

MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

82361

ŞEBEKE ÖRGÜT YAPILARI
VE
TÜRKİYE'DEKİ SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

82361

Metin REYHANOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANTAKYA

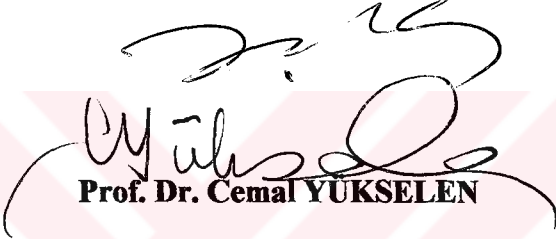
Temmuz, 1999

TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

M.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Şafak KAYPAK (Danışman)

Üye : 
Prof. Dr. Cemal YUKSELEN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yusuf KARAKILÇIK


Kod No : 17

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


16.08/1999
Yrd. Doç. Dr. Süleyman HATİPOĞLU
Enstitü Müdürü V.

TEŞEKKÜR

Son yıllarda başdöndürücü bir hızla gelişen yeni oluşum ve teknolojiler karşısında işletmeler artan oranda rekabetle karşı karşıya gelmektedirler. Bu oluşuma karşı işletmeler, yeni yapılaşmaya doğru gitmektedirler. Bu yapılardan biri de, şebeke örgüt yapısıdır.

Günümüzde yaşanmakta olan küreselleşme olgusuna ülkemiz işletmelerinin kayıtsız kalmaları olanaksızdır. Bu düşünceden hareketle, yabancı işletmelerle iş ilişkilerine girecek işletmelerimiz açısından önem taşıyan şebeke örgüt yapısı incelenmiş ve ülkemizdeki işletmelerden bir kesit alınarak durum saptaması yapılmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları ile işletmelerin, kendilerini bu yeni yapıya nasıl hazırlayabileceklerine ilişkin önerilere de çalışmamızda yer verilmiştir.

Bu çalışmanın tez olarak hazırlanmasında, kaynak ve verilerin toplanmasında emeği geçen tüm öğretim üyesi ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Özellikle çalışmanın bütün süreçlerinde büyük desteğini ve yakın ilgisini her zaman gördüğüm Fakülte Dekanım, Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yöntem ve düzeltmeler konusunda bana yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Muharrem GÜNEŞ'e, anket ve analizlerin hazırlanmasında emeği geçen Uzman Tülin URAL'a, ISO 500 verilerinin hızlı bir şekilde elde edilmesinde Araş. Gör. Şenkan ALDEMİR'e, iktisadi terimlerin tartışılmasında katkılarından dolayı Araş. Gör. Yıldız SAĞLAM ve Araş. Gör. Ünal ARSLAN'a ve ayrıca danışmanım Yrd. Doç. Dr. Şafak KAYPAK'a teşekkür ederim.

Burada isimlerini anamadığım ama bana uygun çalışma ortamı ve moral olarak katkıda bulunan tüm çalışma arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkür eder, çalışmanın işletme literatürüne katkı sağlamasını dilerim.

Ö Z E T

1990'lı yıllarla birlikte daha hızlı yaşanan küreselleşme hareketleri, teknolojiadaki gelişmeler ve yoğun rekabet ile birlikte özellikle büyük işletmelerin bu değişimler karşısında ağır kalması, işletmeleri geleneksel olarak oluşturdukları bürokratik yapılandırmalarını değiştirmek gereksinimi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu gereksinim, işletmelerin piyasaya hızla cevap verebilecek yeni örgüt yapıları arayışına girmelerine yol açmıştır. Söz konusu yapılar daha çok örgütlerarası işbirliğine dayanmakta olup bunlardan birisi de şebeke örgüt yapısıdır.

Şebeke örgüt yapıları daha çok piyasa mekanizması çerçevesinde farklı ürün ve hizmet üreten işletmelerin uzun veya kısa vadeli olarak bir araya gelmesi ile oluşan bir yapıdır. Normal geleneksel bürokratik yapılardan farklı olarak işlerin bütünleşmesinden çok ayrışmasına dayanmaktadır. Örgütlerin kendi ana faaliyetlerindeki uzmanlıklarını başka firmalarla paylaşımı sayesinde piyasadaki değişime hemen karşılık verebilmektedirler. Şebeke örgüt yapıları literatürde üç değişik şekilde ele alınmaktadır. “Dahili şebeke örgüt yapısı” daha çok aynı merkezi kontrol grubu içinde faaliyet gösteren işletmelerin piyasa mekanizması çerçevesinde birlikte iş yapmalarına dayanmaktadır. İkinci şekil olan “dengeli şebeke örgüt yapısı” ise uzun süreli olarak birbiri ile iş yapan bağımsız firmaların oluşturduğu bir yapıdır. Son olarak “dinamik şebeke örgüt yapısı” sürekli değişen birbirinden bağımsız işletmelerin belli bir aracı ile birlikte üretim için kısa dönemli ilişkiye girmeleridir.

Bu çalışma ile yukarıda sayılan şebeke örgüt yapılarının varlığı saptanmaya çalışılmıştır. Türkiye'nin en büyük sanayi işletmeleri üzerine yapılan araştırmada bu yapıların ülkemizde var olduğu ama saf olmadıkları kabul edilmektedir. Bulunan sonuca göre bu işletmelerin kullandıkları girdiler, ürettikleri çıktılar, dışkaynak kullanımı, stratejik kontrol ve işletmelerin birbirine karşı duydukları güven çerçevesi içinde işletmeler birbirleriyle farklı ilişkilerde

bulunacaklardır. Yapılan kümeleme analizi sonucunda altı grup oluşmuş ve bu altı grubun bazı yönlerden şebeke örgüt yapıları özelliklerini taşıdıkları saptanmıştır.

Bu çalışma ile ülkemizin örgüt yapıları konusunda dünyadaki gelişmelerin neresinde olduğu belirli bir konu çerçevesinde irdelenmeye çalışılmıştır. Yapılan kümeleme analiziyle işletmelerimizin şebeke örgüt yapısında hangi özellikleri yansıttıkları gösterilerek ileride doğabilecek sorunlara karşı önlem alınması olanağı sağlanması hedeflenmiştir. Böylece sorunların ortaya çıkmadan önce tespiti ve verimli şekilde ilişkilerin oluşturulması sağlanabilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Şebeke Örgüt Yapısı, Şebeke Yapısı, Şebeke Örgütlenmeler, İşletmelerarası İşbirliği, Organizasyon, Örgüt Yapıları, Bütünleşme, Ayrışma, Ortaklaşa Rekabet, Yeni Örgüt Formları, ISO 500.

ABSTRACT

Recently, large corporations are in the situation of restructuring their traditional bureaucratic structure due to inflexible in changing environment which are globalisation, technologic developments and 'hyper-competition'. As a result they search a new organisational structures to respond rapidly to market. These structures are based on inter-organisational co-operation. One of these structures is a network structure.

Network structure is a structure that forms to co-operate businesses of producing different products or services at the market mechanisms. The firms, which are highly flexible, and controlled market mechanisms rather than administrative presudures, arrayed themselves on an industry value chain according to their core competencies, obtaining complementary resources through strategic alliances. Network structure has three different forms as in the literature. Internal network means the same centralised controlled businesses collects their core competence controlled in the quasi-market. The second form is a stable network which invidual organisations with long time relations pull together their abilities again controlled by market mechanisms. The last one is a dynamic structure which expresses independent organisations collaborate to produce products or services by broker.

In this study, existence of these network structure forms are managed to research in Turkey. The research applied to Turkey's biggest manufacturing companies was found network structures, expressed above, but not pure. As a result, companies participates with different relationship consistent with their input, output, outsourcing, strategic control and trust with each other. Used cluster analysis results in six groups. These groups resemble network structure with some perspective.

The research showed us our country's organizational structures level in the developments of the world. The existing cluster in our companies can manage to cope with problems that reflected from network structures which features resemble

target companies' structure. So that problems can be fixed before existence and relations with other companies can be provide efficiently.

Keywords: Network Structure, Network Organizations, Inter-organizational cooperation, Inter-Organization, Organizational Structures, Integration, Disintegration, Co-petition, New Organizational Forms, ISO 500.



İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
ÇİZELGELER DİZİNİ	xiv
ÇİZİMLER DİZİNİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii

1. GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	3
1.3. Çalışmanın Dayandığı Temel Kavramlar.....	4
1.3.1. Organizasyon ve Yönetim.....	5
1.3.2. Yapı.....	6
1.3.3. Şebeke.....	6
1.3.4. Şebeke Örgüt Yapısı.....	7
1.4. Çalışmanın Sınırlandırılması.....	8
1.5. Yöntem.....	9
1.6. Çalışmanın Planı.....	9

2. ŞEBEKE ÖRGÜT YAPISI, ÖZELLİKLERİ VE ÇEŞİTLERİ

2.1. Şebeke Örgüt Yapısına Genel Bakış.....	11
2.2. Şebeke Örgüt Yapısının Tanımlanması.....	13
2.3. İşletmeleri Şebeke Örgüt Yapısına Yönelten Etmenler.....	15
2.3.1. Yüksek Rekabet.....	16
2.3.2. Otonomi, Motivasyon ve Yaratıcılık.....	18
2.3.3. İletişimden Kaynaklanan Zorluklar.....	20
2.3.4. Ürün ve Pazar Farklılaştırma.....	22

2.3.5. Bilginin Disiplinlerarası Nitelik Kazanması	23
2.3.6. Müşteriye Odaklaşma.....	26
2.4. Geleneksel Örgütlenmeler ile Şebeke Örgütlenmelerinin Karşılaştırılması	26
2.5. Şebeke Örgüt Yapısının Temel Nitelikleri.....	30
2.5.1. Şebeke Örgüt Yapısında Sistem ve Çevre.....	30
2.5.1.1. Sistem İlişkisi, İletişim ve Etkileşim.....	30
2.5.1.2. Örgütün Çevresi ve Sınırları	33
2.5.2. Bütünleşme, Ayrışma ve Ortaklaşa Rekabet.....	35
2.5.2.1. Bütünleşme.....	35
2.5.2.2. Ayrışma	36
2.5.2.3. Zıtlığın Bütünleşmesi: Ortaklaşa Rekabet.....	39
2.6. Şebeke Örgüt Yapısının Özellikleri, Çeşitleri ve İşleyişi.....	45
2.6.1. Şebeke Örgüt Yapısının Özellikleri	45
2.6.2. Şebeke Örgüt Yapısının Çeşitleri.....	49
2.6.2.1. Gerlach'ın Sınıflandırması	49
2.6.2.2. Richter ve Wakuta'nın Sınıflandırması	50
2.6.2.3. Reich'in Sınıflandırması	51
2.6.2.4. Snow ve Arkadaşlarının Sınıflandırması.....	52
2.6.2.4.1. Dahili Şebeke Örgüt Yapısı.....	52
2.6.2.4.2. Dengeli Şebeke Örgüt Yapısı.....	53
2.6.2.4.3. Dinamik Şebeke Örgüt Yapısı.....	55
2.6.3. Şebeke Örgüt Yapısının İşleyişi.....	57
2.7. Uygulamalarla Şebeke Örgüt Yapısı.....	59
2.8. Şebeke Örgüt Yapısı İle Beraber Yeni Gelişen Yapılar.....	65
2.8.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma	67
2.8.2. Stratejik Birlikler, Risk Paylaşımı ve Ar-Ge Konsorsiyumları.....	68
2.8.3. Franchising ve Lisanslama	70
2.8.4. Starburst Örgütlenmeler	71
2.8.6. Sanal ve Ağlandırılmış Organizasyonlar.....	72
2.8.7. Kendi Kendini Yöneten ve Takım Temelli Örgütler	74
2.8.8. Yığılma Örgütlenmeler.....	75
2.8.9. Yatay Organizasyonlar	76

2.8.10. Tersine Çevrilmiş Organizasyonlar.....	77
2.9. Şebeke Örgüt Yapısının Avantajları ve Sorunları.....	78
2.9.1. Şebeke Örgüt Yapısının Avantajları	78
2.9.2. Şebeke Örgüt Yapısının Sorunları.....	81
3. TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE ŞEBEKE ÖRGÜT YAPILARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	87
3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	88
3.3. Araştırma Metodolojisi	89
3.3.1. Anakütle Özellikleri	89
3.3.2. Varsayımların Belirlenmesi.....	91
3.3.3. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması	93
3.4.4. Kullanılacak Analiz Tekniğinin Belirlenmesi.....	94
3.5. Verilerin Analizi.....	95
3.5.1. Personel Sayısı, Yönetici Oranı ve Personel Oranı.....	96
3.5.2. Sermaye Dağılımı ve Endüstriyel Kodlara Göre İşletme Sayıları	96
3.5.3. Girdilerin Alındığı İşletmelerle Olan İlişkiler.....	97
3.5.4. Çıktıların Verildiği İşletmelerle Olan İlişkiler	98
3.5.5. Dış Kaynak Kullanımı Açısından Diğer İşletmelerle Olan İlişkiler	98
3.5.6. Piyasa Mekanizmasının Varlığı	99
3.5.7. Bilgi Paylaşımı ve İşletmeler	100
3.5.8. İşletmelerarası Güven.....	100
3.5.9. Stratejik Kararlar	102
3.5.10. Çalışanların Birbiriyle Olan İlişkileri.....	103
3.5.11. Çalışanların Kendi Kendilerini Denetlemesi.....	105
3.5.12. Yatay Kariyer	106
3.5.13. Uzmanlığa Dayalı Otoritenin Varlığı.....	106
3.5.14. Kümelerin Değerlendirilmesi.....	108
3.5.14.1. Birinci Küme: Saf Dahili Şebeke Örgüt Yapısı	109
3.5.14.2. İkinci Küme: Dahili-Dengeli Şebeke Örgüt Yapısı	110
3.5.14.3. Üçüncü Küme: Dengeli Şebeke Örgüt Yapısı.....	111

3.5.14.4. Dördüncü Küme: Dengeli-Koordineli Şebeke Örgüt Yapısı	111
3.5.14.5. Beşinci Küme: Dengeli-Dinamik Şebeke Örgüt Yapısı.....	112
3.5.14.6. Altıncı Küme: Kısmen Dinamik Şebeke Örgüt Yapısı	112
3.5.14.7. Kümelere Girmeyen Örnekler.....	113
3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği	113
3.7. Araştırma Sonucu.....	113
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	
4.1. Sonuç :.....	116
4.2. Öneriler.....	119
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	139
Ek 1: Araştırma Anketi	139
Ek 2: İstatistik Analiz Sonuçları.....	143

ÇİZELGELER DİZİNİ

SAYFA NO

Çizelge 1: İşbirliği Kaynakları	16
Çizelge 2: Dizayn ve Hareket Bakış Açıları Arasındaki Farklar	27
Çizelge 3: Geleneksel ve Şebeke Örgütlenmeleri Arasındaki Farklar	31
Çizelge 4: Ekonomik Örgütlenme Formları	40
Çizelge 5: Örgütsel Oluşum Formları	41
Çizelge 6: Ekonomik Faaliyeti Organize Eden Dört Yol	41
Çizelge 7: Şebeke Örgütlenmelerde Olumsuzluklara Düşme Nedenleri	83
Çizelge 8: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun Sektörel Dağılımı	90
Çizelge 9: İSO 500 Kuruluşun Sermaye Dağılımı	91
Çizelge 10: Türkiye'de İlk 500 Sanayi İşletmelerde Yabancı Ağırlığı	91
Çizelge 11: Kademe Sayısı, Yönetici Oranı ve Personel Sayısı İstatistikleri	96
Çizelge 12: Sermaye Dağılımı	97
Çizelge 13: Endüstriyel Kodlara Göre İşletme Sayıları	97
Çizelge 14: Girdilerin Alındığı İşletmeler	98
Çizelge 15: Çıktıların Verildiği İşletmeler	98
Çizelge 16: Dış Kaynak Kullanımı	99
Çizelge 17: Dış Kaynakların Alındığı İşletmeler	99
Çizelge 18: Piyasa Mekanizmasının İşleyişi	100
Çizelge 19: Bilgi Paylaşımının Yapıldığı İşletmeler	100
Çizelge 20: Güvenin Aynı Sermaye Grubu İçinde Oluştugu Düşüncesi	101
Çizelge 21: Güvenin Uzun Süreli İş Yapan İşletmeler Arasında Oluştugu Düşüncesi	101
Çizelge 22: Güvenin Hukuki Sözleşme ile Sağlandığı Düşüncesi	102
Çizelge 23: Stratejik Kararların Alındığı Yer	102
Çizelge 24: Üretim, Muhasebe ve Ar-Ge Yöneticilerinin Diğer İşletme	

Personeliyle Direkt İletişim Kurma Derecesi.....	103
Çizelge 25: Pazarlama, Satın Alma ve Finans Yöneticilerinin Diğer İşletme	
Personeli ile Direk İletişim Kurma Derecesi.....	104
Çizelge 26: Tüm Yöneticilerin İşletme İçindeki Tüm Personelle Direkt	
İletişim Kurma Derecesi.....	104
Çizelge 27: Tüm Personelin İşletme İçindeki Tüm Personelle Direkt İletişim	
Kurma Derecesi.....	105
Çizelge 28: Kişilerin Kendi Kendilerini Kontrol Etme Derecesi.....	105
Çizelge 29: Yatay Kariyer İmkânı.....	106
Çizelge 30: Uzmanlığa Dayalı Otorite.....	107
Çizelge 31: Kümelemeye Giren Örnek Sayısı ve Kullanılan Teknikler.....	143
Çizelge 32: Kümeleme Analizi.....	143
Çizelge 33: Diskriminant Analizine Giren Örnekler.....	145
Çizelge 34: 13. Aşamaya Göre Diskriminant Analizi Testi.....	145
Çizelge 35: 23. Aşamaya Göre Diskriminant Analizi Testi.....	145
Çizelge 36: 16. Aşamaya Göre Diskriminant Analizi Testi.....	146
Çizelge 37: Diskriminant Analizi ile Çıkan Eigenvalue Değerleri.....	146
Çizelge 38: Grupların Öncelik Olasılıkları.....	147
Çizelge 39: Grup Merkezlerindeki Özellikler.....	147
Çizelge 40: Standardize Edilmiş Canoncial Diskriminant Özellikleri Katsayıları	148
Çizelge 41: Ayrılan Değişkenler ile Standardize Edilmiş Diskriminant	
Özellikleri Arasındaki Bir Araya Getirilmiş Grup İçeri Korelasyonlar.	148

ÇİZİMLER DİZİNİ

	SAYFA NO
Çizim 1: Tipik Bir Şebeke Organizasyonu.....	14
Çizim 2: Küreselleşen Dünyada Rekabet Avantajı Beşgeni	15
Çizim 3: Şebeke Örgüt Yapıları	52
Çizim 4: Şebeke Örgütlenmesine Benzeyen Yeni Formlar.....	71
Çizim 5: Kümeleme Analizi Sonucu.....	144



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ar-ge.	Araştırma ve Geliştirme
çev.	Çeviren
ed.	Editör
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
ISO	İstanbul Sanayi Odası
JIT	Just In Time (Stoksuz Üretim)
PVO	Parallel Virtual Organization (Paralel Sanal Örgütlenmeler)
VAP	Value-Added Partnership (Katma Değer Ortaklığı)



1. GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi

20. yüzyılın sonlarına doğru yaklaşırken dünya boyutunda işletmelerin yapı işleyişlerinde eskiye oranla radikal değişimler gözlenmektedir. Özellikle, fiyat rekabeti ve işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama çabaları, ülkelerarası gümrük duvarlarının kaldırılmasına yönelik ilişkilerin daha fazla artması, yeni şirketlerin ortaya çıkması, teknolojiadaki gelişmelerle birlikte insansız üretimin doğması ve iletişimin yüz yüze iletişimden sanal iletişime yönelmesi, bilgiye erişim hızının artması ve buna bağlı olarak bilginin değerinin artması, işletmelerin artık bürokratik yapılarını terketmelerine neden olmaktadır.

Tarihsel süreç içinde öncelikle basit organizasyonlardan karmaşık organizasyonlara geçilmiş, bürokratik yapılar daha fazla esnekleştirilmeye çalışılmıştır. Günümüzde ise artan ilişki ve işlerle daha da ileri gidilerek belli belirsiz, tanımlanmamış organizasyonlara yönelindiği görülmektedir. Bunda amaç büyük, hantal işletmelerin daha etkin çalışmalarının sağlanmasıdır. İşletmeler büyüklüğün verdiği hantallıkla çevresel değişkenlere karşı esneklik sağlayamama durumuna düşmekte ve küçük şirketlerin dinamik yapılarına karşı zayıflık göstermektedirler. Büyüklüğün verdiği sinerji etkisini de kaybetmemek için işletmeler dikey farklılaştırma yoluna giderek ya kendi işletmelerini parçalamaya yani merkezileştirmeye ya da diğer farklı işletmelerle stratejik birlikler oluşturma yoluna gitmektedirler. Böylelikle, sistem yaklaşımı içerisinde mekanik örgüt yapısından sınırları kesin çizilemeyen organik yapıya geçiş sürecine girmişlerdir.

1980'lere kadar işletmeler genelde ölçek büyüklüğünden yararlanmaya çalışmışlardır. Ama son zamanlarda ülkelerarası ticaretin artması ve teknolojiadaki büyük yeniliklerle beraber işletmelerin bu yenilik hareketlerine katılmak durumunda kalması ile büyük ölçekliliğin getirdiği maliyet avantajı bazı

sektörlerde teknolojik avantaj, başka bir anlamda, 'yenileştirebilme avantajına' dönüşmüştür. Bu hızlı değişim, uzun vadeli planlamanın sonunu getirmiştir. Bunun yerine, işletmelerin, üst yönetimin belirlediği stratejilerin uygulanmasıyla çevrelerine uyum sağlamaları gerektiği Chandler, Galbraith (1996: 322), Mintzberg ve Quinn (1996: 320), Miles ve Snow (1978: 130) gibi yazarlarca belirtilmiştir. Yine bu yazarlarca yapının stratejiyi takip etmesi yüzünden daha dinamik bir yapının gerekliliğinin ortaya çıktığı söylenmekte; bu da Londra Tavistock Enstitüsü'nden Burns ve Stalker'in 1961'de ortaya attıkları 'organik yapılara' karşılık gelmektedir.

Henry Mintzberg (1980), genel anlamda örgütlerin bürokratik ve girişimci örgüt yapılarının olduğunu iddia etmiştir. Bürokratik yapının yüksek derecede uzmanlaşmış, durgun piyasa düzeyinde işlediğini, girişimci örgüt yapısının ise dinamik bir çevrede ve çevrenin istediği bilgi tabanı ve uzmanlığında işlediğini vurgulamıştır. Bürokratik yapıdaki örgütler fazla değişen piyasa düzeninde hantal kalabilmekte, fakat zamanın elverdiği ölçülere uygun değişebilmekte; girişimci örgüt yapıları ise, bazı alanlarda yeteri kadar uzmanlaşamadıklarından ve bir çok kavrama genel gözle baktıklarından durgun ve aşırı uzmanlaşmış bir çevrede etkisizleşmekte, yine de yeterli maddi manevi ve zaman ölçütünde değişime gidebilmekte, böylece kendilerini düzeltebilmektedirler.

Bunların yerine, bu iki yapı türünü birleştiren dinamik bir çevrede, bilginin rahatlıkla göçerilebildiği, uzmanlaşmış oldukları esas faaliyet üzerinde yoğunlaşmış birçok işletmenin aynı amaca hizmet etmek için bir araya gelmeleriyle yeni bir tür örgütlenme biçimine gidilmektedir. Bu örgütlenme biçimi, dış kaynaklardan yararlanma, risk paylaşımı (joint venture), franchising, tedarikçi-üretici-pazarlamacı işbirliği, lisansla iş yapma gibi stratejik birlikler olabilir. Sistem yaklaşımı ve ekonomik temelli bakış açısı içinde bu tür ilişki ağı hemen hemen tüm işletmelerde zaten uygulanmakta olup, saf değildirler.

İşletmeler büyük bir sistem içinde yaşamakta ve bu sisteme girdi ve çıktı vermektedirler. Bu sistem içinde işletmeler bilgi, hammadde, insan gücü gibi girdiler almakta ve bunları işleyip diğer işletmelere veya tüketicilere çıktı sunmaktadırlar. Bu süreç içinde örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için diğer örgütlerle ilişki kurmak zorundadırlar. Yalnız bu ilişkiler, belli bir sınırla tam olarak

çevrelenmiş olmayıp işletmelerin sınırlarının nerede başladığı ve nerede bittiği tam olarak saptanamamaktadır. Bu durumda işletmeleri ayrı ayrı değil, bir üretim süreci içinde ele almak gerekmektedir. Hangi işletmenin hangi işletmeyle ne tür bir ilişki içinde olduğunun bilinmesi, işletmelerin ileride çıkacak sorunlarla baş edebilmesini sağlayacaktır.

Diğer bir gerçek ise son zamanlarda giderek önemini arttıran işletmelerin ‘temel yeteneklerinde’ iş yapmasıdır. Bu, işletmelerin çok fazla alanda iş yapmalarının önüne geçilerek değişimden en az etkilenecek şekilde çevrelerine uyum sağlamaları ve en iyi bildikleri işte rakip işletmelere üstünlük sağlamalarıdır. Böylece işletmelerin uzman olmadıkları işleri başkalarına yaptırmaktadırlar. Her örgütün kendine özgü yönetim şekli, yapısı ve kültürünün olması, diğer işletmelerle uzmanlıklarını birleştirmelerinde uyumlu biçimde çalışmayı zorunlu kılmaktadır.

Bu tür ilişkilerle ortaya çıkan örgüt içi ve dışındaki insanlararası iletişim, işlerin yapılış şekli, örgüt kültür ve iklimleri, liderlik tarzları gibi kavramlardaki değişiklikler, ortaya sorunlar çıkarmaktadır. Bu sorunlar, farklı ilişkiler ağı doğurabilmekte, farklı şebeke örgüt yapıları ortaya çıkarmaktadır. Her yapının özellikleri ve kendine özgü sorunları vardır. Burada önemli sorun, şirketlerin ne derece şebeke örgüt yapılarını yansıttıkları ve hangi gruba net olarak girdiklerinin saptanamayışıdır.

Bu konunun ele alınmasıyla birlikte işletmeler sistem bakış açısı ile ilişki ağında kendilerinin hangi gruplara girdiklerini ve hangi özelliklere sahip olduklarını görecektirler. Kendilerini daha iyi değerlendirme olanağı bularak, o grup yapısı içerisinde oluşabilecek sorunları önceden tespit ederek hazırlıklı olma olanaklarına erişebileceklerdir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın en önemli amacı; hızlı bilgi artışının olduğu, teknolojinin devamlı kendini yenileştirdiği ve hızlı rekabetin yaşandığı bir ortamda dünyada oluşmakta olan işletmelerarası işbirliği ve birlikte çalışma gruplarını ülkemiz açısından değerlendirerek konuyu gündeme getirmek ve dikkatleri konu

üzerine çekmektir. Çünkü özellikle işbirliği, ilişkisel ağ, risk paylaşımı gibi kavramların sıklıkla kullanılmasına rağmen, ülkemizde bu alanla ilgili bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Özellikle bürokratik örgütlenme temelinin terkedilmesi gerektiği her fırsatta söylendiği bir zaman diliminde bu yapı yerine geçebilecek yapıların ülkemiz açısından değerlendirilmesinin işletmelerimize katkı sağlayacağı açıktır.

İşte bu temel hedefe ulaşılabilmesi için konunun teorik açıdan bir analizinin yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle çalışmanın teorik kısmında konuyla ilgili kavramların açıklanması, ilgili çalışmaların gözden geçirilmesi hedeflenmiştir. Bu tez çalışması ile ilk amacımız şebeke örgüt yapısını tanımlamak, çeşitlerini belirlemek, özellikleri itibariyle somutlaştırmaktır.

Çalışmanın araştırma kısmında, ülkemizde yer alan işletmelerden İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl düzenlemekte olduğu 'En Büyük 500 Sanayi İşletmesi' ana kütlesi çerçevesi içinde yapılan anket ile işletmelerimizin belli özellikler etrafında kümeler oluşturup oluşturmadıkları saptanmaya çalışılmıştır. Bu kümelerin teorik çerçeve ile benzeşip benzeşmediği, hangi şebeke örgüt yapılarına girdikleri ve hangi özellikleri kapsadıkları saptanmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmamızın bir amacı da bu alanda yapılacak çalışmalara kaynak oluşturmaktır.

1.3. Çalışmanın Dayandığı Temel Kavramlar

Sosyal bilimlerde temel sorunlardan biri, bir çok konunun disiplinlerarası niteliği dolayısıyla konular çalışma sırasında karmaşıklaşmaktadır. 'Yönetim' biliminin zaten kendisi disiplinlerarası bir nitelik taşımaktadır ki Koçel (1998: 5), yönetimin 'eklektik' bir disiplin olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Bu yüzden çalışmanın başlangıcında konuyla ilgili temel kavramlara yer vermek yararlı olmaktadır. Bu temel kavramların tanımlanmasıyla çalışmada kullanılan diğer kavramların farklı anlamlarda kullanılması engellenebilmekte ve bütünlük sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

1.3.1. Organizasyon ve Yönetim

Birçok yönetim yazarları yönetim ve organizasyonu ayrılmaz iki kavram olarak ele almışlardır. Nitekim, Drucker (1991: 232) yönetimin insanlara ilişkin olduğunu ve görevinin ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da azaltmakta olduğunu söylerken aynı zamanda örgütlenmeyi tanımladığı da açıktır. Bir amaç için bir araya gelen insanların ve bir araya getirilen faktörlerin kaynaştırılması ve bunların sonuçlar elde edilene kadar etkin olarak kullanılmasının sağlanması bu iki kavramın bir arada kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Öyleyse organizasyon üretim faktörlerinin bir amaç için bir araya getirilmesi, düzenlenmesi, birbirlerine uyumlaştırılması sürecidir. Yönetim ise, amaçların belirlenmesinden itibaren başlayıp organizasyon faaliyetiyle sürüp giden kişilerin ve işlerin koordineli bir şekilde yürütülmesi sürecini kapsar. Yönetim, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmede gerekli olan araçlarla ilgili bir etkinlik ya da süreçtir (Ergun 1997: 4).

Yönetim ve organizasyon devamlı bir süreçtir. Bu devamlı süreç sonuçlar elde edilene kadardır ve günümüzde örgütler değişen bir çevrede olmalarından dolayı, amaçlar olduğu sürece hiç bitmeyecek bir süreci kapsayacaktır. Son zamanlarda, gelişen işletmelerarası işbirliği, hizmetlerin ve ürünlerin birçok işletmece birlikte yapılması sonucu ve özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme yönetimin tanımını büyük ölçüde değiştirmiştir. Yönetim kavramı şirket sınırlarını aşan bir duruma sahiptir. Bu bağlamda Mike Johnson (1996: 45) yöneticilerin meşgul olacakları kişilerin ortak girişimlerdeki, ortaklıklardaki yöneticiler, başka şirketlerdeki insanlar, önemli işlerin aktarıldığı şirketin memurları gibi artık üzerlerinde otorite sahibi olamadıkları kişiler olacağını söylemektedir. Bu durumda organizasyon ve yönetim örgütle bütünleşik veya iletişim halinde olan diğer örgütleri de kapsamaktadır.

Bu açıklamalar ışığında çalışmada organizasyon kavramı “amaçların gerçekleştirilmesi için planlanmış ve/veya planlanmamış ilişkiler topluluğunu oluşturacak süreç ve organize etme faaliyetleri” anlamında kullanılmıştır. Yönetim kavramını ise “bu faaliyetlerin örgüt içi ve dışında etkin olarak sürdürülebilmesi,

Çalışanların işlerini koordineli şekilde yürütebilmeleri ve birlikte çalışmaları sürecidir” şeklinde kabul edebiliriz.

1.3.2. Yapı

Yukarıda ki tanımlarından da anlaşıldığı gibi, belli araç ve insanlardan oluşmuş bir örgüt üzerindeki işlevsellik yönetimi, örgüt ise yapıyı anlatmaktadır (Ergun 1997: 5). Yapı organizasyon ve yönetim sürecinin bir fotoğrafıdır. Yapı, biçimsel yetki ve sorumlulukların yerlerini, bunlar arasında koordinasyon ve iletişimin sağlanması için kanalları gösteren (Handy 1993: 253), bir örgütün nasıl çalışacağının önceden hazırlanmış (Nohria ve Berkley 1994: 75) haritasıdır.

Yukarıda da bahsedilen örgütlerarası iş ilişkilerinin artan oranda gelişmesi ile birlikte örgütsel yapı daha dinamik hal almaya başlamıştır. Fonksiyonlar ve örgütlerarası iş ilişkilerinin oluşturulması sonucu örgütsel yapı daha karmaşık yığınlar topluluğu biçimine girmiştir. Bu bakımdan çalışmamızda örgütsel yapı daha çok örgüt içi ve örgütlerarası iş ilişkilerini gösterir dinamik bir yapı olarak ele alınmaktadır.

1.3.3. şebeke

Örgüt yapısı, birey ve grupların işlerini bağlayan iletişim, raporlama ilişkilerdeki görevlerin şebekeleşmiş sistemidir (Schesmorhorn 1996: 218). Buna göre yapı, sosyal düzendeki günlük, rutin nitelikte devamlı yapılan faaliyetleri ve etkileşimleri kapsayan ‘etkileşim sırasıdır’ (interaction order) (Barley 1990: 65). Öyleyse yapı, etkileşim ve iletişimi anlatırken aynı zamanda bir şebekeyi de anlatmaktadır.

şebeke kavramının örgütler açısından iki boyutu vardır. Birinci boyut; yukarıda açıklamaya çalışıldığı gibi yapının, ilişki ağını göstermesi dolayısıyla şebekeyle yakından ilgili olduğudur. Bu yalnızca bakış açısıyla ilgilidir. İster fonksiyonel bakış açısı olsun isterse matriks olsun tüm yapı tarzları birbiriyle ilişkide olan birim ve insanlardan oluşur ki bu da şebeke sözcüğündeki bağları (nod) tanımlar. Bu ilişki biçimsel olabileceği gibi olmayabilir de.

İkinci boyut ise örgütlerarası ilişkiyle ilgilidir. Örgütler amaçları çerçevesinde basitçe çevrelerinden girdi alıp dışarıya çıktı olarak sunarlar. Bunu yaparken diğer örgütlerle belli süreler içinde ilişki içinde olurlar. Zaten işletmeler bir değer zinciri içersindedirler. Herbir işletme bir düğüm olarak kabul edilirse bu düğümler arası ilişkinin fazla ve uzun süre devam etmesi belli bir kümesel oluşumu getirmektedir.

1.3.4. Şebeke Örgüt Yapısı

Yukarıda belirtilen tanımlara göre çalışmanın asıl konusu olan şebeke örgüt yapısı bir ‘örgütlenme biçimi’ olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre bu kavramın iki boyutu ortaya çıkmaktadır. Birinci boyutu Bilimsel Yönetim ile ortaya çıkan ve 1980’lere kadar devam eden işletmeyi bir örgüt olarak ele alan boyuttur. Yani örgüt içindeki ilişkiler ağı belli bir şebekeyi temsil etmektedir.

İkincisi daha çok ekonomi biliminin incelediği ve işletmelere değer katan görüş olarak bakılan işletmelerarası zincirleme tepki boyutudur. Bu boyut Powell’ın (1990: 296) aktardığına göre Oliver Williamson tarafından 1975’de geliştirilmiş olan Değişim Maliyet Teorisi (Transactional Cost Theory) olarak adlandırılmaktadır. Değişim Maliyet Teorisi organizasyonların kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin, sistemin sınırları dışındaki örgütlerle değiştirilmesi işlemine dayanır. Organizasyonlar belli mal ve hizmet değişiminde bulunurlarken bu değişimlerde denetim, zaman ve maliyet baskısı yüzünden ilişkilerin belli bir hiyerarşik yapıda olmasını istemesi şirketlerin bütünleşme (integration) hareketlerine neden olur. Eğer bütünleşme yoksa veya bütünleşme örgütün gücünü aşıyorsa işlemler pazar içinde hareket kazanır. İşte bu ortamda hem pazar mekanizması ve hem de hiyerarşik özelliklere sahip bir yapı oluşmaktadır (Thorelli 1986 ve Powell 1987: 67). Günümüzde sözü edilen dikey bütünleşme (vertical integration), ayrışma (disintegration), risk paylaşımı (joint ventures), franchising gibi örgütlenmeleri kapsamaktadır.

Şebeke örgüt yapısı kavramı örgüt içi (intra-organizational) bakışından çok örgütlerarası (inter-organizational) bakış açısından incelenmektedir (Eccles ve Crane.1987: 177). Bu bakımdan, Snow ve arkadaşlarının (1992)

geliştirdikleri şebeke örgüt yapıları organizasyon yapılarına yeni bir boyut getirmiş, daha önce bağımsız olarak ele alınan örgüt yapıları yerine dikkatlerin işletmelerarası ilişkiye yöneltilmesine yardımcı olmuştur. Şebeke örgüt yapısı, iki veya daha fazla birim veya şirketin pazar mekanizması ile uzun süreli ilişki için örgütlerin bir araya gelmesidir (Jarillo 1988: 32 ve Thorelli 1986: 37).

Bu çalışmanın amacı şebeke örgüt yapılarının Türkiye’de varlığının saptanması olduğundan, 1992’de Snow ve arkadaşlarının yaptıkları çalışma daha ön plana çıkmaktadır. Çünkü diğer yazarlar genellikle şebekeyi kavramsal olarak ele alırlarken, Snow ve arkadaşları ayırımları tam olarak betimlemiş, diğer yapılardan ayrılan farklılıkları sıralamış ve şebeke yapılarının sorunlarını ele almışlardır. Bu bakımdan çalışmanın araştırma kısmında Snow ve arkadaşlarının (1992) şebeke örgüt yapıları esas alınmıştır.

1.4. Çalışmanın Sınırlandırılması

Konunun önemi ve dayandığı temel kavramlara ilişkin açıklamalarda da vurgulandığı gibi konu, çok kapsamlı ve çeşitli yönlerden incelenmeye açıktır. Gerek örgütlenme konusu gerekse de şebeke konusu, olayın ekonomik, sosyolojik ve psikolojik olarak ele alınabileceği gerçeğini göstermektedir.

Bu çalışmada örgütlenme konusu işletme biliminin örgütsel davranış alt disiplini altında ele alınmıştır. Bununla birlikte örgütsel dinamik veya yönetim işlevi denilen yönetimi bir işlev olarak ele alan (önderlik, grup davranışı, motivasyon gibi) konulara çalışmada yer verilmemiştir. Tez başlığından da anlaşılacağı gibi çalışmamız, örgütsel davranışın yalnız organizasyon yapısı kısmı ile ilgilidir. Çalışmanın teorik kısmında şebeke kavramı birçok bilim dalları tarafından incelendiği halde tezin çizilen çerçevesine uygun olarak yalnızca örgütsel yapı açısından ele alınmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında anakütle olarak İstanbul Sanayi Odası’nın her yıl belirlediği ‘500 Büyük Sanayi İşletmesi’ ele alınmıştır. Bu işletmeler Türkiye’nin sanayi işletmelerinin satış geliri olarak % 51’ine karşılık

gelmektedir (ISO Dergisi 1998: 2). Araştırmada Snow ve arkadaşlarının belirttiği (1992) şebeke örgüt yapılarının özellikleri temel alınmıştır.

1.5. Yöntem

Çalışma genel olarak iki bölüm içerisinde planlanmıştır. Birinci bölümde konunun teorik incelenmesi olan literatür çalışması yapılmıştır. Bu amaçla ulusal ve uluslararası yayınlanmış olan kitap, makale, seminer, rapor gibi kaynaklardan yararlanılmıştır.

İkinci bölümde ise, uygulama bölümüdür. Bu amaçla anket uygulanmıştır. Anketin uygulandığı alan Türkiye'deki büyük sanayi işletmeleri olduğundan bu işletmelerin seçiminde İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl yayımlamakta olduğu 'Türkiye 500 Büyük İşletmesi' 1998 yılı listesinden yararlanılmıştır.

Anket için öncelikle şebeke örgüt yapılarının özellikleri teorik kapsamdan elde edilen bilgilerden yararlanılarak sorulara çevrilmiş ve işletmelere uygulanmıştır. Her özellik-soru standart puanlara çevrilmiştir. Elde edilen bilgilerle SPSS for Windows 8.0 sürümlü istatistik programı kullanılarak kümeleme (cluster) analizine tabi tutulmuştur. Özellikler itibarıyla yapılan kümeleme analizi ile işletmeler gruplandırılmaya çalışılmıştır. Bu gruplanan işletmeler teorik çerçeve içinde belirlenmiş olan şebeke örgüt yapılarıyla karşılaştırılıp benzer yönler saptanarak, her grubun hangi yapıya girdiği belirlenmiştir. Kümeleme analizini test edecek analiz olarak diskriminant analizi kullanılmıştır. Bu özellikleriyle, araştırma tanımlayıcı araştırma özelliğine sahiptir.

1.6. Çalışmanın Planı

Çalışma giriş, teorik inceleme ve araştırma olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümü, çalışmanın geniş bir özeti biçimindedir. Burada konunun önemi, amacı, tezin dayandığı temel kavramlar, çalışmanın sınırlandırılması ve planı özetlenmiştir.

Çalışmanın teorik kısmı bütünsel olarak şebeke örgüt yapısı üzerine kurulmuştur. Bu amaçla önce bir sistem boyutu içerisinde ilişki, iletişim, örgütün çevresi ve sınırları gibi şebeke ile ilgili kavramlar ele alınmıştır. Bu arada şebeke örgütlenmesi ile ilgili ekonomik ve örgüt teorilerine yer verilmiştir. Güç birliğine yönelten etmenler, küreselleşme, uzmanlaşma, bireysellik ve çeşitlenme gibi faktörlerin incelenmesiyle şebeke örgüt yapılarına yönelten etmenler ayrı ayrı irdelenmiştir. Geleneksel örgütlenme ile şebeke örgütlenmesi karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Böylece bu örgüt yapısı ile geleneksel örgüt yapıları arasındaki farkların ortaya konması hedeflenmiştir.

Şebeke örgüt yapıları çeşitli yazarlarca farklı şekillerde tanımlanmış ve özellikleri saptanmıştır. Bu nedenle çalışmada söz konusu özellikler geniş olarak yer verilmiştir. Yine çeşitli yazarlarca şebeke örgüt yapıları farklı şekillerde ele alınmış olmakla birlikte, çalışmada Snow ve arkadaşlarının (1992) şebeke örgüt yapıları esas alınmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma, müşterek iş birlikleri, sanal organizasyonlar yığılma örgütlenmeler gibi şebeke örgüt yapılarına benzer yapılar ayrı ayrı benzer ve zıt yanları ile irdelenerek gösterilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümün sonunda ise şebeke örgüt yapılarının avantajları ve sorunları geniş bir şekilde yer almıştır.

Üçüncü bölüm uygulamalı araştırmaya ayrılmıştır. Bu bölümde sırasıyla araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın kısıtları, varsayımları, modeli ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Literatürde belirtilen özelliklerden hareketle belirlenmiş olan anket anakütleye uygulanmıştır. Ankete verilen yanıtlar, kümeleme analiz tekniğine tabi tutularak sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği diskriminant analizi ile test edilmiştir. Anketin formu örneği ve analiz çıktıları ekte sunulmuştur. Yapılan kümeleme ve diskriminant analizi sonucunda altı küme olduğu sonucuna varılmıştır. Bu altı küme literatürdeki şebeke yapılarına benzemekle birlikte kendi açılarından bazı farklılıklar göstermektedir.

Son bölümde bulguların değerlendirilmesi yapılmış, teorik yapı ile araştırmanın bulgularının ne derece örtüştüğü saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma öneri ve sonuç başlıklarıyla sona erdirilmiştir.

2. ŞEBEKE ÖRGÜT YAPISI, ÖZELLİKLERİ VE ÇEŞİTLERİ

2.1. Şebeke Örgüt Yapısına Genel Bakış

Bütün firmalar her ne şekilde olursa olsun birbirleriyle dolaylı ve dolaysız ilişki halindedir. Buna göre ekonomi, birim ve bireylerin bir şebekesi olarak düşünülebilir. Şebeke, birimler veya bireyler arasında oluşan etkileşim yoğunluğunu gösterir. Her bir birey veya birim diğer birey veya birimle olan etkileşimle bağlar oluşturur. Bu bağlar etkileşim hatlarıdır. Şebeke, firma veya stratejik işbirimleri oluşturduğu düğüm veya pozisyonla (node) birbirine bağlandığı hatları simgeler. Ama bu etkileşim hatları, düğümün (örneğin firma) sayısı, düğümler arası etkileşimin yoğunluğu (kalitesi) ve çeşide (birimlerin birbirine yakınlığına) göre gevşek veya sıkı olabilir. Firmaların birbirleriyle olan direkt ilişkilerindeki yoğunluk, birbirlerine olan yakınlıkları sonucunda belli kümeler oluşturacaklardır.

Özellikle ABD firmalarının 1980'lerden itibaren uluslararası rekabetin artması ve teknolojik gelişmelerle birlikte, belli bazı firmalar birbirleriyle olan artan ilişkileri sonucunda aralarında kümeler oluşturmuşlardır. Bu süreçte, şirketler temel yetenek ve hiyerarşi kademelerini azaltarak artan oranda dış kaynaklardan yararlanmaya başlamışlardır (Miles ve Snow 1992: 55). Başka bir anlatımla, dikey bütünleşme yoluyla büyümeden uzak durarak bağımsız tedarikçiler ve/veya dağıtıcılarla işbirliğine gitmeyi yeğlemektedirler. Program, maliyet fiyatları ve hiyerarşideki orta kademe mekanizması gibi içsel koordinasyonlar yerine pazar sürükleyicili mekanizmalarla birimlerarası bağlanma yoluna gitmektedirler. Pazar mekanizmasıyla iş yapan bağımsız firmaların temel yeteneklerin birleştirilmesiyle şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır.

Şebeke örgüt yapısı dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), temel yetenekler (core competences) ve yalın yönetim gibi düşüncelerle birlikte gelişmektedir. Bu haliyle şebeke örgütlenmeler, işletmelerarası stratejik birlikler ve

müşterek iş ortaklıklarına benzemekle birlikte yeni bir olgu değildirler (Cravens ve diğerleri 1994: 21). Ama yeni olan olgu, şebeke örgütlenmelerin dikey bütünleşmenin hakim olduğu işletmelerde yayılmasıdır (Miles 1989: 19). Böylece işletmeler büyük bir grup içinde küçük işletmelere benzemektedirler (Charan 1991: 104).

Şebeke örgütlenmeler şebeke kavramından gelmektedir. Şebeke, yalnızca işletme biliminde değil, diğer disiplinlerde de ilgi odağı haline gelmektedir. Örneğin sosyoloji ve ekonomi bilimlerinde şebeke incelenmesi sonucunda uyum ve yayılma (diffusion) teorileri ortaya atılmıştır (Biemens 1996: 31). Ekonomide 1975'te Williamson (Biemens 1996: 31) şebekeyi, maliyetlerin minimizasyonu için serbest piyasa ve dikey bütünleşmenin analizi olarak kullanmıştır. Porter'da 1990 (Biemens 1996: 31) ve 1980'de (Nohria 1992: 5) belirli bir endüstride hangi özelliklerin rekabet avantajından beslendiğini bulmak için şebeke analiziyle* kümeleme kavramını kullanmıştır. Son zamanlarda örgüt içinde biçimsel olmayan ilişkilerin belirlenmesinde de şebeke analizi kullanılmaktadır (Bovasso 1992: 86-7). Şebeke analizi kimin kiminle çalıştığı, kiminle ne derecede ilişkide bulunduğunu kapsayan, daha iyi bir örgüt için kullanılan bir araçtır (Eccles ve Crane 1987: 189). Sosyolojide daha çok kişilerarası ilişkilerin incelenmesinde şebeke analizinden yararlanılmaktadır (Emirbayer ve Goodwin 1994: 1448).

Şebeke örgüt yapısı şebeke analizinden yola çıkılarak şebeke teorisine dayanmaktadır. Şebeke teorisi klasik örgütlenme teorilerinden ayrılmakta, daha çok endüstriyel ilişkilere dayanan bakış açısına yaklaşmaktadır. Ancak, ekonomi bilimi içindeki endüstriyel organizasyon (industrial organization) teorilerinden farklıdır (Thorelli 1986: 43). Bu teoriler yönetimden çok pazarı açıklamak için çıkarılmış olduğu halde, şebeke teorisi yönetimini ele almaktadır. Diğer yandan şebeke teorisi yalnız her bir sektörde değil farklı sektörlerden olan firmaların birbirine bağlanışını da incelemektedir. Şebeke teorisi üzerine 1970'lerin ortalarından itibaren araştırmalar yapılmaya başlanmış ama örgüt teorileri ile bağdaştırılmaları 1980'lerden sonra olmuştur (Jarillo 1988: 31).

* Şebeke analizi, birim veya bireyler arasındaki her türlü ilişkiyi inceleyip ortaya koyan bir analiz tekniğidir.

2.2. Şebeke Örgüt Yapısının Tanımlanması

Şebeke örgüt yapısı iki farklı model çizmektedir. Birincisi, bir örgüt içinde birey veya bölümlerarası ilişki; ikincisi ise örgütlerarası ilişkidir. Örgüt içinde birey veya bölümlerarası ilişki yönünden bakan Nolan ve arkadaşları (1988: 4) şebeke yapıları daha çok ‘ilişki’ bazında incelemişlerdir. Onlara göre şebekeler, projelerin işleyişini yerine getirebilmek için birim veya bireylerarası ilişkiler ağıının düzenlenmesidir. Ama bu örgütün kendi sınırları içinde kalması anlamına gelmeyeceğini de belirtmektedirler. Pazar çevresi değiştikçe örgüt yapısı da bu değişen dinamik çevreye organik örgütlenme olarak cevap verecektir. Böylece değişen organik yapı fonksiyonel hiyerarşideki durgun piramit biçimden tamamıyla farklı olmaktadır.

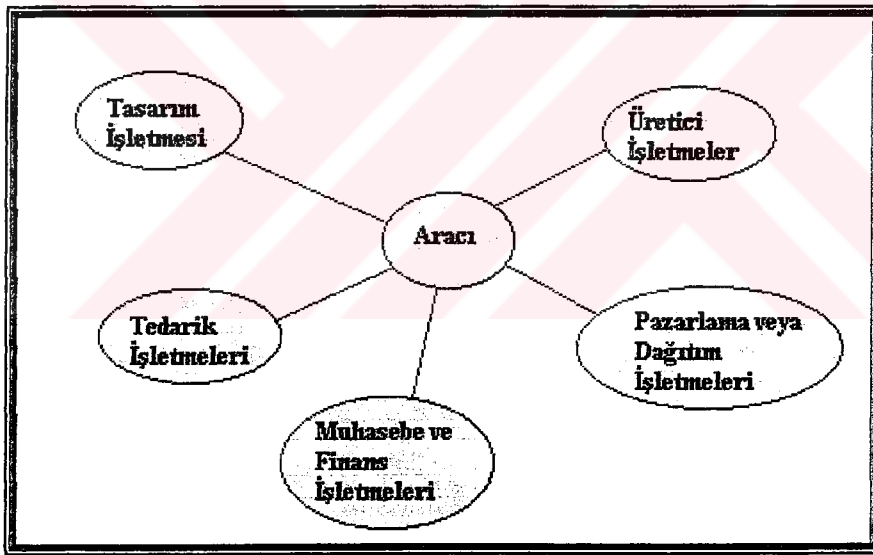
İkinci model olarak şebeke örgüt yapısı örgütlerin birbirleriyle etkileşimi sonucu oluşan yapıdır. Powell (1990: 295), bu yapıyı ekonomik olgu olarak görmekte, bunun karşılıklı iletişim ve değişimi ifade ettiğini belirtmektedir.

Benzer bir yaklaşımla Bovasso (1992: 86) şebeke örgüt yapısını, fazlaca merkezileşmeme eğilimi olan karşılıklı etkiyi, iletişimi maksimize eden sık ve bütünleşik sosyal bir sistem olarak görmektedir. Bu bağlamda Bovasso’nun tanımı organik yapıları göstermektedir. Powell (1987 ve 1990) bu organik yapılara ‘melez örgütlenmeler’ demek suretiyle hiyerarşik yapılanma ile pazar mekanizması arasındaki yeni yapılanma türünü belirtmektedir. Bu risk paylaşımları, konsorsiyum gibi anlaşmalarla hiyerarşik yapılanma ile pazar mekanizması yararlarını bütünleştirmeleri sağlanmaktadır.

Buna karşın Thorelli (1986: 37) şebekeyi bir sistem olarak belirtmekte ve uzun dönemli ilişki olarak ele almaktadır. Jarillo (1988: 33) aynı görüşü paylaşarak tanıma stratejik unsuru eklemek suretiyle rakiplere karşı diğer işletmelerle yapılan işbirliği olarak adlandırmaktadır. Leo ve Philippe (1991: 145) şebeke örgüt yapısını pazar farklılaştırma yönünden ele alarak firmaların aynı zamanda geniş bir alanda hizmet yapmayı isterken yerel pazarlarla yakın ilişkiyi sürdürme ihtiyacı için geliştirilmiş alana ilişkin, yapılanma olarak açıklamaktadırlar.

Yoshine ve Lifson (1986: 11) ise şebeke örgüt yapılarını Japon ticaret şirketleri olan Sogo Shosha'ların yönetiminin tanımlamasında, Gerlach (1992: 137) ise Japon Keiretsu modeli oluşumunu anlatmak için kullanmıştır. Powell (1990: 295) ise daha çok ekonomik ve sosyolojik bakış açısı ile yukarıdaki tüm kavramları tanımladığını örgütlerarası işbirliğini de kapsama aldığını, ama buna ek olarak, personel bağları veya pazar ilişkilerini de sunduğunu vurgulamaktadır.

Şebeke örgütlenme yapısı iki veya daha fazla işletmenin uzun vadeli işbirliği yapmasıyla rekabet üstünlüğü elde etmeleridir. Faaliyetlerin sunulmasında piyasa mekanizması sonucunda oluşan fiyat veya hiyerarşiden farklı bir işletmelerarası işbölümüdür. Böylece mal veya hizmet üretmek için gerekli işler ve kaynaklar tek bir işletme yerine işletmeler arasında dağıtılmaktadır.



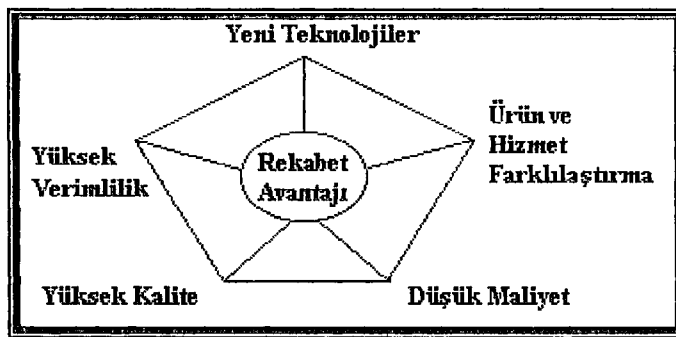
Çizim 1: Tipik Bir Şebeke Organizasyonu.

Şebeke örgüt yapıları çeşitli şekillerde olabilmektedir. Miles ve Snow (1992) şebeke örgüt yapılarının daha önce oluşmuş olan örgütsel yapılardan (fonksiyonel, bölümlenmiş ve matriks organizasyonlardan) çıktığını belirtmektedirler. Herhangi bir fonksiyonel yapının her fonksiyonu birer ayrı işletme olabilmektedir. Diğer yandan üretim departmanındaki çeşitli ürünlerin veya bileşenlerinin üretimi ayrı işletmelerde veya ürün ve hizmetlerin dağıtımı ve pazarlaması ayrı işletmelere de verilmesiyle şebeke örgüt yapısı oluşabilmektedir.

Destek hizmetleri de (aynı dış kaynaklarda olduğu gibi) bağımsız işletmelere verilmesiyle bir şebeke oluşumu yaratılabilmektedir. Arada koordinasyonu sağlayacak bir aracı vardır. Bu koordinatör aracı işletme ya bu bağımsız işletmelerin ortak ataması şeklinde (özellikle araştırma ve geliştirme şirketlerinde) veya finans işletmesi, dizayn/pazarlamayı yapan işletme tarafından yerine getirilebilir. Bu yapının basit şekli Çizim 1’de görüldüğü gibidir.

2.3. İşletmeleri Şebeke Örgüt Yapısına Yönelten Etmenler

Günümüzde hızlı değişme ve gelişmeler gözlenmektedir. Özellikle artan oranda küreselleşme için yapılan baskılar ulus sınırlarını anlamsız hale getirmektedir. Bu bakımdan uluslararası alanda oluşan rekabet yüzünden işletmelere fırsatlar ve tehlikeler sunmaktadır. İşletmelerin üretmek istediği mal ve hizmetler bu küreselleşme faaliyetiyle dünya malı haline gelmektedir. Bu da beraberinde uluslararası rekabet avantajı elde etme çabalarını getirmektedir. Rekabet avantajları Eren (1998: 214-5) tarafından Çizim 2’de görülen yeni teknolojik gelişmeler, yüksek verimlilik, düşük maliyet, yüksek kalite, ürün ve hizmet farklılaştırma olarak sayılmış olup şebeke organizasyonlar küreselleşmenin bir sonucu olarak görülmektedir.



Çizim 2: Küreselleşen Dünyada Rekabet Avantajı

Beşgeni (Eren 1998: 214).

Dünyada küreselleşme ile beraber şebeke organizasyonların ihtiyaç duyacağı bilgiler artmakta, bu durum da işletmeleri küresel olarak işbirliğine yöneltmektedir (Bovasso 1992: 86). Çünkü işletmelerin istedikleri kalitede, çeşitte,

verimlilikte ve maliyette ürün veya hizmeti, bunları oluşturacak bileşenleri üretecek firmaları tespit etmek ve farklı bölge veya tüketici kesimine dağıtabilmek, belli bir oranda bilgi ve analizi gerektirmektedir. Bu da bilgi toplumunun bir sonucudur.

Powell (1987) ise şebeke örgütlenmelerinin çıkış nedenlerini;

- değişen pazarlara dahi iyi uyum göstermek,
- büyük ölçek örgütlerinin sınırlılığı ve küçük firmalarla yoğun ortaklığa girilmesi,
- bilgi (know-how) kaynaklarının ayrı yerlerde olması ve bu bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmak isteği,
- karşılıklı durum (reciprocity) ve devamlı tekrarlanan (reputation) hareketlerle oynanan güçlü roller olarak açıklamaktadır.

Diğer yandan bazı yazarlar işbirliğinin nedenlerinden söz ederken sosyolojik ve psikolojik etmenleri de belirtmiştir. Örneğin Williams (1988'den aktaran Nooteboom ve diğerleri 1997: 308) işbirliği nedenlerini Çizelge 1'deki gibi sıralamıştır. Bunların tek başına olması gerekmez, birlikte ve karşılıklı olabilirler.

	Makro Seviye	Mikro Seviye
Bencilce	Baskı veya ceza korkusu	Metaryal avantajlar, ilgi
Bencilsiz	Etik: Uygun davranmada değerler/normlar	Arkadaşlık, akrabalık

Çizelge 1: İşbirliği Kaynakları (Williams 1988'den aktaran Nooteboom ve diğerleri 1997: 308).

Aşağıda sunulan etmenler yalnız şebekeleşmeye yönelten etmenler olarak değil işletmelerarası her türlü işbirliği nedenleri olarak ele alınmıştır. Bu da hem uzun vadeli ve geniş düzeyde değişik iş alanlarında birbirine yardım ilişkileri hem de daha çok odaklanmış ilişkilere dayanmaktadır.

2.3.1. Yüksek Rekabet

Bir endüstride rekabetin durumu Porter'ın (1979: 138-45) belirlediği beş temelde saklıdır: Endüstriye yeni girenlerin yarattığı tehdit, ürün veya

hizmetlerin yerine geçebilecek başka ürün veya hizmetlerin neden olduğu tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve rakipler arasında yer kapma manevraları. Bu yüzden şirketler çeşitli yöntemlerle birbirlerini ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Stratejinin özü rekabete karşı koymaktır. Ama bunu yaparken güçlerine göre hareket edeceklerdir. Eğer güçleri yetmiyorsa bu durumda Porter'ın belirlemiş olduğu rekabet unsurlarından çeşitli yollarla yararlanmaya çalışacaklardır. Bunlardan birisi de işbirliğidir.

İşbirliğine yönelten etmen olarak yüksek rekabet (hyper-competition), şebeke türü örgütlerin doğmasına neden olarak gösterilmektedir (Hannsen-Bauer ve Snow 1996: 414). Yüksek rekabet normal rekabetten farklıdır. Yüksek rekabetli endüstriler, rakiplerin birbirlerine karşı herhangi bir avantajının bulunmadığı ve denge olmadığı durumlarda geçerlidir (D'Aveni 1994'den aktaran Hannsen-Bauer ve Snow 1996: 414). Buna göre yüksek rekabetli davranış devamlı yeni rekabet avantajları üreten ve rekabet avantajı fırsatını yıkan, eskiten veya geçersiz kılan, çok iyi rekabeti imha eden ve pazar durumunu engelleyebilen bir durumdur. Küreselleşme ile birlikte, örneğin gümrük duvarlarının indirilmesi, yabancı sermaye girişlerinin serbest hale getirilmesi yönünde çalışmalar, rekabetin hızlanmasına neden olmaktadır. Çünkü Porter'ın belirttiği rekabet belirleyicileri belli bir zaman aralığında sürekli olarak daha fazla şekillenmektedir (Hannsen-Bauer ve Snow 1996: 414).

Rekabet sırasında şirketler birbirlerine üstünlük sağlarken gücü kalmayan şirket daha güçlü bir şirket tarafından çeşitli yollarla alınmaktadır. Örneğin yalnızca 1986'da ABD'de 4000'in üzerinde birleşme, hisse ele geçirme (leveraged buyouts) ve satın almalar sonucunda örgütlerin yapısı daha da bulanık hale gelmiştir (Miles 1989: 10). Çokuluslu şirketlerin, son dönemde sıkça rastlandığı gibi, evlilikler yapmaları göreceli olarak dünya ticaretinin artacağını göstermektedir. Ama birleşmelerin masraflı oluşu, daha az değişimi gerektirmesi birleşme yerine işbirliği sonucunu doğurmaktadır. Birleşmeler aynı zamanda işletmelerin bağımsızlıklarını yitirmelerine neden olur.

Deregülasyon (deregulation) faaliyetleri küreselleşme ve işbirliği hareketlerinde bir etken olup işletmeleri yüksek rekabette kendilerini korumak için

bir basamak olarak kullanılmaktadırlar. Rekabeti koruma yasalarıyla özellikle sektördeki lider, güçlü firmalar arasında birleşmeler yasaklanmıştır. Ama en büyük firmalar arasında olsa bile, özellikle yeni teknik ve uygulamalar için işbirlikleri bundan muaf tutulabilmektedir. Örneğin, Türkiye’de geç de olsa 1994’de yürürlüğe giren 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanunu’nun 5. Maddesinin “malların üretim veya dağıtımı ile ilgili hizmetlerin sunulması yeni gelişme ve iyileşmelerin ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması” bendi bunu açıkça ifade etmektedir (Müftüoğlu 1998: 92). Kanunun 7. Maddesi’nde ise işletmelerarası birleşme ve devralmalar sırasında olabilecek belirli hakim durum ve mevcut bir hakim durumu güçlendiren teşebbüsler yasaklanmıştır. Diğer örnek ise, ABD’nde 1984 yılında kabul edilen Ulusal Araştırma İşbirliği Kanunu (NCRA- National Cooperative Research Act) ile birlikte şirketlerin araştırma ve geliştirme için kurdukları konsorsiyum yasal hale getirilmiş; böylece Japonya ve Avrupa’da antitröst kanununa girmeyen ve elektronik-bilgisayarda üstünlük sağlayan bu çeşit işbirlikleriyle ABD işletmelerinin önü açılmış olmasıdır (Evan ve Olk 1990: 37).

Şirketler, birleşmenin verdiği hantallıktan kurtulmak ve yüksek rekabetin olumsuz taraflarını yok etmek için uzun dönemli iş ilişkilerine girmektedirler. Bir çalışmada ise uzun dönemli iş ilişkilerinin daha çok işbirliğine ve birlikte çalışmaya zemin hazırlamakta olduğu ortaya konmuştur (Lane ve Bachmann 1996: 365). Bu çalışmaya ek olarak Nooteboom ve arkadaşları (1997: 308) Norveç elektronik endüstrisindeki 10 işletmede yaptıkları anket sonucunda uzun dönemli birlikte çalışan işletmeler arasında işbirliklerinin kesintiye uğrama olasılığının en az seviyede olduğunu belirlemişlerdir.

2.3.2. Otonomi, Motivasyon ve Yaratıcılık

Bürokratik hiyerarşilerde, işlerin nasıl yapılacağı, nasıl hareket edileceği kurallara bağlanmış, direktiflerle ve belli bir plan çerçevesinde sağlanmaktadır. Bu plan ve programlar genellikle üst kademe tarafından belirlenmektedir. Ama belirsizlik arttığı zaman bu plan ve programların devamlı değiştirilmesi gerekmektedir. Zamanla üst kademe yalnızca bir denetleyici durumuna düşmekte, halbuki işi yapan kişi bu belirsizliğe esas muhatap kişi konumunda

kalmaktadır. Ama rutin işlerin tamamıyla makinelere bırakılmasıyla, esas denetlenmesi gereken makineler olmaktadır. Bu durumda kişilerin iş yapma potansiyelleri artmaktadır. Günümüzde, müşteri istek ve ihtiyaçlarının farklılaşmasıyla beraber artan oranda ürün çeşitlendirmesi müşteriye yakınlık kavramını ortaya çıkarmıştır. Özellikle pazarlama bölümünde çalışan en alt seviyede çalışan kişi üst yönetimden daha fazla müşteriye yakın olmaktadır.

Diğer yandan artan oranda uzmanlıkların genişlemesi ile daha fazla çapraz iletişim artmaktadır. Bu da çalışanların hiyerarşik olarak değil, işin gerektirdiği ilişkiyi örgüt içinde ve dışında yapmayı sağlamaktadır. Çapraz ilişkilerin artmasıyla işletmelerde farklı düşüncelerin oluşmasına imkan vermektedir. İş yapan kişi, işiyle ilgili en iyi bilgiye sahip olacağından o işte daha etkili karar verecektir. Ama bu kararı verirken, başka birimlerin de bundan etkilenebileceğinden, kişi kararı çapraz iletişim yolu ile vermeye çalışacaktır. Bu da, çok küçük otonom üreticiler yani, şebeke yapılanması oluşmasına neden olacaktır. Bu küçük otonom üreticiler yeni tip ürün ve servis yaratmada büyük örgütlerden daha büyük etkiye sahiptirler (Robins 1993: 106).

Aşırı derecede dikey farklılaşma ve uzmanlaşma beraberinde verimsizliği getirebilmektedir. Drucker'ın (1996: 167) buna verdiği örnek ilginçtir. İngiltere'de Ford ve Nissan'da işçilerin verimlilikleri farklıdır. Ford şirketinde işçi başına üretilen araba 6 adet iken Nissan'da bu rakam 24'tür. Ford tesislerinde 125 işçi unvanı vardır. Kişi kendi uzmanlık alanına girmeyen işlere karışmamakta ve bir sorun çıktığında uzmanı beklemekte; bu da zaman kaybına yol açmaktadır. Nissan'da ise 5 unvan vardır. Bu da, yatay uzmanlaşmanın bir sonucudur. Yatay uzmanlaşma ile birlikte güçlendirilmiş personel kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Motivasyonun sağlanması ile bir örgütte yaratıcılık ortaya çıkmaktadır. Ama bu işe ve de karar verme yetkisinin kimin elinde olduğuna göre değişmektedir. Genelde otonominin yükselişi iş yapmayı daha eğlenceli hale getirmekte, yaratıcılığa imkan vermektedir. Kişi eğer kendi işini yaparsa, o işe daha fazla ve özenle sarılacak, girişimci ruhunu elde edecektir. Girişimci motivasyonu yalnızca personeli ödüllendirme ile değil, kendi kararlarını kendisinin vermesini sağlamak ile olmaktadır. Bu da merkezileşmemeye olur. Özellikle iş çok fazla

bilgiyi gerektiriyorsa, burada merkezileşmeme önem kazanacaktır. Bu durumda küçük otonom işletmeler birbirine bağlı olarak şebeke yapısı içinde çalışanların motivasyonunda önemli etken olacaktır.

Motivasyonun bir görevde risk ve getiri paylaşımıyla elde edilebileceği, çalışanlarının şirkete ortak edilmesinin temel tezini oluşturur. Buna göre kişiler faaliyetlerde genellikle kendi çabalarını göstermek isterler (Reich 1991: 90). Riski göğüslemek, onu ortadan kaldırmak potansiyel zafer ödülünü verir; başarıyı güdüsü elde edilir. Bu yüzden işletmeler daha çok tedarikçi kullanmakta, daha çok dış kaynaklardan yararlanmakta ve böylece küçük şirket ve grupları oluşturmaktadır.

Drucker (1991: 86), özellikle sanayileşmiş toplumlarda bilgi işçilerinin artışının, işyerlerinde otonominin kazanmasına neden olduğunu düşünmektedir. Bu kişiler bağımsız çalışmakta, ama ilişkileri yoğun ve profesyoneldir. Bilgi yoğun olduklarından iş değiştirmede tecrübelerle kazanılmış, yazıya dökülemeyen bilgileri de (tacit knowledge) birlikte götürmelerine neden olmaktadır (Drucker 1993: 18). Bu durum, işletmelerde çalışanı daha çok ast değil, iş ortağı konumuna getirmektedir.

2.3.3. İletişimden Kaynaklanan Zorluklar

Hiyerarşik yapılarda bulunan katı iletişim kanalları, iletişimin daha uzun sürede gerçekleşmesine ve iletişimde filtreleme gibi özel durumlara neden olmaktadır (Reich 1991: 88). Bu sorunun çözümü için fonksiyonel iletişim koridorları açılmakta, matriks örgütlenme biçimi oluşturulmaktadır. Diğer yandan kişi işi gereği örgüt içinde herhangi bir pozisyondaki kişiye ulaşmak için bazı kanalları atlamak zorunda kalmaktadır. Hantal bürokrasilerde geri besleme olayı yanlış olarak yani üst yönetimin istediği şekilde yapılmakta, üst yönetimin istediği değerlerle raporlar verilmektedir. Çünkü kötü haberleri yukarıya iletmek, haberi ileten açısından risklidir. Bu durumda performans değerlemesi hatalı çıkacaktır. Dolayısıyla hiyerarşik ilişki yerine şebeke bağlarıyla oluşturulmuş çapraz ilişkiler önem kazanmaktadır.

Daha 1958'de Leavitt ve Whisler'in (aktaran Malone 1997: 24) 1980'lerin öngörüsü için yazdıkları makalelerinde bilgi teknolojisinin orta kademe yöneticilerini ortadan kaldıracığını tahmin etmişlerdi. Böylece hem üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim, hem de çapraz iletişim daha kolay yapılmaktadır.

Bilgi teknolojilerinde sağlanan gelişmeler sayesinde uzman yöneticiye olan ihtiyaç azalmakta, kontrol süreçleri kolaylaşmakta ve eş-düzen olarak hızlı kontrole olanak vermektedir. İnsanların fiziki sınırlar tanımadan bir takım halinde birlikte eşzamanlı olarak çalışmalarına olanak verir. Çalışanların bir şebeke üzerinde hızlı ve etkin haberleşmesine ve bilgi paylaşmasına olanak sağlar. Bu sayede işletmelerarası işbirlikleri daha kolay yapılabilenkte ilişkilerin sayısı artabilmektedir. Örneğin, 1998'de bilgi teknolojisi üreticileri firmaları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre internet kullanımı ile firmaların işbirliği halinde olduğu firma sayısının aynı yönde arttığı tespit edilmiştir (Reyhanoğlu 1998: 423).

Küresel düzeyde iş yapan firmaların iletişimden kaynaklanan problemler yüzünden merkezileşmeme ve her ülkede aynı kaynakların ayrı ayrı işletilmesi, kaynakların boşa harcanmasına neden olur. Diğer yandan küresel fırsatlardan yararlanamama durumunu doğurur. Malnight (1996: 46) incelemiş olduğu Citibank'ta önceleri bu durumun var olduğunu, ama daha sonra özellikle iletişim teknolojisi kullanılarak şebeke tabanlı çokuluslu işletme yapısına (network-based multinational corporation structure) geçildiğini söylemektedir. Şebeke yapılanmasıyla coğrafik birimler karşılıklı ilişkiye geçirilmiş ve üniteler arasında yatay bağlantılar oluşturulmuştur. Örneğin, kredi kartları için ulusal pazarlarda işlerin değişik mekanlarda ayrı ayrı yapılması yerine, küresel isteklere yanıt verebilen uzmanlaşmış merkezler oluşturulmuştur.

Yine Thomas W. Malone'un (1997: 23-4) bir araştırmasına göre teknolojideki gelişmeler sayesinde, şube ve işletmelerarası iletişimdeki ve koordinasyondaki maliyetlerin düşmesi, işletmeleri karar almada üç aşamaya yöneltmektedir. Birinci aşama eğer iletişim masrafları çok fazla ise en iyi karar alma bağımsız, merkezileşmemiş karar almak aşamasıdır. İkincisi ise iletişim masrafları düşerken, bazı şirketler bilgilerin bir araya getirilerek bir yerden karar alma, merkezileştirilmiş karar almayı uygulama aşamasıdır. Günümüzde ise üçüncü

aşamaya gelinmiş bulunmaktadır. İletişim maliyetlerinin aşırı düşüşü ve iletişim teknolojilerindeki yenilenme, şirketleri artan oranda karar alma bağlantılı ama merkezileşmemiş (connected, decentralization) karar almaya doğru yöneltmektedir. Bu tür karar vericiler dünyanın herhangi bir yerinden en iyi bilgileri kendi yerel bilgileriyle (internet aracılığı gibi) ve yaratıcılıklarıyla birleştirebilirler. Bu da personeli güçlendirme fırsatı yaratmaktadır.

2.3.4. Ürün ve Pazar Farklılaştırma

Ürün ve pazar farklılaştırma bir rekabet stratejisidir. Firmalar bu yolla rakiplerine karşı üstünlük kurmaya çalışırlar. Ama bazı şirketler piyasa dinamikleri özelliğini kullanmak için ürünü veya pazarı farklı işletmeler altında kurmaktadırlar. Bunun en güzel örneği ise Procter & Gamble'dır. Şirket farklı markalarının yöneticilerini birbirleriyle rekabete teşvik etmekle ünlüdür (Brandenburger ve Nalebuff 1998: 127). Bu markaların hepsi de birbirinden bağımsız reklam ve fiyat politikaları ve stratejilerle, ayrı işletmeler gibi yönetilirler. Markalar arasında sağlanan iç rekabet işletmelerin devamlı uyanık kalmasını sağlar.

İşletmeler rekabetçi düşünceyle kendi alanlarında lider olmak için çalışmaktadırlar. Fakat ülkelerarası ticaretin artması ve gümrük sınırlarının kaldırılması yönünde çabalar yüzünden dünya tek bir ticaret alanı haline gelmektedir. Fakat bu ortamda kültür, hukuk ve yönetim farklılığı sorunu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bunu aşmak için farklı ülkelerdeki işletmelerle ortak girişimlere yönelmektedirler. Diğer yandan hükümetler ülke ekonomilerini geliştirmek için uyguladıkları dışa açılma politikaları ile dışarıdan yabancı sermaye girişlerine artan oranda izin vermektedirler. Ancak bunu yaparken kendi yerel kaynaklarının da kullanılmasını ön koşul olarak öne sürmektedirler. Böylece yabancı şirket yatırım yapacağı şirketlerle ortak girişime ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca şirketin girilecek pazarı ve ülke mevzuatını tanımaması da bu ihtiyacı arttırmaktadır. Örneğin Philips 1985'lerde 11 farklı elektronik endüstrisinde tam 8 farklı ülkedeki 18 işletme ile ürün geliştirme, üretim veya pazarlama alanında uzun vadeli işbirliğine gitmiştir (Perlmutter ve Heenan 1986: 138). Bu şirketlerin bir kısmı birbiriyle rakip durumdadırlar.

Şirketler yeni fırsatlar gördüklerinde ürün ve coğrafik farklılaştırmaya gitmekte, bazen de yeni “girişimci başlangıç firmaları” (entrepreneurial starts-up) kurmada uzmanlaşma yolunu seçmişlerdir (Powell 1987: 68). Bunu yaparken bazen birkaç firmanın desteğini almaktadırlar. Bazı büyük firmalar ise bir araya gelerek küresel stratejik işbirlikleri yaratmaktadırlar. İşletmelerin yeni bir iş veya faaliyet için kendi içlerinde bölüm olarak kurmak yerine, yeni şirket kurmaları devlet istatistiklerinde yanlış algılamalara neden olabilmektedir. Örneğin ABD’nde 1975-90 yılları arasında şirket kurma sayısı iki katına çıktığı halde bunların daha çok ana firma tarafından dış kaynak temini için kuruldukları tespit edilmiştir (Reich. 1991: 94-5). Böylece ana sermayedar şirket bağımsız iş birimlerinin girişimci, dinamik ve esnek yapılanmasından yararlanmakta, riski dağıtmaktadır.

Diğer ürün farklılaştırma şekli ise başka firmaların ürünlerinden yararlanmak için yapılan işbirliği stratejisidir. Örneğin General Motors ile Household Bank’ın aralarında MasterCard şemsiyesi altında GM Card çıkararak bu kartın her alışverişte GM otomobil alımı için krediye sahip olmasıdır (Brandenburger ve Nalebuff 1998: 210). Böylece her iki şirket bundan faydalanarak yeni müşteri elde etmek olanağına sahip olmaktadır. Diğer otomobil üreticileri GM’in müşterilerini çekmemekte ve en önemlisi GM kendi fiyatlarını rakipsiz olarak arttırabilmektedir. Böylelikle her iki şirket bu işbirliğinden yararlanmakta diğer yandan bu işbirliği için takım kurmak zorunda kalmaktadırlar.

2.3.5. Bilginin Disiplinlerarası Bir Nitelik Kazanması

Bilginin disiplinlerarası nitelik kazanması, ürünlerde, servislerde, dizaynda, üretimde ve dağıtımda karmaşıklığın artması ve şirketlerin uzmanlaşmasıyla ilgilidir. Şirketlerin yaptıkları işler belirli uzmanlığı gerektirdiğinden diğer işletmelerle de işbirliği yapma baskısını arttırmaktadır. Diğer yandan know-how genellikle zor düzenlenebilen ve basitçe aktarılmayan (tacit knowledge), bir çeşit sözle anlatılmayan bilgi oluşu ve tecrübelerin kolaylıkla aktarılamaması, işletmeleri ortak girişime yöneltmektedir.

Bazı endüstriler ürünlerin yapısı gereği çoklu bilgiyi gerektirmektedir. Bu ürünlerin üretimi için şirketler birden çok endüstride çalışmak zorunda

kalmaktadırlar. Ama hiçbir şirket bunu yapabilecek durumda değildir. Çünkü hem kaynak hem de bilgi olarak birçok alanda iş yapmaları zor olmaktadır. Bunun yerine şirketler birbirleriyle işbirliğine gitmektedirler. Örneğin internet bunun en güzel örneğidir. İnternette bilgi sağlayıcılar, iletişim sağlayıcılar ve iletişim destekleyiciler tek bir şirketin elinde değildir. Ama bunların eş-zamanlı olarak iş yapmaları gerekmektedir. Çünkü ürünün verilmesi sırasında oluşabilecek bir hata tüm şirketleri etkilemektedir. Verilen hizmetlerin geliştirilmesi yalnız bir şirketin tekeline olmamaktadır.

İşletmeler birbirlerinin pazarlarından yararlanmak için pazarlama, yeni dağıtım kanalları, servislerde kolaylık ve ortak ar-ge programları ile yeni ürünlerin geliştirilmesinde şirketler bilgi ortaklığına (information partnerships) gidebilmektedirler (Konsynski ve McFarlan 1990: 115). Örneğin, işletmeler bazı standartların geliştirilmesi için zaten işbirliği yapmak zorundadır. Bilginin disiplinlerarası bir nitelik kazanması ile bilgi dört çeşit işbirliğine neden olmaktadır (Konsynski ve McFarlan 1990: 116-8):

- Ortak pazarlama işbirliği (joint marketing partnerships); Havayollarının acentelerde rezervasyon için ortak olarak network yolu ile bir araya gelmesi, koalisyon kurmalarıdır.
- Endüstride işbirliği (intraindustry partnerships); daha çok büyük işletmelerin değil, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ortak kaynaklardan yararlanma, pazarlamada dağıtım veya üretim için bir araya gelmeleridir.
- Müşteri-tedarikçi işbirliği (customer-supplier partnerships); daha çok dağıtım için kurulurlar.
- Bilgi teknolojisi satıcısı yönlendiricili işbirliği (information technology vendor driven partnerships); bilgi teknolojisinin kullanımının artışı ile beraber gelen ve daha çok işletmelerin bilgi işlem merkezlerinin yönetilmesi.

Bilginin disiplinlerarası bir nitelik kazandığı alanlardan birisi bilgisayar sektörüdür. Bilgisayar genel olarak yazılım ve donanım olmak üzere iki kısımdan oluşur. Donanımsız bir yazılım, yazılımsız da bir donanım hiçbir şey ifade

etmez. Kişisel bilgisayarların gelişimine ön ayak olmuş olan Apple bu iki kısmı da kendisi yapmış; ama IBM'in standartlarındaki PC'ler yayılma stratejisi* (diffuse strategy) nedeniyle gelişim ve maliyet açısından Apple'ın Mac'lerine karşı büyük avantaj elde etmiştir (Chakravarty 1997: 70). Bu yayılma stratejisi ise donanımın ve yazılımın bütün parçalarının ayrı şirketler tarafından bağımsız olarak yapılmasıdır. Böylece gelişim merkezi karar verici ile değil serbest olarak gerçekleşmiştir. Ancak bunu yaparken birçok şirket (Microsoft-IBM-Intel gibi) aralarında kesin teknolojik ve standart anlaşmaları yapmışlardır (Chakravarty 1997: 70). Böylece bilgi değiş tokuşu ön plana geçmekte ve giderek grupların kendi aralarında işbirliği yapmasına neden olmaktadır.

Diğer bir örnek ise rakip olan iki şirket, Philips ve Sony'nin CD teknolojisini birlikte rekabet öncesi kurdukları ar-ge grubuyla yapmaları ve ürünün geliştirilmesinden sonra grubun dağılması, her şirketin ayrı olarak kendi üretimini ve pazarlamasını yapmasıdır (Biemens 1996: 33). Türkiye'den bir örnek ise, Türkiye'de ilk kez güvenli internet üzerinden alışveriş için Hewlett Packard, Garanti Bankası, Veri Fone, ITD, TradeNet ve Microsoft firmaları arasında yapılan işbirliğidir (Byte Türkiye 1998: 41). Alışveriş sırasında mağaza-banka-müşteri üçgeninde kredi kartı ile güvenli alışveriş yapılmasının devamlı olarak sağlanması için bu şirketler kendi uzmanlık alanlarını birleştirmişlerdir.

Şirketlerarası işbirliği ürün üzerinden de doğmaktadır. Ürünün piyasada standart hale gelmesi ve o ürün üzerinden diğer ürünlerin satılması, standart ürünü çıkaranın kârını arttırmaktadır. İki önemli örnek ise Microsoft'un Windows işletim programları ile Novell Ağ işletim programlarıdır (Chakravarty 1997: 78). Novell bilgisayar ağları için NetWare programını geliştirip piyasaya sunduğunda, bu yazılım üstüne uygulama programlarının yapılması için yazılım şirketlerine ağ sistem özelliklerini tanıtmaktadır; onları eğitmekte ve ağ sistem programları üzerinde yazılım geliştirilmesine izin vermektedir. Böylece çeşitli standartlar geliştirilerek Novell çapraz geribildirim ile piyasada iyi bir yer edinmiştir.

* Yayılma stratejisi, üretimin geliştirilmesinde yalnız bir şirketin değil, standartların büyük işletmece belirlenip küçük işletmelerin buna katkıları şeklinde gerçekleşmesi anlamında kullanılmaktadır.

2.3.6. Müşteriye Odaklanma

Tüketicinin artan oranda çeşitlilik istemesi ve artan orandaki rekabet nedeniyle çeşitlendirme politikasının artması ile birlikte parça üreten şirketlerden alan tümsel ürün üreticileri bu yüzden, devamlı parça üreten şirketlere ürünlerinin değiştirilmesi için baskı yapmaktadırlar; bu da daha fazla ilişkinin doğmasına neden olmaktadır.

Diğer yandan müşterinin değişen istek ve ihtiyaçlarını saptamak, sorunlarını anında çözümlmek, yakın ilgi gerektirir. Böylece esnek üretim sistemleriyle ve servis ağlarıyla işletmeler müşteri taleplerini yerine getirmektedir. Bunun şirket tarafından yapılmasının yüksek maliyeti nedeniyle işletmeler artan oranda küçük işletmelerden yararlanmaktadırlar. Şirketler daha çok çözüm ortakları kullanmaktadırlar. Zaten Türkiye’de bazı sektörlerde (beyaz ve kahverengi eşya sektörü) yasal olarak servis ağı kurmak zorunludur. Bu yüzden işletmeler kaynak problemlerinden kendisine bağlı servis ağı kurma yerine bağımsız ve yerel bazdaki küçük işletmeleri servis ağına dahil etmektedirler.

2.4. Geleneksel Örgütlenmeler ile Şebeke Örgütlenmelerinin Karşılaştırılması

Nohria ve Berkley (1994: 71) yeni gelişen yönetim bakış açılarının iki temel kavramdan meydana geldiğini söylemektedirler: Dizayn ve hareket (design and action perspective). Dizayn bakış açısı, örgütlere kurallar içinde bulunan bir durgun örgüt olarak bakarken, rasyonel, pozitif, küresel felsefeyi ele almaktadır.

Hareket bakış açısı ise örgütleri durgun olmayan, çoklu, belirsizlik, bireysel durumlara inen, her olayın kendine has özellikleri olan, olma durumunu değil oluşma sürecini ele alan bir felsefeye sahiptir. İkisi arasındaki farklar Çizelge 2’de gösterildiği gibidir.

Dizayn Bakış Açısı	Hareket Bakış Açısı
Ayrıcalıklı Rasyonel Dizayn	Ayrıcalıklı Pragmatik Hareket
Durumlara Odaklanan	Süreçlere Odaklanan
Belirsizliği Azaltan	Belirsizlikten Yararlanan
Orta Olan Şey Kuraldır	Aşırı Uçlar Kuraldır
Bütünsel, Yüzeysel	Özelsel
Denge Arayan	Dengesizlik Arayan
Sonucu Dizayn Eden	Ortalama Sonucu Dizayn Eden
Tek ve En İyi Yolu Bulma	Çoklu Çözümler
Yapı Önceden Tanımlanmış	Yapı Hareketten Oluşan
Sistemler Kontrol Temelli	Sistemler Sorumluluk Temelli
Stratejiler üstten aşağıya, planlanmış	Stratejiler alttan yukarı, değerlendirme
İnsan kaynakları örgütsel temelli	İnsan kaynakları bireysel temelli

Çizelge 2: Dizayn ve Hareket Bakış Açıları Arasındaki Farklar

(Nohria ve Berkley 1994: 73, 75)

İşte geleneksel ile şebeke örgüt yapıları arasında öncelikle yukarıdaki felsefelerde farklar vardır. Eğer bir işletme şebeke yapısını uygulamak istiyorsa öncelikle dikkate alması gereken, dizayn bakış açısına göre değil hareket bakış açısıyla durumu değerlendirip harekete geçmesidir. Birçok sistem tahmin edilebilen adım serilerini izler: Analiz, plan, onaylama, uygulama, gözlem, değerlendirme. Ama gelişen, gelip geçen ve belirsiz dünyamızda bunların kullanımı zor olmaktadır. Geleneksel yönetim sistemleri küçük parçalara ayrılmış örgüt olarak biçimlendirilirler. Hareket ve bilgiler sanki birbirinden ayrılmış gibi görülürler. Halbuki şebeke örgüt yapısı içindeki farklı birimler çok fazla ilişki içinde olup eşzamanlı ve tepkiseldir. Bu yüzden kendi dinamiği içinde hareket etmektedir.

Geleneksel örgüt yapılarıyla şebeke örgüt yapıları arasındaki en büyük fark, geleneksel örgütlenmelerde iş ve faaliyetlerin aynı yönetim çatısı altında olup kaynakların örgüt kontrolü altında bulunmasıdır. Şebeke örgütlenmede ise temel faaliyetlerin her biri ayrı örgüt ve yönetim altındadır. Örneğin; işletmelerin fonksiyonel ayrılmalarındaki üretim ile dağıtım bölümleri konusunda uzmanlaşmış ayrı işletmelerce verilebilmektedir. Bu durum geleneksel yapılarda sıkça görülen üretim şirketi ile dağıtım şirketinin farklılaşması gibi algılansa da, bu daha çok finans ve vergi konularındaki endişelerden kaynaklanmaktadır (Snow ve diğerleri 1992: 5). Şebeke organizasyonlarda ise temel neden çevresel değişimlere hızlı olarak cevap

verebilmek için o konuda uzman olan işletmeye verilmesi ve piyasa mekanizması ile çalışılmasıdır.

Her iki örgüt yapısı uzmanlık ve iş bölümüne önem vermekle birlikte birbirlerinden farklıdır (Akdoğan 1994: 190). Şebeke yapı dışsal iş bölümünü (birim dışından elde etme) temel alırken, geleneksel bürokrasi tecrübe ve uzmanlık görevler ve ustalıklarla sınırlıdır. Diğer yandan bürokratik yapıda daha fazla tahmin kullanılmakta ve durgun bir yapı kurulmaya çalışılarak esneklik özelliği göz ardı edilmektedir.

Geleneksel örgütlenmelerde ilişkiler otokratik, bürokratik, dikey ilişkilere dayanır. Özellikle müşteri ihtiyaç ve istekleri üzerine çok fazla yoğunlaşmayla birlikte, klasik yapı hantal kalmaktadır. Aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya bilgilerin akmasından çok departmanlar arası ve organizasyonlar arası yatay iletişim gerekecektir. Böylece fonksiyonel uzmanlık kalkabilecektir (Bush 1991: 23). Şebekelerde bilgi çok önemli olup bilgi akışı bütün seviyelerde olur. Özellikle yatay iletişim desteklenmiş olup bilgi özgürce akacaktır (Eccles ve Crane 1987: 184). Bilgi en kısa yoldan ve en doğru kişiye ulaştırılır (Baker 1992: 398).

Bürokratik yapı, gücünün kaynağını yasallıktan alır (Weber 1947). Yönetici pozisyonundan gelen güce sahiptir. Kurallar merkezi otorite tarafından konulur ve yönetici örgütsel verimlilik için çalışanları itaatli hale getirmek için bu gücü kullanarak yapar. Diğer yandan şebeke yapısında gücün kaynağı bilgidir. Diğer bir değişle, statü ve güç hiyerarşideki birisinin pozisyonundan çok şirketin katılımındaki yeterliliğiyle belirlenir.

Şebekelerde bürokrasideki bağımsızlık özelliği işbirliği ile karşılıklı bağımlılığa dönüştürmektedir. Kaynak bağımlılığı nedeniyle her birim birbirine ihtiyaç duyar. Geleneksel yapılarda da işbirliği vardır. Fakat şebeke yapılarındaki durum biraz farklıdır. Şirket şebeke içindeki diğer şirketleri de düşünmek zorundadır.

Şebeke yapısında güven önemli özelliktir. Eğer ortaklar arasında güven yoksa, şebeke oluşmayabilir. Karşılıklı paylaşım ve ilgi yüzünden şebeke

sisteminde güven gerçekten önemli hale gelmektedir. Güvene bürokrasilerde fazla önemli yer verilmemiştir.

Geleneksel yapıda, amaçların verimli şekilde başarılması koordinasyon ve içsel bağlantılar büyük öneme sahipken; şebeke örgütlerde amaçları başarmak için sadece içsel bağlantılara değil, dışsal bağlantılara da ihtiyaç vardır. Koordinasyon yalnızca hiyerarşi ile başarılmamakta, aynı zamanda karşılıklı ilişki ve birimler arası karşılıklı etkileşim yoluyla olmaktadır.

Bürokraside kontrol, amir tarafından yerine getirilirken, şebekelerde ise birbirine bağlı birimler ve çiftler arasında yerine getirilir.

Geleneksel yapılarda deneyerek iş yapma klasik örgüt biçiminde yeniden malzeme alımı, yeniden eğitime, yeniden satış çabaları ve pazarlaması gibi masraflar yüzünden tehlikelidir (Reich 1991: 89). Fakat şebeke örgütler bağımsız gruplarca oluşturulduğu için deneyerek iş yapma önemlidir. Çünkü karşılıklı ayarlamalar devamlı deneme ve yanılma ister.

Geleneksel örgütlerde verimlilik temel taştır. Verimlilik daha çok çıktının girdiye oranı şeklindedir. Bu çıktılar, üretilen mamul veya hizmet olurken, girdiler kullanılan hammadde, işgücü olabilmektedir. Diğer yandan son zamanlarda ise yatırım getiri oranının yükseltilmesi için paydadaki sermayeye yüklenilmiştir. Her iki durumda da çalışana yüklenme biçimi doğmaktadır ki bu verimlilikte işlerin rutinleşmesi, yatırım getiri oranının yükseltilmesinde ise çalışanın azaltılması (küçülme, yalınlaşma) şeklinde gerçekleşmektedir. Rutinleşme beraberinde psikolojik sorunları getirmekte ve işlerin çok fazla bölünmesi çalışanın işine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Diğer yandan, çalışanın azaltımı yoluyla sonradan geliştiren personeli güçlendirme kavramı ile çalışanlara gerçekte daha fazla yük binmektedir. İşte şebeke örgütlenmesi buna bir alternatif getirmektedir. Çünkü işlerin farklı bağımsız gruplarca yapılması ve bunun ileri teknolojilerle desteklenmesi çalışanların hem kendi işlerini yapmalarına hem de grupsal olarak kuracakları gruplarla diğer grupların birliktelikleriyle güç kazanmalarına neden olmaktadır. Küçük grupların işbirlikleri sonucu büyük şebekeler elde edilmesi mümkündür. Dünyada halen büyük sermayeli çok uluslu şirketlerin hayatta kalmak için

uyguladıkları ayrıklaşma modeli şebeke yaklaşımının bir benzeri olsa da, şebeke yapısı, bu küçük şirketlerin birliktelikleriyle büyük sermaye gruplarına karşı durabilecek yöntemler sunmaktadır.

Geleneksel Örgütlenme	Şebeke Örgütlenme
Yığın pazar	Siparişe Dayalı (ayarlanmış) üretim
Uzun yaşam	Kısa yaşam
Yüksek dikey yapılanma	Düşük dikey yapılanma
Yüksek hacimli makine/malzeme	Esnek makine/malzeme
Geniş ve büyük varlıklar	Stoksuz üretimi sağlayıcı direkt iletişim
Dikey iletişim	Direkt iletişim
Birbiriyle ticari bağlantısı olmayan rekabet eden tedarikçiler	Az sayıda, birbirine güvenen tedarikçiler
İşleve dayanan iş grupları	Çapraşık işlev takımları
Çoklu kademe yönetimi	Yatay yönetim
Dar iş tanımları	Yerel otonomi/merkezileşmemiş karar verme
Silsileye dayanan otorite	Uzmanlığa dayanan otorite

Çizelge 3: Geleneksel ve Şebeke Örgütlenmeleri Arasındaki Farklar

(Brynjofsson ve diğerleri 1997: 51).

Şebeke Örgüt Yapısı her ne kadar geleneksel örgütlenmelerden ayrılırsalar da, şebeke örgütlenmeler, fonksiyonel yapını uzmanlaşma etkinliğini, bölümlenmiş yapının otonom uygulama etkinliğini ve matriks yapının da kaynak transferi yeteneğini birleştirmeyi amaçlamaktadır (Miles ve Snow 1992: 57).

2.5. Şebeke Örgüt Yapısının Temel Nitelikleri

2.5.1. Şebeke Örgüt Yapısında Sistem ve Çevre

Şebeke örgüt yapısı fonksiyonel, pazar tabanına (coğrafik, müşteri tabanına göre yapılanma) veya matriks örgüt yapılarından farklılıklarıyla ön plana çıkmaktadır. Bu farklılık özellikle şebeke yapısı içinde olan birimlerin çevreleriyle olan bütünlük yapısından kaynaklanmaktadır.

2.5.1.1. Sistem İlişkisi, İletişim ve Etkileşim

Şebeke örgüt yapıları sistem yaklaşımı içerisinde ele alınmaktadır. Zaten sistem ve şebeke kavramları birbirine benzemektedirler (Hurwitz 1996: 8).

Sistem yaklaşımında olaylar, tek bir açıdan başka olay ve çevre şartlarından kopuk incelenmek yerine, her olay belli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelenmektedir. Böylece sistem bakış açısı ile olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme daha etkin hale gelmektedir. O halde sistemi, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler bulunan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Bütünü oluşturan parçaların kendisine özgü bir işleyişi vardır; ama biri diğerinden etkilendiğinden birbirlerine bağımlıdırlar.

Sistem yaklaşımıyla örgüt, birtakım otorite ilişkilerini temsil eden, bürokratik ve hiyerarşik görünümünden uzaklaşarak bilgi, enerji ve malzeme akımlarına bürünmüştür (Baransel 1993: 16). Yönetim, örgütün çevresine uyumunu sağlayan ve alt sistemler arasındaki ilişkiyi düzenleyen organdır. Bu haliyle örgüt, çevresiyle ayrılmaz bütündür. Şebeke de bir açık sistemi ifade eder (Nohria 1992: 5). Parçalar arasındaki ilişki ve o ilişkilerin derecesine bağlı olarak yoğunluk kazanmaktadır. Yoğunluk bir grafikte genel birleşme seviyesini anlatır (Provan ve Milward 1995: 10). Yoğunluk bütün şebeke organizasyonlarının birbiriyle bağımlılığı olması veya birinin diğerine bağımlılığını anlatan bir ölçüm aracıdır. Eğer bu yoğunluk tek bir odak noktası çevresinde bütünleşirse, beraberinde merkezileşmeyi getirir. Bu açıdan şebeke örgüt yapısı hiyerarşik yapılandırmadan farklıdır. Şebeke örgüt yapısı merkezileşmemeyi savunur.

Örgütün ilgili çevresi vardır. Bu ilgili çevre, işletmenin girdi aldığı tedarikçileri ve çıktı verdiği müşterileridir. Bu ilgili çevreyle ilişkileri, bunları etkilemesi ve onlardan etkilenmesi daha fazla olacaktır. Örgüt içinde pazarlama araştırma-geliştirme gibi bazı birimlerin dış çevreyle ilişkileri de diğer birimlerden daha fazla olacaktır. Bu yüzden bu birimler teknik birimlerden daha fazla çevreye açıktır. Thompson'un çalışmasına göre organizasyonun, alt birimlerin çevreleriyle olan ilişkileri yapı ve işleyiş farklılığı gösterecektir (Koçel 1998: 207). Eğer alt birimin ilgili çevresi belirsiz, dinamik ve değişken ise farklılaşma artacaktır. Belirsizlik ve görev bağımsızlığı yükseldikçe, kurallar ve süreçlerin idare edilmesi azaldıkça hiyerarşi 'dar geçit' yaratır (Bush 1991: 27). Bu durumda bağlantı rolleri, çapraz birim görev güçleri, bütünleştirici roller (üretim veya marka yöneticileri) ve matriks yapı gibi bağlantı elemanları ile bilgi hızlandırıcı mekanizmalar alınması

gerekir (Mintzberg 1996: 333-4). Yine de birbiriyle bütünleştirilmeye çalışılan birimler çok sayıda biçimsel bağlantı mekanizması oluşturur. Bu bağlantıların özellikle biçimsel olmayan hale getirilmesi beraberinde şebeke yoğunlaşmasını getirecektir (Nolan ve arkadaşları 1988: 3).

Şebeke yapılar, Emery ve Trist'in örgüt-çevre ilişkilerini incelemeleriyle yakından ilgilidir. Emery ve Trist'e göre örgüt ve çevresi arasında dört tür ilişki bulunmaktadır Birincisi, örgütün kontrolü altında bulundurduğu ve genellikle örgüt içindeki bölümleri ifade eden içsel karşılıklı bağıllık; ikinci ve üçüncüsü örgütün kontrolü altında veya örgütün çevresinin kontrolünde bulunduğu, örgüte direkt girdi ve çıktı sağladığı ilgili çevresi olan input ve output alış-verişini ifade eden karşılıklı bağıllık; dördüncüsü ise, örgütün direkt olarak ilişkide olmadığı ama dolaylı olarak etkilendiği ve kontrolünde olmadığı çevresel karşılıklı bağıllıktır (Koçel 1998: 208-11). Emery ve Trist'e göre çevre çalkantılı ise yani, değişim hızı yüksekse çok taraflı anlaşmalar yapılması gerekir. Thompson yine organizasyon ve çevre ilişkilerini tasnifi sırasında aynı konuya değinmekte; geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırmak için dayanışma stratejilerini sıralamaktadır. Yazılı olsun veya olmasın belirli süreler için örgütün diğer örgütlerle anlaşmalar yapabileceğini söylemektedir (Koçel 1998: 219). Örneğin, toplu iş sözleşmeleri yapmak, centilmenlik anlaşmaları imzalamak ve başka işletmelerle ortak teşebbüslerde bulunmak gibi. İşte şebeke modeli, Emery ve Trist'in içsel karşılıklı ilişki boyutu matriks ve proje örgüt yapılarıyla zaten oluşmuştur. İkinci ve üçüncü boyut ise günümüzde belirsizliğin had safhada olması ve hızlı rekabet süreciyle input ve output sağlayan işletmelerle karşılıklı dinamik ilişkileri olduğundan ve rahatça birbirlerini (dış kaynaklardan yararlanma gibi) etkilemeleridir. Dördüncü boyut olan çevresel karşılıklı bağıllık, çeşitli stratejik işbirlikleri, teknoloji değişim anlaşmaları, sosyal ve çevreyle ilgili çeşitli anlaşmaların (ÇEVKO vakfı* gibi) sayısının artmasıdır.

Birimler ve kişiler karşılıklı ilişki içerisindeyken birbirlerini etkilemeye çalışırlar. İşte bu durumda güç mücadeleleri oluşur. Thorelli'ye (1986: 38) göre güç, şebeke analizinin ana kavramıdır. Buna göre güç, diğerlerinin hareketlerini veya kararlarını etkileyebilmesidir. Etkilenme ise gücün uygulama biçimidir. Diğer

* Pet şişe atıklarının toplanması için Türkiye'de pet şişeyle iş yapan firmalarca ortak kurulan bir vakıf.

kavram ise güç ve etkilenmeyle ilgili olan güvendir. Thorelli (1986: 38) bir şebeke katılımcısının en az beş ayrı kaynağını saymaktadır: Ekonomik temel, teknoloji, uzmanlık, güven ve yasallık. Bu temeller sayesinde birim veya kişi şebekeye önce girecek, sonra kendine yer edinmeye çalışacak (pozisyonlanma), ve daha sonra bu pozisyonlanma devamlı süreç içerisinde denenecek (yeniden pozisyonlanma), eğer birim veya kişi umduğunu bulamazsa veya şebeke içerisinde diğerleri tarafından uygun bulunmazsa, çıkmak zorunda kalacaktır. Bunları yapmaya çalışan birey veya birim çeşitli zorluklarla karşılaşacaktır. Örneğin, firma bir ülkeye girerken o ülkenin farklı kültür, yasa ve diğer mevzuatlarını göğüslemek için başka firmayla işbirliği yapmak zorundadır. Bu da şebeke dinamiğidir.

2.5.1.2. Örgütün Çevresi ve Sınırları

Sosyal bir varlık olarak organizasyonlar açık sistem özelliği gösterirler. Çünkü çevreyle ilişki halinde olup çevrelerinden girdi alıp çevrelerine çıktı verirler. Bu yüzden örgütlerin sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği tam olarak belli değildir. Şirketlerin sınırlarının çizilmesi çok zordur (Yoshino ve Lifson 1986:11). Diğer yandan şirketlerin kaynaklarını bir araya getirmeleri sonucu çalışanların şirketler arasındaki aşırı iletişimi ve bilgi paylaşımı ile proje tabanlı çalışmalar örgütsel sınırları belirsiz hale getirmektedir (Applegate ve diğerleri 1988: 135). Bu durum karşılıklı öğrenme ile de pekişmektedir (Powell ve arkadaşları 1996: 143). Şebeke örgüt yapıları örgütlerarası işbirliğini hedeflediğinden, açık sistem özelliğini gösterir.

Şebeke organizasyonların bulunduğu ortam değişimin çok fazla yaşandığı, sürekli yeniliğin gerektirdiği bir ortamdır. Bu haliyle Burns ve Stalker'ın 1961'de yaptıkları çalışmadaki organik yapılara daha yakındır (Nohria 1992: 12 ve Baker 1992:400). Organik yapılar sürekli yenilik gerektiren, esnek ve yaratıcı olunması gereken sektörlerde bulunur. Bununla birlikte aynı örgüt içerisinde hem mekanik yapıların, hem de organik yapıların varlığı ile bir çeşit karışık-melez (mix-hybrid) bir yapı görülmektedir (Mullins 1995: 349). Şebeke örgüt yapılarında farklı işletmeler farklı örgüt yapısı arzedeabilmektedirler.

Eğer örgüt daha çok çeşitli iş ortaklıkları şeklinde kurulmuş ve farklı birimlerle daha çok anlaşmalar imzalamış ise örgütün sınırı belli belirsiz olacaktır. Örgütün faaliyet alanı daha çok işletmeler arası işbirliğini gerektiriyorsa yine örgütün sınırı belirsiz olacaktır. Örgüt sürekli değişen bir pazarda yer alıyor, belirsizlik fazla ve çalışanlar kendilerini tam olarak hangi birimde olduklarını kavrayamıyorsa örgüt sınırları tanımlanamayacaktır.

Bugünkü bilgi teknolojisi sayesinde firmalararası şebekeleşmeyle beraber şirketlerin sınırları yeniden çizilmektedir (Cash ve Konsynski 1985: 134). Bilgi teknolojileri firmaları stratejik fırsatlar, verimlilik, esneklik ve rekabet gücünü arttırmak için birbirlerine yaklaştırmakta ve bağlamakta, böylece örgütlerarası sistemler ortaya çıkmaktadır. Bu örgütlerarası sistemler, alıcı tedarikçi arasındaki ilişki güç dengesini değiştirmekte, endüstride giriş çıkış engelleri yaratmakta, endüstri içindeki şirket rekabet pozisyonlarını değiştirmektedir. Tedarikçi ve müşteriler sistemle entegre olmaktadır. Bilgi teknolojisi ile iş, herhangi bir yer, zamanda ve bölgedeki çalışan veya birimle yapılabilmektedir.

İşin gerektiği biçimde çalışanların işletme dışında ve içinde herhangi bir grup veya kişilerle görüşebilmeleri örgütü iyice esnekletirmektedir (Bush 1991: 27). Bu, daha çok biçimsel olmayan ilişkilerin üst noktada bulunduğu işletmelerde görülür. Şebeke örgüt yapılarında her kişi başkalarıyla olan ilişkilerinde kendi işinin verdiği önem doğrultusunda sorumluluğu hissetmek ister. Böylece bütün birim ve seviyeler boyunca biçimsel olmayan yatay yapı ve biçimsel dikey yapı birbirinin üzerine oturur.

Şebeke örgüt yapılarında birimler bağımsız iş gruplarında çalışırlar. Bu iş grupları birbirleriyle karşılıklı ilişki halindedir. Şebeke organizasyondaki her iş grubu bir ekip çalışması olarak düşünülebilir. Üyeler ya tercihi mevkiilerde dururlar, ya da bazen bir futbol oyunundaki gibi bireysel hareket edip diğer üyelerden ön plana çıkmaya çalışabilirler. Ama bunun yanı sıra her bir üye aynı zamanda üyelerin zayıf taraflarını en aza indirmektedir. Ama böyle bir grubun çok büyük koordinasyona ve sıkı işbirliğine ihtiyacı vardır. Şebeke üyelerinin koordinasyonu üyelerden gelen enformasyonla sağlanır.

Şebeke örgüt yapılarında işler aynı süreç yenilemedeki (reengineering process) gibi düşünülür. Çünkü yapılan işler bir süreci ifade eder. Böylece bu süreçte işletme içinde olmayan başka işletmelerin iç içe girdiği görülür. Bazı işler müşterilere daha yakındır; dışarıyla daha fazla iş yapmak zorunlu olur.

2.5.2. Bütünleşme, Ayrışma ve Ortaklaşa Rekabet

2.5.2.1. Bütünleşme

Bütünleşme ihtiyacı farklı işlerin bir araya getirilme ihtiyacı ve kaynak bağımlılığından ileri gelmektedir.

Farklı işlerin bir araya getirilmesi için koordinasyon gereklidir. Lawrence ve Losch 1967'de yaptıkları çalışmada değişme hızı yüksek, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve geribildirim uzun olan bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonun farklılaşma derecesinin yüksek ve bütünleşme ihtiyacının fazla olduğunu bulmuşlardır (Baker 1992: 400). Lawrence ve Lorsch bütünleşme kavramını kullanırken koordinasyon mekanizmalarından olan emir-komuta hiyerarşisi, ilke ve yöntemler, standartlar ve fonksiyonlararası sürekli veya geçici ekipler oluşturma ve matriks organizasyonlardan söz etmektedirler. Burada örgüt içindeki değişik birimlerin yapı işleyişi de farklı olacaktır. Örneğin, araştırma ve geliştirme, pazarlama bölümleri daha dinamik bir çevrede ve belirsizliğe yakın bulundukları için farklılaşma ve koordinasyon araçlarını daha fazla kullanacaklardır.

Diğer yandan örgütler klasik olarak girdileri dışarıdan alıp işler ve çevrelerine çıktı olarak verirler. Ama bu çıktıları verirken girdilerin alımında diğer işletmelere bağımlılık gösterirler. Bu durum çıktıları da etkiler. 1967'de Thompson ve daha sonra Aldrich, Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilen bu yaklaşım kaynak bağımlılığı yaklaşımı (resource dependence theory) olarak adlandırılmaktadır (Koçel 1998: 254). Bu teori üç varsayım altında işlemektedir (Yuchtman ve Seashore 1967'den aktaran Evan 1993: 8). Birincisi örgütler kendi kendilerine yeterli değildirler. İkincisi: örgütler, bütün kaynakları içsel olarak üretemezler. Son olarak eğer örgütler yaşamak istiyorlarsa çevrelerindeki diğer organizasyonlardan kaynakları almak zorundadırlar. Kaynakların amaçlara göre harekete geçirilmesi için,

özellikle kritik kaynakların kontrol altına alınması gereklidir (Preffer ve Salancik 1978'den aktaran Evan 1993: 8). Bu durumda belirsizlik karşısında örgütlerarası bağımlılık artacaktır. Bu belirsizliği yok etmek için işletmeler ya kritik kaynaklar üzerinde geriye doğru dikey bütünleşmeye, ya da tedarikçileriyle işbirliğine gitmektedirler.

Örneğin satıcı ile alıcı arasındaki ilişki tipik olarak 'satın al veya üret' felsefesindeki seçime dayanır (Lyons ve diğerleri 1990: 29). Üretimde en etkili yol ürünün bir parçasında bir firmanın uzman olması (ki maliyet eğrisini düşüren) ve daha sonra bu parçayı başka bir firmaya tedarik olarak vermesidir. Ama her zaman bu böyle olmamaktadır. Nedeni ise Williamson'ın (1975'dan aktaran Jarillo 1988: 33) vurguladığı gibi değişim (transactions) maliyetlerinin, her firmanın her parçayı ayrı ayrı üretmesinin çok fazla pahalıya gelmesidir. Bunu engellemek için ekonomik ölçeklikten yararlanılır. Yani her firmada tekrar edilebilecek faaliyetler bütünleşmiş üretim ile ortadan kaldırılır ve böylece maliyetler daha da azaltılır. Bu durum sayısal olarak şöyle açıklanabilir: İşletmelere tedarikçilerden müşterilere doğru değer katan zincir halkaları olarak bakılırsa maliyetler; içsel faaliyetlerdeki maliyetler içsel maliyet (IM), dışarıya iş verildiğinde oluşan maliyet dışsal maliyet (DM), tedarikçiler tarafından fiyatlandırılmış arı değişim maliyeti (PM) ve toplam dışsal maliyet bunların toplamından oluşarak;

$$TDM = PM + DM$$

olarak gerçekleşir. Eğer $IM < TDM$ ise işletme faaliyetlerini kendisi yapmaya kalkacaktır. Ama işletme değişim maliyetlerini düşürürse ve $TDM < IM$ ise firma entegrasyona gitmeyecek, şebekesel düzenlemeye gidecektir. Firma düşük maliyetlere kavuşabilir, ölçek ekonomisi yaratılabilir. Böylece firmaya temel yeteneklerinde uzmanlaşma yolu açılır.

2.5.2.2. Ayrışma

Uluslararası rekabetin artması ve teknolojiye hızlı değişim, örgütlerin hızlı, esnek ve yalın hale gelmelerine neden olmaktadır. Gerçekte, birçok örgüt yalnız küçülme ve ayrışma yoluna gitmemekte, yeni esnek örgütsel yapı

arayılarına da başvurumaktadırlar. Bu durumda işletmeler işlerini, en iyi yapabilecekleri faaliyetlere (temel yetenekler-core competences) indirgemektedirler.

İşletmeler büyüklüğünü verdiği katılık problemi yüzünden daha fazla büyümemekte, bunun yerine bağlı işletmeler topluluğu kurmaya çalışmaktadırlar. Bunun üstesinden gelebilmek için işletmeler proje takımları şeklinde farklılaşmış küçük çalışma ekipleri kurulmaktadırlar. Böylece çalışma birimleri küçülmektedir. Dikey ve yatay bütünleşmiş (vertical and horizontal integration) firmalar yapılarını parçalarlarken, temel yeteneklerin önemi ortaya çıkmaktadır. Temel yetenek işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu oluşturan, diğer işletmelerce kolayca taklit edilmeyen bilgi, beceri ve yeteneği anlatır (Koçel 1998: 277). Bu durumda işletmeler temel yeteneklerine giren işleri yürütmeli; diğer işleri ise başkalarına vermelidir. Böylece işletmenin, kendi işinde en iyi olacağı varsayılmaktadır. Firmanın temel yeteneklerine inmesi için Drucker şunları önermiştir (1993: 227):

- İşlemeyen, hiçbir zaman işlememiş olan, yararlığı sona eren, katkıda bulunma kapasitesini yitirmiş olan şeyleri terk etmek,
- İyi işleyen sonuç veren, kurumun performans yeteneğini arttıran konularda yoğunlaşmak. Bunu sağlayabilmesi için, başarılı olduğu kanıtlanan işleri çok ve daha sıkı yapması gerekir.
- Yarı başarılı, yarı başarısızlık durumlarının analizini yapmak, tersine çevirmeyi gerçekleştirmek için böyle alanlarda neler olumlu sonuç vermiyorsa onları terk etmek, neler olumlu sonuç veriyorsa onları daha çok yapmak gerekir.

Dikey bütünleşmenin nedeni örgütlerin büyük ölçek ve uzmanlık sayesinde değişim maliyetlerini düşürüleceğidir. D'Aveni ve Ravenscraft (1994) iş hattı (line of business) analizi seviyesinde dikey bütünleşme, maliyet yapısı ve performans arasındaki bağlantıyı incelemişler; bunun sonucunda dikey bütünleşme ile genel ve idari, satışlar, reklam ve araştırma-geliştirme harcamaları ekonomikleşirken, genel kanının aksine dikey bütünleşmenin yüksek üretim maliyetlerine yol açtığını bulmuşlardır. Bunun nedenini dikey bütünleşik şirketlerin bürokratik maliyetlerin etkisine bağlamışlardır. Söz konusu bürokratik maliyetler

genellikle faaliyetlerin birbirine bağımlı olması nedeniyle kontrol ve koordinasyon masraflarını artmaktadır. Özellikle bazı üretim aşamalarında kapasite altı çalışma maliyetleri yükseltmektedir.

Ayrışmanın nedenlerinden biri de, dikey bütünleşmede birimlerin serbest piyasadaki fiyattan daha düşük fiyat vermeye zorlanmasıdır. Dikey bütünleşme ile büyüme olmakta, bu da iletişimin genişlemesine, yönetilen ile yöneten arasındaki mesafenin uzamasına neden olmaktadır. Dikey bütünleşme sırasında işletmeler temel yeteneklerinden farklı bir bilgi ve uzmanlık ihtiyacı içine girerler. Bu da yeni uygulamaları ve iletişimin kontrolünü zorlaştırır. Pazar baskısının olmaması, serbest pazar düzenindeki fiyattan daha maliyetli olmasına yol açar. Eğer yönetim kendisine bağlı olan işletmelerini korumak isterse içsel hareketlilik ve çıkış engelleri oluşturur. Bu durum modası geçmiş teknoloji ve stratejileri korumaya yol açabilir (Duhaim ve Shwenk 1985: 290). Dikey bütünleşmenin yarattığı karmaşık koordinasyon ve kontrol problemleri yüzünden yönetsel yetersizlik oluşabilir. Diğer yandan eğer çevre belirsiz ise dikey bütünleşmeyi yönetmek zor olduğundan bürokratik maliyetler (üretim planlaması, koordinasyon maliyetleri) artacaktır. Çevresel belirsizlikte örgütlerin her birim hem kendini, hem de bağlı bulunduğu dikey bütünleşik sistemdeki diğer birimleri düşünceğinden bilgi işleme süreci ihtiyacı artacaktır. Bu sorunlardan dolayı Barreyre da (1988: 507) bütünleşmiş şirketlerin ayrışmaları gerektiğini, Quinn ve Paquette (1990: 78) dış kaynaklardan yararlanılmasını ve Miles ve Snow (1986: 62) şebeke yapılanmasını önermişlerdir. Bu nedenlerle şirketler kendi içlerinde ayrışmaya gideceklerdir.

Eğer teknolojik değişim yavaş, üretim süreçleri tam olarak anlaşılmış ve standart, aynı ürünlerden çok farklı sayıda ürünün üretilmesiyle ilgili ise dikey bütünleşme başarılı bir stratejidir. Ama dikey bütünleşme çok yoğun, ürün hayat eğrisi kısa ve pazar çok fazla uzmanlaşmış ise avantajları dezavantaj haline gelir (Powell 1987: 73-4). Örneğin Amerika'da önceleri otomobil sektörü firmaları dikey bütünleşirken artan rekabetle birlikte yeni modellerin piyasaya sürülme zamanında kısalma olmuş, ürün hayat eğrileri kısalmıştır. Bu da ölçek ekonomisinin verdiği avantajı dezavantaja dönüştürmüştür; üreticiler uzun süreli anlaştıkları taşeron (sub-

contractor) kullanmaya başlamışlardır. Düşük ücretli dışkaynak (outsourcing) kullanım alanları görerek küresel ölçekte üçüncü dünya ülkelerinde parça üretimini yapmaya başlamışlardır.

2.5.2.3. Zıtlığın Bütünleşmesi: Ortaklaşa Rekabet

Şebeke organizasyonlar değişim maliyetleri teorisine (transactions cost theory) dayanmaktadır. Değişim maliyet teorisi organizasyon ve ekonomi biliminin birleştiği alan olarak kabul edilen aynı zamanda örgütsel iktisat (organizational economics) olarak da adlandırılmaktadır (Koçel 1998: 258). Bu teorinin gelişmesine öncülük eden Williamson'ın (1975'ten aktaran Powell 1990: 296-7) düşüncesinin temelinde üretilen mal ve hizmetlerin örgüt veya birimlerce aralarında değişimlerine (transactions) dayandığıdır. Değişim maliyet teorisi klasik teorideki üretim faktörlerini birleştiren birimler yerine, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bunun sonucunda oluşan örgütlenmeyi açıklamaktadır. Eğer çıktılar sermayenin ve malzemenin kolayca transfer edilememesi nedeniyle değişimler sırasında oluşan devamlı yenilenen hareketler oluşturuyorsa hiyerarşik yapı oluşacaktır. Eğer bu devamlı hareketler yoksa pazar tabanlı (pazarsal) fiyatlara dayanan bir yapı oluşacaktır. Kişiler bu değişim sırasında maliyeti en ekonomik düzeyinde tutmak için çaba sarfederler. Bu da karar vericilerin rasyonellik ve etkinlik arayışları ve de kendi çıkarları doğrultusunda davranmaları yoluyla değişecektir. Bu teorinin en büyük sakıncası değişim maliyetlerinde çift ilişkileri (devamlı aynı birimler arası piyasa ilişkisi) üzerinde odaklanma durumunda yani, pazar temelli olmayan değişimler olduğu zaman, şebeke dinamiği derhal kötülenmektedir (Uzzi 1997: 37). Değişim maliyetleri ekonomisi, ilişkiye bakmaksızın işbirliği ilişkisinden ziyade fırsatları tanımlayarak yan tutma eğilimindedir.

Powell bu duruma yeni bir çözümleme getirmektedir. Powell'a (1990: 297) göre, rasyonel olarak kabul edilen hiyerarşik yapının esnek olmaması* ve fırsatları değerlendirememesinden dolayı, pazarsal yapıya dönüşümü içeren esnek hiyerarşiler seçilecektir. Hem pazarsal hem de hiyerarşik yapılanma gibi görünen melez (hybrid) örgütlenme biçimini Powell (1990: 297) şebeke olarak

* Sınırları çizilmiş örgütlenmelerin diğer işletmelerle anlaşma yapmasını engellemesi gibi.

adlandırmaktadır. Bu yapılarda birimler tamamen özgür hareket etmekte, gerekli bilgiler değiştirilebilmekte, devamlı bir ticaret ve ilişki, taşeronluk düzenlemeleri, franchising, joint ventures, merkezileştirilmemiş kar merkezleri, matriks yönetimi özellikle vardır (Çizelge 4). Zaten biçimsel örgütlenmelerde kar merkezleri ve değişim fiyatları (transfer pricing) kullanılması örgütü pazara dayanan bir yapı haline getirmektedir. Powell (1987: 67) bu yüzden buna önceleri melez örgütlenme (hybrid organization) olarak adlandırmakta idi.

Özellikler	Pazar	Hiyerarşi	Şebeke
Normatif temel	Kontrat mülk hakları	Çalışanların ilişkisi	Bütünleyici güçlendirme
İlişkinin temeli	Fiyatlar	Rutin işler	İlişkisel
Çatışma çözüm metodu	Çekişe çekişe pazarlık, mahkeme yolu	İdaresel zorlama, Nezaret	Karşılıklı durum normu
Esneklik	Yüksek	Düşük	Orta
Birimlerarası uygulama sayısı	Düşük	Orta ve yüksek	Orta ve yüksek
İklim	Kesinlik ve/veya kuşku, bağımsız	Bağımlı	Açık sonlu, karşılıklı yarar
Tercihler	Bağımsız	Bağımlı	Karşılıklı bağımlı
Formların Karışımı	Tekrarlanan değişimler	İnformal ilişkiler	Hiyerarşi durumu
	Hiyerarşik dokümanlar gibi kontratlar	Pazara benzer değişim fiyatını esas alan kar merkezleri	Biçimsel kurallar

Çizelge 4: Ekonomik Örgütlenme Formları (Powell 1990: 300).

Pazar içinde olan değişimlerde güven oluşmasına gerek yoktur. Yasal düzenlemelerle bu ayarlanmaktadır. Şebeke örgütlenmesinde ise cezalandırma daha çok yasal yerine normatif olmaktadır. Pazar yapısında, malların değişimi ilişkiden daha önemlidir. Hiyerarşik yapılandırmada ise çalışanlar, iş sözleşmeleriyle ilişki içerisinde dirler. Pazarda standart strateji, güçlü pazarlık sonucu değişimin gerçekleşmesidir. Şebekede ise birbirine güven ve uzun dönemli ilişki aranır. Pazar seçim, esneklik ve fırsat sağlar. Hız, basitlik ve iletişim ön plandadır. Hiç kimse bir diğerinin yönlendirmesine ihtiyaç duymaz. Pazarda koordinasyon insan dizaynıyla değil insan hareketleriyle düzenlenir; bu da fiyat mekanizması ile olur. Karmaşık ve dinamik değişim vardır. Hiyerarşide ise bireysel çalışanlar üst yöneticiler tarafından

tanımlanmış idari süreçler ve iş kuralları altında çalışırlar. Yönetim, görev ve pozisyonları otorite sistemiyle kurar. Yığinsal üretim ve dağıtım için uygun olan kesin çizilmiş sınırlar, otorite, detaylandırılmış raporlama mekanizması ve biçimsel karar verme süreçleri vardır. Şebekeler ise hiyerarşiden daha berraktır, değişimde idari zorlama ve pazarla değil, karşılıklı, destekleyici ilişkilerle olmaktadır (Powell 1990: 297).

Ouchi (1980: 140) ise, Powell'ın sonradan belirttiği şebeke kavramı yerine "klan" deyimini kullanmıştır. Değişim maliyetlerindeki kontrol ve aracı mekanizması olarak klan, belirsizliğin ve uyuşmazlığın yüksek olduğu durumda hiyerarşik ve piyasa modelinden ayrı olarak oluşmaktadır (Çizelge 5).

Kontrol Modeli	Normatif Belirleyiciler	Bilgisel Belirleyiciler
Pazar	Karşılıklı	Fiyatlar
Bürokrasi	Karşılıklı	Kurallar
Klan	Yasal otorite Karşılıklı Yasal otorite Ortak değer ve inançlar	Gelenekler

Çizelge 5: Örgütsel Oluşum Formları (Ouchi 1980: 137)

		İlişki Yaklaşımı	
		Rekabetçi	İşbirlikçi
Yasal Yaklaşım	Pazarsal	Klasik Pazar (Birçok oyuncu kendi yerini kendisi belirlemekte)	Stratejik Şebeke (Yapılandırılmamış görevler, uzun dönemli, belirtilmemiş anlaşmalar, yeni tedarikçi yerine daha önce birlikte çalıştıkları tedarikçi)
	Hiyerarşik	Bürokrasi (İşçi-yönetici ilişkileri, emir komuta sistemi)	Klan (Uzun ilişkilere dayanan, belirlenmiş anlaşmalarla sürdürülen biçimsel yapı)

Çizelge 6: Ekonomik Faaliyeti Organize Eden Dört Yol (Jarillo 1988: 34)

Jarillo (1988: 34) Williamson'ın (1975) bürokrasi-pazar formu ve Ouchi'nin (1980) buna eklentisi olan klan'ı da birleştirerek ekonomik faaliyeti organize eden dört yolun olduğunu savunmuştur. Ona göre ekonomik faaliyet iki

yolla olmaktadır. Amacın uygunluğu ve gelirlerin paylaşımını anlatan ilişki yaklaşımı ile yasal olarak birimlerin ayrılıp ayrılmadığını anlatan yasal yaklaşım. İlişki yaklaşımı birimin ya rekabetçi veya işbirlikçi olmasına göre değişir. Yasal form ise kurallar demetini uygulayıp bütünleşmeyi savunan hiyerarşi ve ayrışmayı savunan pazar diye ayrılmaktadır. Eğer bu iki yaklaşım birleştirilirse ekonomik faaliyet dört biçimde olacaktır (Çizelge 6): klasik pazar, stratejik şebeke, bürokrasi ve klan örgütlenmeler.

Görüldüğü gibi, bu yaklaşım Powell'ın (1990) belirttiği gruplamaya benzemekle birlikte Powell, Jarillo'dan önce yazdığı makalesinde (1987) şebeke örgütlenmesini melez örgütlenme olarak almıştır.

Uzzi (1997: 36) şebeke oluşum formunu "gömülü olma"* (bütünleşik-yapışık-embeddedness) olarak bilişsel (cognitive), sosyal yapı, kurulu düzen (institutions) ve kültürle birlikte açıklamaya çalışmıştır. Şirketlerarası ilişkilerde iki değişik yapı vardır. Birincisi şirketler genellikle fiyat mekanizması ile çalışıp sözleşmelerle iş yapmaktadırlar. Böylece işletmeler riski dağıtmakta, ilişkide bulundukları şirketle mesafeli ilişki (arm's length) kurmaktadırlar.

Diğer bir ilişki ise bilişsel, kültürel ve devamlı etkileşim içinde oldukları şirketlerle olan ilişkiler olup Uzzi (1997: 36) buna gömülü (embeddedness) ilişki demektedir. Bu tür ilişki Japon otomobil ve İtalyan konfeksiyon endüstrisinde yoğun olarak görülmektedir. Güven ve kişisel bağlar söz konusu ise yapılan bağlantılar daha fazla olmakta, bu da beklentilerin daha gerçekçi olmasını ve izleme maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır. Uzzi yaptığı teorik çalışmayı uygulama haline getirerek iki farklı noktada özetlemiştir. Birincisi değişim içerisinde olan firmalar arasında birbirine mesafeli durma (arm's length) ilişkileri ki, buna cevaplayıcılar 'pazar ilişkileri' demişlerdir. İkincisi ise yazarın gömülü (embedded) bağlar dediği cevaplayıcıların ise 'yakın ve özel ilişki' dedikleri ilişki türüdür.

* 'Embeddedness' Türkçe'ye gömülü olma şeklinde çevrilmesinin nedeni bir ağ ilişkisi içinde bulunan elemanın, o ağın dışına çıktığı zaman hiçbir anlam taşınamaması veya işlevini yitirmesi anlamını taşımasındandır. Özellikle elektronik devrelerde bazı parçaların yalnızca o devre için kullanılması veya bir grupta çok sıkı ilişki içindeki bireyin grup dışına çıkması sonucunda amaçlarını gerçekleştirememesi olarak sosyoloji ve elektronikte kullanılmaktadır (Cambridge International Dictionary of English 1995: 449).

Ekonomik bakış açısıyla şebeke türü ilişkileri açıklamaya çalışan diğer bir teori de vekalet (agency)* teorisidir (Larson 1992: 76-104). Vekalet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki birimin veya kişinin birbirleriyle yardımlaşmalarında oluşabilecek sorunları incelemektedir (Evan 1993: 25). Vekalet yaklaşımında iki taraf vardır. Birincisi belirli sonuçlara ulaşmak için yardımlaşmak durumunda kalan, vekalet veren kişi (principal) ve ikincisi, ona yardım eden vekildir (agent).

Bunun sonucunda oluşan ilişki vekalet ilişkisi (agency relationship) olmaktadır. Bu yaklaşımla farklı çıkarlar içinde olan birim veya bireylerin birbirlerini nasıl kontrol edeceği, taraflar arasında bilgi akışının nasıl düzenleneceği ve bu ilişkinin nasıl etkin hale getirileceği sorularına yanıt aranmaya çalışır. Bu teori özellikle bilgi akış sistemi, çeşitlendirme, stratejik iş birimleri ilişkilerinde oluşabilecek problemlerin çözümünde yönetim bilimlerinde kullanılmaktadır (Koçel 1998: 258). Ama vekalet teorisi riskin taşeronlara aktarılması temeline dayanmaktadır. Bu da güven ortamının oluşmasını engellemektedir (Jarillo 1988: 38).

Halbuki şebekelerde ana öge ilişkilerde riskin paylaşımıdır. Sayısal olarak “değişim paylaşımı” (the share of variance) ile açıklanabilir. Şöyle ki; X değeri, işin taşeronla verme maliyetinin firmanın kendisinin yapmasına olan oranı olarak kabul edilirse, X’in değeri sıfıra yaklaştıkça bütün risk taşeronla binecektir. Bu durumda şebeke ilişkisi olmayacaktır. X’in değeri bire yaklaştıkça güçlü bir şebeke ortamı var demektir. Çünkü risk tamamen paylaşılmaktadır. Nedeni, işi veren firma kârını taşeronla paylaşmaktadır. Bu risk paylaşımı anlaşması uzun vadeli ilişkiler ve ana firmanın bunu isteyerek almasına bağlıdır. Anlaşma büyük firmaya esneklik sağlamakta ve taşeron firmalar riski büyük firmalar tarafından absorbe edildiğinden yaşama şansları artacaktır.

Bu tür ilişkileri açıklamaya çalışan diğer bir teori de oyun teorisidir (game theory). Oyun teorisine göre şirketler değerler ağı içinde bulunurlar

* ‘Vekalet’ Koçel’in (1998: 257) ‘Agency’ kelimesinin Türkçe’ye çevirisi olarak aynen alınmıştır. Ama yine de vekalet temsil etme anlamına gelir ki agency teorisindeki anlamı tam olarak vermemektedir. Çünkü agency (aracı) birisinin başka birisini yan yana getiren, uzlaştıran veya koordinasyonunu sağlama anlamında olduğu halde vekalette bir işi yapmaya yetkili kılma anlamında olup yetkiyi veren tarafından sınırları önceden çizilmiş olabilir.

(Brandenburger ve Nalebuff 1998: 35). Bu değerler ağında, şirketin ürünlerini belli kesime sunduğu müşteriler, müşterilerine ürünü verebilmek için hammadde ve yarı mamulleri aldığı tedarikçiler, bu firmayla aynı ürünü üreten rakipler; ve de bunlardan apayrı olan müşteri ürüne diğer bir şirketin ürünüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha fazla değer verdiği tamamlayıcısıdır. Hammadde ve işgücü gibi kaynaklar tedarikçiden şirkete ve şirketten müşterilere gitmektedir. Para ise ters yönde akmaktadır.

Burada işletmeler yalnız rakiplerle değil, müşteri, tamamlayıcı ve tedarikçileriyle de rekabet etmek zorundadır. Çünkü bu, bir paylaşım sorunudur. Her biri getirisini maksimum hale getirmeye çalışacaktır. İşte bu ilişkilerle şebekesel ağ oluşmaktadır. Ama oyun teorisi de N kişi ile yapılan bir oyunda bir işbirliği ilişkisi tespit edildiğinde, eğer ileride sosyal ilişki süreceksin olsa bile sona ermektedir (Jacjson ve Wolinsky 1996'dan aktaran Uzzi 1997: 38). Brandenburger ve Nalebuff de (1998: 77) oyunun sınırlarının olmadığını, gerçekte tek oyun olduğunu, o da tüm uzaya ve zamana yayılmış nesiller boyunca süren oyun olduğunu, bunun da analizi güçleştirdiğinden sınırlılık getirilmesi gerektiğini söylemektedirler.

Brandenburger ve Nalebuff (1997) bu soruna en son öne sürdükleri ama isimlendirmedikleri yeni teoriyle karşılık vermektedirler. Şebeke organizasyon bu iki zıt kavramın (ayrışma ve bütünleşme) birlikteliğini savunmak zorundadır. Bunlar değer yaratma ve değer yakalama fonksiyonundan oluşur. Brandenburger ve Nalebuff'un (1997) yeni iş teorilerinde* değer yaratma işbirliği sürecinde, değer yakalama ise rekabet sürecinde oluşmaktadır. Değer yaratmada insanlar izole şekilde hareket edemezler. Karşılıklı etkileşim ve bağımlılığı farketmek zorundadır.

Değer yaratmada işletme müşterilerle, tedarikçilerle, çalışanlarla ve daha birçoklarıyla ortaklık kurmak zorundadır. İşletme pazar payı için rakiplerle rekabet ederken, müşteriler ve tedarikçiler de kendilerine düşen payı arttırmaya

* Ortaklaşa rekabet (co-opetition) adlı kitabın yazarları olan Brandenburger ve Nalebuff kitaplarını internet sayfalarında (August 2, 1997) açıklarken yeni bir iş teorisinin ortaya çıktığını bu terimin kaynağının oyun teorisinden (game theory) geldiğini söylemektedirler. Oyun teorisi ise başlangıçta uygulamalı matematiğin bir koluydu. Bu teori, strateji bilimi olarak adlandırılabilir. Teori insanların kaderlerinin karşılıklı bağımlılık taşıdığı durumları tahlil eder ve bir kişinin kaderinin diğerlerinin yaptıklarına bağlı olması halinde izleyebileceği stratejileri geliştirir. Yeni iş teorsinin temelinde ise değer yaratma ve değer yakalama (creating value and capturing value) olduğunu söylemektedirler.

çalışmaktadırlar. Bu yüzden yazarlar rakip kelimesinden farklı olarak birde bütüncü (tamamlayıcı-complementors) terimini ortaya atmaktadırlar. Bu terime göre bütüncü, ürününü veya hizmetleri daha değerli hale getiren kişidir. Bilgiye dayalı ekonomilerde de (elektronik sanayi gibi) bu zorunludur. Artık işletmeler aynı anda hem rekabet etmek hem de işbirliği yapmak zorundadırlar (Brandenburger ve Nalebuff 1998: 20).

Şebeke örgüt yapısı başta sistem yaklaşımı, şebeke teorisi ve şebeke analizi olmak üzere yukarda ki anlatılan tüm teorilerin etkisi altında kalmıştır. Bunlar halen gelişmekte olan teoriler olup birbirlerine benzemektedirler. Özet olarak şebeke örgüt yapısı üç ayrı disiplinin bileşkesi ile oluşturulmuştur: Ekonomi, organizasyon ve sosyoloji.

2.6. Şebeke Örgüt Yapısının Özellikleri, Çeşitleri ve İşleyişi

2.6.1. Şebeke Örgüt Yapısının Özellikleri

Şebeke örgüt yapılarında yalnız bir model oluşmamış olsa da bazı ortak özellikler söz konusudur (Cravens ve diğerleri 1994: 22). Bunlar birçok işletmenin bağımsız olarak ilişkide bulunması, dikey ve yatay bütünleşme, esneklik ve uyum, müşteri sürükleyici olmaları, satın alıcıların istek ve ihtiyaçları üzerine kurulu olması, basık yapı arzetmeleri, çok karmaşık olmaları, zorlama yerine ikna etme ve pazar sürükleyici olmasıdır.

Şebeke örgüt yapısı, klasik örgüt yapısı anlayışı ile yalnız bir işletmenin çalışanları ile değil o işletmeye girdi veren tedarikçileri, pazarlamacıları, tüketicileri, kısaca iş ilişkisine girdiği tüm örgüt ve kişilerle bütünleşme anlayışı felsefesine dayanır. Şebeke örgüt yapısı daha çok adaptasyon ve sistem yaklaşımını kaynaştıran sistem ilişkiler ağı olarak değerlendirilebilir. Buna da doğrusal olmayan geribildirimli şebekeler veya adapte olabilen karmaşık sistemler (Nonlinear Feedback Networks veya Complex Adaptive Systems-CAS) denmektedir (Stacy 1995: 8-9).

Farklı işletmelerin temel yeteneklerini bütünleştirmeleri şebeke örgütlerinin temel özelliğidir. İlişkiler uzun dönemli olunca durum kendi kendini

güçlendirir (Jarillo 1988: 37). Böylece ilişkilerde güven önemli bir yere oturur. Ayrıca ilişkilerde yatırımların yapılmış olması güveni artırır. Powell (1990: 326) ise güvenin oluşmasında en büyük etkenlerin ortak geçmiş, etnik, coğrafik, ideolojik veya profesyonel birliğin olduğunu söylemektedir.

Lane ve Bachmann (1996: 365) güveni, belirsizliği ve firmalararası dikey ilişkilerindeki riski azaltmak anlamında kullanmaktadırlar. Güven işletmelerarası ilişkilerdeki karmaşıklığı ve belirsizliği önleme mekanizmasıdır.

Güven kişi ve grupların hareketlerinin beklenene göre yapılmasını sağlar ve karmaşıklığı en aza indirir. Güven ilişkisi risklidir; çünkü kişi güvendiği diğer bir kişinin davranışlarını, beklentisine göre tahmin etmeye çalışırken yanlışlara neden olabilir. Bu durumu engellemek için yasal düzenlemelere gidilerek güven riski azaltılır. Güvendeki bu riski düşürmenin yollarından biri de güç mekanizmalarıdır. Zaten Thorelli'ye (1986: 38) göre güç şebeke analizinin merkezi kavramıdır. Güç diğerlerinin hareketlerini veya kararlarını etkileyebilme kabiliyetidir. Şebeke örgütlerde güç karşılıklı bağımlılıktan artar. Bu güç mücadelelerini frenleyici etken güvendir. Güven sosyal yaşamı mümkün kılan, sosyal etkileşimin bir parçasıdır (Lane 1997: 523).

Diğer yandan Powell (1990: 296) şebeke yapıların özelliklerinden söz ederken üç noktayı özellikle vurgulamaktadır. Bunlar; yanal veya yatay değişim özellikleri, kaynakların bağımsız akması ve karşılıklı iletişim hatlarıdır. Bu karşılıklı iletişim hatları çok katmanlı ve paylaşılmış sorumluluklar (overlapping and shared responsibilities) ile desteklenmiştir (Eccles ve Crane 1987: 182). Böylece iletişim daha fazla artmaktadır. Özellikle rol ve sorumlulukların tam olarak çizilmemesiyle bireyler daha geniş sorumluluk almalarına neden olunmakta; bu da şebeke bağ ve iletişimini arttırmaktadır. İlişkiler daha da karşılıklı hale gelmektedir. Bu ilişkiler rotasyonel eğitim programları ve çapraz departmanlararası kariyer yolları ile daha da güçlendirilmekte, şebeke bağları oluşmaktadır (Eccles ve Crane 1987: 184). Uzmanlık belli bir özel görevle sınırlandırılmamış, ama geniş bir faaliyete uygulanabilir. Bu daha çapraz fonksiyonlu takımlarca gerçekleştirilmektedir ve bunun sonucunda hiyerarşi es geçilerek farklı uzmanlıkların birlikteliğiyle sinerji oluşmaktadır (Bahrami 1992: 34-46).

Şebeke yapısı planlama ve kontrolden çok pazar mekanizması ile hareket eder. Şebekenin her birimi pazar mekanizması ile kontrol edilir ve böylece etkililiği ve duyarlılığın artacağı varsayılmaktadır. Bunun sonucunda çok merkezli ve devamlı değişen yapı oluşmaktadır (Bahrami 1992: 34-46). Bu yapıda birimler kaynakları değiştirebilme esnekliğine sahiptirler.

İlişkiler geleneksel yapılardaki ilişkilerin aksine mesafelidir (arm's length). İlişkide bulunan işletmeler, daha çok şebeke yapısındaki farklı bileşenlerinin karşılıklı bağımlılıklarını benimserler. Bu yapılanmayla birlikte birim veya işletmeler bilgi paylaşımı ve birbiriyle koordinasyonu tercih ederler. Şebekenin içinde pozisyonlarını korumak için ürün ve hizmetlerini karşılıklı ayarlarlar. Şebekelerde katılımcılar arasında daha proaktive rol oynarlar ki bu daha çok gönüllü davranışı beraberinde getirir (Miles ve Snow 1992: 55).

Şebeke örgüt yapılarının ortak özelliği her birim/işletmenin kendini pazarlamasıdır. Bu isterse bir işletmenin fonksiyonu, örneğin muhasebe departmanı, veya bir tedarikçisi olabilir. Burada klasik işletme fonksiyonlarının bağımsız veya yarı bağımsız işletmelere yayılmaktadır.

Şebekeler tipik olarak fonksiyonel hiyerarşilerden farklı olarak daha az raporlama seviyelerine sahiptirler (Nolan ve diğerleri 1988: 4). Çünkü farklı işler farklı işletmelerce yerine getirildiğinden, bu işletmeler katı hiyerarşik yapı biçiminde yönetilse de raporlama seviyeleri az olacaktır. Bu işletmelerin bilgi teknolojilerini en üst seviyede kullanmaları neticesinde orta kademe yöneticilerinin gözlemleme, işlerin yürütülmesi ve yönetim kontrolüne gerek kalmayacaktır.

Çoklu direkt ilişkiler bir şebekenin özüdür (Nolan ve diğerleri 1988: 4). Fonksiyonel hiyerarşideki her bir alt kademe için bir patron olarak kurulan prensipler ve bu yöneticiye bağlanan astlarla oluşturulan kontrol alanı yüzünden bir mesajın bir yerden bir başka yere geçmesinde oluşabilecek kayıp fazla olabilmektedir. Şebeke örgüt yapılarında ise daha çok direkt iletişimle çoklu iletişim tercih edilmektedir. Ama bu, bazı durumlarda sorun yaratabilir. Birçok insanla direkt ilişkiye girilmesi karmaşa ortamını oluşturabilecektir. Ama bu, iş tabanlı fonksiyonel çapraz ilişkilerle güçlendirilmesi ve direkt ilişkinin sayı olarak azaltılması ile yarar

sağlayabilir. Diğer yandan iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi ile direkt ilişkilere daha fazla izin verilebilmektedir.

Şebekenin sağlığı katılan üyelerin öğrenme ve kabiliyetlerinin paylaşımına bağlıdır. Birleşik yönetim seminerleri ve birimler arası takım grupları öğrenme sürecine katkıda bulunmaktadır (Perlmutter ve Heenan 1986: 141). Bu durumda her birim bütün dünyayı ve işleri kapsayan kozmopolitik düşünüşe sahip olmaktadır (Bahrami 1992: 34-5). Yeni şeylerin, yeni işlerin, yeni bağlantıların arayışıyla çok fonksiyonluluk doğmaktadır.

Şebeke örgüt yapılarında politik güç, algılama ve inançların etkisi büyüktür. Elg ve Johanson'un (1997: 361) İsveç yiyecek endüstrisinde firmalar arası şebeke (inter-firm network) oluşumunda yeni teknoloji olan bilgisayar tabanlı karar verme teknolojisinin uygulanması sırasında oluşmuş olan politik faaliyetler ve bunun sonucunda yapısal değişimi üzerinde örnek çalışma (case study) olarak yaptıkları araştırmada şebeke yapılarda politik gücün etkili olduğunu bulmuşlardır. Bunun dışında algılama ve inançların da etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Rekabet stratejileri olarak savunmacı, ilk giren, analizci şebeke yapısında aynı zamanda ayrık sistem olmasından kaynaklanan özelliği ile şebeke örgütlenmesindeki her üyenin takip edeceği strateji farklı olabilmektedir (Miles ve Snow 1986: 68). Örneğin, ilk giren rolünü dizayncı, analizci rolünü dağıtım/pazarlama ve savunmacı rolünü ise üretici üye oynayabilir.

Bir şebekede bazen aynı işi yapan birkaç işletme olmaktadır. Bu da beraberinde içsel rekabeti getirebilecektir. İçsel rekabetin seviyesi kaç üyenin aynı faaliyetleri yerine getirdiğine bağlıdır. Eğer o grupta aynı işi yapan birkaç firma var ise üyeler yalnız bir gruba bağlanma ihtiyacı içinde olamayacaktır. Ama bu sayı arttıkça grubun parçalanma sürecini arttıracaktır. Grupta aynı işi yapan birkaç işletmenin varlığı hem fiyatın fazla artmasını önler, hem de yenilik ve yaratıcılığı artırır. Ama bu sayının fazla olması pazarın iyice parçalanması demek olacağından, üyelerin kazancını düşürecek, o da ölçek ekonomisinden yararlanma imkânını azaltacaktır.

Şebeke örgütlenmeler bürokratikleşmemeyi (de-bureaucratization) savunur (Quinn diğerleri 1996: 350). Bu da yatay ilişkilerin dikey ilişkilere tercih edilmesiyle çok fazla basık hiyerarşik olmayan bir yapıyı ele alır Pazara yakın (quassi-market) ve çapraz fonksiyon takımları gibi kontrol mekanizmaları kullanılır.

Her ne kadar yukarıda ki belirtilen şebeke örgüt yapılarının özellikleri ise de bu yalnızca bir süreç olup Quinn ve arkadaşları (1996: 351-2) konuya şu son noktayı koymaktadırlar:

- Bu yapılarda bürokrasi tamamen kaybolmayacaktır. Çünkü verimlilik ve esneklik karşılıklı bağımlılık, güven ve tutarlılık ister ki bu da işlerin eş zamanlı olarak yapılmasını gerektirir. Bu da bazı süreçlerle gerçekleştirilebilir.
- Sistemler, alt sistemlerin birbiriyle ilişkilerinden oluştuğuna göre hiyerarşi hala organizasyonun temel direği olacaktır.
- Şebeke örgütlenmelerin problemi bilginin en verimli şekilde nasıl organize edileceğidir. Çünkü elde edilmek istenen hız ile her şeyin ele alınması mümkün değildir. Bu da 'dene-hatalıysa, başka yolla dene' politikasının israfa yol açmasıdır.

2.6.2. Şebeke Örgüt Yapısının Çeşitleri

Şebek örgüt yapıları farklı yazarlarca farklı anlamlarda kullanıldığında tam olarak çeşitleri hakkında görüş birliği yoktur. Kimi yazarlar işletmelerin tarihi bağları (aile bağlarının oluşturduğu holding işletmeleri gibi) nedeniyle oluşturdukları birliktelik, kimi yazarlar da faaliyet sırasında etkileşim nedeniyle oluşturdukları birlikteliğin derecesi veya uzun vadeli olup olmamasına göre sınıflandırmalar yapmışlardır.

2.6.2.1. Gerlach'ın Sınıflaması

Şebeke yapıların temel nitelikleri başlığı altında incelendiği gibi işletmelerin bütünleşme ihtiyacı kaynak bağımlılığından ileri gelmekte, buna karşın temel yeteneklerden maksimum derecede yararlanmak ayrışma nedeni olmaktadır.

Bu durumda işletmeler değer zinciri içerisinde endüstriyel ilişki temelinde belli kümeler oluşturmaktadır.

Gerlach 1992’de Japonya’daki işbirliklerini sınıflamak için yaptığı çalışmada bankadan borç alma (banking borrowing), kenetlenmiş yönlendirme (interlocking directorships), hisse senedi sahiplik ağı (networks of equity ownerships) değişkenlerini kullanarak iki değişik işbirliği tasnifinde bulunmuştur. Bunlar sermaye yönlendirme sonucunda finansal kurumların etkin hale gelmelerinden oluşan finansal merkezlilik (financial centrality) ve çevrenin verdiği belirsizlik nedeniyle rakipler ve iş ortakları arasında çeşitli koordinasyon mekanizmaları ile yönetilmesiyle iş ilişkilerinden (industrial interdependence) oluşmaktadır.

Snow ve arkadaşlarının (1992) yaptıkları ayırım Gerlach’ın (1992) endüstriyel karşılıklı bağımlılık ayırımının içine alınabilir.

2.6.2.2. Richter ve Wakuta’nın Sınıflaması

Diğer bir araştırma ve sınıflama da Richter ve Wakuta’nın (1993: 263-4) daha çok endüstriyel ilişkileri kullanarak belirlediği açık ve kapalı şebeke sistemleridir. Şebeke ilişkisine 1968 Bertalanffy’nin belirttiği sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alarak Japon ve Avrupa otomobil endüstrisini incelemiş, bunun sonucunda Japon otomobil endüstrisinin daha çok kapalı sistem, Avrupa otomobil endüstrisinin ise daha çok açık sistem ilişkilerini bulmuştur. Bu da Snow ve diğerlerinin (1992) belirttikleri çeşitlere yakındır. Yani, Japon üreticilerin daha çok dengeli, Avrupalılarınki ise daha çok dinamik şebekeyi kullanmaktadırlar.

Açık şebeke ilişkilerinde sürekli değişen şirketler yani piyasa mekanizması en üst seviyede kullanılmaktadır. Kapalı şebeke sisteminde ise tedarikçiler sık değiştirilmez. Belli bir bağlılık vardır. Bu da güven mekanizması, bağımlılık ilişkisi ve dinamik özelliğiyle açıklanabilmektedir. Açık şebekeler ise fiyat mekanizması, eşitlik ilişkisi ve de kayıtsızlık özelliği vardır. Açık şebekelerde fiyat mekanizması temeldir. Ana şirketler kalite ve fiyata göre tedarikçilerini seçerler.

Richter ve Wakuta (1993: 266) açık ve kapalı şebeke sistemleri yerine sınırları esnek olan ve çevresel fırsatları değerlendirebilen geçirgen (permeable) şebekeyi savunmaktadır. Kapalı şebeke olduğu gibi kalmakta, buna karşın çevresel etkileşimden de yararlanmaktadır. Bu da kendi içindeki üyelerin kapalı şebeke dışında farklı gruplarla iletişimlerine izin verilmesidir. Böylece şebekeler arası bir ileri şebekeleşme ve buna bağlı olarak şebekeler arası öğrenme olacaktır.

2.6.2.3. Reich'in Sınıflaması

Diğer bir ayırım ise Reich (1991: 91-2) tarafından belirlenmiş ve buna ağ (web) deyimini kullanmıştır. Yazar daha çok işbirliği bakış açısı ile değerlendirerek sınıfları bağımsız kar merkezleri (independent profit centers), piyasadan yalıtılmış işbirlikleri (spin-off partnerships), piyasadan yalıtılmamış işbirlikleri (spin-in partnerships) ve saf aracılık (pure brokering) olarak ayırmakta ve bu ayırım yine Snow ve arkadaşlarının 1992'deki yaptıkları ayırımla benzerlik göstermektedir. Reich'in bu ayırımı Snow ve arkadaşlarının yaptıkları ayırımdan önce yaptığı görülmektedir.

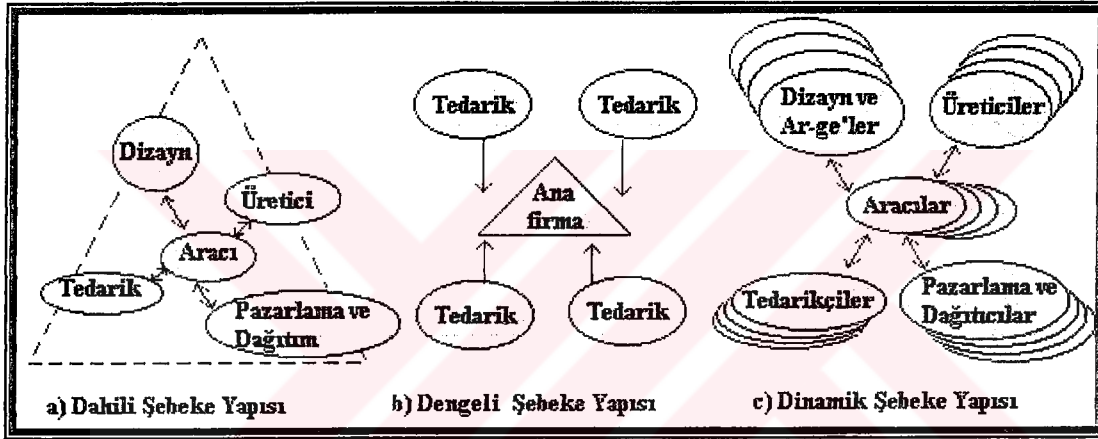
Bağımsız kar merkezleri, adından da anlaşılacağı gibi, günümüzde uygulanan coğrafik veya ürün temeline göre ayrılan birimlerin bağımsızlaştırılması temeline benzemektedir (çok boyutlu örgütlenmeler). Ama bu örgütlenmelerden biraz farklı olarak Reich ana merkezle birimler arasında birimlerin finansal ve lojistik destek stratejik araçlar (strategic brokers) deyimini kullanmaktadır.

Piyasadan yalıtılmış işbirliğinde ise stratejik aracı merkezde olmakla birlikte risk sermayedar, problem çözücü ve belirleyicilere fikirler vererek ve bağımsız işletmelerin hisse paylarından bir kısmını elinde tutmaktadır. Bu işletmeler birbirleriyle alıcı-satıcı konumunda olup dışardan herhangi bir ilişkiye girmemekte veya az girmektedirler. Piyasadan yalıtılmamış işbirliği ise bir öncekinin tam tersi olup ana merkezdeki stratejik aracı piyasada tamamen kendisine veya gruba en iyi olanı seçip iş yapmaktadır. Ama burada önemli nokta ana firmanın markası piyasada devamlı kalmasıdır (Benetton Konfeksiyon şirketinin uygulamaları buna örnektir). Dördüncü ayırımı olan saf aracılık ise en merkezi olmayan ağ çeşididir. Stratejik

aracılar bağımsız işletmelerle problem çözümünde ve belirlenmesinde çalışırken aynı zamanda üretim içinde de çalışmakta böylece ağ yönü hızlıca değiştirilebilmektedir.

2.6.2.4. Snow ve Arkadaşlarının Sınıflaması

Snow ve arkadaşlarına (1992: 11) göre firmaların rekabet ortamında hareket etmeleri sonucunda üç çeşit yapı oluşacaktır: Dahili (internal), dengeli (stable) ve dinamik (dynamic)* (Çizim 3). Her biri kendi özel rekabet çevresinde daha iyi çalışmaktadır.



Çizim 3: Şebeke Örgüt Yapıları (Snow ve Diğerleri 1992).

2.6.2.4.1. Dahili Şebeke Örgüt Yapısı

Dahili şebeke yapısı (internal network structure) ayrı firmalar tarafından sahip olunan bütün varlıkların bir sermaye grubu içinde olmasıdır. Bu sermaye grubu yalnızca farklı faaliyetlerin koordinasyonunu yapmaktadır. Bu grup aynı zamanda kendine bağlı işletmelerin finansal performanslarını belirlemekte ve kontrol etmektedir. Dahili şebekenin amacı girişimci ve pazar yararlarının dış kaynaklardan çok fazla yararlanmadan elde etmesidir. Böylece holding veya grup bünyesindeki işletmeler dışarıya kar vermeksizin, piyasa mekanizmasıyla hareket ederler (Snow ve diğerleri 1992: 13). Dahili şebekenin mantığı; seyrek varlıkların kullanım ve yönetiminin, teknolojik bilgi değişim ve gelişiminin ortak sermaye

* Türkçe çevirilerde Koçel (1998: 284) ve Can'a (1997: 137) uyulmuştur. Eren (1998: 219) ise 'internal' için içsel ve 'stable' için değişmediğini anlatmak için kararlı-ölçülü deyimlerini kullanmıştır.

grubu içinde paylaşımının sağlanarak rekabet avantajı elde etmektir. Dahili şebeke örgüt yapılarında enformasyon alt şirketlerden gelir ama bu bilgi genellikle holding çatısı altında merkezileşmiş birimde toplanır. Bu işbirliği, birimlerin pazar fiyatları çerçevesinde kendi aralarında mal ve hizmet alır satarlar. Böylece pazar temelli bir kontrol mekanizması olacağına inanılır. Böylece şirketler pazar değişimlerini de kolaylıkla sağlayabilirler.

Geleneksel yapılardan bu yapılara dönüşüm gerçekleştirilmektedir. Örneğin bir matriks örgütlenmede değişik dizayn, üretim ve dağıtım birimlerinde birimlerin satın alma, satma ilişkileri gibi transfer fiyatlarıyla olacağına karar verilirse bu da dahili şebekeye dönüşecektir (Miles ve Snow 1992: 57). IBM katı, merkezi planlı hiyerarşiyi kendi kendine yöneten kümelenmiş işletmelere dönüştürmeye çalışmaktadır (Economist 1992: 73).

Bu uygulama ülkemizde bazı holding işletmelerindeki uygulamalara benzemektedir (Koçel 1998: 284.). Holding çerçevesi içinde bir satın alma işletmesi kurulup holdinge bağlı işletmeler kaynakları buradan temin etmesi ve bu işletmenin piyasa şartlarıyla hareket edilip kardeş firmalara mal sağlamasıyla performansın arttırılacağı düşüncesiyle yapılır. Ama holding çerçevesi içindeki firmaların yalnız bu firmadan kaynak temin etmesi, yine de bu şirketlerin aşırı derecede bu işletmeye bağlı olmaları ve fiyatı piyasa altına düşürme için baskı yapabilmesi, elde edilmek istenen etkinliği düşürecektir.

İyi oluşturulmuş dahili bir yapı gereksiz kaynakları ortadan kaldırabilir ve pazar fırsatlarına zamanında karşılık verme süresini düşürebilir (Snow ve diğerleri 1992: 13).

2.6.2.4.2. Dengeli Şebeke Örgüt Yapısı

Dengeli şebeke yapısı (stable network structure) tipik olarak kısmen dış kaynaklardan yararlanma ve bütünsel değer zinciri içinde esnekliği sağlamaya çalışır (Snow ve arkadaşları 1992: 13). Varlıklar birçok firmaya aittir, ama özel bir işletmeye kendilerini sunurlar, sık olarak büyük bir ana firma çevresinde bir satıcı grubu oluşur. Bunlar ya firmaya girdi sağlarlar veya çıktılarını dağıtırlar. Ana firma

bazı standartlar içerisinde özellikli girdiler ve çıktılar ister. Bazen firmalar kendilerine girdi sağlayan firmalara teknik ve finansal destek sağlar veya ortak girişime (joint venture gibi) girerler. Maliyetlerin karşılıklı olarak bağımlı hale gelmesiyle oluşan esnekliğin kaybolması şebekeden alınacak performansı etkileyebilir. Dengeli şebeke yapısında ana şirket ile ortakları arasında dikey bütünleşme ilişkisi vardır. Büyük ana firma yukarı ve/veya aşağı yönlü pazar temelli olarak ortaklık kurar. Bu yapının iyi yönü, çoklu ilişki içermesidir.

Eğer fonksiyonel olarak organize olmuş bir firma parçaları spesifik dağıtıcılardan dışkaynak olarak sağlamaya karar verirse, -örneğin otomobil endüstrisinde olduğu gibi- tedarikçiler ana firmaya bağlanır veya bilgisayar üreticilerinde olduğu gibi değer katan perakendecilere (value-added relations) bağlanır ki bu durgun şebekedir (Miles ve Snow 1992: 57). Bazı şebekelerde tedarikçiler, üreticiler ve dağıtıcılar hep birlikte uzun düzenli durgun ilişkilere girmektedirler. Böylece ana şirket bir bakıma sabit maliyetlerini azaltmış olmaktadır (Koçel 1998: 286). Yalnız ana şirket tedarik işlerinin tümünü dışarıda yapmamakta aynı zamanda yemek, temizlik, güvenlik gibi destek hizmetlerini de bünye içinde başka işletmelere verebilmektedir.

Bu yapılanmanın en güzel örneği otomobil şirketleridir. Otomobil şirketlerinin ürünlerinin bileşenleri genelde tedarikçiler tarafından sağlanmaktadır. Lider işletme daha çok dizayncı ve montajcı hale gelmektedir. Japon Dikey Keiretsu'lar (örneğin Toyota'nın oluşturduğu grup) bunu yaklaşık 25 yıldır uygulamakta, bununla beraber JIT sistemi de başarıyla sürdürülmektedir (Richter ve Wakuta 1993: 262 ve Ferguson: 1990: 58). Toyota'nın lider işletme olarak üretici-montajcı olmasına karşılık dizayn (araştırma-geliştirme) veya pazarlama da etkin olan dengeli şebeke durumları da gözükmemektedir (Nike örneği). Ama dünya çapında baş gösteren otomobil pazarının azalması ve ABD'nin Japon piyasasına girmek için baskı yapması sonucu Japon Keiretsu sistemini daha çok dinamik hale getirmiştir (Richter ve Wakuta 1993: 263). Bunun sonucunda tedarikçiler uzun bir süre çalıştıkları ana firma dışında rakipleri içinde üretim yapmaya başlamışlardır.

Dengeli şebekelerde bilgi daha çok lider işletmeden gelir. Ağır, uzman personel ve pahalı teknoloji gerektiren ürünlerin üretilmesinde üretici firmanın lider

olması normaldir. Bunun tersine özellikle konfeksiyon-tekstil sektöründe dizaynın daha hızlı şekilde yapılması ve modanın hızlı şekilde değişmesi, ve diğer yandan üretimin basit teknoloji ve kalifiye eleman gerektirmemesi bu tür işletmelerin aracısının pazarlama ve dizayn fonksiyonunu yerine getirmesi daha uygundur. Bu ise çevrede oluşabilecek ani değişimlerde üreticilere değiştirme hızı verir ki, söz konusu bu işletmeler için dinamik şebeke yapısı daha uygundur.

2.6.2.4.3. Dinamik Şebeke Örgüt Yapısı

Miles ve Snow (1986: 62) diğer şebeke çeşitlerini kavramlaştırmadan önce bu dinamik şebekeyi ortaya çıkarmışlardır. Dinamik şebeke yapısı (dynamic network structure) diğer şebekelerden daha esnektir. Bu şebeke yapısında, şirketler kendi uzmanlıkları alanında dış firmalarla ilişkiye girerler. Ama bu ilişkinin devamlı sürmesi zorunluluğu yoktur. Şirketler belirli hizmet ve mamul üretimi için ihtiyaç duydukları kısa dönemli ilişkiye girerler.

Bu yapının mantığı farklı işletmelerde olan farklı yeteneklerin avantajını elde etmektir. Bu şebeke yapısında, ana firma diğer firmalarla olan varlıkları belirler ve yürütür. Dinamik yapıda iyi iletişim, koordinasyonla esneklik ve uzmanlık değişimlere hızlı olarak karşılık verme veya hızla uyum sağlamasını kolaylaştırır. Dinamik şebeke örgüt yapılarında enformasyon bütün üyelerden gelmektedir.

Dinamik şebeke iyi çalıştığında çok büyük esneklik sağlamakta, insan kaynaklarını en verimli şekilde kullandığından gayet verimli olabilmektedir. Firma daha az yeni ürünü daha hızlı piyasaya tanıtabilmektedir. Miles (1989: 22) dinamik şebeke yapısıyla çalışanların daha fazla iş tatmini sağlayacaklarını iddia etmektedir. Daha kısa bir hiyerarşik yapı ile şirketler pazara daha fazla katılacaklardır. Kendi kendini yöneten gruplar daha fazla oluşturulabilecektir.

Miles ve Snow'un belirttiği dinamik şebeke örgüt yapısına katkıda bulunanlardan Johntson ve Lawrence (1988: 104), katma değer zincirinden hareketle katma değer ortaklığı kavramını çıkarmaktadırlar. Katma değer ortaklığı (value-

added partnership VAP) katma değer zinciri* (value-added chain) boyunca malların ve hizmetlerin akımını yönetmek için birbirinden bağımsız şirketlerin hep birlikte çalışmasıdır.

Küçük firmaların odaklaşması ve büyük firmaların da verimlilik etkisini elde etmeyi sağlamak asıl amaçtır (Johntson ve Lawrence 1988: 104). VAP hizmet veya ürünün hammaddeden nihai tüketiciye kadar olan adımları anlatmaktadır. Ekonomi, bu adımlar arasındaki değişimleri ya pazar ilişkisindeki işletmelerin birbirlerini fazla yaklaştırmadan (arm's length) veya aynı sahiplik altında hiyerarşilerdeki ilişkiyle (Williamson'ın 1975'teki pazar/hiyerarşi teorisi) yapılmaktadır.

Genellikle, VAP ilk önce değer zincirindeki birçok adımdaki şirketler arasında yaşanır. Bu tür örgütlenme biçimi tekstil-konfeksiyon sektöründe çok görülmektedir. VAP ilişkisinde yalnızca tedarikçi ve müşterilerle, yani dikey olarak değil aynı zamanda yatay bir seyir de izleyebilir. Bu da üyelerden biri eğer VAP'ın kriterlerine uymuyorsa izleyen yılda onun yerine bir başkası girer veya aynı zamanda bir ürün birkaç şirkete birden verilebilir.

Miles ve Snow (1984)'a göre dinamik şebekeler bugünün ekonomik koşullarında yeterlilik düzeyi en yüksek örgütlenmelerdir (Jarillo 1988: 32). Gelecek 500 kitaplarının yazarları olan Hackman ve Silva (1990: 279-80)'da dinamik şebekeleri geleceğin örgüt yapısı olarak görmektedirler. Hackman ve Silva (1990: 280) bu şebeke yapısını belki bütün şirketlerin kabul etmeyeceğini fakat hepsinin bir yönden veya diğerinden bu dinamik şebeke modelinin etkisi üzerinde hissedeceklerini düşünmektedirler.

* Katma değer, nihai üretime ulaşan her ürün, piyasaya getirilinceye kadar, üretimde kullanılan hammadde ya da yarı mamul fiyatları nihai ürünün fiyatı içindedir. Örneğin;

	buğday (50)	→	Un (100)	→	Ekmek (200)
katma değer	50	→	50	→	100

Buğdayı, sadece buğday olarak piyasaya sürüp, buğday olarak tüketirsek GSMH'ya yansıyan 50 birim diğer taraftan katma değeri 50 birimdir. Yada buğdayı hammadde olarak alıp, piyasaya un olarak sürersek (tüketirsek), GSMH'ya unun fiyatı olan 100 birim, yada katma değerinin toplamı olan 100 birim yansır. İkisi alınırsa çift kayıt olur ve sonuç iki kat görünür. Aynı süreç buğdayı ekmek olarak piyasaya sürdüğümüzde de geçerlidir. Ya ekmeğin piyasa fiyatı GSMH'ya ya da ekmek yapımında kullanılan maddelerin katma değeri toplamı alınır.

2.6.3. Şebeke Örgüt Yapısının İşleyişi

Şirketlerin bir araya gelmesi için bir sebep olması gerekir. Bu sebeplerden birisi her üyenin sahip olduğu uzmanlık ve faaliyet alanıdır. Bu da şirketlere birbirinden faydalanma ve yeni fırsatlar yaratma imkanı sağlar. Güçlü bir işbirliği oluşturabilmek için şirketlerin temel yeteneklerinin tanımlanması gereklidir. Böylece şirketler birbirlerinin eksikliklerini bilerek birbirlerinden tamamlamaya çalışacaklardır ve de şebekenin oluşumuna yardımcı olacaktır.

Medcoff'a (1996: 48) göre şirketlerin şebekeye katılması için öncelikle yapılarının uygun olması gerekmektedir. Bu ayarlamalar bilgi teknolojisi alt yapısı, örgütsel kültür, işletme politikası tanıtılması ve uyarlanması, insan kaynakları ve stratejileridir. Çünkü şebeke ortamında firmaların ilişkileri zamanla ortak şebeke kültürüne, insan kaynaklarına ve bilgi sistemlerine doğru kayar. Bu yüzden bu değişimlere hazır olunmalıdır.

Şebekenin oluşturulması safha safha olmaktadır. Daha çok deneme yanılma süreçlerinin sonucudur (Feneuille 1990: 300). Şebeke örgütlenmesine katılma kararı üyelerin büyüklüğü ve pozisyonuna, teknolojik gelişmişlik seviyesine, kaynak sahipliğine ve daha önceki tecrübesine bağlıdır. Böylece firmalar şebekeye katılma kararını değişim maliyetleri ekonomisi kavramıyla 'yap veya al' durumuna göre verecektir. Bu durumda firma eğer işbirliğinde oluşabilecek tehlikelere katlanabilecek ölçüdeyse ve firma içinde üretme kabiliyeti ve kaynaklara sahip değilse bu durumda şirket işbirliğine şebeke kararı verebilecektir.

Firmaların şebekeye katılma istekleri daha önce herhangi bir işbirliğine katılmış olup olmadıklarına göre değişecektir. Eğer bir endüstride bilgi düzeyi çok karmaşık hal almış, uzmanlık kaynağı çok fazla yayılıyorsa öğrenme bir firma içinden çok firmalararası işbirliğinde olmaktadır. Firmalar bir kez işbirliğine gittikten sonra ileride işbirliğine gitme olasılıkları artmaktadır (Powell ve arkadaşları 1996: 116-145).

Şebeke yapılarında üyelerin konumlarını belirleyen üç işleyiş vardır (Reich 1991: 88). Bunlar problem çözücü (problem solving), problem belirleyici (problem identifying) ve aracıdır (brokerage). Problem çözücü fonksiyonel ayrımındaki

araştırma-geliştirme, ürün dizayncısı, üreticiye denk gelmektedir. Problem belirleyicisi ise pazarlama, reklam, müşteri danışmanıdır. Son olarak aracı finans, araştırmacı ve kontrat ile uğraşan kişi (örneğin avukat) olabilmektedir.

Klasik örgüt yapılarında istenmeyen iletişim bozuklukları şebeke örgütlerde stratejik aracının (strategic broker) faaliyetleriyle giderilmektedir. Stratejik aracı problem belirleyici ve problem çözücü olan kişileri bir araya getirilmesinde ön ayak oynamaktadır (Reich 1991: 88). Problem belirleyici olarak örneğin pazarlama bölümünün satış temsilcisi ve problem çözücü ise üretim bölümünde dizayncı olabilir. Stratejik aracı onlara rehberlik etmekte, kaynaklara ulaşmada yardımcı olmaktadır

Hiyerarşik olarak organize olmuş firmaların yönetiminin temel rolü planlama, organize etme ve kendi içinde tutulan kaynakları kontrol etmektir. Buna karşın şebeke yapılarında kilit yöneticiler hiyerarşik düzene uymaksızın aralarında faaliyet gösterirler. Yani faaliyetleri aracılıktır (broker). Snow ve diğerleri (1992: 14-5) üç temel görev sayarlar: Mimar (architect), eylem yöneticisi (lead operator) ve bakıcıdır (caretaker)*. Şebeke mimarı, eylem yöneticisi veya bakıcısı yaygın olarak örgüt tablolarında ve kariyer yollarında tam olarak bulunmazlar.

Mimar gibi hareket edenler spesifik şebeke uygulamalarının oluşumunu başlatırlar. Değer zincirini oluştururlar. Dahili şebekelerin oluşumunu diğerlerine göre daha kolay olabilir. Ama her iki şebeke yapısının mimarının rolü karmaşıktır; çünkü kaynaklar bir grup sermayedar altındaki firmalar içinde olmayıp bağımsız işletmelerin altındadır. Dinamik şebekede bu daha da zordur. Çünkü iş ortağı ve ilişkiler devamlı değişir.

Şebekeler eğer akıcı ve etkili şekilde yönetilecekse devamlı geliştirilmesi süreci devam eder. İşte şebekelerin geliştirilme işlerine odaklaşan yöneticiye bakıcı denmektedir. Bakıcı çok sayıdaki ilişkileri spesifik şebeke uygulamalarına göre izlemek zorundadır. Şebeke uygulamasında firmalar arasında teknolojik ve pazarlama değişimleri, program bilgileri ve şebekenin nasıl işlemesi gerektiği hakkında bilgi paylaşımı bakıcı tarafından yapılmaktadır.

* Bu kavramların Türkçeleri Can'dan alınmıştır (1997: 139).

Eylem yöneticisi gibi hareket eden yöneticiler, mimar yöneticinin oluşturduğu çalışma zemini üzerinde çalışırlar. Bu kişiler aynı kişiler de olabilir. Bu şebekenin uygulanması sırasında belirli firmaların birbiriyle bağlantı kurması sağlanır. Eylem yöneticisinin rolü sık olarak değer zincirindeki bir firmanın alt akımında pozisyon almasına yardımcı olmasıdır. Aracılar uzun veya kısa süreli işbirliğinde firmaları birbirine bağlamasındaki kendi görüşlerine ve anlaşma uzmanlıklarına güvenirlir.

Şebeke yapılanmasında, firmalar arasındaki ilişkilerin daha sıkı, bütünleşmelerin daha fazla olması nedeniyle şebeke yönetimi (network management) kavramı gelişmiştir (Thorelli 1986: 43). Bu deyim firmalararası koordinatörlüğü sağlayacak birim veya kişilerin oluşturulmasını anlatmaktadır. Şebeke yönetimi, Farklı kültür ve yapılarını bünyelerinde bulunduran firmalar yukarıda sayılan Snow ve arkadaşlarının (1992: 14-5) mimar, bakıcı, eylem yöneticisi gibi kişi veya birimlerce yapılabilecektir.

Eğer geleneksel yapıdan şebeke türü yapıya geçiş için yapılacaksa bu değişim için bir model oluşturulması gerekmektedir. Fonksiyoneli bölümlendirilmiş veya matriks yapılanmış örgütler şebeke yapılara geçişte kültür ve insan kaynakları politikalarını gözden geçirmek durumunda kalacaklardır (Biemens 1996: 29). Brynjofsson ve arkadaşları (1997: 51-2) değişim için bir model oluşturmaya çalışmışlardır. 'Değişim matrisi' olarak adlandırılan bu matriste oluşmuş olan (eski) ve hedeflenen kavram ve süreçler bir matris içine yerleştirilerek bu kavram ve süreçlerin hem kendi aralarında hem de matris içinde (eski ile yeni arasında) birbirine olan katkıları, ters ilişkileri incelenerek değişim sürecinin daha anlamlı olmasını sağlamaktadır. Düşünülen bu modele tedarikçiler, satın alıcılar ve zincirdeki tüm örgütler ve hatta rakipleri de almak mümkündür.

2.7. Uygulamalarda Şebeke Örgüt Yapısı

Şebeke kavramı teoride ve uygulamada farklı değerlendirilmektedir (Kanter ve Eccles 1992: 521). Akademik araştırmalarda şebeke, durgun perspektifte ele alınmakta, üyeler arasındaki ilişki bağının kuvveti ve doğası karakterize edilmeye çalışılır. Boyutlar arasındaki farklılıklar yoluyla şebeke kavramlaştırılmaya

çalışılmaktadır. Uygulamalarda ise şebeke kavramı belirli faaliyet ve davranışların uygulanmasında kullanılmaktadır. Akademisyenler şebekeler (networks) şebeke organizasyonlardan (network organizations) söz ederken, yöneticiler şebekeleşmeden (networking) söz etmektedirler. Yani yöneticiler bu kavramı fiil halinde kullanırken, akademisyenler ad ve sıfat olarak kullanmaktadırlar. Bu da uygulama ile teori arasında farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır ki arada bağ oluşturulması gerekir. Bunu gidermek için şebeke örgütlenmesi bilgisayar programına taşınarak bu bütünleşmenin kavramsal ve uygulamasal olarak daha iyi anlaşılması sağlanmakta, şebekenin geliştirilmesi ve yönetimi daha iyi yapılmaktadır.

Şebeke kavramı yukarıda belirtildiği gibi yalnız örgütlenme biçimi olarak değil, aynı zamanda ilişkileri analiz için de kullanılmaktadır. Özellikle organizasyonlarda biçimsel olmayan yapı şeklinde oluşturulan ilişkiler günümüz teknolojilerindeki programlarla daha kolay analiz edilmektedir.*

Özellikle birkaç dalda iş yapan büyük işletmeler artan rekabetle rakip işletmelerin saldırısı karşısında iş birimlerini bağımsızlaştırmaktadır. Böylece işletmenin herhangi bir birimi saldırı karşısında aciz kalırsa, bütün işletme etkilenmemektedir. Hiyerarşik yapıları askeri yapılardan alan işletmeler, bu felsefeyi de askeri yapılanmadan almışlardır.

Amerikalı uzmanlar, nükleer bir saldırı karşısında tek merkezden yönetilen askeri güçlerinin etkisiz hale gelebileceğini farkederek, böl ve yönet felsefesini uygulamaya başlamışlardır (Kuzuloğlu, 1996: 16). Böl ve yönet politikası da şebeke örgüt yapılarının temel fikirlerinden biridir. Şirket yapısı çeşitli şirketlere bölünerek dışarıdan gelecek etkilere karşı bağımsız hareket etmekte, ama merkezin de desteğini alarak, rekabette oluşabilecek düzensizliklere daha esnek olarak karşı koymaktadırlar. Merkezleşmenin alabileceği hatalı kararlar yüzünde toptan yok olmaktansa yalnız belli bir bölümü etkilenmektedir.

Şebeke örgüt yapılarının görüldüğü alanlardan birisi yatırım bankacılığıdır. Eccles ve Crane (1987: 177) çoğunluğunu ABD'nde olan 300 yatırım banka müdürleri ile yapılan görüşmeden elde ettikleri sonuçlarda yatırım bankalarını

* Örnek çalışma için bakınız: Bovasso (1992).

yönetiminin daha çok dinamik bir esnek şebekeye benzediğini bulmuşlardır. Örgüt yapıları ilişkide bulundukları işletmelerle kuvvetli bağa sahiptirler. Bu yatırım bankaları müşteri ve rakipleriyle karmaşık bağlantılara sahiptirler. Bu şebeke bağlantıları değişen pazar durumlarına ve müşteri ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Çalışma yatırım bankalarının karmaşık ve kompleks yapılarında bilgi değişiminin gerekli görüldüğü yerde biçimsel hiyerarşiyi kesebildiklerini göstermiştir. Örgütlerin çevresi örgütün yapısını direkt olarak devamlı şekilde şekillendirmektedir.

Şebeke örgütlenme biçimi farklı şekillerde uzak doğuda uzun zamandır kullanılmaktadır. Şebeke örgütlenmesi Japon ticaret şirketleri Sogo Shosha'larda (Yoshino ve Lifson 1986), Kore aile şirketleri Chaebol (Williamson 1997: 55) ve Japon Keiretsu'larda (Lincoln ve diğerleri 1996: 67) görülür. Sogo Shosha'lar Japonya'da, önceleri devlet tarafından desteklenen, şirketlerin kıt olan hammaddelerin ucuz ve belli bir kalitede ortak olarak alınması için oluşturulan dış satın alma birliği idi. Daha sonra bu birlikler ihracata ve yurtdışında ortak yatırıma da yönelmişlerdir. Kore'deki Chaebol ve önce İkinci Dünya Savaşı'na kadar hayatlarını sürdüren Japon Zaibatsu'lar ise tipik aile şirketleri gruplarıdır. Bunların ortak özellikler ortak satın alma-satma, finanslama ve teknolojik bilgi alış verişlerinin sağlanmasıdır. Genellikle yatay ve dikey bütünleşik şirket topluluklarıdır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ABD'nin Japonya'yı işgaliyle Zaibatsu'lar Japonya'nın askeri gücünü oluşturdukları için aile şirketi olmaktan çıkarılmış ve daha sonra banka etrafında oluşturulan 10'dan 45'e kadar temel yeteneklerde faaliyet gösteren şirketler oluşmuştur (Ferguson 1990: 58). Keiretsu denen bu şirketlerin aralarında yakın satıcı-alıcı işbirliğine dayanan, ve daha çok ortak refaha ulaşmak için çabalayan kendi grup logolarını kullanmaktadırlar (Lincoln ve diğerleri 1996: 68). Şirketler aralarında güç birliği sağlayarak yabancı yatırımcı ve ithalatçıları da engelleyebilmektedirler.

Bu durum ABD'nin Japonya'nın ticaret engelleri koyarak rekabeti engellediği suçlamasına kadar gitmiştir (Newsweek: 1991: 36). Çünkü Keiretsu sisteminde şirketler birbirlerinin belli oranında şirket paylarına da sahip olup (mutual shareholding), böylece birbirlerini kollamaktadırlar. Örneğin, Japon otomobil devi

Toyota 30 farklı parçayı kendi Keiretsu sistemindeki belli şirket paylarına sahip olduğu işletmelerden sürekli temin etmektedir. Bu aynı zamanda bir çeşit dikey bütünleşmedir ki buna Dikey Keiretsu veya tedarik Keiretsu (Vertical Keiretsu - Supply Keiretsu) denmektedir (Ferguson: 1990: 58). Toyota'nın bu sistemle Avrupa ve Amerikan rakiplerine göre % 25'lik maliyet tasarrufu sağlayan JIT'in (kanban) daha kolay uyguladığı belirtilmektedir. Çünkü JIT'in özelliği olan stoksuz parça temininde anında hizmet alması için şirketin tedarikçiyle uzun dönemli iş yapıyor olması, güvenmesi ve en önemlisi güçlü bir bilgi alışverişi yapmaları gerekmektedir (Richter ve Wakuta 1993: 263). Böylece dikey bütünleşik büyük şirket ölçek ekonomisini kazanmakta diğer yandan yarı mamullerini pazardan sağlayan küçük şirketler gibi esnek olmaktadır. Bu durumda grup yönetimi önem kazanmaktadır. Toyota ve onu izleyen diğer Japon firmaları daha çok dizayncı ve montajcı konumundaki lider firmalardır.

Williamson (1997: 60-1) binyılın örgütlenme yaklaşımı olarak sözünü ettiği belli grup içinde yeni iş alanı veya bölgesi yaratılmasında, işletme yönetiminden tamamen bağımsız ama belli bir oranda paya sahip yeni işletmelerin kurulmasıyla oluşturulan örgütlenmelerdir. Merkezi bürokratik yapılanma yerine küçük esnek firmaların ana firmadan finansal ve yönetim bilgi desteği sağlamaktadır. Bu olgu Asya'da yaygın olarak kullanılmaktadır. Her yönde ileri bilgi akışı vardır. Merkezi bir hizmet verici bütünleşik bürokrasi yerine dağınık şirketler topluluğu sistemin esasıdır. Tayvan merkezli bilgi teknolojileri şirketi Acer buna en güzel örnektir. Acer'in yapılanmasında her üründen sorumlu Stratejik İş Birimleri (Strategic Business Units-SBUs) ve her coğrafik alandan sorumlu Bölgesel İş Birimleri (Regional Business Units-RBUs) vardır. RBUs'lar yalnız dağıtım birimleri olarak değil, bağımsız olarak yerel ihtiyaca göre ürün çıkarma yeterliliğine de sahiptirler. Eğer birim bağlantıdan yeterli tatmin elde edemiyorsa gruptan ayrılabilir.

ABD'nde de Japonya'daki Keiretsu'lara benzer biçimde yeni endüstriyel yapılanmalar 1980'den sonra görülmeye başlamıştır. 1980'lerde rekabet öncesi araştırma (precompetitive research) denilen işbirliklerinde şirketler amacına

göre aynı sektörde olan rakipler* tedarik zincirindeki şirketler veya farklı sektörden şirketler belli süreler için kaynaklarını birleştirmeye başlamışlardı (Kelly 1992: 52-60). Daha sonra bu Japon Keiretsu'lara benzer yapılanmaya gitti. Örneğin Ford tedarikçisinden üretime, finanstana araştırma ve geliştirme ve pazarlamaya kadar birçok alanda şirketlerle işbirliği yapmakta ve bunlarla karılıklı şirket paylarını tutmaktadırlar.

Diğer bir şebeke örgüt biçimi ise risk sermayesi (risk capital-venture capital) altında grup şirketlerin verdikleri kapitalla fon sıkıntısı çeken girişimcilere sermaye, yönetsel bilgi ve teknoloji desteği sağlanmalarıdır. Girişimciyle birlikte işletmeyi kurarak kendi işletmesinin bir iştiraki haline getirmektedir. Böylece genişlemek isteyen şirket büyük bürokratik, hantal yapıdan kurtulmak için küçük, yeni başlayan (start-up) firmalar yolu ile daha dinamik ve atılgan bir konum elde etmekte, büyük şirketlerin ataklarından, irili ufaklı iştiraklerin sermayeleriyle güç kazanmaktadır. Bunun en güzel örneği Amerika'da faaliyet gösteren Thermo Electron firmasıdır (The Economist 1997: 63-4). Şirketler grubunun 15 yılda tamamına 22 iştiraki olmuştur. Şirketler elektrik santrallerinden yapay kalbe kadar birçok alanda faaliyet göstermektedirler.

Şirket her iştirakinde en büyük hisseyi tutmakla beraber yönetimlerine pek fazla karışmamaktadır. Burada önemli nokta, ana firmanın kendi ismini iştiraklerine vermesidir. Böylece yeni başlamış olan bir iştirak piyasada kolayca tanınmaktadır. Her bir iştirakin özellikle farklı alanda ve pazardaki boşlukları (niche) değerlendirmelerine dikkat edilmektedir. Aynı malı üreten büyük şirketlerden kendilerini bir parça korumaktadırlar. Bu yapıların en fazla olduğu yer ABD'nin Santa Carla'daki Silicon Vadisi'ndedir (Saxenian 1990: 96). Bu bölgedeki şirketler birbiriyle iş yapmakta, bilgilerini geliştirmekte, ortaklaşa öğrenmeyi sağlamak ve kazançlarını yine birlikte ortak girişimlerle değerlendirmektedirler. Bunlar girişim şirketleri olup ortak vizyon, strateji ve yönetim sistemleriyle bağlıdırlar.

Şirketler eğer yükselen rekabette başarılı olabilmek istiyorlarsa devamlı şekilde öğrenmek ve değişen pazar koşullarına ilişkin bilgilerini hızlıca

* Ford, GM ve Chrysler'in arabalarda yeniden kazanılanabilen plastik kullanımı ve elektrikli otomobil dizaynı için ortak girişimde bulunmaları gibi.

uygulamak zorundadırlar. İşte bunun yollarından biri de işletmelerin edindikleri tecrübeleri başka işletmelerle paylaşmalarıdır. Hannsen-Bauer ve Snow (1996: 413-427) yaptıkları örnek çalışmada (case study) Norveç'in bir bölgesinde 46 küçük ve orta büyüklükteki farklı sektörlerden gelen işletmelerin yüksek rekabetteki (hypercompetition) küresel pazarda rekabet güçlerini hep birlikte yükseltmek için birlikte öğrenmeyi amaçlayıp güçlü bir şebeke ağı gerçekleştirdiklerini saptamışlardır.

Şebeke örgütlenmesine en fazla verilen örnek Nike firmasının yapılanmasıdır. Spor ayakkabısı üreticisi olan Nike, gerçekte tam bir üretici değil, dizayncı ve pazarlamacıdır. Bu suretle pazarlama fonksiyonu ile müşterilerinin beklentilerini daha yakından görerek dizayn fonksiyonunu harekete geçirmektedir. Nike, çoğunluğu Çin, Güney Kore, Tayvan ve Tayland'daki yan sanayi firmalarını bir sözleşme ile bağlamakta, dizayn fonksiyonu ile onları yönlendirmektedir. Böylece pazardaki hızlı değişimleri anında yakalayıp üreticilerini yönlendirmektedir. Nike 1992'de ABD pazarının % 30'unu ele geçirmiş durumdaydı (Ekonomist 1992: 17). Küreselleşmenin etkisi ile sermaye, teknoloji ve bilgiyi elinde tutan işletmeler üretim için maliyet avantajı olan ülkelerden yararlanmaktadır.

Birçok şirket bir ortak amaç için birbirlerine bağlanarak gruplar kurmaktadır. Bu yeni rekabet oluşumu gruba karşı grup haline gelerek küresel saflaşmaya neden olabilmektedir. Bunlara yığılımlar veya takımyıldızları denilmektedir (Gomes-Cassenes 1994: 62). Bunlar ortak hacimleri genişleterek ölçek ekonomisinden yararlanmaktadır. Örneğin, 1987-91 yılları arasında Silicon Vadisi'nde birçok ortak şirket tarafından MIPS Computer Systems (daha sonra bu oluşum Silicon Graphics olarak değişir) kuruldu. Daha sonra buna karşılık Sun'ın ve IBM'in ayrı grupları oluştu. Otomobil sektöründe de General Motors, Toyota, Isuzu, Suzuki, Saab birlikteliğine karşı Ford, Nissan, Mazda, Kia ve Jaguar birbirleriyle gruplararası rekabet etmektedirler. Diğer örnek ise havayollarında transatlantik olabilme ve rezervasyonlarda küreselleşme isteği için Swissair, Delta Air, Singapur Airlines, SAS şirketleri birlikteliğine karar verdiler.

2.8. Şebeke Örgüt Yapısı ile Beraber Yeni Gelişen Yapılar

Artan oranda teknolojik değişme ve küreselleşme karşısında işletmeler hızlı rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için geleneksel yapılardan farklı birçok yapı ve düşünce geliştirmektedirler. Bazıları herhangi bir araştırmaya dayanmadan sırf yönetici tecrübeleriyle oluşmuşlardır (Ilinitch ve diğerleri 1996: 211). Aşağıda açıklanan bu kavramlar yeni olduklarından tam olarak açık ve ölçülür hale gelmiş değildirler (Koçel 1998: 282). Hatta bazı değişik düşünceler aynı ifadelerle sahip olabilmektedir. Bu yapıların ortak özelliği ise önceki katmanlı örgütlenmelerden farklı olarak daha fazla karmaşık olmalarıdır (Cravens ve diğerleri 1994: 19). Bu nedenle bazı yazarlarca bunlara ileri-hiyerarşik örgütlenmeler (hihg-hierarchical organization) denilmektedir (Jacob 1992: 67). Powell (1992: 355) ise bu yeni gelişen örgütlenmeleri tam tanımlanmamış (nebulous) örgütlenmeler olarak adlandırmaktadır.

Yeni gelişen yapılara postmodern bakış açısı ile bakılmaktadır. Geleneksel yapılar daha çok modernist bakış açısıyla yani, gelenekselliğin yüklerinden kurtulmak için biçimler üretme, toplumda olması gereken değerleri bulma, böylelikle evrenselliğe ulaşma akımlarının birer parçasıdır (Ergun 1997: 4). Halbuki postmodernizm ise geleneği devralmak olup hiçbir şeyin yeni olmadığını kavramından hareketle evrenselliği reddetme, modernlikteki bütüncülük yerine tekilciliği hedef alan yeni kavramdır. Postmodernizm ussallık, merkezcilik ve bütünselliğe karşı merkezden kaçışı, orantısızlığı, çoğulculuğu, bölünmeyi ve parçaların ön plana çıkarılmasını önerir. Benzerliklerden çok benzemezlikler ve farklılıklar ele alınır. Ama buna karşın postmodernizm basitliği savunurken bu çeşitliliğin nasıl yönetileceğini tam olarak söyleyememektedir. Şebeke organizasyonlar bürokrasi sonrası (post-bureaucratic) yapılar diye adlandırılan yapılar arasında yaygın olanıdır (Can 1996: 136).

Yeni örgütlenmelerde insan kaynakları ve teknoloji kullanılmaktadır (Daft ve Lewin 1993: ii). Hatta ileri teknoloji o kadar etkilemiştir ki Quinn ve arkadaşları (1996: 361) bazı örgütlenmelerin (tersine çevrilmiş hiyerarşi, örümcek ağı, yığılma örgütlenmeler gibi) bilgisayar yazılımındaki 'nesne tabanlı' (object orientation) yaklaşımın eseri olduğunu düşünmektedirler. Buna göre internet,

ekstranet ve intranet* aracılığı ile kişi ve grupların hazır formlar üzerinden işlerini yapmaları kişi ve grupların denetimlerinin ancak iş bittikten sonra yapılabilmesini olanaklı kılabilmekte, bu da birbirine bağlı ama merkezileşmemiş yapıyı gündeme getirmektedir.

Yeni örgütlenme biçimlerinde basık hiyerarşiler, merkezileşmemeye dayanan karar verme, çoklu yetenek kapasitesi, geçirgen içsel ve dışsal sınırlar, çalışanları güçlendirme, devamlı yenileştirme kapasitesi, kendi kendine koordinasyon için bütünleşen mekanizmalar gibi özelliklere sahiptir. İlk kez Burns ve Stalker tarafından belirtilen esnek organik post-bürokratik örgütlenme formlarının en büyük sakıncası esneklik için yükün çalışanlara yıkılmasıdır (Victor ve Stephens 1994: 479). Küçülme, basıklık yalınlık yüzünden geçici çalışanların sayısı artmakta ve daha fazla iş yükü, sorumluluk getirmektedir.

Aşağıda verilen kavram ve yapılar şebeke örgüt yapılarının ortaya çıkış tarihi ile aynı zamanlara (1980 sonrası) rastlamakta ve yeni olgular olduğu için şebeke yapı formuyla büyük benzerlikler oluşturmaktadırlar. Bu yüzden Quinn ve arkadaşları (1996: 350) bu yeni oluşumların tümünün şebeke örgütlenme içerisine alınabileceğini söylemektedirler. Buna karşın yüksek rekabette her örgütsel yapının kendine göre üstün tarafları vardır. Bu örgütlenmeler halen bürokratik bazı özelliklere sahiptir. Çünkü halen büyük yapı içerisinde bulunmakta hiyerarşik denetim mekanizmaları olmazsa bile diğer kontrol mekanizmaları (sermaye payı, iş bütünleştirmeler için biçimsel toplantılar gibi) ile denetim sağlanmaktadır. Bu örgütlenmeler Burns ve Stalker'ın belirttiği organik örgütlenmelere her ne kadar yakın olsa bile organik örgütlenmeler çalkantılı-kaotik (turbulent-caotic) çevresinde en iyi işlemektedir ki önceki bölümde anlatıldığı gibi yüksek rekabet basitçe çalkantılı çevreyi tam olarak temsil etmez. Daha çok rakiplerin birbirini kontrol edememesi anlamına gelir. Çalkantılı dönem için daha çok kriz yönetimi uygundur. Yüksek rekabette örgüt hem verimli ve hem de esnek olmalıdır. Çünkü rakip stratejileri devamlı değişmekte; bu da örgüt yapısını etkilemektedir. Burada problem,

* Intranet örgüt içi, ekstranet örgütler arası ve internet bütün herkesin birbirine bağlandığı bilgisayar ağlarıdır.

örgüt yapısının hem stratejilere nasıl ayak uydurabileceği hem de ne şekilde verimli olabileceğidir. Bu da esnekliktir.

2.8.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Kısaca işin dışarıya verilmesi olarak tanımlanan dış kaynaklardan yararlanma iki türde yapılmaktadır. Birincisi, klasik anlamda işletmenin fonksiyonları olarak tanımlanan dağıtım, muhasebe, ar-ge gibi bölümlerin işlerini başka işletmelere yaptırmalarıdır. Diğer dışkaynaklardan yararlanma türü ise üretiminin belli bazı süreçlerini başka bir işletmeye yaptırmaktır. Bu bazen tüm üretimi yaptırma haline gelmektedir. İşletmeler üretim sürecinde yalnızca destek birimlerini de dışarıya verebilmektedirler.

Belli kalite, standart ve fiyatta anlaşılan şirketler, bu anlaymayı aralarında sözleşmeye dayandırmaktadır. İş bittikten sonra ana işletme başka iş için başka firmalara da gidebilmektedir. Bu yüzden bu sisteme taşeronluk (subcontracting) sistemi de denilmektedir. Ama bu sistemi taşeronluktan ayıran en temel nokta sürenin uzun olmasıdır (Öner 1997: 7).

Böylece işletmeler uzman olmadıkları işleri esas uzman olan işletmelere vererek, kendi esas uzmanlık konularında uğraşmaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanma ile her an denetim altında bulundurmalarına gerek duyulmayan işler başkalarına verilerek bu işlerin hamallığı yapılmamış olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında maliyet, kalite, bilgi sistemlerindeki performansın azalması, tedarikçi baskısı, temel yeteneklere dönme, finansal faktörler sayılabilir (McFarlan ve Nolan 1995: 9). Dış kaynaklardan yararlanmanın en büyük avantajları esneklik sağlaması, organik yapının oluşması, hizmet içi eğitimde düşüştür (Powell 1992: 355). Ama buna karşın kontrolün başkasının eline geçmesi ve otonomide düşüş gibi tehlikeleri vardır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın en ileri halini Morton (1995: 342) tarafından dile getirilen içsel pazar formudur (the internal market form). Özellikle belirsizliğin çok fazla ve iş gücünün değişken olduğunda ortaya çıkmaktadır ki özelliği bir büyük şirket içinde irili ufaklı birçok bağımsız küçük şirketin birlikte

çalışmasıdır. Örneğin süper marketlerde çeşitli reyonların, temizlik, bakım, bilgi işlem, muhasebe gibi her türlü işlemin küçük şirketlere verilmesidir.

Şebeke örgütlenmeleri ile dış kaynaklardan yararlanma arasında fark vardır. Dış kaynaklardan yararlanmada anlaşmalı şirketler bir işi belli maddi çıkar karşılığında işi yaparlar. Örneğin bir müteahhit firmanın işletmeye anahtar teslim fabrika kurması gibi. Fakat şebekelenmiş örgütlenmelerde ilişki uzun süreli olup işlere direkt karışma vardır. Dış kaynaklardan yararlanmada ana firma uzman olmadığı işi başkasına devreder; ama idare devredilmez (McFarlan ve Nolan 1995: 22). Böylece kontrol yine ana firmada kalmaktadır. Halbuki şebeke örgütlenmesinde karşılıklı bağımlılık vardır ve kontrol karşılıklı yapılmaktadır. Ana firma yerine araçlar devreye girmektedir. Ama yinede dış kaynaklardan yararlanma şebeke örgütlerin temel zeminin oluşturmaktadır.

2.8.2. Stratejik Birlikler, Risk Paylaşımı ve Ar-Ge Konsorsiyumları

Bu örgütlenmeler pek yeni sayılmazlar. Tümünün ortak özelliği bir amaç için şirketlerin bir araya gelip bazı örgütlenmelerde bulunmalarıdır. Bu örgütlenme yeni bir şirket üzerinde, herhangi bir üyenin şirketi üzerinde, veya ar-ge konsorsiyumlarında olduğu gibi bir akademik birim üzerinde olabilir. Diğer yandan yalnızca şirketlerarası oluşturulan bir grup ta olabilmektedir.

Stratejik işbirlikleri (strategic alliances) daha çok işletmelerin karşılıklı olarak yardımlaşmasını ve dayanışmasını temel almaktadır. Temel neden ise artan rekabet ve teknoloji ile birlikte işletmeler tek başlarına üstesinden kalkamayacakları çeşitli işler için birliktelik kurmalarıdır (Walters ve diğerleri 1994: 5). Stratejik işbirlikleri sayesinde, işletmeler her alanda uzmanlaşamayacaklarından, işletmeler birbirlerinin uzmanlık dallarından yararlanacaklardır. Uzmanlıkları farklı olduğundan ortak yenilik yapma girişimleri doğacaktır. Bu da bir çeşit sinerji

etkisidir. Yani birisinin kazanması başkasının kazanması* (non-zero-sum game) demektir (McFarlan ve Nolan 1995: 11). İşbirliğine girecek firmalar finansal olarak aynı oranda katılmaları işbirliğinin sonucunu olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bleeke ve Ernst 1996: 362).

Risk paylaşımı (joint ventures) farklı bir ülkenin pazarına girerken, yeni ürünün geliştirilmesinde kendi işlerine benzeyen işlerin birleştirilmesinde veya oluşmuş olan işlerin yeniden gruplanmasında kullanılmaktadır (Powell 1992: 354). Risk paylaşımı düşük maliyet, uzmanlığın artışı, risk düşürme gibi avantajlara sahipken kontrolde düşüş, yüksek hata oranı ve amaçlarda uzlaşamama tehlikesi vardır (Powell 1992: 355). Lisanslama ise yine düşük maliyet ve risk düşürme gibi müşterek iş ortaklığına benzemekte ise de tam bir ortaklık olmadığından ve yalnızca bir kullanım hakkı elde edilmesi olduğundan, müşterek iş ortaklığının dezavantajları burada görülmemektedir (Gordon 1996: 582).

Ar-ge konsorsiyumları yeni teknoloji veya ürün için ölçek ekonomisinden risk paylaşımı ve bilgi paylaşımından yararlanarak iki veya daha fazla üyenin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Araştırma ve geliştirme konsorsiyumları müşterek iş ortaklıkları benzetmekle birlikte bazı hallerle farklıdır. Ar-ge konsorsiyumlarında birbiriyle rekabet eden işletmeler olabilmektedir (Powell 1992: 355). Risk paylaşımında ise bu olmaz. Buna karşın müşterek iş ortaklıkları genelde iki sponsordan oluşmakta, ar-ge konsorsiyumları ise üyelerin hemen ayrılabilen bir çok üyeden oluşabilmektedir.

Ayrıca ar-ge konsorsiyumları endüstri/üniversite işbirliği araştırma merkezlerinden de farklıdır ki, bu girişimle daha çok üniversitelerce başlatılır ve direkt desteği sağlar. Ama ar-ge konsorsiyumları üniversitelerle işbirliği yapsa da ilk girişim şirketlerden gelmektedir. Endüstri-üniversite işbirliği araştırma merkezlerinin kontrolü üniversitelerdedir. Ayrıca bu işbirlikleri genel bilgi geliştirmesi için

* Bu ekonomi veya politik bilimlerdeki 'tutuklunun ikilemi' (prisoner's dilemma) olarak geçmektedir. İşbirliğine yönelten sebep olarak açıklanmaktadır. Diyelim ki bir cinayete ortak olan iki sanık cinayet sonrasında birbirlerini kollamak için anlaşsalar da ifadeleri ayrı ayrı alınırken birbirlerini görmediklerinden, suç ortağının ne söylemiş olduğunu bilemez. Dolayısıyla bütün suçun ortağında olduğunu söyleme eğilimi içerisine girer. Ama bu birkaç kez tekrarlandığında tutuklular birbirlerini kollamayacağı öğrenenlerdir ki gerçek piyasada da rakip ve değer zincirindeki firmaların durumu öyle olmaktadır. (Reich 1991: 100)

yapılırken, ar-ge konsorsiyumları daha çok teknoloji fizibilite etüdü ve ürün üzerine odaklaşmaktadır.

Şirketlerin ar-ge konsorsiyumlarına katılma nedenleri ölçek ekonomisinden yararlanma, yenilik çalışmasına katılarak riski paylaşmak, yeni teknolojik standart belirlemek, bütünleyici bilgiyi paylaşmak, çevre atıkları oluşumunu engelleyici tedbirleri şirketlerin ortak olarak üstlenmesidir. Ar-ge konsorsiyumları düşük maliyet, uzmanlığın artışı ve risk düşürme avantajlarına sahipken kontrolün başkasının eline geçme tehlikesi ve otonomide düşüş gibi dezavantajlara sahiptir.

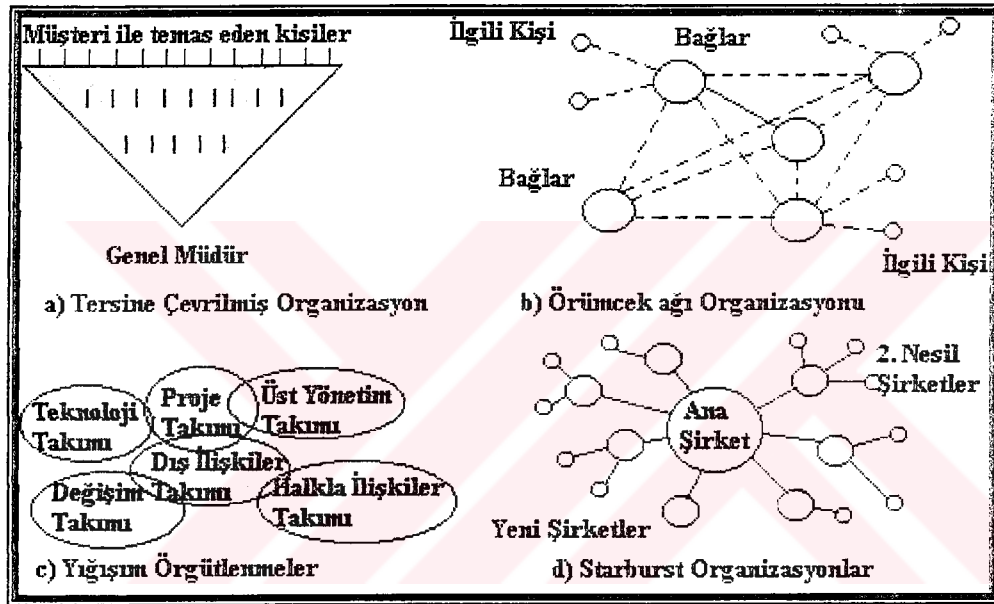
İşletmeler bazen yeni ürün çıkarılması ve standartların belirlenmesinde değer zincirindeki firmalarla ortak ar-ge çalışmaları yapabilmektedirler (yeni ürün için dikey anlaşma). En son örnek ise 1999 Mart ayında Nortel Networks, Microsoft, Intel ve Hewlett-Packard'ın farklı teknolojilerinin bir araya getirilmesi için birlikte çalışma anlaşması imzalamalarıdır (NortelNetworks 1999). Her biri kendi alanında uzman ve lider olan bu firmalar dikey bütünleşmeye benzer, fakat bağımsız olarak yeni ve birbirine adapte olabilen standartların ve ürünlerin çıkarılmasında anlaşmışlardır.

2.8.3. Franchising ve Lisanslama

Franchising şirketlerin dağıtım ve müşteri yakınlığı için mağaza kurma yerine başka işletmelerle iş yapma şeklidir. Bunun birincisi nedeni sermaye yetersizliğini gidermek, ikincisi ise franchising sistemindeki her bayinin aynı zamanda kar/zarara mukayesesini, yani 'patronun işin başında olması' yolu ile motivasyon sağlanmasıdır (Hoffman ve Preble 1993: 35). Böylece kişi işine daha bir özveri ile sarılacak teorisiyle hareket edilir. Franchising ile ana işletme alıcıya üretim, isim, marka kullanım hakları verme dışında üretim tekniği yönetim ve organizasyon bilgilerini de vermektedir (Erdoğan 1998: 503). Böylece alıcı işletme organize tecrübelerinden yararlanmakta, karşılığında kar payı vermektedir.

Lisans anlaşması ana firmanın, bağımsız işletmelerle kendi markasının kullanımını, özel bir formülün satımını veya teknolojinin kullanma izni için kontrat yapılmasıdır. Bu anlaşma bir bakıma franchisinge benzemektedir (Reich 1991: 92).

Her iki tür işbirliğinde daha çok tek yönlü bir ilişki mevcut olup bilgiler ana şirketten alıcıya gitmektedir. Bu yönüyle şebeke örgüt yapılarından çok ayrılmaktadırlar.



Çizim 4: Şebeke Örgütlenmesine Benzeyen Yeni Formları

(Quinn ve diğerleri 1996: 356-60)

2.8.4. Starburst Örgütlenmeler

Yeni örgüt yapılarından biri olan starburst örgüt yapısı, oluşmuş olan örgüt üyelerinin yaratıcılık ve yeniliği yakalamak ve iyileştirmek için dizayn edilmiştir (Quinn ve diğerleri 1996: 359). Yeni ürün ve hizmetler geliştirildiğinde ana firmadan ayrılan ve kendi ayakları üzerinde gelişmesi için desteklenen yeni şirket haline getirilir (Çizim 4d). Örnek olarak Raychem, Thermo Electron ve Johnson and Johnson şirketleridir. Bu yeni yapılar bir kısmı ana firma tarafından sahiplenmiş olduğu halde şirketin kendi istediği yönde özgürce büyümeyi sağlamakta ve de dışarıya istediği zaman sermaye aktarabilmektedir. Şirket temel yetenekleri üzerinde durur ve eğer yeni bir ürün ve hizmet ortaya çıkaracaksa yeniden bir şirket

kurulur. Bu süreç girişimsel uzmanlığı ve riski yönetebilme kabiliyetini arttırmaktadır. Quinn ve arkadaşları (1996: 360) araştırmalarında bu yapının çok iyi çalışabileceğini, ama özellikle büyük ölçekli yatırım gerektiren ürünlerde uygun olmadığını söylemektedir.

Bu yapıların şebeke yapılarından farkları vardır ki o da yeni kurulan işletmeler içinde fonksiyonel işler yapılabilmektedir. Yalnızca gaye girişimcilikten yararlanılarak şirketin küçük ve dinamik oluşudur. Halbuki şebeke yapısında fonksiyonel işlerin tümünü farklı işletmeler yarine getirilebilmektedir.

2.8.5. Sanal ve Ağlandırılmış Organizasyonlar

Sanal örgütlenmeler (virtual organizations) Byrne (1993: 98) tarafından kabiliyet, maliyet paylaşımı ve başkasının pazarını kullanması için geçici olarak bağımsız şirket şebekelerinin bağlanması olarak tanımlanmıştır. Medcoff (1996: 46) bu tür yapılandırmayı bilgi işlem sistemleriyle işletmenin dışında gerçekleşmesi yüzünden dışsal teknoloji şebekeleri (external technology networks) olarak adlandırılmaktadır. Önemli özellikleri teknolojinin üst seviyede kullanılması, temel yeteneklerin birleştirilmesi, süreklilik arzetmemesi, en az biçimsel yapı kullanılması, daha çok fırsatları değerlendirmek için birbirine güvenen şirketlerin (birey bazına kadar inebilir) bir araya gelmesidir. Bu yapılara benzer sanal işbirliği (virtual corporation) ise geçici olarak bir özel fırsatı değerlendirmek için bir araya gelmiş şebekelenmiş firmalardan ve bağımsız bireylerden oluşan işbirlikleridir (Davis ve Darling 1995: 71). Burada ne hiyerarşi, ne ofis, ne de örgüt şeması vardır; ne de klasik örgütlenmelerde adlandırılan unvanlar. İletişim olarak telefon, faks, internet bağlantılı diz üstü bilgisayarlar kullanılmaktadır. Bu durumyla sanal organizasyonlarda ayrılabilirler. Sanal organizasyonlarda ortağının kazanması için o işbirliğindeki üyelerin tümünün kazanması gerekir. Bu yüzden güvenin en üst noktada olması gerekmektedir.

Örneğin 250 tam gün çalışanı ile 300 milyon dolar üzerinde geliri olan 'The Rolling Stones' bir tur ve konser organizasyonu olup bilinen hiyerarşik yapılardan çok özel yapı sunmaktadır (Landler 1994: 84). Her konser sonunda

çalışanlar dağılmakta, izleyen yıl yine isterlerse bir araya gelmektedirler. Bir bakıma sanal işbirliği yapmaktadırlar.

Allcorn (1997: 414) ise sanal örgütlenmelerden söz ederken tamamen eşzamanlı kılabilen bilgi teknolojilerini tanımlamaktadır. Bunun için paralel sanal örgütlenmeler deyimini kullanmaktadır (parallel virtual organizations-PVO). PVO zaman ve yer kazandırarak çalışanları ve örgüt bilgilerinin birbirine bağlayan, birbirine evrensel giriş ve işletim bilgi sağlayan örgütsel bilgisayarlaşmış şebekeler olarak tanımlamaktadır. Bu bir bakıma intraneti tariflese de intranet herhangi bir bürokratik sistemde de olabilmektedir. Bu sayede yöneticiler ve çalışanlar eşit koşullarda örgütte tartışma, sorunları çözme, fırsatları değerlendirme, bürokratik roller ve protokoller olmadan karar vermeyle iletişim sağlanır. PVO bürokratik hiyerarşik örgütlenmenin alternatifi olabilir, yine de bürokratik örgütlenmenin içinden çok paralel boyutta oluşmaktadır. Bu durumda PVO'lar organik örgütlenmeye katkı sağlamaktadır. Çalışanların yöneticilerle aynı seviyede olmaları, karar vermede o işten sorumlu kişilerin ön planda olması, bilgi paylaşımı gibi durumlar PVO'yu doğuracaktır.

Paralel sanal örgütlenmelere verilecek en iyi örnek Linux International Group'tur. Bu grubun amacı herhangi bir ticari bağlantısı olmayıp dünyadaki bilgisayarların birbirine bağlantısı için çıkarılmış Unix tabanlı bir işletim sisteminin oluşturulması, geliştirilmesi ve yayılmasının sağlanmasıdır. 1991'de ufak bir girişimle başlayan bu grup zamanla bilgisayar aracılığı ile tüm dünyayla haberleşen grupların katkısı ile sistem geliştirilmektedir. Grubun üyeleri ve hatta üye olmayan kişiler sistemin geliştirilmesi için önerilerde bulunmaktadır. Yapılan sanal toplantılarla sistemin geliştirilmesi için öneriler tartışılmakta ve karar verilmektedir. Yeni sürümler kararın arkasından anında bütün dünyaya yayılmaktadır. Şu anda dünyada internet ortamında server görevi sağlayan makinelerin yüzde 80'i Linux işletim sistemiyle çalışmakta olup dünyada 8 milyon kullanıcısı olduğu tahmin edildiğine (Linux Grubu 1997) göre ticari rakiplerine göre büyük başarı kazandığı bir gerçektir.

Diğer benzer kavram ise örümcek ağı veya şebekelenmiş organizasyondur (spider's web veya networked organization) (Morton 1995: 342).

Ağ örgütlenmeler keskin olarak basık (flat), çok az hiyerarşiyi içeren, bireyler arası ve küçük gruplararası iletişimde yüksek olduğu yapıdır (Çizim 4b). Denetim ve danışmanlık şirketleri uzun süredir bu yapıyı uygulamaktadır. Biçimsel otorite etkisi olmadan bilgi birikiminin sağlanması bu yapının karakteristik özelliğidir. Bu örgütlenme yapısı daha çok bilgi yoğun işlerde ve geniş coğrafik alanda küçük gruplar veya bireylerle çalışılan hizmet işletmelerine uygundur. İlişkiler genellikle gönüllülük esasına dayanır (Quinn ve diğerleri 1996: 457). Bu yapıların en büyük sorunlarından birisi iletişim ve paylaşım kültürünün oluşturulmasının zorluğudur. Diğer yandan grup ve bireyler arasında yarışın olması grubun çok çabuk dağılmasına neden olmaktadır.

Şebeke ile sanal organizasyonlar arasındaki farklar şöyledir (Akkavuk 1997'den aktaran Koçel 1998: 320):

- Sanal organizasyonlar birer şebeke organizasyonlar gibi görülse de şebeke organizasyonlarının özel bir şeklidir. Her şebeke organizasyonu bir sanal organizasyon değildir.
- Şebeke organizasyonlar hem geçici, hem de kalıcı olurken sanal organizasyonlar geçicidir. Projenin gerçekleşmesiyle organizasyon biter.
- Şebeke organizasyonlarda lider tek olabilmekte, halbuki sanal organizasyonlarda proje ve amaca göre birden fazla lider olabilmektedir.
- Şebekeye girme ve çıkma birim bazında olduğu halde, sanal organizasyonda bu durum kişiye kadar inebilir.

2.8.6. Kendi Kendini Yöneten ve Takım Temelli Örgütler

Jacob (1992: 62) Fortune'daki makalesinde 21. yüzyıl örgütlenmesinde kendi kendini yöneten takımlardan (self managed teams) söz etmektedir. Kendi kendini yöneten takımların oluşturulması fikri yeni olmayıp Londra Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü araştırmacıları Trist ve Bamforth tarafından İngiltere kömür madenleri çalışanları üzerine daha çok teknolojik değişimlerin organizasyon yapı ve işleyişine olan etkileri üzeri araştırmalarında

ortaya koymuşlardır (Koçel 1998: 193). Bu yapının göre bunun felsefesi birkaç kişiden oluşan takımların biçimsel olmayan yapılarındaki birbirlerini destekleme, liderlik nezareti, aralarında işbölümü yapılması, grupsal kontrol ile daha fazla performans göstereceğidir. Takım üyeleri örgütün her yerinden gelebilirler ve takım çalışmasında rotasyon olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte gelişen kendi kendini yöneten takımlar işin bütünlüğünü görebilen, sosyal iletişim kurabilen, iş çeşitliliğine sahip, işten sürekli öğrenebilen, risk alabilen etkin takımlardır. Takımların her birinin rotasyona uğrayan liderleriyle verimliliği artırmak, çalışanlara çok fonksiyonluluk kazandırmak, hızlı karar almayı, sağlamak ve sürekli öğrenmeyi hedeflemeleri sağlanır. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde oluşturulan bu gruplar yine farklı amaçlar için (sorunların çözülmesi, kalitenin geliştirilmesi, çalışma standartlarının geliştirilmesi gibi) kalite çemberleri olarak adlandırılan sürekli iyileştirme programlarıyla desteklenir. Böylece takım ruhu yolu ile verimlilik en üst seviyeye çıkarılmaya çalışılır. Takım ruhundan yararlanılarak Ertürk'ün (1995: 228) belirttiği gibi gereksiz işlerin ortadan kaldırılmasıyla yalın yönetime ulaşılır.

2.8.7. Yığışım Örgütlenmeler

Yığışım örgütlenmeler (cluster organizations) bir derece şebeke örgütlerin gelişmiş halidir. Futurist Alvin Toffler (1996: 316) 1970'lerin sonunda yazdığı üçüncü dalga kitabında da kimsenin koordine etmediği, oto-koordinasyonlu bir örgütü geleceğin örgütü olarak tanımlamakta, bu haliyle aracısız şebekeye benzetmektedir.

Mills 1991'de (aktaran Morton 1995: 342) yazdığı kitabında spesifik görevlerin yapılması için yığışım veya takımların geliştirilmesi fikrini ortaya atmaktadır. Planlanmamış ve kendine has (ad hoc) takımlar gibi olmayan, yığışım spesifik problemleri çözmek için küçük görev yığışımları oluşturulması yığışım örgütlerin ana yapısını oluşturur (Çizim 4c). Bu yığışım örgütlenmeler işlerin gerektirdiği ölçüde sınırlar boyunca hareket edebilirler. Gruplar faaliyetlerini hiyerarşik kontrolle değil, daha çok isteğe bağlı ve profesyonellik etik içerisinde yapmaktadırlar.

Bu yapı çok eğitimli motive edilmiş insanların, farklı ve aniden değişen görevlerin uygulanmasında uygundur. Bu haliyle bir bakıma klasik örgütlenmede kriz dönemlerinde oluşturulan yüksek seviyeli gruplara benzese de iki yönden farklılaşmaktadır. Birincisi, görev gruplar geçici olsa da hiçbir zaman hiyerarşik yapılanmaya dönmezler. İkincisi, klasik yapılarda bu özel görev-güçleri örgütün bütününe oluşturmazlar. Bu tür örgütlenmede ise bütün işler farklı görev gruplarıyla yerine getirilir.

Wheelen ve Hunger (1995: 243), Koçel (1998: 287) gibi yazarlar benzer yanları nedeniyle yığışım organizasyonları şebeke örgüt yapılarının bir çeşidi olarak ele almaktadırlar. Yığışım organizasyonlar daha çok çalışma grupları organizasyonu (work groups organization) olarak anılmaktadır (Koçel 1998: 288). Değişik disiplinlerden gelen kişilerin katılımı ile grup oluşturmaları ve işin niteliğine göre bu grubun belli zamana kadar sürmesi ve daha sonra yine işin gerektirdiği (belki aynı grup üyeleri veya değil) grubun oluşturulmasıdır. Bu haliyle şebeke organizasyonlara ne kadar benzese de daha çok ileri halini oluşturduğu (dinamik şebekenin de ilerisi) söylenebilir. Çünkü şebeke organizasyonlarında alt işletmelerin bünyesinde olan kişilerin dağılmasına gerek yoktur. Diğer yandan yığışım organizasyonlarda grup ve organizasyon içindeki ilişkiler hiyerarşik bazda olmayıp, daha çok işin gerektirdiği yatay ve çapraz ilişkiler dayanır: otorite yoktur. Ama şebeke organizasyonlarında bu duruma gelmesi zorunlu değildir. Şebeke organizasyonu içindeki bazı işletmelerin yapıları yığışım örgütlenmelere benzerken bazıları da hiyerarşik yapılandırmaya benzemektedirler. Örneğin bir otomobil üretim zincirinde temizlik şirketi gayet hiyerarşik iken bilgi işlem işletmesi yığışım organizasyonuna benzeyebilir.

2.8.8. Yatay Organizasyon

Yatay organizasyon (flat organization) denmesinin nedeni klasik hiyerarşideki kontrol alanının sınırsız ve bilginin bu düzlemde oluşundan kaynaklanmaktadır (Quinn ve diğerler 1996: 353). Yatay organizasyonun ana felsefesi kişilerin tamamiyle birbirleriyle bağlanması ve sıfır hiyerarşiye inilmesidir. Bu durum daha çok şebeke yapılarındaki birim yerine kişilerin bağlanmasına

benzemektedir. Her birey müşteriyle direkt ilgilenir. İşin gereği birey, ağ içinde merkezi birimle kontakt kurar. Özellikle havayolu şirketlerinin rezervasyon bölümleri örnek olarak gösterilebilir. Burada iletişim ve bilgi teknolojileri en üst seviyede kullanılır. Kurallar daha çok merkezi birimce yazılım programının ağa aktarılması ile yapılmaktadır. Merkezde bulunan kişi çok fazla uzman olup yalnızca ağın bakımıyla ilgilenmektedir. Ama kariyer yollarının olmaması ve merkez ile müşterilerle ilgilenen kişiler arasında uzmanlık farkı bulunması beraberinde, klasik anlayışlı yükselme durumunun olmamasını getirecektir.

2.8.9. Tersine Çevrilmiş Organizasyon

İsminden de anlaşılacağı gibi bürokratik hiyerarşik yapının altta geniş, üstte ise daralması yerine piramidi tamamen üstten alta çevrilmesidir (Çizim 4a). Tersine çevrilmiş organizasyon (inverted organization) biçimi daha çok müşteriye yakınlık, bilginin geldiği yer ve bunun sonucunda yeniliğin yapıldığı yer açısından incelenmektedir. Bazı işletmelerde müşterinin çok fazla önemli oluşu yatay organizasyon yerine bu tür yapının tercih edilmesini sağlamıştır. Yani tüm yöneticiler, sistemler ve destek personeli bu ön cephedeki kişiler için çalışmaktadırlar. Bu yapılar aynı zamanda personel güçlendirmenin (empowerment) bir sonucudur.

Bu yapıda yatay organizasyondaki gibi bilginin kaynağı müşterilerle direkt temasa geçen kişilerdir (Quinn ve diğerleri 1996: 355). Örneğin hastaneler bu tip örgütlenmeyi gösterir. Yenilik hareketleri bu müşterilerle direkt ilgili olanlarca uygulanır. Bu kişiler yine kendi alanlarında uzman ve profesyoneldir. Ama bu kişilerin birbirleriyle direkt bağlantısı yoktur. Herhangi kritik bilginin yayılımı biçimsel olmayan olarak bireyden bireye veya biçimsel olarak bireyden merkeze doğru akar. Bu bağlantılar ters piramit olarak destek unsurları yapar. Bu destek unsurlarını genelde idari işler yaparlar, ama dışarıdan gelen yeni bilgiler de seminerler aracılığı ile uzman kişilere bildirilir.

Tersine çevrilmiş hiyerarşide hatlar klasik hiyerarşinin emir komuta zincirine farklı olarak destek yapısı sağlar. Örneğin genel müdür doktora veya uçak pilotuna acil durumlar dışında emir veremez. Bu yapılandırma da özellikle işletmenin

müşteri hizmet faaliyetleri çok önemlidir. Oluşan bilgiler ve sorunların çözümü faaliyetin esas özünün oluşturmaktadır. Ama bu sistemde, çalışan ve sistem açısından bazı sorunlar çıkabilmektedir. Örneğin, hat yöneticileri için biçimsel otoritenin kaybolması bu kişiler açısından psikolojik durumlara yol açabilir. Diğer yandan ilgili kişilerin (contact person) profesyonel eğitimlerinin sağlanması, personel seçiminin çok fazla önem verilmesi, ortak örgüt kültürünün yerleştirilmeye çalışılması gibi durumlarda bu kişilerin profesyonel uzman olmalarından kaynaklanan 'bu işi en iyi ben bilirim' psikolojisine kapılıp organizasyon ve iş normlarına karşı hareket etmelerine neden olabilir.

2.9. Şebeke Örgüt Yapısının Avantajları ve Sorunları

2.9.1. Şebeke Örgüt Yapısının Avantajları

Şebeke örgütlenmesiyle sürekli olarak artan şirketlerarası işbirliklerinin yönetilmesine bir model sağlanmaktadır.

Geleneksel örgütlerde kariyer yolları yalnızca belli bir fonksiyonda ve dikey olabilmekte iken, şebekede ise daha geniş olmaktadır (Nolan ve diğerleri 1988: 9). Şebeke örgütlenmelerde tipik olarak finansal, işlevsel ve küresel sorumluluklara katılarak çeşitli çevrelerde faaliyet göstermesiyle kariyerlerini yapılandırmaları desteklenir. Böylece insan kaynaklarının etkili kullanılması sağlanmaktadır. Dar uzmanlaşma yerine geniş uzmanlaşmayla daha çok geniş düşünme yeteneği verir.

Şebeke organizasyonlarla işler farklı işletmeler veya gruplarca yapıldığından, beraberinde farklı kültür ve iş stillerini getirmektedir. Hatta küreselliğe gidildikçe, farklılık daha da artacaktır. Bu durum kişilerin tavırlarında uzlaşmacı hal almasıyla sonuçlanabilir. Eğer bir işbirliği isteniyorsa belli noktalarda anlaşma sağlayabilmeleri ve öncelikle kişi ve grupların birbirine saygıyı ön plana çıkarmaları gerekecektir.

Şebeke yaklaşımı firmalara strateji belirlemede yeni imkanlar vermekte, geleneksel yapıların hiyerarşik düzlemde kısırlaştırdığı alanın yerini almaktadır. Firmaların strateji ile yapılarının uyumlu olması için bir alternatif model

olarak çıkmaktadır. Güçlü bir rekabet durumunda firmanın pozisyon alması için yeni imkanlar vermektedir. Böylece yeni kanal ve pazarlara açılım sağlanabilmektedir. Diğer yandan arada güven bağlarının dolayısıyla bilgi paylaşımının olması işletmelere uzun dönemli görüş imkanı vermektedir (Thorelli 1986: 46). Diğer yandan, yüksek rekabet nedeniyle yaşanan belirsizlik bu bilgi paylaşımı ile aşılabilmekte, özellikle farklı işletme ve birimlerden gelen kişilerin katılımıyla oluşturulan çapraz fonksiyonlu takımlar sayesinde karşılıklı bilgi paylaşımı imkanı sunulabilmektedir (Feneuille 1990: 297-99).

Firmalar pazar baskısı ve rakiplerin yenilikleri, aynı anda ürün ve hizmet maliyetlerini kontrol etme ve hatta düşürmede artan orandaki hıza adapte olmak zorunda kalmaktadırlar. Bu talebe karşı koymaya ve ölçek ekonomilerini merkezi planlama ve kontrol mekanizmaları yoluyla yapmaya çalışan büyük girişimler bocalamaktadırlar (Snow ve diğerleri 1992: 6). Oysa şebeke örgütlenmeleriyle maliyet paylaşımı ve ekonomik ölçeklerle maliyetin düşürülmesi sağlanabilmektedir. Robins (1993: 104) yaptığı bir çalışmada II. Dünya Savaşı'ndan sonraki ABD film endüstrisinde bağımsız olarak şebekelenmiş film stüdyolarının bütünleşik olarak hizmet yapan firmalara oranla daha performanslı olduğunu bulmuştur. Diğer yandan bütünleşik iş yapan stüdyoların maliyetlerinin bağımsız olarak iş yapan stüdyolarınkinden daha fazla olduğu saptanmıştır. Yenilik faaliyetlerinin bağımsız olarak iş yapan işletmelerce daha fazla yapıldığı belirlenmiştir.

Bu durum işletmeleri hem birbiriyle yardımlaşmaya hem de kendilerinin menfaatlerini korumaya çabasına itmektedir (Brandenburger ve Nalebuff 1998: 5). İşbirliği yolu ile ekonomi temelindeki sıfır toplamli oyun (the zero sum game) pozitif toplamli ilişkiye (positive-sum relationship) dönüşmektedir (Powell ve diğerleri 1996: 143).

Şebeke örgütlenmeler dikey ve çeşitlendirmenin bir alternatifi olarak sunulabilir. Tam bir bütünleşmeden doğacak riskleri azaltır. Eğer üyelerden biri genel standartları karşılayamıyorsa, bu üye şebekeden çıkarılacak, dolayısıyla esneklik sağlanacaktır.

Şebeke örgütlenmelerin diğer bir avantajı da Uzzi'nin (1997: 44) yaptığı çalışmada görülmektedir. Araştırmasında şebeke olarak örgütlenmiş şirketlerin karar vermedeki sürelerinin diğer örgütlenmelere oranla daha hızlı olduğu sonucunu çıkarmıştır. Bunun nedeni, birimlerin küçük olmasıyla birimler arasında bir güven oluşabilmektedir. Birimlerin küçük olmasıyla birlikte üyeler arasında iletişim süreci azalmakta ve tam bir bilgi paylaşımı olmaktadır. Uzzi'nin (1997: 47) bulduğu diğer bir sonuç ta bu tür bütünleşik yapıların problem çözmede daha etkin olduğudur. Problem çözmede rutin görüşmeler ve karşılıklı ayarlamalarla sorunun giderilebilmesi sağlanabilmektedir. Halbuki pazar tabanlı işletmelerde iş yasal çatışmaya dönmekte, hiyerarşik yapılandırmada ise süre uzun sürmekte ve yaratıcılık daha az olmaktadır. Böylece şebeke örgüt yapısı ile faaliyetler daha etkin, üretim hataları en az düzeyde ve ürün geliştirme de daha hızlı olabilmektedir.

Dengeli yapıda olduğu gibi lider işletmenin taşeronlardan yararlanması ve kendisinin daha çok dizayn ve montaj işiyle uğraşması işletmenin arge'ye yapacağı yatırımın oranını arttırabilme kabiliyeti verebilecektir (Nike örneği: The Economist 1992: 83). Bu da rakip işletmelere göre daha hızlı piyasaya cevap verebilme olanağını vermektedir.

Özellikle servis endüstrilerinin zorluğundan biri olan müşteriye uzaklık problemi, şebeke yapılanmasıyla daha kolay aşılabilmesini sağlayabilmektedir (Leo ve Philippe 1991: 143-4). Çünkü servis işletmelerinde yığınsal üretim denen bir şey olmadığından, coğrafik alana yayılmış her müşteriyle direkt etkileşimli olarak ilişkiye girilmesi gereklidir. Bunun yolu coğrafik alana yayılmış birimler kurmaktır. Ama bunların hiyerarşik denetimi yerine özerklik verilmesi veya bağımsız işletmelerle yerine getirilmesi hiyerarşik örgütlenmenin neden olduğu sorunları daha aza indirilebilecektir.

Şebekesel örgütlenmede işlerin küçük birimlerle yapılması sonucu çalışanların yöneticileri patron görmeleri yerine iş ortağı olarak görmesi önemli bir husustur. Diğer bir yararı da çalışanların böylece kararlarda ve yapılan işte daha fazla güçlenmeleridir.

Şebeke örgüt yapısı ile JIT gibi üretim tekniklerinden yararlanılması sağlanabilmektedir. JIT tekniği ile parçaların daha hızlı ve minimum maliyette işletmeye getirilmesi sağlanabilmekte böylece parçaların kendi üretimi değil, dışarıdan yapılabilir (Miles ve Snow 1992: 58).

Şebeke organizasyonuna küçük bir üyenin böyle bir yapıya katılması ile iki bakımdan avantaj sağlayacaktır. Bir yandan kültürel ve siyasal bağımsızlığını elde ederken, bir yandan da ekonomik entegrasyonu bulabilmektedir.

2.9.2. Şebeke Örgüt Yapısının Sorunları

Şebekelerde kendilerinden kaynaklanmayan dışsal sorunlar vardır. Bunlar anti-tröst davranışları engelleyici düzenlemeler, özellikle küresel iş yapanlar için milliyetçilik ve kültürel farklardır (Perlmutter ve Heenan 1986: 137). Miles ve Snow (1992: 53) şebeke örgütlenmesinde oluşabilecek hataların şebeke yapısının uyumsuzluğundan çok dizaynda, yönetsel ve uygulamalardan geldiğini dile getirmektedirler.

Şebeke üyelerinin arasında güven eksikliği, kontrolü başkalarına bırakma zorluğu, ortak projelerin karmaşıklığı, yeni uzmanlıkları öğrenme becerisinden gelen farklılıklar etkili bir işbirliğini etkileyebilecektir (Powell 1990: 295)

Şebeke örgütlenmesi fonksiyonel, bölümlendirilmiş veya matriks yapılarından geçmişse doğal olarak örgüt kültürü de değişime uğrayacak bu durumda çalışanın intibakının sağlanması sorunu yaşanacaktır. Kültür, yönetim değerleri, beklentileri ve tercihleri bütünlüğüdür ki, örgütün nasıl davranacağı ile ilgilidir (Cravens ve diğerleri 1994: 26). Ama işbirliği sonucunda dil sorunları, görüş farklılıkları yüzünden işletmelerarası işbirliği sekteye uğrayabilir (Eccles ve Crane 1987: 193). Özellikle coğrafik uzaklık en fazla etkileyen nedendir. Küreselleşmeyle birlikte farklı kültür ve dilde iş yapan işletmeler, kültürel homojenliğin olmaması ile bu sorunları doruk noktasına çıkabilmektedir. Uzaktaki yerlere hızlı ve doğru iletişim olanağı bulamayan üye firmalar için şebek organizasyonlar etkili şekilde yönetilemeyeceklerdir (Snow ve diğerleri 1992: 10).

Personel gereksinimleri şebeke yönetiminde önem kazanmaktadır. Yönetici eğer hiyerarşik örgütlenmede uzmanlığa ve tecrübeye sahipse gerçekleşecek şebeke yapısında zorlanacaktır. Bu da uluslararası görüşme uzmanlığı ve tecrübesi, takım temelli ilişkiyi yönetebilme yeteneği, birçok konudan anlayabilen kişiler gerektirecektir (Bush 1991: 31).

İşletmeler birlikte iş yaptıkları işletmelerin, ortaklıkların, ne iş yaptıklarını, iş etiklerine uyup uymadığını, sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü firmalar iş yaptıkları firmalardan da sorumludurlar. Örneğin Nike firması dizayn ettiği spor ayakkabısını Tayland'da bir firmaya fason olarak yaptırırken, bu iş ortağının çocuk işçi kullandığını kamuoyu tarafından öğrenilmesi Nike için kötü puan olmuştur (The Economist 1992: 83).

Şebeke örgütlenmelerde oluşabilecek bir sorun da, kişilerde oluşacak gruba üye olma sorunudur. Klasik örgüt yapısında çalışan kişi kendini o örgütün bireyi olarak kabul eder. Kurumun kimliği olarak bunu kabul etme eğilimindedir. Bu da örgütün kültürünün yerleşmesinden kaynaklanmaktadır. Halbuki dahili şebeke dışındaki dengeli ve dinamik şebekelerdeki çalışanların kendilerini hangi kimlikte sayacakları sorunlarıyla karşılaşabilir. Çünkü şebekelerde kişinin hangi örgüt için çalıştığı belli olmayabilir. Bu özellikle dengeli yapıda bariz şekildedir. Çünkü dengeli şebekede genelde tedarikçiler ve çıktı sağlayanlar büyük bir işletmenin çevresinde hareket ettiklerinden buralarda çalışanlar büyük şirketin mi, yoksa kendi esas şirketinin mi kimliği altında olacağını tam anlamayabilirler. Özellikle temizlik veya bilgi işlem hizmeti veren şirketin personeli devamlı ana şirketin içinde çalışıyorsa, o şirketin kültürünü alma eğilimindedir. Özellikle yaptığı işin vasfı düşük ise ve yapılan yerin vasfı yüksek ise, bu yönde eğilim görme ihtimali vardır.

Diğer bir problem ise birbiriyle iş yapan işletmelerin birbirine bağımlı hale gelmesidir ki, özellikle dengeli şebekede lider işletme standartlarına göre iş yapan firma lider işletmenin durumunun kötüleşmesi başka bir firma için iş yapmasını ürettiği ürünün standartlarını değiştirmesini gerektirecektir. Diğer yandan firmalar başka uzmanlıklara güvendiği zaman kendi yeteneklerini geliştirmede hataya düşebilir.

Şebekelerde büyümede ve yöneticilerin sistemi değiştirmede bazı sorunlara neden olabilir (Miles ve Snow 1992: 63). Yapı yeterliliğinin sınırını aştığı halde daha ileri doğru büyümeye zorlanabilir veya bir nedenden ötürü sistemde değişim yapılmak istenebilir ki, bu durumda uygulama mantığı oluşur.

Dahili şebekede kaynakların ve değişim fiyatlarında idarenin karışması şebekenin etkinliğini azaltabilmektedir (Miles ve Snow 1992: 63). Bu durumda pazar mekanizması kaybolacaktır. Genel olarak yöneticiler değerlendirme yapmada gerçek pazar ölçüleri kullanma yerine iç kontrol davranışı kullanma eğilimindedirler. Yine bu karışma değişime adaptasyon kabiliyetini azaltır. Dahili şebekeler fazla büyümeden dolayı başarısızlığa uğrayabilir, ama belirtilen değişimlerde hatalı yönlendirme yüzünden daha hızlı da bozulabilir. Bunu düzeltmek için pazar ekonomisine kendi iç piyasalarını açmalıdırlar.

	Dahili	Durgun	Dinamik
Uygulama Mantığı	Bir bünyede pazar mekanizmasıyla kaynakların dağıtılması	İleri veya geri dikey olarak lider firmanın pazara dayalı bağlantılar oluşturması	Bağımsız firmaların geçici birlik oluşturmaları
İlk uygulama	Olgun endüstriler büyük sermayeye ihtiyaç duyarlar. Pazar tabanının fiyatlama ile içsel birimlerin performansı artırılır.	Olgun endüstriler büyük sermaye yatırımına gerek duyarlar, çeşitli sahipler riski sınırlandırılır ve bütün varlıklarının yüklenilmesini destekler.	Düşük teknoloji endüstriler, kısa ürün dizayn eğrisi ve ileri teknoloji endüstrilerinin evrimi.
Büyümeden oluşan hata	Varlıkların kapasiteyi zorlayıcı şekilde genişletilmesi ve yük haline gelmesi	Ana firmaya sağlıksız biçimde aşırı bağlanma	Uzmanlık çok daralmaya başlar firmalararası koordinasyon zorlaşır.
Değişimden oluşan hata	Ana komuta merkezi etkileme yerine emirleri tercih etmesi veya yerel uygulayıcılara karışması	Koordinasyonun yüksek derecede olması ortakların yaratıcılığını sınırlar.	Ortakların birbirlerinin fırsatlarını engellemesi, gruplaşma.

Çizelge 7: Şebeke Örgütlenmelerde Olumsuzluklara Düşme Nedenleri

(Miles ve Snow 1992: 64).

Dengeli şebekelerde ise ana firma, tedarikçi ve dağıtıcılarının varlıklarını tam anlamıyla kullanımı ile oluşan sorunla karşılaşabilmektedir (Miles ve Snow 1992: 65). Bu durumda pazar mekanizması mantığı kaybedilmekte, çünkü kalite ve fiyat için pazar testi artık olamayacaktır. Yapı dikey bütünleşik bir hal alacaktır. Tedarikçilerin esnekliğini ve öğrenme kabiliyetini engelleyecektir.

Dinamik şebekelerde problem şebekelerde olan belli şirketin çok fazla uzmanlaşmasından kaynaklanır. Bütün şebekelerde ortakların katılımını azaltabilir. Dinamik şebekeye giren bir firma, ötekilerden farklı yeteneklerini kaybedebilir. Fazla sayıda üyenin olması, dolayısıyla her bir üye şebekede olan ihtiyaçları karşılamada daha fazla kendilerini gösterirken bazen sorunlar yaşanabilmektedir. Örneğin, ürün veya hizmetlerini yapmada değer zincirine katkıda bulunmada kesin tanımlanmış içi boş (hollow) işbirliği işletmeleri haline gelme riski vardır (Miles ve Snow 1992: 67).

Bu hataya düşmelerini önlemek için Miles ve Snow (1992: 68) iki yol sunmaktadırlar. Oluşmuş örgütsel yapının uygulama mantığını zorlaması veya yeni pazar stratejisine uyacak yeni bir yapının adaptasyonudur. Bunun için kendi kendini yenileştirme hareketini oluşturmaktır. Bu da dışsal ilişkileri artırmak ve gönüllü ilişkiler düzenlenmektir. Diğer yandan ana şirketin iş yaptığı şirketlerin belli bir bölümünü alma garantisi (% 30 gibi), aralarında yapılacak sözleşmelerin kısa vadeli ve esnek koşullarla yapılması dikey bütünleşmeyi dolayısıyla rekabetten kopmamayı sağlayabilir (Ekonomist 1992: 17).

Şebekelerin yukarıdaki sorunları yanında etkinliğinin değerlendirilmesi konusu tam olarak ele alınmamıştır (Cravens ve arkadaşları 1994: 26-7). Temel yetenekleri seçme, eşit biçimde katılım, güven ve amaçları oluşturma olasılıkları tam olarak belirlenmemiştir. Eğer işbirliği sürecinde her üye amaçlarına ulaşıyor ve finansal yatırımlarını elde ediyorsa, bir ölçüde etkin olduğu söylenebilir.

Şebekelerde farklı işletmelerin veya grupların birlikteliği olduğu için kültürel sorunlar olabilecektir. Hatta bu şebekeler ülkelerarası olarak kurulmuş ise sorun daha büyük olacaktır. Bu yüzden Medcof (1996: 49) çözüm için karşılıklı personel değişimini önermektedir. Diğer yandan, işletmelerin kendi kültürlerini diğer

işletmelere empoze etmemeye özen göstermelidirler. Bunun yerine ortak kültür yaratma ve diğer kültürlerle nasıl çalışılacağına bilinmesi gerekir. Bunun için de toleranslı olmak, konsensüs aramak uygun olacaktır. Diğer yandan ortak eğitim programlarıyla insan kaynakları farklılığı giderilebilir.

Şebeke örgütlenmelerin en önemli iki avantajı isteklendirici ve sorumluluk taşıyıcı yapısıdır (Chesbrough ve Teece 1996: 65). Çünkü her grup kendi ürünlerini satarken, daha fazla ödüllendirme kazanmak için daha hızlı, daha fazla istekli çalışacak ve daha fazla risk alarak sorumluluk taşıyacaktır. Ama bu istekli çalışma şebekeyi zor duruma sokabilir. Çünkü çok fazla risk alma, pazarda üyeler arasında koordinasyonu zorlamakta, personelin ödüllendirmeyi kendi hayati meselesi olarak bakmasına neden olabilmektedir. Birlikte çalışan bazı üyeler birlikte çalışmak istememeleri durumunda şebekenin dağılmasına neden olabilir. Bunun için çatışmayı önleyici ve koordinasyona yönelik girişimlerle sorun çözülmeye çalışılmaktadır. Bu ise merkezileşmeyi arttırabilir. Bunun dengesinin iyi kurulması gerekir.

Örgütsel zorlamalar, şebekeye her üyenin katılımından gelen içsel zorlamalardır (Gomes-Cassenes 1994: 72). Her üyeyle birlikte koordinasyon zorlaşır. Böylece bir işbirliği şebekenin daha fazla üyenin katılımıyla daha zor yönetilmesi demektir. Çünkü şebeke diplomatik ilişki, zaman, ve enerji gerektirir. Bunun için bu tür ilişkilerden sorumlu kişilerin önemi artar.

Şebeke kapalılığı yaratabilir. Şebeke ilişkilere birimler katılabilir. Bir alanda işbirliklerinin oluşması aynı alanda işbirliğinin oluşmasını önleyebilir. Özellikle oligopolistik endüstrilerde olabilmektedir. Bu da rekabeti köreltecektir.

Bu yüzden şebekelerin yönetilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar şöyle açıklanmaktadır (Gomes-Cassenes 1994: 74; Konsynski ve McFarlan 1990: 118-9):

- Bireysel ilişkilerin dikkatlice yönetilmesi gerekir. Üyeler grup içinde güçlüdürler.
- Grup bütünsel olarak yönetilmelidir. Etkili grup üyelerin ayrı ayrı toplamından daha fazladır.

- Şebekelerin büyümesi sorunlara neden olabilir. Yeni üyenin katılması daha da karmaşıklaşmasına yol açar.
- Her üyenin gruptaki yeri büyük olasılıkla payını da belirler. Şebekedeki rekabetin özünün oluşturulmasına dikkat edilmelidir.
- Üyelerdeki istekliğin içtenliğin olmayışı esnekliği tersine çevirir.
- Şebekenin ortak vizyonu onu başarıya yöneltir.
- Bilgi teknolojisi yolu ile karşılıklı uzmanlaşma olmalıdır.
- Bilginin kullanımının geliştirilmesi için devamlı süreç içinde olunmalıdır.
- İş politikalarında koordinasyon gereklidir. Çünkü işbirliği bilginin paylaşılması demektir.
- İşbirliğine katılan firmalar için şebekenin yapısının herkese uygun olması gereklidir.

Son olarak şebeke örgüt yapısı şebeke analizine dayanmaktadır ve şebeke analizinin sorunu genele çok fazla odaklanmadır (Salancik 1995: 345).

3. TÜRKİYEDEKİ BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE ŞEBEKE ÖRGÜT YAPILARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

20. yüzyılın son günlerine yaklaştıkça işletmelerde büyük değişimler gözlenmektedir. Hızlı teknoloji ve küreselleşme çalışmalarıyla yaşanmakta olan yüksek rekabet sonucunda organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmek için farklı arayışlara girmeye başlamaktadırlar. Gerek yeni yönetsel teknikler gerekse de yapısal değişiklikler bilim ve danışmanlık işletmeleri tarafından devamlı sunulmaktadır. Bu yeni teknikler, işletmeleri daha çok 21. yüzyıla hazırlamaya çalışmaktadır.

Organizasyonlar bu süreçte müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için piyasaya ürün yeniliğini hızlıca sürebilmek, maliyet avantajı sağlayabilmek için çeşitli örgütsel yapı türleri üzerinde durmaktadırlar. Bu yapılardan biri de şebeke örgüt yapısıdır. Şebeke örgüt yapıları daha çok piyasa mekanizması içinde işletmelerarası işbirliğine dayalı bir organizasyon yapısı olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle dinamik bir çevrede 'temel yeteneklerine' dayalı işletmelerarası işbirliği 1980'lerden sonra artmaya başlamıştır. Bu işbirliği çeşidi için birçok farklı görüş dile getirilmiş, ama tam olarak bir model çizilememiştir. Söz konusu model ilk kez Snow ve arkadaşları (1992) tarafından şebeke örgüt yapısı olarak adlandırılmış ve avantajları ve sorunlarıyla birlikte çeşitleri belirtilmiştir.

Bu örgüt yapılarının tarihte birçok örnekleri bulunmakla birlikte, son zamanlarda artan oranda profesyonel yönetimle daha bilinçli bir şekilde işletmelerce uygulanmaktadır. Ülkemizde de bu yapıların var olduğu çeşitli yazarlarımız tarafından (Can 1997; Koçel 1998; Eren 1998) dile getirilmektedir. Özellikle bazı yazarlarca 21. yüzyılın organizasyonu (Hamel ve Prahalad 1994; Miles ve Snow 1992; Reich 1991) olarak belirtilen bu yapıların ülkemizde ne şekilde var olduğu

önem kazanmaktadır. Şebeke türü ilişkiler bütün işletmelerde olduğu halde saf olarak bulunmamaktadır. Burada sorun, organizasyonların ne derece şebeke örgüt yapısını yansıttıkları ve hangi gruba net olarak girdiklerinin saptanmasıdır. Artan küreselleşmeyle birlikte Türk işletmelerinin bu yapılara sahip olması, rekabet avantajı kazandırabilecektir. Küresel iş yapmanın sonucu olarak şebeke örgüt yapıları Türkiye için de bir zorunluluk olacaktır.

İşte bu nedenler ışığı altında çalışmanın genel amacı şebeke örgüt yapılarının belli bir ana kütle çerçevesinde varlığının saptanmasıdır. Bununla birlikte bu örgüt yapılarının ülkemize yansıyış biçimi de önemlidir. İşletmelerimizin faaliyet gösterirken diğer işletmelerle olan kaynak ve bilgi ilişkilerinin incelenmesiyle ortaya çıkarılacak tablo ile, hangi işletmelerin ne tür bir yapı kullandıkları ve bu yapıların özellikleri ve dolayısıyla oluşabilecek sorunların tespit edilmesi sorunların oluşumundan önce giderilmesi olanağı verecektir.

Elde edilen verilerle işletmeler sistem bakış açısı ile ilişki ağında kendilerinin hangi gruplara girdiklerini ve hangi özelliklere sahip olduklarını görecektir. Kendilerini daha iyi değerlendirme olanağı bularak, o grup yapısı içerisinde oluşabilecek sorunları önceden tespit ederek hazırlıklı olma imkanlarına erişebileceklerdir. Anket dışında kalacak diğer işletmeler, karşılaştırma yöntemi ile ilişki ağı içerisinde kendilerini analiz etme imkanlarına kavuşabileceklerdir.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma anket uygulamasına dayanmaktadır. Şebeke örgüt yapısı bütün sektörlerde görüldüğü halde, bunun uygulanması son derece güç olduğundan yalnız bir genel sektör üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sektör imalat sektörü olup şebeke örgüt yapısının çok fazla uygulandığı sektördür. İmalat işletmeleriyle ilgili hazır verilerin olması bu sektörün seçilmesinde diğer bir nedendir. Ülkemizde imalat sektöründe faaliyet gösteren birçok işletme olduğundan anketin bunlara uygulanması hayli zordur. Bu nedenle anket İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl belirlemekte olduğu 'Türkiye'nin 500 Büyük İşletmesi' (İSO 1998) üzerinde uygulanmıştır. Araştırma, zaman ve mekan etkisi içinde bazı varsayımlar altında hareket edilerek yapılmıştır. Bunlar şöyledir:

- a) Araştırma yalnız Türkiye Sanayi İşletmeleri içerisinde İstanbul Sanayi Odası'nın 1997 verilerine dayanarak belirlemiş ISO 500 firmasının 1998 senesi içinde yapılmıştır.
- b) Araştırmada daha önceden yapılmış olan araştırmalar ve teorik çerçeve içinde elde edilen bilgiler ışığında değişkenler saptanmış olup diğer olabilecek özellikler yok sayılmıştır.
- c) Araştırmada konu edilecek bireylerin soruları hiçbir tesir altında kalmadan, en doğru biçimde cevapladıkları varsayılmıştır.
- d) Anakütle normal bir dağılıma, varyansların homojen olduğu varsayılmıştır.
- e) Yapılmış olan analiz tekniği (kümeleme analizi) sonucunda elde edilecek kümelerin anlamlılığını test edecek test tekniği olarak ayırma analizinde kullanılan test tekniği kullanıldığından bu tekniğin kümeleme analizi içinde tam olarak uygun olduğu varsayılmıştır.

3.3. Araştırma Metodolojisi

3.3.1. Anakütle Özellikleri

İstanbul Sanayi Odası Türkiye çapında son otuz yıldır Türkiye İmalat İşletmelerinin büyüklük sıralamasını yapılmaktadır. Esas itibariyle anakütle olarak İstanbul Sanayi Odası Dergisi'nin 1998 Eylül sayısındaki 'ISO 500' olarak geçen işletmeler ele alınmıştır. İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan bu sıralama 1997 verilerine göre büyüklük kriteri olarak sanayi faaliyeti ele alınmış olup işletmelerin yaptıkları satışlar baz alınmıştır (ISO 1998: 17). Diğer gelirler elimine edilmiştir.

Bu anakütleyi ele almamızın sebebi Türk Sanayii'nin hacim olarak % 51'inden fazlasını temsil etmekte olduğudur. Birçok küçük işletme bu işletmelerle iş yapmakta olup, bu büyük işletmelerden kolayca etkilenebileceklerdir. Diğer yandan bu 500 büyük sanayi işletmesi Türkiye GSMH'nin % 12.9'una eş katma değer yarattığı görülmektedir (ISO 1998: 2). İmalat sanayi sektöründe yaratılan katma değer % 55,3'ünü yine bu 500 kuruluş içinde yer alan imalat kuruluşlarınca meydana getirilmektedir. İhracatın ise yaklaşık yarısını gerçekleştirmektedir. Bu

işletmelerde çalışanların sayısı 578.333'tür. 44 Kamu kuruluşunda ise 209.272 kişi çalışmakta, diğer çalışanlar ise 456 özel işletmede iş görmektedirler.

Anakütlenin sektörel dağılımı kamu ve özel ayırımıyla yüzdeliklerle beraber Çizelge 8'de gösterilmiştir. Buna göre anakütlenin % 40'ına yakını gıda, içki, tütün ve dokuma, giyim, deri, ayakkabı sektöründe yoğunlaşmakla birlikte kimya, plastik, lastik sektörü ile metal ve metal eşya, makine sektöründe de azınsanmayacak sayıda işletme faaliyet göstermektedir.

Sektörler	Kamu	Özel	İşyeri Sayısı	%
1. Madencilik ve Taşocağı Sektörü	10	7	17	3,4
2. Gıda, İçki ve Tütün Sektörü	4	82	86	17,2
3. Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sektörü	3	107	110	22
4. Orman Ürünleri ve Mobilya Sektörü	-	10	10	2
5. Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basımevi Sektörü	3	16	19	3,8
6. Kimya, Plastik Ürünleri, Lastik ve Plastik Sektörü	9	64	73	14,6
7. Taş ve Toprağa Dayalı Sektörü	1	39	40	8
8. Metal Ana Sektörü	5	41	46	9,2
9. Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sektörü	5	53	58	11,6
10. Otomotiv Sektörü	3	33	36	7,2
11. Elektrik Sektörü	1	3	4	0,8
12. Diğer İmalat Sektörü	-	1	1	0,2
Toplam İmalat Sektörü	44	456	500	100

Çizelge 8: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun Sektörel Dağılımı
(ISO 1998)*.

ISO 500 firmasının sermaye dağılımları büyük oranda özel işletmelere dayanmaktadır. % 8,8'ini kamu, % 91,2'sini ise özel işletmeler oluşturuyor olsa da sermaye payları kamu ve özel karışımı şeklindedir (Çizelge 9). Ama yinede %100 özel sermayeli kuruluşların oranı %77,4 olup yerli-özel ise % 64, 6 gibi büyük orandadır. % 100 yabancı sermayenin oranı % 11,6 olup Çoşkun'nun (1998: 108) derlediği bilgilere göre Türkiye içinde yabancı sermaye oranının artış trendi gösterdiği gözlenmektedir (Çizelge 10).

* Bu sınıflama Birleşmiş Milletler Serial No: 4 Rev. 2'ye göre ISO tarafından kısaltılarak hazırlanmıştır.

	Sayı	Yüzde
Kamu Kuruluş Ağırlıklı	44	8,8
% 100 Kamu Sermayeli Kuruluşlar	34	6,8
% 50'den Fazla Kamu Sermayeli, Kamu-Özel Kuruluşlar	9	1,8
% 50'den Fazla Kamu Sermayeli, Kamu-Özel-Yabancı Kuruluşlar	1	0,2
Özel Kuruluş Ağırlıklı	456	91,2
Yerli Sermaye Ağırlıklı	387	77,4
% 100 Özel Sermayeli Kuruluşlar	323	64,6
% 50'den Fazla Özel Sermayeli, Özel-Kamu Kuruluşlar	14	2,8
% 50'den Fazla Özel Sermayeli, Özel-Yabancı Kuruluşlar	50	10
Yabancı Sermayeli Kuruluş Ağırlıklı	58	11,6
% 100 Yabancı Kuruluşlar	20	4
% 50'den Fazla Yabancı Sermayeli, Yabancı-Özel Kuruluşlar	35	7
% 50'den Fazla Yabancı Sermayeli, Yabancı-Kamu Kuruluşlar	2	0,4
% 50'den Fazla Yabancı Sermayeli, Yabancı-Özel-Kamu Kuruluş	1	0,2
% 50'den Fazla Sermayeye Sahip Olmadığı Kamu-Özel Kuruluşlar	1	0,1
Sermayesi Yarı Yarıya Özel ve Yabancı Sermayeli Kuruluşlar	10	2
Genel Toplam	500	100

Çizelge 9: ISO 500 Kuruluşun Sermaye Dağılımı (İSO Dergisi Eylül 1998).

	1992	1993	1994	1995	1996	1997*
Toplam Yabancı Sermayeli Firma	88	102	114	111	111	119
% 100 Yabancı Sermayeli Firma	6	8	15	18	20	20
% 50'den Fazla Yabancı Sermayeli	33	40	34	37	37	38
% 50'si Yabancı Sermayeli Firma	12	9	9	7	8	10
% 50'den Azı Yabancı Sermayeli Firma	37	45	46	49	46	51
İlk 100 Arasında Yabancı Sermayeli	25	32	31	28	36	41

Çizelge 10: Türkiye'de İlk 500'deki Sanayi İşletmelerinin Yabancı Ağırlığı

(Çoşkun 1998: 108)

3.3.2. Varsayımların Belirlenmesi

Bu çalışmada, aynı metodoloji kullanıldığından, Leong ve Tan'ın 1993'te Uluslararası İşletmelerin çeşitlerinin belirlenmesi üzerine yaptıkları çalışmadan esinlenerek özellikler saptanılmaya çalışılmıştır. Buna göre daha önce yapılan literatür çalışması ile ulusal ve uluslararası yayınlanmış olan kitap, makale, seminer gibi kaynaklardan elde edilen teorik kapsam oluşturulmuş, bunun neticesinde bu tür örgütlenme ile ilgili bazı özellikler saptanmıştır. Sonra bu

* 1997 Yılı ISO Dergisi'nden (1998) derlenerek eklenmiştir.

özellikler şebeke örgüt yapılarında alınan ortak değerlendirme kriterlerine göre gruplandırılmıştır. Bu ölçüm kriterleri şöyledir:

- a) Kaynakların toplanma yeri (kaynak paylaşımı),
- b) Kaynak temininde parasal ilişkiler,
- c) İlişkilerde oluşan güven,
- d) Stratejik karar verme ve kontrol,
- e) Bilgi paylaşımı ve destektir.

Bu kriterler ışığında işletmelerin hangi şebeke yapılarına girdikleri ölçülecektir. Yalnız burada kaynakların toplanma yeri işletmeye göre ana girdi, çıktı ve dış kaynak temini açısından farklılık olabileceği göz önüne alınarak a şıkkı için dört ölçü kullanılmıştır. Bunlar:

- a) Girdilerin temin edildiği yer,
- b) Çıktıların verildiği yer,
- c) Hangi tür işler için dış kaynak kullanıldığı,
- d) Dış kaynakların temin edildiği yerdir.

Şıklardan d şıkkı olan dış kaynak çeşidinin kullanıldığı yer belirtmemizin nedeni bazı işletmelerin yalnız destek faaliyetleri için (veya tersi olarak esas faaliyet için) kullanmalarıdır. Bu bakımdan işletmeler birbirinden farklılık gösterebileceklerdir. Diğer yandan ölçülecek kriterler ise sermaye grubu olarak bağlı işletmelerden tamamen bağımsız ve sürekli olarak değişen işletmelere kadar değişmektedir.

Diğer yandan şebeke yapısına genel olarak benzeşip benzeşmediği ve örneğin özelliklerini saptamak açısından aşağıdaki kriterler kullanılmıştır:

- a) Örgüt içi ve dışı çapraz ilişkilerin varlığı,
- b) Kendi kendini kontrol mekanizması,
- c) Kariyer yollarının geniş olması,
- d) Otoritenin uzmanlığa dayalı olması,
- e) Kademe sayısı ve kontrol alanının (yönetici oranı) düşük olmasıdır.

Yine a şıkkı ilişkilerin farklı departmanlarca ve yönetim kademelerince farklı olabileceği düşüncesiyle dört ayrı parçaya ayrılmıştır:

- a) İçsel fonksiyon (üretim, muhasebe, ar-ge) yöneticilerinin diğer fonksiyonlarla iletişim kurabilme derecesi,
- b) Dışsal fonksiyon (pazarlama, satın alma, finans) yöneticilerinin diğer fonksiyonlarla iletişim kurabilme derecesi,
- c) Tüm yöneticilerin tüm çalışanlarla ilişki kurabilme derecesi,
- d) Tüm çalışanların diğer çalışanlarla ilişki kurabilme derecesi,

Bu özellikler ışığında araştırmamızla ilgili genel hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H₁: Yukarıda belirtilen özellikleri yansıtan işletmeler şebeke örgüt yapısına haizdirler.

Bu hipotez ilk amacımızı yansıtırken, ikinci amacımız ile ilgili olan diğer hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H₂: İşletmeler yukarıda belirtilen özellikler çerçevesinde kümeler oluşturmaktadırlar.

Belirtilen ilk hipotez ile öncelikle anakütlemiz içerisinde şebeke örgüt yapısının olup olmadığı saptanmaya çalışılacak ve ikinci hipotez ile işletmelerin gruplaşıp gruplaşmadıkları saptanacaktır.

3.3.3. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması

Çalışmada İstanbul Sanayi Odası'ndan elde edilen CD ile bu işletmelerin yalnız 485'inin ismi ve adresleri saptanmış olup diğerleri isimlerini gizli tuttuklarından anket yollanamamıştır.

Uygulamada anket yöntemi kullanılmış olup sorulan sorular dolaysız olarak sorulmuştur. Sorular 19 adet olup boyutsal ayırma ölçeği, aralıklı ölçek ve 5'li Likert ölçek tipleri kullanılmıştır. Bazı bilgiler direkt ISO araştırmasından (yönetici oranını bulabilmek için çalışan sayısı, sektörü, sermaye dağılımı) elde edilebildiğinden ankette soru olarak sorulmamış böylece sorulan sorular kısa tutulmuştur. Bilgi toplama yönteminde bilgi toplama araçlarından posta yolu tercih edilmiştir. Cevaplayıcılara cevaplanması için bir aylık süre verilmiştir. Anakütlemiz

geniş bir coğrafi alanı kapsadığı için bunlara anketör tutmak veya kişisel görüşme yolu ile bilgi edinmek hayli zor ve masraflı olacağından bu yol seçilmiştir. Cevaplama oranını yükseltmek için şirketlere e-mail ve internet olanağı da verilmiştir. Ankette tam sayım uygulandığından toplam 485 işletmeye mektup yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuçlar ise posta, faks, internet hazır formu yolu ile elde edilmiştir.

3.4.4. Kullanılan Analiz Tekniğinin Belirlenmesi

Anket için yukarıda belirtilen şebeke örgüt yapılarının özelliklerinin her biri birer değişken olarak ifadelere çevrilerek ve işletmelere uygulanmıştır. Bütün ifadelerde aralıklı ölçeği kullanılmıştır (ek 1). Elde edilen bilgilerle SPSS for Windows 8.0 sürümlü istatistik programı kullanılarak kümeleme (cluster) analizine tabi tutulmuştur. Kümeleme analizi ile işletmelerin benzerliklerine göre gruplarda veya kümelerde toplanmasını amaçlanılır. Daha önce teorik çerçevede belirlenen ve burada ölçüleştirilmeye çalışılan şebeke örgüt yapıları özellikleri çeşitlenimin sınıflaması ile birlikte deneklerden elde edilen anket sonuçları analize tabi tutulmuştur. Kümeleme analizi ile ölçülmüş olan tüm değişkenlerin sonucunda oluşan kümelerin daha önce teorik çerçevede belirtilen çeşitlere uyup uymadığı belirlenmiştir. Yani farklılıklar ve benzerlikler yoluyla homojen grupları tanımlanır (Norusis 1993: 85). Kümeleme analizinde uzaklıkların hesaplanmasında Squared Euclidean Distance tekniği uygulanmıştır. Bu yöntem bütün değişkenlerin farklarının toplamı yoluyla elde edilmektedir. Bu tekniğin dezavantajı verilerin en azından aralıklı ölçekle ölçeklenmiş olması gerektiğidir (Kurtuluş 1998: 377). Buna göre çalışmada aralıklı ölçek ile bu sağlanılmıştır. Diğer bir problem ise değişkenler farklı genişlikte ölçekle ölçüldüğü zaman en büyük sayı en küçük sayı olarak kaydedilmiş değişkenlerden hesaplanmış uzaklıklardan daha fazla katkıda bulunacağıdır (Norusis 1993: 85). Bu dezavantaj ise yine aralıklı ölçek ile ölçülen değişkenler yolu ile standarda bağlanmaktadır (bu standartta 1 ile 5 arasındadır). Objelerin kümelerde oluşması ile ilgili analizde ise Agglomerate Hierarchical Cluster Analysis tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte program bireyler önce en büyüğünden başlanarak, büyüğe atar ve bu tek bir birey-küme kalana kadar devam eder. Her adımda hangi kümelerin

belirleneceği işlemi içinde Between-Group Linkage yöntemi kullanılmıştır. Gruplama daha çok belirtilen özelliklerin merkezi bir değere olan uzaklıklarıyla tanımlanarak, kümeler saptanmaya çalışılmıştır. Bu özellikler çerçevesi içinde bu gruplanan işletmeler teorik çerçeve içinde belirlenmiş olan Şebeke Örgüt Yapılarıyla karşılaştırılıp benzer yönler tespit edilecek ve böylelikle her grubun hangi yapıya girdiği tespit edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Anakütledeki tüm işletmelere gönderilen anketten geri dönenlerin sayısı 84'tür. Buna karşın anketin bir tanesinde çok fazla eksik bilgi olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Buna göre anketin geri dönüş oranı % 17,31'dir. Geri dönüş oranı posta yoluyla ve Türkiye koşullarında uygun bulunmuştur (Kurtuluş 1992: 254). Anakütledeki işletmeler cevapların 59'u faks (% 71,1), 23'ü kargo ve posta (% 27,7) ve bir tanesi hazır internet formu aracılığı ile gönderilmiştir. Görüldüğü gibi işletmelerimizin çoğunluğu hız açısından faksı tercih etmektedir. Ama çağdaş ve daha hızlı olan internetin kullanımı halen yaygın olmadığı anlaşılmaktadır.

Ankete cevap veren işletmeler ile ISO 500'deki işletme büyüklükleri sıralaması arasında homojenlik olarak herhangi bir fark görülmemiştir. Ankete cevap veren işletmeler büyüklük sıralamasının en büyüğünden en küçüğüne kadar tüm sıralamada yer almışlardır. Cevap veren işletmelerin 1997'de 7 tanesi (% 8,33) zarar ederken diğerleri kar etmiştir. Bu oran tüm kütlede % 9,48'dir.

Yapılan analizler sonucunda araştırma konusu ile ilgili birçok bulgu sağlanmıştır. Bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda derlenerek aşağıdaki şekilde öncelikle ham veriler sistematik bir sıra ile verilmiştir. Daha sonra esas konumuzu oluşturan kümeleme analizine geçilecektir.

3.5.1. Personel Sayısı, Yönetici Oranı ve Personel Oranı

Cevap veren işletmelerde toplam çalışan personel sayısı 75.756 olup işletme başına düşen ortalama sayı 912'dir. Tüm kütlede ise çalışan toplam personel sayısı 578.333 olup işletmeye düşen ortalama çalışan personel sayısı 1156'dır.

	Kademe Sayısı	Yönetici Oranı	Personel Sayısı
Geçerli Örnek	79	68	83
Alınmayan Örnek	4	15	0
Ortalama	6,53	13,81	912,72
Medyan	6,00	10,00	587
Standart Sapma	2,27	11,17	-
Varyans	5,18	124,75	-
Minimum	3	2	112
Maksimum	15	62	8430

Çizelge 11: Kademe Sayısı, Yönetici Oranı ve Personel Sayısı İstatistikleri.

Diğer yandan cevap veren işletmelerin ortalama kademe sayısı 6.53 (medyan 6) olup kademe olarak 3'ten 15'e kadar farklı hiyerarşik kademe olduğu belirtilmiştir. Bu haliyle çok yatay işletmeler bulunmakla beraber uzun yapılanmış işletmelerde vardır. Buna karşın ISO 500'den alınan çalışan sayısı ile anket ile elde edilen yönetici (ustabaşı dahil) sayısının her işletme için oranlamasıyla bulunan kontrol alanı (yönetici oranı) ortalaması 13,81 bulunmuştur. Bunun anlamı her yöneticiye düşen personel sayısı yaklaşık 14'tür (Çizelge 11).

3.5.2. Sermaye Dağılımı ve Endüstriyel Kodlara Göre İşletme Sayıları

Cevap veren işletmelerin çoğunluğunu özel yerli (% 79,5) şirketler oluşturmaktadır. Buna karşın % 9 kamu ağırlıklı ve % 10 yabancı sermaye ağırlıklı işletmelerde bulunmaktadır. Genel anakütleye göre aynı oranları temsil etmektedir (Çizelge 12 ve 9). Yine aynı şekilde sektörlere göre işletme sayıları genel anakütledeki sayıların yüzdeleri ile yaklaşık aynı oranları temsil etmektedir (Çizelge 13 ve 8). Cevap vericilerin bu bakımdan anakütleyi temsil etmektedirler.

	Frekans	Yüzde
% 100 Kamu Sermayeli	6	7,2
% 50'den Fazla Kamu, Kamu-Özel Yerli Sermayeli	2	2,4
% 100 Özel Yerli Sermayeli	50	60,2
% 50'den Fazla Özel Yerli, Özel Kamu Sermayeli	4	4,8
%50'den Fazla Özel Yerli, Özel Yerli-Yabancı Sermayeli	12	14,5
% 100 Yabancı Sermayeli	2	2,4
% 50'den Fazla Yabancı, Yabancı-Özel Yerli Sermayeli	6	7,2
% 50'den Fazla Yabancı, Yabancı-Özel Yerli-Kamu Ser.	1	1,2
Toplam	83	100

Çizelge 12: Sermaye Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1. Madencilik ve Taşocağı Sektörü	3	3,6
2. Gıda, İçki ve Tütün Sektörü	16	19,3
3. Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sektörü	12	14,5
4. Orman Ürünleri ve Mobilya Sektörü	4	4,8
5. Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basımevi Sektörü	2	2,4
6. Kimya, Plastik Ürünleri, Lastik ve Plastik Sektörü	13	15,7
7. Taş ve Toprağa Dayalı Sektörü	10	12,0
8. Metal Ana Sektörü	10	12,0
9. Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sektörü	7	8,4
10. Otomotiv Sektörü i	6	7,2
Toplam İmalat Sektörü	83	100

Çizelge 13: Endüstriyel Kodlara Göre İşletme Sayıları

3.5.3. Girdilerin Alındığı İşletmelerle Olan İlişkiler

Cevap veren işletmelerin kendileri için gerekli girdileri uzun süreli (5 yıl ve üstü) ilişkide bulunduğu kendilerinden bağımsız işletmelerden alanların oranı % 55 gibi yaklaşık tüm işletmelerin yarısını oluşturmaktadır (Çizelge 14). Diğer yandan girdi teminini karşıladıkları işletmeleri sürekli değiştiren işletmelerin oranı ise % 28 olup %17'i aynı sermayedar grup içindeki işletmelerden karşılamaktadırlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif %
Aynı Sermaye Grubundaki İşletmelerden	14	16,9	16,9
Uzun Süreli İlişkide Bulunduğu ve Bağımsız İşletmelerden	46	55,4	72,3
Sürekli Değişen Bağımsız İşletmelerden	23	27,7	100,0
Toplam	83	100	

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
2,11	0,07	0,66	0,44

Çizelge 14: Girdilerin Alındığı İşletmeler

3.5.4. Çıktıların Verildiği İşletmelerle Olan İlişkiler

Ankete katılan işletmelerin % 61'i ürettikleri mamulleri uzun süredir iş yaptıkları ve kendilerinden bağımsız işletmelerce yapmaktadırlar (Çizelge 15). Yalnız aynı sermaye grubunu kullanan işletmelerin oranı % 22 olup girdi için kullandıkları sermaye grubuna göre yüksektir. Bunun anlamı bu şirketlerin aynı sermaye grubu tarafından dağıtım ve pazarlama şirketlerini kullandıklarını göstermektedir.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif %
Aynı Sermaye Grubundaki İşletmelere	19	22,9	22,9
Uzun Süreli İlişkide Bulunduğu ve Bağımsız İşletmelere	51	61,4	84,3
Sürekli Değişen Bağımsız İşletmelere	13	15,7	100,0
Toplam	83	100	

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
1,93	0,06	0,62	0,38

Çizelge 15: Çıktıların Verildiği İşletmeler

3.5.5. Dış Kaynak Kullanımı Açısından Diğer İşletmelerle Olan İlişkiler

İşletmeler çoğunluğu dış kaynak kullanmaktadırlar (% 95). Yalnız dış kaynakları kullanırken ana faaliyetlerini etkilemeyen (temizlik, yemek hizmetleri gibi) işler için karşılamaktadırlar. Tüm işler için dış kaynak kullanımı % 14,5'tir. Ana faaliyetlerini etkileyebilecek destek işleri için örneğin muhasebe, bilgi işlem, dış kaynak kullanım oranı çok düşüktür (Çizelge 16).

	Frekans	Yüzde	Kümülatif %
Kullanılmıyor	4	4,8	4,8
Ana Faaliyetleri Etkilemeyecek İşler	64	77,1	81,9
Ana Faaliyetleri Etkileyebilecek İşler	3	3,6	85,5
Ana Faaliyetler Dahil Tüm İşler	12	14,5	100,0
Toplam	83	100	

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
1,28	0,08	0,77	0,59

Çizelge 16: Dış Kaynak Kullanımı

Yine dış kaynak kullanımında daha çok uzun süreli ilişkiler kullanılmaktadır (% 60). Aynı sermaye grubundaki işletmelerle çalışma oranı son derece düşüktür. Sürekli değişen bağımsız işletmeleri dış kaynak için kullanmaları da % 30 civarındadır (Çizelge 17).

	Frekans	Yüzde	Kümülatif %
Kullanılmıyor	4	4,8	4,8
Aynı Sermaye Grubundaki İşletmelere	3	3,6	8,4
Uzun Süreli İlişkide Bulunduğu ve Bağımsız İşletmelere	50	60,2	68,7
Sürekli Değişen Bağımsız İşletmelere	26	31,3	100,0
Toplam	83	100	

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
2,18	0,08	0,72	0,52

Çizelge 17: Dış Kaynakların Alındığı İşletmeler

3.5.6. Piyasa Mekanizmasının Varlığı

Çizelge 18’de görüldüğü gibi işletmeler yaklaşık % 49 ile uzun süre ilişki içinde bulunduğu bağımsız firmalardan piyasadaki en makul fiyatı benimsemektedirler. Bu da işletmelerin uzun süreli ilişkilerin önemini göstermektedir. Diğer yandan işletmeler aynı sermaye grubu işletmelerini % 5 oranında kullanırken genelde piyasa mekanizması işlemektedir. Sürekli değişen bağımsız işletmeleri piyasa mekanizması ile fiyatlama oranı ise yine yüksek bir oran olan % 34’tür.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif %
Aynı Sermaye Grubu İçinde En Düşük Fiyat	1	1,2	1,2
Aynı Sermaye Grubu İçinde Piyasa Fiyatı	3	3,6	4,8
Uzun Süreli Bağımsız İşletmelerden En Makul Fiyat	41	49,4	54,2
Uzun Süreli Bağımsız İşletmelerden Piyasa Fiyatı	10	12,0	66,3
Sürekli Değişen Bağımsız İşletmelerden Piyasa Fiyatı	28	33,7	100,0
Toplam	83	100	

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
3,73	0,11	1,01	1,03

Çizelge 18: Piyasa Mekanizmasının İşleyişi

3.5.7. Bilgi Paylaşımı ve İşletmeler

Cevap veren işletmelerin yarısından fazlası (% 58) genellikle bilgi paylaşımını ilişkide olduğu tüm işletmelerle yapmaktadırlar. Ama yinede aynı sermaye grubundaki işletmelerle bilgi paylaşımı % 30 gibi bir oranla yapmakta olduklarını açıklamışlardır (Çizelge 19).

	Frekans	Yüzde	Kümülatif %
Aynı Sermaye Grubundaki İşletmelerle	25	30,1	30,1
Uzun Süreli İlişkide Bulunduğu ve Bağımsız İşletmelerle	10	12,0	42,2
İlişki İçindeki Tüm İşletmelerle	48	57,8	100,0
Toplam	83	100	

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
2,28	0,09	0,9	0,81

Çizelge 19: Bilgi Paylaşımının Yapıldığı İşletmeler

3.5.8. İşletmelerarası Güven

Cevap veren işletmelerin büyük çoğunluğu (% 80) güvenin aynı sermaye grubuyla olan ilişkilerde oluştuğuna inanmamaktadırlar (Çizelge 20). Bu olgu (güven) işletmeler tarafından daha çok uzun süreli ilişkilerin sonucuyla oluştuğunu göstermektedirler. Bu oran % 92 gibi büyük oranla Çizelge 21'de

gözükmektedir. Ama yinede arada hukuki bir sözleşmenin varlığı işletmelerin ilişkide bulunduğu işletmelere güven için bir neden oluşturacağı Çizelge 22’de % 69 gibi bir oranla gözükmektedir. Hukuki bir sözleşmenin işletmenin ilişkide bulunduğu işletmeye güvenmesi için bir neden olduğunu söyleyenlerin oranı ise % 22’de kalmıştır. Bu soruları yanıtlamak istemeyen iki işletme bulunmuştur.

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	20	24,1	24,7	24,7
	Katılmıyorum	46	55,4	56,8	81,5
	Fikrim Yok	4	4,8	4,9	86,4
	Katılıyorum	11	13,3	13,6	100
	Toplam	81	97,6	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		2	2,4		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
2,07	0,10	0,92	0,84

Çizelge 20: Güvenin Aynı Sermaye Grubu İçinde Oluştugu Düşüncesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Katılmıyorum	3	3,6	13,7	3,7
	Fikrim Yok	2	2,4	2,5	6,2
	Katılıyorum	65	78,3	80,2	86,4
	Tamamen Katılıyorum	11	13,3	13,6	100
	Toplam	81	97,6	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		2	2,4		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
4,04	-	0,56	0,31

Çizelge 21: Güvenin Uzun Süreli İş Yapan İşletmeler Arasında Oluştugu

Düşüncesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,6	3,7	3,7
	Katılmıyorum	15	18,1	18,5	22,2
	Fikrim Yok	6	7,2	7,4	29,6
	Katılıyorum	46	55,4	56,8	86,4
	Tamamen Katılıyorum	11	13,3	13,6	100,0
	Toplam	81	97,6	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		2	2,4		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
2	3,58	0,12	1,12

Çizelge 22: Güvenin Hukuki Sözleşme ile Sağlandığı Düşüncesi

3.5.9. Stratejik Kararlar

Çizelge 23’de ise işletmelerin diğer işletmelerle olan ilişkilerinde stratejik kararların daha çok hangi taraf tarafından belirleyici olduğunu göstermektedir. Buna göre % 40 gibi oranla bu ilişkilerin düzenlenmesi merkezi sermaye grubu tarafından düzenlenmektedir. % 33 gibi bir oran ise girdi-çıkış faaliyetlerinde belirleyici (lider işletme) role sahiptirler. Hiçbir işletme stratejik kararlarda ürün verdiği başka işletmelerin yönlendirmesine uymadığını belirtmiş olup Çizelgede bu yüzden gösterilmemiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Diğer	11	13,3	13,4	13,4
	Merkezi Sermaye Grubu	33	39,8	40,2	53,7
	Lider İşletme Olarak Kendisi	27	32,5	32,9	86,6
	Ortak Koordinatör Tarafından	11	13,3	13,4	100,0
	Toplam	82	98,8	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		1	1,2		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
1,60	0,13	1,15	1,33

Çizelge 23: Stratejik Kararların Alındığı Yer

3.5.10. Çalışanların Birbiriyle Olan İlişkileri

Personelin birbiri ile ve diğer işletme personeliyle olan ilişkileri yönünden hem yöneticiler hem tüm personel için alınmıştır. Ama işletmelerin faaliyetleri kimi departmanlarda daha içe dönük kimi departmanlarda ise diğer işletmelerle olan ilişkileri daha fazla olmaktadır. Bu yüzden bu sorular ayrı ayrı sorulmuştur.

Buna göre Çizelge 24’de % 73 ve ortalaması 3,93 gibi yüksek bir oranda genelde iç ilişkilere dönük faaliyetlerin (üretim, muhasebe, ar-ge gibi) yöneticilerin diğer işletmelerle ilişkileri yüksektir. Diğer yandan Çizelge 25’de görüldüğü gibi genellikle dış ilişkilerde daha fazla rol oynayan departmanların (pazarlama, finans, satın alma gibi) yöneticileri diğer işletmelerle olan ilişkileri iç ilişkilere dayanması gereken departmanlara oranla biraz daha fazladır (% 76 ve ortalama 4,09). Buna karşın iç ilişkilere dayanan departmanların diğer işletmelerle olan ilişkilerinin düşük olduğunu belirtenlerin oranı % 15 olup, dış ilişkilere dayanan departmanların diğer işletmelerle ilişkilerinin düşük (% 10) olmasından daha yüksektir. Bu da teorideki diğer işletmelerle olan ilişkilerde bu departmanlar arasındaki farkı kanıtlamaktadır.

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Çok Düşük	1	1,2	1,2	1,2
	Düşük	11	13,3	13,4	14,6
	Orta	9	10,8	11,0	25,6
	Yüksek	33	39,8	40,2	65,9
	Çok Yüksek	28	33,7	34,1	100,0
	Toplam	82	98,8	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		1	1,2		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
3,93	0,12	1,05	1,11

Çizelge 24: Üretim, Muhasebe ve Ar-Ge Yöneticilerinin Diğer İşletme Personeliyle Direkt İletişim Kurma Derecesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Çok Düşük	2	2,4	2,4	2,4
	Düşük	6	7,2	7,3	9,8
	Orta	10	12,0	12,2	22,0
	Yüksek	29	34,9	35,4	57,3
	Çok Yüksek	35	42,2	42,7	100,0
	Toplam	82	98,8	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		1	1,2		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
4,09	0,11	1,03	1,07

Çizelge 25: Pazarlama, Satın Alma ve Finans Yöneticilerinin Diğer İşletme Personeli ile Direkt İletişim Kurma Derecesi

İç ilişkilerde ise yöneticilerin tüm personelle gerektiğinde direkt ilişki kurabilme derecesi olarak Çizelge 34’de görüldüğü gibi % 81 oranı ve 4,27 ortalama ile yüksek çıkmıştır. Diğer yandan tüm personelin birbirleri ile olan ilişkileri % 68 oran ve 3,91 ortalama ile daha az yüksek çıkmıştır (Çizelge 26). İşletmelerde çalışan personelin sayısı 1000’i aşan işletmelerde özellikle bu oran düşük bulunmuştur. İşletme büyüdükçe ilişkilerin tüm personele yayılması doğal olarak azalacaktır.

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Çok Düşük	1	1,2	1,2	1,2
	Düşük	6	7,2	7,4	8,6
	Orta	7	8,4	8,6	17,3
	Yüksek	23	27,7	28,4	45,7
	Çok Yüksek	44	53,0	54,3	100,0
	Toplam	81	97,6	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		2	2,4		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
4,27	0,11	0,99	0,98

Çizelge 26: Tüm Yöneticilerin İşletme İçindeki Tüm Personelle Direkt İletişim Kurma Derecesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Düşük	3	3,6	3,7	3,7
	Orta	23	27,7	28	31,7
	Yüksek	34	41	41,5	73,2
	Çok Yüksek	22	26,50	26,6	100,0
	Toplam	82	98,8	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		1	1,2		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
3,91	0,12	0,83	0,70

Çizelge 27: Tüm Personelin İşletme İçindeki Tüm Personelle Direkt İletişim Kurma Derecesi

3.5.11. Çalışanların Kendi Kendilerini Denetlemesi

İşletmelerde kişilerin yöneticilerinin kontrolü yapması yerine kendi kendini kontrol etme mekanizmasının olma düzeyi yüksek çıkmamakla beraber orta seviyelerdedir (ortalama 3,30). Cevap veren işletmelerin yaklaşık % 22'si bu oranı düşük olarak belirtirken % 46'sı yüksek açıklamışlardır (Çizelge 28). Bu ankete cevap veren işletmelerin çok fazla bürokratik olmadıklarını göstermektedir. Diğer yandan personel olarak fazla olan işletmelerde bu oran düşüktür. Yine büyük işletmelerin daha fazla bürokratik eğilimleri olduğunu belirten teorik açıklamaları kısmen kanıtlamaktadır.

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Çok Düşük	2	2,4	2,5	2,5
	Düşük	16	19,3	20,0	22,5
	Orta	24	28,8	30,0	52,5
	Yüksek	32	38,6	40,0	92,5
	Çok Yüksek	6	7,2	7,5	100,0
	Toplam	80	96,4	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		13	3,6		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
3,30	0,11	0,96	0,92

Çizelge 28: Kişilerin Kendi Kendilerini Kontrol Etme Derecesi

3.5.12. Yatay Kariyer

Cevap veren işletmelerin kişilerin kariyer yapmasında daha çok dikey yollara izin verildiği % 52 gibi oran ve 2,62 ortalama ile Çizelge 29’de görülmektedir. İşletmeler büyük çoğunlukla personelinin kendi uzmanlık sahaları dışında kariyer yapma imkanına izin vermedikleri görülmektedir. Bu da şebekelerin özelliğine tam olarak uymamaktadır.

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif
Geçerli	Çok Düşük	11	13,3	13,4	13,4
	Düşük	32	38,6	39,0	52,5
	Orta	20	24,1	24,4	76,8
	Yüksek	15	18,1	18,3	95,1
	Çok Yüksek	4	4,8	4,9	100,0
	Toplam	82	98,8	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		1	1,2		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
2,62	0,12	1,08	1,18

Çizelge 29: Yatay Kariyer İmkânı

3.5.13. Uzmanlığa Dayalı Otoritenin Varlığı

Uzmanlık ve bürokrasi ilgili diğer bulgu ise otoritenin hiyerarşik kademeye göre mi yoksa uzmanlığa dayalı mı olduğudur. Buradaki bulgu ise daha çok ortaya yakındır (ortalama 3.30). Uzmanlığa dayalı olarak açıklayanların oranı % 49 olmakla beraber hiyerarşik kademeye göre belirtenlerin oranı % 19 olduğu Çizelge 38’de görülmektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif
Geçerli	Çok Düşük	6	7,2	7,3	7,3
	Düşük	10	12,0	12,2	19,5
	Orta	25	30,1	30,5	50,0
	Yüksek	35	42,2	42,7	92,7
	Çok Yüksek	6	7,2	7,3	100,0
	Toplam	82	98,8	100,0	
Değerlendirmeye Alınmayan		1	1,2		
Toplam		83	100,0		

Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
3,30	0,11	1,03	1,05

Çizelge 30: Uzmanlığa Dayalı Otorite

Bu genel istatistiki verilere göre ankete katılan işletmeler girdi ve çıktılarda uzun süreli ilişkileri tercih temekle beraber bu daha çok piyasa mekanizması olarak yansımaktadır. Ama uzun ilişkilerin verdiği imkanla belirli makul fiyatlama yapılmaktadır. Dış kaynak kullanımında genelde ana faaliyetleri etkilemeyecek işler için yapılmakta ve yine uzun süreli ilişkiler tercih edilmektedir. Bilgi paylaşımı tüm ilişkide bulunan işletmelerle yapılmakta ve güvenin uzun süreli ilişki ve hukuki sözleşmeyle olacağı genelde savunulmaktadır. Stratejik kararlarda herhangi bir yerde yığılma yoktur. İşletmeler birbirlerini etkileyebilecek stratejik kararların alınmasında merkezi sermaye grubu, lider işletme olarak kendisi veya ortak koordinatör aracı kullanmaktadırlar.

Diğer yandan yöneticilerin çoğunluğu diğer işletmelerle gerektiğinde rahatça ilişki kurabilmektedirler. Tüm personel yine birbirleri ile işin gerektirdiği ölçüde haberleşme imkanları vardır. Ama bireylerin hiyerarşik kontrol yerine kendi kendini kontrol kabiliyetleri yüksek olamamakla beraber orta düzeydedir. Genellikle işletmeler dikey kariyer imkanları sunmakta uzmanlık ve hiyerarşik otorite başabaştır.

Bu genel değerlendirmeden sonra bu işletmelerin belirli ortak özellikler çerçevesi içinde kümeler oluşturup oluşturmadıkları aşağıdaki başlık altında incelenecektir.

3.5.14. Kümelerin Değerlendirilmesi

Öncelikle bütün özellikler kümeleme analizine tabi tutulmuş, bunun sonucunda yığılaşmış kümeler oluşmakla beraber bunların bir ortak özellikle grup oluşturmaları için değerlendirmeye alındığında herhangi bir sonuca ulaşamamıştır. Bu yüzden işletmelerin iç yapısını anlatan bazı özellikler dışarıda bırakılarak yine kümeleme analizine tutulduğunda belirli kümeler oluşmuş olduğu görülmüş, bu kümelerin ortak özellikler çerçevesinde değerlendirilebilecekleri sonucu ortaya çıkmıştır (Ek 2). Değerlendirmeye alınan özellikler şöyledir:

- a) Kaynak temininde parasal ilişkiler.
- b) Güvenin hangi tür ilişkilerinde oluştuğu.
- c) Stratejik kararın kimler tarafından belirleyici role sahip olduğu.
- d) Bilgi paylaşımında hangi tür ilişkilerin tercih edildiği.
- e) Kaynakların toplanma yeri olarak girdilerin temin edildiği yer.
- f) Kaynakların toplanma yeri olarak çıktıların verildiği yer.
- g) Hangi tür işler için dış kaynak kullanıldığı.
- h) Dış kaynakların temin edildiği yerdir.

Daha önce varsayımların belirlenmesinde bu özellikler ölçüm kriterleri olarak ele alınmıştı. Diğer özellikler ise genel karakteristik özellikler olarak tasnif edilmiştir. Buna göre 83 adet veri kümelemeye girmiş fakat 2 tanesinin verileri uygun olmadığı için dışarıda bırakılmıştır (Çizelge 31). Program iki örneği kendi arasında özelliklere bakarak değerlendirip kümelere atmıştır (Çizelge 32). Kümelemeye giren örnekler dolayısıyla 80'e 80 matrisi oluşturmuşlardır. Ek 2 şekil 5'te görüldüğü gibi bütün aşamalar değil de 30. aşamaya kadar gösterilmiştir. Nedeni ise bu aşamada durdurulduğundandır. Bu çıkan sonuca göre hangi aşamada kaç kümenin oluşturulduğu tarafımızdan tespit edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden Çizelge 32'da görülen katsayıların (coefficients) artış oranına göre tespit edilebilir. Çizelge 32'da 13. ve 33. aşamalar değerlendirilmeye alınmıştır. Buna göre 13. aşamada oluşan 13 küme (bunların bir kısmı yalnızca bir ve iki örnekten oluşmakta) daha sonra diskriminant analizine tabi tutulmuş fakat Çizelge 34'de de görüldüğü gibi üç özelliğin (8,9 ve 10) Wilks' Lamda'sı düşük ve önemliliği 0,05'ten büyük çıkmaktadır. Diskriminant analizine göre eğer önemlilik dereceleri 0,05'ten büyük

çıkarsa kümelerin grup oluşturma özelliği olmayacaktır (Norusis 1993:4). Bu yüzden bu aşamayı reddetmek zorundayız. 23. aşamaya gelindiğinde doğal olarak 13. aşamadaki kümeler biraz daha parçalanarak 23 küme çıkmıştır. Bunun da diskriminant analizinde testi yapılmaya çalışılmış bunun sonucunda Çizelge 35'teki sonuç bulunmuştur. Sonuç tatmin edici bulunmuş ama örneklerin bulundukları kümelerin ortak özelliklerine bakıldığında ayrılmış olan kümelerin belli noktalarda birleşebilecekleri kanaatine varılarak önceki aşamalara bakılmıştır. Sonuçta 16. aşamada bu benzer özelliklerin en iyi şekilde dağılımının yapıldığı kanaatine varılmıştır. Her ne kadar Wilks' Lambda ve önemlilik derecesi son iki (9 ve 10) özellikte tam olarak istenen sonuçları vermese de bunların özelliklerine bakıldığında rahatça grupların birleşebileceği görülmüştür. Bu kümelerin % 97,5 oranında doğru olarak grulanmışlardır. Diskriminant analizi testi ile ilgili diğer bilgiler Ek 2'de sunulmuştur.

Böylece 16. aşamada kümeleme analizinde normal olarak 16 küme oluşmuşsa da bunların çoğu bir ve iki örnekten oluşan gruplardır. Bu yüzden yalnız örnekleri fazla olan kümeler değerlendirmeye alınmıştır. Böylece toplam 6 adet küme olduğu kabul edilmiştir. Bu kümelerin özellikleri aşağıda sırayla sunulmuştur.

3.5.14.1. Birinci Küme: Saf Dahili Şebeke Örgüt Yapısı

İlk kümede Snow ve diğerlerinin (1992) belirttiği şebeke örgüt yapılarından birisi olan **dahili şebeke örgüt yapısına** benzeyen özelliklere sahip bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Bu gruba bağlı olan işletmelerin sayısı altı adet çıkmıştır. Bu kümenin en önemli özelliği işletmeleri belli bir sermaye grubu ile oluşturulmuş işletmeler ile çalışmalarınıdır. İşletmenin girdileri ve çıktıları aynı sermaye grubu içindeki işletmelerle olmaktadır. Diğer yandan bu ilişkiler tamamıyla piyasa mekanizmasıyla işlemektedir. Hatta öyle ki piyasada ki fiyatın değişmesiyle bu işletmenin girdiler için ödediği ve çıktıları için fiyatlandırması devamlı değişmektedir. Stratejik kararlar bağlı bulunduğu sermaye grubu tarafından verilmektedir. Bilgi paylaşımını daha çok bağlı bulunduğu sermaye grubuyla yapmaktadır. Ama diğer yandan çok ilginçtir ki aynı sermaye grubuyla bulunmasıyla

güvenin oluşacağına katılmamaktadırlar. Güvenin daha çok uzun dönemli ilişkilerin ve hukuksal işlemlerin sonucu olarak görmektedirler.

Bu durumu bozan nokta ise dış kaynak kullanımıdır. Dış kaynak kullanımı hem faaliyetlerini etkilemeyecek işler için ve hem de tüm faaliyetler için de kullanılmaktadır. Bu dış kaynaklar için müracaat ettiği işletmeler kendinden bağımsız ve sürekli değişen işletmelerdir.

3.5.14.2. İkinci Küme: Dahili-Dengeli Şebeke Örgüt Yapısı

İkinci küme ise hem dahili hem de durgun şebeke yapılarını yansıtan bir özellik arz etmektedir. Bu bir bakıma **dahili-dengeli** olarak adlandırılabilir. Bunların sayısı 4 olup kümeler içinde en az örnek bulunduran gruptur. İşletmeler girdilerin temin edilmesinde ve çıktıların diğer işletmelere verilmesinde tamamen uzun dönemde işbirliğinde bulunduğu işletmelerle yapmaktadır. Özellikle işletmeler çıktılar için sermaye grubuna bağlı işletmeler kullanılmaktadır. Bu kümeye düşen işletmelerde ana faaliyetlerini etkilemeyecek işler için dış kaynak kullanmakta ama bunun için uzun süreli ilişkide bulunduğu işletmeler tercih edilmektedir. Ama yine de dış kaynak kullanmayan işletmelerde mevcuttur.

Yukarda ki açıklamalar daha çok bu kümeyi dahili şebeke örgüt yapısına yaklaştırsa da piyasa mekanizmasının tam olarak işlemesi bu yapıları dahili bir örgüt yapısının piyasa mekanizması olmayan çeşidine götürmektedir. Bu dahili örgüt yapısında bile piyasa mekanizması önemli bir özelliktir. Bilgi paylaşımı için hem aynı sermaye grubu hem de uzun süreli ilişki aranmaktadır. Dahili yapıya yakınlığını gösteren diğer bir gösterge ise güvenin aynı sermaye grubunda olmasının gerekliliğidir. Diğer yandan deneklerce güven için yalnız aynı sermaye grubu olmasının yetmeyeceği aynı zamanda uzun dönemli ve hukuksal ilişkinin olası gerektiği savunulmuştur. Stratejik kararlarda bu kümeye giren işletmeler aynı sermaye grubuna bağlı merkezi biriminin vereceği kararlara uymaktadırlar.

3.5.14.3. Üçüncü Küme: Dengeli Şebeke Örgüt Yapısı

Bu küme Snow ve diğerlerinin (1992) belirttiği diğer bir örgüt yapısı, **dengeli şebeke örgüt yapısını** tam olarak göstermektedir. Bu küme diğer kümeler arasında en fazla örneği bulunduran (22 tane) kümedir. Bu kümede bulunan işletmeler girdi ve çıktıları uzun süreli ilişkilerde bulunduğu işletmelerle yapmaktadırlar. Bu işletmeler dış kaynak kullanımını ana faaliyetlerini etkilemeyecek işler için yine uzun süreli ilişkilerde bulunduğu işletmelerle yapmaktadırlar.

Bu kümeye giren işletmelerce güven uzun süreli ilişkiler ilişkiler ve hukuksal zeminle sağlandığına inanmaktadırlar. Diğer yandan stratejik kararlarda bir lider işletme pozisyonunda oynayarak ilişkide bulunduğu işletmeleri etkilemektedirler. Öyle ki ilişkide bulunduğu işletmeler kendilerine piyasadaki fiyatların makul seviyesindeki oranını vermektedirler. Diğer yandan bilgi paylaşımını tüm işletmelerle yapmaktadırlar.

3.5.14.4. Dördüncü Küme: Dengeli-Koordineli Şebeke Örgüt Yapısı

Diğer durgun şebeke özelliklerini taşıyan ama yukarıdaki kümeden farklı olarak stratejik kararlarda ve ürünlerin fiyatlandırmasında lider konumunda olmayan daha çok uzun süreli ilişkide bulunduğu işletmelerle ortak-koordinatör aracı ile hareket eden kümedir. Bu yüzden yukarıdakinden farklı olarak bu **dengeli-koordineli** olarak adlandırılabilir.

Bu kümede yer alan işletmelerin sayısı 9 olup diğer tüm özellikleriyle üçüncü kümeyle benzeşmektedirler. Girdi ve çıktılar için uzun süreli bağımsız işletmeler piyasa mekanizması çerçevesinde hareket etmektedirler. Yine dış kaynak kullanımında ana faaliyetlerini etkilemeyecek işler için kullanmakta ve bunu uzun süreli ilişkide bulunduğu işletmelerle yapmaktadırlar. Bilgi paylaşımı ise tüm işletmelerle olmaktadır. Güven mekanizmasının uzun süreli ilişkiler ve hukuksal sözleşmelerle sağlanabileceğine inanmaktadırlar.

3.5.14.5. Beşinci Küme: Dengeli-Dinamik Şebeke Örgüt Yapısı

Hem dengeli hem de Miles ve Snow'un 1986'da belirttiği dinamik şebeke yapısına uyan bir küme olarak 14 örnek oluşturmaktadır. Girdiler için sürekli değişen bağımsız işletmeler kullanırlarken çıktılar için uzun dönemli ilişkide bulundukları işletmeler kullanıldıklarından bu işletmeler **dengeli-dinamik şebeke örgüt yapısı** olarak adlandırılabilir. Bunun nedeni işletmelerin kaynak bağlamında kontrolün tedarikçilerin eline geçmemesi için, girdilerde sürekli değişen işletmeler kullanıyor olabilirler.

Bu işletmeler daha çok dengeli yapıya yakındır. Diğer yandan stratejik kararlarda, işletmelerin aynı sermaye grubu içinde yer alan merkezi birim tarafından kontrol edilmesi dahili yapı özelliklerini de göstermesine neden olmaktadır. Yine ana faaliyetlerini etkilemeyecek işler için uzun süreli iş yaptıkları firmalar ile piyasadaki fiyatların makul seviyesi ile iş yapmaktadırlar. Diğer kümelerden ayıran en önemli özelliklerden birisi güvenin yalnız uzun süreli iş ilişkileriyle oluşacağıdır.

3.5.14.6. Altıncı Küme: Kısmen Dinamik Şebeke Örgüt Yapısı

Son küme olarak ele alınan bu küme yukarıdaki tüm kümelerden en dinamik olanı olup 12 işletme yer almaktadır. Ama yine de Miles ve Snow'un (1986) belirttiği dinamik şebekelere tam olarak örtüşmediğinden buna **kısmen-dinamik** yapı denilebilir. İşletmeler girdilerin temininde piyasa mekanizması çerçevesi içinde tamamıyla sürekli değişen işletmeler kullanılmaktadır.

Buna karşın bu kümedeki işletmeler ürünlerinin çıktılarını uzun süreli ilişkide bulundukları işletmelere vermektedirler. Yine dış kaynak kullanımı için ana faaliyetlerine etkilemeyecek işler için uzun dönemli iş ilişkilerini tercih etmektedirler. Bilgi paylaşımını ilişkide bulundukları tüm işletmelerle yapmaktadırlar. İlişkilerde daha çok fiyat ve kalite önemli bir yer tutmaktadır. Bu kümenin yine dinamik şebeke ile uyuşmayan tarafı, strateji kararlarda aynı sermaye grubuna bağlı bir merkezi birime bağlı olmasıdır.

3.5.14.7. Kümelere Girmeyen Örnekler

Kümeleme analizi sonucunda SPSS programının yukarıdaki kümeler içinde bulundurmadığı kümelerin sayısı 14 olup bunların bir kısmı ikili şekilde gruplanmışlardır. İkili gruplanan kümeler içinde (ki bunlar dört tanedir) birisi girdiler ve dış kaynak kullanımı yönünden dinamik şebeke yapısına benzemekle birlikte diğer yönlerden tamamen karışıktır. İkinci ikili küme ise girdiler yönünden dahili ama çıktılar ve dış kaynak kullanımı yönünden ise dinamik şebekeye benzemektedir. Diğer örneklerde ise pek ortak özellik bulunamamıştır.

3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Kümeleme analizinin eksik yanı halen kendini test edecek analiz türünün daha tam olarak yapılmamış olmasıdır (Kurtuluş 1998: 377). Ama kümeleme analizi analiz türü olarak kendisine yakın olan ayırma analizi kullanılabilir. Bu nedenle ayırma (discriminant) analizinde kullanılan test tekniği kullanılmıştır. Bunun için her bir gruba SPSS ortamında bir rakam verilip değişkenler ile yapılan analizle test edilmiştir. Yapılan analiz sonucu yapılan ayırımın geçerli ve güvenilir olduğu bulunmuştur (bakınız Ek 2).

3.7. Araştırma Sonucu

Araştırma ile ulaşılan verilerin ilgili alt başlıklarda incelenmesinden sonra bu alt başlıkta veriler genel olarak gözden geçirilmiştir. Burada öncelikle araştırma sonucunda ulaşılan bulgular arasındaki ilişki ve bulguların diğer araştırma ve teorik çerçeveye karşılaştırılması sunulmuştur.

Araştırmanın önemli sonucu incelenen işletmelerde şebeke örgüt yapısına benzer özellikler bulunmuş olsa da **saf değildirler**. Bu bakımdan Miles ve Snow'un 1992'de şebeke örgüt yapılarının problemlerini dile getirirken belirttikleri, birbiriyle ilişki içinde bulunan işletmelerin farklı yapılarda olabileceğidir. Her işletmenin **farklı işlemlerle farklı ilişkide** bulundukları sonucu ortaya çıkmıştır. Örneğin işletmenin gereksinim duyduğu bileşenler için daha çok sürekli değişen

işletmeler kullanılabilirken çıktılar için ise uzun süreli iş ilişkileri tercih edilebilmektedir.

Diğer bulgu ise dış kaynak kullanımında özellikle ana faaliyetleri etkilemeyen işler tercih edilmesidir. Bu da şebeke örgüt yapısına tamamiyle **ters düşmektedir**. Çünkü şebeke örgüt yapısında tüm faaliyetlerin farklı işletmelerce yapılması yapının temel özelliğidir. Hatta muhasebe, bilgi işlem gibi ana destek birimleri başka işletmelerce yapılmaktadır.

Ama genel olarak işletmeler kendilerini başkalarının kontrolüne bırakmamak için bu şekilde davranıyor olabilirler. Zaten stratejik kararların büyük çoğunluğu ya aynı sermaye grubu merkezi birim tarafından veya lider işletme olarak kendileri tarafından yapılmaktadır. Bunun böyle olması da normaldir. Çünkü incelenen işletmeler Türkiye'nin en büyük sanayi işletmeleri olup piyasayı belirleyici konumlar itibariyle büyük holdinglerin şirketlerini barındırmaktadır.

Buna karşın bu işletmelerin holding içerisinde olmaları piyasa mekanizmasıyla hareket etmemesi anlamına gelmemektedir. 1970'lerin ortasından itibaren başlayan büyük işletmelerin iş birimlerini kar merkezleri ile ayrıştırma süreçleri Türkiye'ye de yansımıştır. Ouchi (1980), Powell (1987) ve Jarillo (1988) tarafından aktarılan Williamson'ın 1975'de geliştirdiği değişim maliyet teorisi ve diğerlerinin katkılarıyla oluşturulmaya çalışılan bu iki yapı arasında başka yapıların olduğu tezi bu çalışmayla da gösterilmiştir. Bu süreç büyük dikey bütünleşik şirketlerin iş birimlerini **ayrıştırmaları** ve diğer küçük veya bu ayrışan şirketlerin piyasa mekanizması çerçevesinde **bütünleşmesidir**. Bu olgunun ispatı ise girdi ve çıktılarda uzun süreli bağımsız işletmelerle iş ilişkileri tercih edilmesidir. Ama bunun yanında bu işletmelerin belli bir merkezi (holding gibi) birime bağlı olmalarıdır.

Diğer yandan burada karşımıza çıkan ve Miles ve Snow'un (1992) şebeke örgüt yapıları için önemli dedikleri güven konusudur. İşletmelerin çoğunluğu güvenin oluşması için uzun süreli ilişkilerin olması, yani belli bir zamanın geçmesi gerektiğidir. Bu da işletmelerin birbirini tanıması imkanı vermektedir.

İşletmeler daha çok uzun süreli ilişkiler ararken geleceğin örgütü olarak bahsedilen (Hackman ve Silva 1990; Miles ve Snow 1986) dinamik şebeke

örgüt yapısı özellikleri çok az bulunmuştur. Bunun nedeni olarak daha çok güvenlik ihtiyacından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Araştırma ile ulaşılan veriler sonucunda elde edilen bulgulardan en önemlisi işletme yapılarının teorik çerçevede belirtilmiş bulunan şebeke örgüt yapılarını kısmen yansıttığıdır. Ama işletmelerin farklı işlemlerinde farklı şebeke örgüt yapılarını yansıttığı görülmüştür. Snow ve arkadaşlarının 1992’de yaptıkları ayırım olan dahili, dengeli ve dinamik şebeke örgüt yapıları saf olarak bulunmamaktadır. Bunun nedeni işletmelerin farklı işlemlerde farklı ilişkide bulunmalarıdır. Buna rağmen bu yapıların iç içe geçmiş türleri saptanmıştır. Burada önemli nokta, işletmelerin girdilerini alırken bulundukları ilişki ile çıktılarını sunarken bulundukları ilişki farklılığıdır. Bunun nedeni, ele alınan anakütledeki işletmelerin faaliyet alanlarının çeşitliliği ve değer zincirinde hammadde üreten işletme ile nihai tüketiciye ürün sunan işletmelerin bir arada yer almasıdır.

Şebeke örgüt yapılarının bir diğer özelliği değer zincirini bağımsız işletmeler yolu ile birleştiren bir tür yapı olmaları, yanında klasik fonksiyonel olarak ayrılmış bölümlenmeyi farklı bağımsız işletmelere dağıtmasıdır. Elde edilen bulgularda işletmelerin büyük çoğunluğu (% 77) ana faaliyetlerini etkilemeyecek işler için farklı işletmelerin ürün ve hizmetlerinden yararlanmaktadırlar. Bu durumda anakütle kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun halen ihtiyatlı davrandıkları görülmektedir. Bu durum işletmelerimizin kontrolü farklı bağımsız işletmelere bırakmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu düşüncüyü destekler diğer bir bulgu ise stratejik karar ve kontrolün merkezi sermaye grubu (% 40) veya lider işletme olarak kendisi (%33) tarafından alınmasıdır. Şebeke örgüt yapılarının önemli özelliklerinden biri olan aracı işletme veya ortak koordinatörlük, burada çok az görülmektedir (% 13). Bunun olmaması da doğaldır. Çünkü araştırmanın yapıldığı anakütle büyük sermaye gruplarının bulunduğu işletmelerdir ve çoğunluğu bir holdinge bağlıdır. Diğer yandan oluşan kümeler içinde en büyük küme olan dengeli

şebeke örgüt yapısı ve diğer iki örgüt yapılarının karışımı olan yapılar (dahili-dengeli şebeke örgüt yapısı, dengeli-koordineli şebeke örgüt yapısı ve dengeli-dinamik şebeke örgüt yapısı) toplam içinde çoğunluğu oluşturmaktadır (49 adet). Bu durumda anakütle kapsamındaki işletmelerimizin çoğunluğu kısmen dengeli şebeke örgüt yapısını temsil etmektedir. Dengeli şebeke örgüt yapılarının en önemli özelliği ise kaynakların toplanma yeri olarak kendisinin olmasıdır. Bu durumda ürünün şekli, dizaynı, kalitesi ve fiyatı bu işletmelerce belirlenmektedir.

1970'lerden itibaren büyük işletmelerin iş birimlerini kar merkezleri biçiminde ayrıştırmaları süreci bu çalışmayla Türkiye'de de görülmüştür. Ouchi (1980), Powell (1987) ve Jarillo (1988) gibi yazarlarca hiyerarşik bütünleşik yapı ile piyasa mekanizmasıyla çalışan küçük organizasyon yapıları arasında var olan yeni yapı olarak kavramlaştırılmaya çalışılan şebeke yapısının özelliği uzun süreli iş ilişkilerinin kullanılmasıdır. Bu çalışmada da görülmüştür ki, işletmeler hem girdi temin ettiği (% 55) hem de çıktılar sunduğu işletmelerle (% 61) uzun süreli ilişki kurmaktadır. Bu da işletmelerin piyasa mekanizmasını uygularken kendisini riske atmayacak ilişkilere girmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Zaten işletmelerin büyük çoğunluğu (% 91) işletmelerarası güvenin oluşması için uzun süreli ilişkiye inanmaktadır.

1986'da Miles ve Snow ve 1990'da Hackman ve Silva'nın geleceğin örgütü olarak tanımladıkları dinamik şebeke örgüt yapılarına Türkiye'de diğer şebeke örgüt yapılarına kıyasla daha az rastlanılmıştır. Bu, örgütün en önemli özelliği olan klasik fonksiyonel bölümlerin devamlı değişen bağımsız işletmelerce yapılması esasına dayanır ki, işletmeler bu yapıyı pek uygulamamakta ve saf olarak bulunmamaktadır.

Araştırma kapsamında bulunan işletmeler genel olarak katı bir hiyerarşik yapıları olmadığı görülmüştür. Bu da elde edilen bulgularımızda personelin direkt iletişim kurma derecesinin yüksekliğini göstermektedir. Buna karşılık personelin inisiyatiflerini kullanım derecesi orta düzeydedir. Diğer yandan şebeke örgüt yapılarının diğer bir özelliği olan personele fonksiyonel olarak dik kariyer yolları dışında yatay kariyer yapma imkanı işletmelerimizce tanınmamaktadır. Bu durum ileride işletmelerin daha da küçültülmeleri karşısında

kendi uzmanlık alanları dışında farklı işlerden anlama yeterliliğine sahip personelin olma ihtimalini azaltacaktır.

Artan teknoloji ve bilgi ile birlikte ürünlerde oluşan farklılaşma tek bir alanda uzmanlaşmayı kısıtlamaktadır. Bunun için işletmeler önceleri maliyet unsurundan da yararlanmak için dikey bütünleşme ile faaliyetlerini geliştirmeye çalışmışlardır. Fakat bu yapının artan rekabet yüzünden hantal kalması, işletmelerin başarısız olmaları, küçük girişimci örgütlerin saldırıları karşısında pasif kalmaları sonucunu doğurmuştur.

Ama bu büyük hantal işletmeler dikey bütünleşik ve farklı alanlardaki işletmeleri ayrıştırarak, daha çok piyasa mekanizması çerçevesinde hareket etmeye başlamışlardır. Böylece daha atik, kendi başına hareket kabiliyeti yüksek işletmeler şeklinde oluşumlar ortaya çıkmaktadır. Buna karşın ürün bileşenlerinin artan oranda çapraşıklaşması nedeniyle ve yeni üretim sistemleri işletmelerin bir araya gelmelerine neden olmaktadır. Bu işletmeler hem üretim, hem pazarlama ve hem de ar-ge faaliyetleri için bilgi paylaşımında bulunmakta, dolayısıyla bir birliktelik oluşmaktadır. Bu da işletmelerin sınırlarını daha belirsiz hale getirmektedir.

Ülkemizin Avrupa Birliği ve gelişen dünya ile bütünleşmesi dolayısıyla uluslararası işletmeler ürünlerinin üretimi ve dağıtımı için işletmelerimizle daha fazla ilişkide bulunacaklardır. Bu, pazarı tanımak için zorunluluktur. Dolayısıyla, işletmelerimiz bu ilişkiye kendilerini hazırlamalıdır.

Bu nedenlerle yapı olarak daha önce var olan, fakat artan işletmelerarası işbirliği ile önemini arttıran ve kavramlaştırılan şebeke örgüt yapılarının kullanımı daha fazla olacaktır. Artan uluslararası iş ilişkilerinde, bu yapıyla beraber bilginin payı da yükselecektir. Çünkü hangi işletmenin hangi ürünü ürettiği, hangi yönden üstün olduğu, pazarların özellikleri gibi konular ulusal düzeyden çok uluslararası düzeyde olacaktır.

Ülkemizde bulunan işletmelerin bu uluslararası çaptaki işletmelerle rekabet edebilmelerinin tek yolu birbiriyle yakın ilişkiler kurmalarıdır. Bu yakın ilişki yaptıkları işleri temel yeteneklerine indirgeyip diğer işlerin bu yakınlaşmanın

sonucu içerisindeki işletmelere bırakmalarıdır. Böylece finansal olarak kendi işlerine daha fazla yoğunlaşmaları dolayısıyla rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

İşletmelerin kendi aralarında bulundukları ilişkiler için daha çok koordinatörler görevlendirmeleri hem aralarındaki problemleri kaldırabilecek, hem de ilişkilerin daha düzenli olması ve etkin kaynak paylaşımının sağlanması için yararlı olabilecektir. Bunun için işletmeler ortak koordinatör çerçevesinde iş ilişkilerini sürekli gözden geçiren bir grubu bulundurmalı, diğer yandan iş ilişkilerini becerebilen, çok yönlü, uzlaşmacı kişilerin eğitimini yapmalıdırlar.

4.2. Öneriler

Artan işletmelerarası ilişkiler beraberinde örgüt sınırlarını belirsiz hale getirmektedir. Diğer yandan piyasa mekanizması ile çalışıldığında, ortaya çıkan kaynak israfını engellemek için işletmelerin birbiriyle daha fazla ilişki içine girmeleri, bunun için işletmelerarası koordinasyon veya aracılardan işletilmesi ve bu kişilerin buna göre eğitilmesi gerekecektir. Bu yüzden şebekenin daha iyi yönetilmesi için ‘şebeke yöneticisi’ gibi pozisyonların oluşturulması belli bir yarar sağlayabilecektir.

Diğer yandan devamlı birlikte çalışan firmalararası (özellikle işletmelerin tedarikçi ve pazarlamacılarıyla) bilgi ağının oluşturulması, kaynak israfını engelleyecek ve işlem hızını arttırmış olacaktır. İşletmelerarası oluşturulacak bilgi işlem ağı ile stoklu üretim ve dağıtım geçilip büyük bir maliyet avantajı sağlanabilir.

Değişen çevre ile birlikte şirketler de buna uyum sağlamak için geliştirdikleri yapılar çerçevesinde kendilerine uygun personel alımı için girişimde bulunacaktır. Bu bakımdan klasik yönetim okulları daha çok fonksiyonel temelli, uzmanlaşmaya giden eğitim biçimi verirken, ortaya çıkan şebeke ilişkisinde örgütlerarası sınırların görünmez hale gelmesi beraberinde üretici, tedarikçi, dağıtıcı, dizayn ve aracı kavramlarının önemini dikkate almalıdır. Bu bakımdan klasik işletme ve yönetim eğitiminin, girişimci ruhuna sahip, yaratıcı, işletmelerarası ilişki üzerine

uzman, farklı dallarda genel bilgisi olan kişilerin mesleki eğitimi için yeniden düzenlenmesi yararlı olacaktır.

Yönetim ve organizasyon kitaplarında konular incelenirken, daha çok birey, grup ve örgüt temelinde ele alınmaktadır. Bununla beraber yeni gelişen örgüt modelleriyle birlikte örgüt veya grupların saf olarak ele alınamayacağı, diğer örgüt ve gruplarla hatta toplum ve ekonomiyle bütünleştirilerek ele alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden yeni yazılacak kitaplarda birey, grup ve örgüt temellerine ek olarak örgütlerarası ilişki boyutunun da katılması, yeni gelişen örgüt modellerini daha iyi kavramada yardımcı olacaktır.

Eğitim amaçlı örgüt teorisi, yönetim ve organizasyon, işletme yöneticiliği gibi adlarla yayınlanan kitapların daha çok örgüt içi ilişkiler olarak değil aynı zamanda örgütlerarası ilişkilerini de incelemesi için gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Özellikle gelişmekte olan değişim maliyet teorisi, şebeke teorisi, örgütlerarası ilişki teorisi gibi teorilerin kitaplara alınması işletmelerarası artan ilişki nedeniyle önem kazanmaktadır. Diğer yandan küreselleşme hareketleriyle oluşan küresel iş yapmayla ilgili bazı konuların kitaplara alınması yeni işletme adayları için bir fırsat sağlayacaktır.

Yapılan çalışma ile belli bir anakütle çerçevesi içinde şebeke örgüt yapılarının varlığı tespit edilmeye çalışılmışsa da, bu yapıların sektörler itibariyle yapılması daha net sonuçlar verebilecektir. Diğer yandan örnek olaylar (case study) biçiminde bu araştırma ile belirlenmiş bulunan şebeke örgüt yapısını belirleyen kriterlerin ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde kullanılarak işletmelerarası ilişkilerde oluşan durumları ölçen şebeke analizi yapılması, ileride işletmelerin karşılaşacakları problemlerin çözümünde yarar sağlayacak bilgilere bizi ulaştırabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, A. Asuman 1994 'Network Organizations'
Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, 11, Aralık: 183-198.
- ALLCORN, Seth 1997 'Parallel Virtual Organizations: Managing and Working
 In The Virtual Workplace'
Administration & Society, 29, 4. September: 412-439.
- APPLEGATE, L.: J. Cash and Q. Mills 1988 'Information Technology and
 Tomorrow's Manager'
Harvard Business Review, 66, 6, November-December:
 128-137.
- BAHRAMI, Homa 1992 'The Emerging Flexible Organization'
California Management Review, 34, 4, Summer: 33-52.
- BAKER, Wayne E. 1992 'The Network Organization In Theory and Practice'
 Nitin Nohria and Robert G. Eccles (ed.) Networks and
Organizations, Harvard Business School Press, Boston:
 397-429.
- BARANSEL, Atilla 1993 Çağdaş Yönetim Düşüncesin Evrimi
 Cilt 1, Üçüncü Baskı, Avcıol Matbaası, İstanbul.

BARLEY, Stephen R. 1990 'The Alignment of Technology and Structure Through Roles and Networks'
Administrative Science Quarterly, 35, 1, March: 61-103.

BARREYRE, P. Y. 1988 'The Concept of "Impartition" Policies: A Different Approach to Vertical Integration Strategies'
Strategic Management Journal, 9: 507-520.

BIEMENS, Wim G. 1996 'Organizational Networks: Toward a Cross Fertilization Between Practice and Theory'
Journal of Research Business, 35, 1, January: 27-39.

BLEEKE, Joel and David Ernst 1996 'Collaborating to Compete'
 Henry Mintzberg and James Brian Quinn (ed.), The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases,
 Prentice-Hall International Edition, Third Edition,
 London: 362-366.

BOVASSO, Gregory 1992 'A Structural Analysis of The Formation of A Network Organization'
Group and Organizational Management, 17, 1, March: 86-106.

BRANDENBURGER, Adam and Barry Nalebuff 1997 'A Theory of Business'
<http://mavet.som.yale.coopetition/theoryofbusiness.html>,
 2 August.

1998 Ortaklaşa Rekabet
 Çev. Levent Cinemre, Scala Yayıncılık, İstanbul.

BRYNJOLFSSON, Eric; Amy Austin Renshaw and Marshall Van Alstyne 1997

'The Matrix of Change'

Sloan Management Review, 38, 2, Winter: 37-54.

BUSH, John B. Jr. and Alan L. Frohman 1991 'Communication in a Network

Organization'

Organization Dynamics, 20, 2, Autumn: 23-36.

BYRNE, John A. 1993 'The Virtual Corporation'

Business Week, February 8: 98-103.

BYTE TÜRKİYE 1998 'İnternette Güvenli Alışveriş'

Nisan: 41.

CAMBRIDGE INTERNATIONAL DICTIONARY OF ENGLISH 1995

Cambridge University Press, London.

CAN, Halil 1997 Organizasyon ve Yönetim

4. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.

CASH, Jr. James I. and Benn R Konsynski 1985 'IS Redraws Competitive

Boundaries'

Harvard Business Review, 63, 2, March-April: 134-

143.

CHAKRAVARTHY, Bala, 1997 'A New Strategy Framework For Coping With

Turbulence'

Sloan Management Review, 38, 2, Winter: 69-82.

CHARAN, Ram 1991 'How Networks Reshape Organizations-For Results'

Harvard Business Review, 69, 5, September-October:

104-115.

- CHESBROUGH, Henry and David J. Teece 1996 'When Is Virtual Virtuous?'
Harvard Business Review, 74, January-February:
 65-74.
- COŞKUN, Recai 1998 'Ekonomik Küreselleşmenin Neresindeyiz? Alıcı ve
 Köken Ülke Olarak Türkiye ve Uluslararası Şirketler'
6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 12-14 Kasım, Akdeniz
 Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını,
 No: 2, Antalya.
- CRAVENS, David H.; Shannon H. Shipp and Karen S. Cravens 1994 'Reforming
 The Traditional Organizations: The Mandate for
 Developing Networks'
Business Horizons, 37, 4, July-August: 19-28.
- DAFT, Richard L. and Arie Y. Lewin 1993 'Where are The Theories For The
 "New" Organizational Forms? An Editorial Essays'
Organization Science, 4, 4, November: I-IV.
- D'AVENI, Richard A. and David J. Ravenscraft 1994 'Economies Of Integration
 Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration
 Improve Erformance?'
Academy of Management Journal, 37, 5: 1167-1206.
- DAVIS, Tim R. V. and Bruce L. Darling 1995 'How Virtual Corporations Mange
 The Performance of Contractors: The Super Bakery
 Case'
Organizational Dynamics, 24, 1, Summer: 71-75.
- DRUCKER, Peter F. 1991 Yeni Gerçekler
 Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Yayını,
 Ankara.

1993 Kapitalist Ötesi Toplum

Çev. Belkıs Çorakçı, Inkılap Kitabevi, İstanbul.

1996 Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası

Çev. Fikret Üçcan, Dördüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Yayını.

DUHAIME, I. M. and J. H. Shwenk 1985 'Conjectures Cognitive Simplification In Acquisition and Divestment Decision-Making'
Academy of Management Review, 5: 287-295.

ECCLES, Robert G. and Dwight B. Crane 1987 'Managing Through Networks in Investment Banking'
California Management Review, 29, 1. Fall: 176-195.

THE ECONOMIST 1992 'Why Networks May Fail'
325, 7780, October 10th: 83.

1997 'Spinning It Out At Thermo Elektron'
343, 8012, April 12th: 63-4.

EKONOMIST 1992 'Aşırı Yakınlık Zamanı'
2, 42, 18 Ekim: 17.

ELG, Ulf and Ulf Johansson 1997 'Decision Making in Interfirm Networks As a Political Process'
Organizational Studies, 18, 3: 361-384.

EMIRBAYER, Mustafa and Jeffy Goodwin 1994 'Network Analysis, Culture and The Problem of Agency'
American Journal of Sociology, 99, 6, May: 1411-1454.

- ERDOĞAN, Engin 1998 '2000'li Yıllara Doğru Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Ticaretin Finansmanı ve Türkiye Uygulaması'
6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 12-14 Kasım, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, No: 2, Antalya.
- EREN, Erol 1998 Yönetim ve Organizasyon
Beta Basım, 4. Basım, İstanbul.
- ERGÜN, Turgay 1997 'Postmodernizm ve Kamu Yönetimi'
Amme İdaresi Dergisi, 30, 4, Aralık: 3-15.
- ERTÜRK, Mümün 1995 İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon
Beta Basım, İstanbul.
- EVAN, William M. 1993 Organization Theory: Research and Design
MacMillan Publishing, New York.
- EVAN, William M. and Paul Olk 1990 'R&D Consortia: A New US Organisational Form'
Sloan Management Review, 31, 3, Spring: 37-46.
- FENEUILLE, Serge 1990 'A Network Organisation to Meet the Challenges of Complexity'
European Management Journal, 8, 3, September: 196-301.
- FERGUSON, Charles H. 1990 'Computers and The Coming of The U.S. Keiretsu'
Harvard Business Review, 68, 4, July-August: 55-71.

- GALBRAITH, Jay R. 1996 'Strategy and Organization Planning'
Henry Mintzberg and James Brian Quinn (ed.), The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases, Prentice-Hall International Edition, Third Edition, London: 322-331.
- GERLACH, Michael L. 1992 'The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Approach'
Administrative Science Quarterly, 37, 1, March: 105-139.
- GOMES-CASSERES, Benjamin 1994 'Group Versus Group: How Alliance Networks Compete'
Harvard Business Review, 72, 4, July-August: 62-74.
- GORDON, Judith R. 1996 Organizational Behavior: A Diagnostic Approach
Fifth Edition, Prentice-Hall, International Editions.
New Jersey, Chapter 13: 579-587.
- HAMEL, Gary and C. K. Prahalad 1994 Computing for the Future
Harvard Business School Press, Boston.
- HANDY, Charles 1993 Understanding Organizations
Fourth Edition, Penguin Books, London.
- HANSSEN-BAUER, Jon and Charles C. Snow 1996 'Responding to Hypercompetition: The Structure and Process of A Regional Learning Network Organization',
Organization Science, 7, 4, July-August: 413-427.
- HICMAN, Graig R. and Michael A. Silva 1990 Gelecek 500
Çev. Hüseyin Kanbur, İnkılap Kitapevi, İstanbul.

HOFFMAN, Richard C. and John F. Preble 1993 'Franchising into the Twenty-First Century'
Business Horizons, 36, 6, November-December: 35-43.

HURWITZ, Alan 1996 'Organizational Structures for The New World'
Business Horizons, 39, 3, May-June: 5-14.

ILINITCH, Ame Y.; Richard A. D'Aveni and Arie Y. Lewin 1996 'New Organizational Forms and Strategies For Managing In Hypercompetitive Environment'
Organization Science, 7, 3, May-June: 211-220.

İSTANBUL SANAYİ ODASI DERSGİSİ 1998 'Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1997'
 Özel Sayı, 33, 390, Eylül.

JACOB, Rahul 1992 'The Search for The Organization of Tomorrow'
Fortune, 125, 10, May 18: 66-72.

JARILLO, J. C. 1988 'On Strategic Networks'
Strategic Management Journal, 9, 31-41.

JOHNSON, Mike 1996 Gelecek Binyılda Yönetim
 Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul.

JOHNSTON, Russell and Paul R. Lawrence 1988 'Beyond Vertical Integration—The Rise of The Value Adding Partnership'
Harvard Business Review, 66, 4, July–August: 44-104.

- KANTER, Rosabeth Moss and Robert G. Eccles 1992 'Making Network Research Relevant to Practice'
Nitin Nohria and Robert G. Eccles (ed.) Networks and Organizations, Harvard Business School Press, Boston: 521-27.
- KELLY, Kevin 1992 'Learning from Japan'
Business Week, January 27: 52-60.
- KOÇEL, Tamer 1998 İşletme Yöneticiliği
6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul
- KONSYNSKI, Benn R. and F. Warren McFarlan 1990 'Information Partnerships- Shared Data Scale'
Harvard Business Review, 68, 5, September-October: 114-121.
- KURTULUŞ, Kemal 1998 Pazarlama Araştırmaları
Avcıol Basımevi, 6. Baskı, İstanbul.
- KUZULOĞLU, M. Serdar 1996 'Gelecek Neler Vaat Ediyor?'
Radikal Gazetesi, Aralık 4: 16.
- LANDLER, Marc 1994 'It's Not Only Rock'n Roll'
Business Week, October 10: 83-84.
- LANE, Christel 1997 'Book Reviews: Roderich M. Kramer and Tom R. Tyler eds.: Trust In Organizations, Frontiers of Theory and Research, 1995, Thousand Oaks, London and New Delhi, sage'
Organization Studies, 18, 3: 523-527.

- LANE, Christel and Reinhard Bachmann 1996 'The Social Constitution of Trust: Supplier Relations In Britain and Germany'
Organization Studies, 17, 3: 365-396.
- LARSON, Andrea 1992 'Network Dyads In Entrepreneurial Settings: A Study of The Governance of Exchange Processes'
Administrative Science Quarterly, 37, 1: 76-104.
- LEO, Pierre-Yves and Jean Philippe 1991; 'Multisited Versus Compact Producer Service Firms: Insights From The French Case'
Growth and Change, 22, 4, Fall: 142-156.
- LEONG, Siew Meng and Chin Tieng Tan 1993 'Managing Across Borders: An Empirical Test of The Bartlett and Ghoshal 1989 Typology'
Journal of International Business Studies, 24, 3: 449-484.
- LINCOLN, James R.; Michael C. Gerlach and Christian L. Ahmedjian 1996 'Keiretsu Networks and Corporate Performance In Japan'
American Sociological Review, 61, 1, February: 67-88.
- LINUX GRUBU 1997 Linux İşletim Sistemi Türkiye Linux Kullanıcı Sürüm 1.0, Netaş, 21-23 Kasım 1997 ODTÜ İnet-tr Konferansı
- LYONS, Thomas; A. Richard Krackenberg and John W. Henke 1990 'Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier Relations?'
Sloan Management Review, 31, 3, Spring: 29-36.

- MALNIGHT, T. W. 1996 'The Transition From Decentralized To Network-Based MNC Structures—An Evolutionary Perspective'
Journal of International Business Studies, 27, 1: 43-65.
- MALONE, Thomas W. 1997 'Is Empowerment Just A Fad' Control, Decision Making, and IT.'
Sloan Management Review, 38, 2, Winter: 23-35.
- McFARLAN, F. Warren and Richard C. Nolan 1995 'How To Manage An IT Outsourcing Alliances'
Sloan Management Review, 36, 2, Winter: 9-23.
- MEDCOFF, John W. 1996 'Challenges In Managing Technology In Transactional Multipartner Networks'
Business Horizons, 39, 1, January-February: 46-54.
- MILES, Raymond E. 1989 'Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century'
California Management Review, 31, 2, Winter: 9-28.
- MILES, Raymond and Charles C. Snow 1978 Organizational Strategy, Structure and Process
McGraw-Hill, Chapter 9: 130-151.
- 1986 'Organizations: New Concepts and New Forms'
California Management Review, 3, Spring: 62-73.
- 1992 'Causes of Failure in Network Organizations'
California Management Review, 34, 4, Summer: 53-72.

- MINTZBERG, Henry 1981 'Organization Design: Fashion or Fit?'
Harvard Business Review, 61, 1, January-February:
 103-116.
- 1996 'The Structuring of Organization'
 Henry Mintzberg and James Brian Quinn (ed.), The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases
 Prentice-Hall International Edition, Third Edition,
 London: 331-349.
- MINTZBERG, Henry and James Brian Quinn 1996 The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases
 Prentice-Hall International Edition, Third Edition,
 London. Chapter 6: 320-366.
- MORTON, Michael Scott 1995 'Emerging Organizational Forms: Work and Organization In The 21st Century'
European Management Journal, 13, 4, December:
 338-345.
- MULLINS, Lauvrie J. 1995 Management and Organisational Behaviour
 Third Edition, Pitman Publishing, London.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer 1998 'Türkiye'nin Küreselleşme Sürecinde Rekabet Düzenleyici Kurumların Yeri ve Önemi'
6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 12-14 Kasım, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını,
 No: 2, Antalya.
- NEWSWEEK 1991 'Japan: All in the Family', CXVII, 22, December: 36-38.

- NOHRIA, Nitin 1992: 'Is A Network Perspective A Useful Way of Studying Organizations?'
Nitin Nohria and Robert G. Eccles (ed.) Networks and Organizations, Harvard Business School Press, Boston: 1-22.
- NOHRIA, Nitin and James D. Berkley 1994 'An Action Perspective: The Crux of The New Management'
California Management Review, 36, 4, Summer: 70-92.
- NOLAN, Richard L.; Alex J. Pollock and James Ware 1988 'Creating The 21st Century Organization'
Stage by Stage, 8, 4.
- NOOTEBOOM, Bart; Hans Berger and Niels G. Noorderhaven 1997 'Effects of Trust and Governance on Relational Risk'
Academy of Management Journal, 40, 2: 308-338.
- NORTELNETWORKS 1999 'Backgrounder: Unified Communication Solutions for The Real World'
www.nortelnetworks.com/converging, March 15.
- NORUSIS, Marija J. 1993 SPSS for Windows Professional Statistics Release 6.0
SPSS Inc., Illinois.
- OUCHI, William G. 1980 'Markets, Bureaucracies and Clans'
Administrative Science Quarterly, 25, 1, March: 129-142.
- ÖNER, Cem 1997 'Outsourcing: İş Uzmanına Bırak'
Milliyet, 6 Temmuz: 7.

PERLMUTTER, Howard V. and David A. Heenan 1986 'Corporate to Compete Globally'
Harvard Business Review, 24, 2, March-April: 136-162.

PORTER, Michael E. 1979 'How Competitive Forces Shape Strategy'
Harvard Business Review, March-April: 138-145.

POWELL, Philip 1992 'Beyond Networking: The Rise of The Organisation'
European Management Journal, 10, 3, September: 352-356.

POWELL, Walter W. 1987 'Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Developments'
California Management Review, 30, 1, Fall: 67-87.

1990 'Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization',
 Barry M. Staw, L. L. Cummings, ed., Research in Organizational Behavior, London, Jai Press, 12: 295-336.

POWELL, Walter W.; Keneth W. Koput and Laurel Smith-Doers 1996
 'Interorganizational Collaboration and The Focus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology'
Administrative Science Quarterly, 41, 1, March: 116-145.

PROVAN, Keith G. and H. Brinton Milward 1995 'A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems' Administrative Science Quarterly, 40, 1, March: 1-33.

QUINN, James Brian and Penny C. Paquette 1990 'Technology in Services: Creating Organizational Revolutions' Sloan Management Review, 31, 2, Winter: 67-78.

QUINN, James Brian, Philip Anderson and Sydney Finkelstein 1996 'New Forms of Organizing' Henry Mintzberg and James Brian Quinn (ed.), The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases Prentice-Hall International Edition, Third Edition. London: 350-362.

REICH, Robert B. 1991 The Work Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism Alfred A. Knoff Publications, New York. Chapter: 87-118.

REYHANOĞLU, Metin 1998 'İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet-Ekstranet-İntranet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri-'Bilgi Teknolojisi Şirketleri Üzerine Araştırma' 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 12-14 Kasım, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, No: 2. Antalya.

- RICHTER, Frank-Jargen and Yukihiro Wakuta 1993 'Performance Networks: A Future Option For The European and Japanese Car Industries'
European Management Journal, 11, 2, June: 263-267.
- ROBINS, James A. 1993 'Organization as Strategy: Restructuring Production In The Film Industry'
Strategic Management Journal, 14, Special Issue, Summer: 103-118.
- SAXENIAN, AnnaLee 1990 'Regional Networks and The Resurgence of Silicon Valley'
California Management Review, 33, 1, Fall: 88-112.
- SCHERMORHORN, John R., Jr. 1996 Management
Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc., New York,
Chapter 9 and 10: 218-248.
- SNOW, Charles C.; Raymond E. Miles and Henry J. Coleman 1992 'Managing 21st Century Network Organization'
Organisational Dynamics, 20, 3, Winter: 5-20.
- STACEY, Ralph D. 1995 'Creativity In Organisations'
Complexity and Management Papers No:1, University of Hertfordshire Complexity and Management Centre.
- THORELLI, Hans B. 1986 'Networks; Between Markets and Hierarchies'
Strategic Management Journal, 7: 37-51.
- TOFFLER, Alvin 1996 Üçüncü Dalga
Çev. Ali Seden, 3. Baskı, Altın Kitaplar Basımevi, İstanbul.

- UZZI, Brian 1997 'Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness'
Administrative Science Quarterly, 42, 1/1-212, March: 35-67.
- VICTOR, Bart and Carroll Stephens 1994 'The Dark Side Of The New Organizational Forms: An Editorial Essay'
Organization Science, 5, 4, November: 479-482.
- WALTERS, Bruce A. and Steve Peters, Gregory G. Dess 1994 'Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work'
Business Horizons, 37, 4, July-August: 5-10.
- WATERMAN, Robeth H.; Thomas J. Peters and Julie R. Phillips 1991 'The 7-S Framework'
Henry Mintzberg and James Brian Quinn (ed.), The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases
Prentice-Hall International Edition, Second Edition,
London: 309-314.
- WEBER, Max 1947 The Theory of Social Economics Organisation
Çev. A. M. Henderson and Talcott Parsons, Ed. Talcott Parsons 1975.
- WHEELEN, Thomas L. and J. David Hunger 1995 Strategic Management and Business Policy
Addison-Wesley Publishing Company, New York,
Chapter 8: 243-252.
- WILLIAMSON, Peter J. 1997 'Asian's New Competitive Game'
Harvard Business Review, 75, 5, September-October: 55-67.

YOSHINO, M. Y. and Thomas B. Lifson 1986 The Invisible Link
The MIT Press, Cambridge.



EKLER

Ek 1: Araştırma Anketi

Sayın Yönetici,

‘Şebeke Örgüt Yapıları ve Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma’ konulu yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Bu amaçla İstanbul Ticaret Odası’nın her sene belirlediği ‘ISO 500’ firmaları üzerinde, **şebeke örgüt yapılarının varlığını** saptamak için bir anket düzenlemiş bulunmaktayım.

Bu anket, **20 sorudan** oluşmakta olup yalnızca on dakikanızı alacak şekilde kısa tutulmuştur. Anketin, şirketin **en üst düzeydeki yöneticileri** tarafından doldurulması daha sağlıklı bilgiler verecektir. İfadelere vereceğiniz cevaplar sizin kendi kişisel görüşlerinizi yansıtmakla beraber vereceğiniz en doğru yanıtlar çalışmamızın bilimsel düzeyine katkı sağlayacaktır.

Elde edilecek bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak** olup, istenildiği takdirde anketin sonuçları size gönderilecektir. Anketi en geç **15 OCAK’A** kadar aşağıda verilmiş olan posta adresi veya faks numarasına gönderebilirsiniz. Bununla beraber internette bulunan ve adresi aşağıda verilmiş olan hazır formu doldurmakla da anketimize katılabilirsiniz. Ankete katılmakla, bilimsel çalışmalara gösterdiğiniz önem ve değer bir ifadesi olarak bizi mutlu edecektir.

Katkınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

15.12.1998

Ar. Gör. Metin REYHANOĞLU

☎Tel : 0 326 2271302-03

☎Faks: 0 326 2271305

✉Adres: Mustafa Kemal Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

31040 Antakya / HATAY

💻İnternette Hazır Form Adresi: <http://www.mku.edu.tr/~mreyhan/proje.htm>

✉E-Mail Adresi: mreyhan@mku.edu.tr (lütfen konuyu **proje** olarak belirtiniz.)

Ek: Anket Formu

Kurumunuzun ismi:

⇒1. Kurumunuzda en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki personelinize kadar kaç basamak vardır? Belirtiniz.....

⇒2. Kurumunuzda ustabaşı dahil toplam olarak kaç yönetici vardır? Belirtiniz.....

* Aşağıdaki sorulara size uygun gelen yalnızca **bir şık**ı işaretleyiniz.

⇒3. Ürünlerimizin girdilerini çoğunlukla

- a) Aynı sermayedar grubu içindeki (holding gibi) işletmelerden karşılamaktayız.
- b) Uzun süreli (5 yıl ve daha fazla) iş ilişkisinde bulunduğumuz bizden tamamen bağımsız işletmelerden karşılamaktayız.
- c) İş ilişkilerimiz sürekli olarak değişen bizden tamamen bağımsız olan işletmelerden karşılamaktayız.
- d) Diğer, belirtiniz.....

⇒4. Ürünlerinizin ilk dağıtım kademesindeki işletmeler genellikle

- a) Aynı sermayedar grubu içindeki (holding, işletmeler grubu gibi) işletmelerdir.
- b) İlişkimiz uzun süreli (5 yıl ve daha fazla) devam eden, bizden tamamen bağımsız işletmelerdir.
- c) Bizden tamamen bağımsız olan ve iş ilişkilerimiz sürekli olarak değişen işletmelerdir.
- d) Diğer, belirtiniz.....

⇒5. Dış kaynaklardan (taşeronluk hizmetleri)

- a) Ana faaliyetimize etki etmeyecek faaliyetler (yemek hizmetleri, temizlik işleri gibi) için,
- b) Ana faaliyetimizi de etkileyebilecek (muhasabe, bilgi işlem gibi) destek faaliyetleri için,
- c) Tüm faaliyetlerimiz (ana faaliyetler dahil) için yararlanmaktayız.
- d) Hiçbir dış kaynak kullanmıyoruz.

⇒6. Dış kaynak hizmetlerini çoğunlukla

- a) Aynı sermayedar grubu içindeki (holding, işletmeler grubu gibi) işletmelerden,
- b) İlişkimiz uzun süreli devam eden bizden tamamen bağımsız işletmelerden,
- c) Bizden tamamen bağımsız ve sürekli olarak değişen işletmelerden sağlamaktayız.
- d) Diğer, belirtiniz.....

⇒7. İlişkide bulunduğunuz işletmeler

- a) Aynı sermayedar işletmeler olduğundan bize piyasadaki en düşük fiyatı verirler.
- b) Aynı sermayedar işletmeler olduğu halde bize piyasada olan fiyatı verirler.
- c) Uzun dönemli ilişkide bulunduğumuz bağımsız işletmeler olduğu için en makul fiyatı verirler.
- d) Uzun dönemli ilişkide bulunduğumuz bağımsız işletmeler olduğu halde piyasadaki fiyatı verirler.
- e) Piyasadaki fiyat-kaliteye göre en uygun bağımsız ve sürekli değişen işletmelerdir.

⇒8. Bilgi paylaşımınızı genellikle hangi firmalarla yapmaktasınız?

- a) Bağlı olduğumuz sermaye grubu içindeki işletmelerle,
- b) Uzun süredir ilişkide olduğumuz firmalarla,
- c) İlişkide olduğumuz gerektiğinde tüm firmalarla yaparız.
- d) Diğer, belirtiniz.....

* Aşağıdaki yargıların karşılığı olan dereceleri ilgili kutucuğuna yerleştiriniz.

Kesinlikle Katılmıyorum = 1
Katılmıyorum = 2
Fikrim Yok = 3

Katılıyorum = 4
Tamamen Katılıyorum = 5

⇒9. Gizlilik çok önemlidir, şirketlerin kendi sermaye grubu ile iş yapmaları gerekir.	
⇒10. Uzun süredir iş yapılan firma ile daha fazla güven ortamı oluşur.	
⇒11. İlişkide bulunulan işletmelerle zaten sözleşme gibi hukuksal bağ oluşacağından işletmeler birbirlerine güvenebilirler.	

⇒12. İşletmelerle olan ilişkilerinizde stratejik kararlar kimler tarafından alınır?

- a) Stratejik kararlar bağlı olduğumuz sermaye grubu içinde merkezi birim tarafından alınır.
- b) Stratejik kararlar bizim tarafımızdan verilir ve ilişkide bulunduğumuz bağımsız firmalar buna uymak zorunda kalır.
- c) Stratejik kararlar ürün verdiğimiz birkaç bağımsız firma tarafından verilir.
- d) Stratejik kararlar işbirliği içinde olduğumuz firmalarla ortak veya bir koordinatör tarafından verilir.
- e) Hiçbiri

* İki zıt görüş arasında beş ölçek bulunan aşağıdaki sorulara ait ilgili çizgilere (X) işareti koyunuz.

⇒13. Üretim, muhasebe, araştırma-geliştirme yöneticilerinizin diğer işletme personeli ile direkt iletişim kurabilme derecesi	Düşük _____ Yüksek
⇒14. İşletmenizde çalışan yöneticilerin işletme içindeki tüm kişilerle gerektiğinde direkt iletişim kurabilme derecesi	Düşük _____ Yüksek
⇒15. İşletmenizde çalışan tüm personelinizin işletme içindeki tüm kişilerle gerektiğinde direkt iletişim kurabilme derecesi	Düşük _____ Yüksek
⇒16. Pazarlama, satın alma ve finans yöneticilerinizin diğer işletme personeli ile direkt iletişim kurabilme derecesi	Düşük _____ Yüksek
⇒17. İşletmenizde kişilerin üst yöneticilerin kontrolü yerine kendi kendini kontrol mekanizması olma düzeyi	Düşük _____ Yüksek
⇒18. İşletmenizde çalışan kişilerin kendi alanları dışında farklı alanlarda kariyer yapmalarına olanak verilme düzeyi	Düşük _____ Yüksek
⇒19. İşletmenizde hiyerarşiye dayalı otorite yerine uzmanlığa dayalı otoritenin düzeyi	Düşük _____ Yüksek

👉 Anket burada bitmiştir....Katkılarınız için teşekkürler.....

Ek 2: İstatistik Analiz Sonuçları

SPSS for Windows 8.0 istatistik programından elde edilen sonuçlar:

Case Processing Summary ^{a,b}					
Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
81	97,6	2	2,4	83	100,0

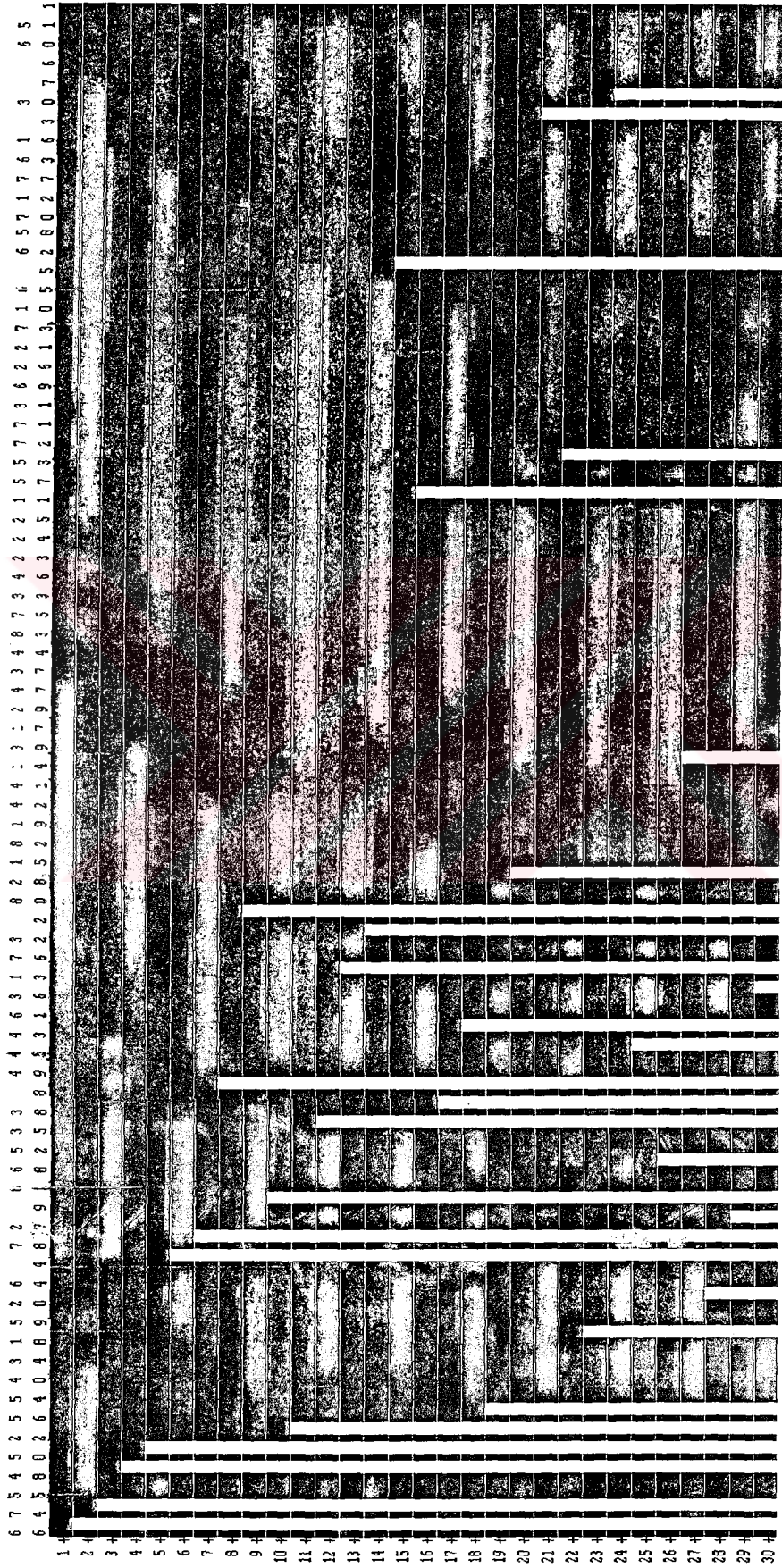
a. Squared Euclidean Distance used

b. Average Linkage (Between Groups)

Çizelge 31: Kümelemeye Giren Örnek Sayısı ve Kullanılan Teknikler

Agglomeration Schedule						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	37	47	,000	0	0	33
2	41	42	,000	0	0	20
3	75	83	1,000	0	0	10
4	10	73	1,000	0	0	34
5	12	70	1,000	0	0	24
6	4	64	1,000	0	0	54
7	23	46	1,000	0	0	23
8	34	40	1,000	0	0	11
9	11	25	1,000	0	0	12
10	33	75	1,500	0	3	13
11	18	34	1,500	0	8	46
12	11	24	1,500	9	0	25
13	33	44	1,667	10	0	23
14	19	82	2,000	0	0	26
15	63	77	2,000	0	0	30
16	31	71	2,000	0	0	36
17	26	69	2,000	0	0	42
18	36	61	2,000	0	0	52
19	35	52	2,000	0	0	56
20	14	41	2,000	0	2	26
21	17	39	2,000	0	0	43
22	3	16	2,000	0	0	30
23	23	33	2,250	7	13	25
24	12	58	2,500	5	0	35
25	11	23	2,667	12	23	33

Çizelge 32: Kümeleme Analizi



Çizim 5: Kümeleme Analizi Sonucu

Analysis Case Processing Summary		
Unweighted Cases		
	N	Percent
Valid	81	97,6
Excluded		
Missing or out-of-range group codes	0	,0
At least one missing discriminating variable	0	,0
Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	2	2,4
Total	2	2,4
Total	83	100,0

Çizelge 33: Diskriminant Analizine Giren Örnekler

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 10	,001	491,910	120	,000
2 through 10	,004	377,037	99	,000
3 through 10	,017	278,956	80	,000
4 through 10	,058	194,475	63	,000
5 through 10	,152	128,838	48	,000
6 through 10	,294	83,884	35	,000
7 through 10	,518	45,098	24	,006
8 through 10	,702	24,200	15	,082
9 through 10	,897	7,472	8	,487
10	,990	,656	3	,883

Çizelge 34: 13. Aşamaya Göre Diskriminant Analizi Testi.

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 10	,000	842,829	220	,000
2 through 10	,000	667,363	199	,000
3 through 10	,000	524,731	160	,000
4 through 10	,002	410,407	133	,000
5 through 10	,008	302,799	108	,000
6 through 10	,038	208,059	85	,000
7 through 10	,108	141,512	64	,000
8 through 10	,277	81,571	45	,001
9 through 10	,500	44,035	28	,028
10	,794	14,608	13	,332

Çizelge 35: 23. Aşamaya Göre Diskriminant Analizi Testi.

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 10	,000	617,790	150	,000
2 through 10	,001	496,744	126	,000
3 through 10	,003	381,010	104	,000
4 through 10	,013	290,120	84	,000
5 through 10	,045	207,530	66	,000
6 through 10	,127	138,395	50	,000
7 through 10	,331	74,034	36	,000
8 through 10	,584	36,064	24	,054
9 through 10	,806	14,431	14	,418
10	,968	2,195	6	,901

Çizelge 36: 16. Aşamaya Göre Diskriminant Analizi Testi.

Eigenvalues				
Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	5,090 ^a	25,7	25,7	,914
2	4,626 ^a	23,3	49,0	,907
3	2,883 ^a	14,5	63,5	,862
4	2,430 ^a	12,3	75,8	,842
5	1,806 ^a	9,1	84,9	,802
6	1,613 ^a	8,1	93,1	,786
7	,762 ^a	3,8	96,9	,658
8	,381 ^a	1,9	98,8	,525
9	,200 ^a	1,0	99,8	,409
10	,033 ^a	,2	100,0	,180

a. First 10 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Çizelge 37: Diskriminant Analizi İle Çıkan Eigenvalue Değerleri.

Prior Probabilities for Groups			
AYIR1	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1	,063	14	14,000
2	,063	1	1,000
3	,063	9	9,000
4	,063	13	13,000
5	,063	1	1,000
6	,063	3	3,000
7	,063	22	22,000
8	,063	5	5,000
9	,063	1	1,000
10	,063	2	2,000
11	,063	4	4,000
12	,063	2	2,000
13	,063	1	1,000
14	,063	1	1,000
15	,063	1	1,000
16	,063	1	1,000
Total	1,000	81	81,000

Çizelge 38: Grupların Öncelik Olasılıkları.

Functions at Group Centroids										
AYIR1	Function									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	-2,468	1,718	,241	-1,485	-,297	-,184	,204	,279	-,160	-9,22E-02
2	3,527	4,271	2,085	2,241	3,219E-02	,812	2,784	-,358	,733	,158
3	-2,259	-2,627	,269	1,369	1,749	-5,30E-02	-,143	-,268	-,100	3,893E-02
4	,769	1,641	-1,085	-,369	1,115	,213	,294	-,240	,226	2,446E-02
5	-,890	-,538	4,599	-,584	-,583	-2,849	-,443	-,788	-,155	-,175
6	,901	2,207	1,844	,368	,821	-1,254	-1,409	-,972	,803	4,601E-02
7	,753	-1,504	-,628	-,367	-,740	,417	-,301	,311	,283	2,250E-02
8	1,126	2,431	,838	2,851	-,787	,563	-1,544	,324	-,478	-,178
9	4,737E-02	-3,655	1,616	4,074	-,357	-,302	3,372	,975	,619	-,830
10	2,380	,956	,573	1,043	-2,690	2,911	1,236	-1,128	-,564	,189
11	4,836	-1,288	2,590	-1,480	,953	-1,451	,659	,122	-,583	-3,22E-04
12	,221	,183	-6,163	1,684	-,707	-2,270	,655	-1,031	-,862	-,103
13	2,766	-2,957	-,473	-3,090	2,105	2,073	-,936	,278	-1,582	,122
14	-5,937	-2,243	3,902	-,593	-2,141	3,549	,731	-1,917	-,186	,164
15	-1,231	-2,357	,463	,272	-5,101	-5,715	4,352E-02	-,617	6,756E-02	,377
16	-2,846	2,926	1,050	4,022	,778	-,971	1,235	2,483	-,344	,911

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Çizelge 39: Grup Merkezlerindeki Özellikler.

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients										
	Function									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Girdilerin Alındığı İşletmeler	,193	-,017	-,276	,130	,236	-,204	,742	,614	-,125	-,261
İlk Dağıtım Kademesindeki İşletmeler	,012	,095	,189	-,576	,099	,251	,422	-,740	,100	,011
Dış Kaynak Kullanımı	,031	,244	,094	,685	-,288	,582	,280	-,036	-,178	,280
Dış Kaynakların Alındığı İşletmeler	-,391	,038	-,315	,104	-,315	-,053	-,082	,137	,964	-,074
Piyasa - Hiyerarşi Mekanizmasının Varlığı	-,151	,827	,162	,370	,612	-,085	-,259	-,209	-,245	-,114
Bilgi Paylaşımı ve Destek	-,310	,050	-,508	-,265	,371	,041	,002	,131	,161	,701
Güve - Aynı Grup	,474	-,012	,637	,138	,343	-,624	,244	,217	,140	,254
Güven - Uzun Süreli ilişki	,173	,080	,456	-,230	,237	,615	-,179	,451	,418	-,023
Güven - Hukuki Sözleşme	,906	-,425	-,417	,169	,136	,251	-,004	-,033	,196	,079
Stratejik Kararlar ve Kontrol	-,481	-,788	,222	,315	,345	-,257	,157	-,066	-,069	-,139

Çizelge 40: Standardize Edilmiş Canonic Discriminant Özellikleri
Katsayıları

Structure Matrix

	Function									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Güven - Hukuki Sözleşme	,592*	-,263	-,397	,290	,355	,152	-,162	-,314	,238	-,090
Stratejik Kararlar ve Kontrol	-,402	-,625*	,151	,349	,482	,128	,068	-,168	,057	-,137
Dış Kaynak Kullanımı	-,085	,093	,183	,585*	-,276	,406	,398	-,068	-,031	,450
Piyasa - Hiyerarşi Mekanizmasının Varlığı	-,024	,443	-,138	,361	,657*	-,003	-,183	-,269	,101	-,326
Güven - Uzun Süreli ilişki	-,037	-,063	,405	-,218	,337	,614*	-,142	,461	,198	-,146
Güve - Aynı Grup	,294	,084	,495	,117	-,034	-,529*	,173	,010	,277	,511
Girdilerin Alındığı İşletmeler	-,011	,172	-,290	-,056	,209	,022	,697*	,410	-,062	-,426
İlk Dağıtım Kademesindeki İşletmeler	,003	,096	,101	-,296	,180	,178	,606	-,619*	,263	-,096
Dış Kaynakların Alındığı İşletmeler	-,158	,167	-,153	,296	-,114	-,160	,122	-,138	,855*	-,182
Bilgi Paylaşımı ve Destek	-,245	-,011	-,312	-,174	,359	,046	,038	,146	-,018	,811*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

Çizelge 41: Ayrılan Değişkenler ile Standardize Edilmiş Discriminant
Özellikleri Arasındaki Bir araya Getirilmiş Grup İç
Korelasyonlar