

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

98877

# ŞEBEKE ORGANİZASYONLARI

(NETWORK ORGANIZATIONS)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
AHMET ERCAN UÇKAN

DANIŞMAN  
DOÇ.DR.MEHMET DEMİRBAĞ

UL. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

MALATYA, 2000.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
TEŞEKKÜR .....	II
Şekiller Listesi .....	III

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. ŞEBEKE ORGANİZASYONLARI.....	1
1.1. Giriş .....	1
1.2. Şebeke Organizasyonlarının Faydaları .....	4
1.3. Şebeke Organizasyonlarının Kuruluşunda Dikkat Gerektiren Hususlar .....	5
1.4. Dışarıya Çok Fazla İş Yaptırmanın Sakıncaları .....	7
1.5. Şebekelerde Birlikte Çalışılacak Şirketi Seçerken Dikkat Edilecek Hususlar .....	8

### İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT YAPILANMALARINDA YENİ OLUŞUMLAR .....	9
2.1. Giriş .....	9
2.2. Sanal Organizasyon Yapıları .....	10
2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) .....	11

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ORGANİZASYONLARIN YENİDEN OLUŞUMU VE MUKAYESESİ.....	16
3.1. Giriş .....	16
3.2. Şebeke Organizasyonları .....	17
3.2.1. Dahili Şebeke Organizasyonu.....	19
3.2.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu .....	21
3.2.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu.....	23
3.3. Yığılım (Cluster) Organizasyonu .....	24
3.4. Şebeke ve Yığılım Organizasyonları ile İlgili Sorunlar .....	26

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞLETMELERDE ŞEBEKE ORGANİZASYONLARI.....	28
4.1. Giriş .....	28
4.2. Bilgi Toplumu ve Şebeke Organizasyonları.....	30
4.2.1. Şebeke Organizasyonlarının Özellikleri .....	31
4.2.2. İşletmelerde Network Uygulamalarının Faydaları .....	34
4.2.3. İşletmelerde Network Uygulamalarının Sakıncaları.....	35

## BEŞİNCİ BÖLÜM

5. İŞLETME DIŞI BÜYÜME STRATEJİLERİ VE STRATEJİK İTTİFAKLAR.....	38
5.1. Giriş .....	38
5.2. Birleşmeler (Merger) veya Şirket Evlilikleri.....	38
5.3. Satınalma Stratejisi .....	39
5.4. Stratejik İttifaklar .....	40
5.4.1. Ortak Yatırım (Joint Venture).....	41
5.4.2. Lisans Antlaşmaları .....	42
5.4.3. Satış Yetkisi Verme veya Satış Acentalığı .....	43
5.4.4. Dış Kaynakları Kullanma (Outsourcing).....	43
5.4.5. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme (Benchmarking) .....	44

## ALTINCI BÖLÜM

6. NETWORK ORGANIZATION YAPILARINDAN JOINT VENTURE'A BİR BAKIŞ .....	46
6.1. Giriş .....	46
6.2. Joint Venture Kavramı.....	49
6.3. Joint Venture Kavramının Doğuşu .....	51

## YEDİNCİ BÖLÜM

7. SNOW VE MİLES'İN AMERİKAN ENDÜSTRİYEL YAPISI İÇİN GELİŞTİRDİKLERİ NETWORK MODELİ .....	53
7.1. Giriş .....	53
7.2. Globalleşme ve Teknolojik Değişim .....	54
7.3. Yeniden Düzenleme.....	56
7.4. İş Gücü Demografileri .....	57
7.5. İletişim ve Bilgisayar Teknolojileri .....	58
7.6. Komisyoncunun Rolü .....	60
7.6.1.Mimar .....	60
7.6.2.Kılavuz (Önder) İşletmeci .....	62
7.6.3.(Care Taker) : Bakıcı, Hizmetli .....	63
7.7. Komisyoncunun Seçimi ve Gelişimi .....	64
7.8. Network Dizaynı .....	65
7.9. Network Operasyonu .....	66
7.10. Network Bakımı (Caretaking) : .....	68

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

8. NETWORK SİSTEMLERİNDE BAŞARISIZLIĞA NEDEN OLAN ETKENLER VE ÇÖZÜMLERİ.....	70
8.1. Giriş .....	70
8.2. Network Yapılarının Değerlendirilmesi .....	71
8.3. Daha Önceki Organizasyonel Yapılardaki Başarısızlık Nedenleri .....	78
8.4. Network Organizasyonundaki Başarısızlığın Potansiyel Sebepleri.....	87

## DOKUZUNCU BÖLÜM

9. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI: VAK'A ÇALIŞMASI: ÜLKEMİZDE BULUNAN, BAŞARILI BİR NETWORK UYGULAMASI: YİMPAŞ HOLDİNG A.Ş.....	96
9.1. Giriş .....	96
9.2. Yimpaş Örnek Olayı.....	97
9.3. Yimpaş Bünyesindeki Şirketler, Mağazalar, Fabrikalar, Bürolar.....	110
9.4. Yimpaş Bünyesindeki Şirketlerin Faaliyet Sahaları ve İşlevleri .....	113
SONUÇ.....	120

## ÖNSÖZ

Bu çalışma İnönü Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim-Organizasyon dalında; Yüksek Lisans Bitirme Tezi olarak, sayın Doç.Dr. Mehmet DEMİRBAĞ hocamın yönlendirmeleriyle gerçekleştirilmiştir.

Yeni BİNYIL'a girdiğimiz bu günler; tüm dünyada bilgi yaklaşımlarının, ŞÜPHECİ ve RASYONALİST manifestolarıyla değişime önyak olduğu günler olarak tarihe geçecektir.

Değişen dünyada bilginin gizli hakimiyetinden söz etmek mümkündür. Küresel değişimlerle oluşan postmodern toplumlarda, Para Yönetimi ve Şebeke Organizasyonları; entellektüel birikimler ve akademik altyapılara dayanmaktadır. "Network Organizations" gelişmiş ekonomik sistemlerde yaklaşık yüzyıl önce temellerini atmış olmasına rağmen; ülkemizde henüz multidisipliner bilgi biçimi ile algılanamamıştır. Yaptığım çalışmanın, geleceğe yönelmiş toplumumuzun sosyal ve iktisadi bilinç yapısına ufacık bir katkıda bulunması beni bahtiyar kılacaktır.

Öğrenim hayatım boyunca bana emeği geçen tüm hocalarıma, aileme ve tüm akademik personele minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Ahmet Ercan UÇKAN

Malatya, 2000.

## TEŞEKKÜR

Bu çalıőmam sırasında beni yalnız bırakmayan, değerli vakitlerini ve kıymetli bilgilerini esirgemeyen

Sayın Doç.Dr. Mehmet DEMİRBAğ

Sayın Doç.Dr. Mehmet TİKİCİ

Sayın Yrd.Doç.Dr. Ali AKSOY

hocalarıma ve yardımlarından dolayı kardeőim Ahmet'e, değerli dostum Mustafa ŞAHİN bey'e, saygıdeğer ağabeyim M.Hadi TUNÇ bey'e ve Yimpaş Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Reşat PETEK bey'e teşekkür ederim.



## ŞEKİLLER LİSTESİ

		SAYFA NO
Şekil –1	Dahili Şebeke Organizasyonu Şeması	21
Şekil –2	Bağımsız Dengeli Şebeke Organizasyonunda Lider İşletme Konfigürasyon Şeması	22
Şekil –3	Dinamik Organizatör (Broker) Şeması	23
Şekil –4	Yığılım Organizasyonu Şeması	25
Şekil –5	Küreselleşen Dünya’da Rekabet Avantajı Beşgen Şeması	29
Şekil –6	Sabit Network Şeması	76
Şekil-7	İç Network Şeması	76
Şekil-8	Dinamik Network Şeması	76
Şekil-9	Yimpaş Yönetim Kurulu Şeması	100
Şekil-10	Yimpaş Dahili Şebeke Organizasyonu Şeması	103
Şekil-11	Aytaç Yönetim Kurulu Şeması	104
Şekil-12	Aytaç Dahili Şebeke Organizasyon Şeması	105
Şekil-13	Aytaç Dengeli (stable) Şebeke Organizasyon Şeması	106

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ŞEBEKE ORGANİZASYONLARI

#### 1.1. Giriş

1970'li yıllarda moda olan akım; conglomerate dediğimiz şekilde örgütlenmiş dev şirketlerin bir çok iş sahasını bünyelerinde toplayarak bir araya gelmeleri idi. Günümüzde bu akım yerini şebeke organizasyonlarına bırakmaya başlamıştır. Çünkü dikey şekilde organize edilmiş şirketler büyüdükleri zaman, şirketin kontrolü zorlaşır, bu kontrolü sağlamak için de çok sayıda departman, bölüm yöneticisine ve personeline ihtiyaç olur, şirket merkezleri çığ gibi büyür; kontrolü sağlamak için çok karmaşık bilgi iletişim ve yönetici bilgi sistemleri ortaya çıkar; değişimler hemen değerlendirilemez.

İşletmenin çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek yapıya kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin esnek olması, bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğerlerini de başka işletmelere devretmesi neticesinde şebeke veya network organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler de daha yalın bir örgüt yapısının ortaya çıkmasını sağlamıştır.<sup>1</sup>

Şebeke organizasyon yapısının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunlar için gerekli kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde de bulunabilirler. Bu durumda büyük işletme içinde küçük boy işletmeler ortaya çıkacaktır. Bu tür bir örgütlenmenin; bir bakıma dikey şekilde örgütlenmenin

---

<sup>1</sup> Womack, James P.; Daniel T. Jones ve Daniel Roos. Dünyayı Değiştiren Makine, Rawson Associates, New York 1990, s.46, (Çeviri : Otomotiv Sanayi Derneği).



sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir.

Ayrıca şebeke organizasyonları, aynı işin değişik bölümlerini yapmak için küçük ve orta boy işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları görev grupları (task forces) dır.

Klasik organizasyon yapılarında amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, departmanlarda gerçekleştirildiğinden bu işler için gerekli kaynaklar da organizasyonun kontrolündedir. Oysa şebeke organizasyonunda temel işlevlerin, faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun uğraş alanıdır, konusudur. Yani satın alma, üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları vb. ayrı işletme tarafından gerçekleştirilir.

Örneğin; işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işiyle ilgisi olmayan hizmet tipi işlerin dışarıya verilmesi; personele öğle yemeği, temizlik hizmetleri, güvenlik ve koruma hizmetleri, personel taşıma hizmetleri, sekreterlik hizmetleri, vb. uygulamalar şebeke uygulamalarıdır. Ayrıca geleneksel olarak, küçük boy işletmelerde muhasebe, mali müşavirlik, yönetim müşavirliği, hakla ilişkiler, reklam promosyon, tamir, bakım, vb. hizmetler de dış şirketlere verilir. Yeni ortaya çıkan bazı şebeke organizasyonlarına da; kompütör şirketleri ve bayiler, rafineri ünitelerinin planlı bakımlarının başka şirketlere yaptırılması, radyo ve TV. İstasyonlarının başka şirketlere program yaptırılmaları vb. örneklerini ekleyebiliriz.

Örneğin; ülkemizde tekstil sanayinde; dizayn, iplik, dokuma, boya, apre, emprime, satış, vb. farklı farklı işletmeler tarafından yapılıyor. Aynı şey konfeksiyon sanayi için de geçerlidir. Dizayn, iplik, örgü, dokuma, boya, apre, dikim, kalite kontrol, paketlenme, satış, sevkiyatın başka başka işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gibi.

Sivil havacılık konusunda, dünyaca ünlü McDonnell-Douglas Sivil Havacılık Şirketi, Japon şirketleri ile şebeke organizasyonu halinde çalışarak uçak dizaynı ve imalatı gerçekleştirmektedir. Bilindiği gibi, Japonlar şebeke organizasyon sistemini ilk uygulayan ülkelerden biridir. Çok büyük Japon işletmelerinin arkasında bunlara destek veren binlerce küçük ve orta boy işletme mevcuttur. Bu işletmeler ticaret, dağıtım, maliye, pazarlama, yatırım, finansman, planlama, teknoloji, enformasyon vb. konularda yalnızca Japonya'da değil, uluslararası alanda da hizmet vermektedirler. Bu şekilde organize olmuş olan Japon şirketlerine Keiretsu organizasyonları denmektedir.<sup>2</sup>

Yukarıda değindiğimiz McDonnell-Douglas Sivil Havacılık Şirketi; birtakım işleri dışarı vererek küçülmek ve daha aktif bir organizasyon oluşturmak amacıyla Japon şirketleri ile işbirliği yapmıştır.

Günümüzde çok büyük dev şirketler işi parçalayıp, küçülmenin yollarını arıyorlar. Bu da ancak işi parçalayıp bir çok efektif şebeke organizasyon sisteminin kurulabilmesiyle sağlanabilir. Bu konuda tepe yöneticilerinin cevap aradıkları sorunların başında şunlar sıralanabilir.

---

<sup>2</sup> Morikawa, H. Zaibatsu; The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan, University of Tokyo Press, Tokyo, 1992, s.67.

- Hangi tür işlerimizi dışarıya verelim?
- Şirketimiz parçalanır ve küçülürse ne olur?
- Bütün işleri dışarı yaptırıp, biz yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olabilir miyiz?

- Bize iş yapacak işletmeleri nasıl bulacağız? Onlara güvenilir mi?
- Arzu ettiğimiz kalite seviyesini ve maliyetleri tutturabilecekler mi?
- Teslimat programları aksar mı?

## 1.2. Şebeke Organizasyonlarının Faydaları

Özellikle günümüzde büyük ölçekli dev işletmeleri yönetmek giderek güçleşmektedir. Pek çoğu büyük sıkıntılar içine düşüp zaman zaman rekabetçi üstünlüklerini yitirmektedirler. Daha sonra yeniden yapılanma yoluyla şebeke organizasyonu şeklinde yapılarak küçük boy işletmeler gibi yönetilmeye doğru bir gidişin olduğu görülmeye başlandı. Bu şekilde de büyük ölçekli işletmelerin getirdiği avantajlardan da faydalanılması mümkündür.

Network organizasyonu ile işletme sahip olduğu bütün imkan ve kaynaklarını belli bir noktaya konsantre ederek uzmanlaşabilir.

Personeline çok iyi eğitim olanakları sağlayabilir. İşin gereken diğer kısımlarını yaptırmak için ülkenin ya da dünyanın en iyi şirketleri ile bir işbirliğine gidebilir. Bu şekilde uluslararasılaşma süreci hızlandırılmış ve küçük ve orta boy işletmelerin global entegrasyonunun sağlanması yolu açılmış olur.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Chetty, Sylvia and Desiree Blan ken burg Holm; Internationalization of Small and Medium Sized Manufacturing Firms; A Network Approach, Enternational Business Review vol.9, No:1, 2000, ss.77-95.

Sendikalara karşı avantajlı duruma geçebilirler. Sendikalarla ilişkiler kolaylaşır, iş barışı sağlanır. Grev durumunda bile kurulan şebekelerle gerekli ayarlamalar yapılarak üretim gerçekleştirilebilir.

İşletme; çevrenin değişen koşullarına, krizlere karşı dayanıklı hale getirilebilir.

Personel sayısı az olduğundan uzmanlardan oluşan homojen bir çalışma atmosferi oluşturulur.

Heterojen bir organizasyondaki ücret problemleri yaşanmaz.

Şebeke organizasyonlarındaki kalite yükselir, maliyetler düşer.

Dinamizm yaratıcılık ve esneklik en üst seviyeye çıkar.

### **1.3. Şebeke Organizasyonunun Kuruluşunda Dikkat Gerektiren Hususlar**

Şebeke organizasyon yapısı oluşturulurken organizasyonun sahip olması gereken yetenekler ve kaynaklar ön plana çıkmaktadır.

Bir şeyi yaptırabilmek, kontrol ve koordinasyonunu sağlayabilmek için önce kendimizin o işin gerektirdiği bütün detayları bilmesi gerekir.

Örneğin, eğer kendi işletmemiz otomobil dizayn edemiyorsa, otomobil dizayn işini dışarıya veremez. Dışarıya verilen her iş gerektiğinde kendi bünyemizde yapabilecek kapasitede olmalıyız.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Womack ve diğerleri, a.g.e., ss.106-140.

Organizasyon içinde korunması gereken en önemli husus; kendi kendine bilgi toplama ve işbirliği geliştirme yeteneği olmalıdır. Yani, işin can damarını oluşturan işleri kendimiz yapmalı, dışarıya yaptırdığımız işler için de söz sahibi olunmalı ve network içindeki birimlere lojistik destek sağlanabilmelidir. Bu destek dizayn desteği olabileceği gibi finansal destek veya materyal desteği de olabilir.<sup>5</sup>

Şebeke şeklinde örgütlenen işletme dünya pazarlarında tek başına söz sahibi olabilmeli ve müşterilerin güvenini kazanabilmelidir.

Şebeke organizasyonuna herkes geçebilir. Hem yan sanayilerde hem de fason üreticilerde olduğu gibi şebeke organizasyonlarını, ekonomik iniş ve çıkışlarda kapasiteyi ayarlamak için kullanamayız. Daha açık ifadeyle işimiz çok fazla iken işi dışarıya verip, piyasa daralınca işi kendi bünyemize almak, demek olmamalı. Bu şekilde şebeke organizasyonu kurulamaz ve yürütülemez.

Şebeke organizasyonlarında iş yaptığımız işletmeler bizden biri olarak görülmeli ve bilgi paylaşılmalıdır. Karşılıklı yardımlaşma esastır. Şebekeyi oluşturan her birim birbirinin problemlerinden anlamalı ve çözümü için gayret göstermelidirler.

Burada şu noktayı özellikle belirtmekte yarar var. Şebeke organizasyonları Makyavelist bir yaklaşımla kurulamaz. Kurulsa dahi başarılı olamaz. Çünkü; bu organizasyon yapısında asıl amaç sadece ana firmanın menfaatini sağlamaktan ibaret değildir ve olmamalıdır. Bu tür organizasyonun

---

<sup>5</sup> Mirza, H. The Past, Present and Future of Sogo-Shosha içinde Howard, C. Clegg. J. Ve Giles, G.J (Editörler), The Growth of Global Business, Routledge, London, 1993. ss.62-84.

asıl hedefi ana firmanın entropi sürecini uzatmak ve bununla birlikte tabiri caizse, Anadolu'muzdaki ifadeyle bir ekmeği bölüşmek olarak ifade edilebilir.

Mevcut işlerin dışarıya verilmesi hususunda çok titiz davranılmalıdır.

İşletmemizdeki mevcut iş dışarıya verilemiyorsa, bu bölüm derhal müstakil bir kâr merkezine dönüştürülmeli ve ürünlerini dış şirketlere de satmaya zorlanmalı. Ancak bu suretle rekabet şartlarını koruyabiliriz.

Kritik noktayı oluşturan işler dışarıya asla verilmemelidir.

Buraya kadar açıklamalarımız network organizasyonuna geçebilmek için işletmedeki pek çok işi dışarıya yaptırmak olarak algılanmamalıdır. Zira bunun da bir takım sakıncaları vardır.

#### **1.4. Dışarıya Çok Fazla İş Yaptırmanın Sakıncaları**

Şirketimizin sınırlarına vakıf olan beraber çalıştığımız şirketler zamanla bizi geçebilirler. Teknoloji transferinde bu tehlike her zaman mevcuttur.

Bazı işlerin yarısını kendimiz yapıp, yarısını dışarıya verirsek ölçek ekonomilerini (scale of economics) sağlanaması söz konusu olur. Maliyetlerin yükselmesi anlamına gelen bu durum rekabetçi avantajın kaybedilmesine yol açabilir.

İş yapılan şirketlerin, coğrafi olarak farklı bölgelerde dağılımı hem planlama hem de koordinasyonu güçleştirir. O zaman da sorun; iletişim ve nakliyede çıkabilir. Ayrıca işlem maliyetlerinin (transaction costs) artması söz konusu olabilir.

### **1.5. Şebekelerde Birlikte Çalışılacak Şirketi Seçerken Dikkat Edilecek Hususlar**

Network içine alınacak şirketlerin seçiminde üzerinde önemle durulması gereken noktaları, ilişkilerin yönetimindeki esasları şu şekilde belirtebiliriz.

İş yaptırdığımız şirketin en çok değer verdiği ve en iyi müşterisi biz olmalıyız. Bu da dürüst davranışlar, yükümlülüklerin hiç aksatılmadan yerine getirilmesi ve karşı tarafın güvenini kazanma ile sağlanabilir.

Bu şirketlerin, hem finansal açıdan hem de teknolojik bünyelerinin çok güçlü olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü daha kendi içinde sorununu giderememiş şirketin hiç kimseye faydası olmaz. Bu haliyle yeni teknolojiler geliştirip hizmet vermesi de düşünülemez.

Şebekedeki diğer şirketlerle iletişim hiçbir zaman kopartılmamalı ve işte sürekli iyileştirme istenmelidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜT YAPILANMALARINDA YENİ OLUŞUMLAR

#### 2.1. Giriş

Bilişim teknolojisinin gösterdiği önemli gelişmeler, insanların iş ve özel hayatının hemen her aşamasında kullanılır olmasıyla, yeni bir anlayış, yaklaşım ve davranış biçimi kendini hissettirmeye başlamıştır. Bilgisayar teknolojisi ve internet alanındaki gelişmeler zaman ve mekan kavramını ortadan kaldırmış, dünyanın üzerinde çok uzak yerlerde bulunan insanlar birbirleriyle kurulan bağlantı sayesinde çok yakın ilişkiler içine girmeye başlamışlardır. Dünyanın farklı ülkelerinde ve işletmelerinde görevli insanlar video konferans sistemiyle toplantılara katılmakta ve aynı işletmede çalışan insanlar gibi zaman ve mekan farklılığını ortadan kaldırarak birlikte iş yapmaktadırlar. İnteraktif iş toplantıları, sanal tasarım, sanal ameliyat, bilgi otoyolu, siberuzay, dijital yaşam gibi olaylar günümüze damgasını vuran uygulamalar haline gelmiştir. İşte bu gelişmeler yönetim alanında da kendini göstermiş ve sanal işletme veya sanal organizasyon kavramı ortaya çıkmıştır.<sup>6</sup>

Sanal kavramı bir şeyin gerçeğe çok yakın olması, sanki varmış gibi görünmesi, hissedilmesi ancak fiilen olmaması durumunu ifade eder. Sanal organizasyon veya sanal işletme ise dünyanın farklı bölgelerindeki işletmelerin belirli malların veya hizmetlerin üretimi için bilişim teknolojisini kullanarak birbirine bağlanması, uyumlu hale gelmesi ve adeta tek bir işletme halinde çalışıyor olması durumunda ortaya çıkan yeni bir organizasyon yapısıdır. Sanal işletme, çalışan personelin belirli bir yerde toplanmadığı, farklı yerlerdeki işletmelerin bir mal veya hizmetin üretilmesi işleminin belirli

---

<sup>6</sup> Ertürk Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta, İstanbul 1998, s.105-106.



aşamalarında yer aldığı bilişim teknolojisi imkanları ile sürekli bilgi iletişimde bulunan ve sanki tek bir işletme gibi müşterilerine ürün veya hizmet sunan bir işletmedir. Bir diğer açıdan sanal işletme, temel yeteneklerin, kaynakların ve müşteri-Pazar fırsatlarının bir araya getirildiği yeni bir yapıdır.

Sanal işletme veya sanal organizasyonlar, değişen yeni şartlara uyabilmek için sürekli bir biçimde değişimi yaşamaktadır.

Sanal şirketin özünü bilgi oluşturmaktadır. Bilgiyi en iyi şekilde kullanan, organize edebilen, yeni mal ve hizmet üretiminde bilgiden etkin biçimde yararlanabilen işletmeler rakiplerine göre önemli üstünlükler kazanmaktadır.

Dikkat edilirse; Sanal Organizasyonların oluşumunda öne çıkan iki ana öğenin varlığını tespit etmek zor olmayacaktır. Bunlardan birincisi, bilgi; ikincisi ise değişimdir. Bu noktadan itibaren de karşımıza insan faktörü çıkmaktadır. Diğer bütün organizasyonlarda da olduğu gibi hatta diğer organizasyonlardan daha fazla bir biçimde; bu tür organizasyonların çalışanlarının gayet donanımlı, bilgili, teknolojiye hakim, gelişen ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilen insanlardan oluşması gerekmektedir.

## **2.2. Sanal Organizasyon Yapıları**

Organizasyonların sanal hale dönüşümleri çeşitli şekillerde kendini göstermektedir. Stratejik birliklerin oluşması, ortak teşebbüsler (Joint Ventures), outsourcing kontratları, biçimsel olmayan bazdaki yardımlaşma çabaları, sanallaşmaya doğru gidişin örneklerini oluştururlar. Tam bir sanal organizasyon “ağ” (Web) biçimi bir yapı oluşturur. Ağ içinde bulunan organizasyon belirli yeterlilik düzeyine ulaşmış işletmelerin belli bir projeyi

hayata geçirebilmek için siberuzay ortamında bilgi alış verişine dayalı iletişim sonucu, müşteri karşısında adeta tek bir işletme varmış gibi hareket eden organizasyonlar topluluğudur. Sanal yapının en belirgin özelliği ucu-açık (open-ended) bir yapıda olmasıdır. İşte bu özelliğinden dolayıdır ki; klasik, katı ve kapalı yapıların bu tür bir organizasyon içinde yer alması düşünülmeyişi gibi, yapı içinde bulunup da yeterliliğini, dinamikliğini kaybeden işletmelerin de ağıdan çıkması kaçınılmazdır.

### **2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**

Günümüzde işletmeler üretecekleri malların her parçasını kendileri üretmek yerine, bunlardan en iyi şekilde, düşük maliyet ve yüksek kalite düzeyinde çok kolay üretecek uzmanlığa sahip oldukları parçaları kendileri üretmekte ve diğer parçaları da kalite ve fiyat yönünden en uygun şartlarda üretebilme yeteneği olan firmalardan tedarik etme yoluna gitmektedirler. Böylece kendileri belirli parçalar üzerinde uzmanlaşmakta, diğer parçaları da onlar üzerinde uzmanlaşmış olan firmalardan alarak işletmeler arasında bir malın üretimi ile ilgili iş bölümü ve uzmanlaşmaya, yakın bir işbirliğine (ortaklığa-partnership) gidildiği görülmektedir. İşletmeler üretecekleri malların parçalarının her birini kendisi üretmekte veya başka bir işletmeye ürettirerek satınalma kararı vermektedir. Bu kararda maliyet-kalite faktörü önemli rol oynamaktadır. İşletmeler kendilerinin üretmesi avantajlı olmadığı sürece üretim kararı vermemektedirler. Ancak kendi öz yeteneklerinin bir parçayı üretme konusunda yeterli, uzmanlaşmış ve diğer firmalardan üstün olması durumunda bu parça işletme içinde üretilmekte, aksi halde bu parçayı üretme konusunda öz yeteneği kendi işletmelerinden daha yüksek olan

işletmelerin üretmesi ve onlardan tedarik etmeyi tercih etmektedirler. Görülüyor ki, işletmeler ürettikleri malları tek başlarına değil, birçok işletme ile yakın işbirliği ve ortaklık kurarak üretme yoluna yani; başka işletmelerden veya işletme dışı kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler. İşletmeler arasındaki bu yakın işbirliği temayülü “outsourcing” kavramını ortaya çıkarmıştır.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, outsourcing, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleriyle ilgili işleri, öz yetenekleri kendilerinkinden üstün olan işletmelere yaptırarak tedarik etmeleri biçiminde tanımlanabilir. İşletmelerin öz yetenekleri, rakiplerine kıyasla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen, uzun vadeli başarının temelini oluşturan bilgi, yetenek, iş yapma üslubu, tekniği veya becerisidir. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı kazandıran bu öz yetenek (core competence) ile ilgili işlerin dışındaki bütün işleri öz yetenekleri kendilerinkinden yüksek işletmelere yaptırarak diğer bir ifade ile outsourcing yaparak hem kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmakta hem yapısal küçülme (aynı zamanda güçlenme) elde ederek **yalın** hale gelmekte, hem de kendilerinin çok iyi bildiği ve yaptığı iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

Outsourcing şeklindeki yönetim uygulamalarının ülkemizdeki en eski ve yaygın örneği **taşeronluktur**. Ayrıca fason üretim uygulamaları da bir başka outsourcing örneğini oluşturmaktadır. Bunlardan başka artık günümüzde çok az işletme personel taşıma hizmetini ve yemek pişirme hizmetini kendileri yapmaktadırlar. Bu hizmetler yaygın olarak işletme dışından ve öz yetenekleri

taşıma ve yemek pişirme konularında yüksek olan başka işletmelere gördürülmektedir. Outsourcing uygulamalarının son yıllarda ülkemizde yaygınlaşmasının en önemli nedeni, globalleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerin yanında işletmelerin rekabet yeteneklerini yükseltme endişeleridir. Bu endişe sonucu işletmeler kendi üretim faaliyetlerini; öz yetenekleri ile sınırlamak ve bunun dışındaki bütün işletme faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelere; bırakmaya başlamışlardır. Sonuç olarak, nihai başarıları birbirine bağlı, bir işletmeler topluluğunun ortaya çıktığını görmekteyiz. Gelişen bilişim teknolojisi de bu uygulamanın yaygınlaşmasına yardımcı olmuş ve işletme fonksiyonlarının bıraktığı işletmeler arasında her an sürekli bir iletişim imkanı temin edilmiştir. Nitekim, Just-in-Time- JIT- Tam Zamanında Üretim olarak bilinen sistemin uygulamadaki başarısı da önemli ölçüde bu iletişim sistemine bağlıdır.

Outsourcing uygulamaları ülkemizin dışında da çok yaygın olarak görülmektedir. Bilhassa Japonya'da outsourcing uygulamalarının çok daha yoğun olduğunu görmekteyiz. Japonya'da montajcı işletmeler tedarikçi işletmeler ile çok yakın işbirliği (ortaklık – partnership) ilişkilerini geliştirmektedirler. Bu çerçevede Japon işletmeleri tedarikçi işletmelerin bütün sorunlarıyla ilgilenmekte onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitim vb. konularında yardımcı olmaktadır. Tedarikçi işletmelere kredi desteği sağlamaktadırlar. Montajcı işletmenin bir kısım uzmanları bütün bu konularda yardımcı olmak üzere tedarikçi işletmelerin bünyesinde onların ilgili personeli ile işbirliği içerisinde

çalışmaktadırlar. Japon yönetim sistemlerinden Kaizen çalışmalarında outsourcing uygulamalarının özel bir yeri ve önemi vardır. Kaizen'in önemli önceliklerinden biri de tedarikçi işletmelerle ilişkilerin geliştirilmesidir. İşletmenin üst yönetiminin belirlediği politika doğrultusunda, fabrika yönetiminin isteklerini yerine getirmek üzere, ikmal bölümü personeli tedarikçileri iyileştirme konusundaki ilişkileri devamlı sürdürürler. Bu iyileştirme çalışmaları genellikle şu alanları kapsar.

- Optimum stok düzeylerini belirleyici daha sağlıklı ölçülerin oluşturulması,
- Teslimatı hızlandıracak ek tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
- Siparişlerin daha iyi verilmesi,
- Tedarikçilerle bilgi iletişiminin daha etkili olması,
- Daha etkili fiziki dağıtım sistemin kurulması,
- Tedarikçilerin iç gereksinimlerinin daha iyi kavranması

Japon işletmelerinin satın alma birimlerinin en önemli görevlerinden biri de, tedarikçi işletmelerin nispi güçlerini fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji ve genel yönetim sistemleri açısından değerlendirebilecek ölçüleri oluşturabilmektir. Komatsu firması tedarikçilerine ve dağıtıcılarına özel ödüller vermektedir. Tedarikçilere verilen bu ödüllerde, firmanın politikaları, yönetim biçimi, kalite güvenliği, maliyet denetimi gibi kriterler esas alınmaktadır. Japon üretici işletmeler, tedarikçi işletmelere toplam kalite çalışmaları konusunda da yardımcı olurlar. Bu çerçevede, öneri sistemleri, küçük grup faaliyetleri, ürün kalitesi-miktar-teslim konularında daha sağlıklı

bilgi iletişim sistemleri kurulmasına yardımcı olurlar. Netice olarak, tedarikçi işletmeler masrafsız veya az masraflı çalışma yöntemlerini geliştirerek, verimliliğin yükselmesi, yeni üretilen mamüllerin daha iyi tanımlanması ve daha düşük maliyetle mal üretilmesi noktasına kısa sürede gelirler.<sup>7</sup>

Japon işletmelerinin en önemli özelliği tedarikçi firmalarla çok sıkı bir işbirliği yapmalarıdır. Bu çerçevede üretimde kullandıkları parçaların en az %50'si tedarikçi firmalar tarafından üretilmektedir. Yeni bir ürün geliştirme aşamasında Japon işletme yöneticilerinin cevaplaması gereken ilk soru “üretmek mi? yoksa satın almak mı?” şeklindedir.

---

<sup>7</sup> Mirza, H; Buckley, P.J. ve Sparkes, J.R. European Direct Investments in Japan, Management International Review, Special Issue, 1995. s.21-35.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ORGANİZASYONLARIN YENİDEN OLUŞUMU VE MUKAYESESİ

#### 3.1. Giriş

Son zamanlardaki gelişmelerin organizasyonlara yansımaları; aşağıdaki güncel organizasyon kavramları ile ifade edilmektedir.

Geçici İstihdam (Temporary Employment) Hibrid-Melez Organizasyon Yapıları (Hybrid Organizations), Ortak Girişimler (Joint Ventures-Müşterek Teşebbüsler), Dikey Ayrışım (Vertical Disaggregation), Şebeke Organizasyonları (Network Organizations), Küçülme (Downsizing), Yalın Organizasyon (Lean Organization) Taşeronla Çalışma (Sub-Contracting), Yığılım Organizasyonu (Cluster Organization), Kendi Kendini Yöneten Çalışma Grupları (Self-managed Working Groups).

Bu terim ve kavramların organizasyon açısından anlamları her yönüyle net, açık ve ölçülür hale gelmiş olmadığı gibi, bazen aynı düşünce değişik terimlerle de ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla bu kavramlar, günümüzde organizasyonların değişim içinde olduğunu, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını ve organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğinin değiştiğini; daha da önemlisi, yöneticilerin, rekabet avantajını arttıracak yeni yapıların arayışı içinde olduklarını göstermektedir.<sup>8</sup>

Biz bu kavramlardan şebeke organizasyonu ile yığılım organizasyonunu inceleyeceğiz.

---

<sup>8</sup> Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul 1999, s.302-303.

### 3.2. Şebeke Organizasyonları

Bir toplumda insanlar arasındaki ilişkiler, gruplar ve bunlardaki değişimler antropolog ve sosyologların ilgisini çekmiştir. Aynı şekilde işletmeler arasındaki ilişkiler de iktisat ve işletme disiplinlerinin yoğun bir şekilde araştırılan konuları olmuştur.

İşletmeler arasındaki şebeke (network) türü ilişkiler iki ayrı bakış açısından ele alınmaktadır. Bir yaklaşım bu ilişkileri sosyoloji ve organizasyon teorisi açısından inceleyerek, bunları sosyal ilişkileri incelemeye ve analize imkan veren araçlar olarak görür. İkinci yaklaşım ise bu ilişkilere disiplinlerarası bir gözle ve bir organizasyon (organize etme, düzen oluşturma) mantığı içinde bakmaktadır.<sup>9</sup>

Biz burada konuyu, yukarıdaki ikinci yaklaşım bakış açısından ele alacağız. Buna göre şebeke oluşturacak tarzda işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi yeni bir organizasyon yapısı oluşturduğu gibi; bu düzenleme outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma), çekirdek yetenek (core competence) ve yalın yönetim gibi diğer uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Yani bunlardan ayrı düşünmek mümkün değildir.

Nitekim şebeke veya network adı altında ele alınan organizasyon yapısı yakından incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir. Bu nedenle, kanımızca, şebeke organizasyon yapısı çok da yeni bir organizasyon şekli sayılmaz. Çünkü işletmeler arası stratejik birlikler (strategic alliances) ve

---

<sup>9</sup> Walter Powell and Lavrel Smith-Doerr, Networks and Economic Life, Princeton Univ. Press, 1994., s.368.



joint-venture şeklindeki organizasyonlar, bir anlamda şebeke organizasyonu uygulamalarıdır.<sup>10</sup>

Bu yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde bulunabilirler. Böyle bir durumda bir nevi “büyük işletme içinde küçük işletmeler” görünümü ortaya çıkacaktır. Şebeke organizasyonunun diğer önemli özelliği de, daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan “komuta ve kontrol” bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.

Klasik organizasyon yapılarında, amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departman veya bölümlerde gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu işler için gerekli kaynaklar da organizasyonun kontrolündedir. Organizasyon bunlara sahiptir. Oysa şebeke organizasyonunda, temel faaliyetlerin herbiri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olur. örneğin satınalma fonksiyonu (iş), bu konuda uzmanlaşmış bulunan ayrı bir işletme tarafından, üretim ayrı, pazarlama ayrı ve araştırma ayrı bir organizasyon (işletme) tarafından gerçekleştirilir.

Bu durum ilk bakışta, yurdumuzdaki uygulamalarda karşılaştığımız üretim şirketi ile satış şirketi farklılaşmasına benzemektedir. Ancak bilindiği

---

<sup>10</sup> D.H.Cravens, S.H.Shippan ve K.S.Cravens, Reforming The Traditional Organizations, Business Horizons, July, 1994., s.21.

üzere yurdumuzda bu uygulamanın temelinde organizasyon endişelerinden çok finans ve vergi nedenleri bulunmaktadır. Oysa şebeke organizasyonlarının ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişmelere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin arttırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini (core competence – temel yetenek, çekirdek teknoloji veya beceri) yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir.<sup>11</sup>

Böyle bir şebeke içinde işletmeler hem yardımlaşma hem rekabet içindedir. Yani işletmeler, hem nihai müşteriye zamanında, ucuz ve kaliteli hizmet sunmak için yardımlaşmak (cooperation) zorundadırlar hem de kendi çıkarlarını korumak (competition) durumundadırlar. Bu durumu ifade etmek için bazen bu iki terimi birleştirerek “co-opetition” terimi kullanılmaktadır.<sup>12</sup>

İşletme faaliyetlerinin bu şekilde bir şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu üç tür şebeke ortaya çıkmaktadır: Dahili Şebeke (Internal Network), Dengeli Şebeke (Stable Network) ve Dinamik Şebeke (Dynamic Network).

### **3.2.1. Dahili Şebeke Organizasyonu**

Bu tür organizasyonda, bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır. İşletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmek görevini yapmaktadır. Belli bir faaliyette uzmanlaşan her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle input-output alışverişi içine girmektedir. Ana şirket (şebekedeki diğer şirketlerin

---

<sup>11</sup> Charles Snow, Raymond Miles and Henry Coleman, Maneging 21th Century Network Organizations Organizational Dynamics, Winter 1992., s.5.

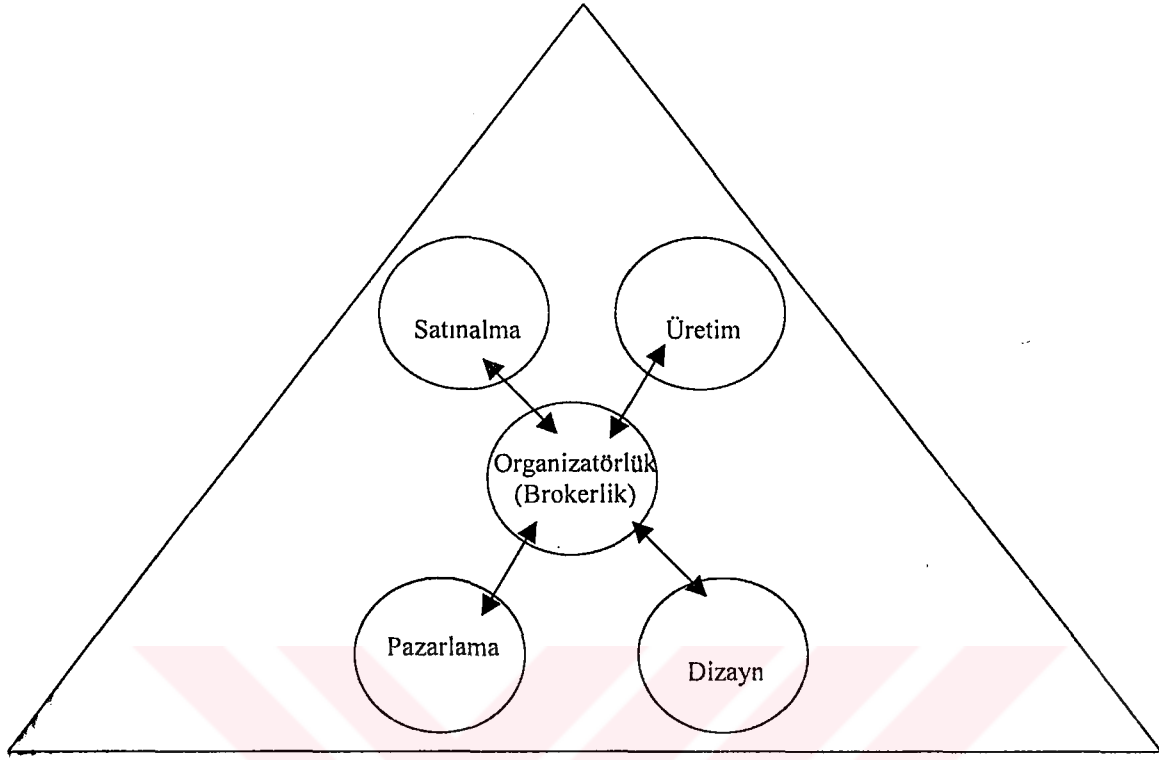
<sup>12</sup> Uessica Lipnack and Jeffrey Stamps; The Age of the Network, John Wiley, New York, 1994., s.16.

faaliyetlerini koordine eden şirket), her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirlemektedir. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyetler sürmekte, değilse ana şirket gerekli inputu piyasadan ve bünye dışından alabilmektedir. Bu yapıda şebekedeki her işletme birbirinin müşterisi olmakta ve birbirleri ile ilişkilerini piyasa şartlarına uygun olarak yürütmektedirler. Böylece bünyedeki tüm faaliyetler bir piyasa disiplini altına girmektedir.

Böyle bir uygulama yurdumuzda bazı holding işletmelerinde görülen uygulamaya benzemektedir. Örneğin, holding türü bir işletmede malzeme satınalma konularında uzmanlaşan bir işletme (şirket) vardır ve holding bünyesindeki diğer işletmelerin tamamı malzeme satınalmalarını bu işletme kanalı ile yaparlar. Ancak bu merkezi satınalma işleminin fiyatları bünye dışındaki bir başka malzeme satıcısı ile rekabet edebilir düzeyde olmalıdır. Eğer bu gerçekleştirilebiliyorsa, bunun anlamı şudur: Hem satınalma şirketi piyasayı iyi izleyip bünye dışındaki şirketlerle rekabet edebiliyor, dolayısıyla değişikliklere uyabiliyor; hem de holding bünyesinde satınalma faaliyetlerinde etkinlik piyasa disiplini ile sağlanmış oluyor. Ancak hemen ekleyelim ki, bazen bu uygulamanın, holding bünyesindeki işletmelere, fiyatı ne olursa olsun bu merkezi satınalma şirketinden satınalma zorunluluğu getirilmesi nedeniyle düşünülen yararları sağlayamadığı, tam tersine bünyedeki piyasadan kopmayı kuvvetlendirir hale geldiği de görülmektedir.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Koçel Tamer, A.g.e.s.306.



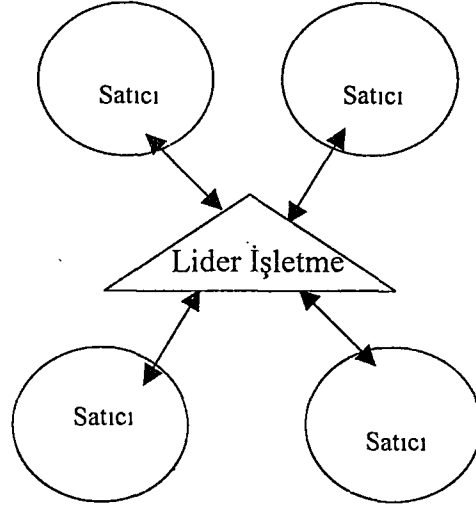
Şekil -1 Dahili Şebeke Organizasyonu Şeması<sup>14</sup>

### 3.2.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu

Bu yapının bir öncekinden temel farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Yani bu tür organizasyonda, bir şebeke (network) halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır; sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler. Böyle bir alışveriş içinde lider konumunda olan bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar.

<sup>14</sup> Koçel, Tamer, a.g.e s.306

Bu yapıyı aşağıdaki gibi bir şekilde gösterebiliriz.



**Şekil –2** Bağımsız Dengeli Şebeke Organizasyonunda Lider İşletme Konfigürasyon Şeması<sup>15</sup>

Böyle bir yapı, özellikle otomotiv sanayiinde çok rastlanan yan sanayi uygulamalarına benzemektedir. Örneğin; lider konumundaki otomotiv firması, otonun belli parçalarını bünye dışındaki başka işletmelerden almaktadır. Bu tür uygulamalar ekstreme götürüldüğünde, lider işletme sadece bir çeşit “broker”lık yapan, belli bir plan ve koordinasyon içinde tamamen bünye dışı işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetleri birleştiren ve müşteri ile ilişki kuran bir organizasyon durumuna gelecektir. Bunun anlamı, işletmelerin çok az sayıda “çekirdek” personel veya “iskelet kadro” ile çalışmalarını ve esas itibarıyla planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonunu ile haberleşmenin çok önem kazanmış olmasıdır. Bu uygulama sayesinde bir anlamda lider işletme sabit masraflarını da azaltmış olmaktadır.

Bu konudaki bir diğer örnek de, yine yurdumuzdaki işletmecilik uygulamalarında çok gördüğümüz yemek temini hizmetlerinin, temizlik

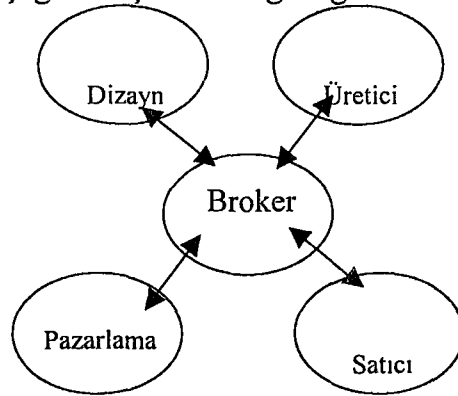
<sup>15</sup> C.SNOW, R.MILES and H. COLEMAN Jr.; a.g.e., s.12

hizmetlerinin, personel taşıma hizmetlerinin, güvenlik hizmetlerinin ve hatta sekreterlik hizmetlerinin, işletmenin kendi bünyesinde yürütölmek yerine dışarıdan, başka işletmelerden alınması uygulamalarıdır. Bu sayede, örneğin taşıma hizmetleri konusunda, işletmenin kendisi vasıtaların sahibi olmayacak, bünyesinde şoför ve tamir-bakım elemanı gibi personel bulundurmuyacak, yedek parça ve diğerk bakım onarım aletlerini bulundurma gereği olmayacaktır. Bu hizmet bir “kontrat” ile dışardan başka bir işletmeden alınacaktır. Eğer bu dışarıdaki işletmenin verdiği hizmet istenen kalitede olmazsa, kontrat iptal edilip aynı hizmet başka bir işletmeden alınacaktır. Böylece bu uygulama rekabeti ve kaliteyi arttırıcı bir etki yaratacaktır.<sup>16</sup>

### 3.2.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu

Bu yapının bir öncekinden temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, şebekedeki her işletme, brokerlik (organizatörlük) fonksiyonu gören “herhangi bir” işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Herbiri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin (brokerin) koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar. Ortak girişimler (müşterek teşebbüsler; joint-ventures), böyle bir şebekenin tipik örneğidir.

Bu yapıyı aşağıdaki şekildeki gibi gösterebiliriz.



Şekil –3 Dinamik Organizatör (Broker) Şeması<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Koçel Tamer, A.g.e., s.307.

<sup>17</sup> R. MILES and. C. SNOW, Organizations, New Concept and New Forms, California Management Review Spring 1986, No. 3, s.65

Bu şebekede yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir plan veya koordinasyona göre değil, fakat piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Yani mesela otomotiv yan sanayiinde olduğu gibi, yan sanayi sayılan bir işletmenin, sadece belli bir otomotiv firmasına hizmet etmesi gibi bir durum sözkonusu değildir. Organizatör durumundaki işletme, eğer başka bir satıcıdan (işletmeden) daha uygun şartlarla (fiyat, kalite, termin vs. açılarından) mal veya hizmet temin edebiliyorsa, bu yeni satıcı networke dahil olmaktadır. Böylece tüm işletmeler piyasa koşullarına uymak, piyasa disiplini içinde rekabetin zorlamasını hissederek çalışmak zorundadır. İşletmeler arasındaki ilişkiler “emir-komuta zinciri” içinde değildir. Piyasa mekanizması anlayışı ve haberleşmenin gelişmesi, bu tür organizasyonların ortaya çıkması için uygun bir ortam yaratmış bulunmaktadır.<sup>18</sup>

### 3.3. Yığışım (Cluster) Organizasyonu

Yukarıda sözü edilen çevresel değişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan diğer bir organizasyon yapısı “yığışım” (cluster) organizasyonudur. Esasında bu organizasyon yapısı ile daha önce ele alınan şebeke organizasyonlarının ana fikri aynıdır. Daha esnek, daha hızlı karar alabilen, sabit masrafı daha az ve küçülmüş bir organizasyon yapısı için, temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün ölçüde işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamak; bu şekilde hem “outsourcing” yapmak, hem de hiyerarşik kademeleri azaltmak, yalın hale getirmek ve “delaying” gerçekleştirmek.

Yığışım organizasyonu bir anlamda “çalışma grupları organizasyonu” (work groups organization) ile eş anlamlıdır. Burada, değişik disiplinlerden

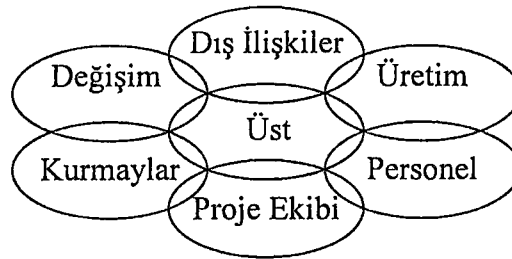
---

<sup>18</sup> Koçel Tamer, A.g.e., s.307-308

gelen kişilerin bir grup oluşturarak (yığışım-cluster), sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri sözkonusudur. Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, fakat grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülecektir. Bu düzenin temelinde de grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunacaktır.<sup>19</sup>

Bu organizasyon anlayışının en önemli özelliği, yığışım (cluster) içinde yer alan kişilerin, hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil, fakat sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmalarıdır. Günümüzde yaygın hale gelmekte olan bir diğer yönetim anlayışı, “personeli güçlendirme” –empowerment-, esasında bu temel anlayışa dayanmakta ve organizasyondaki bir yöneticinin, hiyerarşik, idari ve bürokratik hiçbir engelle takılmadan müşteri isteklerine cevap verecek kararları alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesi anlamını taşımaktadır.

Yığışım organizasyonunu aşağıdaki gibi bir şekilde ifade etmek mümkündür;



Şekil –4 Yığışım Organizasyonu Şeması

<sup>19</sup> D.Quinn Mills; Rebirth of the Corporation; John Wiley and Sons, N.Y. 1991., s.29.



Bizim burada “yığışım” organizasyon yapısı olarak adlandırdığımız ve esas itibariyle “takım bazında organizasyonu” ifade eden bu kavram yanında, yurdumuzda Toplam Kalite Yaklaşımının uygulamadaki öncülerinden bir yöneticimiz “akışkan organizasyon” kavramını kullanmaktadır. Akışkan organizasyon, çeşitli fonksiyonel dallardan gelen personelin oluşturduğu çapraz – takım (cross – functional team) bazındaki yapıyı ifade etmektedir. İşin özelliğine göre, çeşitli yeteneklere sahip kişiler değişik bölümlerden (Ar-Ge den, İmalattan, Pazarlamadan, Finansmandan) bir araya gelmekte; kendi liderlerini kendileri belirlemekte ve kendi çalışma usullerini geliştirmektedir. Bu çapraz takımın tek hedefi müşteriye daha çabuk, daha ucuz ve daha kaliteli ürün sunmaktır.<sup>20</sup>

#### **3.4. Şebeke ve Yığışım Organizasyonları ile İlgili Sorunlar**

Yukarıda kısaca ele almış olduğumuz şebeke ve yığışım organizasyonu modelleri, şüphesiz, şimdiye kadar kullanılmakta olan ve artık tamamı “geleneksel” olarak adlandırılan fonksiyonel, divizyonel ve matriks yapıların yerini alan, onları ikame eden yapılar değildir. Ancak bu yeni yapılar, organizasyondaki kademe sayısının azaltılmasını öngören , “yalın yönetim ve organizasyon”; “küçülme”; işi yapana karar yetkisi vermeyi ifade eden” güçlendirme” ve nihayet en önemlisi piyasa şartlarına hızla uyabilen esnek bir organizasyon yapısı oluşturmak anlayışının sonucudur. Dolayısıyla bu anlayış özellikle ileri teknoloji kullanan ve rekabetin çok şiddetli olduğu endüstri dallarında geniş bir kullanım alanı bulmuştur.

Ancak her organizasyon yapısında olduğu gibi, şebeke organizasyon modelleri de, aşırı büyüme veya piyasa şartlarına uyamama gibi nedenlerle

---

<sup>20</sup> Koçer Tamer, A.g.e., s.308-309.

başarısızlığa uğrayabilmektedir. Bu iki önemli başarısızlık nedeninin şebeke organizasyonları itibarıyla sonucu şöyledir.<sup>21</sup>

Şebeke Organizasyon Yapılarının Başarısızlık Nedenleri Aşağıdaki Tabloda Sınıflandırılmıştır.

<b>Organizasyon Tipi</b>	<b>Dahili</b>	<b>Dengeli</b>	<b>Dinamik</b>
Çalışma mantığı	Bir bünyede toplanan kaynaklar piyasa mekanizması disiplini içinde kullanılır	Bir lider organizasyon, değişik organizasyonlarla pazara dayalı ilişkiler kurar.	Tamamı bağımsız organizasyonlar sürekli veya geçici ilişkilerle belirli değerleri yaratmak üzere biraraya gelirler
Büyüme nedeni ile başarısızlık faktörleri	Kaynakların, piyasanın öngördüğü oranda artırılması, ve performans değerlemesi yapılamaması,	Lider firmaya aşırı bağımlı hale gelmek piyasa ile bağları koparma.	Uzmanlık alanının çok daralması nedeni ile şebekeye başka firmaların girmesi.
Değişim yapamama nedeniyle başarısızlık	Bünyedeki yöneticilerin piyasa mekanizmaları yerine emir-komutayı tercih etmeleri.	Şebeke içindeki organizasyonların aşırı yardımlaşma arzusunun yaratıcılığı azaltması	Şebekedeki firmalar arasında piyasa şartları dışına çıkan ilişkilerinin oluşması.

<sup>21</sup> R.Miles and C.Snow; "Causes Failure in Network Organizations. California Management Review Summer, 92., s.70.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. İŞLETMELERDE ŞEBEKE ORGANİZASYONLARI

#### 4.1. Giriş

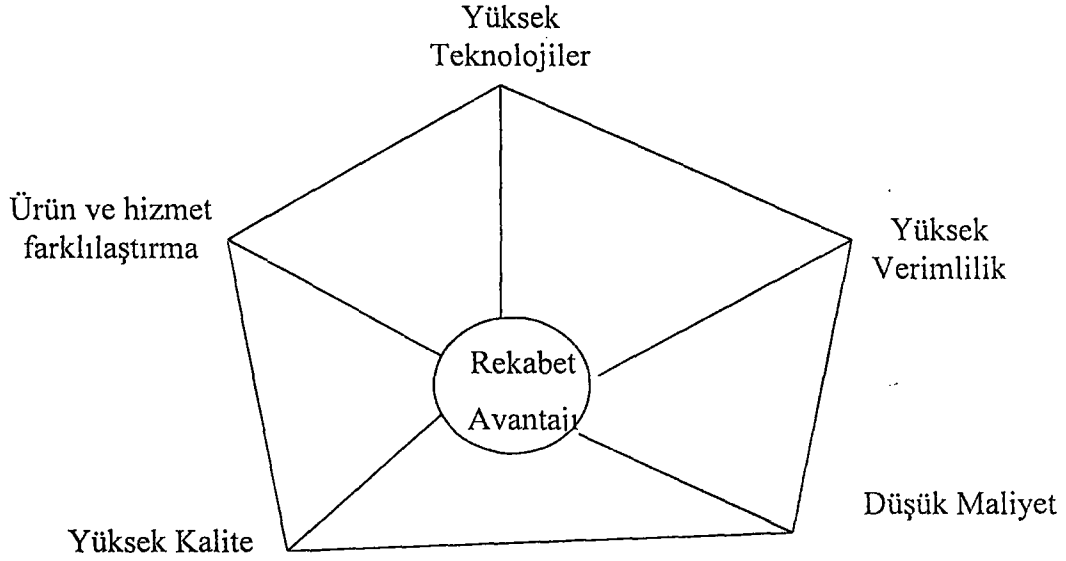
Günümüzde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, organizasyon yapısında da önemli yeniliklere yol açmıştır. Dünyamız hızla küreselleşmekte (globalleşmekte)dir. Bu nedenle ülke için rekabet koşulları yanında uluslararası alanda da rekabet etme zorunluluğu ile karşı karşıya kalan işletmeler, yakın ve genel çevre koşullarına bir de uluslararası çevrenin rekabetini, bunun sağladığı imkan ve fırsatlarla, tehlike ve güçlükleri de ilave etmek zorunda kalmaktadır. Üretilen mallar sadece bir ulusa hitap etmemekte, “Dünya Malı” niteliğini taşımakta ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü sağlayacak niteliklere sahip bulunmaktadır.<sup>22</sup>

Bu hızlı değişim ve gelişim bildiğimiz klasik işletme yapılarının bu değişikliğe ayak uydurmasını zorlaştırmaktadır. Kalite, maliyetler, hizmet anlayışı ve verimlilik konusunda bir işletmenin bir üretim sistemi kurup, bu sistemle faaliyetini sürdürmesi ve hatta ürünlerini farklılaşmadan rekabet avantajını yakalayabilmesi hayal olmuştur. Çünkü, dünyanın her yerinde değişik özellik ve kalitede mal yetiştirebilmek rekabet edebilmek için yine dünyanın her yerinde mevcut bulunan üretim imkanlarından, teknolojilerinden, finansal imkanlarından, yani uluslararası finansal araçlardan, hammadde ve işgücü kaynaklarından yararlanmak zorunlu hale gelmiştir.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul 1996, s.214.

<sup>23</sup> Kill, Eberhard, Keynote Opening Speech (Siemens A.G. Başkanı). Germany and East Asia-The Market and Market Demands from the perspective of an Electrical Engineering Company, Management International Review, 35.(1), 1995, s.9-19.



**Şekil –5** Küreselleşen Dünya’da Rekabet Avantajı Beşgen Şeması

Yukarıda görüldüğü üzere bir işletmenin kendi iç imkanlarıyla çok hızlı değişen ulusal ve uluslararası çevre koşullarında rekabet avantajını yakalaması çok zordur, hatta mümkün değildir. Günümüzde Dünya rekabeti ulusların birbirleriyle tek tek mücadelesi halinden de çıkarak birlikler oluşturma yönüne kaymıştır. Dünya tam rekabet piyasasından “Oligopolleşen Dünya” piyasasına dönüşmüştür. Bugünkü Dünyamızda Oligopolleşme örnekleri Avrupa Topluluğu, NAFTA, Güney Amerika Uluslar Topluluğu, Doğu Asya Pasifik Topluluğu, Bağımsız Devletler Topluluğu, Afrika Uluslar Topluluğu vb. gibi ekonomik ve siyasal birliklerden oluşmuştur. Bu nedenle rekabet avantajını beşgenin her köşesi Dünya rekabetine hazırlanan ve “Dünya Malı” üretmeye girişen ülkeler için daha da bir önem ve anlam kazanmış bulunmaktadır. İşte bu nedenlerle klasik ve hantal yapılarla ve hatta matriks proje yapılarıyla bu hızlı değişime ayak uydurmaya çalışan işletmeler birçok işletme ve yönetim faaliyetini kendi bünyelerinde yapmak ve bunun için kendi yapıları içinde örgütsel birimler oluşturmak yerine bu hizmetleri gerek ulusal ve gerekse de

kendi ulusları dışında, verimlilik, maliyet, kalite ve çeşitlilik bakımından daha iyi hizmet veren organizasyonlardan temin etmeye başlamışlardır.<sup>24</sup>

#### 4.2. Bilgi Toplumu ve Şebeke Organizasyonları

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız tablo; karşımıza şebeke (network) örgütlenmenin çıkmasına neden olmuştur. Bu organizasyonlar, dünyanın ekonomik ve politik eğilimleri ile dünya uluslarının ekonomik sınırlarının ortadan kalkmasının bir sonucudur. Bu eğilim ve gelişmeler şebeke organizasyonlarının ihtiyaç duyduğu bilgi ihtiyaçlarını da artırmıştır. Çünkü, mal ve hizmetleri kendi yapmak yerine, kendi ülkeleri içinde veya diğer ülkelerde verimlilik, kalite, çeşitlilik ve maliyet avantajları bakımından daha avantajlı şekilde üreten organizasyonların kimler olduğu, nerelerde buldukları, ne gibi niteliklere sahip oldukları ve hangi fiyat ve koşullarla çalıştıkları da önem kazanan diğer hususları oluşturmaktadır.<sup>25</sup>

Bilindiği gibi çağımız “bilgi çağı”, toplumlarımızda bilgi toplumu (knowledge society)’dir. O halde, şebeke organizasyonları ne kadar çağımızda bir zorunluluk olarak ortaya çıkmışlarsa da, bu organizasyonlarını yapacak taşeron firmalar hakkında bilgi toplamak, bu bilgileri sürekli güncelleştirmek, eski bilgilere devamlı yenilerini ilave etme zorunluluğundadır. Şebeke organizasyonlarının başarısı doğru bilgi toplama ve bilgi yığını arttırarak iş yaptırabilecek alternatif kuruluşların sayısını arttırmaktır.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Eren Erol, a.g.e., s.215.

<sup>25</sup> Kill, Eberhart, a.g.e.,s.10.

<sup>26</sup> Toffler, Alvin. Üçüncü Dalga. Altın Kitaplar yayınevi, İstanbul 1981, s.36 (Çev: Ali Seden).

#### 4.2.1. Şebeke Organizasyonlarının Özellikleri

Bu tip örgütler, klasik organizasyonlardan bütünü ile ayrı özellikler ve hatta tezatlar taşımaktadır. Örneğin, klasik örgütlerde merkezi denetim ve entegrasyon çok önemliyken aksine bu örgütler fonksiyonel olarak bir dağılma ve her işletme fonksiyonu yurdun veya dünyanın değişik yörelerinde yapılmakta ve işletmenin yoğun rekabet koşullarında her türlü rekabet avantajını yakalama ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilme elastikiyetini öngörmektedir. Önemli olan her işletme fonksiyonunu birbirinden bağımsız olarak faaliyette bulunan bağımsız işletmelere yaptırabilme becerisidir.<sup>27</sup>

Şebeke örgütlerinin en önemli özelliği iş yaptırılacak bağımsız işletmeler hakkında bilgi toplayacak, bunları bilgisayara yükleyecek ve bunlardan hangisine işin verilmesi gerektiğine karar verecek, ayrıca birbirinden ayrı olan ve hiçbir ilişkisi olmayan bu bağımsız iş yapan kuruluşların (taşeronların) yaptıkları işleri birbirleriyle uyumlaştıracak bir aracı organizatöre (broker'e) ihtiyacın olmasıdır. Aracı organizatör şebeke organizasyonunun oluşturan orkestra şefidir. Neyi nerede sattıracağını, pazar araştırmasını hangi kuruluşa yaptıracağını, satılacak malları kime ürettireceğine, finans ve muhasebe işlerini hangi kuruluşa yaptıracağına, dizayn ve stil işlerini kime vereceği vb. hususlarda beyin görevini yapacak ve rasyonellik ilkelerine göre karar verecek olan organ, aracı organizatördür. Bu organizatör adeta şebeke

---

<sup>27</sup> Kurtulmuş, Numan. Sanayi Ötesi Dönüşüm. İz Yayıncılık, İstanbul 1996, s.180.

organizasyonunu oluşturan kişi, kuruluş veya kurmaylar grubudur. Aracı organizatörün emrinde, sahasında uzman olan ve bilgi toplayan, iş verilecek firmalarla ilişkiler kuran, bunun için sık sık seyahat eden uzman kurmaylar vardır. Bu nedenle aracı organizatörler (broker'ler) bu tür örgütlerin temel özelliğidir.

Aracı organizatörler, birbirinden bağımsız olan işletmelerin işbirliği yapmaları konusunda adeta şebeke ağlarının kurucu mimarlarıdır. İşletmelerin gerektiğinde hangi birimleri veya yöneticileri hangi yollarla aracı organizatör veya doğrudan ilişki kurabilecekleri konusunda önemli çalışma yapar. Şebekenin faaliyetleri ve bağımsız işletmelerin çalışmaları esnasında sorunlar çıkması halinde, aracı organizatör liderlik görevini yükümlenerek ve aksaklıkları aktif çaba göstererek çözümler. Bunun için gerekli temas, inceleme, tarafları biraraya getirerek sorun ve sıkıntıları çözücü bir rol oynamaktadır. Aracı organizatör, bağımsız işletmelerin sürekli olarak faaliyetlerini, amaçlarına uygun olarak sürdürüp sürdürmediklerini değerlendirirler. Bu fonksiyona başarı değerlendirme ve şebekenin kalitesini iyileştirme fonksiyonu adını veriyoruz.<sup>28</sup>

Şebeke örgütlerinin en önemli özelliği pazar mekanizmaları ile uyumlu olmasıdır. Çünkü her bağımsız işletme (taşeron) kendi Pazar mekanizmaları tarafından kontrol edilmektedir. Kendi pazarlarında en

---

<sup>28</sup> Eren, Erol. a.g.e., s.221.

etkili olan işletmelerle işbirliği yapma imkanı şebeke örgütünün etkinliğini artırmaktadır.

Şebeke örgütlerinin bir diğer özelliği karmaşık haberleşme kanalları üzerine kurulmuş olmalarıdır. Günümüzde kurulan şebekenin işbirliği yaptığı bağımsız işletmeleri, pazarları süratle değiştiği için oluşturulacak etkin ve verimli bilgi sistemini kurma, geliştirme ve sürekli olarak aksatmadan devam ettirmek gereklidir. Şebeke örgütlerinde işin sahibi aracı organizatör işletme ile diğer bağımsız işletmeler arasında yoğun dikey haberleşme ilişkileri yaşanırken, bağımsız işletmeler de birbirleriyle yatay haberleşme ilişkilerinde bulunmaktadır.

Şebeke organizasyonunun başarılı olmasının temel koşulu işbirliği ilişkisinde bulunan bağımsız işletmelerin, aracı organizatör kuruluşa ve birbirlerine güven duymalarıdır. Güven ilişkisi özelliği şebeke örgütü için çok önemli ve gereklidir. Müşterek bir işbirliği sinerjisinin yaratılması mesleksel, ahlâksal, teknik ve ekonomik işbirliği ve başarı paylaşımını gerektirir.

Burada şu hususu özellikle açıklamakta yarar var. Son yıllarda moda haline gelen şirket birleşmeleri (mergering) ile şebeke organizasyonları arasında bir bağ kurmanın doğru olmayacağı kanaatindeyim. Çünkü; daha önce de açıklandığı üzere şebeke organizasyonlar birden fazla işletmenin belirli bir çerçevede bilgi, teknoloji, ürün alış verişi temeline dayanmakta ve bu temel üzerinde



inşa edilen organizasyonların fevkalade bir sinerjiyi yakaladıkları bilinmektedir.

Mergering'ler ise; çoğu zaman güçlü şirketin zayıf şirketi bünyesine katması şekline dönüşmektedir ki, bu durumun da her zaman bir sinerji oluşturabileceği şüphelidir.

Bağımsız ve birbirinden ayrı mekanlarda çalışan işletmelerin şebeke örgütünü giderek müşterek bir işbirliği sinerjisini oluşturmaları ancak aracı organizatör kuruluşun yöneticilerinin liderlik güçlerine ve merkezi otoritelerine bağlıdır. Merkezi otorite bağımsız kuruluşların işbirliğine gitmeleri halinde çıkarlarını görmelerine yardımcı olacak ve birbirleriyle uyumlu kararlar alıp uygulamalarını kolaylaştıracaktır.<sup>29</sup>

#### **4.2.2. İşletmelerde Network Uygulamalarının Faydaları**

Bu örgütler; çevresel gelişme ve değişimler ile küreselleşme eğilimlerine en iyi cevap veren, uyumlu ve esnek bir organizasyon biçimidir. Bu temel faydası ile birlikte şebeke örgütlerinin şu ek faydalarından da söz edebiliriz:

1) Dünyanın yüksek teknolojilerine ve bu teknolojilerin sağlamış olduğu ürün ve yeniliklerinin gerçekleştirme imkanları ile kısa sürede ürün geliştirebilme olanaklarına sahiptir.

2) Az sermaye ile sabit yatırım yapmaksızın sadece bilgi teknolojisi sayesinde başkalarının imkanlarını birleştirerek kazanç sağlama imkanı vermektedir.

---

<sup>29</sup> Eren Erol, A.g.e., s.222

3) Maliyetler açısından üretim, satınalma, satış, dizayn ve pazarlama imkanlarının en düşük alternatiflisini seçebilme olanağı sağlamaktadır.

4) Kalite açısından en kalitelisini seçme olanağı sunması kadar, müşterinin arzuladığı kalite olanağını bulabilme imkanını da tanımaktadır.

5) Şebeke örgütleri piyasası müşteri, iş yaptırılan firmaları sürekli tanıma ve onlar hakkında sürekli bilgi edinme olanağı sağlamaktadır.

6) Pazara ve müşterilere ilişkin bilgileri sürekli izleyebilme, alınan kararları uygulama, sonuçları hakkında süratli geri besleme sağlayabilme olanağı vermektedir.

7) Sadece ulusal Pazar, satınalma, üretim ve teknik bilgi (know-how) imkanları ile sınırlı kalınmamakta, tüm dünyanın geniş fırsatlarını değerlendirme olanakları elde edebilmektedir.

8) Şebeke örgütleri kendi endüstrilerinde çalışan diğer örgütlere nazaran daha çok rekabet avantajları ve başarı elde edebilme imkanlarına sahip olmaktadırlar.

#### **4.2.3. İşletmelerde Network Uygulamalarının Sakıncaları**

Her örgüt biçiminde olduğu gibi şebeke örgütlerinin de kendilerine özgü bir kısım sakıncaları ve yöneticiler için doğurdıkları sorunlar mevcuttur. Bu sakıncaları şu şekilde özetleyebiliriz:

1) Şebeke örgütleri, birbirlerinden ayrı ve uzakta bulunan bağımsız kuruluşların belirli bir faaliyeti ve amaçları gerçekleştirmek

için biraraya getirilmesidir. Bu oluşumda etkin bir ilişkiler ağının kurulması ve bu bağılıklar zincirinin hiçbir aksaklık olmaksızın sürdürülmesine bağlıdır. Ama bu durum beraberinde bir takım riskleri de getirmektedir. İlişkide bir ihmal, koordinasyonsuzluk veya aksama, şebeke etkinliğini yok etmektedir. Kurulması da idame ettirilmesi de zor bir örgüt biçimidir ve risklidir.

2) Şebeke örgütü büyüdükçe ve örgüt bünyesine yeni firmalar katıldıkça örgütsel ilişkilerde oluşturulan bağlar kolay kolay koparılamaz ve beklenen esneklik yararı sağlanamaz. Çünkü güven duygusu tecrübe ile sağlanabilmektedir. Kişiler yeni firmaları denemekten bilinmeyen riskinden kaçınma eğilimine girmektedirler.

3) Uluslararası çapta ilişkileri olan şebeke organizasyonlarında devletlerarası sorunlar, sınırlamalar vergilerde, ithalatta, ihracatta ve hatta seyahatlerde sorunların çıkmasına neden olmakta, bu durumu işlerin süratine ve maliyetine olumsuz etkiler yapabilmektedir.

4) İçsel şebeke örgütlerinde örgütsel birimler aşırı merkezkaç örgütlenmeye giderek birbirlerinin mallarını ve hizmetlerini pazar fiyatına almaktadırlar. Dış pazar koşullarının kalite ve teknik gelişmelerinden yoksun olma, şebeke örgütlerinin değişime uyum yeteneklerini kısıtlayabilmektedir.

5) Şebeke örgütlerinde sürekli aynı şebeke ağı içinde faaliyette bulunan ve üretimlerini bu şebekenin ihtiyaçlarına göre ayarlayan veya endeksleyen kuruluşlar hantallaşarak şebeke organizasyonlarından beklenen yenilikçiliği ve teknoloji liderliğini kaybedebilmektedirler. Bu da bağımlılık alışkanlığının olumsuz sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

6) Bağımsız firmaların bir şebeke örgütü ile aracı organizatör kuruluşa (broker'e) hizmet vermeleri bu işletmelerin pazarda müşteriler ile direkt ilişkilerinin kopmasına neden olmakta, kalite ve fiyat testleri yapamamaları sonucunda müşterilerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Eren Erol, a.g.e., s.222-223

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. İŞLETME DIŞI BÜYÜME STRATEJİLERİ VE STRATEJİK İTTİFAKLAR

#### 5.1. Giriş

İşletmeler, büyümelerini sadece kendi çaba ve kaynaklarıyla sağlayabileceği gibi, başka işletmelerin kaynak ve çabalarını kullanarak da gerçekleştirebilir. Kısaca işletme dışı büyüme olarak tanımlanan bu tür stratejiler, mevcut mamul/pazar alanında olabileceği gibi, yeni mamul/pazar alanında da uygulanabilir. Yani, bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri, başka işletmelerle birleşerek veya ortak işbirliği yaparak da uygulanabilir.

#### 5.2. Birleşmeler (Merger) veya Şirket Evlilikleri

Birleşme, iki veya daha fazla şirketin tüm kaynaklarını biraraya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir. İşletmeleri birleşmeye yönelten sebepler kısaca şunlar olabilir;

- İşletmenin değerini arttırmak,
- Büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak,
- Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek,
- Faaliyetlerinde başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak.

İşletmelerin birleşerek büyümelerinde uygulanabilecek bir başka yöntem de eski şirketler hukuki varlıklarını korurken, daha üst konumda bir ana şirket teşkil edilerek, küçük şirketlerin buna bağlanmasıdır. Ancak birleşmeler; serbest rekabet ortamını kaldırdığı, tekelleşmeye sebep olduğu, kârları aşırı arttırdığı, tüketicinin ve kamunun aleyhine daha pahalı ve kalitesiz mal üretimini teşvik ettiği gerekçesiyle devlet tarafından anti-tröst kanunlar yoluyla kontrol edilmektedir.<sup>31</sup>

### 5.3. Satınalma Stratejisi

Satın alma stratejisi, gerçekte, birleşmenin değişik bir şeklidir. Şirket, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkinliğini arttırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde çalışamayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder. Satın almayı birleşme stratejilerinden ayırdeden özellik, bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satın alınan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Birleşme stratejisinde bütün işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkarken, satın alma stratejisinde diğer işletmeler, satın alınan işletmenin kimliğine bürünmektedir. Böylece satın alan işletme hukuki varlığını devam ettirirken, diğerleri ortadan kalkar ve piyasaya yine hisse senetleri sunulmaz.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul 1998, s.286-287.

<sup>32</sup> George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea ve Brian Kenny; Business Policy; An Analytical Introduction Basil Balckwell Ltd. Oxford 1987, s.108-114

Satın alan firmayı bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten sebepler, aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- İşletmenin piyasa değerini yükseltmek ve dolayısıyla hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak,
- İşletmenin büyüme oranını daha çok ve çabuk arttırmak,
- Mamul hattını dengelemek veya tamamlamak,
- Rakip sayısını azaltmak,
- İşletme için gerekli kaynakları daha hızlı bir şekilde ele geçirmek,
- Satın alınan işletmenin geçmişteki zararlarını vergiden düşerek, mevcut ve muhtemel net kazançları arttırmak,
- Sinerjiden doğacak verimliliği ve kârlılığını gözetmek.

#### **5.4. Stratejik İttifaklar**

Stratejik ittifak iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için biraraya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, giderek artan stratejik ittifaklar; büyüme maliyetinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlamayacakları kaynaklara sahip olması ve nihayet sinerji yaratması sebebiyle, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmekte; uluslar arası işletmelere ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Dinçer, Ömer, a.g.e., s.288.

Stratejik ittifaklar aynı pazarda yer alan rakipler arasında olabilir. Video ve telsiz telefon işlerini birleştiren Grundig ve Philips, Honda ile Rover arasındaki işbirlikleri buna örnektir. Üreticiler ile müşteriler arasında (büyük bir satış mağazası kendisine mal üretenlerle) veya aynı pazarda olmamakla birlikte teknolojik güçlerini başka alanda kullanmaya karar veren işletmeler (farklı pazarlarda yer alan iki ayrı ülkenin telekomünikasyon şirketinin uzay araştırmaları ve uydu için ortak olması) arasında da işbirlikleri olabilir.<sup>34</sup>

Stratejik ittifak; işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel bir adıdır. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası veya ar-ge çalışması yürütmeleri, üretme ve satma yetkisi vermeleri, dış kaynakları kullanma vb. stratejiler bu tür ittifaklara örnek olarak gösterilebilir. Stratejik ittifak uygulamaları çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir;

#### **5.4.1. Ortak Yatırım (Joint Venture)**

Ortak yatırım, iki veya daha fazla şirketin biraraya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıdır. Bu işbirliği; sürekli faaliyette bulunan yeni bir şirket olabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir. Burada yatırım ortaklığına giren işletmelerden bazısı uzman beşeri kaynaklara, bazısı mali kaynağa, bazısı da gelişmiş teknolojiye

---

<sup>34</sup> George Luffman ve diğerleri; a.g.e, s115-117.



veya kaliteli hammaddeye sahip durumdadır. Böylece birbirini tamamlayan kaynaklara sahip bu işletmelerin oluşturduğu ortaklık, işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten yararlanmalarına ve dolayısıyla büyümelerine hizmet edecektir. ayrıca ortak yatırım stratejisi yoluyla işletmelerin (özellikle küçük işletmelerin), büyük ve güçlü işletmelerin rekabetinden korunabilmeleri mümkün olacaktır.

Kısaca ortak yatırım stratejisi; a) yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltması, b) küçük işletmelere büyük şirketlerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama şansı vermesi, c) yeni teknolojileri kolayca elde edebilme imkanı vermesi sebebiyle, işletmelere cazip gelebilir. Ayrıca işletmelerin kendi hukuki varlıklarını devam ettirmeleri yanında atıl kaynaklarını kullanma bakımından önemli bir fırsat sunabilir. Kültürel değişim ve yeni bir imajın oluşturulması, yeni pazarlara girilmesi iş gücünün eğitimi de joint venture oluştururken organizasyona yön veren motifler olarak sayılabilir.<sup>35</sup>

#### **5.4.2. Lisans Anlaşmaları**

Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Bu yolla işletme belirli bir teknolojiyi, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süre için satın alır. Genellikle uluslararası ve küresel bir nitelik gösterir.

---

<sup>35</sup> Demirbağ, Mehmet; Mirza, Hafız ve Weir, David. The Dynamics of Joint Ventures in Turkey and the Role of Industrial Groups. Management International Review, Vol. 35. (Special Issue), 1995, s.44.

### 5.4.3. Satış Yetkisi Verme veya Satış Acentalığı

Bir işletmenin, mamullerinin satışını acentalık veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devretmesidir. Bu tür işbirliği uygulamaları, oldukça sık görülen bir stratejidir. Satış ve dağıtımın çok masraflı veya uzmanlık isteyen bir özellik taşıması halinde işletmenin kârlılığında olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca mal veya hizmeti üretme imtiyazı verme (franchising) stratejisi, son yıllarda ve özellikle parçalı pazarlarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Bu strateji, tüketiciye sunulacak mal veya hizmet için, tanınmış bir markanın onayladığı format ve sıkı kuralları altında, üretme ve satma hakkının alınması şeklinde uygulanmaktadır.

### 5.4.4. Dış Kaynakları Kullanma (Outsourcing)

Bazı işletmeler bir mal veya hizmetin üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde işbirliği yapabilirler. Bu işbirlikleri değişik şekillerde ortaya çıkabilir:

1) **Tedarikçileri veya bayileri ortak etme** : Bir işletme kendine girdi temin edenleri veya bayilerini kâra ortak edebilir.

2) **Taşeronlaştırma** : Temel kabiliyetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devredebilir. Böylece, hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeronun maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlar.

Ülkemizde personel taşımacılığı, yemek temini, güvenlik hizmetleri, üretim tesislerinin işçiliğinin devri, taşeronlaştırma yöntemleri sıklıkla kullanılan dış kaynaklardır.

iii) **Fason imalat** : Tekstil işletmelerinin ülkemizde sık kullanıldığı bir yöntemdir. Fason imalat da bir çeşit taşeron kullanma yöntemidir. Ancak taşeronlaştırma stratejisi, küçülme stratejisinin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkarken, fason imalat kuruluş safhasından itibaren planlanan bir örgütlenme türüdür.

#### **5.4.5. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme (Benchmarking)**

Kıyasa dayalı gelişme, bir işletmenin bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırması ve elde ettiği sonuçları kendini geliştirmek için kullanması sürecidir.

Şüphesiz, bir işletmenin kendi faaliyetlerini ve elde ettiği sonuçları rakipleriyle ve diğer sanayi dalında çalışanlarla karşılaştırması yeni bir uygulama değildir. Ancak, bu tekniğin bilanço ve kârlılık analizlerinin karşılaştırmalarından oldukça farklı boyutları bulunmaktadır.

Herşeyden önce, kıyaslama yoluyla gelişme tekniği maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin sağlanması, kalitenin yükseltilmesi, dağıtımın etkili hale getirilmesi, daha iyi müşteri hizmetleri gibi konularda kendini geliştirmek amacıyla yapılan sürekli ve bilinçli bir çabadır.

İkincisi, kıyaslama yapılacak olan işletmenin, kendi faaliyet alanında en iyi olması gerektiğidir. Kıyaslanacak işletme kendi rakibi olabileceği gibi, başka sanayii dalından bir işletme de olabilir.

Üçüncüsü, kıyaslama sadece faaliyet sonuçları ile değil, uygulama süreçleri olarak da yapılır. Kıyas için örnek alınan işletmenin başarılı olduğu işleri nasıl yaptığı, başarısı sonuçlarından daha önemlidir.

Dördüncüsü, işletmenin her türlü faaliyetinin kıyaslama konusu yapılabileceğidir. İşletme stratejik plan ve uygulamalarını kıyaslayabileceği gibi, fonksiyonel uygulamalarını, yönetim tarz ve süreçlerini karşılaştırabilir.

Sonuç olarak, kıyaslamaya dayalı gelişme işletmenin faaliyetlerini, başarılı olan firmaları örnek alarak daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz, daha doğru ve daha çabuk yapmaya ve dolayısıyla rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmasıdır. Ayrıca bu süreç sürekli olarak yapılan bir gelişme stratejisidir.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Dinçer Ömer, a.g.e., s.289-291.

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. NETWORK ORGANIZATION YAPILARINDAN JOINT VENTURE'A BİR BAKIŞ

#### 6.1. Giriş

1960'lı yıllardan başlamak üzere günümüze kadar geçen süre içinde dünya ticareti gerek nitelik, gerekse nicelik bakımından büyük gelişmelere sahne olmuştur. Ulusal ve uluslararası pazarlarda görülen yoğun iş hacmi ve ciro artışı, özellikle ekonomik yönden gelişmiş ülkelerde ticaret şirketleri arasında gruplaşmalara, hatta bazı yapısal değişikliklere sebebiyet vermiştir. Uluslararası ticaretin gelişmesi ve bu gelişme ile beraber ticaret şirketleri arasında çeşitli gruplaşmaların oluşmasına çeşitli etkenler neden olmuştur:

Birincisi, 1957 yılında 6 Avrupa ülkesinin aralarında Roma Andlaşmasını imzalamasıyla Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun oluşturulmasıdır. Başlangıçta Batı Almanya, Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Fransa ve İtalya arasında imzalanan bu andlaşmaya daha sonra, İngiltere, İrlanda ve Danimarka'nın da imza koymasıyla üye sayısı 9'a yükselmiş; günümüzde ise bu sayı Portekiz, İspanya ve Yunanistan'ın katılmasıyla 12'yi bulmuştur. Bu topluluğa üye ülkelerde halen alım ve satım gücüne sahip 320 milyon insan yaşamaktadır.

İkinci etken ise gelişmekte olan ülkelerin ekonomik alanda yoğun bir faaliyet içinde olmalarıdır. Bu faaliyetlerle beraber bu

ülkelerin ekonomik ihtiyaçları hızla büyümüşür ve büyümektedir. Gelişmiş ülkelerin ticaret şirketleri, bu ülkelerde oluşan geniş hacimli pazar ihtiyaçlarına cevap vermek için bu ülkelerdeki özel ve kamu kuruluşları ile işbirliği yapmaya başlamışlardır.<sup>37</sup>

Öte yandan uluslararası rekabetin gelişmesi karşısında şirketler, ürünlerini satabilmek için rekabet güçlerini arttırma ihtiyacını duymuşlar, bunun sonucunda yeni icatlara yönelmişler ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine önem vermişlerdir. Ancak bu çalışmalar şirketlerin maliyetlerini arttırdığından, bazı şirketler araştırmalarını tek elden yürütmek suretiyle masraflarını azaltma yoluna gitmişlerdir. Böylece belli sektörlerde gruplaşan şirketlerin gerçekleştirdiği ürünler hedef pazarlar üzerinde etkisini göstermiştir. Ayrıca makro boyutlu satış pazarları veya ileri teknolojiye dayalı anahtar teslimi büyük tesislerin kurulması, bir tek şirketin mali ve teknik gücünü aşmıştır. Bu durum Avrupa ve ABD şirketlerini taahhüt ettikleri işleri gerçekleştirmek için mali kaynak bulmak, üretimi arttırmak, yeni organizasyonlara yönelmek düşüncesiyle kendi aralarında işbirliği yapmak zorunda bırakmıştır. Bu işbirliği iki temel stratejik alternatiften birine başvurularak gerçekleştirilmektedir; birincisi şirketlerin birleşmesi (merger) diğeri ise şirketlerin ortak girişimi (joint venture) dir.

---

<sup>37</sup> Öztürk, Gökhan; Joint Ventures, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1992, s.2.

Uluslararası alanda şirketlerarası ekonomik işbirliği ilişkileri çok yönlü olarak gelişirken ülkemiz, ne yazık ki, yakın zamana kadar siyasi ve ekonomik olarak içe dönük yapısını sürdürmüştür. 24 Ocak kararlarının gerek siyasi gereksinim ekonomik açıdan uygulanabildiği son (20) yirmi yıl içerisinde Türkiye hızlı bir şekilde dışa dönük serbest piyasa ekonomisine geçmiş ve ancak bu sayede kamu veya özel kuruluşların yabancı kuruluşlar ile yaygın ekonomik işbirliği ilişkileri içerisinde girmesi için gerekli koşullar sağlanabilmiştir. Bununla birlikte ekonomimiz son yıllarda büyük gelişmeler kaydetmesine rağmen yine de istenilen düzeye ulaştığımız söylenemez. Bu dönemde Türkiye ekonomisi üzerine yönlendirilen en yaygın eleştiri sanayileşmeye gerekli özenin gösterilmemiş olmasıdır. Son (20) yirmi yılda ülke ekonomisindeki ihracat artışı ve büyümenin arkasındaki esas unsur kapasite kullanımının artmasıdır. Ekonomideki kronikleşmiş pek çok sorun sanayileşmeyi ve ticareti olumsuz yönde etkilemektedir. Sermaye, teknoloji ve bilgi eksikliğine bağlı olarak pek çok sektörde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Oysa yukarıda da değindiğimiz gibi dünyada son (40) kırk yıldan beri başdöndürücü bir biçimde gelişen ticari faaliyetler yaşanmaktadır. Hızlı bir globalleşme sürecine girilmiştir. Ticaret ve sanayide ileri gitmiş ülkelerin kuruluşları, ürettikleri mal, hizmet ve bilgileri, kredi imkanlarını başka ülkelerdeki kişi ve kurumların hizmetine sunmaktadır. Uluslararası alanda etkin ekonomik işbirliği ilişkileri gerçekleştirilerek üretilmiş bu değerlere kolaylıkla sahip olmak mümkündür.

Soğuk savaşın bitmesiyle Türkiye bir anda kendisini birbirinden farklı özellikte alt pazarları bünyesinde barındıran geniş bir sahanın ortasında bulmuştur. Pazarların farklı özellikler arz etmesi avantajdır. Türkiye bu pazarı oluşturan çevre ülkelerin hepsiyle tarihsel ve kültürel bağlara sahiptir. Teknolojik açıdan, yetişmiş insan gücü, konumu ve ticari dinamizmi bakımından çevre ülkelerin hepsinden üstündür. Bu bölgenin mevcut sorunu şu an için siyasedir. Bölgedeki siyasi sorunların çözülmesinde Türkiye'nin dışlanması mümkün değildir. Siyasi sorunlar çözüldükçe önemli bir konuma geleceğimiz açıktır. Şu andaki mevcut ortamda bile uluslararası kuruluşlar bölge ile yakından ilgilenmektedir. Bizim dış pazarlara açılmak için ne kadar uluslararası şirketlerin mal ve hizmet bilgisine, tecrübesine, teknolojisine ihtiyacımız varsa onların da bölge ülkelerine açılabilmesi için bölge kültürünü çok iyi bilen bir ülkenin yetişmiş insan gücüne, tecrübesine ve siyasi ilişkilerine o kadar ihtiyacı olacaktır. İçinde bulunduğumuz bu sürecin yaşanması kaçınılmazdır.<sup>38</sup>

## 6.2. Joint Venture Kavramı

Joint venture'in sözlük karşılığı "riski müştereken yüklenmek", "risk için birleşmek", "ortaklaşa risk yüklenmek" ve "ortak girişim"dir. Aynı kavram için şu deyimler de –hem öğretilerde, hem de Amerikan ve İngiliz mahkemelerinin kararlarında- kullanılmaktadır: Joint adventure (ortaklaşa-ticari-risk yüklenme), joint enterprise (ortak girişim), joint undertaking (ortaklaşa taahhüt), joint speculation (ortaklaşa spekülasyon).

---

<sup>38</sup> Öztürk, Gökhan, a.g.e., s.7.



Ülkemizde ise gerek öğretilerde gerekse uygulamada joint venture kavramı karşılığında “ortak girişim (müşterek teşebbüs)”, “ortak yatırım”, “müşterek yatırım ortaklığı” ve “iş ortaklığı” gibi değişik terimler kullanılmaktadır.

- Joint venture kavramı tek bir tanım altında toplanamayacak kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Joint venture hem Amerikan Ortaklıklar Hukuku’ndaki bir ortaklık türünü, hem de belirli özelliklere sahip ekonomik işbirliği ilişkilerini ifade etmektedir.

- Joint venture olarak nitelendirilen işbirliği ilişkileri 1950’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde büyük bir gelişme kaydetmiş, oradan da Amerikan şirketleri aracılığı ile bütün dünyaya özellikle Kıta Avrupasına yayılmıştır.

Joint venture’lar, “sermayeye katılmalı joint venture’lar (equity joint ventures) ve “sözleşmeye dayalı joint venture’lar” (non-equity or contractual joint ventures) diye iki ana gruba ayrılmaktadır. Sermayeye katılmalı joint venture’lar, adından da anlaşılacağı gibi tarafların getirdikleri sermayeyi müşterek bir şirketin çatısı altında toplamaları ile oluşmaktadır. Sermaye katılımı gerektirmeyen girişimlerde, işbirliğinin yakınlığına ve sürekliliğinin derecesine göre karakterize edilen joint venture’ların diğer şekilleri; teknik servis anlaşmaları (technical services contracts), lisans ve franchise anlaşmaları (licensing and franchise arrangements), yapı anlaşmaları (construction contracts), yönetim anlaşmaları (management contracts), anahtar teslim projeleri (turn-key contracts) ve benzeri şekildeki

işbirlikleri sözleşmeye dayalı joint venture olarak adlandırılmaktadır.<sup>39</sup>

Ayrıca sermayeye katılmalı joint venture'lar çokuluslu şirketlerin dış ülkelerdeki faaliyetlerinde çeşitli stratejik avantajlarından dolayı daha yaygın olarak kullanıldığından günümüzde “sermaye katılmalı joint venture” ile özdeşleşmiştir.

### 6.3. Joint Venture Kavramının Doğuşu

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi joint venture, bünyesinde hukuki bir yapı ve belirli özelliklere sahip işbirliği ilişkilerini barındıran geniş bir kavramdır. Gerek öğretilerde gerekse uygulamada çok yaygın olarak kullanılan bu kavramın hangi hukuk sisteminden kaynaklandığı ve ilk defa nerede kullanıldığı konusunda öğretilerde bir birlik yoktur. Bununla birlikte pek çok yazar joint venture'ın Anglo-Sakson Hukukundan kaynaklanmadığı konusunda hemfikirdir.

Yapılan araştırmalar ve bu incelemeler joint venture'ın Anglo-Sakson Hukuku'ndan kaynaklanmadığını ve bu hukukun oluşturduğu bir kurum olmadığını ortaya koymaktadır. Venedik'te joint venture'ın bir seferlik deniz taşımacılığı için kullanılan bir ortaklık şekli olduğu ifade edilmektedir. Venedik örneği iki bakımdan önemlidir. Bu örnek: 1) Bugün bile joint venture'ın geleneksel türünün esas özelliğini oluşturan “tek iş”in kökenini ve sebebini göstermektedir. 2) Joint venture'ın ismine rağmen Anglo-Sakson Hukuku'ndan gelmediğini

---

<sup>39</sup> Öztürk, Gökhan, a.g.e., s.39.

ortaya çıkarmışlardır. Onlara göre ise joint venture'a gerek deyim gerekse hukuki bir kurum olarak ilk defa İskoç Hukuku'nda yer verilmiştir.

Bütün bu açıklamalar dikkate alındığında joint venture kavramı karşılığında, kavramı bütün yönleriyle ele alan bir tanım gerçekleştirmek mümkün değildir. Dolayısıyla böyle bir tanım öğretide de bulunmamaktadır. Bu sebeple Anglo-Sakson ve Roma-Germen hukuk sistemlerinde ve bunların öğretilerinde bu kavram karşılığında kullanılan hukuki yapıları ve işbirliği sistemlerini özellikleri ile tespit edip ortaya çıkarmak kavramın anlaşılması bakımından daha etkili bir yol olacaktır.

Kavram Anglo-Sakson Hukuku'ndan kaynaklanmamakla birlikte, bu hukuk sistemi içerisinde gelişimini sürdürmüş ve özellikle 1950'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygın bir kullanım alanı bularak çokuluslu Amerikan şirketleri tarafından bütün dünyaya yayılmıştır. Bu nedenle yukarıda açıklanan çalışma sistematigi için Anglo-Sakson Hukuku'nu ve bu hukuk sistemine tabi Amerikan Ortaklıklar Hukuku'ndaki "joint venture ortaklığı"ni başlangıç noktası olarak almak bir ölçüde zorunlu olmaktadır.

Joint venture organizasyonlar avantajları yanında yönteminin güçlükler ile dolu olması ve yüksek düzeyde güven gerçekleştiren bir yapıya sahip olması ve tarafların çok yüksek düzeyde bağlılıklarını gerektirmesi nedeniyle kompleks organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Demirbağ, Mehmet ve Mirza, H. Factors Affecting Joint Venture Success; an empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey, International Business Review, 9(1), 2000, s.1-37.

## YEDİNCİ BÖLÜM

### 7. SNOW VE MİLES'İN AMERİKAN ENDÜSTRİYEL YAPISI İÇİN GELİŞTİRDİKLERİ NETWORK MODELİ

#### 7.1. Giriş

Bu yüzyılın ilk 25 yılında Amerikan ekonomisine hakim olan dikey bütünleşmiş büyük şirketler, verimli mallar üretmek için, büyüyen yerli market hizmeti şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu şirketler daha sonra, kademe avantajlarını ve deneyimlerini daha az verimli ya da savaştan zarar görmüş rakiplerin hizmet verdiği deniz aşırı marketlere yayılmak için kullanmışlardır. Daha sonra ise, özellikle 1980'lerde, teknolojinin marketlere hizmet vermeye hazır olması gibi, dünya çapındaki marketler de heyecan verici bir şekilde değişti. Bugün, rekabetçi güçler hem verimlilik hem de etkileycilik gerektiriyor. Firmalar, aynı zamanda ürün ve servis fiyatlarını kontrol ederek ve hatta düşürerek, artan bir hızla market baskısına ve rakip yeniliklerine adapte olmak zorundalar. Bu taleplerle karşılaşarak, 1950 ve 1960'ların iş çevreleri için düzenlenmiş büyük girişimler – merkezi planlama ve kontrol mekanizmaları sayesinde tipik olarak scale (derece) ekonomileri araştıran firmalar- anlaşılır bir şekilde bocaladı, duraksadı. Geleneksel olarak organize edilmiş firmaların verimliliğinin azalması, yeni bir iş eşitliği meydana getirdi. Bilhassa, şirketlerini; 21. yy'ın güçlü rakiplerinden yapmak isteyen işletmeciler aşağıdaki hususlarda yönlendirilmelidir:

- Global olarak imkanları ve kaynakları araştırmak,
- Bir işe adanmış bütün sermayenin kârını maksimum seviyeye yükseltmek -ister işletmecinin firmasının ister başka firmaların sahip olduğu,

- Sadece, şirketin uzmanlık yeteneğine sahip olduğu ya da geliştirebileceği fonksiyonları yerine getirmek,
- Diğerleri tarafından hızlı bir şekilde yapılan, daha verimli ya da daha az fiyatlı olan aktiviteleri diğer firmalara devretmek.

Bu tavsiyelere uyan firmalar genellikle kendilerini network sisteminin içinde organize olmuş olarak bulurlar. Network sistemindeki bir firma bir ürünü araştırıp dizayn edebilir, diğeri çalıştırıp satabilir, üçüncü firma da dağıtımını ele alabilir ve bu böylece devam eder. Birçok dizayner, üretici ve dağıtıcı karşılıklı olarak birbirleriyle etkileştikleri zaman, ürünün ya da servis değer zincirinin her elemanını taşımak için rakip kuvvetler getiriyorlar ve market faktörleri kaynak tahsisatını oldukça etkiliyor.

Bir network yapısını kullanarak, firmalar devam eden bir işi hem verimli; hem de yenilik yaparak, iyi yaptığı işlere odaklanıp ve kalan kaynak için diğer firmalarla sözleşerek yönetebilir. Alternatif olarak, iş dünyasına en düşük finansal tercihle ve rakipsiz olmalarını sağlayan optimal yeni boyutta girebilir.

## **7.2. Globalleşme ve Teknolojik Değişim :**

Amerikan ekonomisinin en azından yüzde 70 ve 80'i dış rekabetin etkisini hissetmekle beraber, globalleşme bugün zorunlu bir gerçek olmuştur. Güçlerini ve sayılarını artırırken, yabancı rakipler ucuz mallardaki kâr payını, minimuma düşürürler ve pahalı mallara ve hizmetlere doğru sürekli artan, yenilikler yaparlar. Ayrıca dış rakiplerin teknolojik bilgileri de çok fazla. Dünya çapında teknoloji daha önce hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde değişiyor. Belki daha da önemlisi, teknolojik yenilikler bir endüstriden

diğerine ve uluslararası sınırlara doğru artan bir hızla transfer oluyor. Dolayısıyla firmalar işyerleri civarında teknoloji ve konum bariyeri kurmayı zor buluyorlar.

Artan globalleşme ve teknolojik transferlerin kolaylığına bir tepki olarak, birçok Amerikan firması, artan mal ve hizmet rotasını değiştirerek ve kendilerini minimum üretim kârından kurtararak, özellikle daha iyi yaptıkları işlere odaklanıyorlar. Bunun gibi (delayered) firmalar, işletmek için sadece daha az masraflı değil, aynı zamanda daha da hareketliler.

Operasyonları limitleyerek ve uzmanca uygulayarak, firmalar daha az planlamaya ihtiyaç duyabilir ve market değişimleriyle atılan adımı muhafaza etmek için servis yeniliklerini ve ürünlerini hızlandırabilirler.

Bu tarz küçük ve daha adapte şirketler için, global ekonomi sadece artan sayıda rakip içermiyor, aynı zamanda yetkileri devretmek ve ilişkileri paylaşmak için adaylar da sağlıyor. Hatta, birçok adayın biraraya gelmesi; insanlar, kâr gelirleri ve muamelelerin özgürce uluslararası sınırlara ulaştığı devletten yoksun anonim şirketlerin artmasına sebep oluyor.

Dünya ekonomisi üç bölgesel merkezde (Avrupa, Kuzey Amerika ve Pasifik Rim) yoğunlaştığı için şirketler, pek çoğunun tek başına başaramayacağı, bu büyük marketlerin her birinde olmak için adeta kapışıyorlar. Dolayısıyla, hedef ister dağıtım ağını genişletmek, üretim verimliliğini ve uygunluğunu artırmak ve dizayn yeteneği kazandırmak olsun, ya da hedef her ne olursa olsun, global ekonomi network sistemleri için fırsatlarla dolu.

Tabii ki, bir firma için geçerli olan imkânlar, şartlar, muhtemelen aynı şekilde diğerleri için de kabul edilebilir, yetkileri devreden firmaların ihtiyaç olduğunda fabrikatör, üretici şirket, dağıtıcı ve dizayner bulamayacağı kaygıları artarak. Daha sonra ise, coğrafi; olarak uzak mesafeli network sistemlerindeki kalite güveniyle ilgili kaygılar ve yaygın devretme olayının, teknolojik rekabet yayılırken, yerli malların kopyalanması ve ilerlemesi olasılığının artacağı konusunda telaşlar ortaya çıkıyor.

### 7.3. Yeniden Düzenleme

Düzenleyici metodların Amerika'da ve dışarıda değiştirilmesi global rekabeti koroner bir hale getirmektedir. Finansal yapılanma, özellikle uluslararası bir kâr arama faaliyeti patlamasına sebep oldu. Örneğin, deniz aşırı kapital merkezlerinin gelişimi sonucu, birçok Amerikan şirketi, hesaplarındaki fazla nakit parayı her öğleden sonra çekip, geceleyin market hesabına yatırabiliyor.

Firmalar, iddiaya girdikten sonra, genellikle oyunun yeniden yazılmış kurallarıyla karşı karşıya gelirler.

Vergi kanunlarındaki milletlerarası farklılıklar ve değişiklikler, yatırım kredileri ve nakit para kambiyo oranı; şirketleri kârlarını nasıl bildireceklerini fazla paralarını nasıl yatırım yapacaklarını yeniden değerlendirmeye zorluyor.

Aslında, yeniden yapılanma, rekabet oranını artıran müteşebbis davranışı da engelliyor. Genellikle, yeniden yapılanma yeni yetki devretme imkânları yaratıyor – örneğin, anonim şirketlerinin bir çoğunun ve ajansların bir çok ülkede özelleştirilmesinin artırılmasında görüldüğü gibi.

En önemlisi, yeniden yapılanma marjınları azaltır ve bu da firmaların hem kendi kontrol ettikleri, hem de partnerlerinin ve işportacıların kontrol ettiği mallardaki gelirleri artırmalarını gerektirir.

#### **7.4. İş Gücü Demografileri :**

Amerikan iş gücü kompozisyonundaki değişiklikler, şirketleri eski iş eşitliği prensibini terketmeye zorluyor. İş gücü, yaşlanmaya başlıyor ve artış oranı da yavaşlıyor. 2000 yılında iş gücü olmak isteyen insanların yüzde 75'i şu anda da çalışıyor. İş gücü olgunlaştıkça, insan kaynakları masrafı artacak, çünkü kısmen daha yaşlı işçiler şirketlerinin sağlık ihtimamı ve emekli aylığı konusunda dikkatlerini celbediyorlar. Başka bir neden de yaşlı işçilerin hareket etmeye ve yetiştirilmeye daha az eğilimli olmaları. Esneklik ve hareketlilik iç gücünün bu bölümü için azalmaya başlıyor. Artan giderler ve azalan esneklik, Amerikan şirketlerini global olarak yeni insan kaynakları aramaya ve sermayelerini; bugünkü stoklarından daha büyük kârlar meydana getiren yetkilendirme projeleri geliştirmeye teşvik ediyor. Bu azınlıklar, artan bir oranla çoğunluk haline gelmeye başlıyor. Kadınlar hala iş gücünün büyük ve gelişen bir bölümünü teşkil ediyorlar. (U.S.) Amerikan kamu eğitimi içler acısı bir durumdayken, İngilizce konuşulmayan ülkelerden olan göç, yetiştirme ve eğitim gereksinimlerini etkileyerek muhtemelen devam edecek (ve belki de genişleyecek). Bu demografik eğilimler sayesinde, network yapısı ve onun işleyen mekanizması daha başka avantajlar sağlıyor. İlk olarak, daha yaşlı işçiler ve küçük çocukları olan bazı kadın işçiler daha kısa çalışma saati aradıklarından, zaten görev ve yetki devretmede yetenekli olan firmalar, bu



işçilerin part-time ve sürekli (sabahtan akşama kadar) iş talepleriyle uzlaşarak yatırım yaparlar.

İkincisi, firmalar genellikle söz sahibi firmalara ve geçici (mevsimlik) işçiler için başka kaynaklara yönelerek, mümkün olduğunca küçük, sürekli iş gücünü alıkoymak.

Network formu, daha küçük çapta sürekli iş gücüne müsaade etse de, bu iş gücünün iyi bir şekilde eğitilmesini gerektirir. Gerçekten, uzmanlıklarını, network ağını hareketlilik ve fiyat tutarlılığını sağlayan ilgili aktivitelerini geniş bir alana uygulamak; birçok network elemanının yeteneğidir.

Network firmaları sürekli işçilerinin eğitim ve gelişimleri için büyük ve sürekli yatırımlar hazırlamalıdır. Bu şirketlerdeki birçok işçinin pek çok operasyonun nasıl yapılacağını bilmeye ve firma teknolojilerini keşfetmeye ihtiyacı olacaktır.

#### **7.5. İletişim ve Bilgisayar Teknolojileri :**

Eğer firmalar, çabuk, doğru ve uzak mesafelerden iletişimi sağlayamazlarsa, network sistemini verimli bir şekilde işletemezler. Fiber optiklerdeki, uydu araçlarındaki ve fotokopi (faksimile) makinelerindeki ilerlemeler, yöneticilerin uluslararası network organizasyonlarında iletişim kurmalarını daha da kolaylaştırdı. Ayrıca, mikro – bilgisayarlar yöneticilere ve işçilere günün 24 saati hesap yapabilme imkanı ve kapasitesi sunuyorlar. Bu mikrolar kullanıcıları her nereye giderse gitsin, onunla beraber gidebiliyorlar, onu takip edebiliyorlar. Üstelik, bilgi transferinin masrafları da 1970

başlarından beri tutarlı bir şekilde azalıyor ve bu azalma yavaşlamaya dair en ufak bir iz taşıyor. Kısacası, bilgi-ilerleme kapasitesi ve coğrafik mesafe bir organizasyonu şekillendirirken, artık büyük sıkıntı oluşturmayacak.<sup>41</sup>

Uzun vadede daha da önemlisi ise, bilgisayarların geleneksel ürün dizaynı ve üretimi kavramlarını; değiştirmeleridir.

Bugün bilgisayarlar yardımıyla üretim yapan mühendisler, çok sayıdaki dizaynı ve değişiklikleri çabucak üretebilirler. Daha küçük öğelerin dizaynlarını değerlendirmek için bir mühendis bir stereo litografi, bir fiçî içindeki ilk örneği geliştiren bir bilgisayar destekli dizayn-lazer hook up kullanabilir ve böylelikle bilgisayarlı imalatın ilk aşamasını başarmış olur. Kurumsal olarak konuşursak, bizler, genel amaçla kompleks makinelerdeki kapital yatırımların, network aranjanındaki birçok ortağa hizmet edecek yeteneğe sahip imalat elemanı sağladığı durumdayız.

Özetleyecek olursak, globalleşme ve teknolojik değişim, yeniden yapılanma ve iş gücü demografilerinin değişimleriyle biraraya gelerek yeni bir çekişme gerçeği yarattı. Bu güçler birlikte ele alındığında, firmalar; üzerindeki ağır talepleri hem verimli hem de uyumlu bir şekilde yerine getiriyorlar. Global rekabet ve yeniden yapılanma, Amerikan ekonomisinin gevşekliklerini, aksaklıklarını düzeltti. Firmalarınsa sadece tamamen istihdam edilmiş ve esnek kaynakları tatmaya gücü yetiyor.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Micas, Cristian, Industrial Alliances in the New Digital Information Era: The Strategic Path. İçinde; The Economics of the Information Society, OECD, 1997, s.65-76.

<sup>42</sup> Drucker, Peter.F. Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994, s.253.

Fakat, çok şükür ki, network yapıları hem yüksek kullanıma hem de esnekliğe müsaade ediyor. Bilgisayar yardımlı iletişim ağları, ürün dizaynları ve üretime güvenerek, şirketler şimdi karmaşık bağlantıların taklidini çabuk bir şekilde yapabiliyorlar.

## **7.6. Komisyoncunun Rolü :**

Hiyerarşik olarak organize edilmiş firmalarda, işletmenin temel rolü planlama yapmak, organize etmek ve elde bulunan (mevcut) kaynakları kontrol etmektir. Fakat birçok network firmasında, bazı kilit yöneticiler; hiyerarşi içerisinde işletmek yerine hiyerarşiye karşı bir şekilde işletmektedirler, yabancı şirketler tarafından kontrol edilen kaynakları oluşturarak ve toplayarak. Dolayısıyla, bu yöneticiler komisyoncu olarak düşünülebilir. Komisyoncuların üç rolü network organizasyonlarının başarısı için önemlidir: mimar, kılavuz işletmeci ve bakıcı.

### **7.6.1. Mimar :**

Mimar rolünü üstlenen yöneticiler, özel işletme networklerinin oluşmasını hızlandırmışlardır. Bu tarzdaki müteşebbis tavır, asırlardır devam edegelmeştir. Örneğin, 13 yy'dan itibaren, ilk network mimarlarından bazıları, evlerinde ip eğirerek elbise dokuyan işçilerin oluşturduğu bir orduyu organize eden bir imalat sistemi dizayn ederek, Avrupa kotaj tekstil endüstrisinin hızlı gelişimini fişeklemişlerdir. Bu sistemin mimarları, tamamlanmış malların gönderildiği zaman ödeme yapılacak hammaddelerle işçileri sağlayarak networkü finanse ederler. Bazı durumlarda, komisyonculara ürün dizaynı ve kotaj üretim için uygun özel teçhizat da sağlanır.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Snow, Charles; Miles, Raymond, and Coleman, Henry Jr. Managing 21<sup>st</sup> Century Network Organizations, Organizational Dynamics, 21 (3), 1992, s.12.

Bir network mimarı, nadiren, kendi gayretleriyle ortaya çıkmış özel olarak işletilen networklerin açık ve tam görünüşüne sahiptir. Genellikle, mimarın kafasında sadece ürün ve onu takdim etmesi icabeden değer zincirinin bulanık kavramı bulunur. Komisyoncunun firmaları cazip uzmanlık yetenekleriyle araştırması, firmayı değer zincirinde yer almaya teşvik etmede eşitleyici bir pozisyonda bulunması ve özel destek rollerinde ihtiyaç duyulan yeni gruplar yaratmasıyla, bu iş kavramı daha açık bir halde odaklanmaktadır.<sup>44</sup>

Dahili network dizayn ederken, değer zincirinin her katmanı için uygun organizasyonel birimleri tanımlamak nispeten daha kolaydır. Örneğin, General Motors'ın ilk yıllarında, Alfred Sloan; otomotiv üreticileri, montajcılar, üreticiler ve dağıtıcılar (çeşitli firmalardan toplanmış, William Durant'ın elde ettiği) dan oluşan bir içsel network'ü gözlemlemiştir.

GM'nin bugün de kullandığı içsel network, aynı sürecin modern günümüzdeki bir sonucudur.

Hem dinamik hem de sabit networklerde, organize edilmesi gereken kaynaklar tamamen firma kapsamına girmediğinden, mimarın rolü muhtemelen daha karmaşık olacaktır. Örneğin, BMW'nin sabit network'ünü dizayn eden yöneticiler, uzun vadeli R&D ilişkileri için uygun partner olabilecek çeşitli dış firmayı tanımlamak zorundadırlar. Dinamik network'lerde olduğu gibi, partnerler ve ilişkiler sıkça değişirse, bazı yöneticiler devam eden gayretlerini mimar rolüne adamaktadırlar.

---

<sup>44</sup> Snow ve diğerleri, 1992, s.12.

Mimarın gayretinin kapsamlı sonucu, firmaların ve değer zinciri elemanlarının bir çizelgesi network (harita) olarak betimlenebilir. Bu network haritası, tamamıyla bir endüstri içerisinde geliştirebilir, ya da endüstri sınırlarına doğru kesilebilir. Kritik faktör, bütün firmaların bu network haritasının bir parçası olduklarını ya da en azından minimum seviyede onu destekleyeceklerinin farkında olmalarıdır. Bu şartlar altında, bir grup özel işletilen network ortaya çıkabilir.

Örneğin kişisel bilgisayar işi, işletme networklerinin üç tipi etrafında büyük parçalar (bölümler) halinde organize edilmiştir. Tandy Anonim Şirketi tarafından en iyi takdim edilen birinci tip, daha çok dizayn edilen, üretilen ve evde satılan malları sunar. Dolayısıyla, Tandy kendi kendine değer zincirindeki ana işlevlerin tamamını uygular. İkinci network tipi ise, Apple Computer tarafından uygulanan, eski metodlarla üretim yapmada Tandy network'e çok benzer fakat daha fazla modern dağıtım ve perakendeci içermektedir. Çok fazla örneklerin bulunduğu, üçüncü network tipi ise, çekim merkezi gibi değer zincirinin dağıtım ve perakende payına sahiptir. Burada dağıtım ve perakendeciler çalışmayacak kadar yaşlı işçileri, çeşitli firmalardan alırlar. Daha sonra toplanırlar ve gelenekleşmiş bilgisayar software ve hardware paketlerini özel market bölümlerine satarlar.<sup>45</sup>

#### **7.6.2. Kılavuz (Önder) İşletmeci :**

Belirli bir iş etrafında kümelenmiş firmaların network haritaları geliştirildiği için, önem; dizayn operasyon hakkındaki kararlara doğru kaymıştır. İlk olarak kılavuz işletmeci olarak hareket eden yöneticiler,

---

<sup>45</sup> Snow ve diğerleri, a.g.e., s.27

işletmeci-mimarlar tarafından ortaya konulan yapının, avantajlarından faydalanırlar (bu iki rol çakışmasına ve belki de aynı kişi ya da grup tarafından oynanabilmesine rağmen) aslında bu, kılavuz işletmecinin spesifik firmaları işleyen bir network içerisine doğru biçimsel bir şekilde birbirlerine bağlanması anlamına gelir. Örneğin, Galoop Toys'da bir vu kilit yönetici; bu rolü yerine getirir. Kişilerinin ve firmalarının dizayn etmeye, üretmeye ocuk oyuncaklarını satmaya ihtiyaç duyduğu potansiyel partnerlerin oluşturduğu bilinen bir gruptan seçerler. Firma, sadece komisyoncu rolünü üstlenmeyi tercih ederek, hemen hemen işleyen her aktiviteyi devreder.<sup>46</sup>

Değer zincirinde akıntı yönüne doğru pozisyon almış firmalar tarafından genellikle kılavuz işletmeci rolü üstlenilir. nder firmadaki komisyoncular, firmaları az-çok geçici birleşmelerle birbirlerine bağlamak için ciro etme ve kontrat imzalama yeteneklerine güvenirler. Bir R&D ve pazarlama şirketi olan Nike, bu şekilde işletilir. Fakat, kılavuz işletmecinin rolü (downstream) firmalarla sınırlandırılmaz. Örneğin, bazı büyük yarı iletken üreticiler, Intel gibi, yeni bellek satışını ilerletmek için belirli dağıtıcılarla ve toptancılarla birlikler oluştururlar. Bu firmalar yeni dizaynlarını potansiyel son kullanıcılara ilan ederler ve son hardware ve software gelişmeleri büyük sergilerle vitrinde sergilerler.<sup>47</sup>

### **7.6.3. (Care Taker) : Bakıcı, Hizmetli :**

Eğer networkler pürüzsüzce ve verimli bir şekilde işletilirse, devamlı bir fazlalaşma gerektirirler. Dolayısıyla, network gelişim süresi devamedegelen bir süreçtir. Bu fazlalaştırma, yükseltme aktivitelerine

---

<sup>46</sup> Snow ve diğerleri, a.g.e., s.36

<sup>47</sup> Snow ve diğerleri, a.g.e., s.43

yoğunlaşan yöneticilere; (caretaker) denilmektedir. Bu bakıcı rolü çok yönlüdür ve network'ün tam başarısı için mimar ve kılavuz-lider rolü kadar da önemlidir. Bir bakıcının özel işletilen networklerle olduğu kadar, onun geldiği büyük firma haritasıyla da ilgili bir grup ilişkiyi kontrol etmesi gerekir. İşleyen networklerde, bu networkün nasıl işlediği hakkında olduğu kadar, güncel teknolojik ve pazarlama gelişmeleri ve çizelgeleri hakkında da bilgi paylaşımı gereklidir. Değer zincirindeki (downstream) firmalar yeni imalat yetenekleriyle aynı seviyede tutulmalı, (upstream) firmalarsa, market yerindeki değişmelerin bilincinde olup anlamalıdır. Dolayısıyla bakıcılar network planına yardım etmekten fazlasını yaparlar ve bu rolü üstlenen yöneticiler ayrıca network öğretimine de yardımcı olurlar.

Potansiyel network firmalarının haritaları da dikkate alınarak, bakıcı dikkatli ve disiplinli davranışlarda bulunur. Örneğin bir bakıcı, bir firmanın teknolojik olarak geri kaldığını ya da network çizelgesinin kullanılabilirliğini değerlendiremediğini farkedebilir. Durumu düzeltmek için uygun aksiyonlar sergilenir. Bir firma network çizelgesindeki pozisyonunu sömürmeye kalkarsa daha problemler ortaya çıkar. Örneğin mevcut ve potansiyel partnerlerinin fiyatlarından bazı kısa vadeli kazançlar elde ederek. Burada bakıcının mücadelesi, bu tarz bir davranışın bütün sistemdeki kötü etkilerini bulup çıkarmak ve küskün firmaya ortak mallar için nasıl daha uygun davranacağını öğretmektir.

### **7.7. Komisyoncunun Seçimi ve Gelişimi**

Network organizasyonları muhtemelen yayılmaya devam edecekse, yöneticilerin komisyoncu yetenekleriyle nasıl seçileceği ve geliştireceğinin dikkate alınması önemlidir. Network mimarı, işletmeci ve bakıcı etiketli

pozisyonlar, organizasyon planında genellikle bulunmazlar ve kariyer yolu açık değildir. Bununla beraber, birçok paylaşılan tecrübe ve hatta bazı üniversite dersleri de, ihtiyaç duyulan yetenekleri geliştirmek için vasıta olacak gibi gözüküyor. Bazı örnekler aşağıda tartışılacaktır.

### **7.8. Network Dizaynı :**

Birçok iş deneyimleri, network dizaynıyla ilgili özelliklere sahiptir. Örneğin, tüketicinin paketlediği malları satan firmalarda, ürün ve birçok marka yöneticileri, ürünlerini takdim etme aktivitesinde yer alan üreticiler, dizayncılar, dağıtıcılar ve pazarlamacılar kendi aralarında günlük bir network kurmayı öğrenirler. Buna benzer olarak, matrix organizasyonlarındaki proje yöneticileri de, firmalarının işlevsel sınırlarına doğru ve (dış) yabancı müteahhitlerle çalışırken, network inşa etme yeteneklerini geliştirirler.

Network dizaynerleri aslında müteşebbislerdir; yeni bir ürünü veya hizmeti meydana getirirken ihtiyaç duyulan yetenek ve malzemeyi toplamakla kalmayıp, ayrıca, bu sırada finansal olarak da ayarlama yaparlar. Hatta, bugün kişisel bilgisayarlar, biyoteknoloji, moda ve eğelence sektöründe bulunan network organizasyonlarının çoğu, genel değer zinciri çizelgesini temelde meydana getiren pek çok müteşebbisin ortak ürünüdür.

Fakat, birçok anonim şirkette sadece sınırlı sayıda yönetici, bir kaynak olarak ele alınabilecek direkt müteşebbis deneyimine sahiptir. Dolayısıyla, 3M ve Texas Instruments gibi firmalar “intrapreneuring” sistemini uygularlar – ürün ve servisleri ilk defa üretme fikirleri için işçilerini ödüllendirirler, genellikle sınırlı kaynaklarla. Hatta, İsveç uzman bir firma (The Foresight



Group); firmalara “intrapreneurs” seçmede ve geliştirmede yardımcı olur. Enteresan olanı ise, bu danışmanlar sadece gönüllüleri kabul ederler ve onlardan alışılmış görevlerini yerine getirirken seçtikleri projelerde çalışmalarını talep ederler (sınırlı biraz destek de ayrıca sağlanır). Gönüllüler ihtiyaç duyulan kaynaklara ortakçılık yapmak konusunda cesaretlendirilirler – organizasyonun hem içinde hem de dışında. Bu süreç birçok yeni ürün geliştirdi, kendi iç ve dış networklerini yerli yerine oturttu. Intrapreneuring’in karakteristikleri -kişisel teşebbüs, karşılıklı işlevsel takım yapısı, kaynak elde etme vs...- başarılı networklerin geliştirilmesinde çok geçerlidir.

Birçok meslek okulu şimdi, girişimcilik üzerine kurs ve atölye tedarik ederler ve bunlardan pek çoğu ürün ve proje işletmesi, intropreneuring ve iş (meslek) planının yazılımına sahiptir. Kurs çalışması el pratiğinin direkt olarak yerini tutamazken, genellikle konuk okutmanlara dayanan bu kurslar, öğrencilere network dizaynı ve operasyonunun çeşitli yönlerini keşfetme fırsatı sağlar.

### **7.9. Network Operasyonu :**

Değer zinciri ortaklarının hepsini birbirine bağlamadan önce, mevcut bir ürün ya da hizmet için ihtiyaç duyulan bir networkü işletmeye geçirme işi, sadece kavramsal ve organizasyonel yetenekler iğermez; ayrıca tüm ortakların katılımı için faydalı; kazançları karşılıklı görüşme yeteneğini de içerir. Burada, alış-verişe karşılıklı görüşme bilgi ve yeteneği için uygun bir gelişme zemini olarak bakılabilir. Fakat, inşaat ve mühendislik işletmesi olarak bu alanlardaki deneyim, daha bir uygundur ki, onda alt kontratlama süreci network operasyonlarına oldukça yatkındır. Ortaklık inşaat endüstrisinde

şimdi çok yaygındır ve ortaklık, çeşitli grupların; karşılıklı menfaatleri ortaya çıkarmak ve mekanizmalar oluşturmak için bir takım oluşturma mevsiminde bir proje toplantısında buldukları ve kaçınılmaz uyuşmazlıkları ve eşitsizlikleri çözmek için gerekli güveni sağladıkları bir süreçtir.

Yine, birçok meslek okulları şimdi, işbirliğine ve ahlaki davranışa önem vererek, karşılıklı görüşme stratejileri ve yetenekleriyle ilgili kurslar sunuyorlar. İşbirlikli görüşme süreci (ve onun içerdiği sorumluluklar) kılavuz işletmecinin başlıca karakteristiğidir. Bu araştırma kılavuz işletmecinin kendi haklarını garanti altına alan hava geçirmez kanuni bir kontrat için değildir, fakat bütün partnerlerin; menfaatlerini; koruyan açık bir şekilde anlaşılan bir amaç içindir.

Networkler artan bir oranla uluslar arası sınırlara doğru genişlediğinden, hem network mimarlığı hem de kılavuz işletmecilik, geniş bir uluslar arası bilgi ve deneyim gerektirebilir. Mimarlar, dünya çapındaki mevcut kabiliyetlere ve kaynaklara ayak uydurmalıdırlar, ve operatörler kültürlerarası ilişkilerin nasıl kurulduğunu ve sağlandığını anlamalıdırlar. Özel yeteneklere odaklanmış kurslar gibi, örneğin karşılıklı ticarete yer alan, genel uluslararası, benzerlikleri ve farklılıkları keşfetmeye yarayan kurslar da muhtemelen faydalı olabilir.

Japon şirketler hem kalıcı ilişkiler kurma kabiliyetiyle hem de işletmecilerin organizasyonlarında ve çeşitli bölgelerde el hüneri deneyimleri kazanmasını temin etmek için oluşturdukları kapsamlı programlarla dikkat çekerler. Çok az Amerikan firması, bu şekilde bir karşılıklı eğitim ve deneyime kendilerini adarlar ve yine çok az bir kısmı verimli iç ve dış ilişkiler kurmayı becerebilir.

### 7.10. Network Bakımı (Caretaking) :

Bir bakıma, bakım işleri –mevcut networkü sağlamak ve artırmak- üç komisyoncu rolünden en az anlaşılmalı ve en zor olanıdır. Bakımın bir yönü en basit ifadeyle kişinin kendisine dikkat etmesidir, örneğin ticaret birliğinin aktif bir üyesi olarak. Bakım işlevinin daha önemli amacı ise, network elemanları arasında cemaat fikrini geliştirmektir. Eğer, öge firmalar gönüllü bir şekilde hepsi ortak hedefleri ve ödülleri paylaşan geniş bir organizasyonun bir parçasıymış gibi davranırlarsa, network verimli bir şekilde işletilebilir.

Bu cemaat ruhunu aşlamak, mevduatın tek bir firma tarafından elde tutulduğu içsel networklerde, mevduatın dizaynerlerin, imalatçıların ve tedarik edenlerin değişebilir kombinasyonlarında dağıtılmış olduğu dinamik networklerden daha kolaydır. Bununla beraber, her iki durumda da network, bir şekilde, sahipliği ve ulusal sınırları aşan bir organizasyon kültürü oluşturmak zorundadır.

Networkleri geliştirme içinde bulunda komisyoncular, açık bir şekilde takım yapısı kabiliyetlerinden faydalanabilirler. Örneğin, General Electric's Workout Program, kısmen GE'nin yöneticilerini, müşterilerini ve satıcılarını, verimli çalışma ilişkileri kurmak için biraraya getirmek için dizayn edilmiştir. Bir kere daha, meslek okulları bu alanda yardımcı olabilir, fakat teori pratiğin gerisinde kalmaktadır. Şöyle ki, organizasyonun gelişimi ve değişimdeki kurslar pek çok faydalı kavramı içerir fakat birçoğu tek bir firmayı geliştirmeye yönlendirilmişlerdir, bir network oluşturan firmalar grubunun geliştirilmesine değil.

Özet olarak, komisyoncunun rolü, ona eşlik eden mimar, kılavuz işletmeci ve bakıcı rolleriyle, günümüz anonim şirketlerinin herhangi bir bölümünden yöneticiler tarafından, yerine getirilememektedir.

Ürün işletmesi, alım ve satımındaki kişiler verimli network komisyoncusu tarafından talep edilen bilgi ve yeteneklerin bir kısmına sahip olabilirler. Fakat, bu işlevlerden hiçbiri geleceğin komisyoncularının biricik kaynağı olamaz. İleride, komisyoncunun işi, mevcut herhangi seçim enstrümanının kullanımına kendini adanmak için çok kompleks olmaktan uzaktır.

Sonuç olarak, genellikle durum böyle olduğundan, yöneticinin iz sürme notu (belgesi) muhtemelen en iyi seçim ve yerleştirme olacaktır. Fakat her durumda da onlar seçilmiştir, işletmeciler gelecek yüzyılda komisyoncu pozisyonlarını artırma yolları bulmak zorundadırlar.

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

### 8. NETWORK SİSTEMLERİNDE BAŞARISIZLIĞA NEDEN OLAN ETKENLER VE ÇÖZÜMLERİ

#### 8.1. Giriş

Organizasyon devriminin ortasında olduğumuz geniş çevrelerce kabul edilen bir gerçektir. 1980'lerin ortalarında, dünya çapındaki tüm organizasyonlar merkezi olarak koordine edilen çok seviyeli hiyerarşilerden ayrılarak geleneksel piramitlerden daha çok networklere benzeyen daha esnek yapı çeşitlerine doğru kayarak artan global rekabetçi iş dünyası çevresine karşı sorumlu olmuşlardır. Bu networkler -Emirler Zinciri yerine market mekanizması ile koordine edilen firma ya da uzman birim klasterleri- hem kendi üyeleri hem de yönetim skolarları tarafından bugünün talepçi çevrelerinin bir çoğuna diğer formlardan daha uygun olarak görülür. Fakat, network organizasyonlarının yakın zamana rastlayan başarılarına rağmen, verimlerinin zaman içinde azalmasından endişe edilmektedir. Gerçekten de, bazı network organizasyonlarının gittikçe kötüye varan gidişatına şahit olunmuştur. Bu başarısızlıklar network yapısındaki yetersizliklerden değil networkü dizayn ve idare etmedeki uzman hataları yüzündendir. Ayrıca, network yapısının değerlendirilmesi tanıdık bir prosedürü takip eder. Tarihsel olarak, yeni organizasyonel yapılar şu an kullanımda olan yapı ya da yapıların düzeltilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Çevresel değişiklikler arttığı için, şu an var olan organizasyon yapıları kendilerinden beklenen ya da üzerlerine yüklenen talepleri karşılama noktasında daha az etkin hale gelmişlerdir. Yöneticiler yeni yöntemler denediler ve sonunda kaynakları tasarım ve

koordinasyonun en etkili yoluna ulaştılar. Yeni organizasyon yapılanmalarında öncülük eden yöneticiler organizasyonun idari mantığını anlayıp onun zayıf ve güçlü yönlerini iyice kavramışlardır. Bunun yanında, yeni yapıların kullanımının artmasıyla birlikte kötü alanlarda kullanılan potansiyel de aynı oranda artmıştır. Dizayn ve idare çarpıklıkları arttıkça, yapı da canlılığını kaybetmekte ve düşmektedir.<sup>48</sup>

## 8.2. Network Yapılarının Değerlendirilmesi

Amerikan iş dünyası derslerinin tümünde dört büyük organizasyon yapısının varlığı görülür. İlk olarak ortaya çıkan fonksiyonel yapılar; 19. yy'ın sonlarında sahneye çıkıp 20. yy'ın ilk yarısında birçok firmaya, büyüyen iç piyasaya ürün ve servis tedariki için yeterli boyut ve yapıya kavuşma olanağı sağlamıştır.

Dikey olarak entegre olmuş fonksiyonel yapıların en eskisi, fonksiyonel uzmanlaşma konusundaki fikirlerini tren yollarından yola çıkarak çelik üretimine uygulanan Andrew Carnegie tarafından şekillendirilmiştir. Hem metal tüketimini hem de dağıtımını kontrol etmek suretiyle fabrikalarını sıkı planlanmış programa uygun olarak verimli bir şekilde işletmeye muktedir olmuştur.

Fonksiyonel organizasyonların yakın zamana rastlayan bir örneği de dünyanın en büyük açık artırmacısı olan Wal-Mart'tır. Wal Mart sosyo-ekonomik olarak homojen, şartları iyi belirlenmiş milli hedef pazara yönelir,

---

<sup>48</sup> Raymond E. Miles, Charles C. Snow, California Management Review, Summer 1992, Causes of Failure in Network Organizations., s.53-54.

çünkü o kendi dükkanlarını küçük kasabalara ve orta dereceli şehir kenarlarına kurmuştur. Bu birbirine oldukça benzer pazarlar için Wal-Mart 1200'ün üstünde dükkanda online bilgisayar aracılığı ile satış bilgilerinin maksimum kullanımını sağlamıştır. Bu ülkedeki en verimli keşif ve dağıtım sistemi olarak tanınır ve Wal-Mart bunu oluşturmuştur. Wal-Mart da fonksiyonel takipçileri gibi uzmanlaşmış plancıların, lojistik uzmanların ve depolama personelinin yeteneklerini kullanmak suretiyle fonksiyonlarının kurumunu oluşturmuştur. Fakat, Wal-Mart ardiyelerden saklama raflarına sıkı bir şekilde dönüşürken, şirketin sattığı malları üretme yolunda ciddi bir çabası olmamıştır. Buna rağmen, satın alma gücü sayesinde Wal-Mart tahminleri ve planları için sorumluluk almaya istekli bir üretici ordusunu merkezi olarak koordine edebilmiştir.

İkinci olarak, bölünmüş (ortaklı, hisseli) organizasyonlar hemen I. Dünya Savaşı bitiminde ortaya çıkmış olup, 1940 sonlarından 1950'lere kadar hızlı bir yayılma göstermiştir. En eski bölünmüş yapılar arasında, özel otomobil marka ve modellerinin farklı pazarlarda fiyat bakımından ayırt edilmesini amaçlayan Alfred Sloan'ın oluşturduğu General Motors vardır. Chevrolet, Pontiac, Cadillac v.s. gibi ürün farklılıkları, sınırlı idarî büyüme ve tekrar yönlendirilme konusunda yatırım bankeri olarak hizmet verirken, saygın hedef müşterilere ürün sunmak ve pazarlamak amacıyla kısmi özerk şirketi kullanır.

Modern olarak bölünen bir firma da 10 çalışan alt birimi olan ve yıllık cirosu 200 yeni ürünün üstünde olan Rubbemaid'ir. Her birimin kendi hedef

pazarı ve eksklusif olarak bu bölünmüş ürün sahasında maksimum sorumluluğa imkan tanıyan bu marketi hedef alan R&D takımı vardır.

Üçüncü organizasyon yapısı ise 1960'larla 70'ler arasında oluşan ve hem fonksiyonel hem de bölünmüş yapı unsurlarını biraraya getiren matrix yapısıdır. En eski matrix yapısı bir yandan uzmanlaşmış mühendis ve bilim adamlarından verimli bir şekilde istifade ederken bir yandan da yeni ürün ve proje taleplerini geniş bir sahaya uygulamaya çalışan TRW tarafından yaratılmıştır. Teknik ve mesleki personel fonksiyonel bölümlerden ürün ya da proje takımına geçiş yapabilmekte ve bir takımdan diğer bir takıma, kabiliyetlerine ihtiyaç duyulduğunda transfer olabilmektedir. Hatta birçok modern matrix organizasyonu (Mat Svshita tarafından kullanılan ve global ürün dağılımıyla coğrafyaya dayalı pazarlama gruplarını birleştiren bir örnekte görüldüğü gibi) daha kompleks bir yapıya sahiptir.

Network yapısına dönüşüm 1980'lerde, uluslar arası rekabet ve hızlı teknolojik değişimlerin Amerikan endüstrisini tekrar yapılanmaya zorlamasıyla birlikte, daha belirgin hale gelmiştir. Kurulan firmalar asıl yeteneklerinin ve geniş alana yayılmış aktivite kaynaklarının farkına vardılar. Yeni firmalar dikey entegrasyon kanalıyla büyümekten kaçınmış ve bunun yerine bağımsız üretici ve distribütörlerle ortaklık yapmaya çalışmışlardır. Çözülen ve ayrılan ortaklıklara genel eğilim gözlenmesine rağmen, uzmanlar değişik organizasyonel anlaşmaları inceleyip plan, tarife ya da iç birimleri koordine eden değişim ücretlerini kullanmak yerine farklı dış üyeleri aynı network yapısı içinde tutan diğer değişim anlaşmalarına ve kontratlara yöneldiler. Şekil -6'da da görüldüğü gibi bazı networkler; üretici, tüketici ve



distribütörü uzun vadeli, kalıcı bir ilişkide biraraya getirmektedir. Diğer networkler ise değer zincirinin etrafında anlaşmalar yoluyla belki de tek bir proje ya da ürün için biraraya gelen ve daha sonra ki iş fırsatlar için zincirin bir parçası olmak için yeniden anlaşan ortakların oluşturduğu networkler daha dinamik bir yapı sergilerler. Sonuç olarak, birçok büyük firmanın bünyesinde uzmanların kendi paylarını pazar içinde olduğu kadar dışında da satmaları sayesinde Pazar koridorlarına ulaşmaya çalışmaları sonucu iç networkler oluşturmaktadır.

Network organizasyonları daha önceki organizasyonlardan bazı yönlerden farklılık arz etmektedir. İlk olarak, geçen birkaç on yılda, eski yapıları kullanan firmalar, bir ürün ya da hizmeti üretmek için gerekli mevduatın tümünü elde tutmayı tercih etmektedir.

Bunun tam aksine, birçok network ise değer zinciri etrafındaki çeşitli noktalarda kurulan değişik firmaların ortak mülkiyetini kullanmaktadır. İkinci olarak, networkler kaynak dağılımını idare eden idari yöntemlerden daha çok Pazar mekanizmasına güvenirlir. Fakat bu mekanizmalara; genellikle ekonomik teşebbüse bağımsız olarak sahip olan kişilerle ortaklık yoluyla kurulan basit olarak aynı kolun bir parçası olma şeklinde düşünülen ilişki denilemez. Bu daha çok birbirlerine olan ihtiyaçlarını kavrayan ve bilgilerini paylaşmaya istekli insanların bir araya gelip ürün ya da hizmeti pazarlaması şeklindedir (bu esnada da herkes network içerisinde kendi pozisyonunu muhafaza eder).

Üçüncü olarak networkleri oluşturan ortakların genelde yapı endüstrisinde ortak bir yeri olmasına rağmen; birçok network ortaklarından basit anlamda kontrata dayanan bir zorunluluğa tabi olmaktan daha çok proaktif bir rol üstlenmelerini beklemektedir. Sonuç olarak, sayıları gün geçtikçe artan bilgisayar, araba, tarım aletleri ve motosiklet gibi aletleri de içeren birçok endüstride, Japon Keiretsuya benzer özelliklere sahip networkler gelişmektedir. Japon Keiretsu ise daha çok şirketleşmeye ve üretici, tüketici, finans ve dış ticaret firmaları arasında karşılıklı anlaşmalara dayanan bir organizasyonel ortaklıktır.<sup>49</sup>

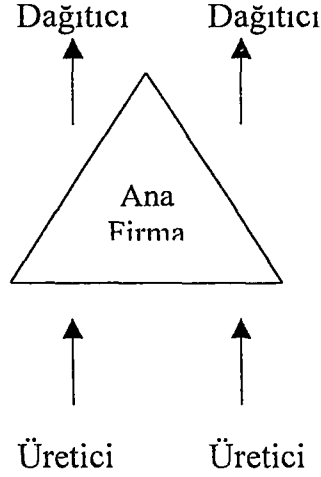
---

<sup>49</sup> Morikawa, H. a.g.e., s.96.

## GENEL NETWORK TÜRLERİ

Sabit Network

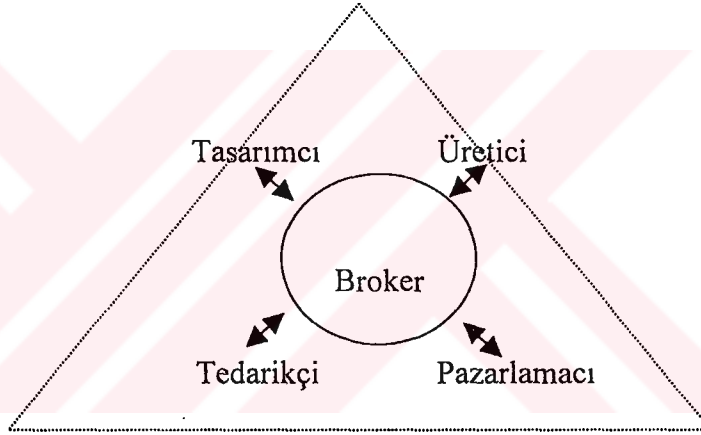
(Şekil 6)



(malı tedarik eden) (malı tedarik eden)

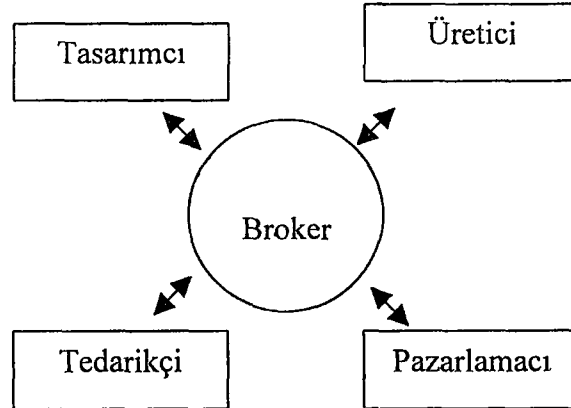
İç Network

(Şekil 7)



Dinamik Network

(Şekil 8)



Genel Network Türleri Şeması<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Buono, Anthony F. Enhancing Strategic Partnerships; Intervening in Network Organizations., Journal of Organizational Charne Management. 10 (3), 1997, s.251-266.

Network kurumları şekilde de görüldüğü gibi sabit, dinamik ve iç networklerden farklı özellikler sergilemesine rağmen önceki organizasyonel yapılarıdaki unsurları kendi ana yapı taşları gibi kendi bünyesinde biraraya getirmiştir. Örneğin, yapısal olarak organize olmuş firmalar belirli ortakların imalatlarını araştırmaya ya da en çok uyum sağladıkları idari aktivitelere dikkatlerini yoğunlaştırmalarını sağlayan belli distribütörlerle işbirliği yapmaya ihtiyaçları olduğunu farketmişlerdir. Bu değişimin sonucu ise sabit network organizasyonudur: Ana firma özenle seçilmiş ortaklarla bağlantılar kurar.

Tedarikçiyle ana firma arasında bağlantı kuran upstream kalıcı networkü otomobil endüstrisinde oldukça yaygındır. Downstream networkleri ise değer kazandıran perakendeciler ile bilgisayar hardware imalatçısını biraraya getirir.

Alternatif olarak, çeşitli dizayn, üretim ve dağıtım ünitelerinden oluşan büyük uluslararası matrix organizasyonu değişim ücretlerini üniteler arası gerçek satış ve alış ilişkileriyle beraber belirlemektedir. Sonuç ise iç networktür.

Son olarak, birçok endüstride, hızlı teknolojik ve pazar değişimleri bölünmüş yapıları, iç olarak mevcuatı elde tutmak yerine distribütör, üretici, tedarikçi ve dizayncıların çok oyunculu dinamik networküne dönüşüme zorlamıştır. Bu geçen 20 yılda bir, üretici firmaların çoğunda meydana gelen bir durumdur.

Özet olarak, network organizasyonu birçok varyasyonunda, fonksiyonel, organizasyonun özelleşmiş verimini, bölünmüş yapıların merkezi

idareye etkisini ve matrix organizasyonunun mevduat transfer kabiliyetini hepsini önemli bir başarıyla birleştirmeye çalışmaktadır. Bunun yanında, network yapısı kendisi karakteristik sınırlara sahiptir ve potansiyel zayıflıklarını anlamak için öncül yapılara zarar veren problemleri incelemek şarttır.

### **8.3. Daha Önceki Organizasyonel Yapılardaki Başarısızlık Nedenleri**

Yukarıda da belirtildiği gibi benzer değerlendirici bir şablon eski organizasyon yapılarının herbirinde de görülebilir.

Sonuç olarak başarısızlık listesi gitgide kabarmaktadır. Başarısızlık nedenlerinin birçoğu çok açıktır (örneğin yeni yapıların artan ve şüphesiz ses getiren bir şekilde aslına uymayan ve istenilmeyen ortamlara uygulanması).

Daha belirgin başarısızlıklar ince yönetim hatalarından kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde, bu firmalar genelde kendilerine hammaddenin düzenli akışını ve verimli olarak idaresini sağlamak için gerekli eleman ve parçalarının tedariki için ileriye dönük entegrasyonlar yapmışlardır.

Bu başarısızlıkların nedenlerini tam olarak anlamak için öncelikle fonksiyonel, bölünmüş ve matrix yapılarının mantığının tekrar ifade edilmesi ve mantığına karşı önlenebilir başarısızlıkların ana nedenlerinin incelenmesi gereklidir (Tablo 1'e bakınız).

Fonksiyonel yapı : Organizasyonların fonksiyonel yapıları sınırsız, düşük maliyette ve büyük miktarda hizmet ve mal ağı kurmak için tasarlanmış bir makine olarak düşünülebilir. Fonksiyonel yapıların mantığı; merkezi

olarak özelleşmeyi koordine etmektedir. Herbiri merkezi bütçe tarafından oluşturulmuş uzmanların personelliğini yürüttüğü departmanlar, periyodik olarak firmanın tüm uğraşlarına ortak bir tarifeye bağlantılı olarak katkıda bulunmaktadır. Başarılı olabilmek için, fonksiyonel yapının özelleşmiş yetenek ve ekipmanının tamamen ve tahmini olarak idaresi zorunludur. 19. yy' sonu ve 20. yy'ın başındaki firmalar devamlı ileriye dönük entegrasyonlar yapmışlardır (yani toptan satış ve kanallarıyla ürünlerin verimli bir şekilde dağıtılıp satılmasını sağlamak için yeni toptan ve perakende kanalları kurmak suretiyle sık sık ileriye dönük entegrasyonlar yapmışlardır.<sup>51</sup>

Günümüzün fonksiyonel paragonları (örneğin Wal-Mark) bu çeşit verimlilikleri elde etme noktasında uzmandırlar, fakat dikey entegre olmuş tipik örneklerden farklıdırlar. Dikey entegrasyon fonksiyonel yapıya firmalara girdi çıktılarını tahmin etmesini sağlasa da bu beraberinde bir masraf da getirmektedir. Bir firmanın ileri ya da geriye doğru entegrasyonu arttıkça, tamamen kâr talep eden mevduatın miktarı artar ve koordinasyon maliyeti de o nispette büyür.

Tabii ki, değer zinciri etrafındaki herhangi bir mevduatın şirket genelindeki kâr profiline pozitif yönde bir destek sağlayıp sağlayamadığına karar vermek de zor bir iş haline gelmektedir. Gerçekten de son günlerde disagregasyona olan eğilim (örneğin ortaklık yerine satın alma, dağıtım ya da satışı denetleme eğilimi), koordinasyon masrafları ve mevduatın beklenen verimin altında olması, hiyerarşik kontrolün zararlı yönlerini ortaya koymaktadır. Bu gerçek ise birçok firma tarafından kabul edilmektedir. En

---

<sup>51</sup> Raymond E. Miles, Charles C. Snow, a.g.e., s.57-59.

göze batan başarısızlıklar, iki alt yönetim hata türünden kaynaklanır: ortaklıktan elde edilen tutarın yapıyı yeteneklerinin sınırlarının dışına çektiği bireysel olarak mantıklı genişlemeler ve bir yandan mantıklı olup bir yandan da yapının idari mantığına zarar veren değişimlerdir.

Bu tradeofları gösteren bir örnek de 1980'lerin başında Harley Davidson tarafından gösterilen köşeyi dönme çabalarını da içermektedir. Motosiklet imalatçısı, üretimde görülen zorluğun maliyet fazlalığının yanısıra gerçekte bütün parça ve malları kendisinin imal etmesinden kaynaklandığını keşfetmiştir. Zamanında keşif, Davidson'a birçok parça ve talebi karşılama, iş yapma süresinin kısılmasına, bir yandan fiyatları düşürürken bir yandan da yeni ürünleri pazara daha hızlı bir şekilde sürmesini sağlamıştır. Harley Davidson'da olduğu gibi organizasyonel hatalarda ilginç olan şey, uzmanların hiçbir şeyi yanlış yapmaya ihtiyaç duymamalarıdır. Harley Davidson örneğine bakarsak, şirketin fonksiyonel yapısı iç üretim parça ve birleşenlerine kontrolü sağlamalarını tavsiye etmiştir. Bu tür sistemler daha çok uzmanların herşeyi doğru yapmaları (!) sebebiyle başarısız olurlar.

Alternatif olarak, fonksiyonel organizasyon yapısı da uygunsuz bir değişim olduğu takdirde başarısız olabilir. Fonksiyonel organizasyonların merkezi olarak kontrol edilme ve özel mevduat mantığı; ürün ve hizmet çeşitliliğine kolayca adapte olamamaktadır.

**Tablo –1 Geleneksel Organizasyonel Yapılardaki Başarısızlık Sebepleri**

Organizasyon Türü	Fonksiyonel	Bölünmüş (hisseli, Ortaklı)	Matrix
Genel uygulama	Standart ürün ve hizmetlerin verimli üretimi	Bölgesel ya da ürüne göre farklılaşma (bölünme)	Standard ürünler ve prototip anlaşmalar arasında paylaşılan mevduat (örn: Birçok havacılık firması). Dünya çapında ürün ya da ülke çapında pazar dağılımı arasında mevduat paylaşımı (örn: Bazı global firmalar).
Genel Başarısızlık	Özel mevduatı yığılmış bir şekilde tutmaya yarayan kapasitenin dışında dikey entegrasyon	Teknik ve değerlendirici alanların dışında bölünmeler (yayılmalar)	Dağıtım mekanizmasının kabiliyeti dışında geçici anlaşmaların sayısının artması
Dönüşüm hataları	Merkezi planlama mekanizmasını aşan ürün ya da hizmet dağılımı	Hisselerden kâr etmek ya da koordinasyonu zorlamak için anonim müdahaleler	Dual odaklanmaya zarar veren dönüşümler (örn : Pazarın ya da ürünün birini diğerlerine tercih etmek).



Fonksiyonel olarak yapılanmış imalatçı firma, değişik ürünler için ihtiyacı tahmin edip ürünleri o bölgeye planlı bir şekilde sevkiyatı başarabildiği takdirde, ürünlerini belli sayıda verime sadık kalarak üretebilir. Buna rağmen, ihtiyaç duyulan ürünlerin sayısı çok arttığında fonksiyonel yapı inatçılığı (uyumsuzluk) ispata döner. Örneğin:

II. Dünya Savaşından sonra, Chrysler Anonim Şirketi General Motors değişen ürün stratejilerine uymak için hızlı bir şekilde ürün ağlarını genişlettiler. Fakat modellerinin fazlalığına rağmen Chrysler rakipleri tarafından kullanılan bölünmüş (divisyonel) yapıya adapte olamamıştır. Chrysler'in fonksiyonel yapısı; verimdeki kayıplardan ve şirketin artan ürün çeşitliliğini ve kompleksliliğini karşılamak için harcanan ekstra koordinasyon masrafları yüzünden zorunlu olarak zarar görmüştür.

Bu bağlamda uzmanlar görünüşte mantıklı nedenler için Chrysler'in fonksiyonel yapısındaki kilit nitelikteki noktaları değiştirmişlerdir. Fakat 70'in üstünde model üretme ağı, sadece devamlı yapısal bir değişiklik değil yeni bir bölünmüş yapının adaptasyonunu zorunlu kılmaktadır.

Organizasyonun bölünmüş yapısı herbiri belirli bir markete hizmet etmek için kurulmuş ve hepsi mümkün olan genişleme, antlaşmalar ve yeniden yapılanma için ekonomik performans platformunda merkezi olarak değerlendirilen benzer özel amaç mekanizmalarının toplamı olarak düşünülebilir. Bölünmüş yapıların işleyiş mantıkları ise merkezi olarak kontrol edilen performans değerlendirilmesi ve kaynak dağılımından sorumlu bölünmüş özerklerin koordinasyonu şeklindedir. Bölünmüş yapı da bu sayede yeni ya da genişleyen pazarda mevduat kümelerine hızla odaklanma kabiliyeti

sayesinde hem esnekliğe, hem de ekonomik sahaya erişmiş olur. Bölünmüş yapı, bölünmüş performansı ilgili olarak gösterilen pazarda değerlendirmek ya da varolan bölünmedeki büyümeyi geliştirmek için akümüle olan kârları keşfetmek için ya da yeni bölünmeleri keşif ya da uygulama için kendine has bir rekabet geliştirmiştir. Bölünmüş yapı hem yeni teknolojiyi ve bölümler arasındaki uzman fikirleri paylaşmak için yeni mekanizmalar geliştirdiği gibi yeni keşfedilen ya da idare edilen işletmelere de mekanizmalar geliştirir. Bunlardan başka bölünmüş yapıların uzman fikirleri ve varolan teknolojiyi varolan kurumlardan gelen kaynaklarla beraber dağıtma kabiliyeti yeni fırsat ve başlangıçlara yanıt vermede avantaj sağlamaktadır.

Değişik mal ve hizmetler için pazarlar ilk olarak 1920'lerde sonra ise II. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmış ve hızla gelişmiştir. Yukarıda da tarif edildiği gibi, General Motors'daki eski bölünmüş organizasyon değişik pazarlardaki fiyat bakımından farklı otomobil modellerine odaklanmıştı. Benzer şekilde, Du Pont ise içerisinde her birimin kendi teknik ve uzmanlık bilgisini uygulamalı kimyada kullanabileceği gibi farklı Pazar şekillerini tanıtmaktadır. Sears Roebuck ise ülke çapındaki bütün uzmanlara uluslararası alım gücü olan yerel dükkanları işletme için meydan okumaktadır.

Bölünmüş firmalar incremental olarak ilgili alanlara hizmet etmekte usta olmalarına rağmen, aşırı büyümelerine karşı kırılgan bir pozisyon sergilemektedir. Çoğu bölünmüş firma ilk ortaya çıkışlarında sahalarına uygun fakat daha sonra sahalarının dışına çıkmaya mahkum olan pazarlara doğru hareket tecrübesine sahip olmuştur. Yabancı bir pazara giriş, bölünmüş firmanın performansına değer biçme ve yatırım kararlarını verme kabiliyetini

zayıflatır. Firma kendine özel enformasyonel tabandan uzaklaştıkça, verimliliğini kaybeder. Örneğin, General Mills, çok başarılı bölünmüş bir firma en azından 2 defa kendi yatırım ve teknik uzmanlığının dışında alanlara genişledi. İlk olarak elektrik eşyalarına sonra da oyuncak ve moda dünyasına atıldı. Bütün bu girişimlerde firma birimlerini, ya yoksullaştıran ya da idareden uzaklaştıran, dar gelirinin; farkına varamamıştır.

Bölünmüş firmalar aynı zamanda da iyi niyetle başlayan fakat zamanla yapının idari mantığına karar veren yeniliklere karşı da dayanaksızdırlar. Örneğin teknolojiyi paylaşmak için birim çapında komitelerin yaratılması ya da koordinasyon süreci gelişmelerine yardım etmek için ortak eleman grubunun yaratılması gerçekten de değerliliğini kanıtlamıştır. Ancak, birimler arası koordinasyon ihtiyaçlarının fazlalığı, birimin saygın pazarlarındaki ihtiyaçlara cevap verme esnekliğini kısıtlar. Benzer şekilde, ortak elemanların birimlerarası plan yapmaya zorlanması sonuç itibariyle anonim yönetimin her biriminin şahsi etkisini doğru değerlendirme kabiliyetini sınırlar. Doğru uygulandıklarında başarılı olabilmelerine rağmen değişimin iki türü de, birimin özgürlük ve anonim değer biçme mantığına zarar verene dek genişleyebilirler (aynen General Motors'daki artan koordinasyon gereklerinin otomobil birimlerindeki idari özerkliği sınırlaması hatta zarar vermesi örneğinde görüldüğü gibi).

Evvela, güçsüz rekabet sürecinde firma azalan esneklik ve sorumluluktan kaynaklanan büyük kayıplar olmaksızın artan rekabet altında, General Motors'ın kompleks, birimler arası planlama süreci yeni ürünün üretimini geciktirir. Çok geçmeden, General Motors, Saturn adlı yeni bir araba

retmek için yeni bir birim yaratmak için oluşturulmuş yapısını terketmek zorunda kalmıştır.

Açıkçası, bölünmüş bir firmada, geniş idari özgürlük, birimler için kendi karlarını mümkün olan bütün anonim kazançlar pahasına geliştiren fiiliyatta bulunma imkanı sağlar. Ancak bu tür imkanlar yerinde verilen yerel kararlardan kazanılan uzun bir süreçte karşımıza çıkan, bölünmüş yapıyı kullanmanın en basit şeklidir. Maalesef günden güne daha az firma bölünmüş yapıya iltica mantığını bırakmaya istekli görünmektedir. Ayrıca kendilerini bölünmüş olarak tarif eden çoğu firmanın gerçekte geniş çaplı ortak eleman koordinasyonu ve asgari birim özerkliği mevcuttur. Bu tür işletmeler gerçekten de kaynakların kopyasını masraflarına eklerken, fonksiyonel yapının eğilmezliğini ve masraflarını oluşturur.

Matrix organizasyonel yapısı hem sabit hem de değişken pazarlar için aynı anda iki ya da daha fazla ürün veren kompleks bir makine olarak düşünülebilir. Matrix yapının değişmeyen idare mantığı fonksiyonel yapının merkezi olarak özelleşmeyi koordine eden yapısına benzer. şaşırtıcı olmayan ise, tek ya da değişken pazara yanıt veren mal miktarının bölünmüş yapıda olduğu gibi bölgesel idari özerkliğin önemini vurgulamasıdır.

Bu, yönetimin mantığının iki yönüne, matrix yapısı birleşenleri arasında karşılıklı verimli kaynak dağılımını sağlamak için ortaklar arası denge gereklerini eklemektedir. Örneğin matrixin bir türünde (havacılık firması) organizasyonun fonksiyonel olarak yapılanmış sabit miktarda standart ürünler zinciri üretmek için uzun süreli antlaşmalar gerçekleştirilebilir. Aynı

zamanda firma ısmarlanan ürün ve prototipler için antlaşmalar etrafında proje grubu serisi oluşturabilir. Matrixin bu çeşidinde, firmanın sabit departmanlarından personelin geçici hamlesi aracılığıyla proje takımının üyelerini sağlama kabiliyeti bu yapının en önemli katkısıdır. Ondan sonra, bir proje tamamlandığında personel, standart ürün ihtiyaçları üzerinde çalışmak için ve belki de başka bir proje takımına yeniden tahsisini gözler. Matrix yapısı bir yandan ana mevduatı elinde tutarken bir yandan da firmaya genişleme ve yeni Pazar olanaklarına hitap etme kapasitesi sağlar. Diğer bir matrix uygulamasında ise, bir multi-ürün, çok uluslu firmayı dünya çapındaki ürün dağılımını ulusal ve bölgesel temele dayanan pazarlama gruplarıyla birleştirebilir. Global matrixteki anahtar ise, ürün dağılımı tarafından sahip olunan kaynakları kullanırken, bölgesel idari esnekliğin avantajlarını da kazanmaktadır. Fonksiyonel ve bölünmüş yapılarla birlikte, matrix yapısı basit olarak firmanın idaresini genişleterek yeteneklerinin üzerine yükleme yapar. Örneğin havacılık matrixinde her elektro proje firmanın kaynak dağılım kapasitesinde yeni talepler ortaya koyar. Zorunlu olarak, kaynaklar tam olarak kullanılır halde tutulamaz fakat elde edilir ve firma negatif sinerjiye yakın olur, her yeni mantıksal ilave bununla birlikte kârını geçen koordinasyon masraflarını da getirir.

Eşit olarak, idari mantığı ihlal eden modifikasyonlar ile başarısızlıkla sonuçlanır. Firmanın operasyonu şekillendirmeye yardım eden pazar kuvvetlerinin ikinci şekline izin vermek, matrix yapısının amacıdır. Bunun yanısıra, birçok firma fonksiyonel elemanlarının arasında ve pazar şartları içinde dengeyi sağlamakta başarısız ya da isteksizdirler. Örneğin, dünya

apındaki ürün dağılımlarının hiçbir Şekilde ulusal ya da bölgesel pazarlama gruplarının imtiyazlarını etkilemiyorsa, idari verim tamamen bölgesel tabanlı olur. Alternatif olarak eğer fonksiyonel firmanın uzmanlarının proje grubuna hukuki devirler hakkında tam söz hakkı olursa, organizasyonun sabit pay ihtiyaçları esnek yanındakilere üstünlük sağlar ve hem teknik karmaŐıklık hem de zamansızlık yüzünden müşteri ihtiyaçlarını karŐılayamayan proje grubu uzmanları için zorlaŐtırır.

zet olarak, bir organizasyonel yapının optimal olarak sadece belirli sınırlar içerisinde görevini icra ettiğini ne sürmek önemli bir tarihi vakadır. Belirli bir yapının idari mantığına zarar verildiği takdirde, hatta bu zarar açık olarak mantıksal genişleme ve modifikasyonu tarafından da olsa, başarısızlık kaçınılmaz olur.

#### **8.4. Network Organizasyonundaki Başarısızlığın Potansiyel Sebepleri**

Daha nceki yapılarda olduğu gibi, network organizasyonu, iyi niyetle yapılan uzman değişiklikleri yüzünden başarısız olabilir.

Network; yapısının varyasyonlarının herbiri ile bağlantılı işleyen bir idari mantığa sahiptir ve bu mantığın ihlali yapının verimini etkilemek gibidir, hatta ekstrem olarak yapının baŐarısızlıđına sebep olur.

Sabit network kaynağını fonksiyonel organizasyonun idari mantığından ve yapısından alır. Daha çok tahmin edilebilir pazara, hizmet için bağımsız olarak sahip olunan mevduatı istenen ürün ya da servisi değer zinciri çevresinde bir araya getirmek suretiyle, dizayn edilmiştir. Fakat, dikey olarak

entegre olmuş tek bir firmanın yerine sabit network, herbiri ana firmaya kontratlı mukavelelerle bağlı fakat kendi rekabetsel donatımını network dışına sunmak yoluyla muhafaza eden ortak firmalar setini sunmaktadır. Bunun mantığını ortaya koymak gerekirse, sabit networkün verimine en büyük tehdit distribütörün mülkiyetinin, tüm yarara kullanmak için talep edilmesidir. Kalıcı networkteki birçok üretici ya da distribütör eğer kendi mülkiyetlerini sadece tek ana firmanın ihtiyaçlarına kanalize ederlerse, pazar randındaki geniş katılım verimini kaybetmiş olurlar. Eğer üreticiler, başka firmalara satmazlarsa, fiyat ve kaliteleri randıman testine maruz kalmazlar. Aynı şekilde çok yönlü randıman kullanılmadıkça, distribütörlerin yaptıkları katkı pazar menşeli marjinlerden başka yapılarla ortaya konulmalıdır. Network ortaklarının üst düzey mülkiyet özelleştirme ve kendini adama işlemleri genellikle inkremental olup bu yüzden de farkedilmezler. Devamında ise, adım adım üreticinin isteyerek ya da ana firmanın ısrarından zorunlu olarak üreticinin diğer pazarlarda yarışması, yetersizliğe neden olur (Bakınız Tablo 2).

Ana firmayla olan ilişkileri dışında, pazara katılmak için network üyelerinin başka bir gerekçesi de, teknolojik uzmanlık ve esnekliği muhafaza için onların zorlanmasıdır. Üreticiler ürün ve hizmet dizaynlarında yeniliklere karşılaşmakta ve değişik yetenekleri sunmak yoluyla adapte olabilen yeteneklerini de geliştirirler. Üst düzey özelleşme ve limitleri öğrenme hem ana firma hem de ortakları tarafından meydana getirilir. Kısacası, maksimum verimlilik için hem ana firma hem de kalıcı ortakların açık olarak izin verilebilir dedikasyonun limitlerini göz önüne almalıdır. Bu dedikasyon

kendilerini kullanılabilir ortak mülkiyet miktarı üzerinde kısıtlama yapmalarına zorlar.

İnanılmaz derece verimli sabit bir network ise atletik ayakkabı ve kıyafet devi Nike tarafından kurulmuştur. 1964'te Japon bir ayakkabı firması için Amerika'da satıcı olarak kuruldu. Nike 1972'de kendi ürünlerini üretmeye başladı. Kore, Tayvan, Tayland ve Çin Halk Cumhuriyetindeki üreticileri bastırmayarak fakat sıkı işbirliğine dayalı bir strateji izleyerek milyonlarca dolar kazandı.





**Tablo –2 Network Organizasyonlarındaki Başarısızlık Nedenleri**

<b>Türü</b>	<b>Sabit</b>	<b>İç</b>	<b>Dinamik</b>
<b>İdari</b>	Büyük ana firma upstream ve downstream ortaklarıyla sınırlı sayıda grup için Pazar kaynaklı bağlantılar yapar.	Genel olarak sahipleri iş dünyası elemanları kaynaklarını, pazar mekanizmasını kullanarak değer zinciri etrafında dağıtır.	Değer zinciri etrafındaki bağımsız iş dünyası elemanları potansiyel ortakların geniş havuzu etrafında geçici ortaklıklar oluşturur.
<b>Genel Uygulama</b>	Gelişen endüstriler geniş kapital yatırımlarına ihtiyaç duyarlar. Değişen mal sahipliği riski sınırlar ve mevduatın tam olarak aktarımını sağlar.	Gelişen endüstri büyük kapital yatırıma ihtiyaç duyar. Pazar fiyatlarındaki değişimler birimlerin performanslarının değerlendirilmesine olanak tanır.	Düşük teknolojiye sahip endüstriler sınırlı ürün dizaynından ayrılıp yüksek teknolojiye dönüşürler.
<b>Genişleme Hataları</b>	Ana firmaya sağlıklı bir şekilde bağımlılığı zorunlu kılan distribütör ya da üreticinin suistimal edilmesi.	İç Pazar ve performansına değer biçilme kapasitesinin yanında genişleyen mevduat sahipliği.	Çok uzmanlık gerektiren değer zincirindeki bir rol başka bir firmaya yanlışlıkla uygun görülebilir.
<b>Modifi-kasyon Hataları</b>	Ortaklık için yüksek beklentiler ortakların yaratıcılığını kısıtlar.	Anonim şirketler eksekütlüleri bölgesel operasyonlarda aracılık yapmak yerine emirleri tercih eder.	Ortakların fırsatçılıklarını önlemek için aşırı mekanizma ya da sınırlı sayıdaki upstream ya da downstream ortaklarla eksklusif bir ilişki.

Nike'in devamlı Pazar liderliğindeki en önemli faktör ise pazar trendlerini karşılayan yeni modelleri kolayca ve çabuk olarak sürmesiydi. Belki de daha önemlisi, Nike teknik yetisini muhafaza etmişti ve R&D yatırımındaki endüstriyi takip etmişti. Nike personeli kendi yeteneklerini oluşturmak ve korumak için doğrudan üreticilerle çalışmaktadırlar.

İmalatta kendi dizaynlarını oluşturmak ve mali dizayn hatalarını engellemek için Nike idari dizaynlara odaklanan küçük yerli imalat operasyonuna devam etmiştir.

Sabit network, düşüncesiz modifikasyonlar yüzünden zarar görebilir. Üreticilerin kalite standartlarını ve dağıtım tarihlerini karşılayabilmelerini sağlamak için yapılan alıştırmada, bazı ana firmalar network üyelerinin kullanmak zorunda oldukları yöntemleri kesin belirtmek için uğraşır. Üretici ve distribütörün metotlarındaki titiz katılım ana firmanın personelinin bir kısmındaki masum coşku aracılığı ile meydana gelir. Sınırları aşmayan verimli bağlantılar için yakın ortaklıklar kurmak yararlıdır. Fakat ana firma kendisini ortaklarının mülkiyetlerini yönetici ve sonuçlarının mesuliyetini kabul eder bulabilir. Başka network üyesinin idari bağımsızlığı kısmen engellendiğinde, uzmanlardan ya da personelinden gelen yaratıcılık azaltıldığında, ana firma ortaklarının mülkiyetinden tam olarak istifade edemez. Sözün kısası, ana firma networkü dikey entegre olmuş fonksiyonel organizasyona dönüştürür.

İç network'ün mantığı firma içerisinde bir Pazar yaratılmasını zorunlu kılar. Burada, organizasyonel birimler açık pazarda oluşturulan fiyatlarda kendi aralarında ürün ve hizmetleri alıp satarlar. Açık olarak, iç muameleler

pazar fiyatlarını yansıtması için farklı ortakların firma dışında alım satım yoluyla mallarının kalite ve fiyatlarını değiştirmeye düzenli fırsat bulmak zorundadır. İç networkün matrix yapısında olduğu gibi, amacı sınırlı, mevduatı bölünmüş, kullanım aracılığı ve devamlı gelişme ile rekabetsel avantaj kazanmaktadır. Fakat matrix gibi iç network de kendi iç Pazar mekanizmasını aşan gelişmeler ve alıcı-satıcı arasındaki dengesizliği yaratan değişimlerden zarar görebilir.

Örneğin, çok uluslu dev ABB firması iki şirketin birleşmesiyle yapılmış program sistemlerinde ve ekipman pazarları kendisine rakipsiz bölgesel ve global sinerji sağlayan edinici programları sayesinde, yaklaşık 25 milyon USD mevduata çıkmıştır. Bu noktada, firma ortaklarının herbirinin Pazar üstünlüğünü bildirmek ve bütün Pazar disiplini altında karşılıklı faydalı yollarda ürün ve hizmetleri değiştirebildikleri iç mekanizma yaratmak yoluyla hisse değerlerini artırmıştır. Fakat böyle bir firma için, son başarıları, daha ileriye gitme çabaları, aklını çelebilir. Şu anda, CEO ve ABB'nin kilit uzmanlarının firmalarının global iç pazarlarının nasıl çalıştığı hakkında rahatça ifade edilen görüşü vardır. Fakat, her yeni iş hattı ve her yeni coğrafi bölge hedef alındığında global zorluğu aritmetik değil geometrik olarak artan görev aracılığının içinden dikkatli olarak ara bağlantı yapılmalıdır.

İç networkler bu yüzden fazla genişlemeden başarısız olabilirler, fakat yanlış yönlendirilen modifikasyon onları belki de iflasa sürükler. İç networkteki en yaygın uzman yanlış adımı, kaynak dağılımındaki ortak müdahale ve iş görme bağlantısının karar verme noktasındadır.

İç network'teki etkileşim yerel olarak kararlaştırılmış arz talep kararlarından doğabilir ve doğmalıdır. Kollektif yöneticiler yeni yapılmış ya da parçası edinilmiş içsel birimlerden satın almada, piyasadaki gerçek fiyatları rakiplerinden fazla olsa bile yarar görebilirler. Böyle fiyatlar operasyonu çözümlemede ve tam bir etkinlik geliştirmede gerekli olabilirler.

Ancak, Network'ün sağlıklı olarak devamında kollektif yönetimlerin kullandığı/idare ettiği böyle mecburi ticari işlerdeki davranış önemli bir faktördür. İşbirliği yapan yöneticiler transfer parasını ve oluşumunu (prosesini) basitçe dikte etmekten çok, iç ekonomiyi yönetecekler başlangıç ürününe -çıkar sağlarken ya da alıcıları özendirici, eğer onlar daha düşük fiyatlı rakiplerden satın almada serbestlerse onların çıkarlarını aynı oranda tutacak- piyasa fiyatıyla sermayeye müsaade edecek bir tahsisat sağlanarak bu başarılabilir. Açıkça, böyle tahsisatlar ve özendirici etkenler belli zaman sürecinde ve zarar verici etkilere engel olmak için dikkatlice ortaya konmalıdır. Bu proses çok zahmetli olmasına rağmen merkezi kararlaştırılmış transferlere geri dönmekten ziyade, piyasaya dayalı iç işlerin mantığını korumaya hizmet eder.

Ne yazık ki, belirtildiği gibi iç piyasayı etkilemek ve gerçek performans üzerindeki birimleri değerlendirecek yeteneği korumak yerine çoğu işbirliği içinde olan yönetici birim; davranışlara hükmediyor ve kriter üzerindeki performansı değerlendirilmesi için yapılan anlaşmayı bozma riskine giriyor.

Potansiyel problemlere rağmen karışıklıktan uzaklaşma, iç piyasa yapısı için; merkezi planlanmış hiyerarşiler gelişen bir harekettir. IBM'in yakın zamanlardaki anonsları geniş, fazlaca görülebilir bir örnek oluşturuyor.

IBM'in planı her büyük birimini kendi kendine yönetici işe dönüştürme, mal alıp satabilmede serbestlik ve hizmet 1991 konferansı, hizmetten (Blue Cross-Blue Shield) materyale, ucuza ve ileri teknoloji üreticilerine değişiklik gösteren (Clark Equipment) networkler inşa edilen organizasyonlardaki, deneyimleri bildirdi.<sup>52</sup>

Bu çabaların hem çıkarları hem de tahmin edilen direniş çeşitlerini gösterme eğiliminde olması hiç de şaşırtıcı değil! Ancak bu ya da diğer iç network yapılarının büyük yönetimsel hatalardan kaçınacağını söylemek çok erken olur.

Dinamik networkün mantığını çalıştırmak organizasyonların ayrı formlarına bağlıdır. Ayrılmış organizasyonların farklı fakat birbiriyle ilgili piyasaların çalışan farklılıklarına bağımsızca dikkat ederek, adaptasyonu vurgulamasını hatırlayalım.

Merkezi değerlendirmenin kombinasyonu ve yine çalışan yarı bağımsız firmaların belli bir mal ve hizmet (kısa dönem) üretimi için bir araya gelmesi; dinamik, tüm potansiyeli gerçekleştirmek için; değer zinciri boyunca her noktada işleyecek partnerleri biraraya getirmek ve geçici bir sıraya koymak için; sayısız firma olmalıdır. Firmanın yeteneklerinin ve mevduatlarının yüksek ve çok akışlı olması, sayısız potansiyel ortağın ulaşılabilirliği, bir firmanın yetenek ve mevduatlarını firmanın yüksek ve çok akışlı ihtiyaçlarını karşılamada hevesli olması; dinamik network'ün başarıya ulaşmasında tek anahtar değildir. Kaynak sorunu da muhtemeldir.

Örneğin; değer zincirindeki belli bir firma fazla özelleştirilirse bütün network sistemi negatif etkilenebilir.

---

<sup>52</sup> Raymond E. Miles, Charles C. Snow, a.g.e., s.66-70.

Bunun için düzenleyiciler; (firmalar) onların değer kontrollerini korumak ve sürekli test etmek zorundadırlar.

Özet olarak Dinamik network; birim firmalar üzerinde (teknik yetenek ve alan aktivitelerine) sürekli değer biçer. Hiçbir birim Dinamik network'ün gerekliliklerini ve kontrolünü yalnız başına belirleyemez. Ancak her birim kendi yeteneğini koruyabilir ve network performansına tehdit oluşturan davranışlardan kaçınabilir.



## DOKUZUNCU BÖLÜM

### 9. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI: VAK'A ÇALIŞMASI: ÜLKEMİZDE BULUNAN, BAŞARILI BİR NETWORK UYGULAMASI: YİMPAŞ HOLDİNG

#### 9.1. GİRİŞ

Vak'a çalışması veya diğer bir anlatımla derinlemesine firma incelemesi gerek organizasyon çalışmalarında ve gerekse antropoloji ve sosyal antropoloji alanlarında sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Kalitatif metodoloji ve kantitatif metodoloji aslında birbirinden tamamen izole değildir.<sup>53</sup> Kantitatif bir takım saha araştırmalarının yapılabilmesi için gerek etnografik ve gerekse Vak'a çalışmalarının gerekliliği tartışmasızdır.<sup>54</sup>

Jick ise gerek kantitatif ve gerekse de kalitatif araştırma sonuçlarının birlikte yorumlanmasını ve böylece üçleme bir sonuca (triangulation) gidilmesini önermektedir.<sup>55</sup>

Bu çalışma vak'a yaklaşımı yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup Yimpaş A.Ş. üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmeler ile veriler toplanmıştır.

YİMPAŞ A.Ş, ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki yöneticilerden bilgi alınmıştır.

Sn: Reşat Petek : Yimpaş A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Sn: Halit Ziya Erenay: Aytaç A.Ş. Genel Müdürü

Sn: Mehmet Özhan: Aytaç A.Ş. Genel Satış ve Pazarlama Koordinatörü

Sn: Mustafa Şahin : Yimpaş A.Ş.Ekopol Dergisi Yazarı

---

<sup>53</sup> Van Maazen, Y.(1979), Reclaiming Qualitative Methods For Organizational research: A Prefae, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, s.520

<sup>54</sup> Mintzberg, H. (1979) an Emerging Strategy of Direct Research, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, ss: 582-589

<sup>55</sup> Jick. T. (1979), Miving Qualitative and Quantitative methods: Triangulation in Action, Administrative Science Quarterly, Vol. 24 ss: 602-611

Ayrıca Yimpaş A.Ş. Hipermarket zincirlerinde incelemelerde bulunuldu. Bu çerçevede özellikle İstanbul, Bakırköy ve Şirinevler mağazalarında incelemeler yapıldı.

## 9.2. YİMPAŞ ÖRNEK OLAYI

1970'li yıllar; değil yurt dışındaki/yurt içindeki insanımızın küçük tasarruflarını üretime dönüştürmek, yatırım yapabilecek sermayesi olan insanların bile kendini gerçekleştirmekte zorlandığı yıllardı.

Ekonomik krizlerin, işsizlik ve yoksulluğun sosyal yaraları fazlasıyla kanattığı o yıllarda yeni kalkınma modeli arayışları, yeni organizasyonlar yoğun olarak tartışıldı. Daha çok mesleki dayanışmanın bir araya getirdiği, küçük tasarruf sahipleri sayısız teşebbüs gerçekleştirdi ama, hemen tamamı başarısız oldu. Halk ortaklığıyla çok sayıda kooperatif, şirket ve sanayiye dönük işletme kuruldu ancak, büyük çoğunluğu daha yatırım aşamasında dağılıp gitti.

Konuya hükümetler el attı. Yatırım yapmak isteyen küçük tasarruf sahiplerini organize etmek, üretim aşamasına kadar bu işletmelere devlet adına şemsiyelik yapmak amacıyla finansal kurumlar oluşturuldu. Ancak yine de başarı sağlanamadı. Ekonomik politikalar sosyal politikalarla birlikte ele alınmadığı için halk ortaklığıyla gerçekleşen yüzlerce yatırım toprağa gömüldü.

Küçük tasarrufların güç birliğiyle başarıya ulaşması için kollektif dayanışma ruhunun kendi girişimcisini bulması gerekiyordu.



Büyük başarılar büyük düşlerle başlar. Büyük yapılar büyük projelerle inşa edilir. Şimdi kırklı yaşlarını süren bir grup genç adam, bundan 20 yıl önce Erzurum'da üniversiteyi bitirip doğup büyüdüğü kente (Yozgat)'a dönünce büyük düşler kurmaya başlar. Kurulan düşlerin geçmişe dayanan bir güven zemini vardır.<sup>56</sup>

Çok ortaklı teşebbüslerin başarısızlıkları, onları başarma sevdasından vazgeçirmez. Üniversite yıllarında zorlukları birlikte aşmayı tecrübe etmiş insanların dostlukları "hayat realitesi"ne yenilmez. İçten bağlılığın ve güvenin doğurduğu sinerji başarmak için gerekli tüm üretim faktörlerini bir araya getirdiği gibi, üretim faktörlerine bu insanlardan yeni bir ivme kattı.

Aynı düşünce iklimini soluyan bu insanlar öteden beri birbirini tanımaktadır. Temelini attıkları ticari ve ekonomik yapının esas "kuruluş sermayesi" insan ve insana duyulan derin güvendir. Aynı zorlukları yaşamış, aynı ekmeği paylaşmışlardır. Güven yalnızca duygu planında kalmamış gerçekçi birliktelilere yönelmiştir. Ancak yine de düşüncenin fiile çıkması için hayata atılmak, kendini hayatta sınamak, ekonomik gerçeklikle yüzleşmek gerekir.

Dursun Uyar ve fakülte yıllarından beri birlikte olduğu arkadaşları risk aldıklarını bilirler ama, ekonominin realitesine kendi realitelerinden birşeyler katacaklarına inanırlar. Ekonomi ve ticari hayatın realitesine kendi realitelerini ekleyince güçlerinin

---

<sup>56</sup> Ekopol Ocak, Mart, 99, Mustafa Şahin, s.4,17.

katlanacağına inanır buna birbirlerini inandırırılar. “Emek” kendi emekleridir. “Doğal kaynak” hazırdır.

“Girişimci” de kendileri olunca geriye tek bir faktör kalır: “Sermaye” küçük tasarruflarla büyük bağılıklar bir araya gelince “Sermaye” faktörü de tamamlanır.

1982 yılında 6 milyon kuruluş sermayesi ile YİMPAŞ ticari hayata atılır. Kuruluş aşamasında, halk ortaklığı ile kurulan çevre illerdeki ticari organizasyonlar emsal alınır. Bu aşamada (ve bütün aşamalarda) zorluklar paylaşılır. Gece yaralarına kadar ilk mağazanın dizaynında çalışılır. Satış mağazasına bakacak bir personel istihdam etmek mümkün olmadığı için kasiyerlikten taşımaya kendi işlerini kendileri görürler. Şirketin birer şubesi Yerköy ve Sorgun’a açıldığında artık il sınırları zorlanmaktadır. Ortak sayısı 400’e varmış, toprağa bırakılan tohum filizlenmiş, serpilmeye başlamıştır. Kademe kademe il sınırlarının dışına, Türkiye haritasına açılacaktır. Sınır ötesine geçmek ise Türkiye’de başarılı bir sınav vermeye bağlıdır.

Yimpaş; Tedarik, Üretim ve Ürün Pazarlamada Network Organization sistemini kullanan bir holding olup, temel yapısında en çok göze çarpan husus, Güven’e Dayalı (Base on Trust) bir formasyonla kurulmuş olmasıdır (Şekil 9).

# YİMPAŞ HOLDİNG GENEL MERKEZ ORGANİZASYONU

YÖNETİM KURULU

YÖNETİM KURULU BAŞKANI

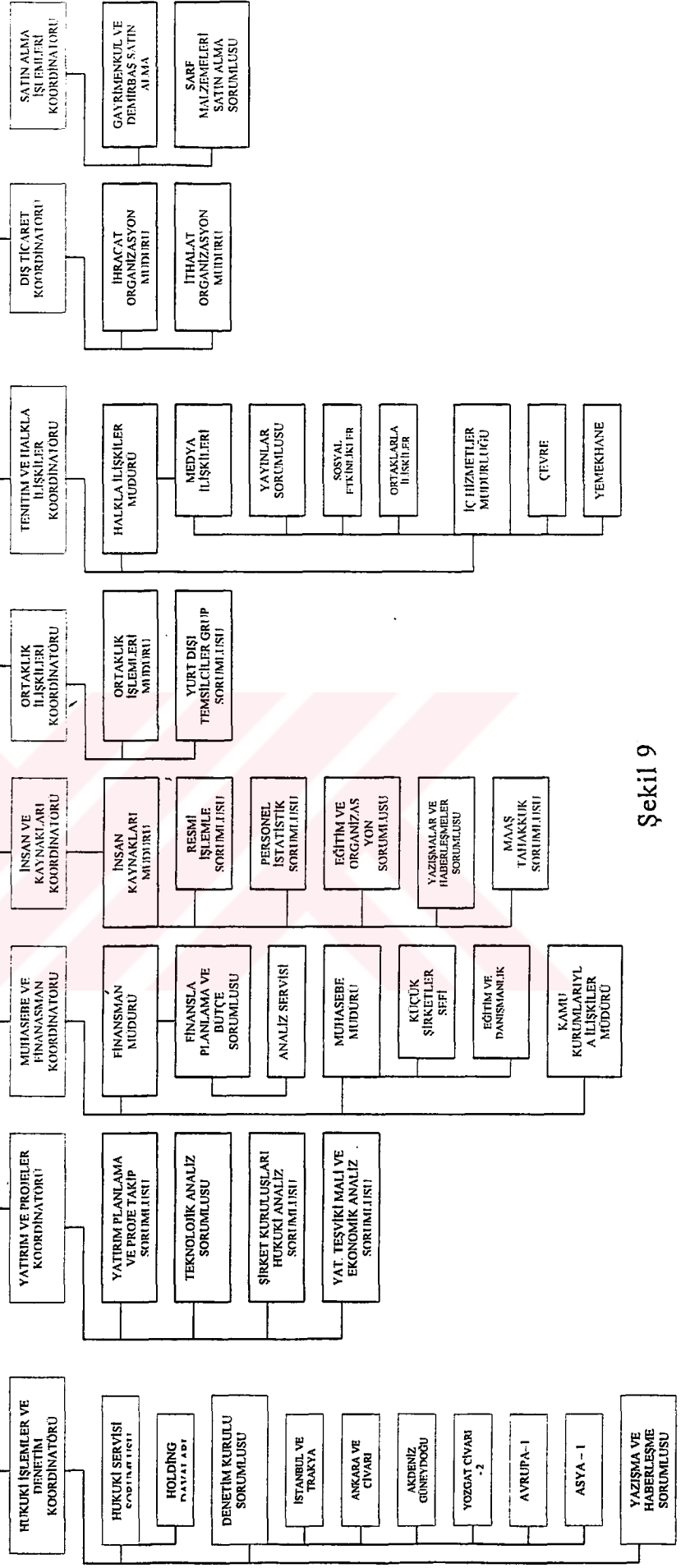
BAŞKAN  
YARDIMCISI (İDARİ)

BAŞKAN  
YARDIMCISI (MALİ)

DANIŞMANLAR

YÖNETİM KURULU  
SEKRETERLİĞİ

SORUMLU YKÜ



Şekil 9

Yimpaş; kendini bir network organizasyonu olarak oluştururken; yöneticilerin en çok dikkat ettiği husus “Güvene dayalı” (Base on trust) bir yapı idi. Bu “Güven” ilkesinin Network Organization’ları birincil dayanağı olduğunu ifade etmek abartılı bir değerlendirme sayılmaz. Çünkü; bu sistemin özelliği gereği hem kurucu ortakların hem de değer zinciri içinde bulunan firmaların birbirlerine güvenmeleri icap eder.

Önce İnsan ve Güven ilkesini benimsemiş olan Dursun Uyar ve arkadaşlarının yolları “gurbetçi” diye nitelendirilen yurt dışındaki işçilerimizin arayışlarıyla kesişince daha ciddi ekonomik çalışmalara başlandı. YİMPAŞ adım adım ticaretten üretime yönelerek, Türkiye’nin en saygın holdinglerinden biri haline geldi.

Şirkete 50 bin liralık hisse senetleriyle ortak olunmaktadır. Çoğu insanın sermayesi ziynet eşyaları, borç ya da emanet alınmış paralardır. 82’den 87’ye sabahlara kadar mesaisiz bir hayat sürerler. 30’lu yaşlarına geldiklerinde artık kurdukları yapı da kendileri de olgunlaşmıştır. 1987’ye kadar ticaret boyutu ön plandayken bu tarihten sonra üretim aşamasına gelir. Bu aşama üçüncü hamledir.

20 yıl içinde çıtayı sürekli yükselten Yimpaş sayıları 85 bine varan hissedarının küçük tasarruflarını ülke ekonomisine kazandırdı. Binlerce insanımıza istihdam imkanı sundu. Bugün bir işsize istihdam imkanı yaratmanın maliyeti göz önüne alınırsa, Yimpaş’ın öncülük ettiği modelin ekonomik/sosyal boyutuyla ülkemiz için ne anlam ifade ettiği görülür. Yimpaş’ın başarısında önemli bir ayrıntı da 1982’de

Tüketim Kooperatifinden şirkete dönüşürken 6 milyon liralık sermayesinin 4 milyon 200 bin lirasıyla faaliyet gösterdiği mağazanın mülkiyetini satın alması. Bu, yalnızca bir başlangıç özelliği olarak değil, hissedarlarını yatırımlarının tamamının mülkiyetine ortak etmesi açısından, Yimpaş modelinin ayırıcı bir özelliği de daha başlangıç aşamasından itibaren izlediği mülkiyet politikası. Yimpaş'ın bugün Frankfurt'tan Aşkabat'a, Diyarbakır'dan Ankara'ya, Adana'dan İstanbul'a 45 hipermarketi 15 fabrikası, hizmet binaları ile sosyal tesislerinin yüzde 90'ınının mülkiyeti kendine ait. Kendine, yani 85 bin hissedarına.

Ticarette zemin tutma, hissedarlar adına ayağını sağlam basma ihtiyacı Holding içinde mağazalar zincirinin öncelikli olması sonucunu doğurur. Mağazalar zincirinde elde edilen başarı ve kârlılık doğal bir açılım olarak, ticaretten üretime geçişe imkân sağlar. Bugüne gelindiğinde, artık Yimpaş ticarete olduğu kadar üretimde de var ve iddia sahibi.

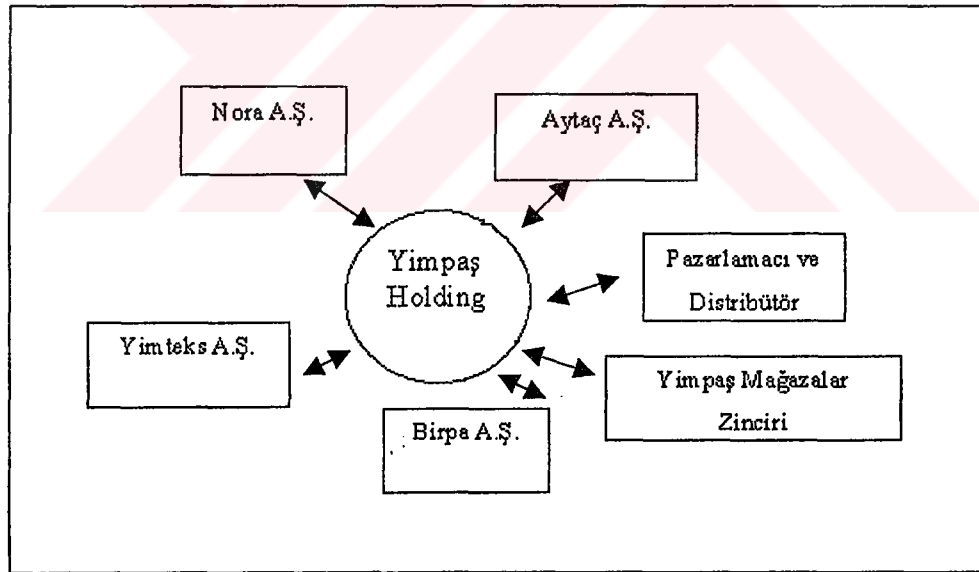
Gıda sektöründe dünyanın en iyileri arasında olan Aytaç'ın tek başına ürettiği 200 ürün çeşidi yalnız Türkiye pazarında değil dünya pazarlarında Yimpaş'ı iddialı kılmaktadır.

Herkesçe bilinen Aytaç dışında şimdiden sektöründe marka olarak yerini alan Nora Mobilya, Yimteks Tekstil, Norm ve Boray Ayakkabı gibi markalar da Yimpaş'ı anlatıyor. Ayçiçek yağı, süt ürünleri, et ürünleri, su, mobilya, tekstil, ayakkabı, plastik, tuğla gibi insan hayatında en çok yer alan ürünleriyle Yimpaş kendini kanıtladı.

Ülke ekonomisi içinde ürettiği katma değerle Anadolu'da ticaretten başlayıp imalat sanayiine, çiftçinin ürününü değerlendir-

dirmekten ağır mühendislik gerektiren yatırımlara kadar farklı sektörlerde üretim yapan Yimpaş özel sektördeki yüzlerce emsali gibi ülkenin damarlarına kan pompalıyor. Bu büyük organizasyon başarısının sırrı insan unsuruna öncelik vermesi. Yimpaş, kendini aşarak halkın küçük tasarruflarıyla neler yapabileceğini göstermesi ve onları yüreklendirmesi açısından özgün bir model sunuyor.

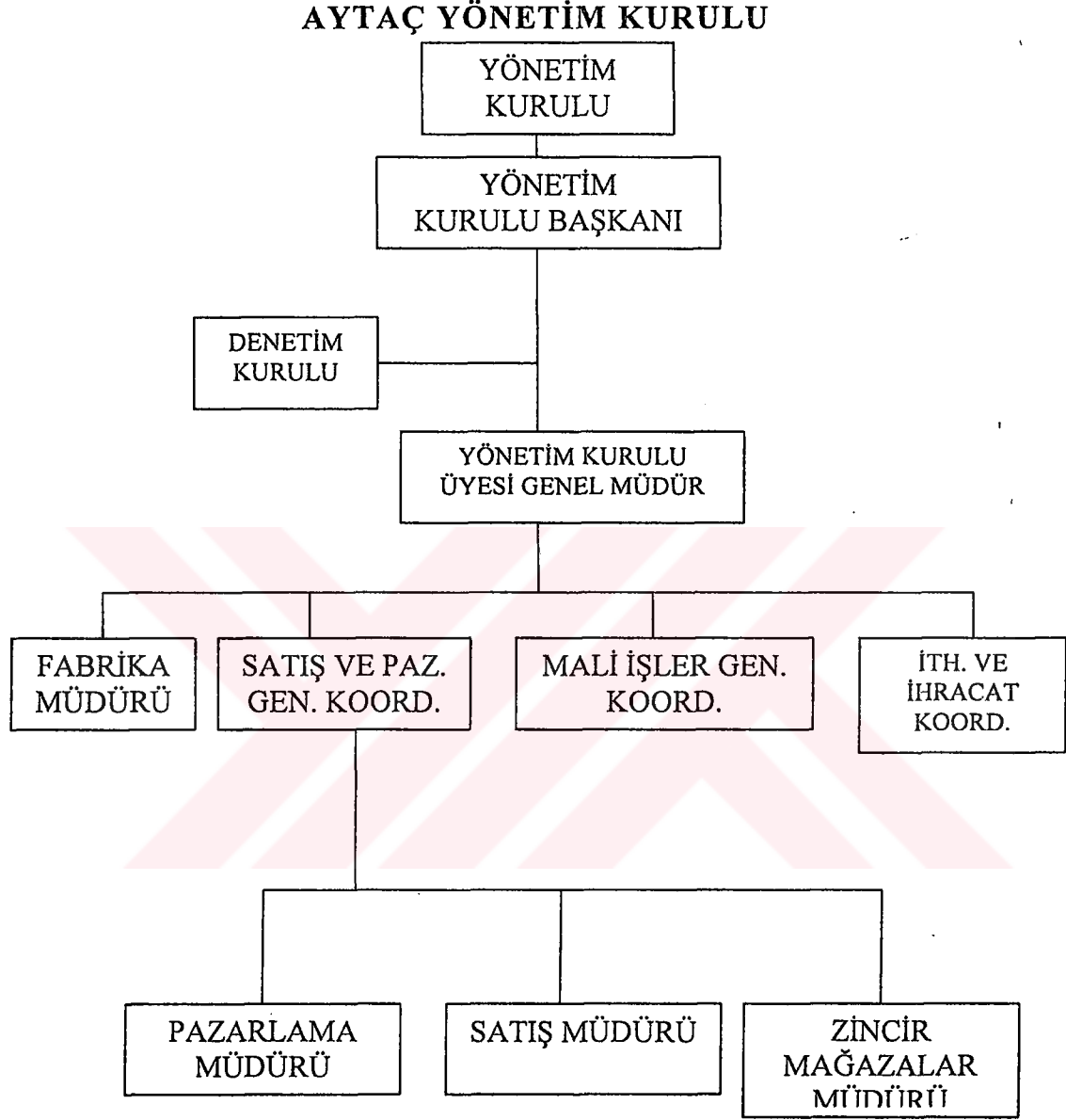
İncelendiğinde; Yimpaş'ın tipik bir Dahili Şebeke Organizasyonu olduğunu tespit etmek zor olmayacaktır. Örneğin; Yimpaş Holding kendisine ait olan Boray Ayakkabı'da ayakkabı üretimi yapmakta, Nora Mobilya'da muhtelif mobilya ve mobilya aksesuarları, Aytaç'ta su, süt ürünleri, ayçiçek yağı vs. üretmekte ve bu ürünleri yine kendine ait olan Yimpaş Hipermarket zincirlerinde pazara sunmaktadır (Şekil 10).



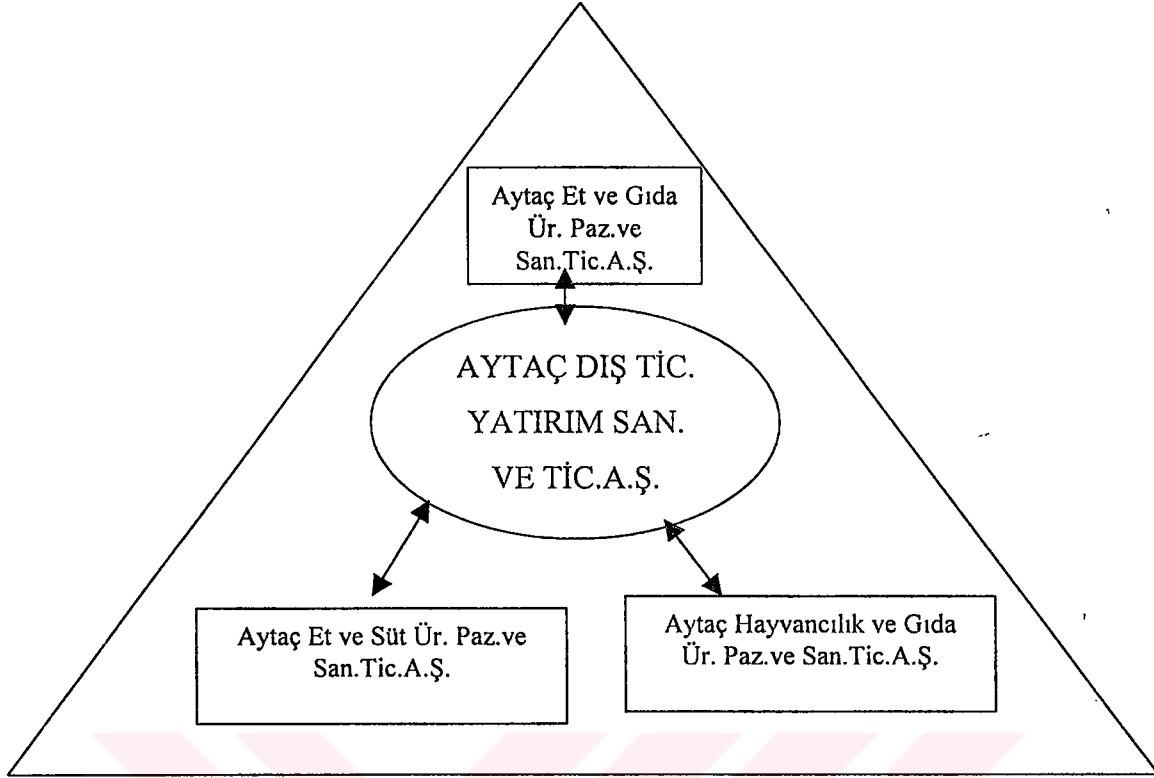
Şekil 10 : Yimpaş Dahili Şebeke Organizasyonu Şeması

Yimşap grubu içinde bulunan firmaların iç yapısı incelendiği zaman çok büyük oranda onların da Dahili Şebeke Organizasyon

yapısına uygun olduğu görülebilir. Bahsedilen firmalardan en önemlisi Aytaç A.Ş.dir. Şekil 11-12.



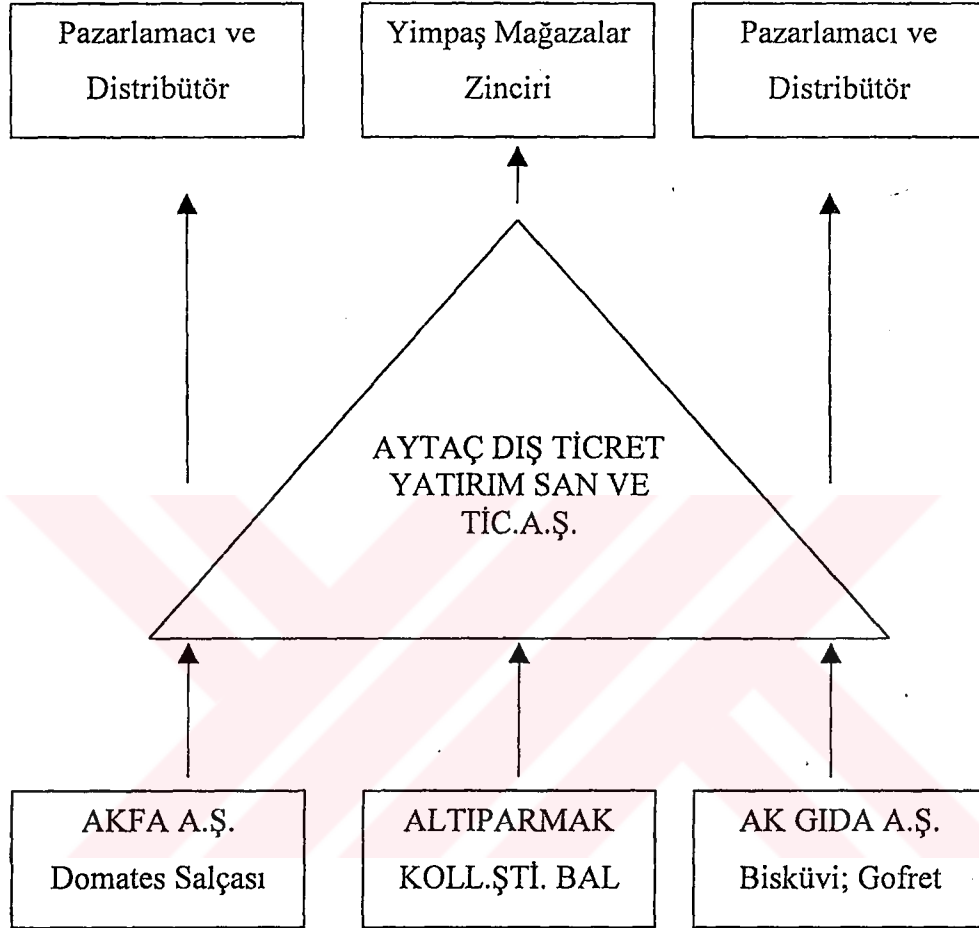
ŞEKİL 11



ŞEKİL 12

Her ne kadar Yimpaş Holding veya Aytaç A.Ş.'nin bir kısım ticari ilişkilerinin organizasyon yapısı; Sabit (Stabil) Network yapısı şeklinde ise de; Yimpaş Holding'in kuruluş ve gelişim sürecine dayanılarak bu yapıdaki ticari, sınai ilişkilerin zaman içinde eriyeceği ve içsel networke dönüşeceğini ifade etmek abartılı olmayacaktır. Çünkü; holding ilk kurulduğu andan itibaren Yönetim ve Organizasyon Sistemi olarak, Dahili Şebeke Organizasyonunu disiplinler bir biçimde benimsemiş ve bu bağlamda network'u %98 oranda kendine ait olan alt şirketlerle oluşturmuş sürekli olarak kendine ait olan şirket ve işletmelerin sayısını arttırmıştır.





ŞEKİL 13

Burada karşımıza çıkan gerçek şudur. Yimpaş'ın 20 yıl gibi kısa bir sürede bu denli başarı göstermesinin birinci nedeni, hiç şüphesiz; çok güzel bir Dahili Şebeke Organizasyonu gerçekleştirmesine bağlıdır. İkinci nedeni ise şebeke organizasyonlarının olmazsa olmaz şartlarından olan, Güvene Dayalı (Base on Trust) ilişkilerin Yimpaş'ta zirvede olmasıdır.

Öyle ki; Yimpaş “Önce Güven” ilkesiyle kurulmuş, bu sayede ortak sayısını 85 bine kadar çıkarmış, sonra yine bu ilkeyle kendi şirketlerini kurmuş ve çoğaltmış netice olarak da bu ilkeyle hisse senetlerini halka arz etmeyi başarmış, böylece 85 bin olan ortak sayısını milyonlara ulaştırmanın yolunu da açmıştır.

Böylelikle Yimpaş kurucuları ve yöneticileri, yalnızca kendi düşlerini gerçekleştirmedi, aynı zamanda “sermayeyi tabana yayma” idealini iddia haline getiren hükümetlerin arzusunu da kendi ölçeğinde gerçekleştirdi. Hükümetlerin hedefleyip gerçekleştiremediği küçük birikimleri başarılı bir organizasyonla yatırıma, üretime dönüştürmeyi başardı. Bu alanda da öncü oldu.

Yimpaş’ı yalnızca rakamsal değerlerle anlatmak bu modeli tanıtmaya yetmez. Çok ortaklı bir halk şirketi olarak 85 bin kişinin güvenini nasıl sağladığı, dahası büyük ekonomik krizlere rağmen bu güveni nasıl koruduğu ve başarı grafiğini nasıl yükselttiği sorusu büyük önem kazanıyor. Bu başarının kültürel ve sosyal dinamiklerini irdelemek gerek.

Yimpaş’ın başarısına bakarken kurduğu fabrika kadar, fabrikayı kurduğu yer de önem kazanıyor. Parayla para kazanmak, hem daha çok kazanmak mümkünken İç Anadolu Bölgesinin tavukçuluğuna, hayvancılığına, yatırım yapmak farklı bir motivasyon gerektiriyor. Daha çok verim almak için Avusturya’dan süt ineği getirip Ziraat Bankası kredilerinden çok daha ucuza köylüye satmak, sonra o

ineklerin sütünü toplayıp Turhal'daki Çankırı'daki kendi süt fabrikalarında işlemek....

Ticaretle başlayıp üretime yönelen Yimpaş, ticaret deneyimini her zaman “elde bir” tutuyor. Yimpaş mağazalarına binlerce kalem mal giriyor. Dolayısıyla yurtiçinde ve yurtdışındaki yüzlerce firma ile sürekli ticari alışveriş halinde olması sınırlarını aşmış bir organizasyon için “sürekli dinamizm” anlamına geliyor.

Kendi ürünlerini kendi mağazalarında satışa sunmak Yimpaş'a büyük bir imkan sağlıyor. Dolayısıyla “ticaret” ile “üretim” birbirini doğuruyor. Yimpaşçıların başarılarını “bir organizasyon başarısı” olarak değerlendirmeleri de buradan beslenen bir düşüncenin ürünü. Birbirini doğuran ticaret ve üretim aşamalarının üçüncü basamağı “Marka Üretimi”. Zira “marka” üretmediğiniz zaman ekonomik pazarda iddianızı büyük ölçüde kaybediyorsunuz. Yimpaş gıda sektörüne Aytaç markasıyla damgasını vurduğu gibi mobilya, tekstil, ayakkabı sektörlerinde yeni markalar oluşturuyor.

Yimpaş yöneticileri toplumumuzun önü açılırsa; çok daha büyük başarıların mümkün olduğunu özellikle belirtiyorlar. Onlar, zor olanı başarmışlar ama, vardıkları yeri hiçbir zaman “doyum noktası” olarak görmüyorlar.

Sermayenin tabana yayılması, tabandaki küçük tasarrufların ekonomiye kazandırılması, yurt dışındaki ekonomik potansiyelin yurt

için yatırımlara yönlendirilmesi, binlerce insanımıza “iş” imkanı sunması ile diğer küçük tasarruf sahiplerini motive etmesi Yimpaş Holding’in ayırıcı özellikleri.

Özelleştirme tartışmalarına “evet ama nasıl” diye karşılık veren ve bir çözüm modeli geliştiremeyen çevreler için de emsal alınabilecek özellikler var bu başarıda. Zira sosyo-ekonomik dokuyu sarsıntıya uğratmamak için ülkemizin özgül şartlarını dikkate alacak karar mekanizmaları için; geniş halk ortaklığıyla başarıya ulaşan bu modelden çıkarılacak önemli dersler var.

Çok ortaklı bir halk şirketi olarak küçük tasarruf sahiplerinin birikimlerini ülke ekonomisine kazandıran şirketin çekirdeğinde birbirini tanıyan insanların birlikteliği önemli bir motivasyon unsurudur.

Sayıları 85 bini bulan Yimpaş hissedarları için bu ortaklık hem kısa vadede maksimum düzeyde kazanç elde edilen bir yatırım, hem de uzun vadeli bir “yatırım ortaklığı”. Büyüme hızı yüzde 300’e varan şirketler topluluğu ticaretten üretime doğru bir yönelimle geldiği noktada “kalite” ve “marka üretimi”ne özel bir önem veriyor. Bütün açıklığıyla kendini anlatan Yimpaş’ta Ortaklık Sistemi’nin en önemli özelliği “nâmâ yazılı senetleri”yle hissedarlarına menkul gayrimenkul bütün yatırımlarına ortak etmesi.

Mağazalar zincirini ilk planda 100'e ulaştırmayı hedefleyen Yimpaş'ın gıdadan tekstile, turizmden sağlığa, mobilyadan ayakkabı sektörüne, dış ticaretten eğitime farklı alanlarda faaliyet gösteren 50'ye yakın şirket var. Kendi ürünlerini aracısız olarak kendi mağazalarında tüketiciye ulaştırması da Yimpaş'ın başarısında önemli bir unsur. Mevcut yatırımlarına ilaveten Yimpaş'ın Kütahya, İstanbul Eyüp, Ankara Söğütözü, Kahramanmaraş, Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Erzurum, Malatya, Bursa ve Aydın'da çoğu bitme aşamasına gelmiş mağaza ve fabrika inşaatları bulunuyor. Mevcut çalışanlarıyla birlikte bu yatırımların da hizmete açılmasıyla toplam 10 bin insanımızın istihdamı öngörülüyor.

### **.9.3. Yimpaş Bünyesindeki Şirketler, Mağazalar, Fabrikalar, Bürolar**

- Aytaç Ayçiçek Yağı Fab.
- Tuğla Fab.
- Nora Mobilya Fab.
- Aytaç Hayvancılık
- Yimpaş Sağlık Eğitim Turizm A.Ş.
- Yimpaş Petrol İstasyonu
- Yimpaş Plastik Fab.
- Surtaş A.Ş.
- Umran İnşaat Aş.
- Yimpaş Madencilik A.Ş.
- Yimpaş Sağlık Polikliniği
- Yimpaş Güreş İhtisas Kulübü
- Simtaş Matbaacılık Sanayi. Tic. A.Ş.

- Yimteks A.Ş. Yozgat Dikimevi
- Sürmeli Kır Restaurantı
- Galata Hotel Çamlık
- Yimpaş Hotel ve Konaklama Tesisleri
- Yimpaş Bridgestone Lastik Bayii
- Mertaş Ltd. Şti. Galeri
- Mertaş Nakliye Tamir Bakım Servisi
- Yimpaş Vakfı Kütüphanesi
- Surtaş A.Ş. Sorgun
- Holdin Ankara Temsilciliği
- Birpa A.Ş. Ankara Merkez
- Ufuk A.Ş. (Beyaz Eşya ve Züccaciye)
- Yimpaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Emre Bilgisayar A.Ş.
- Emre Yazılım
- Bilsan Dersane
- Bilsan İlkokulu
- Doğa Tarımsal Ürün Sanayi Tic. A.Ş.
- Ak-Kervan Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
- Yimpaş Mobilya A.Ş. Kayaş Mobilya Fabrikası
- Yimpaş Karden A.Ş.
- Yimteks Depo İmalat A.Ş.
- Yimteks A.Ş. Ayakkabı Toptan
- Yimpaş Demir Şirketler Gurubu
- Aytaç Fab.
- Aytaç Süt Fab.

- Aytaç Dış Tic. Yat.San.A.Ş.
- Aytaç Hayvancılık
- Aytaç Akyudum Su İşletmeleri Ltd. Şti.
- Akgıda A.Ş.
- Yimpaş Halı Mobilya Mağazası
- Yimpaş Nora Mobilya
- Yimpaş Karpuzlu Mobilya
- Setaş Endüstri ve Tic. A.Ş.
- Simtaş Matbaa
- Yimpaş Tıp Merkezi
- Yimpaş Eskişehir Hotel
- Surtaş Kırıkkale
- Yimpaş Çağrı Hastanesi
- Yimpaş Özşahinler Ayakkabı Sanayi
- Tokat Ballica Mağarası
- Frankfurt Offenbach Mağazası (Almanya)
- Heidelberf Mağazası (Almanya)
- Lörrach Mağazası (Almanya)
- Köln Gıda Mağazası(Almanya)
- Köln Mobilya Mağazası (Almanya)
- Bregenz Mağazası
- Yimpaş Etsan Handels Gmbh
- Aytaç Gmbh
- Yimpaş KST

### 9.3. Yimpaş Bünyesindeki Şirketlerin Faaliyet Sahaları ve İşlevleri

#### 1) Yimpaş Yozgat İhtiyaç Malzemeleri Pazarlama ve Tic. A.Ş.

Hernevi gıda maddeleri züccaciye ve beyaz eşya gibi ihtiyaç maddelerinin üretim ve pazarlaması için kurulmuştur. Şirket, ürettiği malları kendi mağazalar zincirinde pazarlamaktadır.

#### 2) Aytaç Dış Ticaret Yatırım San. ve Tic. A.Ş.

Yimpaş bünyesine 1996 Kasımında katılan Aytaç, et ürünleri konusunda Avrupa'nın en büyük entegre tesisine sahiptir. Kendisine bağlı Aytaç Et ve Süt Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. Aytaç Et Pazarlama A.Ş., Çerkeş Entegre Et, Süt, Yem ve Hayvancılık tesisleri, Çankırı Süt Fabrikası, frigofrik tırlardan oluşan nakliye filosu, süttten meyve suyuna, margarinden suya farklı sektörlerdeki ürünleriyle Türkiye'nin en önemli şirket ve markalarından biridir.

#### 3) Aytaç Et ve Gıda Ürünleri Paz. ve San. Tic. A.Ş.

Şirket, İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya bölge müdürlükleri ile, ülkemizin bütün illerinde dağıtım organizasyonları ve bölgesel soğuk hava depoları kurularak, frigofrik dağıtım araç filosuyla perakendecilere ulaşmaktadır.

#### 4) Aytaç Et ve Süt Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Aytaç markalı ürünlerin, nihai tüketim noktalarına distribütörler ve frigofrik soğutmalı araç filosu aracılığıyla ulaştırılmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur. Ürünlerin tüketiciye ulaşması bölge müdürlükleri aracılığıyla organize edilmektedir. Marmara Bölge (İst.), Ege Bölge (İzmir), Akdeniz bölge (Antalya, Adana), Ankara ve Karadeniz (Samsun) bölge müdürlükleriyle hizmet vermektedir.



5) Aytaç Hayvancılık ve Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Bünyesinde büyükbaş ve küçükbaş besi hayvanları ile et ve yumurta tavuğu yetiştiren çiftlikler ve yem fabrikaları bulunmaktadır. Yozgat'taki 3 büyük tavuk çiftliğinde, et ve yumurta tavuğu üretilmektedir.

6) Yimteks Yimpaş Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Her türlü tekstil, konfeksiyon, manifatura, ayakkabı, spor giyim, ev tekstili ve saraciye ürünleri imalatı, alım satımıyla ilgilenmektedir.

7) Akyudum Memba Suları Ltd. Şti.

Ağustos 1988 tarihinde Adapazarı/Hendek'te faaliyete geçti. Fabrika son sistem teknoloji ile üretim yapmaktadır. Türkiye çapında dağıtıldığı gibi Almanya ve Kıbrıs'a da ihraç edilmektedir.

8) Ak Gıda San. Tic. A.Ş.

Yimpaş Holding bünyesine 1998'in Nisan ayında katılmıştır. Kayseri'de kurulu fabrikasında Aytaç markalı bisküvi, gofret, kraker ve çikolata üretimi yapmaktadır. Ürünleri tüm Türkiye'ye Aytaç bayileri aracılığı ile pazarlanmakta, Türki Cumhuriyetler, Rusya Federasyonu, Batı Afrika, Ortadoğu, Amerika ve Avrupa'nın çeşitli ülkelerine ihracat gerçekleştirilmektedir.

9) Yimpaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1996 yılında kurulan şirket her türlü mobilya imalat ve satışını gerçekleştirmektedir. Yimpaş Mobilya, Ankara, Yozgat, Bursa ve Kırıkkale’de toplam 9 mobilya mağazasına sahiptir.

10) Özşahinler Ayakkabı Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.

1998 yılında Yimpaş Holding bünyesine katılmıştır. Modern teknoloji ile ürettiği erkek, bayan ve çocuk ayakkabılarını başta Yimpaş Mağazalar Zinciri olmak üzere Türkiye’nin çeşitli yörelerindeki mağazalara pazarlamaktadır.

11) Birpa Birlik Pazarlama ve Dış Tic. A.Ş.

Şirket her türlü gıda ürünlerinin imalat ve pazarlamasını, ithalat ve ihracatını yapmak üzere kurulmuştur.

12) Yimpaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Yimpaş Holding’in gıda konusunda, pazarlama, ithalat ve ihracat faaliyetlerinde bulunmak üzere kurduğu bir şirkettir.

13) Umran İnşaat Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş.

İnşaat Sektöründe müteahhitlik hizmetleri vermek ve kat karşılığı inşaat projeleri gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur. Şimdiye kadar Yimpaş grubundaki şirketlere, anahtar teslimi fabrika, mağaza ve iş merkezleri yapmıştır.

14) Yimpaş Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Plastik sanayinde faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Modern teknolojiyle donatılmış fabrikasında baskılı, baskısız her çeşit ambalaj malzemesi, poşet, mutfak eşyası, su ve elektrik borusu üretilmektedir.

15) Yimpaş Sağlık Eğitim Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Şirketin kuruluş amacı; sağlık, eğitim ve turizm alanlarında tesisler oluşturmak ve bunları işletmek üzere kurulmuştur. Nevşehir'de Yimpaş Çağrı Hastanesi ile hizmet sunmaktadır. Tokat, Kayseri, Ankara ve Türkmenistan'da yeni hastane projeleri devam etmektedir. Ayrıca şirket bünyesinde Eskişehir'deki Yimpaş Hotel, Yozgat'taki otel ve konaklama tesisleri ile Kültür Parkı ve Tokat'ta Ballica Mağarası yer almaktadır.

16) Yimpaş Sağlık Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1989 yılında kurulan şirket sağlık, eğitim ve turizm alanlarında hizmet vermektedir. Yozgat, Sivas ve Kırıkkale'de Tıp Merkezleri ile hizmet sunmaktadır.

17) Yimpaş Madencilik ve Toprak Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1996 yılında kurulan şirket, ülkemizin her nevi maden ve yerden çıkan doğal kaynaklarının aranması, bulunması ve işletilmesi amacıyla çalışmaktadır. Şirkete bağlı 2 adet tuğla fabrikası ve mermer granit tesisleri bulunmaktadır.

18) Surtaş İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1986 yılında, her türlü inşaat malzemesinin toptan ve perakende pazarlamasını yapmak üzere kurulmuştur.

19) Nazar Turizm Otelcilik Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.

Turizme yönelik yatırımlar yapmaktadır. Bünyesinde Yozgat'taki Galata Çamlık Hotel Yer almaktadır.

20) Emre Bilgisayar ve Elektronik Sis. Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Bilgisayar ve otomasyon alanlarında faaliyet göstermektedir. Barkod uygulamaları, ahahtar teslimi mağaza otomasyonları hazırlanmaktadır.

21) Bil-San Bilim Sanat Yapı ve Tic. A.Ş.

İlk ve orta dereceli okullar, yükseköğretim kurumları, dersaneler ve yurtlar açmakta ve işletmektedir. Keçiören'de bir ilkokul, Kızılay'da yüksek öğrenime hazırlık dersanesi açmıştır.

22) Mertaş Motorlu Araçlar Nakliyecilik İth.İhr. San. ve Tic.Ltd.Ş.

Nakliye ve araç temini konusunda hizmet vermek üzere kurulmuştur. Holdinge bağlı şirketlere nakliye hizmetleri vermektedir.

23) Doğa Tarımsal ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1998 yılında kurulan şirket Yimpaş Mağazalar zincirine ilk elden ve hesaplı sebze meyve sağlamaktadır. Buzhane ve depolama çalışmaları da yapan şirket, yurtdışı mağazalarının da ihtiyacını karşılamaktadır.

24) Simtaş Matbaacılık Sanayi ve Ticaret Pazarlama A.Ş.

Sivas'ta kurulan Simtaş, sürekli form, resmi evrak ve muhtelif evrakların basımı konusunda faaliyet göstermektedir.

25) Yimpaş GmbH

Yimpaş Mağazalar zincirinin yurtdışındaki vatandaşlarımıza hizmet götürmesini hedefleyerek kurulmuştur. Almanya'da kurulacak mağazaların organizasyonunu gerçekleştirmektedir. Şirket bugüne kadar, Almanya'da Frankfurt-Fffonbach, Heidelberg, Lörrach ve Köln'de Avusturya Brefenz'de Yimpaş Mağazaları açmıştır.

26) Aytaç GmbH

Yimpaş Etsan, Belçika'da Avrupa'nın en büyük tesislerini kurmak üzere yeniden yapılandı, Aytaç GmbH'ı kurdu.

27) Yimpaş KST Ltd. Şti.

Şirket, Türkmenistan'da büyük bir yatırım hamlesi başlatmak üzere kurulmuştur. Üç bölümden oluşan dev bir kompleksin inşasını sürdürmektedir. Dev bir hipermarket, uluslararası bir iş merkezi ve tam teşekküllü bir hastane projesi kapsamı içindedir.

28) Ufuk Dayanıklı Tüketim Malları Sanayi Paz. A.Ş.

1998 Yılında kurulan Ufuk A.Ş., beyaz eşya, elektronik eşya ve züccaciye konusunda Yimpaş mağazalar zincirinin alım işini gerçekleştirmektedir. Şirketin marka oluşturma çalışmaları devam etmektedir.

29) Yimpaş Karden A.Ş.

Yimpaş 1998 yılında; otomotiv ve akaryakıt sektörünün önde gelen kuruluşlarından Karden'le güçbirliği yaparak otomotiv ve akaryakıt sektörünede ilk adımı attı. Karden, binek otomobil ve ağır ticari araçların satışında en üst düzeyde başarılar göstermiştir. Renault, Nissan, Chrysler bayiliği, akaryakıt istasyonları ve birçok ünlü markanın satış mağazalarına sahip olan karden yaklaşık 750 kişiyi istihdam etmektedir.

30) Setaş Sivas Endüstri Ürünleri ve Tic. A.Ş.

Sivasta kurulan Setaş döküm fabrikasına sahiptir. 34 fabrikada inşaat, tarım sektörü ve belediyeler gibi farklı sektör ve kuruluşların çelik ve pik döküm işlerini yapmaktadır.

### 31) Yimpaş Etsan Handels GmbH

et ve et ürünleri pazarlamak üzere Avusturya'da kurulmuştur. Kendisine ait mezbahaları ve 9 şubesi ile bütün Avrupa ve Balkan ülkeleri Avustralya, Yeni Zellanda, Hindistan ve Uzakdoğu ülkeleri ile pekçok İslam ülkelerine ihracat yapmaktadır.

### 32) Furkan GmbH

Ürettiği ve ithal ettiği ürünleri Avrupadaki diğer kuruluşlara tasarlamaktadır. Merkezi Almanyada bulunan Furkan GmbH yakın bir gelecekte Avrupanın en büyük endüstriyel toptancılık organizasyonlarına birisi olma yolundadır.

## SONUÇ

Dünya üzerinde rekabet global bir nitelik kazanmıştır. İşletmelerin ise sadece asli işlevlerini “öz yeteneklerini” kullandıkları işleri üstlenip; diğer tüm işleri dış kaynaklardan, bağımsız bir sadakatle (Outsourcing) temin etmeleri, işletmeler arasında gelişen yeni örgütlenmeler ve ortaklıklar yani şebeke organizasyonları meydana getirmiştir.

Şu günlerde birçok şirketi, organizasyonların network formlarına doğru sürükleyen rüzgar, muhtemelen hızını kesmeden devam edecektir. Hatta, doğu Avrupa'nın, global ekonomide; belirgin bir faktör olarak son zamanlarda ortaya çıkması, birçok endüstride zaten var olan çalkantıyı arttıracığı düşünülebilir. Yeni yabancı üreticiler rekabetçi baskıya katkıda bulunabilirler ve ortaya çıkan yabancı marketler, esnek ilk hareketçiler için fırsatlar sunabilirler. Bu baş döndürücü değişimden sonra herhangi bir endüstrinin; geleneksel piramit organizasyonlarını devam ettirdiği, bir rekabet formu; tasavvur etmek mümkün değildir.

Gelecekte network organizasyonları çeşitli koşullarda ortaya çıkabilir. Örneğin, dinamik networkler, durgunlaşma tehlikesinde bulunan olgun endüstrilerin kenarında görülebilirler. Networklerin daha düşük yatırım oranlarıyla yeni ürünler üretmek kabiliyeti, endüstrinin bu katmanlarını canlandırmaya yardımcı olabilir. Alternatif olarak, verimliliğe yönelmiş sabit network olgun sağlıklı endüstrilerde etkin organizasyon formu haline gelebilir. Son olarak, dahili bir network, firmaların yeni bir tedarik ediciler kümesi oluşturmayı zor buldukları, fakat tamamıyla kendi kendine yeten ünitelerle

ilgili potansiyel boyun eğmezliği karşılama riskine girmede isteksiz buldukları durumlarda gelişebilir.

21. yy. global rekabeti, her firmayı en azından bir yere kadar network dizayncısı, işletmecisi ve bakıcısı olmaya zorlar. Rekabet yoğunlaştırıldığında, şirketler kendilerinin, sahipliklerini göstermek için, sürekli bir şekilde hemen hemen bütün kaynaklarını market testlerine maruz kalmış olarak bulurlar.

Fakat, en başarılı firmalar, sadece mevduatlarının faydalarını maksimum seviyeye çıkarmakla kalmazlar, ayrıca bu mevduatı diğer firmalara nasıl pazarlayacağını ve yayacağını da öğrenirler. Firmalar fiziksel kaynaklarını paylaşabilir ya da kiralayabilir. Yetenekli personel grupları ve meslek takımları bile diğer firmalara hizmet götürebilirler.

Eninde sonunda her firma maliyet bazlı network mü yoksa yatırım bazlı network mü oluşturacağına karar vermelidir. Aslında, maliyet bazlı ucuz işgücüne dayanan, global networkler daha fazla rekabetsel avantajların çıkarılmasının zor olacağı bir eşitlik dengesine ulaşabilir. Diğer yandan yatırım bazlı networkler, kendi kendilerini yenileyebilirler. Bu networkler, devamlı sermaye harcaması yapmak için hazırlanan firmalar etrafında inşa edilirler.

Böylece firmalar yeni ürün geliştirmek, dünya pazarları ile entegre olmak ve rekabet etmek için stratejik örgütlenmeler içine girmek zorundadır. Kısa süre içinde ülkemizdeki küçük büyük bütün firmalar Şebeke Organizasyonlarına yönelmeli ve fakat bunu yaparken, sinerjist veya asinerjist



partnerlerine; teknoloji, tasarım, pazar bilgisi sunarak kendilerine karşı rakip yaratacaklarını önceden hesap etmelidirler.

Şebeke Organizasyonları, hantal dev yönetim biçimini kabul etmeyip bunun yerine parçalı-dinamik yönetimleri işbaşında tutmaktadır. Parçalı-dinamik yönetimler küçük-orta büyüklükteki işletmelerin çoğunlukta bulunduğu, gelişmekte olan ülkeler için, şebeke organizasyonlarının sunduğu büyük bir avantajdır.

Ülkemizin ve firmalarımızın gelişimi için Şebeke Organizasyonları entellektüel, akademik zeminlerde iyi etüd edilmeli; üniversite il, firma kütüphanelerine bu konudaki araştırmalar son makaleler ve kaynak kitaplar aktarılmalıdır.

Yöneticilerimizin de dikkatlerini özellikle şu noktaya vermelerinde yarar görüyorum :

21. yy. klasik “Büyük Balık Küçük Balığı Yutar” kuramının geçersiz kalacağı yüzyıl olacaktır. Bu kuramın yerine “Hızlı Balık Yavaş Balığı Yutar” mentalitesi geçerli olacaktır.

## KAYNAKÇA

1. Womack, James P; Daniel T.Jones ve Daniel Roos. **Dünyayı Değiştiren Makine**, Rawson Associates, New York 1990, s.46-106-140 (Çeviri: Otomotiv Sanayi Derneği.)
2. Morikawa, H. **Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan**, University of Tokyo Press, Tokyo 1992, s.67-96.
3. Chetty, Sylvia and Desiree Blankenburg Holm; **Internationalization of Small and Medium Sized Manufacturing Firms; a network approach**, International Business Review vol.9 No:1, 2000, s.77-95.
4. Mirza, H. **The Past, Present and Future of Sogo-Shosha**, içinde Howard, C.Clegg, J. ve Giles, G.J.(Editörler) **The Growth of Global Business**, Rouledge, London, 1993, s.62-84.
5. Ertürk Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.105-106.
6. Mirza, H; Buckley, P.J. ve Sparkes, J.R. **European Direct Investments in Japan**, **Management International Review**, Social Issue, 1995, s.21-35
7. Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.302-303-306-307-308-309.
8. Walter Powell and Lavrel Smith-Doerr, **Networks and Economic Life**, Princeton Univ.Press, 1994, s.368.

9. D.H.Cravens, S.H. Shippand K.S. Cravens, **Reforming The Traditional organizations**, Business Horizons, July, 1994, s.21.
10. Charles Snow, Raymond Miles and Henry Coleman, **Maneging 21<sup>th</sup> Century Network Organizations: Organizational Dynamics**, Winter 1992, s.5-12-27-36-43
11. Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps; **The Age of the Network**, 1994, s.16
12. D. Quinn Mills; **Rebirth of the Corporation**; John Wiley and Sons, N.Y. 1991, s.29.
13. R. Miles and C. Snow; **“Causes of Failure in Network Organizations”**, California Management Review, Summer 92, s.53-54-57-59-66-60.
14. Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s.214-215-221-222-223
15. Kill, Eberhard, **Keynote Opening Speech (Siemens A.G.Başkanı) Germany and East Asia – The Market and Market Demands from the perspective of an Electrical Engineering Company**, Management International Review, 35. (1), 1995, s.9-19, -10.
16. Toffler, Alvin, **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1981, s.36 (Çev.Ali Seden).
17. Kurtulmuş, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul 1996, s.180.

18. George Huffman, Stuart Sanderson, Edward Lea ve Brian Kenny; **Business Policy; An Analitical Introduction**, Basil Blackwell Ltd. Oxford 1987, s. 108-114-115-117.
19. Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.286-287-288-289-291.
20. Demirbağ, Mehmet; Mirza, Hafız and Weir, David. **The Dynamics of Joint Ventures in Turkey and the Role of Industrial Groups**, Management International Review, Vol.35 (Special Issue), 1995, s.44.
21. Öztürk Gökhan, **Joint Ventures**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul İşletme Fak., 1992, s.2-7-39.
22. Demirbağ, Mehmet and Mirza, H. **Factors Affecting Joint Venture Success: an empirical analysis of foreign local partner relationships and performance in Joint Ventures in Turkey**, International Business Review, 9(1), 2000, s.1-37.
23. Micas, Cristian, **Industrial Alliances in the new Digital Information Era: The strategic Path. İçinde: The Economics of the Information Society**, OECD, 1997, s.65-76.
24. Drucker, Peter. F. **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s.253.
25. Buono, Anthony F. **Enhancing Strategic Partnerships : Intervening in Network Organizations**, Journal of Organizational Change Management. 10(3), 1997, s.251-266.
26. Şahin, Mustafa, **Ekopol**, Ocak-Mart 99, s.4-17.

27. R. MILES and. C. SNOW, Organizations, New Concept and New Forms, California Management Review, Spring 1986, No. 3, s. 65
28. Van Maanen, Y. 1979, Reclaiming Qualitative Methods For Organizational Research: A Preface Administrative Science Quarterly, Vol. 24, s. 520
29. Mintzberg, Y. 1979, An Emerging Strategy of Direct Research, Administrative Science Quarterly. Vol. 24, ss-582-589
30. Jick. T. 1979, Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, Administrative Science Quarterly, Vol. 24: ss: 602-611