

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### I. ÖRGÜT (ORGANİZASYON) KAVRAMI

Sanal örgütleri kendi içinde değerlendirmeye geçmeden önce, “organizasyon” ve/veya “örgüt” kavramının incelenmesi yararlı olacaktır. Literatürde her iki kavram da sıkça kullanılmaktadır.

Latince “organum” ve “organizare” kelimelerinden Latin kökenli dillere aktarılmış oradan da Türkçe’ye girmiş olan “organizasyon” sözcüğü, “organizare” temeline bağlı olarak; “örgütleme hareketi” şeklinde ve “organum” kökeninden hareketle; “örgütlü veya organik olma süreci ya da durumu” biçiminde tanımlanmıştır (Little, Fowler ve Coulson, 1967; 1384).

Sözcüğün ilk anlamı işletme literatürüne “örgütleme” olarak yerleşmiştir. Örgütleme; yönetimin – planlama, örgütleme, yürütme, motivasyon, koordinasyon, kontrol olarak sıralanan – altı işlevinden birini ifade etmektedir. (Eren, 1998; 13-14). İşletme yönetimine ait planlamadan sonra en önemli işlev olarak kabul edilen örgütleme, işletme faaliyetlerini gruplandırmanın yanında, hedeflere ulaşılmasını sağlayacak kararların alınacağı noktaları, çeşitli yetki ilişkilerini ve işletme yapısı içindeki iletişim akımlarını belli ilkeler çerçevesinde ortaya koymayı da içermektedir (Akad vd., 1997; 159).

Yönetici örgütleme işlevi kapsamında, insanları belirli bir amaç doğrultusunda saptanan özel faaliyetlere atamak üzere bir araya getirir, aralarında görev(iş) bölümü yapar ve bölümlere(departmanlara) ayırır (Öztekin, 2002; 102).

Bu bağlamda, belirlenen amaçlara ulaşmak için düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmak niteliğinde olan örgütleme, organizasyonlarda bir amaç olmayıp

organizasyonun etkin bir biçimde çalışmasını sağlayan vazgeçilmez bir araçtır (Bozdoğan ve Mallı, 2003; 29).

Bir diğer anlatımla örgütlenme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organların gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılmasına ilişkin süreçleri ifade etmektedir (Öztürk, 2003; 216).

Organizasyon kavramının ikinci anlamı “örgüt” ise, Koçel’e göre, “bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler” anlamındadır (Koçel, 2003; 26). Benzer şekilde, örgüt, “bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için insanların, önceden planladıkları görevleri, işbölümü ve eşgüdüm (koordinasyon) içinde gerçekleştirme eylemidir” olarak ifade edilebilir (Öztekin, 2002; 65-66). Bernard’a göre örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için insanlar arasında kurulmuş bir işbirliğidir. Etzioni’ye göre de örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş sosyal üniteler veya insan gruplarıdır (Scott, 2003; 99). Diğer taraftan, klasik örgüt teorisine dayanarak örgütler, “bir iş başarmak amacıyla oluşturulmuş araçlar” olarak tanımlanırken, olumsuzluk kuramı açısından, “içinde yer aldıkları çevreyle karşılıklı değişim sürecinde uyum sağlayıcı organizmalar”, bilişsel örgüt kuramı açısından da “sembolik söylem örüntüleri” olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002; 24). Alain Brown’a göre örgüt, her birinin özel işlevi, işlemi, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir. Chester I. Bernard’a göre, ‘iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir’ şeklinde betimlenen örgüt, Leon P.Alford ve John R. Banks’a göre ise, yapılacak işin tanımlanmış görevlere bölümü ve bu görevlerin, etkili bir biçimde başarılabilmesi için, yaradılıştan karakteri veya yetiştirilmesi bu görevlere uygun olan bireylere tahsis edilmesidir (Akat vd., 1997; 158).

Örgüt kavramına getirilen tanımlamaların yanında bu terimi, insanların toplanma biçimlerine, amaçlarını gerçekleştirmek için hayata geçirdikleri işlemlerin, eylemlerin ve uygulamaların türüne ve faaliyet alanlarına göre bir sınıflandırmaya tabi tutmak konuya

yönelik bakış açılarına yeni boyutlar katabilecektir. Bu düşünceden hareketle günümüz sosyal bilimcileri, örgütleri önce, doğal ve biçimsel örgütler olarak ve sonra da biçimsel örgütleri kendi içlerinde birincil, ikincil ve üçüncül örgütler olarak ayırmışlardır (Öztekin, 2002; 84).

İlk ayırım uyarınca, doğal örgütler, “belirli kurallar içinde önceden amaçları ve işleyiş biçimleri belirlenmemiş, kendiliğinden oluşan ve amaç gerçekleştirildikten sonra yine kendiliğinden dağılan insan kümelerine, gruplarına ve topluluklarına” verilen addır. Mahallenin ortasından geçen karayolunun sebep olduğu kazalara tepki olarak yolu trafiğe kapatan vatandaşların oluşturduğu gruplaşma ya da takımlarını desteklemek üzere tribüne ve televizyon başına toplanan taraftarlar, doğal örgütlere birer örnektir. Buna karşılık, ortak yönleri daha çok olan insanların (dolayısıyla daha homojen bir topluluğun), önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde, süreklilik arz eden bir çatı altında toplanması ise, biçimsel örgütü meydana getirir. Biçimsel örgüt içinde beşeri ilişkiler doğal örgüte göre daha zayıf olduğu biçimsel örgütleri izlemek, denetlemek ve yönlendirilmek daha kolaydır (Öztekin, 2002; 86-87 ).

Biçimsel örgütlerden, birincil örgütler olarak nitelendirilen grup, kamu kuruluşları veya örgütlerinden oluşmaktadır. Diğer örgütlerden farklılığı, ticari esaslara göre çalışsa bile, kar amacı gütmeksizin kurulmuş olmalarıdır. Bu örgütlerde elde edilen kazanç yeni hizmetlere yatırım sağlamak amacıyla, yine o kuruluşa dönmektedir. İkincil örgütler ise, kar amacını güden ve herhangi bir devlet kurumuna bağlılığı bulunmayan her tür işletmeyi kapsamaktadır. Üçüncül örgütler de, sivil toplum örgütleri olarak adlandırılan, kar elde etme amacı ve kamu kuruluşlarıyla herhangi bir bağlılığı bulunmayan, baskı gruplarını ifade etmektedir (Öztekin, 2002; 87-90).

Bu tanımlamaların ışığında ulaşılabilecek en önemli düşüncelerden biri, örgüt yapısı ile yönetim arasındaki karşılıklı ilişkinin varlığıdır. İşletmeler, örgüt yapılarını gerçeklere ve işlevlere göre saptadıkları ölçüde her kademedeki oluşturulan işletme politikalarını uygulama imkanına kavuşabilirler (Akat vd., 1997; 156). Dolayısıyla, etkin bir yönetim uygulaması büyük ölçüde uygun bir örgüt yapısına sahip olmaya bağlıdır.

Bir yandan yönetim, kendini egemen kılacak şekilde örgütü düzenlerken, diğer yandan da örgüt yönetimin faaliyetlerini etkilemekte, sınırlamakta ve yaptırımlarla düzenlemektedir. Dolayısıyla denilebilir ki, yönetim örgütün ulaşacağı amaçları belirlemektedir. Bu en üst düzeyde belirlenen amaç, örgüt içindeki her hiyerarşi kademesinde, o kademenin özelliklerine göre düzenlenecek alt amaçların belirlenmesinde de rehberlik etmektedir. Böylece örgütün tamamında, birbiriyle uyumlu olarak işleyecek amaçlardan kurulu bir hiyerarşi yapısı meydana gelmektedir. Literatürde, “amaçlar hiyerarşisi” olarak adlandırılan bu yapı, amaçlara göre yönetimin iskeletini oluşturmaktadır. Bu iskeletin harekete geçmesini sağlayacak olan kasların devinimini örgütün sinir sistemi yani iletişim kanallarıdır. Örgüt içindeki yatay ve dikey hiyerarşi katmanları arasında, gönderilen mesajların alıcılara eksiksiz ulaşması, etkin iletişim kanallarının varlığına bağlıdır. İletişimde meydana gelecek aksamalar, örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir. Bu riski en aza indirmek amacıyla örgütler, günden güne artan bir hızla bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımına ağırlık vermektedir. Benzeri koşulların sağlanmaması halinde örgüt, etkinlikten uzak bir sürece girebilir (Koçel, 2001; 132).

Araştırmacılar, örgütlerin özelliklerini ortaya koyan birtakım unsurlar belirlemiştir. Öncelikle, örgütün önünü görmesini sağlayacak olan amaç, ardından amacı örgütün tümüne yayacak olan işbölümü ve uzmanlık, formelleşme derecesi, kontrol alanı, hiyerarşi kademesi sayısı, merkezileşme derecesi, çapraşıklık derecesi, departmanlaşma, emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması, komite ve gruplar ile haberleşme kanalları ve şekli örgütün unsurları olarak sıralanmıştır. Bu unsurlar, doğru değerlendirilip kullanıldıklarında örgütün yapısal etkinliğinin sağlanması ve sapmalara karşı alınacak önlemlerin somutlaştırılması amacına hizmet etmektedir (Koçel, 2001; 128-131).

## II. ÖRGÜTLER VE YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER

### A. BİLİMSEL ÇALIŞMALAR ÖNCESİ DÖNEM

İnsanların bir arada yaşamaya başlamaları, tek başlarına doğaya karşı çok güçsüz olduklarının ayırtına varmalarına dayanır. Birlikte gruplar halinde yaşayan insanlar da yaptıkları işleri aralarında bölüşerek yapmışlar ve basit iş bölümü örnekleri sergilemişlerdir. Ne var ki, ilk örgütlenme ve yönetim örneklerine dair kanıtların ele geçirilmesi, tarih araştırmacıları ve arkeologların yazılı kalıntılara ulaşmasıyla ortaya çıkabilmiştir. Tarihi araştırmalar incelendiğinde ilk yönetim ve örgütlenme örneklerinin Mezopotamya, Eski Mısır, Eski Yunan ve Çin Uygarlıklarına dek uzandığı görülmektedir (Sander, 2001; 32).

Örgütlenmeler, söz konusu dönem itibariyle, zor doğa koşullarına ve düşman kavimlere karşı insan varlığını koruyacak çeşitli önlemlerin alınması amacını taşımaktadır. Buna örnek olarak, düzensiz akışa sahip iki nehir arasında yer alan Mezopotamya Uygarlıklarının su kanalları ve setler yapmaları gösterilebilir. Yapım çalışmaları sırasında çok sayıda insanın düzenli şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla uygulanan yönetim çabaları ile göçebe kavimlerin yağmasından korunmak amacıyla kurulan düzenli ordular tarihteki ilk kayıtlı otoriter monarşi örnekleridir (Sander, 2001; 32-34).

Benzer şekilde, Eski Mısır'daki vergi toplama, yolların ve sulama kanalları ile piramitlerin yapılması gibi işlerin yerine getirilmesi sırasında iyi işleyen bir yönetim sürecinin varlığı söz konusudur (Akat vd.,1997;31).

Yönetim ve örgüt ile ilgili çalışmaların, bilimsel yöntemler kullanılarak yapılmasına kadar çok sayıda benzer örneğe, farklı coğrafyalarda ve toplumlarda rastlanabilir. Önemli olan nokta ise, bu döneme ait örgütlenmelerin hepsinin ortak

özelliği, günümüzde “zincir tipi” olarak adlandırılan yapıya sahip olmalarıdır. Zincir tipi örgütlenmelerde, en üst basamaktaki kişinin emirleri, aradaki bölüm yöneticileri tarafından en alt kademeye ulaştırılır. Örgüt içinde iletişim tek yönlüdür. Üstten astlara doğru emirler iletilir ve yapılan işler sürekli gözlem altında tutulur, aksayan yönler anında müdahale yoluyla düzeltilir (Akat vd.,1997;31; Bozdoğan ve Mallı, 2003; 7).

## **B. BİLİMSEL ÇALIŞMALAR DÖNEMİ**

Klasik yönetim düşüncesinin oluşması düşünsel anlamda aydınlanma filozoflarına; somut gelişmeler göz önüne alındığında ise, 18.yy.ın sonlarından itibaren başlayan Sanayi Devrimi’ne dayanır.

16. yy.a değin kilisenin baskıcı ve dogmatik uygulamalarıyla yaşayan Avrupa, Rönesans ve Reform’la yeni bir açılıma kavuşmuştur. Bilimde, özellikle matematik ve astronomide yapılan keşiflerle, tabular yıkılmış; bu gözlem ve araştırmalardaki anlayış, Descartes felsefesinin temelindeki, bilgiye ve gerçeğe ulaşmanın tek yolunun “akıl” olduğu düşüncesini doğurmuştur. Yine de Avrupa’nın gelişerek Endüstri Devrimi yaratmasının başlıca temeli, coğrafi keşiflerdir (Tanilli, 2000; 89-90).

Ortaçağ yaşam ve düşünce tarzı, tarım devrimi – dolayısıyla insanlığın yerleşik yaşama geçerek kendi tarımsal üretimini gerçekleştirmesi – ile paralel bir çizgide ilerlemektedir. Dönemin tek gelir kaynağı topraktan elde edilen üretim ve vergi gelirleridir. Toprakta çalışan da bizzat insan dolayısıyla köylüdür. Köylü, tarımsal üretim sürecinin sürekli olarak işlemesi için toprağına bağılı kalmak zorundadır. Aksi takdirde, yatay toplumsal hareketliliğın çok olması halinde, genel ekonomik durum çöküntüye uğrayacaktır. Ekonominin kararlılığını koruyabilmek, köylüyü toprağıba bağılı / bağımlı tutmaktan geçer. Bu sebeple de, din baskısı ve derebeylik sistemi dönemin siyasal özellikleri olarak karşımıza çıkar (Kongar, 2003 ; 119-122).

1453 yılında Osmanlı Devleti’nin İstanbul’u almasıyla birlikte, bilinen dünyanın ekonomik sistemi içindeki en önemli bileşen olan ticaret yolları Avrupa için

kapanmıştır. Alternatif ticaret yolları bulmaya yönelik Avrupa ülkeleri bu amaçlarını gerçekleştirerek gelişimlerinin önünü açmıştır. Burjuvazi, Yeni Dünya'nın kaynaklarını Avrupa'ya taşıdığı ticari faaliyetleri sonucu ekonomik güce ulaşmıştır. Bu sırada Reform hareketlerinden de güç alan kimi imparatorlar Protestanlığı benimsemişler ve kilisenin egemenliğine darbe indirmeye başlamışlardır. Tepeden inme bir şekilde de olsa köle-köylünün kafasındaki tabular yıkılmaya başlamıştır (Kongar, 2003; 36-40). 1768'e gelindiğinde James Watt, Endüstri Devrimi'nin başlangıcı sayılan buluşunu gerçekleştirmiştir. Buhar makinesinin bulunmasıyla birlikte yepyeni bir dönem başlamıştır. Endüstrileşme, milliyet ve sınıf kavramlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Avrupa başta olmak üzere, dünyanın çeşitli yerlerinde yaşanan otokrasi karşıtı milliyetçi devrime örnek teşkil eden Fransız Devrimi'nin temeli de buna dayanmaktadır (Tanilli, 2000; 105-106,113-114). Devrimlerin sonrasında yaşanan yapılanma süreci ise, merkantilist burjuvazinin yerini almış olan sermayenin güçlenmesine uygun bir ortam olan kapitalizm ve uzantısı liberalizm yönünde gelişmiştir (Sander, 2001; 80-88).

18. yüzyıl başlarında, düşün alanında kaydedilen gelişmelerle, pozitivism (bilimsel bilginin gerçeğe ulaşmanın tek yolu olarak kabul edilmesi düşüncesi) yüceltilmekteydi. Dolayısıyla, çok farklı yazarların aydınlanma düşüncesi için paylaştığı ortak düşünce, herhangi bir soruya ancak tek bir cevabın mümkün olduğu varsayımıydı. Buradan çıkan sonuç da şöyledir: doğru biçimde betimlenmesi ve temsil edilmesi durumunda dünya kontrol altına alınabilir ve akılcı biçimde düzenlenebilir; bunun gerçekleşmesi için tek doğru temsil tarzı da bilimsel ve matematiksel çabalardır. Pozitivizmin önem kazanması ve "herkes için gerçeğin tek olduğu" yaklaşımı, sosyolojide "Modernizm" olarak adlandırılan dönemin özelliklerini yansıtmaktadır (Harvey, 2003; 41-42).

1870'lere kadar geçen dönemde, üretim sürecinin tamamını tek yerde toplayan büyük fabrikalar kurulmuş ve üretimde artış sağlanarak Avrupa zenginliğe kavuşmuştur. 1870'lerden sonra ise, Modernizmin işletmecilik ve yönetime yansımalarının belirginleşmesiyle, bilimsel bilginin gerçeği arayışı sırasında ulaştığı bulgular üretim

alanına uyarlanmıştır. Sonuçlarının toplumsal alanda büyük yansımalara sebep olduğu ve 19.yy.a denk gelen bu dönemi öncekilerden ayıran da bu özelliğidir (Sander, 2001; 207-212).

Sanayi Devrimi ile birlikte Batı dünyasında ekonomik açıdan görülen değişiklikler özetle şöyledir (Tanilli, 2000; 118):

- İnsanların üretim için yaptıkları çaba, makineleşmeyle koşturularak azalmaya başlamıştır.
- Sermaye ve el emeği merkezileşmiştir.
- Makinelerin karmaşıklaşması ve enerji kaynaklarına yakın yerlerde toplanmaları zorunluluğu, büyük fabrikaların doğmasına sebep olmuştur.

Bunların sonucu olarak da (Akat vd., 1997; 34-35):

- Makine ile ve pazar için üretim, ekonomik yaşam sürecine girmiştir.
- İşbölümü, zorunluluk durumuna gelmiştir.
- El emeğinin yerini, makine kullanarak üretimde verimliliğin artırılması almıştır.
- Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve örgüt sorunlarını ön plana çıkarmıştır.
- Sermaye birikimi, endüstri araçları biçimine dönüşerek, ticaret adamlarının da endüstriye yönelmesine yol açmıştır.
- Ücret sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.
- Endüstrinin gelişmesi ile ekonomik, toplumsal ve siyasal sorunlar değişmiştir.

Nihayet, 1911 yılında Frederick W.Taylor “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı yapıtını yayımlayarak, yönetim ile ilgili ilk sistematik çalışmayı ortaya koymuştur. Bu çalışmasıyla Taylor, işgücünün en verimli şekilde çalışması için gerekli koşulları



belirlerken bilimsel çalışmalardan yararlanılması gerekliliğini savunmuş; çalışma saatleri, eğitim ve ödül-ceza sistemleri gibi önemli konularla ilgili bulgularını dile getirmiştir (Eren, 1998; 12-13).

1914 yılında, Henry Ford ilk otomobil montaj hattını kurarak toplumsal yapının gelişiminde önemli bir adım atıştır. İřđrenler montaj hattı boyunca yerlerinden kıpırdamadan üretimi gerçekleştirmekte, böylece de üretim hızı artmaktaydı. Henry Ford bu yapıyı oluştururken; kitle üretiminin, kitle tüketimi, emeğin yeniden üretiminde yeni bir sistem, iřđcnn denetiminde ve yönetiminde yeni bir politika, yeni bir estetik ve psikoloji, kısacası, rasyonelleştirilmiş, modernist, popülist yeni bir tür demokratik toplum demek olduğunun farkındadır. Bu yeni üretim yöntemi ve toplumsal yapı, 1970'lerin başındaki ekonomik bunalıma dek yayılarak sürecektir (Harvey, 2003; 147-163).

Kuzey Amerika kıtasında bu gelişmeler olurken, Avrupa'da yönetim ile ilgili çalışmalar sürmekteydi. 1916 yılında Henry Fayol, "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserinde, günümüzde hala kabul gören işletmenin ve yönetimin işlevlere ayrılması düşüncesini ortaya atmıştır. Alman asıllı sosyolog ve bilim adamı Max Weber ise, bürokrasi ve yetke konularında çalışmalar yapmıştır (Eren, 1998; 13-17).

Klasik yönetim düşüncesi olarak değerlendirilen bu üç önemli düşünürün çalışmaları, kısa bir süre içinde sorgulanmaya ve eleştirilmeye başlamıştır. Neo-Klasik akımın izleyicileri tarafından, klasiklere getirilen en büyük eleştiri, insan unsurunun göz ardı edilerek, iřđrenlerin çalışmak dışındaki gereksinimlerinin yok sayılmasıdır. Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris, George V.Homans, Douglas McGregor, W.Lloyd Warner ve Elton Mayo gibi araştırmacıların çalışmalarıyla işletme içindeki doğal (informel) rgtleri oluşturan unsurlar ile liderlik, yönetime katılım gibi ağdaş işletmecilik konularının temelleri atılmıştır (Eren, 1998; 19-25).

Sonuç olarak, klasik ve neo-klasik akımların geliştirdikleri örgüt modelinin genel özellikleri karşılaştırmalı olarak şöyle sıralanabilir (Öztekin, 2002; 74-75):

- Klasik örgüt kuramında örgüt türü olarak biçimsel örgüt düşünüldüğü halde, neo-klasikçiler, biçimsel örgüt içindeki doğal örgütlenmeleri de göz önüne almışlardır.
- Klasik görüşte, merkezi yönetim anlayışına uygun örgütlenme ile, işleyişe uygun olarak katı bir hiyerarşik yapılanma olmasına karşın, yeni ekol, merkezkaç ağırlıklı bir örgütlenme modeli oluşturarak, uzmanlaşmaya dayalı yatay örgütlenme modeli uygulamıştır.
- Klasik yönetim anlayışında, görev ve sorumluluklar kesin çizgilerle belirlenip özendiriciler ve caydırıcılar somut anlamda tolerans tanınmadan uygulanırken, yeni anlayışta, sorumluluklar belirli ölçülerde herkese paylaştırılmıştır.
- Örgütlenme modeli olarak, klasikler dikey ve merkeziyetçi yapıda örgütlenirken, yeni modelde bunun tersi yatay ve merkezkaç ağırlıklı bir örgütlenme modeli öngörülür.
- Klasik modelde her türlü ast-üst ilişkileri belirli bir hiyerarşik düzen içinde sürdürülürken, neo-klasik düşüncede, birimler arası, bireyler arası ve örgütler arası ilişkiler ve iletişim, hem dikey, hem yatay, hem de çapraz düzeyde sürdürülmektedir.

## **C. GÜNÜMÜZ YÖNETİM ÇEVRESİ VE ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

### **1. Etkili Faktörler**

Endüstri Devrimi ile başlayan modernizmin sanatsal ve kültürel alanda başlayan eleştirisi, post-modernizm, toplumu tüm yönleriyle etkilemiştir. Temel olarak, gerçeği arayan modernizmin karşısında gerçeğin gerçekliğini sorgulayan post-modernizm, muğlak ve yoruma açık tanımlamalarıyla bireysel hazzı, gerçeği arama uğraşının önüne

koymaktadır. Çoğu kez, pozitivizmin karşısında yer aldığı savunulan post-modernizm, yerleşik standartları ve önceden konulmuş kurallara uygun davranmayı reddeder. Ona göre dünya, karmaşık ve kaotiktir. Günümüz dünyasının her alanına dair geliştirilen algının en çok vurgulanan özelliklerinden birisi de buradan hareketle, parçalanmışlıktır. Toplumsal yaşamdaki parçalanmışlığın en önemli faktörü ise temelini kapitalizmin yayılmacılığından alan küreselleşmedir (Bozkurt, 2004; 55-60).

Küresel kapitalizm, her koşulda sermayenin üstünlüğünü savunur. Modern / endüstriyel toplum döneminde endüstriyel gelişim, örgütlerin sayısını artırmış ve varolanların büyümesini sağlamıştır. Büyüyen örgütler de bürokratik yönetim tarzını beraberinde getirmiştir. Enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerle devinimi hızlanan günümüz küresel kapitalizmi, bürokrasiyi değişimin önündeki engel olarak görmektedir. Bu yüzden post-modern (ya da post-endüstriyel) çağın örgütleri, bürokratik anlayışın aksine esnek örgütlenmeyi, dolayısıyla merkeziyetçilikten uzak, daha az hiyerarşik ve katılımcı yönetim modellerini uygulayan örgütleri ön plana almaktadır. Gelecekte de endüstriyel üretim tarzının, tamamen yok olmamakla birlikte, toplam üretim içindeki yeri görece azalacağı öngörülmektedir. İşin yeniden örgütlenmesi kapsamında durumsallık ve sistem yaklaşımları, kalite yaklaşımı, örgütsel öğrenme, grup kültürü ve takım çalışması, personel güçlendirme, esnek veya yalın üretim, şebeke örgütler, sanal çalışma ve sanal örgütler gibi, günümüzde de kullanılan bir takım uygulamalar değişerek ve gelişerek uygulanmaya devam edecek, geliştirilecek yeni uygulamalara da zemin oluşturacaktır (Bozkurt, 2004; 172; 322-327).

Genel sosyolojik ve felsefi tanımlamalarının ötesinde somut siyasi gelişmeler açısından, kurulan yeni dünya düzeninin en önemli kilometre taşı, İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan soğuk savaş dönemidir. İkinci Dünya Savaşı sırasında, ABD, Avrupa ve Japonya'daki belli bölgelerde savaş endüstrisine yönelik olarak, otomobil, gemi yapımı, ulaştırma teçhizatı, çelik, petrokimya, lastik, elektrikli malzemeler ve inşaat gibi çeşitli motor sektörler ağırlık verildi. Savaş sonrasında, söz konusu sektörlerle birlikte özellikle hizmet sektöründe canlılık çok artmıştır. Ne var ki, ABD

yönetiminin savaştan çıkan ülkeleri yeniden yapılandırma planları ve ABD kökenli büyük şirketlerin üretim fazlalarını yurtdışına kaydırmak istemeleri ile yatırımların Amerika kıtasının dışına taşması, patlak veren Vietnam Savaşı'nın getirdiği rahatsızlıklar sonucu 60'lı yıllar, toplumsal bir gerginlik ortamına dönüşmeye başladığını ve artan işsizlik, Fordizm'in artık geçerliliğini yitirdiğini gösteriyordu. Oysa, bu olumsuz gelişmelerle beraber dünyanın dört bir yanına yayılmış olan ABD işletmeleri, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin günlük yaşamda etkin biçimde kullanılmasının gerekliliğini ortaya koymuştur (Harvey, 2003; 162-170).

Konuya işletmeler açısından bakacak olursak, günümüzde işletme yöneticilerinin karşılaştığı iki önemli konunun, "rekabet" ve "değişim" olduğu göze çarpar. Örneğin, 230 yıllık istikrarlı bir sürecin ardından Britannica Ansiklopedisi, 90'lı yılların başında Microsoft'un 50 dolarlık Encarta CD-ROM'u tarafından sektör dışına itilmiştir. Çok kısa bir süre içinde Britannica'nın çevresi öngörümlenemez duruma gelmiştir. Günümüzde Britannica'nın tamamen yeni bir yönetim yapısı ve sistemi bulunmaktadır. Zamanın gereklerine ayak uydurarak, kapıdan kapıya satış yöntemini bir kenara kaldırmış ve ansiklopedisini internet üzerinden hiçbir ücret almaksızın kullanıma açmıştır. Beklentisi, çevrimiçi reklamlar ve sponsorlukların işletmenin yeniden büyümesine yeteceği yönündedir. Web tasarımcıları, ileri teknoloji çalışanları ve satış temsilcileri, şirketin geleneksel kapıdan kapıya satış tekniğinin yerini almıştır. Britannica yöneticilerinin yüzleşmek zorunda kaldığı çevresel rekabet, baskı ve değişimi kimi temel kavramlarla ilişkilendirerek açıklamak mümkündür (Dessler, 2004;15).

Günümüzde, yeni yönetim yaklaşımlarının ve örgüt yapılarının ortaya çıkmasında etkili olan çeşitli faktörden söz edilebilir. Aşağıda, bunlardan başlıcaları ele alınmaktadır.

### **a. Küreselleşme**

Uluslar arası düzeyde ticaret yapmak bugün önemli bir iştir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nin dış ticaret hacmi 1991 yılında 907 milyar dolar iken, 2000 yılında 2,5 trilyon dolara yükselmiştir. Günümüzde de Amerika'nın toplam üretiminin yaklaşık yüzde 11'ine denk gelmektedir. Küreselleşmeyle birlikte, işletmelerin satışları, sahiplikleri ve/veya üretimleri ulusal sınırlar dışındaki pazarlara doğru genişlemektedir. Bunun örnekleri her yerde görülmektedir. Toyota, Camry modelini Amerika'nın Kentucky kentinde üretirken, Dell, Çin'de kişisel bilgisayarlar üretmekte ve satmaktadır. Amerika dışından gelen şirketler, "Amerikan" ders kitabı yayımlayan beş şirketten dördüne (Prentice Hall, Harcourt, Houghton-Mifflin ve Southwestern'e) sahiptir (Dessler, 2004;15). Serbest ticaret bölgeleri – ticaret ortakları arasındaki engelleri ve tarifeleri azaltan sözleşmeler – uluslar arası ticareti teşvik etmektedir. NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Antlaşması – North American Free Trade Agreement) ve Avrupa Birliği bunun en güzel iki örneğidir (Kutal ve Büyüksulu, 1996; 18).

Küreselleşmenin artması daha çok rekabet anlamına gelir. Daha çok rekabet ise gelişmeye zorlayacak daha çok baskı demektir. Daha düşük maliyetler, işçilerin daha etkin kılınması ve daha kaliteli ürünlerin/hizmetlerin daha ucuza üretilmesi bu baskılara örnektir. Bunun çıkış noktası ise, dünya ekonomisinin tek ve devasa bir pazar haline gelerek imalat ve hizmet sektörlerindeki rekabetin yoğunluğunu artırmasıdır. Çok uluslu şirketlerin yöneticileri çok çeşitli şekillerde hareket ederler. Kimileri, Levi Strauss gibi, daha ucuz işgücü bulmak amacıyla işlemlerini dış ülkelere transfer etmektedirler. Bazıları ise, rekabetçi güçlerini korumak için esnek üretim ve kendi kendini yöneten takımlar gibi üst düzey yönetim uygulamalarını hayata geçirmektedir (Dessler, 2004;15).

### **b. Teknolojik Gelişmeler**

Bilgi-işlem teknolojisindeki gelişmeler, 1960'lı yıllardan başlayarak bilgisayarların üretim tasarımlarının gerçekleştirilmesinde kullanılmasına yol açmıştır.

Bilgisayar yardımıyla tasarım sisteminin geliştirilmesi, otomobil, uçak ve mühendislik gibi çok çeşitli alanda üretilecek karmaşık mekanik parçaların desenlerinin çizilmesini sağlamıştır (Erkan, 1993; 75). Teknoloji alanındaki değişim ve gelişmeler işletmelerin örgüt yapılarını, yönetim uygulamalarını, çalışma şekil ve koşullarını da değiştirmiştir. Araştırmalar endüstride robot kullanımıyla çalışan sayısında önemli bir azalmanın olduğunu da ortaya çıkarmıştır (Koray, 1996; 135-136).

Çoğu üst düzey uygulama teknoloji içerir. Örneğin, 10 milyar dolar ciroya ve 40.000 işçiye sahip, dünyanın en büyük klima üreticisi Carrier Corp., internet kullanımı sayesinde yılda tahmini olarak 100 milyon dolar kazanmaktadır. Carrier Corp. halihazırda, Brezilya'daki tüm kanal ortaklarıyla (550 satıcı, perakendeci ve sermayedar) işlerini ağ üzerinden yürütmektedir. Bu ağ sayesinde, alınan bir siparişin şirket ortakları tarafından tasdik edilmesi için gerekli süre altı günden altı saate düşmüştür. Cep telefonlarından internet'e kadar yaşanan büyük teknolojik değişim, yöneticileri şirketlerinin rekabetçi gücünü ayakta tutmaya zorlamaktadır. Carrier Corp.'un ağ teknolojisine erişemeyen işletmeler de kaybetmeye mahkum olmaktadır (Dessler, 2004;16).

### **c. İşin Doğası**

Bilgi-iletişim teknolojilerindeki yukarıda belirtilen gelişmeler, 1870'lerde endüstri devriminin insanlık açısından getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir sürecin 1980'li yıllardan başlayarak hızlı bir şekilde yaşanmasına ve endüstri toplumundan endüstri sonrası toplum modeline geçilmesine neden olmuştur (Sapançalı, 1998; 141). Teknolojik gelişmeler, bilgiye dayalı mesleklerin önemini artırarak istihdamın yapısını değiştirdiği (Kutal ve Dereli, 1995; 567) gibi, aynı zamanda işin doğasını da değiştirmiştir. Endüstriyel işler dahi daha çok teknoloji gerektirir olmuştur. Öte yandan, uzay, bilgisayar, telekomünikasyon, ev elektroniği, ilaç ve tıbbi cihaz sektörlerindeki bilgi-yoğun, yüksek teknolojiye dayalı üretim, çelik, otomotiv, lastik ve tekstil sektörlerindeki fabrika işlerinin yerini almaktadır. Günümüzde, geleneksel üretim

işlemleri dahi ileri teknoloji ile üretilmeye başlanmıştır. Teknoloji, değişimi kas gücünden – beyin gücüne yönelten tek eğilim değildir. Günümüzde, Amerikan işgücününün yaklaşık üçte ikisi ürün değil hizmet üretmektedir. 1998 ile 2008 arasında, ürün üretimine yönelik sektörlerdeki iş sayısının değişmeyeceği ve 25,5 milyon seviyesinde kalacağı öngörülmektedir. Buna karşılık hizmet üreten sektörlerdeki iş sayısı 99 milyondan 118,8 milyona yükselmesi beklenmektedir (Dessler, 2004;16).

Yöneticiler açısından bu durum, “bilgi işçileri” ile insan sermayesinin artan önemini vurgulamaktadır. İnsan sermayesi, bir işletme çalışanlarının bilgi, eğitim, çalışma, yetenek ve uzmanlık düzeylerini ifade eder (Bozkurt, 2000; 26). Bugün işe yerleştirme konusundaki ağırlık merkezi, beden ve büro işçilerinden 100 yıl öncesinin askeri anlayışından iş dünyasına kazandırılan yönet ve kontrol modeline direnen bilgi işçilerine doğru hızla kaymaktadır. Yöneticiler, bu yeni nesil işçileri seçmek, eğitmek, yöneltmek ve katılım ortaklarıymış gibi çalıştırabilmek için yeni, dünya sınıfı yönetim sistemlerine ve becerilerine gereksinim duymaktadır (Dessler, 2004;16).

#### **d. İşgücü**

Endüstri sonrası toplumlarda, işgücü piyasasında niteliksiz ya da yarı-nitelikli işgücünün önemi azalırken, üstün nitelikli işgücünün önemi artmaktadır (Sapançalı, 1998, 140). Ayrıca, işin demografik özellikleri de değişmektedir. İşgücünün demografik özellikleri de değişmektedir. İşgücünün yapısı, kadınların, farklı azınlık gruplarının ve daha yaşlı işçilerin katılımıyla çeşitlilik kazanmıştır. ABD’de yapılan araştırmalara göre ülkede, 1992 ve 2005 yılları arasında, “Asyalı ve diğer ” olarak tanımlanan işçilerin sayısı yüzde 81 artması beklenmiştir. 2005’te sivil işgücünün yüzde 11’ini oluşturması beklenen İspanyolların oranı 1992’de yüzde 8 idi. 1994’te kadınlar işgücünün yüzde 46’sını temsil etmekteydi. 2005 yılı için bu oranın yüzde 47,8 olması öngörülmüştür. Günümüzde, yalnız yaşayan (eşinden ayrı, boşanmış, dul veya hiç evlenmemiş) kadınların hemen hemen üçte ikisi iş hayatındaki yerini almıştır. Yaşı üçün altında çocuğu olan annelerin de yüzde 45’i çalışmaktadır. AB genelinde kadının işgücüne

katılım oranı %39,9 dolayında iken, kadınların %72'sinin hizmet sektöründe yer aldığı görülmektedir (Koray, 1996; 134).

İş gücü aynı zamanda yaşlanmaktadır. 1995'te ortalama yaş 37,8 iken, 2005'te 40,5 olması öngörülmüştür. Ayrıca halihazırdaki işgücü, Sosyal Güvenlik ve Sağlık hizmetlerindeki değişimler ve geleneksel kazanç planlarının sona ermesinden ötürü, ebeveynlerinin emekli oldukları yaşta aktif olarak çalışmaya devam etmektedir. Mağaza, büro ve sigortacılık gibi hizmet sektöründeki işlerde yaygınlaşan esnek çalışma, bir yandan kadınların ve öğrencilerin istihdamını kolaylaştırırken, diğer yandan sosyal güvence sorununu ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1993; 335).

Ortak düşünce ve böylesi çeşitlilik arz eden bir işgücünden “insan sermayesi” yaratmak kolay değildir. Çoğu yönetici çeşitliliği desteklediğini söyler. Ne var ki, işe alma, değerlendirme ile eğitim ve ödüllendirme gibi çoğu yönetim sistemi çeşitliliğe değil yalnızca benzerliğe izin verecektir. İşgücünün çeşitliliğini yüksek yeteneklere sahip bilgi işçilerine dönüştürecek olan yönetim programlarını oluşturmak da bu sebeplerle bir başkaldırı niteliği taşır (Dessler, 2004;16).

#### **e. Az Sayıda Ama Düşük Fiyatlı Mal Satanlar**

Office Depot, Wal-Mart, Lowe gibi ölçek ekonomisi kullanan, düşük maliyet ve fiyatta çok çeşitli ürünleri son kullanıcıya ulaştıran işletmeler, ticaret pazarlarında lider durumunda bulunmaktadır. Bu devlerin çevresindeki küçük işletmeler maliyetlerini ve fiyatlarını yeteri kadar aşağı çekememektedir. Bu rekabet, yüksek rekabetçi yeteneği olan yöneticilere sahip olanlar dışındaki daha zayıf işletmeleri zor duruma düşürmektedir (Dessler, 2004;17).

Benzer şekilde, birçok perakende satış zinciri de, güçlü merkezi satış departmanına sahip daha büyük zincirlerin içine çekilmiş durumdadır. Büyük bir zincir, küçük bir işletmeye ait pazarın yarısını (belki de fazlasını) ele geçirmekte güçlük



çekmemektedir. Bu durumda üreticiler maliyetlerini düşürme sorunuyla karşı karşıya kalmış olur. Ayakta kalanlar yalnızca en verimli olandır (Dessler, 2004;17).

Belirtilen bu gelişmeler karşısında işletmeler, ölçek ekonomisinden esnekliği sağlayan küçük örgüt yapılarına, hiyerarşik organizasyonlardan yalın organizasyonlara kantiteden kaliteye doğru bir geçiş sürecine girmiş bulunmaktadır.

## **2. Çağdaş Yönetim Düşüncesi ve Yaklaşımlar**

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğindeki toplumsal değişmeler, örgüt, yönetim kavram ve uygulamalarında farklılaşmalara yol açmış ve yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır (Koçel, 2001, 302). Böylesi hızlı değişen küresel rekabet ortamında modern yönetim yazarları, yönetimle ilgili ideal yaklaşımı tanımlayacak yeni modeller öne sürmüşlerdir. McKinsey&Co'nun iki danışmanı, Thomas Peters ve Robert Waterman Jr. sekiz “üstün” şirketi incelemiştir. Sonuçta, bu şirketlerin üstün olmalarının sebebi olarak yönetim şekilleri gösterilmiştir. Yöneticiler, “eylem odaklılığı”, “basit ve yalın personel yapısının”, “müşterilerle sürekli iletişimin”, “personel aracılığıyla verimlilik artırımının”, “girişimciliği özendirecek operasyonel otonominin”, “şirketin anahtar bir iş değerine sahip olmasının”, “en iyi bildikleri işi yapmanın” ve “eşzamanlı uygulanan gevşek ve sıkı kontrolün” önemini vurgulamıştır (Dessler, 2004;17).

Rosabeth Moss Kantor, IBM, AT&T, Ford ve CBS gibi işletmeleri incelemiştir. Sonuçları, daha az yönetici katmanının, değişime daha az direnç getirdiğini, ve stratejik ortaklıkların bu tür işletmelere başarı getirdiğini ortaya koymuştur. Çok sayıda yönetim teorisyeni, günümüzün hızla değişen ortamında en iyi işletmeler “akıllı işletmeler” veya “öğrenen örgütler”dir. James Brian Quinn'e göre “akıllı işletme” olarak adlandırdığı kavram, IBM gibi, bu çeşit işletmeler çalışanlarını hizmet ve ürünlerde “entelektüel kaynaklara” çevirebilme yeteneği üzerine kurulmuşlardır. Bu şirketler, entelektüel sermayelerinden en yüksek yararı sağlayabilmek için işçileri arasındaki düşünce akışının hızlı olmasını garanti etmelidir. Yöneticiler bunu çok farklı şekillerde yapabilir.

Biçimsel olmayan iletişimi güçlendirmek de bu yöntemlerden biridir. Öğrenen örgütlerin çalışanları arzuladıkları sonuçları yaratma kapasiteleri sürekli olarak geliştirirler ve beraber öğrenmeyle ilgili bilgilerini sürekli olarak güncellerler. Bunların yanında öğrenen örgütlerin yöneticileri, “sistem düşüncesini”, “personelin üstünlüğünü”, “ortak vizyonun kurulmasını” ve “takım düşüncesini” sürekli olarak teşvik ederler (Dessler, 2004;17).

### **a. Sistem Yaklaşımı**

1960’lı yılların bu karışık döneminde, Fordizm’in zayıflayan yapısının toplumda yarattığı boşluğu kapatmak amacıyla, henüz 1920’lerde ortaya atılmış olan bir düşünce sistemi, “sistem yaklaşımı” geçerlilik kazanmaya başladı (Öztürk, 2003; 140).

Sistem yaklaşımı, örgütü birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir yapı, bir sistem olarak tanımlamaktadır. Örgütü oluşturan alt sistemler, işlevler olarak düşünülebilir; bir işleve ilişkin alt sistemler de işlevin görevini yerine getirmek için yaptığı faaliyetler olarak düşünülebilir. Örgütü etkileyen üst sistemlerin varlığı ise, tüm örgütlerin açık sistem olmasından kaynaklanır; ki bu da örgütün dış çevresidir. Buna karşın kapalı sistemler, yalnızca girdileri çeşitli süreçlerden geçirerek çıktılara çevirir ve bunun geri bildirimini elde eder. Kapalı sistemler, entropiye açık oluşumlardır. Açık sistem, kendini dışardan aldığı geribildirimlerle yeniledikçe bozulmaya (entropiye) karşı korunmuş olur (Akat vd., 1997; 84-97).

### **b. Durumsallık Yaklaşımı**

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından ikincisi ise, 1970’lerin ortalarında sistem yaklaşımının bir uzantısı şeklinde geliştirilmiş olan “durumsallık (koşulsallık) yaklaşımı”dır. Buna göre, en iyi örgüt bileşimi her durum için aynı değildir ve belli koşullar altında klasik kuram tarafından ortaya atılan örgüt yapısı veya otokratik

yönetim uygun olabilirken, başka koşullar altında demokratik yönetim ile merkezkaç örgüt yapısının doğruluğu savunulabilir (Akat vd., 1997; 97-100; Koçel, 2001; 284-285).

### **c. Toplam Kalite Yönetimi**

Kalite yönetiminin başlangıcı, 1920'lere Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın babası Frederick Taylor'a dek uzanır. Taylor, işletme çıktılarının kalitesini denetleyecek ayrı bir kalite birimi kurulmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Ne var ki, bu başlangıç hareketi sırasında, işletme fonksiyonlarının bütüncül düşünülmesi yüzünden işletme yöneticiliği, üretim işçiliği ve kalite yönetimi işleri tek bir kişiye yüklenmekteydi. Özellikle işletmenin artan büyüklüğüne doğru orantılı olarak, kalite konusu da karmaşıklaşmaktaydı. 1931'de Walter A. Shewhart, Bilimsel Yönetim Düşüncesi'ne paralel olarak, istatistiksel kalite kontrolü düşüncesini ortaya atmıştır. II. Dünya Savaşı ise kalite kavramına yepyeni bir boyut katan gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Zira, bu savaş kalite konusunda ABD'ye olumsuz bir etkide bulunurken Japonya için olumlu bir etki yaratmıştır. Savaş döneminde üretim programlarına uyma gerekliliği amerikan şirketlerini savaş sonrası dönemde de kaliteyi ikinci plana atmaya yöneltmiştir. Savaşın ardından gelen yeniden yapılanma sürecinin başlarında, tıpkı savaş öncesi yıllarda olduğu gibi kalitesiz üretimiyle bilinen Japonya ise, kaliteli ürünler üretebilmek amacıyla çeşitli çalışma gruplarını kaliteli üretimleriyle tanınan ülkelere göndermiştir. 1950'lerde yurtdışına dağılan takımlar, ülkelerine dönerek öğrendiklerini kendi kültürleriyle birleştirmek suretiyle yeni bir kalite anlayışı ortaya koymuşlardır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sonucu Japonya, kalite konusunda bir devrim yaratmıştır (Goetsch ve Davis, 2003; 8-10).

Toplam Kalite Yönetimi temel olarak dört ilkeye dayanır. Bunlar, müşteri odaklılık, Japonca'da "Kaizen" olarak ifade edilen sürekli gelişme, toplam katılım ve toplumsal sorumluluktur (Budak, 1996; 39). Müşteri odaklılıkla ifade edilmek istenen, kalitenin müşteri istekleri doğrultusunda oluşturulması ilkesidir. Müşteri hem iç

müşteriyi (kişiler – çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler –, süreçler ve çalışma ortamı), hem de dış müşteriyi (üretilen ürün ve hizmetlerin yöneldiği diğer üreticiler ve nihai tüketiciler) içerir. Dolayısıyla kalite, 1900’lü yılların başından itibaren alışlageldiği üzere talebin arza göre şekillenmesi düşüncesinden sıyrılıp, piyasanın üretimi yönlendirdiği fikrini benimsetmek çabasıdır (Schermerhorn, 1999; 33). Piyasanın ve müşteri isteklerinin sürekli değişmesi, gelişmeyi de sürekli kılmaktadır. “Kaizen” de bu sürekliliğin ve kalite düşüncesindeki dinamizmin ifadesidir. Söz konusu gelişme, kısa zamanda büyük değişikliklerin yerine uzun vadede küçük adımlarla ilerlemeyi içermektedir (Budak, 1996; 49). Kalite düşüncesi, örgütün yalnızca bir bölümü tarafından gerçekleştirilecek bir uygulama değildir. Başta işletme yönetimi olmak üzere, işletmenin her birimi kalite uygulamalarının gereklerini sürekli olarak yerine getirmek durumundadır. Bu yönetim sisteminin Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmasının sebebi de bu topyekün çalışmanın varlığıdır (Goetsch ve Davis, 2003; 13). Son ilke olarak toplumsal sorumluluk ise, kalite düşüncesinin toplumsal yaşamın her alanında uygulamaya geçirilmesi anlamını taşır (Budak, 1996; 41).

Söz konusu ilkeler, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının çerçevesini ortaya koyar. Kalite düşüncesinin işletmenin tamamında uygulamaya geçirilmesini sağlayacak olan, kalite kontrol çemberleri (Budak, 1996; 50). Kalite kontrol çemberleri, aynı işi yapan ya da aynı birime bağlı olarak çalışan, sayıları sekiz ile on kişi arasında değişen, gönüllü katılımı oluşturulan küçük sorun çözme gruplarıdır. Düzenli toplantılarla bir araya gelerek, kendini geliştirme, işletme içinde karşılıklı gelişme, ilerleme, daha iyiye gitme, gelişmeyi sağlama ve birim içinde denetim gibi faaliyetleri sürekli olarak yerine getirirler (Gökşen ve Tozkoparan, 1995; 28-29).

Toplam Kalite Yönetimi düşüncesi, müşteri odaklılık ve takım çalışması uygulamalarıyla, günümüzde kullanılan pek çok yönetim biçiminin olduğu gibi, sanal örgüt oluşumunun da temeli niteliğindedir.

#### **d. Takım Çalışması ve Sanal Takımlar**

Sanal örgüt şemsiyesini oluşturmak ortak işletmelerin örgüt kapsamında çalışacak sanal takımları devreye sokmasıyla gerçekleşir. Parçası oldukları işletmenin esnekliğini artırmaları, yöneticilerin stratejik yönetim uygulamasına olumlu etkide bulunmaları, işgücündeki çeşitliliğin avantajlarından yararlanmaya olanak tanımaları, performansı artırıcı etkileri ve tek vücut ruhu yaratmaları dolayısıyla takımların rekabetçi pazar koşullarındaki işletmeler açısından önemleri iyice artmıştır (Robbins ve Coulter, 2003; 411).

Özellikleri itibariyle gruptan farklı olan takım, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş işgörenlerin oluşturduğu biçimsel gruptur. Aralarındaki ilişkiler işle ilgili konularla sınırlıdır. Teknolojide yaşanan hızlı ilerlemeler sonucunda takımlar, işletmelerin fiziksel sınırlarının ötesindeki yaşamsal parçaları halini almışlardır. Ve takımlar da tıpkı örgütler gibi sanal hale gelmişlerdir (Certo, 2003; 386).

İşletmeler içinde yer alan çalışma takımları düşüncesi 1980'lerde ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte oluşmuştur. Japon yönetim biçimindeki kalite çemberleri, günümüz takım anlayışının esin kaynağıdır. Sanal takım kavramının ortaya çıkış amacı problem çözmek olsa da değişen iş koşulları sanal takımların işlevlerini değiştirmiştir. İşletmenin fiziksel sınırlarının ötesindeki faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunların yerinden çözümlenmesinde devreye giren bu görev birimleri, sanal örgütlenme kavramının ortaya atılmasıyla birlikte işletmenin ana işlevlerini yerine getirme görevini üstlenmiştir. Örgütlerle birlikte takımlar da sanallaşmıştır (Certo, 2003; 379).

Schermerhorn (1999) tarafından sanal takım, “problemleri yüz yüze iletişim aracılığıyla değil de bilgisayar veya elektronik ağlar aracılığı ile çözen takım” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre ise, görece yeni bir kavram olan sanal takımları, örgütsel görevleri yerine getirmek amacıyla iletişim ve bilgi teknolojilerini bir araya

getiren, coğrafi ve örgütsel olarak dağılmış çalışan grupları olarak tanımlamaktadır (Pauleen, 2003; 153).

İşletmelerin faaliyetlerinde ve perspektiflerinde küresel hale gelmesinden ötürü, üyeleri dünyanın her yanına yayılabilen sanal takımlardan yararlanması son derece avantajlı olmaktadır. Bununla birlikte sanal örgüt benzeri yapılanmalar düşünüldüğünde, sanal takımlar örgütlerin parçası görünümünden uzaklaşmaktadır. Zira, söz konusu örgütlerin işgören yapısı sanal takımlardan ibaret olmaktadır (Schermerhorn, 1999; 356).

#### **e. Yalın Örgütler**

Yalın düşünce, Japon otomobil pazarındaki kaynak kıtlığı ve yoğun rekabetle baş etmek isteyen Japon otomobil üreticilerinin Tam Zamanında Üretim (Just-In-Time) sistemini ortaya atmasıyla beraber gelişmiştir. Sermaye-yoğun kitle üretiminden kaynaklanan yüksek stok miktarlarının, duran varlıklar fazlasının ve görünmeyen atıkların, üretim maliyetlerini yükseltmesi, yalın düşüncenin gelişmesi için ortam hazırlamıştır. Toyota Motor Şirketi, geliştirdiği itme-çekme üretim yöntemi “Kanban Metodu” ile madde akışına destek sağlamış ve üretim sisteminin ortaya koyduğu atıkları sıfıra indirmeyi amaçlamıştır. Toyota'nın sektördeki önder konumunun sebebi ancak 1970'lerde daha geniş bir tedarik zinciri uygulamasının başlatılması ve tedarikçilere el kitapları dağıtılmasıyla kamuoyuna yansımıştır (Hines vd., 2004; 994-995). 1990'lı yıllarla birlikte Kanban üretim modeli tek işletme sınırlarının ötesine, ilerideki ve gerideki kanallara doğru kaymıştır (Hines ve Rich, 1997; 49).

Yalın düşünce, yönetimden örgütlenmeye, üretimden dağıtıma değin işletmenin tümünü içine alan bir yaklaşımdır (Bhasin ve Burcher, 2006; 63). Yalınlık, zaman kavramını da içeren tüm atıkları saf dışı bırakmak ve bir seviye programını garanti etmek amacıyla geliştirilen değer akışıdır (Naylor vd., 1999; 108). Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve küçülme gibi kavramlarla yakından ilgili örgüt yapısı olan yalın örgüt ise, müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak pazar koşullarına) daha çabuk

cevap verebilmek için, organizasyon yapısının basitleştirilmesi, gereksiz ve yeniden mühendislik (reengineering) deyimini ile katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkilerin elimine edilmesi ve işi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirlerine yaklaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu yalınlığın sağlanmasıyla, işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren örgüt kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış, müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış örgütler ortaya çıkmış olacaktır (Koçel, 2003; 433).

Yalın düşünce sanal örgüt kavramının oluşumu için, işletmenin yüklerinden kurtulmak suretiyle çevikliğini artırması, karar süreçlerini çalışanlara yaklaştırması ve örgüt kademelerini azaltması gibi yönleriyle altyapı sağlamaktadır.

#### **f. Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme tanım olarak, çalışanların karar-alma sürecine katılımını sağlamak (Mitchell, 1973; 674), örgüt üyelerini stratejik düşünmeye ve yaptıkları işlerin kalitesine karşı bireysel sorumluluk duymaya yöneltmek, müşterileri tatmin edebilmek için, uygun olduğuna inandıkları şekilde davranmaları yönünde çalışanları harekete geçirmek, yüreklendirmek, ödüllendirmek ve örgütün işlerliğini artırmak şeklinde açıklanabilir (Geroy vd., 1998; 57). Öte yandan, personel güçlendirme kesin bireysel kontrolün yanı sıra örgütlenme, eğitim ve yönlendirme amaçlı ön denetimi de kapsar (Val ve Lloyd, 2003; 102)

20.y.y.in başlarında, dolayısıyla 1920'lerde Taylor'un ortaya attığı ve işgöreni bir makine gibi gören yönetim yaklaşımı, her ne kadar işletmenin verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar yarattıysa da, işgücü devri, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma gibi çalışanın performansını olumsuz etkileyecek bir takım durumların ortaya çıkarmasından dolayı ağır eleştirilere hedef oldu. Özellikle de Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı İnsan İlişkileri Okulu olarak adlandırılan hareketin çalışmaları ile

işgören, kendi kendini motive edebilme ve yakından takip edilmeksizin iş görebilme yeteneğine sahip bir yaratık olarak tanımlandı (Wilkinson, 1998; 41).

20.y.y.in ikinci yarısının başından itibaren, güdüleme kuramlarının ortaya atılması ve işgörenin gereksinmelerinin karşılanmasının önem kazanması, geleneksel örgütlerin karşılaştığı sorunların çözümünde işgörenlerin ortaya koyduğu önerilerin ve yardımların işletme performansına yaptığı etkinin anlaşılması, ardından Japon yönetim yaklaşımlarının söz konusu olmasıyla işgörenin kararlara katılımına yer verilmesi ve grup çalışması kavramları gündeme gelmiştir. Ve nihayet TKY ile müşteri odaklılığın söz konusu olması, işletmelerin hiyerarşik ve merkezci yapılarının değişmesinde etkili olmuştur. Böylece müşteri taleplerindeki değişmelere uyabilecek, esnek yapılı, merkeziyetçilikten uzak örgütler türemiştir (Güven, 2001; 113-114).

Yeni nesil örgüt yapılarında güçlendirme merkezi konumdadır. Bu kavram, örgütün alt kademelerindeki çalışanları karar almayla ilgili sağduyu oluşturulmasına ve sonucunda ürün, hizmet, süreç ve çevresel değişimlere cevap verme yöntemleri üretmeyi sağlayacak biçimsel olmayan öğrenme ortaklıkları kurulmasına önayak olacaktır (Richardson, 1995; 4-5).

#### **g. Dış Kaynak Kullanımı**

Tanım olarak dış kaynak kullanımı, bilgisayarlar, şebekeler ve çalışanlar gibi varlıkların, bunları kullanan bir örgütten hizmet satıcısına geçmesini ifade eder. Hizmet satıcısı uzun vadeli bir sözleşme ile işleme konu olan faaliyetin sorumluluğunu üstlenmektedir (Berry, 1994; 5). Dış kaynak kullanımında, dış kaynak kullanan şirket işleme konu olan faaliyeti dış kaynak satıcısına satar. Kavramın temeli, ölçek ekonomilerine dayanır. Öz yetenekleri veri işlemek, şebeke kurmak ve ses iletişimi sağlamak olan bir şirketin bu işlemleri, herhangi bir üreticiden daha iyi yapması beklenir. Bunun yanında, dış kaynak satıcıları üstlendikleri işleri daha ucuza yerine getirdiklerini de iddia etmektedir. Dolayısıyla, bundan yararlanan işletmeler için en



büyük avantaj da likiditenin yüksek kalması ve düşük maliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır (Zefanne, 1995; 26).

Maliyetlerini düşürüp verimliliklerini artırmak isteyen pek çok işletme, dağıtım, depolama ve taşıma gibi temel faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmektedir. Dış kaynak kullanımı, yöneticilere kendi öz yeteneklerine odaklanma şansı tanır. Örgütlerin çoğunlukla yararlandığı işlev ise, taşıma, satın alma, envanter kontrolü, üretim planlaması, depolama, forvard işlemler ve müşteri simsarlığını kapsayan lojistikdir (Brown vd., 1994; 15).

## **h. Öz Yetenek**

Yetenek kavramı temel olarak, klinik psikoloji ve hukuk alanlarında bireyin zihinsel kapasitesine dair standartları, kişinin kendine bakabilmesini ya da günlük etkinliklerini kendi başına yapabilmesi anlamında kullanılmaktadır. Birey performansının değerlendirilmesi amacıyla ilk olarak McClelland (1973) tarafından kullanılan kavram, Prahalad ve Hamel (1990) tarafından işletmeler için kullanılmıştır. Örgütsel anlamda öz yetenekler, yeni ve değişen pazarlara cevap vermek amacıyla değişimi ve yeniliği olanaklı kılan örgütsel niteliklere işaret etmektedir. Öğrenmeyi, esnekliği ve uyumluluğu özendirilen bireysel yeteneklerin, tüm örgütün başarısına katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Chan, 2006; 145-146).

Temel yetenek (veya öz, çekirdek yetenek ve beceri), insan kaynağı tarafından ortaya konan ve belirli bir işletme etkinliğinin performansı için gerekli belirlenebilir, ölçülebilir bilgi, yetenek ve özellikleri ifade eder ([http://ns.hr-xml.org/2\\_0/hr-xml-2\\_0/cpo/competencies.pdf](http://ns.hr-xml.org/2_0/hr-xml-2_0/cpo/competencies.pdf)). Diğer bir tanıma göre ise, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmekte, diğer tüm işler outsourcing'e

tabi t utulmaktadır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşmakta (yalın örgüt – lean organization), hem organizasyon kademeleri azalmakta ve hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulmaktadır (Koçel, 2003; 387).

Sonuç olarak, temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya, bazı işleri diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir (Koçel, 2003; 389). Uygulamada karşılaşılan öz yetenek örneklerinden bazıları, Sony tarafından geliştirilen 8 mm. filme kayıt yapan video kamera, Yamaha tarafından yaratılan dijital piyano olarak gösterilebilir. Bunlara ek olarak, Canon şirketinin optik, baskı ve mikro-işlemci konularındaki öz yetenekleri, fotokopi makinesi, lazer yazıcıları, fotoğraf makineleri, fotoğraf baskı makineleri ve faks makineleri gibi pek çok farklı alanda lider konumuna gelmesine etki etmiştir. Buna paralel olarak, öz yetenekler, sanal örgüt yapısının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Zira, sanal örgütü oluşturan ortak şirketler sanal örgüte katılırken öz yeteneklerini paylaşımına sunarak bunu gerçekleştirmektedir (Gilgeous ve Parveen, 2001; 219).

### **1. Stratejik Ortaklıklar**

Günümüzde, küresel rekabette yer almaları için işletmelerin bireysel bilgileri ve çabaları yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple de işletmeler, çok çeşitli koşullarla bir araya gelmektedir. Bu koşullar, kimi zaman çeşitli bilgilerin informel olarak paylaşılmasını kapsarken, kimi zaman işletmelerden birinin, birkaçının ya da ortaklığa dahil olan tüm işletmelerin bağımsızlığını yitirmesini içermektedir. Koşullara bağlı olarak çeşitli isimler alan stratejik ortaklıklar genel sınıflandırma itibariyle, joint-venture, konsorsiyum, merger, kartel ve trösttür. Bunlardan kartel ve tröst, serbest piyasa ekonomisinin işleyişine engel olabilecek güce ulaşabileceğinden yasalarla engellenmektedir. Pek çok stratejik ortaklık belli bir projenin gerçekleşmesi amacıyla kurulup, amacın gerçekleşmesinin ardından dağılmaktadır. Bu yönüyle sanal örgütlere benzeyen stratejik

ortaklıklarla sanal örgütler arası farklılıklar ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır (Koçel, 2001; 347-348).

### **i. Öğrenen Örgütler**

Teori ve pratikteki artan trend, liderlerin “öğrenen örgüt” kültürünü yaratma ve bundan yararlanma konusunda önemli özelliklere sahip olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğrenen örgütler, biçimsel yöneticinin değişimi yönettiği geleneksel anlamdaki verimlilik programlarından farklı olarak gelişmelerin çoğunu ve ürettiklerini örgütsel öğrenme süreçlerinin sonunda ortaya koyan yapılardır (Richardson, 1995; 4).

Grup düzeyinde öğrenmenin süreklilik arz ettiği öğrenen örgütte, çevresel olaylardan çıkarılan sonuçlarla değişen çevre koşullarına uyum sağlanmaktadır. Kendini sürekli yenileyen bu süreç işletme personeli tarafından yaratılmaktadır. Dolayısıyla, sistemde bir bütün olarak değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir şekil almaktadır. Buna paralel olarak öğrenen örgütler, sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneylerden öğrenme, işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenme, bilginin hızlı ve etkin bir şekilde kullanılması gibi özellikler geliştirmektedir. Bu gelişim süresince de sırasıyla, bilen örgüt, anlayan örgüt ve son olarak düşünülen örgüt halini almaktadır (Koçel, 2001; 357-359).

Sanal örgütler, öğrenen örgütlerden farklı yapılar olsa da, varlığı süresince istikrarını koruyabilmesi açısından her sanal örgütün öğrenen örgüt özelliği taşıması gerekmektedir.

### **j. Şebeke Örgütler**

Şirketler arasındaki küresel stratejik ortaklıkların artması uluslar arası iş dünyasının şeklini değiştirmektedir. Şirketler arası işbirliği küresel rekabetçi avantajın yakalanmasında yaşamsal öneme sahiptir. Ne var ki işbirliklerinin yönetimi, bilgi

hırsızlığı ya da ortaklardan birinin, diğerinin harcamalarından kar sağlaması gibi sebeplerle karmaşıklaşmaktadır. Bu da stratejik ortaklıkları çoğunlukla kararsız ve düşük performanslı bir yapıya, sonuçta da erken çözülmeye götürmektedir (Zefanne, 1995, 29).

1980’li yılların başlarından itibaren çokuluslu şirketler, yapılarını farklı pazarların taleplerine cevap vermelerini sağlayacak daha esnek bir yapıya kavuşturmak için harekete geçmiştir. 1988 yılında Peter Drucker, bilgi temelli örgütün bölüm ve birimlerden oluşan geleneksel emir-komuta örgütünün yerine geçeceğini öngörmüştür (Drucker, 1988; 46). Modern örgüt yapılarını araştıran çoğu bilim insanı, örgüt yapıları ve stratejileri arasındaki karşılıklı bağımlılığa dikkati çekmektedir. Buna bağlı olarak da, günümüzün ekonomik ve siyasal yapısı içinde geçerlilik kazanabilecek işletme “ilişkiler şirketi” olarak ortaya konmaktadır (Nikolenko ve Kleiner, 1996; 23). Söz konusu ilişkiler şirketi, temel tasarım, tedarik, üretim, pazarlama ve/veya dağıtım gibi işlevleri sözleşmelerle garanti edilmiş, ilişki temelli – şebeke tabanlı – bir yapıyı temsil eder (Miles vd., 1986; 54; Miles vd., 1992; 55). Pek çok örgüt, rekabetçi etkinliğini sürdürebilmek amacıyla yenilik ve değişime ayak uydurabilmek için “şebeke” örgüt modelini uygulamaya koymaktadır. Bu yapı, arz ve tedarik zincirlerine odaklılık ile müşteriler, tedarikçiler ve iş ortaklarıyla daha yakın ve daha çok işbirliğine dayanan ilişkileri kapsamaktadır. Bu ilişkilerin sürdürülmesi temel olarak elektronik kanalların kullanılmasına bağlanmaktadır. Bu sayede zaman ve yer sınırları aşmakta, daha esnek bir çalışma ve öğrenme yapısına kavuşulmaktadır (Coulson-Thomas, 1998; 13).

Bilgi temelli bu örgütün çalışanları, iş arkadaşlarından, müşterilerden ve tepe yönetimden alacakları geri bildirimler sayesinde kendi performanslarını yönlendirecek ve kontrol altında tutacak uzmanlardan oluşmalıdır (Nikolenko ve Kleiner, 1996; 26). Örgütlerin günden güne daha ademi merkezîyetçi bir yapıya bürünmesi, çalışanların karşılaşabilecekleri çeşitli durumlarla başa çıkabilmek üzere güçlendirilmesi gerekliliğini daha net biçimde ortaya koymaktadır (Handerson ve McAdam, 2001; 460).

## **k. Yeni Ekonomi**

İçeriği konusunda tam bir görüş birliğine ulaşamamış olan yeni ekonomi kavramı yerine dijital ekonomi, internet ekonomisi, bilgi ekonomisi ya da şebeke (ağ) ekonomisi kavramları da kullanılmaktadır.

1980'li yılların başında ortaya çıktığı kabul edilen yeni ekonominin temeli bilgi teknolojilerine, en başta da hızla artan internet kullanımına paralel olarak değişen alışveriş alışkanlıklarına dayanmaktadır. Yeni ekonomi kavramının, esnek, yüksek riskli, belirsiz, sürekli değişen, ileri teknolojiye ve Ar-Ge'ye dayanan, şebekelerin yoğun olduğu ve yaşam boyu eğitimi içeren bir yapıda olduğu ileri sürülmektedir (Bozkurt, 2000; 197). Genel olarak, bu kavram ile 80'li yılların ortalarından başlayarak ekonomiyi ve işletmeleri yapılanma ve işleyişleri bakımından etkileyen niceliksel ve niteliksel değişimler ifade edilmek istenmektedir. Bu değişimlerin ortak özelliği, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile bilgi yaratma ve kullanımının ön plana çıkmış olmasıdır. Bilgiyi üreten insan kaynağı, entelektüel sermaye olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2001; 378-379).

Gerçekten, bilgi akışının hızına da bağlı olarak endüstri sonrası, bilgi toplumu da denen toplum modellerindeki etkileşimin oranı sanayi toplumuna göre daha yüksektir. Bu entegre gelişim toplumun tüm alanlarında bütünleşmeye yol açmıştır. Küreselleşme bu bütünleşme sürecinin en çarpıcı örneğidir. Öte yandan, sanayi toplumunun bir özelliği olan yığılma ekonomisi, yerini yayılma sürecine bırakmaktadır. Bunun başlıca sebebi de gelişen teknolojilerle birlikte erişilebilirliği kolaylaşan ve maliyetleri düşen iletişim ve ulaşım kanallarıdır. Büyük kentlerin banliyölerinde kurulan büyük sitelerin gördüğü rağbet, örgütlerin merkezkaç yapıya yönelmesinde bunun örneklerini görebiliriz. Yayılma süreci küresel ekonomideki rekabet olgusunu sertleştirici bir etki yapmaktadır. Çünkü küçük-büyük tüm örgütler kürenin her yanındaki pazarlara girebilmektedir. Rekabetin zorlamasıyla ticari örgütler müşteri isteklerine daha büyük önem vermektedir. İşletme yapılarının müşteriye yaklaşmak adına dikeyden yataya

yönelmesi işin içeriğini de değiştirmektedir. Bilgi işçisi için kas gücü yerine bilgi, işveren açısından da fiziksel sermaye yerine entelektüel sermaye ihtiyacı söz konusudur. Girdilerinin büyük bölümü bilgi olan yeni ekonominin çıktılarındaki hizmet oranı da sanayi toplumuna göre artmaktadır. Dolayısıyla, yeni teknolojilerin üretime yansımalarının yanı sıra örgütün faaliyet alanı veya sektörü fark etmeksizin ilişki yönetimi de önem kazanmıştır. Yapı itibarıyla örgüte baktığımızda da yöneticilerin koordinatör görevini üstlenerek işletme içinde ilişkileri yönettiği görülmektedir (Erkan, 1997; 148-164).

## İKİNCİ BÖLÜM

### SANAL ÖRGÜTLERİN TEORİK VE UYGULAMA YÖNÜYLE İNCELENMESİ

#### I. TEORİK YÖNÜYLE

##### A. SANAL ÖRGÜT KAVRAMI

###### 1. Tanımı

Önceki bölümde, örgüt kavramının tarihsel süreç içindeki gelişimi üzerinde durularak, incelemenin asli kısmını oluşturan “sanal örgüt” kavramının altyapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Kavramı ortaya koyan araştırmacılar Davidow ve Malone, ilk baskısını 1992 yılında yapan “Sanal Şirket” adlı eserde 21. yüzyılın rekabet ortamını ve bu ortamda başarıya ulaşmanın koşullarını şu şekilde dile getirmişlerdir (Davidow ve Malone, 1997; 13-14):

*“21. yüzyılın karmaşık ürün pazarları, ürünlerin küresel dağıtımını en çabuk şekilde gerçekleştirecek yeteneklerin bir araya getirilmesini gerektirecektir. Bu ürünler yalnızca şekil ve işlev açısından çeşitlenmekle kalmayacak, aynı zamanda ürünle birlikte sunulan hizmet de farklılaşacaktır; hatta bu farklılaşma müşterilerin ürünün tasarımına dahil olmasını da kapsayacaktır. Bir üretim şirketi üretimle sınırlı bir tesis olmanın ötesinde tedarikçiler, müşteriler, mühendisler ve diğer ‘hizmet’ işlevlerinin oluşturduğu ağın bir parçası olacaktır*

*Müşteri odaklılık arttıkça işletmelerin dağıtım sistemleri ve içsel örgütlenmeleri için derin değişimler beklenti halini almaktadır. Tedarik zincirinin önceki aşamalarında, tedarikçi ağları ile müşteri ağları, müşterilerin onlarla ekipmanlarını, tasarımlarını, ticari sırlarını ve güvenlerini paylaşması noktasında entegre edilmelidirler. Açıkça*

*görüldüğü üzere, tedarikçiler zincirin kendilerinden sonraki ögesine son derece bağımlı duruma gelmektedirler. Ne var ki aynı şekilde, müşteriler de tedarikçileri tarafından hapsedilmiş durumdadır. Sonuçta, çağdaş öncüllerinin aksine sanal şirket, durağan bir işletmeden çok, sürekli değişen bir ortak etkinlikler topluluğu görünümünü çizmektedir.*

*...Bu işletme devrimi tarafından ortaya konan sorun ise, rekabetçi avantaj elde etmek isteyen işletmelerin öncelikli olarak bilişim ve ilişkiler anlamında çok büyük işler başarmaları gerekliliğidir.”*

1992 yılında yayımlanan bir diğer bilimsel çalışmada ise Byrne ve Brandt, söz konusu rekabet ortamında gerekli özellikleri kimi başlıklar altında toplayarak bir durum tespitinde bulunmuşlardır. Bunu yaparken de aslında sanal örgütlerin taşıması gereken özellikleri dile getirmişlerdir (Walters, 2000; 427):

*“Bugünün iş ortaklıkları ve stratejik birleşmeleri geleceğin işletme örgütlenmelerine, bir diğer anlatımla ‘Sanal Örgütlere’, ilişkin bir belirti olabilir. Bu, çabuk değişen fırsatları yakalayabilmek amacıyla hızla bir araya gelebilen işletmelerin oluşturduğu geçici ağı ifade eder. Bir sanal örgütte, işletmeler birbirleriyle maliyetler, çeşitli yetenekler ve küresel pazarlara ulaşmadaki olanaklar gibi en iyi oldukları yönleri paylaşırlar. Böyle bir işletmenin anahtar nitelikleri ise şöyledir: **mükemmellik:** her işletme bu çabaya kendi öz yetenekleriyle katılır; **teknoloji:** bilgi ağları, elektronik sözleşmelere dayanan ortaklıklar, bağlantıları hızlandırmak; **fırsatçılık:** ortaklıklar daha kısa süreli, daha az biçimsel ve daha fırsatçı olacaktır..belli bir pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için; **güven:** bu ilişkiler işletmelerin birbirlerine karşı her zamankinden daha çok güven duygusu beslemesini sağlar; **sınırsızlık:** bu yeni şirket modeli işletmelerin geleneksel sınırlarını yeniden tanımlamaktadır. Rakipler, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki daha çok işbirliği, bir işletmenin nerede başlayıp nerede bittiğini tam olarak anlamamızı güçleştirmektedir.”*



Bu açıklamalar, “sanal örgüt” kavramı ile ilgili sonraki çalışmalara ışık tutmuştur. Sanal örgüt kavramına ilişkin literatürde yapılmış olan tanımlardan bazıları şu şekildedir.

Sanal örgüt, iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlar sayesinde, yer, zaman ve örgütsel sınırlar ötesinde faaliyet gösteren ortak amaçlar tarafından yönetilen karşılıklı bağımlı görevler aracılığıyla etkileşime giren insan grubu şeklinde tanımlanmıştır. Bir diğer tanımda ise, bir pazar fırsatını değerlendirmeye odaklanmış, yasal olarak bağımsız ancak birbirleriyle karşılıklı bağımlı şirketler biçiminde nitelendirilmiştir (Walters, 2000; 421).

Sanal örgüt, hizmetlerinin çoğunda dış kaynak kullanımından (outsourcing) yararlanan, küçük bir çekirdek işletmedir. Şirket ticaret koşulları göz önüne alındığında büyük olsa da, sürekli çalışan personel anlamında küçüktür. Çoğu küçük ölçekteki birçok işletmenin bir araya gelmesiyle oluşan ve toplamda büyük bir iş ortaya koyan bir yapıdır. Bu yapının her bir bileşeni, kendi alanında uzmanlaşmıştır. Dolayısıyla burada kurulan yapı, uzmanlık ve bilgi etrafında toplanmıştır (Franks, 1998; 130).

Hedberg, Dahlgren, Hansson ve Olve'den oluşan bir grup İsveçli akademisyen ve danışman ise yazdıkları “Sanal Örgütler ve Ötesi” adlı kitapta sanal örgütleri, “hayali örgütler” (imaginary organisations) adıyla anmaktadırlar (Imagining, 1999; 17). Kavrama getirdikleri tanım da şöyledir: Hayali örgütün perspektifi, varlıkların, süreçlerin ve aktörlerin ‘merkezdeki’ şirket için hayati olduğu ve merkez şirketin, geleneksel şirketin yasalar karşısındaki konumu, muhasebesi, organları ve dili ile hem sınırları dahilinde hem de dışında bir görünüm çizdiği örgüt türüdür.

De Sanctis ve Monge’e (1999) göre de, bir sanal örgüt, coğrafi yönden dağılmış, birbirlerine elektronik iletişim araçlarıyla bağlı ve koordinasyonu yatay ve dinamik ilişkilere dayanarak kuran, işlevsel ve/veya kültürel açıdan çeşitli varlıklar yığıdır (De Sanctis ve Monge, 1999; 693).

Wang'ın (2000) tanımında ise, “sanal örgüt, birbirlerine bağlanmak suretiyle, geçici ve tek bir işletme gibi davranan şirketler grubudur.” (Wang, 2000; 451). Benzer şekilde, Fitzpatrick ve Burke (2000), sanal örgütlerin özel amaçları gerçekleştirmek üzere tedarikçiler, üreticiler ve yönetsel hizmetler arasında şebeke veya koalisyon yaratmaya çalışan yapılar olduğunu belirtirler (Fitzpatrick ve Burke, 2000; 13).

Sanal organizasyonu, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir organizasyondur. Bir başka bakış açısından sanal organizasyonu, temel yeteneklerin, kaynakların ve müşteri / pazar fırsatlarının bir araya getirdiği bir yapı olarak da tanımlamak mümkündür (Koçel, 2003; 444).

Sanal örgüt kavramı, geniş bir coğrafi alana yayılmış, ortak amaçlarla birbirlerine bağlanmış, yeni bir yönetim anlayışı ile yönetici rolünün yeniden değerlendirilmesini gerektiren ve iletişim ile işbirliğini sağlama aracı olarak internet ve buna bağlı iletişim teknolojilerini kullanan örgütleri anlatmak için kullanılmaktadır (Collins, 2003; 9). Bu anlamda bir “sanal örgüt”, diğer şekillerde aralarında bağlantı kurulmamış bileşenlerin beraber hareket etmesine denir (Love ve Tellefsen, 2003; 11).

İşbirliğine dayalı çalışma sistemleri, kişilerin örgüt içinde etkileşimde buldukları, yeteneklerini birleştirdikleri ve bilgiyi paylaştıkları bir ortam yaratır. Bu çeşit bir örgüt *sanal örgüt* olarak adlandırılabilir. Sanal örgütler, aynı ortamda çalışan insanların bir iletişim ağıyla birbirlerine bağlı olmalarından dolayı, sanal çalışma ortamı olarak da tanımlanabilirler. Çeşitli adlarla bilinen “sanal örgüt” kavramı, Davidow ve Malone (1992) tarafından “sanal şirketler” olarak dile getirilirken, Cheng (1996) “sanal

girişim” olarak, Fisher (1993) de “sanal işletme” şeklinde adlandırmıştır. Tümü aynı kavrama işaret etmekle beraber, “sanal örgüt” tanımıyla ilgili olarak herhangi bir anlaşmaya varılamamıştır (Grimshaw ve Kwok, 1998; 46).

Tüm bu tanımlamalar dikkate alındığında ortaya çıkan sonuç; sanal örgütlerin, maliyetleri düşürmek ve esnekliği artırmak amacıyla, üretimin her bir işlevinin birbirlerine gelişmiş bilgisayar ağları ve iletişim teknolojileriyle bağlı, hem yasal statü hem de coğrafi dağılım açısından bağımsız işletme, çalışma grubu ya da kişiler tarafından gerçekleştirildiği, geçici (proje tipi) örgütleri ifade ettiği.

## **2. Sanal Örgütle İlgili Benzer Kavramlar**

Eğer sanal örgütler yalnızca ‘sanal örgüte ilişkin unsurlar’ bölümünde sayılan unsurlara sahip yapılar olarak tanımlanırsa, iş dünyasında örnekleri görülen çoğu uygulamayı sanal örgüt olarak adlandırmak mümkün değildir. Aşağıda sözü edilen örgütler, ilk anda sanal örgüt izlenimi yaratabilirler. Ne var ki çok önemli kimi özelliklerden yoksun olduklarından, bunlar sanal örgüt değildirler (Grimshaw ve Kwok, 1998; 46-47; McWilliams, 1995; 62; Clark ve Stoddard, 1995; 350):

### **a. İnternet Nişi**

Kimi işletmeler ürün veya hizmetlerini doğrudan internet üzerinden satmaktadırlar. Bunların sanal örgüt örneği olduklarını söylemek zordur. Fiziksel ofis görünümü bu yapılarda olmasa dahi, herhangi bir ortaklık yapısının varlığından söz etmek de mümkün değildir. Ürün veya hizmetlerini internet üzerinden satan şirketler, tele-alışveriş (teleshopping) veya tele-pazarlama (telemarketing) yapan örgütler olarak değerlendirilirler. Örneğin, “Intercontinental Florist Inc” internet üzerinden, bir faks hizmeti aracılığıyla, bonsai ağaçlarının satışını yapmaktadır. Şirket internet sayfasında ürünlerini tanıtan elektronik katalogu sunmaktadır. Müşteriler de ürünlerden

beğendiklerini sipariş edebilmekte ve ödemelerini de internet üzerinden yapabilmektedirler.

“Undercover Book Service” de internet üzerinden ticaret yapan diğer bir internet nişidir. Kitap satıcısı olan şirketin, dört çalışanı ile karışık bir bilgisayar ve iletişim ağı bulunmaktadır. Sipariş almak için hepsi de referans CD-ROM'lara, bilgisayar ağlarına ve faks makinelerine güvenmektedirler. Müşteriler (elektronik posta veya faks aracılığıyla) şirketle bağlantıya geçtiklerinde, Undercover Book Service, referans CD'lerine müşteri bilgilerini girdikten sonra ürünleri alıcıya göndermektedir. “First Virtual Holdings Incorporated” gibi diğer şirketler de ürün ve hizmetlerini sunabilmek için kendi web sayfalarını kurmuşlardır.

## **b. Elektronik Ticaret Ortamı**

Örgütler arası bilişim sistemleri, birbirinden bağımsız örgütler arasında elektronik ağların kurulabileceği her sektörde oluşturulmaktadır. Elektronik Veri Değişimi (EDI – Electronic Data Interchange), Hızlı Cevap (QR – Quick Response) veya Sürekli İkmal (CRP – Continuous Replenishment) kullanarak satın alma talimatları, teslimat önerileri ve fatura gibi verileri paylaşmak ya da kanal süreci performansını geliştirmek amacıyla birbirlerine bağlanmış işletmeler, sanal örgüt olarak düşünülmesi mümkün değildir.

Örneğin, CRP ile perakendeciler depolardaki mal miktarları ya da mağaza satış bilgileri gibi verileri, tedarikçilere aktarmaktadır. Satıcılar (tedarikçiler) da aldıkları bilgiler doğrultusunda nakledilecek sipariş miktarlarını belirlerler. Perakendeciler siparişlerini CRP ile vermezler. Dolayısıyla, tedarikçiler stokların yönetimi ile ilgili olarak doğru malzeme düzeyini belirleme konusunda sorumludurlar. Satıcının performansı perakendeci tarafından yönetilir. Perakendeci, kendi depolarında ulaşmak istediği envanter ve stok düzeyleriyle ilgili hedeflerini açıkça ortaya koymalıdır.

Şirketler arasında işbirliği söz konusu olsa dahi, örgütlerdeki bireyleri kapsayan işbirliğine dayalı çalışma burada söz konusu değildir. Böyle bir ortam yalnızca elektronik ticaret ortamı olarak değerlendirilebileceğinden, sanal çalışma ortamı olmamaktadır. Bu çeşit bir işbirliği ortamı, yalnızca bilgi değişimiyle sınırlıdır. Her birim gerekli bilgileri bireysel olarak kullanacaktır. Sanal bir örgütte ise, işbirliği ortak bir amaca ulaşmak amacıyla kullanılır. Örneğin, farklı şirketlerden iki mühendis, bir ürünü tasarlamak, farklı pazarlama bölümleri de bu ürüne ait ortak bir pazarlama stratejisi oluşturmak için bir araya gelirler.

### **3. Sanal Örgütün Unsurları**

Kavram olarak sanal örgüt henüz gelişme aşamasında olduğundan, farklı yazarlar ve araştırmacılar sanal örgütü oluşturan parçalar hakkında farklı tanımlamalar getirmişlerdir. Bu tanımlar küçük ölçekli, departmanlar veya iş birimlerinden oluşan işletmelerden, büyük ölçekli, hatta ulusal çapta faaliyet gösteren şirketlere dek uzanabilir. Sanal örgüt kavramını anlamak ve açıklamak amacıyla aşağıdaki tartışma, altı önemli unsuru ortaya koymuştur. Grimshaw ve Kwok (1998) tarafından belirlenen sanal örgütlere ilişkin beş temel unsura (ortak bir amaç çevresinde kurulan ortaklık, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, yatay bütünleşme, küreselleşme ve işbirliği) (Grimshaw ve Kwok, 1998; 46) Goranson (1999) tarafından bir altıncısı eklenmiştir – çeviklik (Goranson, 1999; 68).

#### **a. Ortak Amaç İçin Ortaklık**

Goldman (1995) ve Wolff (1995) sanal örgütü, kaynaklarının birleştirilmesi yoluyla özel bir ürün veya hizmet üretmek (ya da belli bir projeyi tamamlamak) amacıyla belirlenmiş bir hedefe ulaşabilmek için kurulmuş birliktelik (ya da ortaklık) halindeki şirketler grubu olarak tanımlamışlardır. Sanal bir örgütte, belli sayıdaki

şirketin bünyesinde bulunan tamamlayıcı kaynaklar yerlerinde durur; ancak yapılması maliyet açısından uygun olan özel ürünlerin üretilmesi için bir araya getirilirler (Goldman vd., 1995; 203).

Sanal örgütler 'iş süreçleri'ni dağıtırlar. Bu süreçler ortaklık çatısı altındaki bir ya da birden çok örgüt tarafından sahiplenilmiş olabilir. Özel bir proje için kaynaklar, proje sahibinin (ya da sahiplerinin) adına yürütölmek üzere ve iş süreçlerini gerçekleştirmek amacıyla bir araya getirilir; sözleşme hükümlerinin yerine getirilmesiyle dağılır (Wolff, 1995; 1).

Hem Goldman hem de Wolff, sanal örgütü bir ortaklık (ya da joint venture) olarak düşünmüşler, bunu yaparken de bilgi ve iletişim teknolojilerinin bu çeşit bir örgütlenme içindeki önemli rolünü dile getirmemişlerdir. Oysa ortaklık modelleri yeni kavramlar değİllerdir. Örneğın, 1987'de the Swedish Asea ve the Swiss Brown Boveri şirketleri birleşmişler ve 'ABB' adı altında yeni bir işletme kurmuşlardır (Goldman vd., 1995; 134).

## **b. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Altyapısı**

Günümüzde sanal örgüt kavramını ilgi çekici hale getiren husus, fiziksel olarak dağılmış olanın, fiziksel olarak dağılık halde bulunan ve uygun bir üretim kaynağına dönüştürölebilecek tamamlayıcı yeteneklerin ve bütünleştirilmiş doğası müşteri tarafından görünmez olan veya sınırsız olarak algılanan öğelerin bir araya getirilmesindeki kolaylıkların artmasıdır.

Coates (1994), BT'nin sanal örgüt kavramı için önemli bir kolaylaştırıcı mekanizma olacağıının altını çizmiştir. Sanal örgütün temelindeki anlayış, bilgi teknolojilerinin geleneksel yönetim ve çalışma ilişkilerini, zaman ve mekan anlamında bozmasıyla oluşın derin etkidir. Şirketlerin, bireylerin ve örgütlerin bir işletme yaratmak amacıyla, ağ tabanlı gruplaşmaya gitmesi. Yönetimler, sürekli artın oranda, birliklere,

ortaklıklara ve ortak girişimlere; çoğunlukla da özel bir ürünü üretmek amacıyla kurulup ardından da dağılan yapılara dönüşmektedir. Bu durum, maliyetlerin paylaşılması, üretim sürelerinin kısılması ve işletme içi ve dışı tasarım, üretim ve pazarlama yeteneklerinin etkin kullanımını olanaklı hale getirmiştir. Sanal şirket veya çevik işletme gibi çeşitli şekillerde ifade edilen bu tarz bağlantılar, bilgisayar teknolojileri kullanılarak çok daha kolaylaşmaktadır (Coates, 1994; 7).

Coates tarafından yapılan tanım, bilgi ve iletişim teknolojilerinin, sanal örgütlerde zaman ve mekan boyutlarının aşılmasında nasıl kullanılabileceğini göstermektedir. BT'nin desteği olmaksızın, birbirlerinden ayrı yerlerdeki şirketlerin ortak bir ürün (veya proje) üretmek için işbirliği yapmaları hemen hemen olanaksız olduğu gibi, etkinlikten de uzaktır.

### **c. Yatay Bütünleşme**

Pastore (1993) ve Klein (1994) sanal örgüt kavramını, yatay bütünleşmeyi de içerecek şekilde geliştirmişlerdir. Sanal örgüte dahil olan işletmelerin (hem çekirdek tedarikçilerin hem de uzun dönemli müşterilerin) ayrıntılı sanal örgüt tasarımlarının kapsamında yer alması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Çoğu zaman, bu yatay bütünleşme yalnızca, tedarikçilerle kurulan yakın ilişkilerin sonucu olarak, işletme etkinliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda müşterilere daha iyi hizmet sağlayarak müşteri tatminini de artırır. Böyle bütünleşmeler, müşteri talep/ihtiyaçlarına hızlı cevap verilebilmesini sağlayarak dağıtımdaki gecikmeleri ortadan kaldırır. Aynı zamanda ihtiyaç duyulan girdileri çekirdek tedarikçiden temin etme olanağını yaratır. Dolayısıyla, envanter maliyetini düşürerek, işletme kaynaklarının daha iyi yönetilmesini sağlar (Pastore, 1993; 46).

Görüleceği üzere pazara (müşterilere) daha hızlı şekilde cevap verebilmek amacıyla işletmeler kendilerini, müşteri taleplerine çabuk cevap verebilmek, çekirdek tedarikçiler ve uzun dönemli müşteriler arasında sıkı ilişkisel ve teknolojik bağlar

yaratabilmek konularında yeniden örgütlemelidirler. Sanal şirket, müşteri ile karşı karşıya olan ve hiçbirinin tek başına yapamayacağını gerçekleştirmek için işbirliğine giren çok sayıda işletmeden kurulu ağdan oluşan şirkettir. Bu düzenleme her katılımcının en iyi yaptığı şeye odaklanmasına ve riskleri ile öz yeteneklerine yaptığı yatırımları sınırlamasına izin vermektedir (Klein, 1994; 90).

#### **d. Küresel Anlamda Dağılımlık**

Sanal örgüt kavramı ulusal sınırlarla sınırlı değildir. Wolff (1995) ve Coates (1994) küreselleşen sanal örgütler düşüncesini ortaya atmışlardır. Bir örgütün farklı birimleri çok sayıda ülkeye dağılmış olabilir. Sanal örgüt kavramının kullanılmasıyla, dağınık durumdaki birimler 'sanal' bir örgütün parçası şeklinde birleştirilebilirler. İşlemleri küresel olarak yaymak suretiyle, örgüt her bir ülkenin sağlayabileceği olanaklardan yararlanma fırsatı bulur. Örneğin bitki üretimi benzeri, insan gücüne dayalı işler Hindistan veya Çin gibi gelişmekte olan ülkelerde yapılırken, Ar-Ge çalışmaları, araştırmaya yüksek düzeyde fon ayrılmasından ötürü ABD'de ve finans işlemleri de dünyanın finans merkezlerinden biri olan Londra'da yapılabilir (Wolff, 1995; 2).

Proje sahipleri için en yüksek kazancı sağlayabilmek adına, kaynakların çoğunluğu, evlerinden ya da bölgesel merkezlerden faaliyet gösteren bağımsız alt-müteahhitlerdir. Bunlar dünyanın her yanına yayılmış olabilirler. Sanal şirket, çok sayıda ve çeşitli işletme içi birimle, ortaklıklarla ve müteahhitle çalışan, görece küçük yönetim kademesine sahip bir işletme olarak değerlendirilebilir. Bunlardan en büyüğü küresel ölçekte faaliyet gösterecektir (Coates, 1994; 7).

#### **e. İşbirliği**

Sanal örgüt tanımının önemli bir özelliği, bölgesel veya küresel anlamda dağılmış işletme çalışanlarının ortaya koyduğu takım çalışmasını içermesidir. Bu özellik, Dubinskas (1993) ve Crainer (1995) tarafından öne çıkarılmıştır. Sanal takım ve sanal



örgüt kavramları, bilgisayar konferansı gibi grup çalışmasının kullanımı sayesinde ortaya çıkan özel durumu akla getirmektedir. Sanal örgütler, örgütsel sonuçları şekillendirmede önemlidir. Sanal takımlar, örgütsel tasarıma yeni bir araç temin ederken, aynı zamanda süregiden yapılanma sürecinin bir parçası olmuştur. Sanal takım, grup çalışmasının bir sonucudur. Ne var ki, bunun son kullanıcıda uyandırdığı düşünceler, geleneksel bir sosyal grubun nitelik ve işlevlerinden farklı değildir. Sanal örgüt, sanal grupları düzenleyen ve birbirine bağlayan daha büyük ölçekli bir grup çalışmasıdır (Dubinskas, 1993; 390). Öte yandan sanal kavramı, işleyişinde ‘sanal takımlar’ düşüncesinin etkili olduğu bir etiket şeklinde de değerlendirilmektedir (Grimshaw ve Kwok, 1998; 48).

Görüleceği üzere, hem Dubinskas (1993) hem de Crainer (1995) sanal örgütün özünün gerçekte ‘sanal takım’ olduğuna dikkati çekmişlerdir. Crainer (1995) sanal takım kavramını, “geçici veya kısa vadeli amaçların gerçekleştirilmesinden sorumlu olan insan grubudur” şeklinde tanımlamıştır. Buna ek olarak; “bunun temelindeki düşünce de; sanal takımların yetenekler, kaynaklar ve aniden ortaya çıkan ihtiyaçlar arasında esnek ve sürekli nitelikteki değişen bir uyum sağlanması gerektiğini ifade etmiştir.

#### **f. Çeviklik**

Çeviklik için yapılmış önemli bir tanımlama, beklenmedik değişimlere cevap verebilmek ve hatta ortaya çıkabilecek olanaklardan yararlanabilmek şeklindedir. Bu tanımdaki anahtar sözcük “beklenmedik”tir. Bunun nedeni, üretimde beklenen değişimlere karşılık verebilme yeteneği, geleneksel literatür içinde esnek üretim şeklinde ve çevik üretimin farklı bir tipi olarak tanımlanmıştır. Buna karşılık, esnek bir işletme çevik bir işletme olmayabilir. Aynı durum yalın bir işletme için de geçerli olabileceği unutulmamalıdır. Sanal örgütlerin pek çok çeşidi mevcuttur. Bir sanal işletme, yalnızca çözümlenip yeniden yapılanma amacıyla kurulduysa, çevik bir sanal işletme olabilir. Yukarıda açıklanan dört sanal işletme çeşidi, karlı ve kullanışlı olabilirler, ancak çevik değildirler. Çevik sanal şirketler çoğunlukla çevikliği tanımlayan

belli sayıda kritik özelliklerle beraber düşünülür. Oysa, belirgin bir ayrımla, çevik sanal örgüt, fırsatlardaki ani değişme karşısında dağılma veya hızlı ve düşük maliyetli şekilde yapılanma amacı güden sanal örgüte denir (Goranson, 1999; 68).

Özellikle, değişebilecek ve bir şirketi etkileyecek belli sayıda koşul vardır. Çevik bir karşılık, olumlu bir fırsatı değerlendirmeye yönelik olabileceği gibi, olumsuz bir değişime yönelik de olabilir. Örneğin, olumlu bir fırsat yeni belirlenmiş bir müşteri nişi veya ortaklığı güçlendirecek bir teknoloji olabilir. Olumsuz bir değişim ise, kısıtlayıcı bir yasayı, yok olan bir hammaddeyi veya rakiplere kaptırılan müşteriyi içerebilir (Goranson, 1999; 68).

## **B. SANAL ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ**

Görece yeni bir örgütsel yapı olan Sanal Örgütler tek bir tanımla ifade edilememektedir. Buna rağmen sanal örgütlerin temel özelliklerine ilişkin bazı uzlaşmalar mevcuttur. Bunlar aşağıdaki şekilde incelenebilir (Yingjun, 2004; 31-35):

**Öz yeteneklere dayanması :** Ortaklar sanal örgüte sadece kendi öz yetenekleriyle katkı sağlamaktadır. Sanal örgütteki ortaklar ya da örgütü başlatan taraf gerekli iş sürecini belirlemektedir. Bütün öz yeteneklerin kombinasyonu sinerjilere yol açmakta ve müşteri taleplerini karşılamada esneklik sağlamaktadır. Mükemmeliyet önemlidir, çünkü her ortak kendi öz yeteneğini getirmektedir. Böylece, mükemmel yakın örgütü yaratmak mümkündür. Her fonksiyon ve işlem, sınıfının en iyisi olmalıdır.

**Bağımsız örgütler şebekesi olması:** literatürde sanal örgütler, örgütsel şebekeler olarak görmektedir. Örgütsel bir şebekeyi, yarı-durağan ilişkilerle birbirine bağlı, ancak yasal statü açısından bağımsız örgütlerin bir kümesi olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda Byrne sanal örgütü bağımsız tarafların geçici şebekesi olarak belirtmektedir.

**Tek kimlik özelliği:** Sanal örgütlerin bir başka temel özelliği de, kendine ait bir kimliği olması zorunluluğudur. Sanal örgütün kimliğinin yanı sıra ortaklarının kimlikleri de görünür kalabilmektedir. Bu tür sanal örgütler “Gevşek Sanal Örgüt” olarak adlandırılmaktadır. “Katı Sanal Örgüt” ise dışarıdan bakıldığında sıradan bir örgüt görünümündedir.

**Bilgi teknolojilerine dayalı olmaları:** Bilgi teknolojileri, sanal örgütlerin yaygınlaşmasında rol oynayan anahtar faktördür. Sanal örgüt için ulaşım, iletişim ve bilgisayar kullanımındaki gelişmeler çok önemlidir. Bir bilgi şebekesi, firmaların birbirine bağlanmasını ve birlikte çalışmalarını olanaklı kılar. Kimi araştırmacılar bilgi teknolojilerini bir araç olarak görürken, kimileri ise bilgi teknolojilerinin sanal örgütler için yaşamsal bir gereklilik olduğunu savunmaktadır.

**Düşük seviyede hiyerarşiye sahip olması:** Sanal örgüt yapısının üst ve alt düzeyi sebebiyle düşük seviyede hiyerarşi görülmektedir. Fakat, ortakların eşitliği nedeniyle sanal örgüt içinde hiyerarşi olmadığı da belirtilmektedir. Bu durum, sanal örgütün siyasal ve sosyal eşitliğe dayanan yapısıyla açıklanmakta ve verimliliği artırıp müşteriye geri dönüş süresini kısaltırken, masrafların da azalmasını sağlamaktadır.

**Stratejik ve operasyonel düzey arasında ayırt edilebilirlik özelliği:** İdari düzeyde dinamizm olarak adlandırılan örgütsel hedeflere ulaşmak için, maddi olmayan gereksinimlerle maddi gereksinimler arasında açık bir ayırım söz konusudur. Bu bağlamda, global stratejik yönetim düzeyi ve yerel operasyonel yönetim düzeyi arasında ayırım yapılmaktadır. Bu da zor kontrol sorunlarıyla baş edebilmeyi sağlamaktadır.

**Küçük ölçekli ortaklar: Küçük firmalar ve/veya büyük firmaların bölümleri:** Daha önce de belirtildiği üzere, ortaklar sadece kendi öz yeteneklerini getirirler ki bu da genellikle bütün firma anlamına gelmez. Bunun yanında esneklik ve hızlı hareket edebilmek, fırsatları yakalamak için gereklidir. Sadece küçük firmalar ve

büyük firmaların bölümleri bunu gerçekleştirebilirler. Büyük firmalar genellikle karar almada ve fırsatları yakalamak için gerekli olan yenilikler konusunda yavaştır.

**Belirsiz sınırlara sahip olması:** Sanal örgütler, örgütlerdeki geleneksel sınırları yeniden tanımlamaktadır. Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, tasarımcılar vb. arasındaki işbirliği bir örgütün nerede başladığı ve bir diğerinin nerede bittiğini belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Buna ek olarak, örgütün içsel (birimler arası , örneğin ortaklar) ve dışsal (sanal örgüt ve dış dünya arasında) sınırları birbirlerinden ayrılmaktadır.

**Yarı-durağan ilişkiler:** Sanal örgüt ve ortakları arasındaki ilişkiler biçimsellikten uzak ve geçicidir. Bu ilişkiler, ortaklar arasında bağımlılık yaratır; ancak ortaklar yine de birbirleri olmaksızın yaşayabilirler.

**Fırsatçılığa dayalı olma:** Firmalar belli bir pazar fırsatını yakalamak için bir araya gelmekte ve bu gereksinim ortadan kalkar kalkmaz yeniden ayrılmaktadır. İşbirliğini korumalarını sağlayan tek sebep belli bir fırsattır.

**Paylaşılan Riskler:** Sanal örgütler pazardaki fırsatlara cevap verir. Pazara dayalı öngörüler büyüdükçe, risk alma isteği de artmaktadır. Riskler sanal örgütteki her ortak tarafından paylaşılmalıdır. Riske örnek olarak; fonksiyonların diğer ortaklarla sözleşmeye bağlandığında ortaya çıkan kontrol kaybı verilebilir.

**Güvene dayalı olma:** örgütün varlığıyla ilgili ortak kaderden söz edilmektedir ki bu her ortağın kaderinin diğer ortakların kaderine bağlı olması anlamına gelmektedir. Yarı-durağan ilişkiler (biçimsellikten uzak ve geçici) ve paylaşılan riskler ortakları birbirine daha bağımlı kılmaktadır. Ayrıca bilgi ve birikim paylaşımı nedeniyle ortaklar arasında yüksek düzeyde güven olmak zorundadır.

**Paylaşılan Mülkiyet:** Mülkiyet paylaşımı, sanal örgüt içindeki her bağımsız ortağın kendi çıkarının ve sanal örgütü oluşturan her parçanın farklı sahipleri olabileceği

anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, sanal örgütün kendi çıkarlarının yanı sıra ortaklıkta yer alan işletmelerin de kendi çıkarlarının varlığı söz konusudur. Ortaklardan biri kendi hedefine ulaştığında veya ulaşamadığında, ortaklıktan çıkacaktır.

**Paylaşılan Liderlik:** Liderlik paylaşımı her ortağın kendi kaynaklarını kontrol etmesi anlamına gelmektedir. Ne var ki, sanal örgüte ait tüm kaynakların kontrolünün otomatik olarak dağılmasını içermemektedir.

**Paylaşılan Sadakat:** Sanal örgütteki her ortağın çalışanları kendilerini hem sanal örgüt ile hem de kendi firmaları ile tanımlamalıdır. Kültür, çalışanlar arasındaki sadakat ile doğrudan bağlantılıdır. Sanal örgütün başarısını belirleyen insanlardır.

**Dinamik şebeke:** Sanal örgüt işbirliği yapan örgütlerin dinamik bir şebekesidir. Örgütler şebekeye istedikleri zaman girip çıkabilirler.

**Yeniliğe dayalı olma:** Pazar bazlı teşvikler ve gerekli duyarlılık, sanal örgütler için hayati önem taşımaktadır. Yeterli ölçüde tepki verebilmek için, yeni ürünler ya da hizmetler gereklidir. Bu sadece teknik anlamda değil aynı zamanda kültürel yenilikleri de kapsamaktadır. Yenilik mass-customization nin boyutuna ve örgütsel öğrenmeye bağlıdır.

**Coğrafi yayılım:** Sanal örgütün en göze çarpan özelliklerinden biri coğrafi olarak dağılmış yapısıdır.

**Örgüt şeması ve fiziksel örgütün yokluğu:** Sanal örgüt her çeşit örgütsel yapının şebekesidir. Bu sebeple, bir örgüt şeması çizmek zordur. Benzer şekilde, sanal örgütlerin hiçbir örgütsel biçimi öngörmediği ifade edilmektedir. Kimi araştırmacılara göre sanal örgüt, bir kabuk ya da bir çeşit şemsiye örgüt olarak değerlendirilmelidir.

**Müşteri odaklılık ve mass-customization:** Müşterilerin belli ihtiyaç ve istekleri bulunmaktadır. Bu bireysel ürün talepleri, mass-customization olarak ifade edilmektedir. Örgütler sanal örgüt içinde mass-customization üretmek için işbirliği yapmaktadır. Bu kavram Sanal Ürünler terimiyle somutlaşmakta olup, güçlü müşteri ilişkileri sanal ürünlerin gelişimi için gereklidir.

**İşbirliğinin ömrü: geçici-kalıcı:** Sanal örgüt bağımsız şirketlerin geçici şebekesi olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız şirketler hızlı bir şekilde birleşmekte, bir amacı gerçekleştirip sonrasında da dağılmaktadırlar. Aynı zamanda, sanal örgütlerin geçici olarak varolduğu savunulmaktadır. Bu süre kesin sınırlarla belirlenemez. Sanal örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmeleri müşterinin talebine ve işbirliği için gerekli olan süreye bağlıdır.

**Güçler dengesi: ortakların, çekirdek ortaklar karşısındaki eşitliği:** Sanal örgüt içindeki ortaklar arası yüksek bağımlılık, bu ortaklar arasındaki eşit ilişkiler haline dönüşmektedir. Kontrol kültürü, bilgi paylaşımı kültürü ile yer değiştirmektedir. Bunun aksine, çekirdek ortağı bulunan ve bulunmayan sanal örgütler arasında bir ayrıma gidilmektedir. Çekirdek ortak, sanal örgütün adeta lideri gibidir. Diğer ortaklar da onunla uyumlu olmak durumundadır.

**Görevlerin çakışması: kısmi ve bütünsel:** Konuyla ilgili olarak iki çeşit sanal örgüt ortaya konmuştur. Birincisi ortaklarının kısmi görev çakışması yaşadığı, dolayısıyla sanal örgüt faaliyetlerinin dışında temel faaliyetlerini de sürdüren işletmelerden kurulu sanal örgütlerdir. İkinci türde ise, bütünsel görev çakışması yaşanmaktadır. Bu tür sanal örgütlerin ortakları, yalnızca sanal örgüt kapsamındaki projenin gerçekleştirilmesinde görev almaktadır.

Özet olarak, sanal örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ortaklar arasında işbirliğini sağlayacak güvene dayalı ortak bir iş anlayışı,

2. Kaynakların etkin kullanımı için öz yeteneklerin kombinasyonu,
3. Müşterilerin tek kaynaktan hizmet alacakları tek bir işletme kimliği,
4. Fazla bürokrasiyi ortadan kaldırmak için merkezi yönetim işlevlerinin işleyişinin elimine edilmesi,
5. İşbirliği maliyetlerinin düşürülmesi için bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı,
6. Sınırlı bir zaman dilimindeki belirli bir “görev”.

Özellikle belirtilmesi gereken konu, sanal örgütlerin gerçek örgütler ya da örgütler arası normal işbirlikleri gibi herhangi bir özel yasal statüye sahip olmamasıdır. Sanal örgütlerin çok sayıda yasal olarak bağımsız ve farklı yapıdaki (tüm örgüt, tek bir departman, proje grupları, bireyler, vb.) katılımcıdan oluşması bu duruma engel değildir.

## **C. DİĞER ORTAKLIKLARLA KARŞILAŞTIRILMASI**

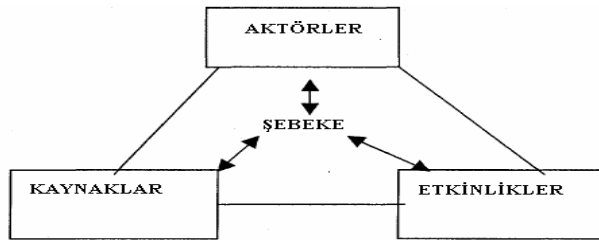
### **1. Şebeke Örgütlerle Karşılaştırılması**

Örgütler arası işbirliği alanındaki en önemli kavramlardan biri “şebeke”dir. Şebeke kavramı, çok farklı şekillerde tanımlanmış ve esas anlamından geriye çok az şey kalmıştır. Örgütler arasında şebeke kurmanın amacı, kişiler arası iletişimi hızlı ve açık hale getirmek amacıyla sınırları ortadan kaldırabilmektir. Sınırları kaldırmak suretiyle, değişen koşullara hızlı ve esnek biçimde karşılık verilebilecektir. Kimi kaynaklarda karşılaşılan kişiler arası şebekelerin amacı ise, etkinliğe, know-how’a ve benzer ilgilere sahip insanları bir platformda buluşturmak olarak ortaya konabilir. Şebekeler genel olarak birey-toplum arası sözleşme şablonlarıyla tanımlanan toplumsal bir boyutu da içermektedir. Şebeke içindeki sosyal etkinliklerin temeli ile ilgili ortak bilinç gelişebilir. Öte yandan kimi araştırmacılar, örgütler arası şebekeyi daha durağan alt sistemlerle serbestçe birleşmiş bir sistem olarak tanımlamaktadır. Buna örnek olarak da, kamu sektöründeki kimi kurumların çeşitli güç odaklarını bir altkümeleri gibi kullanmasını örnek göstermektedir. Bu şebekeler ortaklıkları, birlikleri ve şirket şebekelerini içermektedir (Yingjun, 2004; 80).

Şebeke örgütler, bilgi kullanımını artırmanın yanı sıra bilgiye erişimi artırmak amaçları ile örgütlenmektedir. Her iki sebep de bilginin yaratılması ve transferi için gereklidir. Şebekelerin aynı zamanda güvenin tesis edilmesine vesile olacak araçlar olduğu da ileri sürülmektedir. Güvenin zaten var olduğu durumlarda ise, şirket çalışanlarının birbiriyle işbirliğine girmelerini kolaylaştırır. Bir şebeke örgüt, ekonomik değişimi kolaylaştırmak için tasarlanmış diğer işbirliği şekillerinden farklı olarak, insanlar arasındaki etkileşimin (toplumsal değişimin) artmasına uygun bir ortam sağlayacaktır. Herhangi bir iş ortaklığı (joint venture) ya da stratejik ortaklıkta, durağan tercihlere sahip aktörler kendi faydalarını maksimize etmek üzere hareket ederler. Buna karşılık, şebeke örgütün söz konusu olduğu durumlarda, ekonomik aktörlerin kendi faydalarından bir kısmını ortak amaçlar doğrultusunda gözden çıkardığını göstermektedir (Yingjun, 2004; 81).

Bir şebekenin kaynaklar, etkinlikler ve aktörler ile tanımlanabileceğini ortaya konmuştur. Şebeke, iki veya daha fazla sayıdaki bağlı değişim ilişkileri olarak tanımlanmıştır. Tüm aktörler, etkinlikler ve kaynaklar, şebekenin anlaşılması amacıyla değerlendirmeye alınmıştır. Özellikle aktörler arasındaki ilişki sıklıkla tartışılmaktadır. Aktörler ister ortak işletmeler olsun, isterse sanal örgüte katılımda bulunan işletme çalışanları, bu muğlak yapı içinde her birinin rolü ve çalışma şekli değişikliğe uğramaktadır. Örgütün, aktörler arasındaki ilişkiler tarafından kurulan şebekelerden oluştuğu düşünülmektedir (Bozkurt, 2000; 99).

**Şekil 1:** Şebeke Modeli



**Kaynak:** Yingjun, 2004; 82



Şekil 1’de bu model ortaya konmaktadır. Sanal örgüt belirli bir amaca ulaşabilmek için tasarlanmış ve geliştirilmiş bir süreç olarak görülmektedir. Bu amaçla, aktörler etkinliklerini ellerindeki kaynakların yardımıyla sürdürebilmektedir. Esas olan, örgütün bir süreç olarak görülmesidir. Bu da, örgütteki şebeke düşüncesinin yalnızca bir parçasını oluşturmaktadır. Süreç örgütünün odak noktası, belli bir amacı gerçekleştirmeye yöneltilmiş aktörler, etkinlikler ve kaynaklardır (Yingjun, 2004; 82).

Bir şebeke örgütte ilişkiler, şirket düzeyinde ve bireysel düzeyde gelişir. Bu sebeple, şebekenin sınırları her zaman açıkça belli olmayabilir, ancak her zaman oradadırlar. Bir şebeke içinde kurulmuş olan ilişkiler, şebeke yapısındaki bir kararlılık faktörüdür. Kararlılık, örgütün sürekliliği açısından gereklidir. Sanal örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek için yaratılmış bir süreç olduğundan aktörler arasındaki ilişkiler de yalnızca bu amaçla sınırlıdır. Sanal örgütler, proje bitiminde ortadan kalkar. Şebeke içinde kurulmuş olan ilişkiler sürekli ve kalıcıdır. Bu ilişkiler, sanal örgüt süreci içinde yer almayabilir. Şebeke içindeki ilişkiler, şebekeyi bir arada tutacak elementtir. Bu yüzden de çok önemlidir. Sanal örgütlerdeki kısa süreli süreçlere ilişkin etkinlikler, hangi aktörün sanal örgütün bir parçası olacağını ve hangi kaynakların ortak amaç için kullanılacağı belirlenir. Bununla birlikte, sanal örgütün şebeke örgütün özel bir türü olduğu gerçeği de yadsınmamalıdır (Koçel, 2004; 446-449).

**Tablo 1: Şebeke Örgüt ile Sanal Örgüt Arasındaki Farklılıklar**

	Şebeke Örgüt	Sanal Örgüt
Amaç	<b>Belirli bilgiye ulaşmak</b>	<b>Belirli bir amaca ulaşmak</b>
İçerik	<b>Temelde yapıya odaklı</b>	<b>Yapıya ve sürece odaklı</b>
Süre	<b>Geçici de olabilir, kalıcı da</b>	<b>Geçicidir, projenin amacına ulaşmasıyla birlikte sona erer</b>
Odak	<b>İlişkiler</b>	<b>Aktörlerin ve kaynakların seçimi</b>
IT Kullanımı	<b>Zorunlu bir özellik değil</b>	<b>Yapısal gereklilik</b>

Kaynak: Koçel, 2004; 449

## 2. Stratejik Ortaklıklarla Karşılaştırılması

Stratejik ortaklıklar genel olarak iki ya da daha çok sayıda bağımsız örgütün, açıkça tanımlanmış pazar bölümlerinde stratejik pozisyonlar elde etmek veya yerlerini güçlendirmek amacıyla yeteneklerini birleştirmelerini ifade etmektedir. İşletmelerin değişim, paylaşım ya da ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin ortak geliştirilmesi konularını içeren şirketler arası gönüllü düzenlemelerdir. Aynı konuda faaliyet gösteren örgütlerin yatay bütünleşmeleri olabileceği gibi, nihai ürünü ortaya koymak adına değer zincirinin çeşitli aşamalarındaki dikey bütünleşmeleri de içermektedir. Stratejik ortaklıklar uzun dönemli yasal sözleşmelere dayanmaktadır. Genel yönetim giderlerine ekleme yapan her şirket tarafından bireysel olarak yönetilir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, belirli pazar bölümlerindeki özel gereksinimleri karşılayabilmek için stratejik ortaklıklara girerler (Harrigan, 1988; 141-143).

Stratejik ortaklıklara katılmanın sebepleri arasında, ölçek ekonomisine ulaşmak ve ürün ve/veya pazarlamaya ilişkin bir bakış açısı yakalamak bulunmaktadır. Böylece, pazara ulaşmada gerekli olan teknoloji altyapısı ya da üretim uzmanlığı konularındaki boşluk doldurulabilmektedir. Stratejik ortaklıklar, aynı amacı gerçekleştirmek için çalışan ortaklardan kurulu şebekedir. Merkez-uydu modelinin aksine ortaklar birbirlerine karşılıklı bağımlılık içinde bulunmaktadır. İşbirliği, sözleşmelerle açıkça belirlenmiştir. Doğal olarak da stratejik ortaklıklar uzun dönemli bir istikrar kurulması amacıyla oluşturulmaktadır. Ortaklıklara yönelik literatür taramasında, stratejik ortaklıklar ile iş ortaklıklarının (joint venture) çoğunlukla birbirlerine yakın kavramlar olarak tanımlandığı görülmektedir. Oysa stratejik ortaklıklar politik amaçların önemli olduğu durumlardaki bir işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık joint venture, daha çok teknolojik amaçların gerçekleştirilmesi ve ürün geliştirme ve/veya üretim işlevlerinin paylaşılmasıdır (Yungjin, 2004; 83).

Sanal örgüt kavramını tartışırken, stratejik ortaklıklar çoğunlukla bu kavramla karşılaştırılmaktadır. Literatürdeki araştırmaların çoğu, modern örgütsel stratejilere

“sanal örgüt”müş gibi yaklaşmaktadır. Ne var ki, bu bir örgüt yapısından öte, değer zincirindeki elementleri örgütlemeye yarayacak bir strateji ve örgütsel bir yaklaşımın bir özelliğidir. Örneğin, Palmer ve Speier’in (1997) araştırması, sanal bir örgüt geliştirmek amacıyla, bir model ortaya koymuştur. Örnekte, Ford ve Nissan, yeni bir minibüs geliştirmek amacıyla işbirliği yapmaktadır ve bu yapıya sanal örgüt adını vermektedirler. Ne var ki, bunun joint venture’den ya da stratejik ortaklıktan herhangi bir farkı yoktur (Yungjin, 2004; 83).

Sanal örgüt ile stratejik ortaklık arasında belirgin bir ayırım yapılamamıştır. Kavramlar arasındaki farklılıklar tam olarak ortaya konmadığı sürece terminoloji karmaşık görünmektedir.

**Tablo 2: Stratejik Ortaklıklarla Sanal Örgütler Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Stratejik Ortaklık</b>	<b>Sanal Örgüt</b>
<b>Amaç</b>	<b>Bütünsel ortaklık ilişkilerine ulaşmak</b>	<b>Stratejik ihtiyaçları gidermek</b>
<b>Oyuncuların Sayısı</b>	<b>Az sayıda, genelde 1 veya 2; Çekirdek katmanı yok</b>	<b>Çok sayıda oyuncu; Çekirdek katman bulunmakta</b>
<b>Yaşam Döngüsü</b>	<b>Geçici veya kalıcı</b>	<b>Geçici, belirli bir görevin yerine getirilmesi için kurulur ve ardından dağılır</b>
<b>Bakış Açısı</b>	<b>Dar; işlemlere odaklı</b>	<b>Değer zincirinin daha geniş kısmını içerir; İK, pazarlama ve hukuk gibi işlemsel olmayan bileşenleri de kapsar</b>

**Kaynak: Yungjin, 2004; 84**

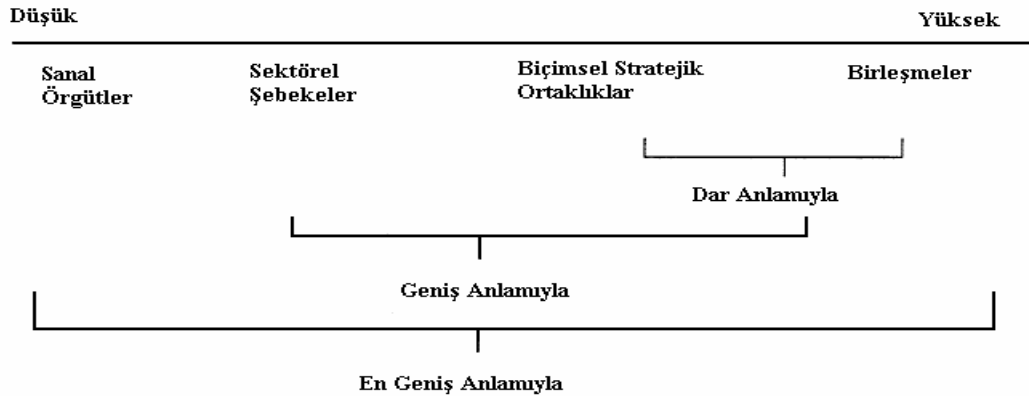
Stratejik ortaklıklar, bağımsız örgütler arasındaki farklı işbirliklerini içinde barındıran şemsiye bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Stratejik ortaklıkların, muğlak bir fenomen olduğunu ve bu yüzden de kavramın çok sayıda tanımı olduğuna dikkat çekmektedir. Bunun sonucu olarak da kavrama, içinde joint venture, şebeke kurma, birleşme ve sanal örgütü alan daha geniş bir tanım getirmektedirler (Şekil 2).

Esnekliğin, dinamik ve hızla değişen bir çevreye adapte olabilmek için betimlenen örgütsel yetenek olduğu iddia edilmektedir. Bunun yanında, sinerjiyle ilgili olarak, iki veya daha fazla işin, etkinliğin veya sürecin birleştirilmesiyle toplam değere yaptıkları katkının bireysel olarak yapacakları katkıdan daha büyük olduğu da ileri sürülmektedir. Bu açıklamalara göre;

- 1) Stratejik ortaklıklar, yüksek sinerji ile düşük esnekliğe sahiptir. Çok uzun bir süredir işletmeler stratejik ortaklıklara, kendilerini sinerjiye ulaştırabilecek bir araç ve birleşmelerin bir alternatifi olarak bakmaktadır. Stratejik ortaklıklar, “sermayeye, yeteneğe, dağıtım kanallarına veya pazar liderliği elde etmek için gerekli üretim yeteneklerine ulaşmanın en etkin ve verimli yoludur.” Benzeri ilişkilerde risk düşük, sinerji yüksek ve ortalama bir esneklik düzeyi söz konusudur.
- 2) Sanal örgütler en yüksek esnekli düzeyi ile sinerjiyi ortaya koymaktadır. Sanal örgüt kurmaktaki asıl amaç, esnekliği yakalamaktır. Sanal örgütler, dinamik çevre koşullarına uyum sağlayabilmektedir. Bu sebeple, esneklikleri çok yüksektir. Sanal örgütteki sinerji, yapısının doğal bir özelliğidir. Sanal örgütler, ortaklığı daha fazla yetenek ve gücü özümseyerek tamamlamakta, karlılık ve etkin zaman kullanımı gibi avantajlar yakalamaktadır. Bu sebeple de sanal örgütlerin yüksek sinerji düzeyi yarattığı düşüncesi akla yatkındır (Şekil 3).

### Şekil 2: Stratejik Ortaklıkların Farklı Tanımlamaları

Biçimselleşme ve Bütünleşme Derecesi



Kaynak: Yingjun, 2004; 85

**Şekil 3 : Sinerji - Esneklik Şablonu**

	Düşük	Esneklik	Yüksek
Yüksek	Stratejik Ortaklık		Sanal Örgüt
Sinerji			
Düşük	Tam Merkezileşmiş		Bölümsel Yapı

Kaynak: Yingjun, 2004; 86.

## **D. SANAL ÖRGÜTLENME MODELLERİ**

### **1. Ulriche Franke'nin Sanal Ağ/Şirket Yaklaşımı**

Tıpkı sanal örgüt kavramının tanımındaki ayrımlar gibi, örgütlenme modelleri için de ortak bir ayrıma henüz ulaşılmış değildir. Bu anlamda Franke, sanal örgütü genel bir çevre (iç ve dış) içinde değerlendirerek, kavramları da yerlerine oturtmaya çalışmış ve sanal örgütü herhangi bir çerçeveye sıkıştırmak yerine, önemli parçalarını tanımlayarak bu parçalara ilişkin görevleri öngörmüştür.

Temel olarak sanal ağ, sanal şirketi oluşturan bağımsız şirketlerin oluşturduğu havuzdur. Bu modelin başlıca rekabetçi avantajı, ortaklıkları oluşturan bağımsız şirketlerin ortaya çıkan pazar olanaklarına kısa sürede cevap verebilmesidir. Sanal ağ, sanal şirketin biçimlenmesini kolaylaştırmak amacıyla belli sayıda örgütsel mekanizmayı konuşturarak örgütsel bir çerçevedir. Ağ aracısı (net-broker) bu bağımsız şirketler havuzunu kontrol altında tutar ve yönetir. Bununla birlikte, etkin sanal şirketler kuran bir mimar rolü oynar.

### a. Sanal Şirket

Sanal örgütler, şirketlerarası perspektiften ele alınırsa, “sanal şirket”ten işbirliğine dayalı ortaklıkları örgütleyen bir kavram olarak söz edilir. Sanal şirket düşüncesi henüz başlangıç döneminde olduğundan, örgütsel kavramın tanımı oldukça geniştir. Bu yüzden, yalnızca çok az sayıda gerçek sanal ağ/şirket vardır. Aşağıda yapılan tüm tanımlamalar çeşitli akademisyenlerin gerçekleştirdiği kavramsal çalışmalara dayanmaktadır. Buradan hareketle, Byrne (1993) sanal şirket kavramı için akademik literatürde oldukça geniş kabul gören bir tanım ortaya koymuştur. Buna göre, bir sanal şirket, yetenekleri, maliyetleri paylaşarak birbirlerinin pazarlarına ulaşmak amacıyla bilgi teknolojileri ile birbirlerine bağlı bağımsız şirketlerin – tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakipler – oluşturduğu geçici ağıdır. Bu şirket modeli akışkan ve esnektir. Bir grup işbirlikçi belli bir olanağı değerlendirmek üzere hızlı şekilde bir araya gelir. Olanak bir kez değerlendirildiği takdirde, bu birliktelik artık dağılacaktır. Kavramın en saf halinde, her bir işletme yalnızca kendi öz yeteneklerinin elverdiği ölçüde katkıda bulunarak sanal şirket içinde yer almaktadır. Teknoloji sanal şirketin gelişiminde merkezi bir rol oynamaktadır. Farklı şirketlerden insan takımları, ardışık olarak değil bilgisayar ağları sayesinde gerçek zamanlı olarak birlikte çalışmaktadırlar (Byrne, 1993; 97).

Byrne’in (1993) tanımından hareketle şu ana özelliklere ulaşılabilir. Sanal şirket, geçici bir ortaklıktır. Ne belirlenmiş bir süre için kurulur, ne de iş ortaklıkları (joint venture) gibi açık uçlu bir işbirliğini öngörür. Birliktelik, ortaklar için kârlı olduğu sürece devam eder. Ortak şirketler aynı anda birden çok sanal şirketin çatısı altında yer alabilirler. Öte yandan, sanal örgüt modeli ortaklığa katılımının yanında günlük işlerini sürdürmek isteyen işletmelere de olanak tanır (Dess vd., 1995; 8)

Sanal şirketin ortakları – ki bunlar tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakiplerdir – kaynakları, riskleri, maliyetleri paylaşırlar ve birbirlerinin pazarlarına ulaşırlar. Bu tarz ilişkiler yatay ve dikey değer zinciri bütünleşmesini gerektirir. Kimi zaman, örneğin

bağımsız bir işletme yeni ürün geliştirme, üretme ve dağıtma konusunda yeterli kaynak ve know-how'a sahip değilse, rakip bir işletmeyle ortaklık kurmak dahi getirisi olan bir eylemdir. Sanal şirkete ilişkin vurgulanması gereken en önemli nokta, bir bütün olarak rekabetçiliği geliştirmek amacıyla kaynakları paylaşmak ve tamamlamaktır. Sanal işletme kavramıyla ilgili diğer bir özellik de, küçük şirketlerin sanal şirket modeli içinde güçlerini birleştirmek suretiyle, küresel ölçekli çokuluslu şirketlerle başa çıkabilecek düzeye gelmelerini sağlamasıdır. Bu yüzden, sanal işletme modeli küçük ve orta boy işletmeler için son derece çekicidir. Model KOBİ'lere bir yandan bağımsızlıklarını koruma olanağı tanırken öte yandan da rekabetçi avantaj elde etmelerini sağlar. (Franke, 2000; 23)

Sanal şirketin ideal şekli, akışkan ve esnek olanıdır. Bu çeşit bir yapılanmada, ortaklar işbirliğine yalnızca öz yetenekleri ile katılırlar. Herhangi bir pazar fırsatı belirlendikten sonra, ortaklar hızlı şekilde bir araya gelerek müşteri gereksinimleri doğrultusunda kaynaklarını birbirlerine açarlar. Pazar koşullarının değişmesi durumunda, sanal şirketin yapılanması da, rekabetçi gücü korumak amacıyla değişir. Ortak işletmeler arasındaki ilişki esnek olmalı ve pazara çabuk cevap verebilmeyi sağlayacak karşılıklı güven üzerine kurulmalıdır. Zira, bir sanal şirketin en önemli rekabetçi avantajı, çabuk şekilde ve uzun süreli pazarlık sözleşmeleri olmaksızın bir araya gelmesidir (Franke, 2000; 23).

Sanal şirketler için, bilgi alışverişi yaşamsal bir konudur. Bir sanal şirketin kurulabilmesi bilgi teknolojileri (IT) olmaksızın da mümkündür. Ne var ki bilişimdeki hacim, hız ve kaliteye ilişkin son gelişmeler, geçmişte çok büyük maliyetlere katlanarak dahi oluşturulması olanaksız görülen etkinlikleri günümüzde olanaklı ve cazip kılmaktadır. İletişim, işbirliğine dayalı işletmeler arasındaki etkinliklerin eşgüdümlemesini kolaylaştırır ve bilgi üretimine yol açar. Bu da ürün ve hizmetlerde yeniliğin ortaya çıkmasına yol açar. Sanal şirket kavramı, farklı işlevlere sahip ve coğrafi açıdan farklı yerleşimlere sahip işletmelerin işbirliğini içerir. Geleneksel takımdan farklı olarak sanal takımlar, bilgi iletişim teknolojilerinin sayesinde, uzaysal,

zamansal ve örgütsel sınırların ötesinde faaliyet gösterir. Sanal takımlar ürünlerin, hizmetlerin ve iş süreçlerinin uyumlu biçimde tasarlanması amacı peşinde koşarlar. Örgütlerin bilgi iletişim teknolojileri tarafından desteklenen ağ yapıları Ar-Ge, üretim ve dağıtım süreçlerini hızlandırır ve geliştirir (Franke, 2000; 23-24).

## **b. Sanal Ağ**

Sanal şirket kavramını açıklamanın ardından akla gelen ilk soru, sanal şirketi oluşturmaya uygun ortakların nasıl bulunacağıdır. Olası ortak işletmeleri bulmanın bir yöntemi sarı sayfaları karıştırmak veya internet üzerinde tamamlayıcı yeterlilikteki, yetenekteki ve kaynaklara sahip şirketleri aramaktır. Bu şekildeki bir aramada karşılaşılabilecek başlıca sorun, karşılaşılan işletmelerin yeterince güvenilir olup olmadıkları ile bu işletmelerin ortaklık için gerekli kaynaklara sahip olup olmadıklarının belirsizliğidir. Sanal şirket oluşturmak isteyen işletmelerin, karşılıklı güven, örgütsel kültür, iş süreçleri ve IT/IS sistemleri konularında uyumlu olmaları gerekmektedir. Birbirlerini tanımayan ortak şirketler arasındaki işbirliği sürecini kolaylaştırmak amacıyla Goldman ve diğerleri (1995), “sanal ağ” kavramını ortaya atmışlardır. Tanım olarak sanal ağ, sanal şirketin ana üssüdür (merkezdir). Ağ, sanal şirketlerin potansiyel üyelerinin oluşturmayı kabul ettiği ve işbirliğine yeterli ortakların bir araya geldiği açık uçlu bir derlemedir. (Goldman vd., 1995; 220)

Sanal ağ, sanal şirketler havuzu oluşturan üye şirketlerden oluşurlar. Dışardan gelen tedarikçiler ve müşteriler de sanal şirketi oluşturan bağımsız işletmelerin, üst şirkete değer katma sürecinde yerlerini alırlar. Sanal ağın başlıca amacı sanal şirketin biçimlenmesini kolaylaştırmaktır. Sanal ağ kavramı, sanal şirketin yönetim ve üretim süreçlerini destekleyen örgütsel mekanizmaların altı anahtarını kapsar. Bunlar aşağıda kısaca incelenmiştir (Sheridan, 1996; 32; Franke, 2000; 25-26).

**Ön yeterlilik kriteri:** Sanal ağa katılmak için her aday öncelikle, sanal şirket üyeleri tarafından konulan ön yeterlilik kriterini yerine getirmelidir. Ön yeterlilik kriteri



yalnızca, gelecekte kurulacak bir sanal şirkette yer alması söz konusu olabilecek işletmeleri belirlemek amacını güder.

**Güven ve Kültür:** Sanal ağ, bir ağ kültürünün ve karşılıklı güvenin gelişebileceği kararlı bir ortam içinde kendi dinamiklerini geliştirir. Başarılı sanal şirketler, uzun bir zaman süresi içinde “güven spirali” olarak adandırdıkları yapıyı oluştururlar. Güven, temel olarak deneyim ve itibara bağlıdır. Bu sayede, durağan bir ortamda güven, kararsız ve dinamik bir ortamdakinden daha çabuk şekilde gelişir. Ağ üyeleri kendilerini, karşılıklı güven sürecini aşıl原因 ve kendi kendine sanal bir ağ kültürü geliştiren sanal ağ örgütüyle özdeşleştirirler. İsviçre’de yürütölen deneyler, bireysel temas ve şirket temsilcilerinin düzenli yaptığı yüz yüze toplantıların sanal ağ güven kültürü yaratmada uygun bir araç olduğunu göstermiştir. Bir diğere anahtar faktör ise, üyelerin sayısıdır. Sanal bir ağın ağ aracısı (net-brokeri) Ted Nickel, yeni bir ağa başlamadan önce incelediği 25 şirket arasında uyumlu çok fazla şey olmadığını belirtmiştir.

**Ortak Arayışı:** Sanal ağ birbirinden farklı kaynak, yeterlilik ve yeteneğinin üye şirketlerce içinde tutulduğu bir depo olarak algılanabilir. Ağ üyeleri diğereilerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilirler. Kısa vadede birbirlerine uyum sağlamaya yetecek güvenilir ortaklarla olmanın özgüvenini taşırlar.

**Çabuk Yapılanma:** Belli bir proje için uygun ortak bir kez seçildiyse, yapılanma süreci uzun süren ortaklık sözleşmelerinin pazarlığı yüzünden yavaşlatılmamalıdır. Bunu sağlamak amacıyla, tüm ağ üyeleri temel olarak işbirliği kurulmasına hizmet eden bir ortak düşünce anlaşması imzalarlar. Ortak düşünce anlaşması, sanal ağın misyon ve vizyonunu, genel kurallarını ve düzenlemeleri ile risklerin, maliyetlerin ve kazançların sanal şirket ortakları arasında ne şekilde dağıtılacağını açıklığa kavuşturur.

**Hızlı Hareket Etme:** Sanal şirketin başlıca özelliklerinden biri pazara ulaşma zamanını azaltmasıdır. Dağıtılmış çeşitli kaynaklar, yeterlilikler ve yetenekler, birbirleriyle “bağımlı” ve “uyumludur”. Dolayısıyla, bireysel işlevlerini ortak şekilde yerine getirmeleri durumunda sanal şirket, tek bir özel projeyi gerçekleştirmeye yönelmiş tek bir işletme gibi hareket edebilir. Yeni kurulmuş sanal şirketin hızla harekete geçebilmesini sağlamak için sanal ağ, tıpkı referans iş süreçleri gibi, örgütsel, teknik ve IT’ye ilişkin standartlar geliştirir.

**Ceza Sistemi:** Güven, sanal ağ kavramının anahtar özelliğidir. Eğer ağ üyelerinden biri ortaklığın beklentilerini karşılayacak şekilde davranmaz veya o düzeyde performans göstermezse, itibarını sarsar ve sanal ağ içindeki güvene zarar verir. Bu durumun bir yaptırımını olarak, böylesi işletmeler gelecek projelerde yer almak üzere bir seçenek olma vasfını yitirirler. Dışlanma, öz yetenekleri üzerine uzmanlaşmış işletmeler için büyük önem taşır. Zira, bu durum işbirliğine giren ortaklar olmaksızın bir değer zinciri yaratma yetisine sahip olmadıkları anlamına gelir. Bu sebeple, bu tür yaptırımlar şirketin varlığı için tehlike oluşturabilir. Sonuçta, ceza sistemi tüm üye şirketleri, ortaklıktaki güveni sarsmak suretiyle, diğer ortakları hayal kırıklığına uğratmamaları yönünde motive eder. Ağ üyelerinin ortaklığa bağlılığı, yüksek düzeyli motivasyon üretir. Bu da yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri ortaya çıkarır.

### **c. Ağ Aracısı (Net-Broker)**

1986’da Miles ve Snow, ilk kez dinamik ağ kavramını literatüre tanıtmışlardır. Dinamik ağın bir koordinatöre, dolayısıyla bir aracıya (simsara) ihtiyacı olduğunu öne sürmüşlerdir. Sanal ağ/sanal şirket dinamik bir ağ çeşidi olduğundan ötürü ağ aracısı, bu oluşumların da yaşamsal bir parçası olmaktadır. Sanal ağ koordinatörünün öncelikli rolü, sinerji yönetimi olarak göze çarpmaktadır. Aracı kolaylaştırıcı ve katalizör olarak tanımlanmıştır. Aracılar, şirketlere stratejik ortaklıklar kurmalarında, ağ etkinlikleri örgütlemelerinde ve yeni iş olanakları belirlemelerinde yardımcı olmaktadır. Görevleri ağ kavramını yaymak, işbirliğini özendirmek, şirket grupları örgütlemek ve

bunları ürün tasarımcıları, pazar uzmanları, eğitim hizmeti verenler ve başarıya ulaşmalarını sağlayacak endüstri hizmet programlarıyla buluşturacaktır. Kanet ve Faisst (1997) ise, aracının bir görevinin de müşteriler için öncelikli iletişim noktası olduğunu eklemiştir. Aracı sanal şirket için uygun bir biçim ortaya koyar ve ortakların performanslarını değerlendirir. Sanal şirketin işleyişi süresince ağ aracısı arabulucu gibi hareket eder ve ortak şirketler arasındaki olası çatışmaların çözülmesine yardımcı olur. 1986'da Miles ve diğerleri, net-brokere ait üç rolün tanımlamasını yapmışlardır. Bunlar; mimar, baş işletmen ve bakıcıdır. (Franke, 2000; 26-27; Miles vd. 1986; 56)

**Mimar:** Mimarlık rolü kapsamında net-broker iki ana görevi yerine getirmek durumundadır. Net-broker sanal ağ için uygun ortak şirketleri arar ve belirler. Ayrıca sanal şirketi oluşturmak için olası ağ üyelerini seçer.

**Baş İşletmen:** Baş işletmen olarak hareket eden net-broker her şeyden önce sanal ağın yönetimi ve dirliğinden sorumludur. Bunun da ötesinde, net-broker sanal şirketin tüm proje yönetim işlerinden de sorumludur. Diğer yandan, gerek sanal şirketin ortak şirketlerinden biri ve gerekse net-brokerin kendisi, işlemler düzeyinde şirketin proje yönetimini kontrol eder.

**Bakıcı:** Ortaklık ağlarının düzgün ve etkin şekilde yürümesi için, sürekli gelişim gereklidir. Sanal şirketin gelişim süreci devam ederken bakıcı, sanal ağ ve sanal şirket içindeki çok sayıda ilişkiyi gözetlemektedir. Bakıcının başlıca görevi, "işbirliği için öğrenmek ve öğrenmek için işbirliği" sürecine destek olmaktır. Bu yüzden bakıcı, yetiştirme ve disiplinli davranışlarla meşguldür. Örneğin, eğer net-broker üyelerden birinin teknolojiye geri kaldığını ya da başka bir şekilde ağ için düşük fayda ürettiğini fark ederse, durumu düzeltmek için gerekli önlemleri alır. Diğer yandan aracı, bir ağ üyesinin maliyetler konusunda diğer ortaklara göre avantaj kazandığını belirlerse, görevi bu tür durumların sistemin tamamı üzerindeki bozucu etkisinin altını çizmek ve düzensizliği yaratan ağ üyesine herkes için iyi olanı öğretmektir.

Bunun da ötesinde, net-broker başlıca üç yönetim sürecini de yürütmek durumundadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Franke, 2000; 27):

**Sanal Ağı Başlatmak:** Net-brokerin ilk görevi, olası ağ için tamamlayıcı ve rekabetçi kaynaklar ile ortaklarla çalışabilme yeteneğine sahip adaylar bulmaktır. Gelecekteki sanal ağa ilişkin belirgin bir vizyon, araştırmaları kolaylaştıracaktır. Hazırlık aşamasında, net-broker insanlarla iletişim kuran, onları bir araya getiren, diyalog ve sosyalleşmeyi yaratan, ilişki destekleyicisi rolünü üstlenir. Ana amaç karşılıklı sevgi yaratmak ve karşılıklı güveni özendirme. Başlangıç dönemindeki son adım ise, katılan tüm ağ üyelerinin ortak anlayış çerçevesinde buluşmasıdır.

**Sanal Ağın Korunması:** Bakımın anlamı, net-brokerin ağ üyeleri arasındaki ilişkileri yönetmesi ve aralarındaki işbirliğini geliştirmesidir. Bu sebeple, net-broker ağ üyeleriyle birlikte, işbirliğine yardım edecek, işle ilgili ve teknik standartları yetiştirme amaçlı veya disipline edici eylemlere girer. Aynı zamanda net-broker sanal ağın iç ve dış çevresini izler, meydana gelen değişikliklere nasıl uyulabileceği konusunda öneriler getirir. Net-broker sanal ağın rekabetçi gücünden sorumlu olduğu için, kaybolanların yerine veya kaynakların tamamlanması amacıyla sürekli olarak yeni üyeler arar. Buna ek olarak, ağın iç öğrenme süreci de net-broker tarafından yönetilir.

**Sanal Şirketin Biçimlenmesi ve İşletilmesi:** Biçimlenme süreci belirgin bir pazar fırsatı açığa çıktığında başlar. Net-broker için ilk adım, pazar fırsatını yakalamak için gerekli tüm kaynakları belirleyen 'sanal değer zinciri modeli' yaratmaktır. Net-broker ağ üyelerinin kaynak profillerini izlediğinden, en rekabetçi sanal şirket bileşimini kurar. Sanal şirket bir kez kurulduğunda aracı, çalışan birimlerin proje yöneticisi konumunda değilse, koordinasyon görevinden çekilir. Proje tamamlandığında ise, net-broker da dağılma sürecindeki yerini alır; ortakların adil bir şekilde birbirlerinden ayrılmasını temin etmek için onları izler ve kontrol eder.

## **2. Burn, Marshall ve Bernett Modeli**

Batı California Üniversitesi (East California University – ECU) Yönetim Bilişim Okulu'nda çalışmalar yapan Burn, Marshall ve Wild çalışmalarından yola çıkarak, belirlenmiş koşullara en etkin karşılığı verecek sanal örgüt modellerini ortaya konmaya çalışmışlardır. Bunları, sanal yüz, işbirliği modeli, yıldız ortaklığı, değer ortaklığı, pazar ortaklığı, sanal broker ve sanal uzay olarak adlandırılmıştır. Her ne kadar bu model, araştırmacıların kendi isimleriyle anılmakta ise de, gerçekte 7 modelden oluşan bir bütündür. Her bir modelin değeri, veri pazarı oluşturan güçlerin bağlantılarına ve koşullarına en uygun cevabı verebilmelerinde yatar (Burn, Marshall ve Barnett, 2002; 43).

ECU'de ortaya atılan yedili ayırım, Burn ve Ash'in daha önceki çalışmalarında benimsedikleri altılı ayırım ile Harvey, Speier ve Palmer'in esas aldığı beşli ayırımla aynı temel üzerine kuruludur. Burn ve Ash altılı ayırımlarında sanal uzay modeli'ne yer vermezken, Speier ve diğerleri ayırımlarında sanal broker (veya ağ-brokeri) modeline de yer vermemişlerdir.

### **a. Sanal Yüz Modeli**

“Sanal yüz” sanal örgütleri geleneksel bir örgütün alternatif tasviridir. Çıkarların söz konusu olduğu çoğu durumda bu model, kendisini oluşturan geleneksel örgütlerle yakından ilişkili şekilde çalışan, internetten ulaşılabilen bir örgüttür. Bu yaklaşımda, geleneksel yapıdaki çekirdek işletme, holistik işletme düşüncesinin sanal uzaya taşınmasındaki tüm yükü üstlenmiş durumdadır. Böylece, iki anahtar soru; “işletme içine ve pazara ilişkin oturmuş bilgiler, elektronik otomasyon sistemine ne ölçüde yerleştirilebilir ve e-sistemde ne ölçüde yapılandırılabilir” ile “içselleşmiş uzmanlık bilgisi, sanal sistem çözümlerinden yararlanan ağ üyelerinin anlayabileceği düzeye ne ölçüde indirgenebilir” şeklindedir. E-çözümleri kullanamayacak ve kullanmayı öğrenemeyecek olanlar geleneksel sistemler tarafından hizmet alacaklardır.

Yeknesaklığı korumak açısından, sanal ve geleneksel örgütler, işletme kişiliğine bağlı olarak ortaya çıkan ve markayı betimleyen tüm kültürel özellikleri ve sembolleri paylaşmalıdır (Love ve Tellefsen, 2003; 13).

Kullanıcıların bilgi iletişim teknolojileriyle etkileşimini zaman-yer düzleminde etkinleştirmek için onları güçlendirmek şeklinde katma değerler yaratan model, son kullanıcı için taşıdığı öneme vurgu yapmaktadır. Örnek olarak Fleurop şirketinin internet üzerinden çiçek ya da Travelocity'nin uçak bileti satması ya da internet bankacılığı yapan örgütlerin, gösterilebilir. Bununla birlikte, hizmetler sanal yüzle birlikte bunun çok daha ötesine geçip ortak işletmelerin tüm etkinliklerini gösterir bir hal alır. Bunun örnekleri de televizyon kanallarının internet tabanlı versiyonlarında ve gazetelerin sürekli güncellenen, arşiv aramalarını de içeren sayfalarında görülebilir. Alternatif olarak, elektronik ortamda çöpçatanlık, sözleşmelere fiyat teklifi ve hatta elektronik açık artırma ya da ortak ödeme mekanizması gibi lükslerle, elektronik bir süpermarkete katılıp pazar anlayışını geliştiren avantajları kullanarak etkinliklerin perspektifini genişletmek de mümkündür. Açıkça görüldüğü üzere ana şirketle sanal yüz arasında son derece kalın bir bağ vardır. Bu model e-mağaza, e-açık artırma ve hatta e-süpermarket olarak vücut bulabilir (Burn ve Ash, 2000; 148).

Batı Avustralya'da kurulu küçük bir aile şirketi olan Jane Brook Şarapçılık, benzer bir modelin örneğini sunmaktadır. Şirket, 1972'de kurulmuş olan bir şarap üretim işletmesidir ve ailenin iki ferdi tarafından yönetilmektedir. Şirket, 12,5 dönüm genişliğinde araziye sahiptir ve yetiştiricilerle iletişim kurmaktadır. Jane Brook, Avustralya ve Güneydoğu Asya pazarlarında satmak üzere, yılda 10.000-15.000 kasa Avustralya şarabı üretmektedir. 1995 Haziran'ında, pazarladığı ürünlere odaklı bir web sitesi kurdu. Sitesi, kurumsal ve sektörel bilgiler sağlamanın yanı sıra şirketin başlıca acenteleri ve fabrika satış mağazaları hakkında bilgileri de internet kullanıcılarına ulaştırmakta. Siteyle ilgili vurgulanması gereken konu, potansiyel müşterileri şarap üretim merkezine getirmek için ilgilerini çekmek ve *catering* olanaklarıdır. İşletmenin, üçü Atkinson ailesinin fertlerinden olmak üzere sürekli istihdam edilen beş çalışanı

bulunmaktadır. Bunun yanı sıra işletme, kahve servisi ve mahzen kapısında görevlendirmek üzere 15-20 civarında yarı-zamanlı işçi istihdam etmektedir. Web sitesine yapılan küçük bir yatırımla ve ek işçiye gereksinim duymaksızın, (toptan satıştan elde ettiğinden çok yüksek bir kar marjıyla) perakende satışlarını üçe katladı ve üstelik artan şöhretiyle beraber uzak coğrafyalardaki alıcılara ulaşma fırsatı yakaladı. Bu model, varolan pazarlama kanallarını tamamlayıcı araçlar olmak üzere, çoğu şirket tarafından kullanılmaktadır (Burn vd., 2002; 43).

### **b. İşbirliği Modeli**

İşbirliği modelleri, her bir ortağın sanal örgüte aşağı yukarı aynı katılımı gösterdiği bir paylaşım ortaklığı, diğer bir deyişle bir birlik oluşturmaktır. Birliğin elemanları pazar fırsatlarına tepki verebilmek veya her bir üyenin öz yeteneklerini ortaya koyabilmek için değişebilir (Goldman vd., 1995; 111).

Buna örnek olarak, temelde aynı pazara tamamlayıcı mallar üreten işletmelerin, ölçek ekonomilerine ulaşmak, daha büyük fırsatları yakalamak ve eşgüdüm sağlayabilmek amacıyla işbirliğine yönelmeleri gösterilebilir. Bu durumda, işbirliğine katılan işletmelerin liderleri, bir yandan örgütlerarası iş takımları oluşturmak veya örgütlerden birini ortak bileşen ve sistemler tanımlamaya ve geliştirmeye yönlendirmek suretiyle, yönetimi kotarmaya çalışırken, diğer yandan da örgüt üzerinde ve işbirliği üyelerinin ötesinde bir liderlik kurmaya çalışırlar. Bu tarz ortaklıklar, doğal olarak kararsızdırlar. Bunun sonucu olarak da ya tam bir birleşmeye yönelirler, ya da eski rekabetçi pazar çözümlerine geri dönerler. Kısaca, dağılırlar. Kimi koşullarda, sanal uzay ortakları tarafından yerleştirilmiş, yönetici konumundaki örgüt, pazarı ele geçirerek kazanç elde eden ve tedarikçi ve müşterilere ulaşmak için gerekli bilgileri satan yeni bir örgüt tipi geliştirir (Love ve Tellefsen, 2003; 14).

Ortaklığın sağlıklı biçimde yürümesini sağlamak üzere sözleşmeye bağlanmış ve dolayısıyla düşük ikame düzeyine sahip bu örgüt şekli siber uzaya özel değildir. Ne var

ki, sanal model olarak çekiciliği, gerçek zamanlı iletişimden doğan faydaların ve bu tür yapıların dağılıp yeniden birleşebilme kolaylığının bir sonucudur. Modelin getirdiği yenilik de, birliklerin şekillenmesi, görevlerini yerine getirmesi ve etkin iletişim koşulları doğrultusunda yeniden yapılanmalarındaki hız ve etkinliktedir. Bunun sonucu olarak da ortaklar, belirli bir süre için bağımsız (ve tek) bir varlık gibi davranma yetisine sahiptirler. Söz konusu modelin örneklerinden biri, emlakçılık yapan gerçek işletmelerin, faaliyetlerini devletlerarası bir düzeye taşıdığı LAA.com'dur. Avustralya kökenli emlak ortaklığı, her ülkede bağımsız acentelere sahiptir (Batı Avustralya'daki Acton gibi) ve farklı ülkelerden ortaklığa katılanların işbirliği sayesinde, bu ülkeler arasındaki emlak alım-satımlarında kolaylıklar sağlanmaktadır. Belirli ülke ortaklıkları arasındaki iletişim doğrudandır ve bu kanal diğer ortakları kapsamayabilir. Değer yaratmak amacıyla yaratılacak daha karmaşık iletişim yapıları kurmak ortakların inisiyatifindedir (Burn vd., 2002; 44).

### **c. Yıldız Ortaklık Modeli**

Yıldız ortaklık modeli, merkez işletmenin uydu işletmelerce çevrenmesiyle oluşturulan modeldir. Merkez (yıldız) işletme, üyelerin rekabet, uzmanlık konularında güvendiği veya onları müşteriye ulaştıran pazardaki baskın oyuncudur. Bu çeşit bir ortaklık benzer sektörler veya şirket tipleri arasında gerçekleşir. Bu yapı gerçek bir ağ görünüm sergiler (Burn ve Ash, 2000; 149).

Yıldız ortaklıklarda çekirdek örgüt, işletme oluşturma düşüncesinin tüm süreçlerini gerçekleştirme sorumluluğunu yüklenmiştir. Merkez işletme, yeni işletmenin kişiliğini ve müşterilere sunulan çeşitli ürün ve hizmet markalarında olduğu gibi şirket imajını oluşturur. Dolayısıyla, merkez işletme ortaklığın sanal yüzüdür ve ikame edilmesi de uyduların aksine zordur. Yıldızın lideri, uydularını müşteri odaklılık çerçevesinde eşgüdümleyebildiği takdirde, onlardan gelecek destekleyici gücü kullanabilecektir. Bu durum merkezin, bileşenleri başta pazar tarafından yönlendirilen aşağı ve yukarı bilgi akışlarını güçlendirecek şekilde uyumlaştırmasını gerektirir.



Uydular ve merkez arasında ortak bir kültürün geliştirilmesini desteklemek o kadar da önemli değildir. Bu yönde harcanacak enerji, ağın ön-etkin (proaktif) davranış sergilemesi ve gerçekleştirilecek yenilikler için gerekli bilgileri üretme yeteneğine olumsuz etkide bulunabilir. Merkez, uydularına, müşteri odaklılığı garanti altına almak amacıyla, açıklama ve geribildirim sağlamak için e-çözümler kullanarak geliştirdiği verileri kullanma konusunda çok fazla çaba ortaya koymalıdır (Love ve Tellefsen, 2003; 13).

Merkez işletmenin iletişim kanallarını yönetmesi durumunda, Recreational Equipment Inc.(REI) örneğinde olduğu gibi hiyerarşik bir yapı ortaya çıkabilir. REI doğa sporları için giysi ve araçlar üreten, ABD çapına yayılmış 49 perakende satış mağazası aracılığıyla posta siparişiyle satış yapan bir işletmedir. REI, interneti ilk olarak 1995'te müşteri istekleri doğrultusunda ürettiği ürünleri tanıtmak amacıyla kullanmaya başlamıştır. Bugün, internetteki doğa sporları malzemesi satan en büyük sanal mağaza konumundaki REI.com, müşterilerine 10.000'den fazla ürünü tanıtan 100 sayfalık kataloguyla işletmenin sanal yüzünü oluşturmaktadır. REI son zamanlarda, benzersiz ödeme kolaylıkları sunan bir online satış mağazasını da uygulamaya koyarak bir adım daha ileri gitmiştir. Bu online kaynak, yalnızca online mağazaya fayda sağlamakla kalmamış, aynı zamanda REI'nin fiziksel mağazasına da yaramıştır. Yaratılan bu sanal ortaklıkla başarıya ulaşılmıştır. Öncelikle yapılan, bir matbaa şirketiyle anlaşarak fiziksel mağazalarda dağıtılmak üzere broşürler sağlanmıştır. Ardından online mağaza ve tedarikçileri arasında benzer bir ortaklığı sağlayacak bir ekstranet teknolojisi kurulmuştur. Ekstranetin sonucu, daha etkin tedarik zinciri yönetimi ve stok planlaması için sıkı bir entegrasyondur. İş hayatındaki baskılar, ortaklığın sonucunda ve gelecekteki durumunun belirlenmesinde etkili olacaktır (Burn vd., 2002; 45-46).

#### **d. Değer Ortaklığı Modeli**

Örgütler, kendi değer/tedarik zincirlerini yaratmanın getireceği kazançlardan söz edebildikleri durumlarda değer zinciri oluştururlar. Değer zinciri, her bir üyenin ardışık olarak çıktılara değer katması şeklinde ifade edilir. Müşteri, talebini değer zincirine

iletir. Siparişler, değer zincirinde bir ürün akışına neden olur. Değer zincirinin son halkasındaki örgüt de çıktıyı müşteriye iletir. Değer ortaklığı ve tedarik zinciri, katılımlı şekilde yönetilir ve bireysel sipariş yönetimi de ürün, zincirde ilerledikçe sırasıyla değer zincirini oluşturan üyelerin birinden diğerine geçer (Love ve Tellefsen, 2003; 14).

Doğal olarak işletmeler bilgi temelli süreçleri belirleyecek ve değer zincirlerini de bu süreçlerle uyumlu olarak kuracaklardır. Katılımcılar projeyi gerçekleştirme sürecinde bir araya gelecekler, koordinasyonlarını da genel müteahhit (ya da sanal broker) üstlenecektir (Burn vd., 2002; 46). Zincirin son halkasını oluşturan örgüt, şirket imajı ve marka yaratma konularında en önemli sorumluluğu taşımaktadır. Önder rolünü iyi oynayabilmesi için her açıdan pazar-odaklı olmak, tedarikçilerin yeterli ölçüde bütünleşebilmeleri ve ele aldıkları etkinliklerde rekabetçi olabilmelerine özen göstermek durumundadır (Love ve Tellefsen, 2003; 14).

Değer ortaklığını, uzun vadeli ilişkilerin meydana getirdiği durumlarda yapı, değer takımıyıldızı şeklini alır. Değer takımıyıldızında şirketler, değer zincirindeki her bir işletmeye tedarikte bulunur ve ortaklık yapısında karmaşık ama sağlam bir iletişim kurulur. Geleneksel anlamda, işletmelerin birbirlerini ikame edebilmeleri, etkinlik ve geçiş maliyetlerinin bir fonksiyonu olarak kabul edilir. Zira, ortaklıklar kurmak, bilgi transferindeki aksamalardan, farklı saat dilimleri, kültürler, para birimleri ve yasal uygulamalar arasında karşılıklı güvenin ve iş kurallarının yaratılmasındaki zorluklardan dolayı maliyetli ve iş süreçlerini yavaşlatan işlemler olarak değerlendirilmiştir. Bu durum da değer zinciri içindeki ortakların yerlerini ve ilişkilerin şeklini belirleyen bir kısıttır. Değer ortaklığı modeli, yeni iletişim teknolojilerinin etkinliğinden yararlanmak üzerine kuruludur. Buna bağlı olarak da, pazarın ortaya çıkardığı yeni fırsatlar ile yükselen güçlere karşı son derece hızlı şekilde bileşenlerini değiştirebilmektedir (Burn vd., 2002; 46-47).

Bu çeşit bir ağ kararsız bir yapı ortaya koyar. Sonuçta, ya tam bütünleşme ya da değer zincirinin her düzeyinde diğerlerinden soyutlanmış pazar-çözümleri üretimi göze

çarpar. Buna karar veren faktör ise, ortaklığın önemli her etkinlikte, uyarlanabilir ve ortaya konulabilir yenilikler üretmek amacıyla daha üstün bilgi elde etmek için yönetilip yönetilmediğidir. Üstünlük sağlandığı takdirde, bunu doğal olarak bütünleşme izleyecektir. Eğer üye örgütlerden biri başarısızlık yaşarsa, çoğunlukla yerine bir başkası getirilecektir (Love ve Tellefsen, 2003; 15).

#### **e. Pazar Ortaklığı Modeli**

Pazar ortaklıkları, aslında siber uzayda yer alan, üye işletmelere halihazırdaki ürün ve hizmetlerin sağlanabilmesi temeline dayalı ve elektronik bir pazarda işlem gören örgütlerdir. Doğal olarak, her biri farklı bir işletmeden sağlanmak üzere belli bir ürün, hizmet ve araç yelpazesini tek bir pakette bir araya getirirler. (Burn ve Ash, 2000; 150).

Pazar ortaklığı, müşterilerle ilişkilerin tek bir işletme tarafından yürütüldüğü durumlarda söz konusudur. Pazar ortaklıkları, yıldız ortaklıklarla aralarındaki yapısal benzerliklerinin ötesinde birbirlerinden oldukça farklıdırlar. Aralarındaki en önemli fark, yıldız ortaklığın “yıldızı”, tüm sanal örgütün yönetiminden sorumludur. Buna karşılık, pazar ortaklığının merkezi konumundaki örgüt yalnızca satışlarla ve pazarlama etkinlikleriyle ilgilenir (Love ve Tellefsen, 2003; 14).

Bu modelde, sahiplik yapısının pazar-odaklı bilgi akışı yaratma konusundaki ağ yetenekleri üzerinde derin bir etkisi bulunmaktadır. Eğer kontrol üreticilerde kalırsa, eğilim stratejik ve işlemsel kararlar yapma yönünde olacaktır. Öte yandan, müşteriler daha düşük kaliteli hizmet, ürün alacaklardır ve seçenekleri de azalacaktır. Stratejiler, monopol gücü kazanmak amacıyla tedarikçiler arasında zorlama üyelik uygulamaları görülebilir. E-sistem, katma değer yaratma, farklılaştırma ve çeşitlendirme stratejileri izlemek yerine, ölçek ekonomileri yaratma, rasyonalizasyon ve fiyat rekabetini artırma eğilimli içindedir. Yönetimsel süreçler ile üretim süreçlerinin yeniliği fazlasıyla desteklenirken, ürün ve hizmetlerde yenilik bastırılmaktadır. E-sistem kontrol odaklı olma eğilimindedir. Eğer çok sayıda pazar ortaklığı rekabet halindeyse, pazar-odaklılığı

benimseyen yönetime sahip ortaklık, müşterinin tercihi olacak, ancak en krl, en baskın ya da en rekabetçi işletme olamayabilecektir. Söz konusu sonuç, müşterilerin ve ortaklığı oluşturan üyelerin kendi aralarındaki heterojenliğine ve pazarlık yapabilme gücüne bağlıdır.

Bu tür örgütler kimi zaman sanal toplumlar olarak da değerlendirilebilirler. Oysa sanal toplumlar, sanal örgüt olarak algılanan siber uzay örgütlerinden çok, e-süpermarketlerde görülen “sepete ekle” türü uygulamalar olabilirler. Amazon.com, bağlantıların, dolayısıyla pazara ye işletmelerin, ikamesinin çok yüksek olduğu pazar ortaklığı modelinin ilk akla gelen örneğidir. Hızlı ve geri dönüşü olan iletişim kanalları, yalnızca fırsatları değerlendirme amacıyla kurulmuş olan ve o zamana dek maliyet etkinliğini sağlamak için süre üzerinde duran bu tür ortaklıkları yürütmedeki başlıca. Pazar ortaklığı modelinin bir rneği, online perakende satış yapan Peapod’tur (Burn vd., 2002; 47-48).

#### **f. Sanal Broker Modeli**

Sanal Brokerler dinamik ağların tasarımcılarıdır (Miles vd., 1986; 56). Kavram, hem ortak web pazarlama olayındaki (e-Yılbaşı) gibi üçüncü parti değer katan tedarikçilere, hem de sanal bir yapı etrafında belli işletme bilgi hizmetleri sağlayan bilgi brokerlerine, ek stratejik fırsatları tanımlamaktadır (Timmers, 1998; 6). Sanal örgütlerin kurulmasını sağlamak amacıyla, bir fırsat kapısı aralamaya çalışan ve bu kapı kapandığında da yok olan bu model, en yüksek esnekliğe sahip olandır (Burn ve Ash, 2000; 150).

Önceden de dile getirildiği üzere bu ortaklıkların her biri beraberinde, otonomi ve bağımlılığa dayanan bir çeşit gerilim taşımaktadır. Bu gerilimi optimum düzeye indirgeyecek olan ise sanal örgüt içinde yaratılan kültürdür. Sanal kültür, etrafında sanal ilişkilerin şekillendiği ve sanal bağların kurulduğu, stratejik bir “hub”dır. Esnek olmak ve yeni yeteneklerin oluşturulmasına izin vermek için bağlantılar birbirlerinin yerine

geçebilir olmalıdır. Eğer örgüt, toplumun belli kesimlerindeki uzmanlığı tam anlamıyla kullanabilmek istiyorsa, bağlantılar kurulmuş ve/veya korunmuş olmalıdır. Tersini ifade eden bir bölünmeyi ifade eder. Sanallik düzeyinin etkin bir şekilde sokulması, varolan örgütsel bağlantıların (sanal ve sanal olmayan) gücüne ve bunların sanal yapıya kazandırdığı ilişkilere bağlıdır. Bununla birlikte, gereklilik yüzünden ağ kurmuş olan işletmeler, yeniden tanımlama veya sanal bağlantılarını yaygınlaştırma becerileri ölçüsünde kendilerini buna zorunlu hissederler. Varolan bağlantıların güçlü olduğu durumlarda, dolayısıyla kaynakların ortak kullanımı varsa, kültür paylaşıyorsa, çalışma ortamında uyumluluk varsa ve risk paylaşıyorsa, değiştirilebilir bağlantılara olan ihtiyaç ve bunların sağladığı yararlar azalır; dolayısıyla bu durum, gelecekte kurulacak sanal bağlantılara da engel teşkil eder (Burn ve Ash, 2000; 149-150).

İnterneti kullanan yeni araçlar için (tıpkı eBay ve açık artırma şirketleri gibi), zaman ve mekandan bağımsız, hızlı ve ucuz iletişim olanaklarını sonuna dek kullanma ve bundan kaynaklanan avantajlar yönünde kendilerini baştan şekillendirme bunun en somut örneğidir. Sofcom olayı, bir işletmenin bu modeli etkin bir yanıt olarak ne şekilde uyguladığını ortaya koymaktadır (Burn ve diğerleri, 2002; 48). Sofcom, Melbourne’de kurulu, diğer online yayın içeriğine ek olarak, yaklaşık 60 mağazasındaki 4835 ürünü tüketiciye ulaştıran elektronik bir aracı görevini üstlenmiştir. Sofcom, ürün hatlarını desteklemek ve işlemleri Sofcom’un güvenlik serverinden geçen diğer işletmelerden oluşan sanal yüzleri yönetmek için kapsamlı bir online altyapı kurmuştur. Web sitesi, potansiyel online mağaza sahipleri için Mağaza Oluşturma (Store Builder) aracı sağlamaktadır. Bu yazılımsal araç, potansiyel mağaza sahiplerine, Sofcom’da bir mağaza kurup online ticaret yapabilmek gerekli işlemleri adım adım göstermektedir. Kamuya açık olan ve satışı olanaklı kılan bu online işletmelerin aylık ücreti 40 Avustralya Doları olarak belirlenmiştir. Potansiyel mağaza sahipleri, deneme amaçlı olarak da bir mağaza geliştirip bunu ücretsiz olarak işletebilmektedirler. Sofcom sanal brokerler gibi davranmaktadır ve bu pazaryerinin olanaklarından yararlanan işletmeler de pazar ortaklığı modelinin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazar, bu şirketin

geniş bağlantıları ve yine bu şirket içindeki online işletmelerin çeşitliliği düşünüldüğünde, sanal bir toplum örneği olarak adlandırılabilir (Burn vd., 2002; 48-49).

Love ve Telefsen ise, sanal broker modelini şu şekilde ortaya koymuşlardır (Love ve Tellefsen, 2003; 12):

Sunulan hizmet, pazaryerinin kendisidir. Herhangi bir web portalı, potansiyel bir sanal pazaryeridir. Geleneksel pazaryerlerinin çok farklı çeşitleri vardır. Örneğin, mahalle pazarı, borsa ve çeşitli mal mübadeleleri. Bu geleneksel pazaryeri çeşitlerinin çoğu, sanal şekillere dönüştürülmüştür. Eğer pazaryeri tamamen sanal ise Burn, bunu “sanal uzay” olarak adlandırmaktadır.

Sahipleri, pazaryerinin görüntüsü ile amacını oluşturur ve pazar aktörlerinin ticareti destekleyen hizmetlerini verebilecekleri ortamı yaratırlar. Aynı zamanda pazarın sahibi/işletmeni (sanal broker) katılım kurallarını belirler. Buna göre mübadelede yer alacak aktörleri seçebilir veya uygun olmayanları dışarıda bırakabilir. Sahipliğe ilişkin parasal özellikler ve bunun çekiciliği ile gerçek ve sanal pazaryerlerine katılım, elektronik pazarlar için oluşturulmuş iş modellerini tanıtmaya yönelik yayın dizileri şeklinde ele alınır (Amit ve Zott, 2001; 495; Moran ve Ghoshal, 1999; 390 ;Timmers, 1998; 7). Sahipler, pazardan gelir elde etmek için çok çeşitli yöntemler uygulayabilirler: Yer kirası almak, portala girmek ve onu kullanmak için yapılan ödemeler, aktörler arasındaki işlemlerden alınan komisyonlar, ticari reklamlar için kullanılmak üzere yer satışı vb.

Pazaryerinin yönetimi ve kurumsallaşmasıyla sahipler ilgilenir. Sahiplik, yönetim ve kurumsallaştırma biçimlerine ilişkin çok sayıda örnek vardır. Bunlardan bazıları, özel sahibi bulunan American Online (AOL) gibi pazaryerleri, AMADEUS ve SABRE gibi seyahat rezervasyon sistemleri, endüstri örgütleri tarafından sahiplenilen, Avustralya şarap üreticileri birliği gibi pazaryerleri olarak sıralanabilir. Kimi

pazaryerleri geniş devlet desteğiyle kurulmuş ve çoğu durumda, çoğu ulusal borsa gibi, yasal monopol oluşturmuştur.

### **g. Sanal Uzay**

Ortaya konan yedinci kategori sanal uzaydır. Sanal uzay, tamamen müşteriyle kurulan sanal temasa bağlı olmakla karakterize edilir. Pazara ulaşmak için herhangi başka bir yol yoktur. Zaten, müşterilerle ürün/hizmet tedarikçileri arasında herhangi başka bir özel aracıya ihtiyaç da yoktur. Peapod gibi, ortaklıklar kuran ve küçük perakende mağaza zincirleri kuran işletmeler dışındakiler, depolama ve dağıtım zincirlerini müşterilerinden gizlemektedir. Müşteriler, perakende yüzü olan şirketlerden ürün ve hizmet almayı seçebilirler; ancak aynı zamanda, bizzat bu pazar kanalı için tasarlanmış depolama ve dağıtım hizmetlerini işletmeyi de seçebilirler. Öz yeteneklere odaklanmanın cazibesine ve (aşağıda açıklanan Streamline gibi) diğer işletmelerle kurulan pazar ortaklıklarının sürdürülebilir olduğuna ilişkin kanıtlar bulursa dahi, bu temel şekli kullanan çeşitli biçimler ortaya çıkmıştır. Webvan, ABD'nin San Francisco sahil şeridinde, Haziran 1999'da kurulmuş ve iki yıl içinde de faaliyetlerini genişleterek, ülkenin dört bir yanında konumlanmış 26 şehre yayılmış bir işletmedir. Webvan, 300'den fazla taze sebze, 300 peynir ve 700 şarabı içeren bakkaliye ve ecza ürünlerini müşterilerine ulaştırmaktadır. Buna ek olarak, kamuya açık olmayan bölümleri ve depolama tesisleriyle beraber toplam 115.500 metrekarelik alanda faaliyet gösteren işletme, hazır yemek satışı için kendi mutfaklarını da devreye sokmuştur. İşletme tek bir dağıtım kanalına bağımlı kalmamış, üretici ve toptancılara ek olarak büyük balık, sebze ve et pazarları üzerine yoğunlaşarak, yerel imalatçılara ve tedarikçilere de yeni pazar kanalları açmıştır (Burn vd., 2002; 49).

Webvan, müşterisinin bulunduğu yere, ofisine veya evine istediği ürünü 30 dakika içinde ulaştırma beklentisi içindeyken Streamline, müşterisinin bulunduğu binaya, giriş kontrol ekipmanına sahip raf ve soğutma sistemleri kurmaktaydı. Bu işlem fiziksel dağıtımı kabul etme gerekliliğini ortadan kaldırıyordu. Webvan'ın tedarik zinciri

işletmenin kendi depolarından ve dağıtım hizmetlerinden oluşurken, aynı zamanda diğer internet-erişimli ürün ve hizmet tedarikçileriyle ortaklıkları bulunuyordu. Streamline siparişleri içinde, Starbucks (kahve), Kodak (film ve fotoğraf banyosu) ve UPS (paket dağıtım) gibi markalar yer almaktaydı. Bunun yanında, Web siteleri aralarında kitap konusunda Barnes ve Noble, müzik için CDNow, oyunlar için eToys ve küçük ofis ve ev-ofis ekipmanları konusunda Outpost.com gibi tedarikçilerin bulunduğu ortak işletmelere ulaşma olanağı sağlıyordu. Bir zamanların koordinatörü ve pazar ortaklığı lideri Peapod, bugün farklı kişilere ait gerçek işletmelerden ürünler satın alıp tüketiciye ulaştırma amacı etrafında odaklanmış dağıtım merkezleri kuran ve işleten bir şirket halini almıştır. Yeni depolarla birlikte hizmetlerinin iyileşeceğini, toplam karlarının artacağını ve daha düşük ücretler talep edeceklerini öngörmektedir. Böylesi ilk ortaklıkların başarısı, diğer işletmeleri bu modeli uygulama konusunda cesaretlendirebilir (Burn vd., 2002; 50).

### **3. Harvey, Speier ve Palmer'in Beşli Modeli**

Yukarıda özellikleri açıklanan altılı ayrımla aynı temele sahip olmakla beraber, çeşitli farklı yönleri de içinde barındıran bu ayırım, sanal broker veya ağ brokerini sınıflandırmaya dahil etmemiş olup, beş başlık altında incelenebilmektedir (Harvey vd., 1998; 265-270):

#### **a. Ortaklık Modeli**

Ortaklık modeli, sanal örgüte yaklaşık olarak eşit miktarda yükümlülüklerle giren ortakların oluşturduğu bir modeldir. Bu model her bir ortağın hedefleri ve değerlerinin uyumlaştırılmasını gerektirmekte, ortaklığa giren örgütler arasında varolan güçlü ilişkilerden yola çıkılarak geliştirilmektedir. Global ortaklık modeli, birkaç şirket global pazarlama projesine giriştiğinde ortaya çıkacaktır. Global ortaklığı oluşturan örgütler projeyi gerçekleştirmek için gerekli vasıflara ve kaynaklara sahip bulunmaktadır. Bu tasarımda, örgütler karmaşık global piyasa fırsatlarını karşılamada



tamamlayıcı pazarlama uzmanlıklarını bir araya getiren birlikler ve konsorsiyumlar oluşturmaktadır. Sanal modelde, örgütler arası ilişki ortaklıkta yer alan firmalara artı değer sağlayabilir. Ayrıca, bu model örgütlerin pazarlama fonksiyonları arasında bazı karşılıklı bağımlılıklar yaratmakta ve işbirliği fırsatı sağlamaktadır. Paylaşılan kaynaklarla değerli ürünler üretilebilmekle beraber, ekonomik teşvikler maliyetleri ve riskleri paylaşma fırsatlarını kapsamaktadır. Bu model, çok sayıda şirketin yeni ürün ve süreçler geliştirmek amacıyla, kaynaklarını sıkı işbirliği içinde çalışarak paylaştığı, birbirine yakın konumlanmış işletmelerin bölünüp yeniden yapılandığı durumlarda ortaya çıkar. Ortaklık modeline, internet programlama dili Java'nın geliştirilmesi projesinde IBM, Sun ve Hewlett Packard şirketlerinin uzmanlık ve risk paylaşımı konusunda ortaklığa gitmesi örnek verilebilir.

### **b. Merkez/Uydu Modeli**

İkinci model global merkezi bir firmanın uydu pazarlama firmalarıyla ilişkisini sürdürmesini yansıtmaktadır. Global merkezi firma, pazar fırsatlarına daha etkin bir şekilde cevap vermek için reklam büroları, toptancılar, perakendeciler vb. bir dizi örgütle ilişki içindedir. Pek çok durumda bu örgütler, her biri pazarlama yeteneği veya uzmanlığı sağlayan farklı ülkelerde yerleşmiş benzer endüstrilerde yer almaktadır. Bu modelde bir merkezi firma, global örgüt ağı oluşturmak için teşvikler sağlamak ve uydu şirketin pazarlama yeteneklerini kullanarak çalışma uyumunu tanımlamaktadır. Ayrıca, bu modelde örgütler ortak bir yerde yerleşme ihtiyacı duymamakta ve genellikle farklı ülkelerde kurulmaktadır. Global ilişki kültürü hem bir noktaya yoğunlaşmakta hem de farklı noktalara odaklanmaktadır. Fakat merkezi firma(lar) kültürün oluşumunda baskın bir rol oynamaktadır. Merkez firmalar tipik olarak ekonomik üstünlükler sağlayan faaliyetleri koordine etmede aktif bir rol oynamaktadır. Çekirdek örgütün teşvik ve transfer ücretlerine sahip olduğu ve risk/maliyet payının anahtar konulara dönüştüğü durumlarda – ki bunlara idari savunma müteahhitleri ve kimi danışman şirketler de dahildir – çoğu sektörde bunun örneklerine rastlanmaktadır. Alternatif bir merkez/uydu modeli farklı ülkelerdeki üreticilerin, dağıtıcıların ve perakendecilerin

zayıf bir şekilde bir araya gelmesi yoluyla tüketim mallarının üretilmesi ve satışdır. Yeni otomobil geliştirmek için yeni ürün geliştirme fikirlerini paylaşan Ford ve global tedarikçileri bu tür sanal ilişkiyi kurmuşlardır. Bu tür sanal ilişki Asya Ford'un geliştirilmesinde kendisini göstermiştir. Bu ortak geliştirme faaliyetleri ürünün tamamlanma zamanını azaltmakta ve geliştirme maliyetlerini düşürmektedir.

### **c. Sanal Değer Zinciri Modeli**

Sanal değer zinciri modeli; farklı ülkelerdeki nihai tüketiciye hizmet eden şirketler arasında ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesini destekleyen enformasyon teknolojilerinden faydalanılarak geliştirilen koordineli işlemler dizisine dayandırılmaktadır. Bu model genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki büyük inşaat projelerinde kullanılmaktadır. Sanal değer zincirinde gerçekleştirilen işler nihai ürünü üretmek için bir araya gelen sanal organizasyon üyesi firmalar tarafından eş anlı olarak gerçekleştirilmektedir. Esas olarak, üretilen mal ve hizmetler birçok ülkede her bir işlem noktasında satılmaktadır. Sanal değer zincirinde zincirde yer alan firmalar birbirinden uzak yerlerde kurulmuş olabilir. Fakat, tedarikçiler birçok farklı ülkede tesis kurmak zorunda olduğunda genellikle sanal örgütlenmede yer alan birbirine bağlı firmalar yakın yerlerde kurulmaktadır. Uluslar arası inşaat projeleri örneğinde genel yüklenici, örgüt kültürünü yönlendirmektedir. Ayrıca, pek çok durumda sözleşme şartlarının uygulanması, firmalar arası kültürel ilişkilerin kurulmasında önemli olmaktadır. Sanal değer zinciri modelinde firmalar arasındaki ilişki, genel yüklenici tarafından koordine edilmektedir. Modelde yer alan firmalar koordinasyonun iyileştirilmesiyle ve talebin istikrara kavuşturulmasıyla, ekonomik teşvikler ve global piyasalara girişi artırma yönünde fırsatlar beklemektedir. Fransız spor giyim pazarlayıcısı, Benetton, sanal global üretim dağıtım sistemi kanalında giyim eşyalarının ve materyalinin üretilmesini ve piyasalara dağıtılmasını koordine etmede global bir sanal değer zinciri kullanmaktadır. Sanal değer zinciri tekstil ürünü üreten giyim eşyalarının tasarımını ve üretimini gerçekleştiren ve perakendeci birimlere dağıtım hizmetlerini sağlayan çok sayıda tedarikçiyi kapsamaktadır.

#### **d. Entegre Firma Modeli**

Dördüncü model global arz zincirinin daha entegre bir görüntüsünü kapsamaktadır. Bu dikey entegrasyon, aynı zaman diliminde fonksiyonlar ve ülkeler arasındaki çabaları koordine etmede teknolojidenden faydalanan otonom birimlere yol açmaktadır. Bu global sanal ilişki türünde şirketler tüm dünyaya yayılan tek bir dikey entegre firma şeklinde işlev görmeyi kabul etmektedir. Bu şirketler ağı nihai tüketiciye bir ürünü veya hizmeti teslim etmek için pazarlama değeri zincirine katılan farklı ülkelerde kurulmaktadır. Özel üretim faaliyetlerinde şirketler arasındaki ilişki önceki modellere göre daha iyi koordine edilmektedir. Bu modelde kültür ve eş anlı çalışma daha önemli boyutlardadır. Pek çok durumda bu sanal örgütlenme modelinde yer alan firmalar arasında ilişki entegre değeri zincirinin ihtiyaçlarına uygun eşsiz coğrafik bir yer sağlamaktadır. Bu modeli uygulayan örgütler arasında pazarlama ilişkisi çok iyi geliştirilmektedir. Bu ilişki, ölçek ekonomilerinin ve çok sayıda dış piyasalara girmenin ekonomik sonuçları dahil uygun koordinasyonun değerinin tanımlanmasına yol açmaktadır. Bu model bir Fin asansör kullanıcısı Kone Elevators tarafından tüm dünyadaki bağlı şirketlerinin çalışmasını entegre etmek için kullanılmaktadır. Bu hem mahalli piyasalarda hem de global sistem düzeylerinde rekabet üstünlüğü sağlamak için piyasa bilgisinin, tasarım şartnamelerinin paylaşılmasını ve üretimin koordinasyonunu sağlamaktadır.

#### **e. Elektronik Piyasa Modeli**

Son global sanal pazarlama ilişkisi modeli, teknolojinin sanal global pazarlama örgütlenmesinin ortaklar arasında piyasa oluşturmada anahtar bir unsur olarak faaliyet göstermesiyle ortaya çıkan elektronik piyasa modelidir. Firmalar elektronik piyasada teknolojiyi nihai tüketicilerle karşılıklı etkileşimde bulunmak için bir araç olarak kullanmaktadır. Elektronik piyasaların oluşturulması tüketicilere bir dizi potansiyel tedarikçi arasında seçim yapma olanağı tanımakla beraber, firmaların global piyasalarda rekabet etmesine yol açmaktadır. Elektronik piyasalar modeline katılan firmalar dış

piyasalara girişte, fiziki yerleşim ve dağıtım maliyetlerinde tasarruf sağlamada ekonomik teşviklere sahiptir. Bunun örnekleri kitap dağıtıcıları ile dünya genelindeki nihai tüketicileri bir araya getiren amazon.com'u, birçok ülkedeki on-line perakendecileri, ödeme otoriteleri ile nihai tüketiciler arasındaki borç verme işlemlerini ve elektronik ödemeleri koordine eden sanal banka kuruluşlarını kapsamaktadır.

#### **4. Şebeke Örgütlerden Yola Çıkan Modeller**

Sanal örgüt ile diğer örgüt yapıları arasındaki farklar izleyen bölümde incelenecektir. Bu aşamada belirtilmesi gereken, literatürde sanal örgütlerin, şebeke örgütlerin özel bir şekli olarak konumlanmış olduğudur. Sanal örgütlenmenin bu modeli, şebeke örgütlenme şekillerinden ikisi olan dinamik ve durağan örgütlerden oluşmaktadır (Aydın, 2003; 50-51):

##### **a. Durağan Sanal Örgütler**

Bu model, ana ortak olarak görev yapan bir işletmenin ortaklığı yönlendiren kuralları belirlediği ve baskın olduğu örgüt modeli şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda sürekli olarak var olan sabit bir örgütten söz etmek mümkündür. Bu tür sanal örgütlerin en bilinenleri arasında Dell Company ve Amazon.com'un yürüttüğü ağlar sayılabilir. Baskın işletme, ortaklıkta yer alan tüm şirketleri organize etme ve ortaklar arasında koordinasyonu sağlama görevi üstlenmektedir. Ortaklık süresi sınırlı olarak belirlenmiştir.

Görüldüğü üzere, durağan sanal örgüt tanımı itibariyle Harvey, Speier ve Palmer'in Beşli Modelindeki Merkez/Uydu modeline, örneği itibariyle ise Elektronik Piyasa Modeli ile örtüşmektedir.

## **b. Dinamik Sanal Örgütler**

Dinamik Sanal örgütler, bir sorunu veya bir siparişi olan müşterinin, örgüte yaklaştığı andan itibaren ortak bir amaç çevresinde faaliyete başlamaktadır. Burada ortak liderlik çatısı altında gerçekleşen geçici ortaklık ilişkiler söz konusudur. Kurulan ortaklık geçicidir.

## **5. Sanal Örgüt Modellerine İlişkin Değerlendirme**

Açıklanan modellerden Ulriche Franke dışında kalanlar, günümüz işletme uygulamalarına paralel olarak ve bunlardan yola çıkarak ortaya konmuş olan modellerdir. Söz konusu modellerin sanal örgüt tanımına ve tanımın unsurlarına karşı taşıdığı uygunsuzluklar, modellerin sanal örgütü temsil ettiği düşüncesini baltalamaktadır.

Modelleri sırasıyla değerlendirmeden önce ifade edilmesi gereken nokta, sanal örgütün oluşması için nihai tüketiciyle arasında internet arayüzü bulunması zorunluluğunun olmamasıdır. Dolayısıyla sanal bir işletme, sanal olabilmek için web sitesi kurmak zorunda değildir. İnternet ve diğer iletişim teknolojileri, birbirlerinden fiziksel yerleşim olarak uzak bulunan, takım veya kişilerin bilgi ve belge paylaşımlarını gerçekleştirerek eşgüdümlü ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayacak araçlardır.

Geleneksel biçimde örgütlenmiş ve elektronik ticaret ile internet'in olanaklarından yararlanmak isteyen yapılar olabilir. İnternet ve elektronik ticaretin ve hatta mobil iş birimlerinin kullanımı, söz konusu örgütleri sanal örgüt haline getirmez. Zira, sanal örgüt adı verilen yapı yeni bir örgütlenme şeklidir ve geleneksel örgüt biçimlerinden farklı özellikler taşır.

Bunların yanında sanal örgüt, proje tipi bir örgüttür. Dolayısıyla geçici özellik taşır. Proje kapsamında belirlenen amaçların yerine getirilmesi durumunda örgüt dağılır. Buradan hareketle, yatay örgütlenmeyi benimsemiş, yüksek iletişim teknolojilerinden yararlanan mobil birimlere veya sanal takımlara sahip, ancak süreklilik taşıyan bir örgüt de sanal örgüt olamaz. Bu tip yapıları, şebeke örgütler kapsamında değerlendirmekte yarar vardır. Sonuç olarak, sanal örgütler de şebeke örgütlerin bir özel türüdür. Dolayısıyla, her sanal örgüt aslında bir şebeke örgüttür.

Bu bilgilerden yola çıkarak Burn ve Ash tarafından ortaya konulmuş ve Burn, Marshall ve Barnett tarafından genişletilmiş olan modelleri şu şekilde değerlendirilebilir:

- Sanal yüz modeli, işletme yapısında herhangi bir değişiklik yaratmamaktadır. Meydana gelen değişiklik işletmenin bir web sitesi aracılığıyla müşterilerine ulaşmasıdır. Bu uygulamanın karşılığı olan kavram da elektronik ticarettir.
- Yıldız ortaklık modeli, geleneksel biçimde örgütlenmiş bir işletmenin birçok alanda, kendi konularında uzmanlaşmış işletmelerden yardım almasına dayanmaktadır. Bu durum tipik bir dış kaynak kullanımı (outsourcing) örneğidir. Sanal örgüt yapılanmasında da benzer bir yapı olmakla beraber, herhangi bir işletmenin diğerlerine üstün konumda olması, veya işletmelerin ortaklardan birinin çevresinde toplanması söz konusu değildir. Sanal örgüt, şemsiye bir örgüttür ve ona ortak olan tüm işletmelerden bağımsızdır. Ancak onların çabalarıyla faaliyet gösterir.
- Değer ortaklığı modeli, yapı olarak sanal örgüt yapılanmasına benzemekle beraber modelin açıklanması sırasında araştırmacılar tarafından “işletmelerin birbirlerine yakın konumlanmaları” kısıtı getirilmiştir. Bu kısıt küresel düzeyde yayılım gösteren bir örgüt yapısına uymamaktadır. Eğer işletmelerin yakın yerleşimlere sahip olması gerekliliği söz konusuysa, sanal örgüt biçimini alma zorunluluğu da göz ardı edilebilir.
- Pazar ortaklığı modeli, birbirinden bağımsız işletmelerin gerçekte varolmayan bir işletme kapsamında bir araya gelmesi olarak görülebileceğinden sanal örgüt tanımını bu yönüyle karşılamaktadır. Öte yandan, sanal örgütün bir proje

tipi örgüt yapısı olması sebebiyle bu model uygulamalara bakıldığında geçerliliğini yitirebilmektedir. Modelle bağdaştırılan uygulamalar, süreklilik esasını benimsemiş işletmeleri işaret etmektedir. Pazar ortaklık modeli, ancak proje temelli gerçekleştirildiği sürece bir sanal örgüt modeli olarak kabul edilebilir.

- Sanal uzay modelinde müşteri, aynı zamanda ortak işletme sıfatını kazanmak üzere işletmeyle ticari ilişki içinde bulunabilir. Öte yandan, sanal uzay kullanan işletmenin ürün ve hizmetlerinden yararlanabilmektedir. Pazar ortaklığı modelinde olduğu gibi, proje temelli olmak koşuluyla bu model de geçerli sayılabilir.

Harvey, Speier ve Palmer'in ortaya koyduğu modelde farklı olarak entegre firma modeli yer almaktadır. Model, verilen uygulama örneği itibariyle "franchising" benzeri bir yayılma göstermektedir. İşletme merkez ülke dışındaki ülkelerden, işletme markası altında çalışmaya gönüllü işletmelerle ortaklık kurmaktadır. Kendi kültürünü, çalışma yöntemlerini de bu işletmelerle paylaşmaktadır. Model bu yapısı sebebiyle, sanal örgüt yapısına uyumsuzluk göstermektedir.

Şebeke örgütleri temel alan ayrımında ise farklı bir olumsuz yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Buna göre, sanal örgütler merkezdeki işletmenin diğerleri üzerindeki baskınlığına bakılarak durağan veya dinamik şekilde ayrımlanabilmektedir. Oysa sanal örgüt yapılanmasında asıl olan dinamizm ya da unsurlar arasında da yer alan çevikliklerdir. Ayrıca, işletmelerin her biri kendi alanlarında uzman olduklarından biri diğerinin çalışmalarına müdahalede bulunamaz. Eğer kasıt projenin yönetilmesi ise, bu durumda da o işletme aynı zamanda ağ-aracısı görevini üstlenmiş olacaktır. Ağ-aracısının işletmelerden bağımsız olması durumu göz önüne alındığında hiçbir işletme bir diğerinden üstün olarak görülemeyecektir. Her işletme kendi uzmanlığı doğrultusunda projeye, eşit ağırlıklı oranda destek verecektir.

Bu modeller içinde sanal örgütü tam olarak karşılayan model, Ulriche Franke'nin ortaya koymuş olduğu modeldir. Diğer ayrımlar içinde yer alan, ortaklık modeli ile işbirliği modelleri de bu yapıyı destekler nitelikte olduklarından, sanal örgütü tanımlayan modeller olarak değerlendirilebilirler. Sanal örgütün tanımı ve unsurlarını destekleyen Ulriche Franke modeli de bir noktada eksiklik arz etmektedir. İnsan olgusunu, davranışlarını doğrudan değerlendirmeye katan ve aslında sanal örgütlerin asıl işlevsel bölümlerini oluşturan takım çalışması ya da sanal ortam içindeki adıyla sanal takımlar yapının dışında bırakılmıştır. Bu eksikliği gidermek üzere, izleyen kısım sanal takımlar üzerine yoğunlaşmakta ve Franke modeline bunları da dahil etmektedir.

## **II. UYGULAMA YÖNÜYLE: AMERITECH ÖRNEĞİ**

### **A. AMAÇ VE YÖNTEM**

Araştırmanın amacı, sanal örgüt kavramının ve kuramlarının uygulamada nasıl kullanıldığını bir örnek olay incelemesi ile gözler önüne sermektir. Böylelikle, ele alınan konu bütüncül bir yaklaşımla irdelenmiş olacaktır.

Araştırma, yöntem olarak 1993 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilmiş olan bir projenin detaylarını ortaya koymayı ve bu detaylara ilişkin özellikleri kavramsal ve kuramsal değişkenlere dayanarak tartışmayı esas almıştır. İncelenen proje, Ameritech şirketinin önderliğinde gerçekleştirilen Hücresel Veri Aktarımı Projesidir. Bu projenin ele alınmasındaki başlıca sebep, sanal örgüt özelliklerini iyi bir şekilde yansıtan bir örnek olmasıdır. Zira, sanal örgüt olduğu ileri sürülen kimi uygulamaların stratejik ortaklıklardan ileri gidemedikleri veya sanal örgütten çok bir şebeke örgüt olarak anılmalarının daha doğru olduğu görülmektedir.

Projenin detayları, projeye aynı zamanda danışman olarak hizmet vermiş olan Grenier ve Metes (1995) tarafından yazılmış kaynaktan elde edilmiştir (Bkz., Grenier ve Metes, 1995; 27-43). Detayların aktarılmasında, projenin planlama aşamasından itibaren



görev almış olan Greg Oslan'ın kendi ifadeleri kullanılmıştır. Yazarlar kimi kısımlarda kendi düşüncelerine yer vererek, konuyu akademik açıdan değerlendirmişlerdir. Tez çalışmasında yer alan ve Ameritech'in hikayesinin anlatıldığı bölüm söz konusu kaynaktan aynen aktarılmıştır. Tartışma bölümünde ise, söz konusu hikaye tezin teorik bölümünde üzerinde durulmuş olan, sanal örgütün unsurları, özellikleri ve örgütlenme modelleri açısından irdelenmiştir.

## **B. AMERITECH'İN HİKAYESİ**

### **1. Şirket Profili**

1984'te AT&T, anti-tröst yasalarından ötürü yerel şubelerini elden çıkarmak durumunda kalmıştır. Aynı yıl faaliyete başlayan Ameritech, AT&T'nin on iki telefon şubesinden beşini, Ameritech Mobile Communications (mobil hizmet sağlayıcısı) ve Bell Communications Research (Bellcore, Bell şirketler grubunca kullanılan Ar-Ge kuruluşu) şirketinden belli bir hisseyi eline geçirmiştir.

1993'te Ameritech, farklı müşteri tabanının ihtiyaçlarına daha çabuk şekilde cevap verebilme yeteneğini geliştirmek için bölgesel şirketleri müşteri odaklı iş birimleri haline getirmiştir. Ameritech, vizyonuna paralel olarak, gelecekle ilgili açık ve ilerlemeci politikalarından ötürü haklı bir itibara sahiptir. Şirket yöneticileri başarının, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını anlama ve onlara cevap verebilme yeteneğinden geçtiğinin farkındadır. 1995 itibarıyla de Ameritech, şirketi baştan yaratmayı ve kültürünü varolan ve gelecekte varolacak talepleri karşılamak üzerine kurmayı hedefleyen bir program yürütmeye başlamıştır.

Ameritech, pazarlarını çok büyük potansiyel gördüğü üç alanda geliştirmeye odaklanmıştır. Bunlar:

- Eğitim – yenilikçi, interaktif, şebeke halindeki teknikleri destekleme ihtiyacı tarafından yönlendirilmektedir. Bu teknikler de bilgi teknolojilerinin kullanımı yoluyla, öğrenci ve öğretmenlerde yeni deneyimler yaratır.
- Ekonomik Canlılık – ulusal ekonomiyi ve küresel bilgi pazarında rekabeti güçlendirecek gelişmiş bilgi çözümleri sağlamaktadır.
- Yaşam Kalitesi – sağlık hizmetlerini daha ucuza mal etmeye yarayan bilgi uygulamalarıyla, elektronik işlemler tarafından sağlanan ek kişisel kontrol ile ve daha iyi ve daha yoğun mobil iletişimden kaynaklanan güvenlik ile bağdaştırılan bireysel yararların kullanılmasıdır.

Vizyonları uyarınca büyüme ve genişleme, Ameritech'in o sırada varolan müşteri portföyünün ötesine geçmesini gerektiriyordu. Örneğin şirket, müşterilerinin bilgi gereksinmelerini gidermek için video tabanlı internet hizmetlerinden daha çok yararlanacağını düşünmekteydi. Video erişiminde başarının, ortakları ve örgüt dışından gelebilecek yetenekleri belirlemekten geçtiğini kabul etmekteydi. Yine vizyonla ilgili olarak 1993 Yıllık Raporunda şu görüşlere yer verilmiştir:

“Bu çeşit ortaklıklar, teknoloji, müşteri hizmetleri, yaratıcılık, programlama becerileri ve pazarlama uzmanlığında güçlü bir kombinasyon yaratmaktadır. Ayrıca, Ameritech için yarının interaktif video pazarında yeni ve geniş fırsatlar ortaya koyacaktır. Görüldüğü gibi gelecek, hem tüketicilerin hem de işletmelerin elektronik hizmetlerden oluşan değer zincirine katılmasına yardımcı olmaktadır.”

Ameritech'in stratejik vizyonu aynı zamanda küresel bir işletme haline gelmesinin ve belirlenmiş coğrafi alanın dışında yatırım yapmasının bir göstergesi olmaktadır. Kendi öz yetenekleri olduğuna inandıkları konular üzerine odaklanma ve bu öz yetenekleri geliştirmek için ortaklıklar kurma niyetlerini ortaya koymaktadırlar. İşletme, yıllık raporun yayımlandığı tarihte Yeni Zelanda, Polonya ve Norveç'te yaptıkları yatırımlar ve %30 hisselerini alıp Deutsche Bundespost Telekom ile birlikte

Macar telefon şirketi MATAV'a eşit katılımında bulunarak küresel bir pozisyon yakalamayı başarmıştır.

#### - Ameritech Cep Telefonu Hizmetleri

Yeni Ameritech on iki işletme birimi şeklinde yeniden örgütlenmiştir. Bunlardan bir tanesi işletmenin yerel telefon hizmet işlemlerini yürütürken, kalan on bir tanesi de belirli müşteri gruplarına hizmet sağlamaktadır. Ürün ve hizmet portföyleri, geleneksel telefon işlemleri, veri transferi ve bilgi erişimindeki öz yeteneklerini ortaya koymaktadır. Birimlerden biri, Cep Telefonu Hizmetleri (CTH) birimidir. Birim, Orta Batı Amerika'nın sekiz eyaletinde ve Hawaii'de bulunan yaklaşık bir milyon cep telefonu kullanıcısına ve 500.000 çağrı birimine, cep telefonu ve diğer kablosuz iletişim hizmetlerini sağlamaktadır. Hizmetler aynı zamanda veri transferi ve kişisel haberleşme hizmetleri ile mobil ofis pazarının artmasıyla önem kazanan uygulamaları da içeren yeni kablosuz hizmetleri de belirlemekte ve takip etmektedir.

CTH, Ameritech için yüksek öneme sahip bir yatırım halini almıştır. Pazardaki boşluktan dolayı, Ameritech cep telefonu ve kablosuz işlemlerde çabuk büyüme deneyimi edinmiş ve sektördeki teknoloji liderliğini ele geçirmiştir. 1987'deki Bell Kanada ve Telenet ile ortaklığıyla Ameritech, bir elektronik posta ve bilgi hizmetleri şirketi olan iNet'i kurmuştur. 1988'de, sesli mesaj ve audiotext hizmetlerinde kendine yer bulabilmek amacıyla iki şirkete yatırım yapmıştır. Bundan iki yıl sonra Ameritech, ulusal bir mobil telefon şebekesi kurmak için Bell Atlantic, GTE, NYNEX ve Contel ile ortaklığa girmiştir. Bu yıldan sonra, Ameritech ve Singapur Telekom, Net-Com GSM'nin %49,9'unu alarak Norveç'te bir cep telefonu sistemi kurmuşlardır.

#### - Hücresel Veri Aktarımındaki Zorluklar

CTH'nin küçük ama çok girişken bir bölümü, birden ortaya çıkan hücresel veri pazarına odaklanmaktaydı. Cep telefonu ya da kablosuz veri teknolojileri ve

uygulamaları bilgi kullanıcılarına hareketlilik ve esneklik sağlamaktadır. Böylece, yeniden mühendisliğe tabi dağıtılmış iş uygulamaları işlerlik kazanmaktadır. Hareketlilik ve esneklik nitelikleri de tamamen sanal örgütlerle bağdaştırılmakta ve onlar için yaşamsal hale gelmektedir. Bu cep telefonu tabanlı veri teknolojileri, iş süreçlerini yerel fiziksel bilgi altyapısı etrafında tasarlama gerekliliğini de ortadan kaldırmaktadır. Son dönemlerde kullanımı söz konusu olan uydu tabanlı sistemlerle birlikte, kablosuz erişim dünya çapına yayılmıştır.

Bu dönemde hücresel ses kullanımı hızla artarken, hücresel veri uygulamalarının gelişimi daha yavaş ilerlemektedir. Bunun başlıca sebebi de, kurulması gerekli teknolojilerin karmaşıklığı ve yüksek maliyetli oluşudur. Hücresel veri kullanımının önündeki bir diğer engel de, geleneksel bilgi altyapısına entegre edilmesi gereken, tanınmayan ve varolan sistemle uyuşmayan sistemlerin kurulması zorunluluğudur. Ne var ki izleyen birkaç sene içinde, teknoloji ve süreç tasarımlarında belirgin ve önemli gelişmeler yaşanmıştır. Böylece, hücresel veri aktarımı iletişimde kullanılabilir bir çözüm haline gelmiştir. 2000 yılına gelinmeden önce, veri haberleşmesinin cep telefonu trafiğinin yarısını oluşturacağı beklenmekteydi. Bu beklenti de Ameritech CTH için finansal açıdan umut verici bir pazar projeksiyonu idi. Şirketin pazardaki erken ve belirgin varlığını ortaya koymaktaydı.

## **2. Sanal Projenin Esasları**

- Ameritech Cep Telefonu Hizmetleri (ACTH)'nin Sanal Projesi

Konunun odak noktası, Ameritech'in CTH birimi tarafından kablosuz veri iletişimi sektöründe pazar liderliğini yakalamak amacıyla kurulan girişimdir. Girişimin hedefleri şöyle belirlenmiştir:

1. Ürün ve hizmetlerden yeni gelirler elde etmek
2. Bir taşıma aracı olarak hücreli şebekeleri kullanan veri uygulamaları tarafından yaratılan yeni trafik hacmini yakalamak ve bunu canlandırmak.

Ameritech yöneticileri bu yeni işle ilgili planlamayı yaparken, bir sanal örgüt kurma düşüncesiyle yola çıkmamıştır. Tek düşünce geleneksel anlamda, “tek çatı altında” kurulacak bir yapının ihtiyaçlarını karşılayamayacağı yönündedir. Bu fikrin oluşmasındaki bir sebep, kurulan işletmenin kısa süre içinde, pazara bir ürün sürmek için gerekli yetenekleri geliştiremeyecek olmasıydı. Bir diğer sebep yetersizlikten öte bir riski ifade etmekteydi. Böyle büyük bir projede şirketin tek başına yol alması, yatırım açısından pek de mantıklı değildi. Pek az sayıda yenilikçi yönetici sanal örgüt modelini uygulamaya yönelik alternatif yaklaşımlar önermiştir. Öte yandan, kurmakta oldukları yapıyı “sanal” olarak da adlandırmamışlardır. Sanal örgüt kavramını biçimsel olarak ortaya koymadan önce yapmak istedikleri, ürettikleri ilk ürünü kamu oyuna duyurmaktır.

Ne var ki bu sanal bir engeldir. Ve bu çaba kapsamında, sanal işlemleri destekleyecek öneriler getiren ve işyerindeki sanal gerçeklik hakkında çok şey öğrenen sanal ortaklar olmamız bizim şansımızdır. Bu projedeki irtibatımız, o dönemde girişimin lideri konumunda bulunan ve daha sonra da CNET şirketinin İş Gelişimi Genel Müdürü olan, Greg Oslan’dır. Yazının izleyen kısımları, projeye ilgili incelemelerimizi ve Greg’in yaşadığı en beklenmedik deneyimleri aktaran bir rapor şeklindedir. Akılda tutulması gereken nokta ise Greg’in sanal takımın tümü değil yalnızca sözcüsü olduğu gerçeğidir. Gözlemleri takım düzeyinde öğrenme temeline dayanmaktadır. Kazanılan başarılar da takımın başarılarıdır. Bu sanal çabanın lideri ve savunucusuydu; ancak kahramanı değildi.

Eğitim anlamında Greg mühendisti ve Ameritech’in telefon işlemlerinin teknik kısmında çalışarak işe başlamıştı. Girişken, istekli ve rekabetçi birisidir. İşin mühendisliğini, pazarlamasını, ürününü ve sonuçta şirketi iyi tanımaktadır. İş hakkında

tutkuyla konuşmaktadır. Telekomünikasyon sektöründeki değişimle ilgili çok geniş bir dağarcığa sahiptir. Yaratıcıdır ve her yerden gelecek tüm yeni düşüncelere açıktır. Ve bir liderdir.

#### - İşletme Planı

Greg, bu yeni projede en başından itibaren iş başındaydı. Takımıyla beraber orijinal işletme planını geliştirmiş ve bu planı yönetimin onayından geçirmiştir. Orijinal plan, Ameritech'in hizmet verdiği 600.000 cep telefonu kullanıcılarından yalnızca yüzde 2'sinin cep telefonlarını veri transferi için kullandığını ortaya koymuştur. İlk tahminler, kullanıcı dostu bir ürün paketinin 10.000-15.000 arasında yeni kullanıcı kazandıracağı yönünde olmuştur. Pazar araştırmasının sonuçları, potansiyel müşterilerin hücreli veri çözümlerinden uzak durduklarını ortaya koyuyordu. Çünkü pazarın durumu müşterileri, çok sayıda satıcı arasında seçim yapmaya ve kullanacakları mobil teknolojileri işletme sistemlerine kendileri tarafından entegre etmeye zorluyordu. Bununla birlikte, potansiyel müşteriler eğitim, maliyet, kapsama alanı, güvenilirlik ve müşteri yazılım desteği olanaklarını da içeren diğer faktörlerle ilgili belirsizliklerden korkmaktaydılar. ACTH için fırsat, müşterilerine "tek noktada satış" sağlamaktan geçecekti.

Kurulu bir cep telefonu hizmet sağlayıcısı olarak Ameritech grubu, güvenilirlik avantajını kullanmak istiyordu. Zor olan kısmı ise, işletmeler için bütüncül bir çözüm sunabilmektir. Bu çözüm, işletmelerin değer yaratmasına ortam hazırlayacak, şirketlerdeki tüm işlerin düzgün işlediğini garanti edecek ve müşterilerin sorunlarını sıfırlayarak sistemin kabulünü hızlandıracak destek hizmetlerini sağlayacak bir paket olması gerekmektedir. Konuyla ilgili inanç, kablosuz teknolojiler kullanarak telekomünikasyon hizmetlerinden yararlanmaya başlayan müşterilerin, bu yeteneklerinden daha fazlasını kullanmak için işlemlerini daha yeni ve yaratıcı yeniden planlama yöntemleri keşfedebilirler.

Orijinal işletme planının detaylarına burada değinmek gereksizdir. Ne var ki, ACTH'nin, tıpkı bağılı olduğu kurumlar gibi, devlet müdahalesi altındaki bir kurum olduğunu akılda tutmak yerinde olur. İşletme planında yer alan etmenlerin çoğu devlet müdahalesi altındaki sektörler için özeldir. Zira, bunların çoğu düzenleyici kurumlar tarafından onaylanmakta iken, tümü sürekli gözden geçirilmekte ve sık sık değişen yasa ve yönetmeliklerle de kontrol altında tutulmaktadır. Devlet müdahalesindeki sektörler de olsa, yeni işletme öneri ve planlarını içsel olarak yürütme yöntemleri gelenekseldir. Bu projede belirgin olarak ortaya çıkan ise, alışılmış yönetim biçimlerine alternatif olarak “sanal işlemler” için bir kapı açmış olmasıdır. Greg'in orijinal görev tanımı şu ifadeleri içerir:

“ACTH'nin Hücresel, İleri Sayfalama ve Paket şebekelerini kullanarak tamamen kablosuz veri çözümleri geliştirmek için stratejik ortaklıkları kullanarak müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek”.

“Tamamen kablosuz veri çözümleri” ile kastedilen, müşterilerin veriye istedikleri yerde, zamanda ve şekilde ulaşmalarını (yani veri almalarını ve veri göndermelerini) sağlamaktır. Hücresel veri çözümü için tek noktada satış, ses, e-posta, fax, dosya transferi, veritabanı sorgusu ve görüntüleme gibi pek çok farklı teknolojiyi tek bir pakette toplamak anlamını taşıyordu. Şebeke bağlantıları ve ses bölümleri Ameritech'in güçlü olduğu yönlerdi. Ancak, etkin veri yönetimi ve işlemesi ACTH'nin içsel kaynaklarının ötesinde yetenekler gerektiriyordu.

İşletme planı, bu yetenek eksikliklerini gidermeye yarayacak ürün ve hizmetlere sahip satıcılarla ortaklıklar kurulmasını öneriyordu. İlk olarak, raftan kaldırılmış (off-the-shelf) ürünler kullanılmıştır. Zaman içinde pazarın ihtiyaç ve eğilimlerine yönelik ortak bilincin gelişmesiyle birlikte amaca özel bileşenlerin geliştirilmesi düşünülmüştür.

Greg, ilk planlama toplantılarında takımın, farklı ortaklık seçenekleri arasından üstünlüklere sahip olanları belirlemeye odaklandığını anımsamaktadır. “Bileşenlerin

tedarikçilerine, kablosuz veri çözüm paketleri üretme düşüncemizi önerdik. Bu paketler, kablosuz bir veri çözümü dağıtmak için gerekli tüm bileşenleri içerecekti. Ayrıca, hepsi de birbiriyle uyumlu bileşenler, sistemler ve hizmetler sunarak kendimizi pazardan farklılaştırmak niyetindeydik.” Çözümler dört kriteri sağlamaktaydı:

- Müşterinin yatırım maliyeti ulaşılabilir düzeyde olmalıydı. Bir dizüstü bilgisayarı mobil bir ofise dönüştürecek olan bir cep telefonu, bir modem ve kablosuz bir arayüzden oluşan paketin başlangıçtaki piyasa fiyatı 1000 Amerikan Doları olarak hedeflenmişti.
- “Hava zamanı” (hücresel şebekenin bağlantısı için gerekli süre) maliyetinin engelleyici olmaması gerekmekteydi.
- Ürünler ulaşılabilir olmalıydı. Kolay satın alınabilmeliydi. Bu da yaratıcı ve etkin bir dağıtım sisteminin varlığını zorunlu kılıyordu.
- Ürünler tamamen test edilmiş, sertifikalandırılmış ve desteklenmiş olmalıydı.

Donanım ve yazılım paketlerine ek olarak, Ameritech kullanıcılarının merkez sistemdeki bilgilerle etkin şekilde bağlantıya geçmesini taahhüt etmek zorundaydı. Mobil ve yerleşik birimler arasındaki protokol farklılıklarını ortak paydada birleştirmek için Ameritech, seçilen hücresel anahtar (switch) sitelerinde “modem havuzları” tasarlamış ve kurmuştur. Greg, şu açıklamalarda bulunmuştur:

“Modem havuzları her türlü protokol tercümesini yönetme ve hücresel veri iletiminden alınan sinyallerin sabit bir sistemin anahtarına bağlı bilgisayarın anlayabileceği dilde sinyal göndermek durumundadır. Böylece, müşteriler sunucu modemlerini değiştirmek zorunda kalmayacaktır. Modem havuzları kavramı günümüzde kullanımda olan modemlerin %90’ından fazlasını kapsayacak ölçüde iyi hizmet vermektedir. Bugün müşteriler dizüstü bilgisayarlarından bağlantı kurmaya çalışırlarsa, hücresel veri iletişimi yapmaları mümkündür.” Modem havuzları, aynı zamanda, detaylı faturalama hizmetleri için harcamalarını görecekle bilgileri sağlayan birer izleme aracı olarak da kullanılabilir.



Uyumluluk sorunu ACTH'yi detaylı bir test programı başlatmaya sevk etmiştir. Bu proje 1992'de başlamıştır ve günümüzde de yeni ve daha karmaşık konfigürasyonların gündeme gelmesiyle beraber devam etmektedir.

“Bizim çıkış noktamız, bu ürünlerin kullanıcının karşılaştığı gerçek yaşam koşullarında işlerliğini yitirmemesi idi. Modemleri ve bağlantı araçlarını, 600 miliwatt'lık taşınabilir telefonlarla, 3 wattlık mobil telefonlarla, hareketli ve durağan ortamlarda, sabit sistemlerde, binaların içinde ve ofis ortamından uzakta kontrol ettik.”

Greg test faaliyetlerinin başka faydaları olduğunu da kaydetti:

“Testlerimizden, teknik performans özelliklerinin ötesinde çok şey öğrendik. Öncelikle hangi üreticilerin bizimle gerçekten aynı pazar vizyonunu paylaştığını öğrenmeye başladık. Bizim ilgi alanımızı yalnızca kendi mallarını daha çok satabilme fırsatı olarak görenler, bizimle aynı düşünceleri paylaşanlar kadar işbirlikçi değildi. Biz kendimizi sonuçlara adanmıştık; uzlaşmalara değil. Dolayısıyla, bu perspektifi paylaşanlarla ilişkilerimizi değerlendirmemiz çok zamanımızı almadı.”

#### - Sanal Örgütün Şekillenmesi

Proje ilerledikçe, ortaklarla ve işbirliği yapan şirketlere olan ilişkilerin tanımlanması ve kurulması Greg'in ajandasındaki başlıca iş halini almıştır. İlk teklifi pazara taşımak, çok sayıda şirketle etkileşimin varlığını zorunlu kılar. Bunlardan bazıları hevesli ve ulaşılabilir iken, çoğu isteksiz ve tam katılımında bulunmaya daha az gönüllü olmuştur. İlk ortaklar arasında şu şirketler yer almaktaydı:

- AT&T Paradyne – AT&T'nin modem birimidir. PCMCIA Tip 2 modem ürününü piyasaya sürmüştür. Bu format dizüstü bilgisayarlarda standart çevresel konfigürasyona dahildir.

- Anderson Danışmanlık Şirketi – işletme süreç tasarımı ve bilgi sistemleri entegrasyon hizmetlerinde lider konumdadır.
- NEC – Versa dizüstü bilgisayarlarının geliştiricisi ve tasarımcısıdır.

Bunların dışında çok sayıda küçük tedarikçi de tek noktada satış için gerekli çok sayıda bileşeni ortaya koymak üzere uzmanlığını ortaklığa getirmiştir. Bunlardan bazıları;

- AST Araştırma – PalmPad dahil taşınabilir bilgisayar ve tablet PC üreticisidir.
- Business Partner Solutions – sayfaları IBM'in AS/400 bilgisayarlarına iletmeyi sağlayan ASD/Messenger sistem entegrasyon yazılımının geliştiricisidir.
- Evtek – sayfalama sistemleri için dokunmatik ekran üreticisi ve alfa-nümerik sayfa işlemcilerine mesaj göndermeye yarayan tablet PC yazılım geliştiricisidir.
- Sphere Systems – PenSales, Pen Script ve Pen Stock gibi tablet PC yazılımlarının üreticisidir.
- Tech Data – Apple, AST ve Compaq gibi bilgisayarların önde gelen dağıtımıcısıdır.
- Verifone – perakende satışta kullanılmak üzere kablosuz uygulamalara uygun satış noktası ekipmanları geliştiricisidir.

#### - Ürünün Kamuoyuna Duyurulması

Genişletilmiş pazar araştırması, bu çeşit bir bilgi erişimini erken uygulayanların satış organizasyonlarında ve alan hizmet gruplarında yer alma şansı olduğunu ortaya koymuştur. Bu pazar fırsatlarına yönelmek için ise, takım tam olarak entegre edilmiş üç ürüne odaklanmaktadır. Bu ürünler ve tüm pazarlama, geliştirme ve destek becerileri Greg ve takımı tarafından oluşturulup güçlendirilmiş sanal ortaklar matrisi ilişkilerinden doğmuştur. Ürünün özellikleri ise şöyledir:

- Kablosuz Alan Habercisi Veri Çözümleri (The Wireless Field Messenger Data Solutions). Bu teklif Ameritech'in sayfalama şebekesini kullanmaktadır. Şebeke, bireysel bilgisayar yazılımları ve avuç içi veri terminalleri olarak bilinen yeni nesil gelişmiş sayfalama üniteleri sayesinde daha büyük bir mesaj kapasitesi sağlamaktadır. Sistem nümerik ve/veya metin mesajlarını sayfanın boyutuna dönüştürmektedir. Bu hizmetin içerdiği uygulamalar;
  - Detaylı nakil talimatları,
  - Alan teknisyenlerine konum tarifi,
  - Ürün hizmet tarihleri,
  - Özel zaman program bilgileri sağlama ve diğer zamana bağlı yönergeleri gibi mesajlardır.

Bu ürünün amacı önemli bilgiyi alan çalışanlarına anında ulaştırmaktır.

- Kablosuz Alan Ortağı Veri Çözümü (The Wireless Field Partner Data Solutions). Bu ürün, kablosuz iletişim ve yazılım uygulamaları içeren şebeke hizmetleri sunar. Bu ürün, mobil çalışanlara ofislerinden ulaştıkları bilgilere aynen ulaşma olanağı vererek, mobil veya sanal ofis yaratır. İçeriği şöyledir:
  - Bir dizüstü ya da tablet bilgisayar ve DOS, Windows veya Macintosh işletim sistemlerinden birini seçme şansı.
  - Hücresel veri iletim yollarındaki ortak anormallikleri karşılamak üzere tasarlanmış, hücresel işlemler için test edilip sertifikalandırılmış bir hücresel modem.
  - Cep telefonlarının gereksinmelerini destekleyecek ve bilgisayar ile hücresel şebeke arasında benzersiz bir bağ kurmaya yarayacak akıllı arayüz.
  - Kullanıcıları, kişisel posta kutularında bekleyen bilgilere karşı uyaran dijital sayfa işlemcisi. Sayfayı daha etkin kılmak için ses postası uygulaması eklenebilmektedir.

Kablosuz Alan Ortağı'nın amacı kullanıcıya, fiziksel bağlantıların kısıtlamaları olmaksızın gerekli bilgilere tam olarak ulaşmasını sağlamaktır.

- Kablosuz Alan Satıcısı Veri Çözümleri (The Wireless Field Merchant Data Solutions). Bu özelleştirilmiş perakende satış ürünü beraberinde, alanda kredi kartı doğrulaması yapmayı sağlayacak yazılım ve ekipmanı da getirmektedir. Bu özellik perakendecileri, geleneksel olmayan satınalma noktalarında kredi kartı kabul etmelerini sağlamasından dolayı güçlendirir. Ayrıca, sistem ürün fiyatlama ve stok bilgilerine anında erişimi sağlamada kullanılabilir. Paket, bir kart okuyucu, satınalma miktarlarını girmek üzere nümerik klavyeden ve kabul ya da red kodlarını gösteren çıktı birimi LED'den oluşan kredi kartı doğrulama ünitesinden oluşmaktadır. Hücresel iletim ünitesi aracılığıyla okuyucu, hücresel şebekeye bağlanmaktadır. Aksesuarlar, daha fazla güvenlik için imza almayı kolaylaştıracak satış standı ve fatura çıktısı almaya yarayacak yazıcıdan oluşmaktadır.

Kablosuz Alan Satıcısı ürününün amacı, perakende satıcılara müşteriye ulaşmaları ve kredi kartı risklerini azaltmak için ihtiyaçları olan hareketliliği getirmektedir.

Görüldüğü üzere işletme önce pazarlama ve ürün geliştirmeye doğru kaymıştır. Ardından da, işletme planındaki sonuçlara ulaşmaya odaklanmıştır. Çok sayıda büyük ve cesaret verici başarıyla beraber, çok sayıda hayal kırıklığı ve bozgun, kimi tesadüfler ve bol miktarda çalışma yaşanmıştır. Tüm bunların da ötesinde, takımdan, Greg'den ve bizlerden bol miktarda bilgi akışı ve öğrenme gerçekleşmiştir. Her ne kadar Greg işini yeni kablosuz iletişim çözümleri üzerinde çalışan bir şirketteki yönetici pozisyonu için bırakmış olsa da, bu projeden elde ettiğimiz öğrenme çoğunlukla Greg'in kendi ifadeleridir.

- Sanal Ortaklar

Projenin en başından itibaren başarının işbirliğine ve çok sayıda anahtar ortağın katılımına bağlı olduğu açıkça ortada olsa da, Ameritech bir sanal örgüt kurmak için yola çıkmamıştır. Greg'in grubu bu ilişkileri şekillendirmeye başladığında beklentileri, **projedeki yapının geleneksel baş müteahhit / alt müteahhitler modelinde şekilleneceği yönündeydi**. Ürün bileşenlerinin özelliklerindeki değiş tokuşların bu geleneksel yapı ile çözümlenemeyeceği görüldükçe, verimli ilişkiler kurmak için daha çok zaman ve enerji harcamak zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Geleneksel ve sanal ilişkilerin arasındaki farklılık da bu uygulamada açıkça ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak işletme ilişkileri, sonuca yönelik bir araç olarak görülmektedir. Gerekli ürün bileşenlerini sağlamak için, düşük maliyet göz önünde bulundurularak tedarikçiler belirlenir. Beklentiler bellidir. Sözleşme imzalanır ve geriye yalnızca tüm taahhütlerin yerine getirilmesi kalır.

Sanal ilişkiler ise, yalnızca sonuca yönelik bir araç değildir. Kendi içlerinde sonuçurlar. Bu tip ilişkilerde önemli olan yalnızca sözleşmeyi tamamlamak değil ilişkileri kurmak ve sürdürmektir. Bunun bir sebebi karmaşa ve değişimin sözleşmeye bağlı statik ilişkileri, bağlayıcı olmaktan çok boğucu bir hale sokmasıdır. Karmaşık bir ürünü pazarlama ve dağıtım planıyla entegre ederken, ortaklar sürekli olarak iletişim içinde bulunmalıdır. Bu da katılımı ve mümkün olan her yerde sanal süreçlerin ve sanal teknolojilerin kullanımını gerektirir. Bu sebeple de ilişkiler çok daha zengin, talep de çok daha olgun olur.

Bununla birlikte ACTH, ürün ve hizmetlerde belirgin bir değer yaratabilecek olan kimi işletmelerin sanal ortak olmak konusunda yeterli hevesi göstermediğini de görmüştür. İsteksiz bu örgütler pek çok mazeret ileri sürmüş olsalar da, ortak sorunlar şunlardır:

- Ortakların kimisine güvenmek konusunda sorun yaşamışlardır. Bu durumda oluşması beklenen, anahtar bilgiyi sadece takımın kalanıyla paylaşma eğilimi örgütün varlığı açısından tehdit arz etmektedir.
- İlişkilerindeki irtibat noktası ya üst yönetimden değildir ya da kendi üst yönetimlerini ikna edecek ve tam katılımı olanaklı kılacak kadar etkileyici görülmemektedir.
- Örgütün bu ilişkiden elde edeceği bir fayda olduğuna inanmaması söz konusu olabilir. Aynı durum Ameritech'in kendi içindeki kimi potansiyel hissedarlarla da tecrübe edilmiştir.

Sanal ilişkiler, hem liderlerin hem de sanal takım üyelerinin, projenin yaşam döngüsü ile sınırlı ilişkilerin sürdürülmesi için çok zaman harcamasını gerekli kılar. Gerçekte, Greg bu etkinliği süregiden bir hokkabazlık ve kendisini de tam zamanlı bir hokkabaz olarak görmektedir. Aynı anda çok sayıda tabağı havada döndürmek durumundadır. Ve eğer tabaklardan biri düşerse, bu hatanın sorumlusunun da tabak değil kendisi olduğunu bilmektedir.

Bu ilişkileri ayakta tutan başlıca etken, doğal olarak sürekli iletişimidir. Ne var ki Greg, kendisinin ve takımının, sanal işlemlerden alınan çok az bir destekle sanal örgütü yürütmeye çalışmanın çok baskılı bir durum olduğunun farkındaydı. Tüm geleneksel yöntemleri kullanmışlardı. Bu geleneksel yöntemler arasında, toplantılar, telefon görüşmeleri, fakslar, mektuplar ve hatta ortaklara sürekli bilgi akışı sağlamak için düzenlenmiş haber iletileri de bulunmaktaydı. Oysa projenin ilerleme hızı beklenenin üzerinde olmuştu. Dolayısıyla, kullanılan iletişim kanalları çoğu kez işlevsizleşmiş ve beraberinde kriz getirmişti. Öte yandan, tüm ortaklarla etkin ve tam bir iletişim ağı kurmak için de ne yeterli zaman ne de fon mevcuttu.

Greg'e göre, "günümüz işletme ortamı, sanal ortaklarımızı çok dikkatli seçmemiz gerektiğini ortaya koymaktadır. Koşullar çok hızlı değişmektedir. Bugünün ortağı yarının rakibi, hissedarı ya da diğer bir işletmenin ortağı olabilmektedir. Bu da

yaptığımız işi zorlaştırmaktadır. Çünkü tüm yumurtaları aynı sepete koyamayız, zira yarının bize ne getireceği belli değildir. Önemli bir yetenekle ilgili tek bir ortağa odaklanmak suretiyle rahat olamam. Öte yandan emin olduğum bir konu da, çok sayıda adayla sözleşme imzalayıp havaya etkin şekilde idare edebileceğimden daha çok tabak fırlatmaktan da kaçınırım. Bunun yerine, ortak vizyonumuza katılımında bulunmak ve yatırım yapmak isteyen bir çift oyuncu tercih ederim.”

“Ortaklık ilişkilerimizin hepsinde, bir birey, bir lider, tek bir iletişim noktası ve işlerin yürüdüğüne dair güvence verebilecek bir şampiyon belirlerim. Bu ilişkiler, herkesin uzmanlığına yönelik karşılıklı güven ve saygı üzerine kuruludur. Proje ilerledikçe, bilgi paylaşımı arttıkça, karşılıklı yardımlaşmalar yapıldıkça ve herkes birbiriyle arkadaş gibi oldukça bu güven de artar.”

“Ortaklarımızla sanal örgüt biçiminde çalışırken gördüğümüz en yaşamsal şeylerden biri de, kimliklerimizi kaybetmemenin önemiydi. Buradaki ipucu, her ortağın sanal takımın bir parçası gibi çalışmasını sağlamaktır. Bunun yanında, nihai ürün piyasaya çıktığında herkes kendi imzasını görebilmektedir.”

“Vizyonumuzu paylaşan ve kendilerini sanal örgütün bir parçası gibi gören altı ya da yedi ortağımız olduğunu söyleyebilirim. Bu çekirdek ortaklarla, istediğimiz yere varacağımızdan şüphem yoktu. Ortaklarımızın kalanı bizimle aynı vizyonu paylaşmıyordu. Biz de bu örgütlerle hedeflerimize başka yollarla ulaştık. İşte bir sanal örgütün akademik tanımıyla gerçek arasındaki fark da buradadır. Ne olarak tanımladığımız önemli değildir. **Önemli olan, günlük işlerimizde beraber çalışmamız, iş yapmamız ve beraber para kazanmamızdır.**”

“Eğer her şeyi yeni baştan yapmam gerekseydi, **ortakların sanal süreci daha iyi anlamalarını sağlamak isterdim.** Bunun için **üçüncü kişilere** başvururdum. Bu üçüncü kişiler, sanal işlemler ve amaçlara ulaşmak için her ortağın kendi işletmeleri içinde atması gereken adımları izlemek kapsamında herkesi değerlendirebilirdi. Yapacağım

ikinci yatırım da, kendimizi sanal takım olarak görmemizi sağlayacak ve baştan itibaren kullanabileceğimiz yapılandırılmış **iletişim protokolleri** üzerine olurdu.”

“Karşılaştığımız gerçek, ortaklar arasında tamamen bu projeye adanmış çok az kaynağın bulunmasıydı. En iyi durumda %20 katılım sağlanabildi. Bu da demek oluyordu ki, her geçen hafta içinde bu katılımı da tamamen yitirebilirdik. Sürekli iletişim protokolleri, bu kaynaklarla bağlantımızı sürdürmemizde bize yardımcı olabilirdi ve onları bu döngü içinde daha etkin bir şekilde tutabilirdi.”

- Pazarlama

“Pazarlama stratejimiz, yeni dağıtım kanallarımızla olan ilişkilerimizin başarısına bağlıydı. Ben bunu bir diğer sanal operasyon olarak görüyorum. Biz bunu orijinal takımımızla birlikte edinmekte olduğumuz deneyimlerin üzerine kurduk. Anahtar etkinliklerden bazıları **eğitim ve güdülemeyi** de içeriyordu. Hangi dağıtımçıların potansiyel ortak olduğunu belirlemek için ortaklarımızla birlikte çalışarak ve ürün ve hizmetlerimizi temsil etmesi konusunda üzerinde hemfikir olduğumuz esas özellikleri listeleterek dağıtımçıları değerlendirmeye başladık. **Seçimimizi yaptıktan sonra, katılımlarını talep ettik.** Bu katılım, ortaklık konusundaki heves ve çalışanlarının eğitimine zaman ayırmalarını kapsıyordu.”

“Bunun yanında, yaratıcı bir **güdüleme ve telafi programı** da sunduk. Doğal olarak dağıtımçıları, bakım sözleşmelerinin ücretleri dışında çok da yüksek yan gelire sahip değiller. Bu uygulamada ise, dağıtımçılara sürekli gelir akışı ve müşterilerle kurulacak iletişim yöntemi götürdük. Cep telefonu temelli bir çözüm sattıklarında, hacim ve diğer faktörlere bağlı olarak hava zamanından pay alıyorlardı. Aynı zamanda, çözümlerle paralel satış maddelerinin satışı ve tüm bileşenlerin üreticilerine erişim de sağlanmaktaydı. Dolayısıyla sonuçta sanal örgüte tümüyle katılmaya yeterliydim.”

“Düşüncemize göre, kanalları iyi şekilde yönetebildiğimiz takdirde, uzun vadede bunların olumlu yönlerinden yararlanabileceğimiz şekildeydi. Yeni ortakları çoğu,



sinerjik ilişkilerin değerini çok çabuk kavramıştı. Faydalardan bir kısmı, tüm bir dağıtım şebekesine sunulan çok sayıda satış uygulamasını kapsamaktaydı. Bir diğeri, her dağıtımıcının şebekeye getirdiği öz yetenekleri gösteren, **öz yetenek matrisiydi**. Örneğin, bunlardan bazıları sektörlerinde derin deneyimlere sahipti. Bu bilgilere dayanarak takım, fırsatları yakalayabilmek için bu dağıtımıcıları birbirine bağlamıştı. Zira, bireysel bir dağıtımıcının sınırlı deneyimi ve kaynakları yeterli olmayacaktı. *Ameritech'in doğrudan satışlarının gücü bile bu matristen ”*

#### - Sanal İşlemler

“Sanal operasyonlar tüm diğeri yönetim felsefelerine benzer. Bunun hakkında yalnızca bir şeyler duymaz ya da okumazsınız, ardından içine dalar ve gerçekleştirirsiniz. Sanal işlemlerle ilgili kendi çalışmalarınıza yönelik ilk düşündüğünüz şey, yeni teknik ve teknolojilerin varolan işlemlere nasıl uygulanacağıdır. Sanal oluşumlara ortak olmak kolaydır çünkü mantıklı girişimlerdir. Öte yandan, yeni sürece dair anlayışınıza uyan bir sorun bulmanız gerekmektedir. Bir uyum varsa, bu girişim denemeğe değerdir.”

“**Dağıtım kanalları için iletişim altyapısı** görüşmeler sırasında oluşturulmaktaydı. Bilgi değişim şebekesindeki her dağıtıcıyı birbirine bağlamak için Lotus Notes kullanmaya karar vermiştik. **Herkesin elektronik postası, bir teknik bülten panosu ve bir fikir panosu bulunacaktı**. Gelecekte bilgisayar konferansları yapacaklardı. Planımız elektronik altyapıyı geniş biçimde kullanarak takımı bir arada tutmaktı. Her şeyin çevrimiçi olarak elde edilmesi bekleniyordu. Satış malzemeleri, kullanım kılavuzları gibi cevaplanması gerekli her şeyin değişimi ile satış fırsatlarını veya bir müşteriye verilecek destek bu yolla sağlanacaktı.”

#### - Sanal Takımlar

“Sanal takımları nasıl örgütlediğimize ilişkin en iyi örnek modem alanıdır. Kablosuz veri iletişimine odaklanmış olan ilgi alanımızdan ötürü, bu teknolojiye ilgi duyan işletmelerin çoğuyla takım oluşturduk. Her bir ortakla, sektör için neyin en iyi

olduğunu belirlemeye yönelik işbirliğine girdiğimiz test merkezleri oluşturduk. Bu alanda kimi son derece olumlu sonuçlara rastladık. Bu çalışmanın bugün pazara giren ürünlerin kaliteleri üzerinde belirgin etkisi oldu.”

“İletişim altyapımız aracılığıyla birbirlerine bağlı olan takımların, bundan dolayı edindikleri yararları her gün şahit olmaktayım. Örneğin, satış takımımız tarafından kullanılan bilgisayar bülten panosu üzerindeki bir notu hatırlıyorum. Takım üyelerinden birisi, bir sigorta şirketine ilgili rehberliğe ihtiyacı olduğunu açıklamış ve müşterinin ihtiyaç duyduğu uygulamayla ilgili deneyimi olan kimsenin olup olmadığını sormuştur. Soruyu soran da aslında, sigorta sektöründe deneyimi olan ve müşterisine kendisiyle ortak teklif götürebileceği bir dağıtımçı aramaktadır. Dakikalar içerisinde, satıcının gereksinmelerine doğrudan cevap veren konuyla ilgili çok sayıda yorum belirtmeye başlamıştı.”

#### - Sanal Bir Projenin Liderliği

“Benim deneyimlerim iki önemli değişkenin bir fonksiyonudur: **güven ve zaman**. Güveni oluşturabilmek en önemlisidir. Ve bunu gerçekleştirebilmek için sürekli çalışmamız lazımdır. Elimizdeki çok çarpıcı bir fikir olduğunu ileri sürerek potansiyel bir ortağa gitmeyi daha kolay buluyorum. Hemen herkes sözleşmeyi imzalamıştı. Hatta çoğu tasarım ve planlamanın ilk aşamalarında çok ilgililerdi. Ne var ki zamanın, başlangıçta yapmış olduğumuz kimi iş yatırımlarını aşındırma eğilimi vardır. İlk olarak, zaman içinde sanal örgüt kurmanın teorik yönünü gerçeğe çevirmemiz ve sanal işlemler gerçeğiyle yüzleşmemiz gerekiyordu. İnsanlar, koşullar değişmekteydi ve önceki beklentilerimiz gerçekleşmiyordu. Bir işin planlanmasından işletilmesine geçişteki zaman dilimi, yani sonuçları bitiş çizgisine yerleştirmek, bizim için zor bir deneyimdi.”

“Lider bir vaiz ve bir amigodur. Kalabalığı harekete geçirmelidir. Ortaklarınız yalnızca sizin genel fikirlerin dışında düşünebileceğinize, kafanızda bir vizyonunuz olduğuna ve takım ile sektör için en doğrusunu yapacağınıza dair bir kanı taşımalıdır.

İletişim bu konuda esastır. Önemli olan yalnızca iletişim kurmak değil, aynı zamanda iletişimin ortak çalışmadaki işlerliğini sürdürmektir.”

“Lider olarak, projenin sonunda çok büyük bir kişisel ödüle sahip olursunuz. Bunu tek başınıza başaramazsınız. Ancak takımınızla beraber gerçekleşir. Öte yandan, üst yönetimin desteği de gereklidir. Hiç şüphesiz, bu projeye ilgili şirket içinden çok büyük destek aldık. Gerek duyduğumuz her yer ve zamanda tamamen yetkilendirildik.”

#### - Sanal Yetenekler

“Ameritech’in başlıca öz yeteneği şebeke hizmetlerinin dağıtımı olmuştur ve böyle de devam etmektedir. Bu sanal konum içinde, şebeke hizmetlerindeki yeteneklere ek olarak, gerçek katma değer pazarlama ve program yönetimi konularındaydı. Yarattıkları, aslında bileşen ve uygulama tedarikçileri (sayfa işlemcileri, PC’ler, modemler, satış otomasyonu uygulamaları, mobil faksler ve son kullanıcıya bir çözüm sunmak için bir araya gelen biz dahil tüm sanal ortakların kullandığı tüm bileşen ve hizmetler) için yeni bir kanaldı. Zaten müşterilerin istediği, ihtiyaç duyduğu ve satın aldığı da buydu.”

#### - Sanal Bilgi Çalışanları

“Örgüt içinde daha aşağılara gittiğinizde, çalışanların daha az engellendiğini görürsünüz. Bu proje için seçtiğimiz çalışanlar, yeni düşünceleri daha kolay kabul etmekteydi. İş gerçekleştirenler, bunu yapabilmek ve başarıya ulaşmak için her şeylerini ortaya koydular. Hepsi de diğerlerinin uzmanlığına saygı duyuyor ve bilgi paylaşımından kesinlikle kaçınmıyorlardı.

#### - Üst Yönetimin Rolü

“Anahtar oyuncuların yanı sıra, projeye doğrudan katılmasalar da gidişatını iyi veya kötü yönde etkileyebilecek olan üst yöneticiler söz konusudur. Ameritech’teki

yapılanma gereği, tek bir üst düzey yöneticiden yararlanmadık. Öyle olsaydı işimizi kolaylaştıracak iki durum başımıza gelecekti. Birincisi, proje boyunca süregiden sanal ilişkileri kurma ve sürdürme konusunda gerekli taktiksel etkinliklere odaklanmam kolaylaşacaktı. Zira, proje kapsamında neler olduğu ile ilgili üst yönetimi bilgilendirirken oldukça fazla vakit kaybettim. İkincisi, üst yönetici ilişkilerin kurulmasında doğrudan rol oynayabilirdi. Şirket dışındaki sanal ortaklarla iletişim kurmaya kalktığımızda irtibat noktası rolündeki kişi konuyu üst yönetimin incelemesinden ve onayından geçirmesi gerektiğini belirtiyordu. Eğer üst yönetimden birisi iletişim kurma konusunda destek olsaydı, bu durumda görüşme üst düzeyde olacaktı. Sonuçları etkilemeyecek olan bu yapı, zaman kazanmamız açısından etkili olabilirdi.”

#### - Hissedarların Rolü

“Şimdi biliyorum ki, projenin en başında tüm anahtar hissedarları bir araya getirmek için zaman ayırmam gerekirdi. Sonuçta onları da kendi hissedarlarıyla projeye katılma konusunda cesaretlendirebilecektim. Böylece, ortak bir stratejik vizyonu paylaştığımızdan emin olma fırsatını kullanmış olacak, bu doğrultudaki amaçlarımızı gerçekleştirmek için başlangıçtan itibaren yatırım yapmalarını sağlayabilecektim. Üst yönetimin bu yöndeki katılımıyla, biz orta kademe yöneticiler günlük detaylarla ilgilenebildik ve sonuçların daha güvenilir olmasını sağlayabildik.”

“İç ve ortak işletmelerden kimine ait hissedarların etkin ve istekli katılımı olmaksızın, bu projenin bu kadar hızlı şekilde bu kadar mesafe kat etmesi gerçekleşemezdi. Toplantı odalarında kimi zaman karar alıcılardan çok ilham vericilerle birlikteydik. Ne var ki, genel olarak gerekli olduğu durumlarda karar almaya istekli ve gönüllüydüler. Az sayıda potansiyel ortakla işbirliğini yürütemediğimizi fark ettik. Hevesliyidiler çünkü aynı vizyonu paylaşıyorduk; ama kaynaklara katılımı yeterli değillerdi.”

## - Proje Yöneticisinin Değerlendirmeleri

Konuyu toparlarken Greg Oslan, Ameritech'in kablosuz veri projesinden öğrendikleriyle ilgili şu yorumları yapmıştır:

“Bu projeye başladığımızda, zamanımızın çoğu sanal ilişkiler kurmaya ve bunları sürdürmeye adanmıştı. Proje ilerlediğindeyse zamanımın çoğunu operasyonel detaylarla (ürün yönetimi, pazarlama, reklam, promosyon ve önceki gün yapılması gereken işlerin uzun bir listesi) geçirdiğimi fark ettim. Projeye ortaklığımın sonunda, tüm zamanımın yalnızca %15'ini sanal ilişkilere ayırdığımı gördüm. Ve bundan hiç memnun kalmadım. Patronum da memnun değildi. Çünkü her ikimiz de sanal ilişkileri geliştirmenin ne denli önemli olduğunu öğrenmiştik.”

“Ana işteğal konusuyla doğrudan ilgisi olmayan diğere pek çok alanı gözden kaçırmıştık. Örneğın, pazarda bir ürünümüzün bulunduğuş aşamaya geldiğimizde bunun sahipliğı büyük bir sorun olmuştu. Bu ürünü kim sahiplenecekti? Bileşenlerin bir sisteme entegrasyonunda gerekli tamamlanmış bir çalışmanın telif hakkını alma konusunda sorunlar yaşadık. Bu sorunlardan bazılarını bekliyorduk. Ancak sonradan, hukuk bölümlerinin katılımından, tıpkı hissedarlar gibi en başından beri yararlanmamız gerektiğı ortadaydı.”

Greg sayesinde, planlanmış sanal işlemlerin getirilerine değinmeksizin, sanal çalışmanın gerçekleriyle iç içe olmanın nasıl bir şey olduğunu gördük.

## C. TARTIŞMA

Ameritech örnek olayını değerlendirmeye alırken sanal örgütü oluşturan tüm yönler birer kısıt olarak değerlendirilecektir.

## 1. Sanal Örgütün Unsurları Açısından

Değerlendirme kısıtlarından ilki de sanal örgütün unsurlarıdır. Sanal örgütün unsurları, ortak amaç için ortaklık, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, yatay bütünleşme, küresel anlamda dağılımlılık, işbirliği ve çeviklik olmak üzere altı tanedir.

Ameritech örneği kapsamında Greg Oslan tarafından yapılan değerlendirmeler doğrultusunda söz konusu ortaklık yapısının, hücresel veri aktarımı projesini gerçekleştirmek üzere ortaya konduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ortaklığın ortak bir amacı bulunmaktadır. Buna ek olarak, Oslan'ın ifadesine göre çekirdek ortakları oluşturan işletmeler Ameritech ile aynı vizyonu paylaşan şirketlerden oluşmaktadır. Bu da ortak amaç için ortaklık unsurunun sağlandığına dair bir kanıt teşkil etmektedir.

Oslan tarafından geleneksel ve sanal ilişkilerin farkı ortaya açık şekilde konmuştur. Buna göre sanal ilişkiler geleneksel ilişkiler gibi projenin gerçekleşmesi için araç değildir. Aksine, ilişkileri kurmak ve sürdürülebilmek amaçtır. Dolayısıyla proje yapılanmasındaki en yüksek önem derecesine sahip olan konu da ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi, yani ilişkilerin yönetimidir. Bunun etkin şekilde yürütülmesi ise, teknoloji ve bilişim altyapısı olmaksızın olanaksız görülmektedir. Ne var ki, kullanılan teknolojiler ile ilgili detaylı bilgi verilmemiştir.

Projedeki örgütsel yapı temel olarak fiziksel olarak faaliyet gösteren işletmeler arasında kurulan ilişkilere dayanmaktadır. Ne ortakların ne de projeye destek veren sanal takımların hiyerarşisine ilişkin açık bir bildirim bulunmamaktadır. Ağ simsarı konumunda bulunan Greg Oslan tarafından ortaya konan iletişim sorunlarında ise hiyerarşiye ilişkin ipuçları ortaya koymaktadır. Buna göre, Oslan'ın irtibat noktaları ortak işletmelerin hiyerarşik yapısında orta düzeyde bulunmaktadır. Alınacak kararlar için de işletmelerin üst yönetimleri devreye girmektedir. Dolayısıyla ortak işletmelerin yatay bir örgütlenmeye sahip olduğunu söylemek zordur.

Ortaklığı oluşturan işletmelerin hepsi ABD sınırları içinde olsa da farklı yerleşim yerlerinde bulunmaktadır. Tek çatı altında toplanmış olan örgütler söz konusu değildir.

Her örgüt kendi öz yetenekleri ve uzmanlığı doğrultusunda bu ortaklığa katkıda bulunmakta ve diğer işletmelerle işbirliği yapmaktadır.

Söz konusu ortaklığın kurulmasındaki başlıca amaç, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere olabildiğince çabuk cevap verebilmektir. Dolayısıyla, çeviklik bu ortaklığın varoluş amaçlarından biridir.

Görüldüğü üzere, Ameritech örneği sanal örgüt unsurlarının çoğunu bünyesinde barındırmaktadır.

## **2. Sanal Örgütün Özellikleri Açısından**

Araştırmanın kavramsal bölümünde sanal örgütün özellikleri ortaya konmaya çalışılırken, dört farklı görüşün varlığından söz edilmiştir. Bu dört farklı düşünceye dayalı özellikler açısından Ameritech örnek olayının çoğu özelliği taşıdığı görülmektedir.

Ortaya konulan özelliklere dayanan bir değerlendirme söz konusu olursa göze ilk çarpan, ortaklığa katılan tüm işletmelerin belli bir uzmanlığa ve öz yeteneğe sahip olduğudur. Ortak örgütlerin hepsi de birbirinden yasal statü gereği bağımsızdır ve ortaklık süresince de bağımsız kimliklerini korumuşlardır. Ne var ki, ortakların tek bir yasal işletme kimliği ile projeyi gerçekleştirdiğine dair somut bir kanıt yoktur. Diğer taraftan, ortak işletmelerin aynı vizyonu paylaşarak tek bir şirket gibi hareket etmesi bu özelliğin varlığına işaret edebilir. İşletmeler arası etkin iletişimin sağlanmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı söz konusu olmuştur. Daha önce de tartışıldığı üzere sanal örgütün hiyerarşik yapısı, tüm ortaklarla birlikte değerlendirilmektedir. Ortak işletmelerin kendi içlerindeki hiyerarşik yapılarının ise, yalınlıktan uzak olduğuna dair bilgiler örnek olayda dile getirilmiştir. Ameritech hücrel veri aktarımı projesi

kapsamında stratejik ve operasyonel düzeyler arasındaki ayırım yeterince belirgin şekilde ortaya konamamıştır. Zira, Greg Oslan hem ortaklar arası ilişkiler, hem stratejiler ve hem de operasyonel faaliyetlerle ilgilenmiştir. Ameritech örnek olayında, işletmenin sınırları belirsizdir. Greg Oslan bu konuda, aynı vizyonu paylaştıkları birkaç işletmenin çekirdek ortaklığı oluşturduğunu, diğer ortaklarla ise karşılıklı ekonomik çıkarlarla sınırlı ilişkiler kurduklarını ifade etmiştir. Projenin başında aynı vizyonun paylaşıldığı düşünülen kimi ortaklar ise, zaman içinde ortaklıktan ayrılma kararı almışlardır. Dolayısıyla, örnek olaydaki sanal örgütün hem sınırları belirsizdir, hem de ortaklık kapsamındaki ilişkiler yarı-durağandır. Ortaklık, belli bir pazar amacını karşılayabilmek için kurulmuştur. Riskler paylaşılmaktadır. İlişkilerin güçlenmesiyle daha da güçlenen güven duygusuna dayalıdır. Nihai ürünün mülkiyetinin ortak olan tüm işletmelerce paylaşılmasının yanı sıra, liderlik de tek bir makama bağlı değildir. Ortaklığa girmeyi kabul eden tüm işletmeler, kaynaklarından, süreçlerinden veya ürünlerinden bir kısmını bu projeye tahsis ederek, onu sahiplenmiştir. Şebeke değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde dinamiktir. Ortaya yeni bir ürün paketi koymak adına harekete geçilmiştir. İşletmeler, tek çatı altında değildir. Her işletme kurulmuş olduğu orijinal merkezinden faaliyet göstermektedir. Ortaklığın kuruluş amacı, belirlenmiş olan müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek ürün paketini ortaya koymaktır. Kurulan işbirliği projeye sınırlıdır. Ne var ki, kurulan ilişkiler sonraki olası ortaklıklar da düşünülerek en yüksek öneme sahip öğeler olarak belirlenmiştir. Ortaklık içinde herhangi bir işletmenin, diğerlerinden daha üstün bir konumda olması söz konusu değildir. Ortaklıktaki işletmelerin hepsi de, bağımsız olarak yürüttükleri faaliyetlere devam etmektedir.

Bu değerlendirmelerden hareketle, Ameritech örnek olayında kurulmuş olan proje örgütünün pek çok özelliği itibariyle bir sanal örgüt olduğu ifade edilebilir.



### 3. Sanal Örgüt Modelleri Açısından

Araştırmanın kavramsal kısmına ait son bölümde ele alınmış olan sanal örgüt modelleri açısından uygulamanın değerlendirilmesi bütüncül bir yaklaşıma işaret etmek bakımından doğru olacaktır.

Söz konusu bölümde, literatürde karşılaşılan dört adet model yaklaşımı ortaya konmuştur. Bunlardan ilki olan Ulriche Franke modeli, sanal örgütün üç temel elemanı olan sanal şirket, sanal ağ ve ağ simsarı kavramlarını ortaya koymaktadır. Ameritech örneğindeki yapı değerlendirilecek olursa bu üç elemanın söz konusu yapıda varolduğu göze çarpar. Sanal şirket, adı konmamış (ya da metinde belirtilmemiş) olmakla birlikte, projenin gerçekleştirilmesi için oluşturulan üretim ve hizmet zinciridir. Sanal ağ, tüm ilişkilerin kurulduğu ve sürdürüldüğü sanal ilişkilere karşılık gelmektedir. Son olarak ağ simsarı ise, sanal ilişkilerle birlikte projeyi başlatıp sürdürmesinden, ağı korumaya yönelik çabalarından ve projenin işletilmesinden sorumlu kişi olmasından dolayı Greg Oslan olarak ortaya çıkmaktadır.

Burn, Marshall ve Barnett Modeli, sanal yüz, işbirliği modeli, yıldız ortaklığı, değer ortaklığı, sanal broker ve sanal uzay olmak üzere altı farklı yapılanmayı içermektedir. Bunlardan Ameritech örneğini en doğru şekilde ifade edebilecek olanı işbirliği modeli gibi görülmektedir. Zira bu yapıda, ortakların öz yetenekleri doğrultusunda aşağı yukarı aynı düzeyde katılımı gösterdiği bir ortaklıktan söz edilmektedir. Aynı şekilde Ameritech örneği, sanal yüz modelindeki gibi geleneksel işletmelerin farklı müşteri kesimine erişmek için kullandığı web sitesi uygulamalarından, yıldız ortaklık modelindeki gibi herhangi bir işletmenin çevresinde konumlanmış işletmelerden, tedarik zincirinde değer yaratmaya odaklanmış değer ortaklığı modelinden, çok sayıda işletmenin farklı ürün ve hizmetlerini tek portal üzerinden müşteriye ulaştırmayı hedeflediği pazar ortaklığı modelinden, birbirleriyle ortaklık kurma potansiyeli olan işletmeleri bir platformda buluşturan sanal simsar modelinden, pazara ulaşmak için yalnızca sanal araçların kullanıldığı sanal uzay

modelinden farklı özellikler ortaya koymaktadır. Öte yandan, altı modelden biri olan sanal simsar modeli, Greg Oslan'ın yaptığı işi tanımlamakla birlikte ilişkilerin oluşturulması boyutuyla sınırlı olarak belirlenmiştir.

Üçüncü yaklaşım olan Harvey, Speier ve Palmer'in modelleri açısından ise, bir önceki sınıflamada işbirliği modeli olarak anılan modele benzer özelliklere sahip ortaklık modeli, Ameritech örneğini açıklayabilir. Yaklaşım kapsamındaki, merkez / uydu modeli, ortak işletmelerden birini baskın kılmakla; sanal değer zinciri modeli, tedarik zincirine değer katma amacını öne çıkarmakla, entegre firma modeli, işletmelerin ulusal sınırlar ötesinde faaliyet göstermek için kendi başlarına yeniden yapılanmasını önerisini getirmekle ve elektronik piyasa modeli de yalnızca farklı işletmelerden kurulu bir portal ile sınırlı kalmakla, Ameritech örneğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Son olarak, şebeke örgütlerden yola çıkan modeller iki grupta incelenmiştir. Bunlardan durağan sanal örgüt modeli, bir işletmenin ortaklığı yönlendirmesi esasına dayanmaktadır. Bu yapı Ameritech örneğine aykırı bir oluşumu işaret etmektedir. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarına göre ortak bir amaç çevresinde, ortak liderlik çatısı altında faaliyete geçen geçici yapıdaki dinamik sanal örgüt modeli, örneği açıklamaya daha yakın gözükmektedir.

## SONUÇ

Küreselleşen pazarlar ve rekabet, kalitenin artan önemi ve değişken müşteri talepleri karşısında işletmeler, geleneksel örgüt yapıları ve yönetim felsefeleri ile tek başlarına başarılı olamamaktadır. Günümüzde, ana faaliyet konuları çerçevesinde kurulan ancak geleneksel anlamda işletmecilik ilkelerini benimsemiş ortaklıkların bile maliyetlerini yeterli düzeyde düşüremediği görülmektedir. Herhangi bir satın alma ya da ortaklığa kabul işlemi işletmelerin büyümesini sağlamaktadır. Oysa, günümüz koşulları itibariyle işletmelerin, ölçek ekonomilerine ulaşmaktan çok küçülme, öz yetenekleri dışındaki işlev ve süreçlerinde dış kaynak kullanımına gitmeleri daha çok tercih edilmesi gereken bir yöntem olarak görülmektedir. Bu anlamda, sanal örgütler teknolojiyi en etkin biçimde kullanarak, küçülmenin ve aynı zamanda da etkinliği artırmanın günümüz koşulları içinde kullanılan başlıca yollarından birisidir.

Sanal örgüt tıpkı yapılanmasında olduğu gibi esnek, her türlü değişime kolayca ayak uyduran, muğlak bir görünümündedir. Sanal örgütlerle ilgili pek çok özellik ortaya konabilir. Farklı sanal örgüt modellerinde söz konusu özelliklerin değişik bileşenleri esas alınmaktadır. Ne var ki, aynı durum sanal örgüt modelleri açısından söz konusu değildir. Modellerin çoğu, iş yaşamındaki uygulamaları sınıflamayı dikkate almaktadır. Ulriche Franke tarafından yapılmış olan sanal örgüt modeli diğer modellere göre daha geniş perspektifli olarak değerlendirilebilir. Zira, bu yaklaşım sanal örgüt içinde bulunması gerekli başlıca elemanları ortaya koymakta ve bu elemanların etrafında şekillenecek sanal örgütün biçimini sınırlamamaktadır. Bu da, sanal örgütün temel özelliği olan belirsizlikle örtüşen bir örgütlenme yapısı sağlamaktadır. Bir diğer anlatımla, söz konusu model çerçevesinde sanal örgüt mantığına paralel ve örgütsel sınırların ötesinde bir bakışa erişilmektedir.

Sanal örgütlerin öz yeteneklerine dayanarak pazardaki fırsatları yakalamak isteyen işletmeler tarafından kurulmuş, güvene dayalı ve belirsiz coğrafi sınırlara sahip yarı-durağan ilişkilerden oluşan yapılar olduğu açıktır. Tüm post-modern konularda olduğu gibi, oluşturulan yapıların sanal örgüt olup olmadığı da tartışmalıdır. Bu çelişik

durumun çözümü, yine sanal örgütün özelliklerinden ortaya konabilir. Örneğin, uygulamadaki herhangi bir proje kapsamında kurulan sanal örgüt ortaklarının yasal statülerini kaybetmeksizin faaliyet göstermesi gibi. Ayrıca, bu özelliklerle ilgili herhangi bir yönlendirici düşünce, uygulayıcılar açısından kısıtlayıcı etken oluşturabilir. Bunun nedeni, her olayın ve/veya durumun sahip olduğu koşulların öncekilerden bağımsız olmasıdır. Aslında önemli olan husus, pek az sayıda şirketin sanal örgüt kurmak veya diğer bir güncel uygulamayı hayata geçirmek amacıyla bir araya gelmesidir. Düşüncelerin uygulamaya geçirileceği andaki koşullar işletmeleri ne yapmaya zorluyorsa, işletmeler onu yapmaya yönelmektedir. Sonuçta ortaya çıkan, bir sanal örgüt de olabileceği gibi, bir diğer uygulama da olabilir.

Sanal örgüt ile ilgili çalışmaların, üç yönden ele alınması önem taşımaktadır. Bunlar, teknoloji, insan ve yönetimdir. Teknolojik yön, geliştirilen yeni iletişim ve üretim teknolojilerinin sanal çalışma ve örgütlenmeye ne şekilde etki edeceğiyle ilgilidir. İnsan kaynağı yönlü çalışmalar ise, sanal çalışma ortamı içinde faaliyet gösteren işçinin çalışma koşullarının kendisi ve çevresi üzerindeki etkilerine yöneliktir. Yönetim yönü de, bütünsel bir yaklaşımla örgütsel ve teknolojik gelişmeler ile insan faktöründe ortaya çıkan farklı taleplere odaklıdır.

Sonuç olarak, sanal örgütler yeni ekonominin belirsizlik ve çeviklik ortamında bilişim teknolojilerini en etkin biçimde kullanmaya çalışan, proje temelli faaliyet göstererek yüksek esneklik ve değişim kabiliyetini sürekli geliştiren ve bu şekilde örgütsel performansı maksimize etmeye çalışan bir örgüt tipi olarak değerlendirilebilmektedir.

## KAYNAKLAR

- **AKAT, İ.; BUDAK, G., BUDAK, G.**(1997). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- **AMIT, R.; ZOTT, C.** (2001). “Value creation in e-business”, *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.493-520.
- **AYDIN, S.** (2003). *Postmodern Örgüt Modeli Olarak Sanal Organizasyonlar ve Bankacılık Sektöründe Uygulamasına İlişkin Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- **BEGG, D; FISCHER, S.; DORNBUSCH, R.** (1994). *Economics*. McGraw Hill Book Company, 4<sup>th</sup> Edition, London.
- **BERRY, A.J.** (1994). “Spanning traditional boundaries: organization and control of embedded operations”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.15, No.7, pp.4-10.
- **BHASIN, S; BURCHER, P.** (2006). “Lean viewed as a philosophy”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.17, No.1, pp.56-72.
- **BOONE, L.E., KUNTZ, D.L.**(1999). *Contemporary Business*, 9th Edition, Harcourt Brace College Publishers, The Dreyden Pres, Orlando.
- **BOZDOĞAN, Y.İ.; MALLI, G.**(2003). *Yönetim ve İnsan Faktörü*. Hava Savunma Okul Komutanlığı Yayın No: Hv.Trf.D.A. 54-01. Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı Basımevi, İzmir.
- **BOZKURT, V.** (2000). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*. Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.
- **BOZKURT, V.** (2004). *Değişen Dünyada Sosyoloji: Temeller, Kavramlar, Kurumlar*. Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- **BROWN, A.D.; BOYETT, I.; ROBINSON, P.** (1994). “The dynamics of partnership sourcing”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.15, No.7, pp.15-18. (AKTARAN: ZEFFANE, R. (1995). “The widening scope of

inter-organizational networking: economic, sectoral and social dimensions”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.6, No.4, pp.26-33.)

- **BYRNE, G.; BRANDT, W.**(1992), in **DAVIDOW, W.H.; MALONE, M.S.** (Eds). *The Virtual Corporation*, Harper Collins, New York. (Aktaran: **WALTERS, D.**(2000). “Virtual organizations: new lamps for old?”. *Management Decision*, Vol.38, No.6, p.420-436.)
- **BYRNE, J.A.** (1993). “The Virtual Corporation”, *Business Week*, Feb. 8, pp.98-102. (Aktaran: **FRANKE, U.** (2000). “The Knowledge-Based View (KBV) of the Virtual Web, the Virtual Corporation, and the Net-Broker”, pp.20-42, *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Edited by **MALHOTRA, Y.**, IDEA Group Publishing, Hershey, USA.)
- **BUDAK, G.** (1996). *KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Yayın No.09.1600.0000.0000/DK.97.033.172, İzmir.
- **BURN, J.; ASH, C.** (2000). “Managing Knowledge for Strategic Advantage in the Virtual Organization”, pp.144-161, *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Edited by **MALHOTRA, Y.**, IDEA Group Publishing, Hershey, USA.
- **BURN, J.; MARSHALL, P.; BARNETT, M.** (2002). *E-Business Strategies for Virtual Organizations*. Butterworth – Heinmann.
- **CERTO, S.C.** (2003). *Modern Management*. Pearson Education International, 9th Edition, New Jersey, USA.
- **CHAN, D.C.** (2006). “Core competencies and performance management in Canadian public libraries”, *Library Management*, Vol.27, No.3, pp.144-153.
- **CHENG, W.** (1996). “The virtual enterprise: beyond time, place, and form”, *Economic Bulletin*, Singapore International Chamber of Commerce, pp.5-7, February 1996. (Aktaran: **GRIMSHAW, J.G.; KWOK, F.T.S.** (1998). “The Business Benefits of the Virtual Organization”, pp.45-70, *The Virtual Workplace*, Edited By **IGBARIA, M.; TAN, M.** IDEA Group Publishing, Hershey, USA.)

- **CLARK, T.H.; STODDARD, D.B.** (1996). “Interorganizational Business Process Redesign: Merging Technological and Process Innovation”, *Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences – 1996*, pp.349-358.
- **COATES, J.F.** (1994). “Managing scientists in the virtual corporation”, *Research Technology Management*, Vol.37, No.6, pp.7-8.
- **COLLINS, P.**(2003). “Going Virtual”, *Management Services*, Vol.47, No.6, pp.8-12.
- **COULSON-THOMAS, C.J.** (1998). “Careers, development and the future of the organization”, *Career Development International*, Vol.3, No.1, pp.13-17.
- **DAVIDOW, W.H.; MALONE, M.S.**(1997). *Sanal Şirket*, (Çeviren: Mustafa K p şoğlu) Koç-Unysis Yayınları, İstanbul.
- **DeSANCTIS, G.; MONGE, P.**(1999). “Introduction to the Special Issue: Communication for Virtual Organizations”, *Organization Science*, Vol.10, No.6, pp.693-703.
- **DESS, G.G.; RASHEED,A.M.A.; MC LAUGHLIN, K.J.; PRIEM, R.L.** (1995). “The New Corporate Architecture”, *The Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, pp.7-20.
- **DESSLER, G.** (2004). *Management: Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders*. Pearson Educational International, New Jersey, USA.
- **DOĞAN, M.**(1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir.
- **DRUCKER, P.** (1988). “The coming of the new organization”, *Harvard Business Review*, January-February 1988, pp.45-53.
- **ERDOĞDU, S.** (1993). “Türk İşçileri Açısından İş Hukukunda Esneklik”, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri, Çeşme-Altınyunus.
- **EREN, E.**(1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

- **ERKAN, H.** (1997). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No.326, Bilim Dizisi 8, İstanbul.
- **FISHER, A.** (1993). “A global concept – Virtual companies”, *The Financial Times*, pp.12. (Aktaran: GRIMSHAW, J.G.; KWOK, F.T.S. (1998). “The Business Benefits of the Virtual Organization”, pp.45-70, *The Virtual Workplace*, Edited By IGBARIA,M.; TAN, M. IDEA Group Publishing, Hershey, USA.)
- **FITZPATRICK, W.M.; BURKE, D.R.**(2000). “Form, functions, and financial performance realities for the virtual organization”, *SAM Advanced Management Journal*, Vol.65, No.3, pp.13-22. (Aktaran: WEBER, Mary Margaret.(2001). “Measuring supply chain agility in the virtual organization”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.32, No.7, pp.577-590)
- **FRANKE, U.** (2000). “The Knowledge-Based View (KBV) of the Virtual Web, the Virtual Corporation, and the Net-Broker”, pp.20-42, *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Edited by MALHOTRA, Y., IDEA Group Publishing, Hershey, USA.
- **FRANKS, J.** (1998). “The virtual organization”, *Work Study*, Vol.47, No.4, pp.130-134.
- **GEROY, G.D.; WRIGHT, P.C.; ANDERSON, J.** (1998). “Strategic performance empowerment model”, *Empowerment in Organizations*, Vol.6, No.2, pp.57-65.
- **GILGEOUS, V.; PARVEEN, K.** (2001). “Core competency requirements for manufacturing effectiveness”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol.12, No.3, pp.217-227.
- **GOETSCH, D.L.; DAVIS, S.B.** (2003). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Pearson Education International, New Jersey, USA.



- **GOLDMAN, S.L.; NAGEL, R.N.; PREISS, K.** (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold, USA.
- **GORANSON, H.T.** (1999). *The Agile Virtual Enterprise: Cases, Metrics, Tools*. Quorum Boks, Westport, Connecticut, USA.
- **GÖKŞEN, Y.; TOZKOPARAN, G.** (1995). “*Toplam Kalite Kontrolüne Uygulamalı Bir Yaklaşım*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Araştırma, İzmir. (Aktaran: BUDAK, G. (1996). *KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Yayın No.09.1600.0000.0000/DK.97.033.172, İzmir.)
- **GRENIER, R.; METES, G.** (1995). *Going Virtual: Moving Your Organization into the 21<sup>st</sup> Century*, Prentice Hall, New Jersey.
- **GRIMSHAW, J.G.; KWOK, F.T.S.** (1998). “The Business Benefits of the Virtual Organization”, pp.45-70, *The Virtual Workplace*, Edited By IGBARIA,M.; TAN, M. IDEA Group Publishing, Hershey, USA.
- **GÜVEN, Murat.**(2001). “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt No.4, Yıl 7, Sayı 16, Haziran 2001. İstanbul.
- **HACHETTE DICTIONNAIRE DU FRANÇAIS.**(1987).Imprimerie Hérissey, Évreux, France.
- **HANDERSON, J.; MCADAM, R.** (2001). “Decision making in the fragmented organization: a utility perspective”, *Management Decision*, Vol.39, No.6, pp.461-469.
- **HARRIGAN, K.R.** (1988). “Joint ventures and competitive strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.2, pp.141-158.
- **HARVEY, D.**(2003). *Postmodernliğin Durumu*. (Çev: Sungur SAVRAN). Metis Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- **HARVEY, M.G.; SPEIER, C.; PALMER, J.** (1998). “Virtual management of global marketing relationships”, *Journal of World Business*, Vol.33, No.3, pp.263-276.

- **HINES, P.; HOLWEG, M.; RICH, N.** (2004). “Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking”, *International Journal of Operations & Productions Management*, Vol.24, No.10, pp.994-1011.
- **HINES, P.; RICH, N.** (1997). “The seven value stream mapping tools”, *International Journal of Operations & Productions Management*, Vol.17, No.1, pp.46-64.
- **“Imagining the Virtual Organization”**, (1999). (Imagining), *Management Thinking*, Issue 19, pp.17-20.
- **KANET, J.J.; FAISST, W.** (1997). *The role of information technology in supporting the entrepreneur for the virtual enterprise: a life-cycle-oriented description*. Internal Working Paper, Clemson University, USA. (Aktaran: **FRANKE, U.** (2000). “The Knowledge-Based View (KBV) of the Virtual Web, the Virtual Corporation, and the Net-Broker”, pp.20-42, *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Edited by **MALHOTRA, Y.**, IDEA Group Publishing, Hershey, USA.)
- **KLEIN, M.M.** (1994). “The virtue of being a virtual corporation”, *Best’s Review*, Vol.95, No.6, pp.89-94.
- **KOÇEL, T.**(2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- **KOÇEL, T.**(2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- **KONGAR, E.**(2003). *Küreselleşen Terör ve Türkiye: Küreselleşme*, *Huntington*, 11 Eylül. Remzi Kitabevi, 7. Basım, İstanbul.
- **KORAY, M.** (1996). *Endüstri İlişkileri, Doğruluk Matbaacılık*, İzmir.
- **KUTAL, G.; BÜYÜKUSLU, A.R.** (1996). *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yayınları: 190, İstanbul.
- **KUTAL, M.; DERELİ, T.** (1995). “*Ekonomik Kriz ve Dünyada Sendika Hareketi*”, Petrol-İş 1993-1994 Yıllığı.
- **LITTLE, W.; FOWLER, H.W.; COULSON, J.** (1967). *The Oxford Universal Dictionary Illustrated*. Revised and Edited by **ONIONS, C.T.**, 3<sup>rd</sup> Edition, Vol.2, The Caxton Publishing Company Limited, London.

- **LIU, K.; RODNEY, J.C.; ANDERSEN, P.B.; STAMPER, R.K.**(2001). *Information, Organization and Technology*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- **LOVE, T.; TELLEFSEN, B.**(2003). “Constituent market orientation and ownership of virtual marketplaces”, *Logistics Information Management*, Vol.16, No.1, pp.8-17.
- **McCLELLAND, D.C.** (1973), “Testing for competence rather than for intelligence”, *American Psychologist*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-14.
- **McWILLIAMS, G.** (1995). “Special Report: Small fry go online”, *Business Week*, pp.62-67, 20.11.1995.
- **MILES, R.E. and SNOW, C.C.** (1986), “Network organizations: new concepts for new forms”, *California Management Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 62-73.
- **MILES, R.E. and SNOW, C.C.** (1992), “Causes of failure in network organizations”, *California Management Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 53-72.
- **MITCHELL, T.** (1973). “Motivation and participation: an integration”, *Academy of Management Journal*, Vol.16, No.4, pp. 670-679.
- **MORAN, P.; GHOSHAL, S.** (1999). “Markets, firms, and the process of economic development”, *Academy of Management Review*, Vol.24, pp.390-412.
- **MOWSHOWITZ, A.**(1997). “On the theory of virtual organization”, *System Research and Behavioral Sciences*, Vol.14 sf: 373-384
- **NAYLOR, J.B.; NAIM, M.M.; BERRY, D.** (1999). “Leagility: Intergrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain”, *International Journal of Production Economics*, Issue 62, pp.107-118.
- **NIKOLENKO, A.; KLEINER, B.H.** (1996). “Global trends in organizational designs”, *Work Study*, Vol.45, No.7, pp.23-26.
- **O’BRIEN, J.**(2004). *Management Information Systems: Managing Information in the Business Enterprises*. Sixth Edition. McGraw Hill/Irwin, Boston.
- **ÖZTEKİN, A.**(2002). *Yönetim Bilimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.

- **ÖZTÜRK, M.**(2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- **PASTOR, J.** (1996). “Empowerment: what it is and what it is not”, *Empowerment in Organizations*, Vol.4, No.2, pp.5-7.
- **PASTORE, R.** (1993). A Virtual Visionary, CIO, p.46. (Aktaran: GRIMSHAW, J.G.; KWOK, F.T.S. (1998). “The Business Benefits of the Virtual Organization”, pp.45-70, *The Virtual Workplace*, Edited By IGBARIA,M.; TAN, M. IDEA Group Publishing, Hershey, USA.)
- **PAULEEN, D.J.** (2003). “Leadership in a global virtual team: an action learning approach”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.24, No.3, pp.153-162.
- **PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.** (1990), “The core competencies of the corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- **RICHARDSON, B.**(1995). “How to administrate the networked organization: tips from the theory and practice of management”, *The Learning Organization*, Vol.2, No.4, pp.4-13.
- **ROBBINS, S.P.; COULTER, M.**(2003). *Management*. Prentice Hall, 7th Edition, New Jersey, USA
- **SANDER, O.**(2001). *Siyaset Tarihi: İlkçağlardan 1918’e*. İmge Kitabevi, 9. Baskı, Ankara.
- **SAPANCALI, F.** (1998). “1980 Sonrası Ekonomik Gelişmelerin İşgücü ve İstihdama Etkisi”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3.
- **SCHERMERHORN, J.R. Jr.** (1999). *Management*. 6<sup>th</sup> Edition, John Wiley&Sons. New York.
- **SCHWARTZ, D.G., DIVINITY, M., BRASETHVIK, T.**(2000). *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management*. Idae Group Publishing, Hershey, USA.
- **SCOTT, W.R.** (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Pearson Education International, 5<sup>th</sup> Ed., New Jersey.

- **SHERIDAN, J.H.** (1996). “The Agile Web: a model for the future?”, *Industry Week*, Vol.245, No.5, pp.31-33.
- **SNOW, C.C.; MILES, R.E.; COLEMAN, H.J.** (1992). “Managing the 21st century network organization”, *Organizational Dynamics*, Vol.20, No.3, pp.5-16.
- **ŞİŞMAN, M.**(2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayınları, Ankara.
- **TANİLLİ, S.**(2000). *Uygarlık Tarihi*. Adam Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- **TIMMERS, P.** (1998). “Business models for electronic markets”, *Electronic Markets*, Vol.8, pp.3-8.
- **TÜRK DİL KURUMU.**(1988). *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları No.549, 2.Cilt. Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1988.
- **VAL, M.P.del; LLOYD, B.** (2003). “*Measuring Empowerment*”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.24, No.2, pp.102-108.
- **WALTERS, D.** (2000). “Virtual organizations: new lamps for old?”, *Management Decision*, Vol.38, No.6, pp.420-436.
- **WANG, S.**(2000). “Meta-management of virtual organizations: toward information technology support”, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol.10, No.5, pp.451-458.
- **WILKINSON, A.** (1998). “Empowerment: theory and practice”, *Personnel Review*, Vol.27, No.1, pp.40-56.
- **WOLFF, M.** (1995). Ki-Net – New Organizational Structures for Engineering Design, WWW Sayfası, <<http://www.ki-net.co.uk/ki-net/part1.html>>. Erişim Tarihi: 12.09.2005.
- **YINGJUN, Z.** (2004). *Virtual Organization (VO) and Inter-Organizational Relationships: Toward a Theoretical Framework of VO*. Nagoya Üniversitesi Graduate School of Economics Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nagoya, Japonya.
- **YÜKSEL, Ö., MURAT, G.**(2001). “Sanal örgütlenmeler: enformasyon teknolojilerinin işletmelerin örgüt yapısına ve rekabet gücüne yansımaları”. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 3/2001, sf. 111-124.

- **ZEFANNE, R.** (1995). “The widening scope of inter-organizational networking: economic, sectoral and social dimensions”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.16, No.4, pp.26-33.