

SANAL İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Araş. Gör. Halil ZAIM

Istanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ÖZET

Günümüzde iletişim teknolojisinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler sayesinde işletmelerin -belirli bir fiziki mekandan bağımsız- bir kavram olarak ve faaliyetleri itibariyle kişileri, kuruluşları hatta toplumları birbirine bağlayan networker itibariyle tanımlanması gündeme gelmektedir. Bu anlamda sanal işletmeler, birçok bağımsız firmanın ve sahasında uzman kişilerin yeteneklerini, kaynaklarını ve uzmanlıklarını, gelişmiş bilgisayar ağları yardımıyla, belirli bir fiziki mekanı paylaşmaksızın biraraya getirmelerine imkan sağlamaktadır. Hiyerarşinin ve katı kuralların ortadan kalktığı sözkonusu işletmelerde, piyasa değişikliklerine kolay ayak uyduran, yenilikçi, müşteri taleplerine duyarlı ve ileri derecede esnek bir organizasyon modeli benimsenmekte ve bu yönüyle sanal işletmeler geleneksel işletmelere karşı önemli bir rekabet avantajı kazanmaktadır.

ABSTRACT

The recent developments in business life have lead social scientists to re-define organizations independent from their physical location. The new trend is focusing on the activities of the organizations and tends to define the organizations through networks; connecting people, organizations and societies. That is why the virtual organizations offer great opportunities for independent organizations and individuals to bring together the core competencies, resources and special knowledge without sharing the same physical location by utilizing the computer networks. In the virtual organizations, the organizational structure is adaptive, responsive, innovative, customer oriented and highly flexible. For these reasons, they have important competitive advantages against traditional organizations.

1. Sanal İşletme Kavramı: Tanımı ve Unsurları

Sanallık bir işletmenin kendi öz yetenekleri dışında kalan, üretim, yönetim ve işletme faaliyetlerinin tümünü veya bir kısmını “dış kaynak kullanımı”-outsourcing- yoluyla başka şirketlere devretmesi olarak tanımlanacak olursa, “*sanal işletme*” de belirli bir ürün veya hizmeti gerçekleştirmek için, ortak bir işletme anlayışını paylaşan birtakım kurum ve/veya şahısların muhtemel katılımıyla, bağımsız firmaların işbirliğinden oluşan -dikey ve/veya yatay olarak organize olmuş- bir şirket yapısını ifade etmektedir.¹ Daha basit bir ifade ile, sanal işletmeler denildiğinde, ortak amaçları paylaşan ve bilgisayar ağlarıyla birbirine entegre edilmiş pekçok şirketin, kaynaklarını ve becerilerini bir araya getirmesi akla gelmektedir.² Burada işbirliği yapan firmaların sahip oldukları kaynaklar yerlerinde kalmak şartıyla, belirli bir ürün veya hizmeti gerçekleştirmek için birbirine entegre edilmektedir.³

Dolayısıyla sanal işletme kavramının unsurlarından biri, birden çok bağımsız şirketin biraraya gelmesinden dolayı coğrafi açıdan dağınık bir yapının ortaya çıkmasıdır. Başka bir ifade ile, birden çok firmanın sanki tek bir işletme gibi faaliyet göstermesi ve bunun neticesinde işletmenin fiziki mekândan bağımsız olarak tanımlanmasıdır. Kavramın bir diğer unsuru ise, bu bağımsız işletmelerin kaynaklarını ve becerilerini biraraya getirerek ortak bir amaç doğrultusunda faaliyet göstermeleridir. Sanal işletmede pekçok firma -genellikle belirli bir projeye endekli olarak- birbiriyle işbirliği içerisinde ve müşterek menfaatler doğrultusunda hareket etmektedir. Nihayet sanal işletme kavramının bir başka unsuru ise, bu bağımsız firmaların koordineli bir şekilde beraberce ve sanki tek bir işletme gibi faaliyet göstermesini sağlayan bilgisayar ağlarıdır. Bu sayede sanal işletmeler, üreticileri, tedarikçileri, müşterileri ve üretime ilâve değer katan bütün unsurlarıyla işbirliği içerisinde beraberce faaliyet gösterebilmektedirler.

Sanal işletme kavramı ile ilgili olarak oluşturulan bir modelde kavram üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar: piyasa -pazarlama, satış, hizmetler- boyutu, kaynaklar -süreçlerin dizaynı- boyutu ve teknoloji -teknolojik gelişmeler- boyutudur. Bu anlamda işletmelerin sanallaşma seviyesi -tablo 1’de de görüldüğü gibi- piyasa ilişkileri, kaynak kullanımı ve işin yapılış tarzına göre ölçülmektedir. Bu arada işletmelerin sanallaşma seviyesinin belirlenmesinde müstakil ola-

¹ Frank O. Zimmermann, Oksana Arnold, “Virtual Enterprises”, (URL Dökümanı). <http://www.feco.uni-karlsruhe.de/IT-VISION/ntpvirtualEnterprises.html#definitions>.

² Frank Zimmermann, Oksana Arnold, a.g.m.,.

³ Danial E O’Leary, Daniel Kuokka, Robert Plant, “Artificial Intelligence and Virtual Organizations”, *Communication of the ACM*, vol. 40, number 1, (Jan) 1997, ss. 52-59.

rak ele alınmasa da söz konusu unsurların bütününde teknoloji ve bu alandaki gelişmelerin etkisi görülmektedir.⁴

Sanal işletme denildiğinde hayali bir şirket kastedilmemektedir. Tıpkı geleneksel işletmeler gibi sanal işletmeler de sahip oldukları ekipmanları, çalışanları ve enformasyon sistemleriyle, kendilerine has organizasyon yapıları ve kurallarıyla, yönetim prensipleriyle mal ve hizmet üretimini amaç edinmiş ve en geniş anlamda da kârlarını maksimize ederek varlıklarını sürdürmeyi hedefleyen gerçek organizasyonlardır.⁵ Bu şirketlere sanal denmesinin sebebi ise, birden çok bağımsız firmanın üretim sürecine katılmasına karşılık, dışarıdan bakıldığında sanki tek bir işletme gibi faaliyet gösteriyor olmasıdır.⁶ Burada kompleks iletişim sistemlerinin artan önemi vardır. Şöyle ki, bu iletişim sistemleri sayesinde üretim, dağıtım, stok, kontrol, muhasebe, veri yönetimi ve diğer yönetim görevleri gibi farklı fonksiyonların farklı yerlere yerleştirilmesi ve tek bir girişim gibi etkin olarak çalışması mümkün olmaktadır.⁷

Tablo 1: İşletmelerin Sanallaşma Safhaları

Sanallığın Safhaları	Piyasa İlişkileri	Kaynak Kullanımı	İşin Yapılış Tarzı
1. Safha	Uzaktan ürün ve hizmet görme	Kaynak kullanımında standart unsurların etkinliği	Bireysel tecrübenin maksimize edilmesi
2. Safha	Ürün ve hizmetlerin müşteri odaklı olması	Kaynakların etkin kullanımı	Kurumsal tecrübenin geliştirilmesi
3. Safha	Müşterilerle ortak çözümler üretilmesi	Ortaklıklar yoluyla yeni kaynak ve yeteneklerin ortaya çıkarılması	Toplumsal tecrübenin geliştirilmesi

Kaynak: Venkatraman/Henderson (1996, p.8), Marshall Van Alstyne, "The State of Network Organization", (URL Dökümanı) : <http://ccs.mit.edu/CCSWP192/CCSWP192.html>.

⁴ Marshall Van Alstyne, "The State of Network Organization", (URL Dökümanı) : <http://ccs.mit.edu/CCSWP192/CCSWP192.html>.

⁵ Pascal Sieber, "Virtual Organizations: Static and Dynamic Viewpoints", (URL Dökümanı) : <http://www.virtual-organization.net>, 1997.

⁶ Frank Zimmermann, Okasa Arnold, a.g.m.

⁷ Ziya Erdem, **Tele Çalışma**, (Basılmamış Doktora Tezi), İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997, s.24.

Esasında sanal işletme kavramı -isim olarak olmasa da- anlamı itibariyle yeni bir kavram değildir. Özellikle enformasyon teknolojisindeki gelişmeler sanal işletme oluşumunu hızlandırmış ve uygulanabilir hale getirmiştir.⁸ Burada sıkça yapılan bir hata ise, sanal işletmelerin sadece bir teknolojik yeniliği ifade eden ve daha çok marjinal bir takım gelişmelerden -meselâ internet üzerinden gerçekleştirilen birtakım reklam, pazarlama ve finans hizmetleri gibi- ibaret olduğunun sanılmasıdır. Halbuki -hernekadar gelişmiş bilgisayar ağları ve iletişim teknolojisi araçlarını kullansalar da- sanal işletme kavramı işletmeler açısından, yönetim, organizasyon ve üretim süreçlerini içine alan çok daha köklü bir değişimi ifade etmektedir. Hatta bazı yazarlar “*takım çalışması*”, “*tam zamanında üretim*” ve “*toplam kalite yönetimi*” gibi işletme bilimindeki pekçok yeni gelişmeyi sannalaşma süreciyle birlikte ele almaktadır.⁹

2. Sanal İşletmelerin Yönetim Anlayışı

İster sanal olsun, ister olmasın yönetimin işlevi müşterilerin, çalışanların, hissedarların ve bunların içinde yaşadıkları toplulukların beklentilerini -ve ihtiyaçlarını- karşılayan sonuçlar üretmektir. Bu anlamda sanal işletmelerle geleneksel işletmeler arasında önemli bir fark yoktur. Ancak yönetim süreçleri ve yöneticilerin hedeflerine ulaşmak için kullanacakları yöntemler değişmek zorunda kalacaktır.¹⁰ Dolayısıyla yönetimin değişmez birtakım prensipleri olmakla beraber, sanal işletmenin yönetim anlayışı incelendiğinde, yönetim süreçlerinin farklılaşması noktasında, geleneksel işletmelerin yönetim anlayışından önemli ölçüde ayrıldığı görülmektedir. Şüphesiz sanal işletmelerin yönetim sahasına kazandıracığı yeniliklerin şu an kesin olarak tespit edilmesi mümkün değildir. Sanal işletmelerde yönetimin nasıl olacağı, kimler tarafından gerçekleştirileceği, -plânlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol- yönetim süreçlerinin nasıl olacağı, gibi pekçok konu henüz açık bir biçimde şekillenmiş değildir. Ancak kesin olan bir şey varsa o da sanal işletmede yönetim yapısı ve süreçlerinin geleneksel işletmelerden farklı olacağı ve sanal işletmelerin ortaya çıkışının yönetim anlayışında önemli değişiklikler meydana getireceğidir.

Birden çok işletmenin, fiziki bir mekandan bağımsız olarak, gelişmiş bilgisayar ağları sayesinde beraberce faaliyet gösterdikleri sanal işletmelerde, yönetimin karşı karşıya olduğu en önemli problemlerin başında, bu çok ortaklı yapıda

⁸ Heather Ogilvie, “Virtual Realities”, *Journal of Business Strategy*, (Sep/Oct 1994), vol 15, issue 5, s. 26.

⁹ William Davidow, Michael Malone, *The Virtual Organization*, Harper Collins : New York, 1992, ss. 20-42.

¹⁰ William Davidow, Michael Malone, a.g.e., s. 163.

kontrolün ve koordinasyonun sağlanması, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve hatta hissedarlar arasında etkin bir iletişimin canlı tutularak kurumsallaşma ve kurum kültürünün geliştirilmesidir.

Sanal işletmelerin faaliyetlerinin pekçoğunu dış-kaynak kullanımı yoluyla diğer firmalara devretmesinden dolayı, çalışanları, yöneticileri, yönetim anlayışları birbirinden farklı olan bu işletmelerin aynı hedef doğrultusunda birarada ve uyum içerisinde çalışmasını hedefleyen koordinasyon fonksiyonu, sanal işletmelerde oldukça karmaşık hale gelmektedir. Şüphesiz böyle bir işletmede koordinasyon sağlamak -geleneksel işletmelerde olduğu gibi- tek bir yönetim altında ve belirli bir mekanda çalışanları koordine etmekten çok daha zor olmaktadır.¹¹ Nitekim sanal işletmelerin başarısı ancak -ortaklar arasında- koordinasyonun etkin bir şekilde sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. Bir başka ifade ile sanal işletmenin başarısı ancak ortakların uyum ve güven içerisinde çalışmalarına bağlıdır.¹²

Koordinasyonla yakından alakalı bir diğer süreç ise, iletişimdir. sanal işletmelerin varlığı ancak ileri derecede gelişmiş iletişim sistemleri ile mümkün olmaktadır. Telekomünikasyon teknolojisindeki gelişmeler sayesinde veri transferi ve paylaşımı kolaylaşmış ve ucuzlamış, böylelikle birden çok firmanın, ortak bir bilgi havuzu kullanarak -tek bir çatı altında toplanmadan- bir üretim sürecini beraberce gerçekleştirmesi mümkün hale gelmiştir.¹³ Bu arada sanal işletmelerin söz konusu bilgi ağına ortaklar ve tedarikçilerin yanı sıra müşterileri de dahil etmesi iletişim anlayışına ayrı bir boyut kazandırmaktadır. En büyük sermayesi bilgi olan sanal işletmeler açısından, söz konusu bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi açısından etkin bir enformasyon akışının sağlanması gerekmektedir. Bu anlamda sanal işletmelerin başarısı pekçok kanaldan elde edeceği verileri ustalıklı kullanabilme becerisine bağlıdır.¹⁴ Öte yandan bir diğer önemli nokta ise, sanal işletmelerde iletişimin küresel bir nitelik taşımasıdır. Kullanılan bilgisayar ağları hem organizasyonlar arası bilgi transferinde mesafe engelini ortadan kaldırmakta, hem de piyasalar ve müşteri talepleri hakkında sanal işletmelere daha yeni ve güncel bilgilere ulaşma imkanı vermektedir.¹⁵ Böylelikle sanal işletmeler müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve piyasa değişikliklerine karşı da daha esnek olabilmektedirler. Çevresel etkilere karşı duyarlı olabilmek ise, günümüz işlet-

¹¹ Tim Davis, Bruce L. Garling, "How Virtual Corporations Manage the Performance of Contractors", *Organizational Dynamics*, vol. 24, number 1, 1995, ss. 70-75.

¹² David Crevens, Shannon Shipp, "Reforming the Traditional Organization", *Business Horizons*, vol. 37, issue 4, 1994.

¹³ Sidney Hill, "The Virtual Corporation", *Manufacturing Systems*, vol. 14, number 3, 1996, s. 8.

¹⁴ William Davidow, Michael Malone, a.g.e., s. 77.

¹⁵ David Skyrme, *Knowledge Networking*, Butterworth-Heinemann : Oxford, 1999, ss. 99-100.

meleri için en önemli rekabet avantajlarından biri olarak gösterilmektedir.¹⁶

Sanal işletmelerde yönetimin karşı karşıya olduğu bir başka önemli sorun ise, bu karmaşık yapının kontrolüdür. Kuşkusuz bilgi yoğun faaliyet gösteren sanal işletmelerin en önemli amacı, çalışanlarının üretim sürecine daha fazla değer katmalarıdır. Bu ise katı ve bireylerin faaliyet ve özgürlüklerini kısıtlayan bir kontrol anlayışıyla bağdaşması mümkün olmayan bir durumdur. Bundan dolayı sanal işletmelerde, korku ve şüphe üzerine değil, güven üzerine dayanan, esnek fakat etkili bir kontrol sisteminin kurulması gerekmektedir. Zira bu işletmelerin en önemli iki özelliği olan esneklik ve sürat, böyle bir kontrol anlayışını gerektirmektedir.¹⁷

Kısaca özetlemek gerekirse; sanal işletmelerin karakteristik özellikleri otoritenin ve kontrolün paylaşıldığı, müşterek mülkiyete dayanan network organizasyon yapısı, -ki bu konu ilerde daha geniş olarak ele alınacaktır- güçlü bir iletişim altyapısına ve koordinasyona dayalı olarak oluşturulan olabildiğince esnek yönetim süreçleri ve organizasyona bütünlük kazandıran müşterek hedeflerin bulunmasıdır. Bu anlamda sanal işletmelerin, yönetim açısından klasik yönetim fonksiyonları haricinde kendilerine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Dış-kaynak kullanımı yoluyla faaliyetlerin dağıtılması, güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi, ortaklarla ilişkilerin değişmesi ve müşteriye odaklanma bunlardan bazılarıdır.

2.1 Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı sanal işletmenin belirleyici vasıfları arasında en önemlilerinden biridir. Kısaca tanımlanacak olursa dış-kaynak kullanımı, bir işletmenin üretimine ilave değer katan faaliyetlerinin birini veya birkaçını başka bir işletmeye devretmesidir. Bir diğer ifade ile dış kaynak kullanımı, bir işletmenin stratejik olarak bir girdiyi veya ürünü bir harici arz edenden almayı tercih etmesine denmektedir.¹⁸ Dolayısıyla dış kaynak kullanımı sanal işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten sebeplerin başında, piyasaların belirsizleşmesi, artan küresel rekabet ve teknolojik gelişmelerin ileri derecede uzmanlaşmayı gerektirmesi gibi faktörler sayılabilir. Böylelikle işletmeler, dış kay-

¹⁶ Sidney Hill, a.g.m., s. 9.

¹⁷ Jeff Gibbs, Patrick Keating, "Recengineering Controls", *Internal Auditor*, vol. 52, number 5, 1995, ss. 46-49.

¹⁸ Haşmet Başar, *The Terminology of Labour Economics, Finans and Human Resource Management*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul: 1998, s. 302.

nak kullanımı yoluyla hem piyasa riskini azaltmaya çalışmakta, hem de maliyet indirimine gidebilmeyi amaçlamaktadırlar. Bir diğer ifade ile artan küresel rekabet karşısında ayakta kalabilmek için işletmeler öz yeteneklerini belirleyerek, bu sahada uzmanlaşmakta ve yatırımlarını bu dar sahaya teksif etmekte, bunun haricindeki bütün faaliyetleri diğer firmalarla işbirliğine giderek gerçekleştirmektedirler. Böylelikle sanal işletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla birden çok -gerçek- işletmenin öz yetenekleri ve kaynaklarını kendi bünyesinde birleştirdiğinden, etkinliğini ve etkililiğini artırmaktadırlar.¹⁹

Aynı zamanda böyle dar bir sahaya odaklanarak, kalan faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluna gitmek, özellikle küçük ölçekli ve az sermayeye sahip olan işletmelere de büyük fırsatlar sunmaktadır. Böylelikle bu küçük ölçekli işletmeler gereksiz yatırımlardan ve işçi istihdamından kurtularak önemli ölçüde maliyet indirimine gidebilmektedirler.²⁰ Üstelik bunu yaparken her işletme kendi sahasında uzmanlaştığından üretimin kalitesi de artmaktadır. Kuşkusuz bu durum Türkiye gibi sermaye sıkıntısı çeken kalkınmakta olan ülkeler açısından da büyük önem taşımaktadır.

2.2 Güvene Dayalı İlişkilerin Geliştirilmesi

Sanal işletmelerin bir diğer belirleyici özelliği ise ilişkilerin *kontrolden* ziyade *güven* üzerine dayanmasıdır. Daha doğrusu sanal işletme olarak tanımlanan karmaşık yapının ahenkli ve uyum içerisinde yönetilmesi ancak ilişkilerin güvene dayandırılmasıyla mümkün olabilmektedir. Sanal işletmenin yönetim anlayışının güven üzerine bina edilmesi, yönetimlerin yükünü bir ölçüde hafifletmektedir. Zira kontrole dayalı bir yönetim anlayışı, yönetimlere hem fazladan maliyet hem de fazladan iş yükü getirmektedir.²¹ Ancak burada temel mesele sanal işletmede, görmediğiniz, tanımadığınız hatta aynı mekanı paylaşmadığınız insanlara nasıl güveneceğinizdir. Bir başka ifade ile bu güven ortamının nasıl sağlanacağıdır.

Genellikle proje bazlı kurulan sanal işletmelerde güven ortamının tesis edilmesinin ilk şartı paylaşılan ortak hedef ve menfaatlerin doğru tespit edilmesidir. Bunun dışında az sayıda ve birbiriyle uyumlu çalışacak ekipler halinde çalışılması, -özellikle aynı coğrafyayı ve fiziki mekanı paylaşmayan ekipler açısından- kişilerin yakın diyalog kurabileceği etkin bir iletişim sisteminin kurulması ve bunları destekleyen bir kurum kültürü ve ekip ruhunun benimsenmesi, güvene dayalı ilişkileri geliştirmek açısından önemli görülen hususlardır.²²

¹⁹ Pascal Sieber.

²⁰ Tim Davis, Bruce Garling, a.g.m., ss. 70-75.

²¹ Charles Handy, "A Glimpse of the Invisible Organization", *Director*, vol 48, number 3, 1994, s. 101.

²² Charles Handy, "Trust and The Virtual Organization", *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 3, 1995, s. 73.

2.3 Ortaklarla İlişkiler

Sanal işletmeler açısından önem arz eden diğer bir konu ise ortaklarla kurulan ilişkilere dir. Hernekadar ortaklıklar, genellikle çok uzun süreli olmasalar da, bunların tek seferlik, gelip geçici ilişkiler olduğu da söylenemez. Ancak sanal işletmede ortaklıkların en belirleyici özelliği, -çoğunlukla- proje bazlı olmaları ve belirli bir proje gerçekleş tikten sonra da sona ermeleridir.²³

Sanal işletmelerde ortaklıkların bir diğer belirleyici özelliği ise müşterek menfaatlerin ve müşterek risklerin paylaşılıyor olmasıdır. Burada anahtar unsur ise “karşılıklı bağımlılıktır”. Bir başka ifade ile network içerisindeki her -gerçek- firmanın üretime diğer ortaklarında olmayan ilave bir değer katıyor olmasıdır. Dolayısıyla şayet her firma kendi üzerine düşeni en iyi şekilde yaparsa ilişkilerde bir problem olmayacaktır. Zira herkes bir diğerinin eksikliğini tamamlamaktadır. Ancak ortaklar birbirlerini tamamlamak yerine birbirleriyle rekabete girişecek olurlarsa o takdirde sanal işletmenin -başarılı bir şekilde- varlığını sürdürmesi de mümkün değildir. Dolayısıyla sanal işletmeler tedarikçileri, üreticileri, dağıtımçıları ve üretim sürecine ilave değer katan bütün ortaklarıyla çok yakın ilişkiler kurmak zorundadırlar.²⁴

2.4 Müşteriye Odaklanma

Üzerinde durulmasında fayda görülen bir diğer nokta ise sanal işletmelerin bütünüyle müşteriye odaklanmış olmasıdır. Sanal işletmeler, enformasyon teknolojisinin yardımıyla, müşterileriyle kurdukları iki yönlü bilgi akışı sayesinde müşteri beklentilerindeki değişiklikleri sürekli takip ederek kendilerini bu değişikliklere adapte etmektedirler.²⁵ Böylelikle piyasa değişiklikleriyle ilgili bilgilere en kısa sürede ulaşılması sanal işletmenin en önemli rekabet avantajlarından birini oluşturmaktadır.

Esnek organizasyon yapıları sayesinde sanal işletmeler değişen müşteri taleplerini en kısa sürede öğrenmekle kalmayıp, aynı zamanda kolaylıkla bu değişikliklere kendilerini adapte edebilmektedir. Üstelik bu adaptasyon sanal işletmeye fazladan -önemli- bir maliyet yükü de getirmemektedir. Zira müşteri beklentilerinde bir değişiklik olduğunda sanal işletme yeni yatırımlara gitmeden, -yeni ortaklar bularak veya ortaklık ilişkilerini değiştirerek- bu yeni beklentilere cevap verebilmektedir. Böylelikle sanal işletmede müşteri beklentilerindeki değişikliğe göre işletmenin kendini ayarlaması -geleneksel işletmelere oranla- hem daha düşük maliyetle hem de daha kısa sürede gerçekleşmektedir.

²³ Roger Nagel, Allen Dave, “Virtual Vidders”, *International Management*, vol. 48, n. 5, 1993, s. 103.

²⁴ McMillan, “The Virtual Corporation”, (URL Dökümanı), <http://web.bu.edu/sallymcm/index.html>.

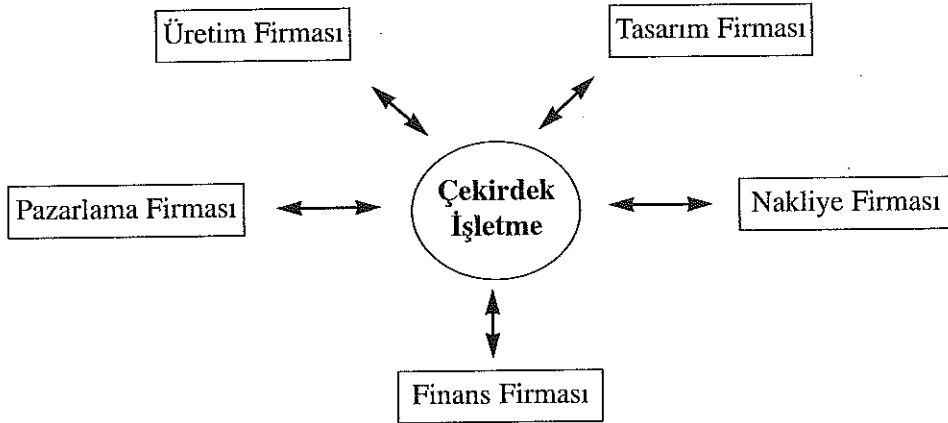
²⁵ Margaret Duffy, “Ten Priscrptions For Surviving and Thriving in the Virtual Organization”, *Fortune*, vol. 129, issue 6, 1994, ss. 30-34.

3. Sanal İşletmelerin Organizasyon Yapısı

Tanımından da anlaşılacağı gibi, network organizasyon yapıları, coğrafi mekandan bağımsız olarak ele alınan sanal ofisleri ve değişen mimari yapılarıyla sanal işletmelerin organizasyon yapısı geleneksel işletmelerden oldukça farklı bir görünüm arz etmektedir. Sanal işletmelerin, birçok bağımsız -gerçek- işletmenin bir araya gelmesiyle oluştuğu daha önce de belirtilmişti. Dolayısıyla bu işletmelerin organizasyon yapısı ele alındığında öncelikle ortakların bir bütünlük içerisinde faaliyet göstereceği bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Sanal işletmeler genellikle proje bazlı oluşturulduğundan, ortaklar arasındaki ilişkiler de umumiyetle proje süresiyle sınırlı kalmakta, proje bittiğinde -veya yeni fırsatlar ortaya çıktığında ise- ortaklıklar sona ermekte veya değişmektedir.²⁶

Sanal işletmede ortaklar arasındaki hizmet alışverişi piyasa koşullarında gerçekleşmediği gibi, meydana gelen münasebetler tek seferlik tamamen geçici münasebetler de değildir. Öte yandan bu ilişkiler, işletme birimlerinin oluşturduğu, belirli bir yönetim otoritesi ve hiyerarşik koordinasyon mekanizması etrafında organize olmuş kurumsal ilişkiler de değildir. Dolayısıyla burada kilit nokta sanal işletmeyi oluşturan her bir ortağın ne ölçüde sanallaştığıdır.²⁷ Şekil 1'de sanal işletmelerin organizasyon yapısına bir örnek verilmektedir.

Şekil 1: Sanal İşletmenin Organizasyon Yapısına Bir Örnek



Kaynak : Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, *Management Information Systems*, Fifth Edition, Prince Hall, Inc., 1998: USA, s. 21

²⁶ Roger Nagel, Dave Allen, "Virtual Winners", *International Management*, vol. 48, number 5 (Europe Edition), 1993, s. 64

²⁷ Pascal Sieber, a.g.m.

Bu arada sanal işletmelerin organizasyon yapılarıyla ilgili tek ve belirli bir modelin olduğu da söylenemez. Organizasyonların sanallaşma süreci ve sanallaşma seviyesi firmadan firmaya değişmektedir. Sanal işletmelerin organizasyon yapısı müşteri taleplerine duyarlı ve ileri derecede esnek bir network -kişileri ve kuruluşları birbirine bağlayan ağ- görünümündedir. Sanal işletmeyi oluşturan networke farklı alanlarda faaliyet gösteren bağımsız firmalar dahil olabildiği gibi çeşitli konularda uzmanlığı bulunan kişiler de birey olarak katılabilmekte, hatta bazı durumlarda müşteriler dahi söz konusu networke dahil edilmektedir. Böyle bir yapılanmada ünvanlar, hiyerarşik kademeler önemini kaybederken, firmaların ve kişilerin sahip oldukları öz yetenekleri ve uzmanlıkları ön plana çıkmaktadır.²⁸ Konunun daha iyi anlaşılması açısından sanal işletmelerle geleneksel işletmelerin organizasyon yapılarının mukayeseli olarak incelenmesinde fayda görülmektedir.

3.1 Sanal İşletmelerle Geleneksel İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Mukayesesi

Şüphesiz sanal işletmelerin organizasyon yapısıyla, piramit biçiminde organize olan geleneksel işletmeler arasındaki en büyük fark, sanal işletmelerin organizasyon yapısında -network organizasyon yapısı- hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalkmasıdır. Sanal işletme dediğimiz kompleks yapı, kurumsal bir nitelik taşımadığı için böyle bir yapıya işlerlik kazandıran bir emir-komuta zincirinden, ast-üst ilişkisinden veya hiyerarşik bir emir komuta zincirinden bahsedilmesi oldukça zordur.

Burada belirli bir işi -projeyi- gerçekleştirmek üzere çeşitli işletmeler tarafından kaynakların ve becerilerin biraraya getirilmesi söz konusudur.²⁹ Sanal işletmede, genellikle, eşit statüdeki işletmeler arasında karşılıklı bağımlılık, yardımlaşma ve işbölümüne dayanan bir ilişki söz konusudur. Bir başka ifade ile sanal işletmelerde, geleneksel işletmelerin aksine, bölümlere ayrılmış yönetim kademelerinin, fonksiyonel organların ve hiyerarşik organizasyon yapısının yerine, birbirini tamamlayan eşit düzeyli ilişkilere dayanan ileri derecede esnek bir organizasyon yapısı görülmektedir.

Böylelikle firmaların üreticileri, dağıtıcıları, hatta rakipleriyle dahi işbirliği yaparak oluşturulan sanal işletmeler, kurumsal bir yapıya sahip olmamalarına rağmen, bünyesinde ihtiva ettiği işletmelere esneklik ve etkinliği bir arada sun-

²⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul : 1998, ss. 319-322.

²⁹ Roger Nagel, Allen Dave, s. 103.

maktadır.³⁰ Bu enformel yapı içerisinde -gelişmiş bilgisayar ağları sayesinde- işletmeler piyasaya, müşteriye ve arzu edilen ürün ve hizmetleri üretmek için gerekli olan hammadde ve becerilere, aynı anda çok daha yakın ve duyarlı olabilmek imkanına kavuşmaktadır.³¹ Bir diğer ifade ile etkin bir biçimde kullanılan networkler sayesinde sanal işletmeler hem müşterileri ve tedarikçileri hem de diğer ortaklarla daha yakın bir işbirliği kurma imkânını elde etmektedir.³² Müşteri beklentileriyle ilgili bilgiler en kısa sürede, en doğru biçimde ve en az maliyetle elde edilirken, bu talebe uygun üretim de sanal işletmenin esnek yapısı sayesinde yine en kısa sürede, istenilen yerde ve istenilen şekilde yapılabilmektedir.³³ Böyle bir işletme modelinde organizasyon süreci, işlerden çok süreçlere odaklanmaktadır. Dolayısıyla, sanal işletmede organizasyon süreci -geleneksel işletmelerin aksine- ayrıntılı planlanmış işler ve bu işlerin nasıl organize edileceğinden çok, dinamik bir süreç içerisinde belirlenen hedefler doğrultusunda üretime ilave değer katan sürecin bir bütün olarak organizasyonunu hedeflemektedir.

Sanal işletmeleri organizasyon süreci itibariyle geleneksel işletmelerden ayıran bir diğer önemli nokta ise, sanal işletmenin şu üç temel talebe karşılık verebiliyor olmasıdır. Bunlar: ortakları, aralarındaki ilişkiler hangi düzeyde olursa olsun, biraraya getirebilmesi, farklı bilgi teknolojisi kapasitesine sahip olan ortakları biraraya getirebilmesi ve istenilen bütün fonksiyonelliği sunabilmesidir. Burada ilişkilerin düzeyinden kasıt, aralarındaki ilişkilerin süresi ne olursa olsun -ister uzun süreli ister kısa süreli- işletmeleri biraraya getirebilmesidir. Farklı enformasyon teknolojisi kapasitesinden kastedilen ise farklı teknolojik donanıma ve teknik personele sahip işletmeleri biraraya getirebilmesidir. Nihayet istenilen fonksiyonelliğe gelince bunlar: bilgilerin topluca ve anında bir noktadan başka bir noktaya naklini ifade eden "basit veri transferi", daha sofistike yollarla ortakların müşterek bir bilgi havuzunu kullanmasını ifade eden "bilgi erişimi" ve son olarak da en ileri seviyede bilgiye ulaşımı -tele konferans vs. - sağlayan "Uzaktan Erişim" sistemidir. İşte bir sanal işletme bu üç talebe karşılık verebilmelidir. Bir diğer ifade ile sanal işletme adı geçen üç fonksiyonalityeyi de, farklı teknolojik altyapıya sahip işletmelere, ilişkilerinin seviyesini hesaba katmaksızın sunabilecek şekilde organize olmalıdır.³⁴

³⁰ Gibson, Ivancevich, **Organizations Behavior Structure Processes**, Times Mirror Higher Education Group, 1993, s. 393.

³¹ Gibson Ivancevic, a.g.e., s. 393.

³² Sidney Hill, a.g.m., ss. 32-40.

³³ John Huey, James Furth, "Waking Up To the New Economy", **Fortune**, vol. 129, issue 13, 1994, s. 34.

³⁴ David Upton, Andrew McAfee, "The Real Virtual Factory", **Harvard Business Review**, vol.129, issue 4, 1996, ss. 25-30.

Bu arada sanal işletmelerin organizasyon yapılarının çeşitlilik arz ettiği görülmektedir. Genellikle oluşan kompleks organizmaya adını veren bir “çekirdek işletme” ve bu işletmenin ortaklarıyla kurduğu eşit düzeyli ilişkiler söz konusuyken, bazen bu yapı içerisinde çekirdek işletmenin diğerlerine oranla daha hakim bir konumda olduğu görülmektedir. Bazı durumlarda ise bu yapıya adını veren işletme sadece bir “broker” -veya organizatör- görevi üstlendiğinden üretim sürecinin bütünü diğer ortaklar tarafından gerçekleştirilmektedir.³⁵ Sanal işletmeler, daha ziyade işletmeye adını veren bir firmanın organizatörlüğünde teşekkül etmektedir. Bu çekirdek işletme çoğu zaman network yapının uyumlu bir biçimde çalışmasını temin edebilmek için ileri düzeyde bilgi iletişim sistemlerini kullanabilecek çökuluslu bir şirket olmaktadır.

Sanal işletmeyi oluşturan bütün üyeler en iyi olduğu sahadaki ürün veya hizmetiyle bu ortaklığa katıldığından, sanal işletme için “her şeyin en iyisini biraraya getiren işletme” tabiri kullanılmaktadır. Burada her işletme dar bir sahada, o sahanın en iyisi olmayı hedeflemektedir.³⁶ Dolayısıyla sanal işletmelerin, pek çok gerçek işletmenin biraraya gelmesiyle oluşturulan bu sanal yapıyı başarıyla devam ettirebilmeleri için- olabildiğince esnek, yalın ve müşteri taleplerine ve piyasa değişikliklerine karşı ileri derecede duyarlı olmaları gerekmektedir.³⁷ Esasında işletmelerin sanallaşma çabalarının da altında böyle bir organizasyon yapısını oluşturma arzusu yatmaktadır. Sanallaşma eğilimindeki işletmelerin en büyük amacı organizasyon yapılarını olabildiğince çevikleştirmektir. Bir başka ifade ile istenilen ürün veya hizmeti, istenilen zamanda, istenilen yerde ve istenilen şekilde üretmektir.³⁸ Bunun için de yönetimler ; eylemi yönlendirmek yerine süreçleri yönlendirmeye odaklanmakta,³⁹ yönetim kademelerinin sayısını azaltmakta ve süreçleri daha süratli kılmak için hiyerarşik organizasyon yapısı yerine daha eşit düzeyli ilişkilere dayanan takım çalışmasını teşvik etmektedir. Böylelikle işleri daha hızlandırmak için, çalışanların yetkileri artırılırken, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkileri de azalmaktadır. Diğer bir ifade ile “yöneticiler ile çalışanlar arasındaki duvarlar yıkılmaktadır”.⁴⁰

³⁵ Gibson, Ivancevich, a.g.e., s. 392-393.

³⁶ Roger Nagel, Allen Dave, a.g.m., s. 103.

³⁷ Cravens David, Shannon Shipp, a.g.m., s. 194.

³⁸ Yogesh Malhotra, “Knowledge Management and E-Business in the New Millenium”, (URL Dökümanı), <http://www.brint.com/advisor/a011700.htm>, 02.03.2000.

³⁹ Davidow ve Malone, *Sanal Şirket*, s.163.

⁴⁰ Margaret Duffy, “Ten Prescriptions for Surviving and Thriving in the Virtual Organization”, *Fortune*, (3/21/1994), vol. 129, issue 6, s. 127.

3.2 “Sanal İşyeri”nin Organizasyon Yapısına Tesirleri

Sanal işletmenin organizasyon yapısının belirlenmesinde, ortakları birbirine bağlayan bilgisayar ağı mimarisinin de büyük önemi vardır. Kullanılan -hızlı ve yüksek kapasiteli iletişim ağı- bilgisayar ağı mimarisi, hem düşük maliyetli olmalı, hem de işletmeler arası farklılıklara kolayca uyum sağlayacak ölçüde esnek olmalıdır. Böylelikle -dünyanın neresinde olursa olsun- farklı coğrafi mekânlarda bulunan çalışma gruplarının aynı ofiste mesai yapıyor gibi faaliyet göstermelerine imkân sağlanacaktır ki, bu da, sanal işletmenin -fiziki mekân açısından- organizasyon yapısına getirdiği yepyeni bir boyuttur.⁴¹

1980'lere geldiğinde gelişmiş ülkeler için “*kablolu-toplum*” tabiri kullanılmaya başlanmıştı, ancak günümüzde artık zaman ve mekân engelini bütünüyle ortadan kalktığı ifade eden “*kablosuz-toplum*” veya daha güzel bir ifade ile “*sanal toplum*” tabiri kullanılmaktadır.⁴² Artık işlerin yürütülmesi için her zaman belirli bir ofise ihtiyaç duyulmamaktadır. Böylelikle işyerlerinin sanallaşması, organizasyon sürecine yeni bir boyut kazandırmaktadır.

İşyerinin sanallaşması -özellikle ulaşım- maliyetlerin azaltılması, müşteri hizmetleri başta olmak üzere pekçok konuda önemli bir zaman tasarrufu sağlanması, küresel piyasalara girmeyi kolaylaştırması ve çevresel etkilere karşı direnci artırması, sanal işyerinin sağladığı faydalardan bazılarıdır.⁴³ İnternet başta olmak üzere iletişim teknolojisindeki gelişmeler fiziki seyahati ve işin yapılabilmesi için çalışanların aynı fiziki mekânı paylaşmasını zorunlu olmaktan çıkarmıştır.⁴⁴ Dolayısıyla günümüzde işyerinin organizasyonunda son derece köklü bir değişim gözlenmektedir. Sanal işyerine geçiş sürecinde organizasyon yapısı açısından ne gibi değişikliklerin olacağı kesin bir biçimde bilinmemekle beraber, böyle bir yapılanmada hiyerarşik organizasyon modelinin işlerliğinin olmayacağı kesindir. İşyerinin sanallaşması kuşkusuz organizasyonun yanısıra işyeri dizaynında da köklü bir değişimi gündeme getirmektedir.

4. Sonuç

Sonuç olarak özetlemek gerekirse, işletmelerin sanallaşma süreci yönetim sahasında bir devrim niteliğindedir. Kitle üretimini esas alan, uzmanlaşmaya ve

⁴¹ Roger Nagel, Allen Dave, a.g.m., s. 102.

⁴² Maggie Biggs, “Tomorrow’s Workforce”, (URL Dökümanı) <http://www.infoworld.com>, sep. 18, 2000.

⁴³ Wayne Cascio, “Managing A Virtual Workplace”, *Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 3, 2000, ss. 81-82.

⁴⁴ Phil Wiley, “Telecommuting”, (URL Dökümanı) <http://www.networkx.com.au/mall/secrets/articles>, (1998).

işbölümüne dayalı hiyerarşik bir emir komuta zinciriyle yönetilen geleneksel işletmeler yerlerini hızla network biçiminde organize olan ileri derecede esnek ve süratli çalışan sanal işletmelere bırakmaktadır. Bu süreç, gerek yönetim anlayışı gerekse organizasyon yapılarında işletmelerin köklü bir değişime gitmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin geleceğe güvenle bakmaları, ancak söz konusu değişimi gerçekleştirebildikleri ölçüde mümkün olacaktır. Şüphesiz bu durum, ülkemiz yöneticileri açısından da önemli bir vizyon değişikliğini gündeme getirmektedir. Günümüzde Türk müteşebbisleri küresel pazarlara açılma konusunda büyük gayretler sarf etmektedir. Bu anlamda sanallaşma süreci, ağır rekabet şartlarında küresel pazarlara açılmak isteyen, büyük ölçekli işletmelere olduğu kadar, orta ve küçük ölçekli işletmelere de önemli fırsatlar sunmaktadır. AB'ye tam üyelik beklentisi içinde olduğumuz şu günlerde yöneticilerimizin söz konusu değişimi gerçekleştirecek bir vizyona sahip olmaları ve bu konuda cesur adımlar atmaları kaçınılmaz görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Alstyne V. Marshal, "The State of Network Organization", (WWW Document) URL: <http://ccs.mit.edu/CCSWP192/CCSWP192.html>.
- Başar Haşmet, **The Terminology of Labour Economics, Finans and Human Resource Management**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul: 1998.
- Biggs Maggie, "Tomorrow's Workforce", (URL Dökümanı) <http://www.infoworld.com>, sep. 18, 2000.
- Cascio Wayne, "Managing A Virtual Workplace", **Academy of Management Executive**, vol. 14, no. 3, 2000.
- Cravens David, Shannon Shipp, "Reforming the Traditional Organization", **Business Horizons**, vol. 37, issue 4, 1994.
- Davis Tim, Bruce L. Garling, "How Virtual Corporations Manage the Performance of Contractors", **Organizational Dynamics**, vol. 24, number 1, 1995.
- Davidow William, Michael Malone, **The Virtual Organization**, Harper Collins: New York, 1992.
- Duffy Margaret, "Ten Prscriptions For Surviving and Thriving in the Virtual Organization", **Fortune**, vol. 129, issue 6, 1994.
- Erdem Ziya, **Tele Çalışma**, (Basılmamış Doktora Tezi), İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997.
- Gibbs Jeff, Patrick Keating, "Reengineering Controls", **Internal Auditor**, vol. 52, number 5, 1995.
- Handy Charles, "A Glimpse of the Invisible Organization", **Director**, vol 48, number 3 , 1994.
- Handy Charles, "Trust and The Virtual Organization", **Harvard Business Review**, vol. 73, n. 3, 1995.
- Hill Sidney, "The Virtual Corporation", **Manufacturing Systems**, vol. 14, number 3, 1996.
- Huey John, James Furth, "Waking Up To the New Economy", **Fortune**, vol. 129, issue 13, 1994.

- Ivancevic Gibson, **Organizations Behavior Structure Processes**, Times Mirror Higher Education Group, 1993.
- Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul: 1998.
- Laudon Kenneth, Jane Laudon, **Management Information Systems**, Fifth Edition, Prince Hall, Inc, 1998: USA, s.21.
- Malhotra Yogesh, "Knowledge Management and E-Business in the New Millenium", (URL Dökümanı), <http://www.brint.com/advisor/a011700.htm>, 02.03.2000.
- McMillan Sacha, "The Virtual Corporation", (URL Dökümanı), <http://web.bu.edu/sallymcm/index.html>.
- Nagel Roger, Allen Dave, "Virtual Vidders", **International Management**, vol. 48, n. 5, 1993.
- Ogilvie Heather, "Virtual Realities", **Journal of Business Strategy**, (Sep/Oct 1994), vol 15, issue 5.
- O'Lary Danial, Daniel Kuokka, Robert Plant, "Artificial Intelligence and Virtual Organizations", **Communication of the ACM**, vol. 40, number 1, (Jan) 1997.
- Sieber Pascal, "Virtual Organizations: Static and Dynamic Viewpoints", (URL Dökümanı): <http://www.virtual-organization.net>, 1997.
- Skyrme David, **Knowledge Networking**, Butterworth-Heinemann: Oxford, 1999.
- Upton David, Andrew McAfee, "The Real Virtual Factory", **Harvard Business Review**, vol. 129, issue 4, 1996.
- Wiley Phil, "Telecommuting", (URL Dökümanı) <http://www.networkx.com.au/mall/secrets/articles>, (1998).
- Zimmermann, Frank, Oksana Arnold, "Virtual Enterprices", (WWW Document) <http://www.teco.uni-karlsruhe.de/IT-VISION/ntpvirtualEnterprises.html#definitions>.