

BİLGİ ÇAĞI İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİMİ YÖNETMEDE ETKİN BİR BAKIŞ AÇISI: YAŞAYAN İŞLETMELER

Mahmut TEKİN*
Muammer ZERENLER**

ÖZET

İşletmeler sürekli değişen çevre şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu değişim, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmek için sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün azaltmakta, bunun yanısıra yeni bilgiye sahip olma işletmenin sahip olduğu pazar payını koruma, artırma ve hatta yeni pazarlara girme açısından önem kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geçerli ve rekabetçi bilgiye sahip olma sürecinin başarısı, işletmelerin yaşama süresinin uzunluğunu olumlu olarak etkilemektedir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren içinde bulunduğumuz yüzyıla verilen "Bilgi Çağı" tanımlaması küresel boyutta kabul edilmektedir. Bilgiyi elde etme, işleme, çoğaltma, paylaşma, başka bir ifadeyle bilgiyi girdiden çıktı haline dönüştürme sürecine kadar bilgi yönetimi ve bu sürecin sürekliliği, başarının anahtarı haline gelmektedir. Bu anlamda, işletmelerin -tıpkı canlı bir varlıkmiş gibi- yapılanmaları, dış çevredeki değişimi algılayıp bu değişimi işletmeye bir üstünlük kazandıracak bir şekilde uyarlayabilmesi etkin değişim yönetimiyle mümkün olabilmektedir.

1.1. Küresel Rekabet Ortamında Değişim ve Değişim Yönetimi

Günümüz küresel rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler, bilgi-iletişim teknolojilerinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı dışa açık sistemler olmak durumundadır. Bu değişim süreci işletmelerin bilgiye ve yeniliğe sürekli sahip olma zorunluluğunu doğurmaktadır. Yenilenmenin önem taşıdığı bir ortamda esnek, dinamik ve organik (yaşayan) örgüt biçimlerinin mekanik ve bürokratik örgüt biçimlerinden daha avantajlı olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında; bir işletmenin uzun süre yaşayabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır. Sadece potansiyel bilgisi dahilinde kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren

* Prof.Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

** Arş.Gör., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani, esnek ve dinamik süreçlere sahip bir işletme, çevresel değişimi yönetebilmek açısından önemli avantajlar sağlayacaktır(Acuner, 2000:4).

1.1.1. Değişime zorlayan faktörler

Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, rekabetin yapısının, kurallarının, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının vs. sürekli olarak değişmesiyle işletmenin kendisi de sürekli değişim geçirmekte ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki geçiş süresi önemli ölçüde kısalmaktadır. Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve köklü değişiklikler, işletmelerde sürekli değişim yönetimini gerektirmektedir. İşletmeleri hızlı değişime zorlayan faktörler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1.1.1.1. Küreselleşme ve Rekabet

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır (Keser, 1999:12). Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; iletişim ve daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır(Yorgun, 1998:3).

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların "rekabet gücüdür" (Ekin, 1999:11). Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır (Kurtulmuş, 1997, s.144).

Küreselleşme olgusu işletmeler için hem riskler hem de fırsatlar yaratmaktadır. İşletmeler sadece rekabet etmek ve gelişmek için değil, aynı zamanda varlıklarını sürdürmek için değişim geçirmeye zorlanmaktadır. Küreselleşme, teknolojik değişim, uluslararası ekonomik entegrasyon, ileri üretim teknolojilerinin gelişmesi ve bilişim teknolojilerince yönlendirilmektedir.

1.1.1.2. Teknolojik Yenilik

Bir işletmenin teknolojik yapısı, uygulama başarısının temel kaynağı olmasının yanısıra, kâr işletmenin büyümesinde de büyük bir önem taşımaktadır. İşletmelerin sahip olduğu ortalama sektörel teknoloji yapısı, ülkenin rekabet gücünü belirleyen bir faktör haline gelmektedir. İşletmelerin teknoloji stratejilerinin uluslararası piyasalara entegre olabilmesi, ülkelerin teknoloji yaratabilme veya teknoloji transfer gücüne bağlıdır. Teknoloji yaratmak, ülkenin kamu ve özel sektör -üniversiteler dahil- beyin sermayesinin niteliğine bağlı iken, teknoloji transferi ülke şirketlerinin ve kamunun finansal öz kaynakları ve uluslararası piyasalardaki kredibilitesi ile orantılıdır. İşletmelerin teknolojisinin

gelişmesi Ar-ge departmanının buluş yeteneği yanında, üretim yeterliliğine finansal ve pazarlama desteği ile insan kaynaklarının yaratıcılığa önem veren politikalarında yatmaktadır (Günaydın, 2000:1).

Teknolojik yenilik (innovation), sadece ürün, üretim yöntemi, ürünün kullanımında birtakım yenilikler ve iyileştirmeler yapmakla sınırlı olmayıp, yönetim, bilgi, organizasyon, finans gibi konulardaki yeni gelişmeleri de içerir; iktisat, işletme ve diğer sosyal bilimlerin sanayiye ve firmalara uygulanmasıyla da yakından ilgilidir .Teknolojik yenilik yapma süreci, bir dizi bilimsel, teknolojik, mali ve ticari etkinliği içerir. Bilindiği gibi, teknolojik yenilikler daha çok yeni ürün ve hizmet şeklinde somut bir görünüm kazanmaktadır (Babacan, 2001:8).

Teknolojik yenilik, endüstride rekabetin yapısını değiştirebilmektedir. Rekabetin dinamikleri değiştiğinde ise büyük bir belirsizlikle karşılaşmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja sahip olan organizasyonlar, kısa süre içinde bu avantajlarının kaybolduğunu ya da azaldığını görmektedirler. Bu durum, organizasyonun temel yetkinliklerinin (core competences) sorgulanmasını gündeme getirmektedir. İşletmeler genel olarak becerilerde, işlerde, yapıda ve çoğu kez organizasyon kültüründe değişikliğe neden olmadan, mevcut organizasyonlarında yeniliğe gidememektedir.

1.1.1.3. Makro Ekonomik Trendler ve Krizler

Kurumsal öğrenmeye ilişkin geliştirilen teorilerden birisi de işletmelerin değişebilmeleri için mutlaka makro ekonomik dalgalanma ya da krizler geçirmesidir. Kriz kelimesi yunanca'da değişim anı olarak kullanılmaktadır. Artık eski durum bitmiş, ancak yeni oluşumun nasıl olacağı konusunda bir karar oluşmamıştır. Değişim tamamlandığında oluşum kararlı bir yapıya kavuşur (Çetin, 2001:9).

Ulusal ve uluslar arası ekonomik ilişkilerdeki önemli değişiklikler, rekabetin derecesini ve şeklini değiştirebilmekte ya da mevcut iş süreçlerini etkilemektedir. Petrol krizleri, ticaret engelleri, yabancı paranın değer kazanması, enflasyon oranı ve döviz kurlarındaki değişiklikler, ticaret dengesi, tüketim kalıpları, sermaye birikimi gibi faktörler organizasyonların faaliyette bulunduğu dış çevre koşullarını hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. Böyle bir durumda organizasyonların da önemli bir değişimden geçmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

1.1.1.4. Yasal Değişiklikler

Yasal açıdan yeniden düzenlenme, rekabetçi ortamda önemli değişimler yaratabilmektedir. Bu değişimler, organizasyonlar için "rekabetin kuralları" yeniden belirlemede, yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesini ve uygulanmasını gerektirmektedir.

1.1.1.5. Pazar ve Rekabetçi Güçler

Rekabet için geçmişteki uygulamalardan farklı bir yol seçen rakiplerin pazara girmesi, yeni stratejik tehlikelere yol açmaktadır. Japon firmaları bu

yaklaşımı 1980'li yıllarda otomobil, elektronik eşya ve fotokopi makineleri alanında kullanmışlardır. Sonuçta, daha yoğun, daha saldırgan ve geçmiştekinden daha farklı bir rekabet anlayışı kaçınılmaz olmuştur. Organizasyonlar, sektöre yön veren kurumların maliyet ve kalite standartlarına ulaşmak zorunda kalmaktadırlar. Birçok endüstri kolunun dünya çapında yaygınlaşması sonucunda, ekonomik yapı ve ilişkilerin ülke sınırları bazında ele alınması oldukça zorlaşmıştır (Senge, 2000:46).

1.1.1.6. Müşteriler

Müşterilerin beklentilerinin değişmesi, taleplerini de farklılaştırmış ve artırmıştır. Artık müşteriler yetersiz hizmete ya da öngörülen kaliteye uygunluk göstermeyen ürünlere ilgi göstermemektedir. Müşteriler, ilişki içinde buldukları firmalarla daha yapıcı bir diyalog içine girmektedir. Öte yandan, firmalar da mevcut müşteri profillerinden hareketle, ileride kazanabilecekleri müşterilere yönelik değişiklikler ve yeniliklere yönelmeye başlamışlardır (Deming, 1999:21).

1.1.1.7. Endüstri Yapısı ya da Ürün Yaşam Süresinde Değişimler

Rekabet ve yenilikçi süreç, bir ürün sınıfının yaşam süresini önemli ölçüde etkilemektedir. Buna bağlı olarak ürün ya da hizmeti talep edenlerin ve kullananların satın alma davranışlarında da değişimler olmaktadır.

1.2. Değişim ihtiyacı

Rekabetçi iş dünyasında, değişimi öğrenmek, planlamak ve uygulamak bir organizasyonun uzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarısı için en yüksek öncelik olarak düşünülmelidir. Bugünün iş dünyasının karşılaştığı rekabet türü ve şekli son derece komplekstir ve hızlı bir şekilde değişmektedir (Deming, 1996: 13).

Değişim yönetimi için en uygun ifade, hareket halindeki bir oluşumu dengelemektir. Bugün çok sayıda organizasyon, değişim çabalarının parçası olarak kendilerini çok sayıda proje üstlenmiş olarak bulmaktadır. Organizasyonlar eş zamanlı olarak, toplam kalite yönetimi, süreçlerin yeniden yapılandırılması, çalışan yetkilendirme ve performans geliştirmek için düzenlenmiş birkaç program üzerinde çalışabilmektedirler. Değişim sürecinde, her program bağımsız bir şekilde ele alınmakta ve birbiri ile ilişkilendirilerek denge sağlanmaktadır. Değişim yönetiminde, bir programın diğerini nasıl dengelediğini, değişen bir unsurun geri kalanı nasıl değiştirdiğini, sıralama ve gidişin tüm yapıyı nasıl etkilediğini anlamak oldukça kritik bir konudur.

Bir işletmedeki değişim ihtiyacı kendisini değişik şekillerde ve semptomlarda gösterir. Bu ihtiyaç, şirkette küçük ya da büyük ölçekli değişim gerektirebilir. Değişim, işletmenin küçük bir parçasını etkileyebilir ya da bütün bir kurumu kapsar. Değişim ihtiyacı, işletmeyi bir bütün olarak karışıklığa sokan güçlü bir dış kaynaktan gelebilir ya da genel müdür veya diğer bir anahtar lider tarafından yapılan içsel bir talep de olabilir.

1.3. Öğrenen ve Yaşayan Organizasyonlar

Küreselleşme olgusuyla birlikte, dünyadaki değişim döngüsünde dış etkiler bağlı olarak yeniden yapılanma zorunluluğu ve buna bağlı olarak rekabetçi ortamda işletme içinde değişim yaşanması kaçınılmazdır. Rekabetin yoğun ve şartların dinamik olduğu bir çerçevede organizasyonların başarısını sürekli kılmak için eski bilgiyi yenilemeleri ve durumlara karşı hazırlıklı olmaları ve sürekli olarak gelişmeyi sağlamaları için öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir.

Öğrenen organizasyonlar; işgörenlerin arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri yeni ve kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri ve ortak bir vizyon oluşturmak suretiyle öğrenmeyi birlikte gerçekleştirebildikleri yapılar şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 1998:385). Bir öğrenen organizasyon olabilmek için; yenilikleri hızlı bir şekilde farkedip uygulamalı, yaratıcı olmalı, eğitime önem vermeli, sürekli bir öğrenme dinamiği içinde olmalı, fikir geliştirici özgür bir ortam olmalı, iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanması gereklidir.

Bilgi çağında bütün organizasyonlar öğrenmek zorundadırlar. Ama kimileri hızlı kimileri yavaş öğrenirler. Bunlardan hızı yakalayabilenler ayakta kalacaktır. Anlaşılacağı üzere başarıya giden yol hızlı öğrenmektir (Arat, 1997:5).

İşletmelerin öğrenen bir kurum olmayı istemelerinin nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Rekabet edebilmek,
- Müşterilerin gereksinimlerine daha iyi cevap verebilmek
- Verimliliği artırmak
- Çalışanların yeteneklerini geliştirerek yararlanmak,
- Kurumun ortak zekasını artırmak

İşletmelerin, öğrenen bir yapıda olmasıyla birlikte, üretim faktörlerini verimli bir şekilde kullandığı, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılayabildiği, çalışanların motivasyonunu artırıcı çalışmalar yaptığı ve bununla birlikte bu faaliyetlerini sürekli bir şekilde yaptığı için uzun süre "yaşadığı" görülmektedir. Yaşayan bir işletme olmak, Arie De Geus'un ilk olarak "Yaşayan Şirket" kitabında ortaya attığı, işletmelerin tıpkı canlı organizmalar gibi bir yapıda olduğu görüşünden hareketle, işletmenin uzun süre piyasada etkin, kârlı ve başarılı bir işletme olması demektir (De Geus, 1998:10).

İşletmelere makine ve canlı organizma olarak bakıldığında her bir duruma ait karakteristikler aşağıda Tablo 1.1'de görülmektedir (Senge, 1998, ss.10-13);

Tablo 1.1 Makine ve Canlı Organizma Olarak İşletmelerin Karşılaştırılması

Makine İşletmeler	Yaşayan İşletmeler
-Başkalarının amaçlarını gerçekleştirmek	-Örgütsel ve kişisel amaçların uyumlaştırılması
-Dışarıdan dayatılan süreçler	-İnisiyatifle yaratılan süreçler
-Kontrolle sağlanan yönetim	-Etkilemeyle sağlanan yönetim
-Formal yapının etkinliği	-Formal ve informal yapının birlikteliği
-Etki ile sağlanan örgütsel değişim	-Doğal olarak gerçekleşen örgütsel değişim
-Özgün olmayan kimlik	-Özgün kimlik ve kitilik
-Yönetim kararlarına itaat yönünde davranış modelleri	-Kendine özgü ve özerk davranış modelleri
-Her an kullanıma hazır bir stok olarak insan kaynakları	-Sosyal olarak anlamlı bireylerden oluşan çalışma toplulukları olarak insan kaynakları
-Çalışanların tek tek toplamı kadar öğrenme gücü	-Çalışanların bütünselik (sinerjik) toplamı kadar öğrenme gücü

Tablo 1.1'de görüldüğü gibi üzere, organizma olarak işletmeler, kendi inisiyatiflerinde karar alabilen ve hareket edebildikleri için, değişim sürecini de farkedip kendilerini değiştirebileceklerdir. Değişebilme sürecinin başansı da, işletmelerin vizyonlarına paralel olarak uzun ömürlü olmalarını sağlayacaktır (Acuner, 2000:5).

1.4. Sonuç ve Öneriler

Başarılı ve kalıcı şirketlerin ortak özelliği, hem işletme içerisinde gelişimi teşvik etmeleri hemde kendilerine has bir öz değerler sistemine sahip olmalarıdır. Onlar için bu öz değerler dışında her faaliyet değişime ve gelişime açıktır. Bunu yaparken de zamandan bağımsız bu öz değerlerini ve kalıcı amaçlarını mevcut uygulama ve iş stratejilerinden ayrı tutarlar. Temel felsefeleri sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin kendilerine yüklediği öz değerlerini korumaları ve bununla birlikte gelişmeyi teşvik etmeleridir. Bu şirketlerin varlık nedeni, sadece müşterilerine mal veya hizmet sunmak değil, aynı zamanda kendi varlığını koruyup geliştirebilmek için sosyal bir topluluk olabilmektir (Collins and Porras, 1999:121).

Yeterli bir müşteri potansiyeline sahip olamayan bir işletme varlığını uzun süre devam ettiremez. Uzun süre yaşamak isteyen işletmeler önce müşterilerinin firmaya bağımlılıklarını koruyucu politikaları organize etmeli, bununla birlikte yeni müşteri bağılıklarını da yaratabilmelidir. İşletmeler için bu sürecin başarısı;

onların, çevresel değişim sürecinin önünde olmalarına, canlı bir organizma gibi öğrenebilmelerine, her alanda sürekli iyileştirmeyi şirket felsefesi yapmalarına, sosyal bir topluluk olabilmelerine ve geleceğe ait bir paylaşılan vizyona sahip olmalarına bağlıdır.

Kaynaklar

Arie De GEUS, "The Living Company", Harvard Business Review, March-April 1997.

Arie De GEUS, Yaşayan Şirket, İstanbul: Demirbank Kitapları 1, 1998.

Aşkın Keser, "Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerindeki Etkisi", Bursa: U.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi>, Ekim, 1999.

Cahit Günaydın, "Teknoloji Yönetiminin Önemi", Dünya Gazetesi, Girişim Dergisi, 01.12.2000.

Canan Çetin, İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi, Beta Basım, İstanbul, Aralık 1999.

Edward Deming, www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain13.html

M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya: Damla Ofset, 1998.

Melih Arat, Öğrenmek ya da Öğrenmemek İşte Bütün Mesele Bu!, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Ekim-Kasım 1997.

Muazzez Babacan, "Yenilik Pazarlamasında Teknoparkların Misyonu", http://www.stratejyonetim.com/muazzez_babacan_teknopark.htm

Numan Kurtulmuş, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, 1996.

Nusret Ekin; "Çalışma Yaşamında Dönüşüm", MESS Mercek, İstanbul, Ocak 1999.

Peter M . Senge., Beşinci Disiplin, 7. Baskı, Y.K.Yayınları, İstanbul, Ekim 2000.

Sayım Yorgun; "Küreselleşme Sürecinde Sendikalar", MESS Mercek, Ekim 1998.

Taner Acuner, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik" İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:2, 2000.

J.C. Collins ve J.I. Porras, Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi:94, 1999.

www.sitetky.com/frameset/ot/otmak01.htm

