

ŞEBEKE (NETWORK) ORGANİZASYONUN REKABET GÜCÜ KAZANDIRMA ROLÜ VE AFYON MERMER SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

*Yrd.Doç.Dr. Halil SAYLI**

ÖZET

Değişimin baskısı, işletmeleri geleneksel uygulama ve yapıları terk etmeye zorlamaktadır. Bu baskı ile işletmeler, yeni teknik ve uygulamaları benimseyerek daha esnek ve rekabetçi yapılara dönüşmektedirler. Şebeke organizasyon, işletmelerin yatay büyümelerini sağlayan önemli bir esnek yapılaşma ve işbirliği örneğidir. Şebeke yapıda işletmeler üstün taraflarını birleştirerek pazarlarda rekabetçi özellikler kazanmaya çalışırlar. Bu çalışma, şebeke organizasyon yapısını teorik olarak değerlendirmekle birlikte Afyon mermer sektörünün rekabetçi üstünlük kazanmasına yönelik bir model önerisini de içermektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Rekabet, Şebeke Organizasyon, Mermer Sektörü

ABSTRACT

The pressure of change has been forcing organizations to quit their traditional applications and structures. Under this pressure, enterprises adopt in principle new methods and applications to have more flexible and more compitative structures. Network organization structure that provides horizontal growth of enterprises is an important example of flexible structuring and cooperation among organizations. In this type of structuring organizations, try to get competitive advantage by combining their strengths. This study, first discussed network organizational structure in

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

theoretical framework and then, it has proposed a network model for marble sector in Afyon province to get competitive advantage.

Key Words: Change, Competitive, Network Organizastion, Marble Sector

GİRİŞ

Hızlı teknolojik yenilenme, yüksek değişim hızı ve artan küresel rekabetin baskısı işletmeleri yeni arayışlara itmiştir. Bu arayış, yeni pazar şartlarına cevap olarak, esnekliği, sürekli öğrenmeyi, yenilenmeyi ve stratejik işbirliklerini zorunlu hale getirmiştir. Bu yönüyle işletmelerin başarısı, hızlı değişim sürecinde, piyasalara daha hızlı cevap verebilme kabiliyetlerine bağlı olmaktadır.¹ Günümüz rekabet şartlarının gerektirdiği özellikleri kazanma çabası, işletmeleri kendi öz yeteneklerine dönme ya da öz yeteneklerinde güçlenme eğilimine itmiştir. Bu gelişme, işletmelerde öz yetenek dışında kalan ya da katma değeri yüksek olmayan fonksiyonların terk edilmesi (küçülme) ve bunları dış kaynaklardan sağlama sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç, işletmeler arasında yeni olmayan fakat günümüzde daha yaygın ve gelişmiş olan bir şebeke organizasyon yapısının oluşmasına neden olmuştur. Şebeke organizasyonlar, işletmelerin güçlü taraflarını bir araya daha esnek bir organizasyon yapısı içinde bir araya getirerek güç birliği yapma imkanı sunmaktadır. Günümüzde oldukça önem arz etmeye başlayan bu organizasyon yapısı Afyon Mermer Sektörü için de uygulanabilirliğinin tartışılması gerektiği düşüncesi ile bir ön çalışma olarak ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci aşaması henüz devam etmekte olan alan araştırmasının sonuçlarını içerecektir.

Çalışmanın temel soruları: Birincisi; şebeke organizasyon yapısının Afyon Mermer Sektöründe uygulanabilir mi? İkincisi; şebeke organizasyon yapısının Afyon Mermer Sektöründe rekabet gücü açısından bir katkısı olur mu?

¹ Willmott, HUGH, "Business Process Re-engineering and Human Resource Management", *Personnel Review*, V. 23, Is. 3, 1994, s. 6

I. İŞLETMELERİN DEĞİŞİM TRENDİNE TEPKİLERİ

Hızlı değişim ortamında işletmeler, yeni oluşan yönetim anlayış, kavram, teknik ve uygulamaları benimseyerek çevrede görülen değişime adapte olabilecek yetenekleri kazandıracak, esnek yapılara dönüşmeye çalışmaktadırlar.² Değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, işletmelerin organizasyon yapıları, teknolojileri, insan kaynakları, çalışma şekilleri, kaynak kullanımı, üretim süreçleri ve pazarlama stratejilerini değiştirerek daha dinamik bir yapı kazandırmaktadır. Bu çabalar, değişim trendini yakalama veya değişimi gerçekleştirme amacıyla verilen bir tepki olarak değerlendirilir.³ Bu tepki, işletme dünyasında yeni bir takım anlayış, kavram, teknik ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni anlayış, kavram, teknik ve uygulamalar, esnek yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını ve örgütlerin işleyişleriyle ilgili süreçlerin niteliğinin değiştiğini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Esnek yapılanmayı sağlayan yeni yönetim anlayış, kavram, teknik ve uygulamalarının bir çoğunu aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.⁴

Hibrid-Melez Organizasyon Yapıları(Hybrid Organization), Ortak Girişimler(Joint Ventures-Müşterek Teşebbüsler), Dikey Ayrışım (Vertical Disaggregation), Şebeke Organizasyonları (Network Organization), Küçülme (Downsizing), Yalın Organizasyonlar (Lean Organization), Taşeronla Çalışma (Sub-Contracting), Yığılım Organizasyonu (Cluster Organization),

Yukarıda değişim sürecini oluşturan faktörlerin etkileri ile gözlenen bu değişimler işletmelerin geleneksel mekanik ve hantal bürokratik yapılardan kurtararak daha yalın, daha yenilikçi, daha dinamik ve esnek örgütsel yapılara dönüşmelerini sağlamaktadır. Mevcut dönüşümle organizasyonlarda geleneksel ilişkilerin de değiştiği ve yeni ilişki ağlarının oluştuğu görülmektedir. Bu ilişki ağları, işletmeleri güçlendirmekte ve daha rekabetçi hale getirmektedir. Yeni güç kaynaklarını kullanabilen işletmeler

² Jim, GRIEVES, "Navigating Change into the New Millennium: Themes And Issues For The Learning Organization", *The Learning Organisation*, V. 07, Is. 2, 2000, s. 3

³ Wayne, BROCKBANK, "HR's Future on the way to A Presence", *Human Resource Management*, V. 36, Is. 1, Spring, 1997, s. 65

⁴ Tamer. KOÇEL, "İşletme Yönetimi İle İlgili Son gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", *Mercek Der.*, Temmuz Yılı 1, Sayı 3, 1996, s. 45

hem ulusal pazarlarda ve hem de uluslar arası pazarlarda daha iddialı ve güçlü hareket etme kabiliyetlerine sahip olabilmektedirler.

II. REKABET VE YENİ ŞİRKET STRATEJİLERİ

20. yüzyılın özellikle son çeyreğinde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, sosyal ve politik alanlardaki değişimlerin ötesinde, işletme anlayış, yöntem ve yapılarında devrimsel nitelikte farklılaşmaya neden olmuştur. İşletmeler yeni stratejilerini bilgi teknolojilerinin kullanılması, sanallaşma ve yenilikçi politikalar ile gerçekleştirmektedir. Artık işletmeler, günümüz bilgi teknolojisi ve yeni yönetim tekniklerini kullanarak bir birlerine üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Geleneksel yöntemleri terk edemeyen işletmeler bu şartlarda rekabetçi olma fırsatlarını yakalayamaz ve kendisini yenileyemeyen geleneksel işletmeler de ortadan kalkabilirler.⁵ Dolayısı ile ayakta kalma ve rekabetçi olma çabası ile işletmeler, üretim teknolojisinde “ürün esaslı” stratejiler yerine, küresel rekabet temelinde çoklu, çeşitli ve esnekliği gerektiren “pazar esaslı” üretim stratejilerine geçişi yaşamaktadırlar.⁶

Pazar esaslı üretim işletmelerin stratejilerini köklü olarak değiştirmiştir. Artık işletmeler müşteri beklentilerine göre strateji geliştirmenin ötesinde, müşteriyi yönlendirecek “yenilikçi stratejiler” geliştirme çabası içine girmektedirler. Yenilikçi strateji, var olan sistemlerin yetersizliği ve eksikliğinden yola çıkarak yeni sistemlerin kurulması ile gerçekleşir.⁷ Mevcudu yeterli görmek, bugün işletmeler için önemli bir körlük ve tuzak anlamına gelmektedir. Zira, yeni teknoloji mevcut sistem ve yöntemleri sorgulatmakta ve değişimi zorunlu hale getirmektedir. Artık işletmelerin ne yaptığı, nasıl yaptığı ve nerede yaptığı belirleyici bir unsur olmaktan çıkmakta ve mekan bağlılığı azalmaktadır. Yeni gelişmeler zihinsel haritalarda önemli değişimlere neden olduğu gibi, fiziksel coğrafya algısını da değiştirmiş ve işletmeleri global olarak rekabetçi olmaya itmiştir.⁸ Bilişim teknolojisi ve yeni tekniklerin sağladığı imkanlar ile işletmeler artık,

⁵ Peter F. DRUCKER, , *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s. 21

⁶ Numan. KURTULMUŞ, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s 100

⁷ Gönül. BUDAK, *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998, s.142

yoğun bir şekilde ürünlerinin bir kısmını alt üstleniciler aracılığı ile diğer deniz aşırı ülkelerde üretip, başka kıtalarda pazarlayabilmektedirler. Bu yöntem, işletmelere önemli ölçüde maliyet ve pazar fırsatları sunmaktadır. Örneğin; bir bilgisayar teknolojisinin dizaynı İskandinav ülkelerinde, mühendisliği Japonya'da, üretimi Kore'de ve dağıtımı da Amerika kıtasında yapılabilmektedir. Bu şirketler arasında ilişkiler sözleşme ile kurulmuş ve işlerin koordinasyonu sanal ortamda bilgisayar ağları ile sağlanabilmektedir.⁹ Tipik bir şebeke organizasyon yöntemi ile işletmeler, avantajlı pazarlardan kaynak sağlama ve yine avantajlı pazarlara satış yapma imkanı bulabilmektedirler. İşletmelerin kaynak etkinliği sağlama, maliyet ve pazar avantajı sağlayabilme konusunda şebeke organizasyonlar önemli bir çözüm alternatifi oluşturmaktadır.

III. ŞEBEKE ORGANİZASYONU KAVRAMSAL

DEĞERLENDİRME

Küçülme ve öz yeteneklerinde odaklanma çabası içinde olan işletmeler, tek başlarına rekabetçi ortamda varlıklarını sürdüremez duruma gelmişlerdir. Bu nedenle işletmelerin büyük yatırımlar yapma, pazarlara güçlü girme ve rekabetçi olma amacı, diğer işletmeler ile işbirliği yapma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde bir takım başarılı örneklerde de görüldüğü gibi, şebeke organizasyonların bu işbirliğini kolaylaştıran ve sürdürülebilirliğini sağlayan önemli bir özelliğe sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

A) ŞEBEKE ORGANİZASYON KAVRAMI

Şebeke organizasyon yapıları, her biri belirli bir fonksiyonda ya da bir faaliyet konusunda uzmanlaşmış işletmelerin tanımlanmış rol ve sorumluluklar ile bir araya gelmesi ve bir örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir.¹⁰ Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmet

⁸ Peter F. DRUCKER, *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s. 21

⁹ Mitch, Mc CRIMMON, "Bottom-up leadership" Leadership needs to be dispersed throughout the organization, *Executive Development*, Vol.8 No.5, 1995, s.6-12

¹⁰ Cummings T.G. WORLEY C. G. *Organization Development and Change*, 5. Edi. Minneapolis, 1993. s.63

üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanmasının yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bunun bir bakıma “*dikey ayrışım*”ın sonucu, bir bakıma “*ortak girişim*”in bir şekli ve bir bakıma da “*dış kaynaklardan yararlanma*” uygulamalarının bir sonucu olduğu görülür.¹¹ Bu yönü ile şebeke organizasyon yapıları, her bir işletmenin sahip oldukları en “*iyi temel yeteneği*” bir araya getirerek işletmelere güç katmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

B) ŞEBEKE ORGANİZASYONLARIN YARARLARI

Yeni rekabet şartlarının temel özelliği haline gelen müşteriye özel üretim yapmak, ürün çeşitliliğini hızlı gerçekleştirmek ve sunmak gibi yeni zorunlulukların baskısı işletmeleri temel yeteneklerini birleştirme ve birlikte hareket etme zorunda bırakmıştır. Özellikle, gelişmekte olan ekonomilerdeki işletmelerin büyük düşünme, büyük yatırımlar yapma ve büyük pazarlarda mal ve hizmet satabilme imkanları artık tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri kadar büyük kaynak ve güç gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerin, rekabet edebilir özelliğe sahip olmaları, güçlerini birleştirerek stratejik birlikler kurmaları ile mümkün olabilmektedir.¹² Dolayısı ile şebeke organizasyon yapıları, hem büyük işletmelerin “*küçülerek büyüme*” politikaları açısından ve hem de KOBİ’lerin “*rekabet gücü*” kazanma politikaları açısından artık önemli bir alternatif haline gelmiştir. İşletmelere, çekirdek yeteneklerini birleştirerek sinerjik, dinamik ve esnek değer zincirleri oluşturma, hızlı karar verme ve rekabet gücü kazanma fırsatları sağlayan şebeke organizasyonların genel yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹³

- a) Daha az iş fonksiyonları, daha az iş gücü ve daha az kademe anlamına gelmekte ve işletmelere yalın, esnek ve daha dinamik bir yapı kazandırmaktadır.
- b) Küçük işletmelere daha büyük yerli ya da yabancı üretici ve/veya dağıtıcılar kullanarak daha büyük pazarlara ulaşabilme fırsatları sağlar.

¹¹ Tamer. KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.2005, s. 394,

¹² Byrne, J.A. The Virtual Corporation, *Business Week*, Feb 1993, s. 8

¹³ Richard L. DAF, *Management, The Dryden Pres*, Orlando, 1994, s. 316,

- c) İşletmelere yatay büyüme imkanı sağlar.
- d) Kaynak teminini kolaylaştırır.
- e) Yeni bilgi, tecrübe, tasarım, ürün ve pazar fırsatlarından faydalanma imkanı sağlar
- f) Kaynakların daha etkin ve rasyonel kullanılması ile maliyetlerin düşürülmesi gibi önemli bir dizi faydalar sunar.

Bu yararlar ile birlikte şebeke organizasyonların, işletmelerin bağımlılık ve kontrolü kaybetme riski, işgören bağlılığını arttırmanın zorluğu gibi sakıncalarının da olduğu söylenebilir.

C) ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARI

Günümüzdeki rekabet şartlarına uyum sağlamak amacı ile işletmeler dikey bütünleşme ile büyüme stratejisinden uzak durarak, yatay bütünleşme stratejisi ile bağımsız tedarikçiler veya dağıtıcılarla işbirliğine gitmeyi yeğlemektedirler. Bu strateji, günümüz bilişim teknolojisinin sağlamış olduğu avantajlar ile oldukça kolaylaşmıştır.

Bilişim teknolojisi bilgisayar ve internet/intranet ağları hem işletmelerin iç birimleri arasında ve hem de diğer işletmeler ile iletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. İnternet ağı, işletmelerin sanal ortamda da faaliyet göstermesine (e-ticaret) ve yine bu ağlar aracılığı ile sanal ortamda organizasyonlar (sanal organizasyon yapıları) oluşturmalarına imkan sağlamıştır. Şebeke organizasyon yapısında, işletmeler fonksiyonlarının bir çoğunu terk eder ve bunları şebeke içindeki farklı alt üstlenici olan işletmelerden sağlar. Bu şekilde işletmeler bağımsız tedarikçiler veya dağıtıcılarla işbirliğine gitmeyi yeğlemektedirler.¹⁴ Şebeke organizasyon yapısı içinde şebeke üyesi işletmeler yapılan belli sözleşmeler ile bir araya gelir ve oluşan faaliyetleri merkezden bir şirket koordine eder.¹⁵ Bu tip organizasyonlar, ana merkez ve ana merkezin etrafında bulunan diğer birimlerden oluşan ağ yapı ile çevrelenmiş bir şekilde gerçekleşir. Kurulan bu ilişki tarafları bir sözleşme etrafında bir araya getirir. Yalnız bu birliktelik, sözleşmenin bağlayıcılığı ve zorlayıcılığından ziyade “güvene”

¹⁴ Adem. ÖĞÜT ve, İsmail. SEVİNÇ, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl>

¹⁵ Emily. BOYLE “Creating an Organizational Network out of the Ashes of Despair” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 No.7, 1994, s. 3

dayalı olarak sürdürülür. Pazar mekanizması ile bu fonksiyonlarını icra eden işletmeler, temel yeteneklerini aşağıdaki yapılarda bir araya getirerek şebeke organizasyon yapılarını oluştururlar.¹⁶

Dahili Şebeke Organizasyonlar; işletmeler piyasalarda rekabetçi avantajlara sahip olabilmek için içsel girişimciliği ve esnekliği dahili şebeke organizasyon yapısı ile geliştirmeye çalışırlar. Bu şebeke organizasyon yapısında, kaynaklar aynı işletme bünyesinde kalmakla birlikte işlevler, birbirinden bağımsız hareket etme yeteneğine sahip olan işletmeler tarafından yürütülmektedir. Birbirinden bağımsız hareket eden dahili işletmeler, merkezi işletme tarafından koordine edilir.

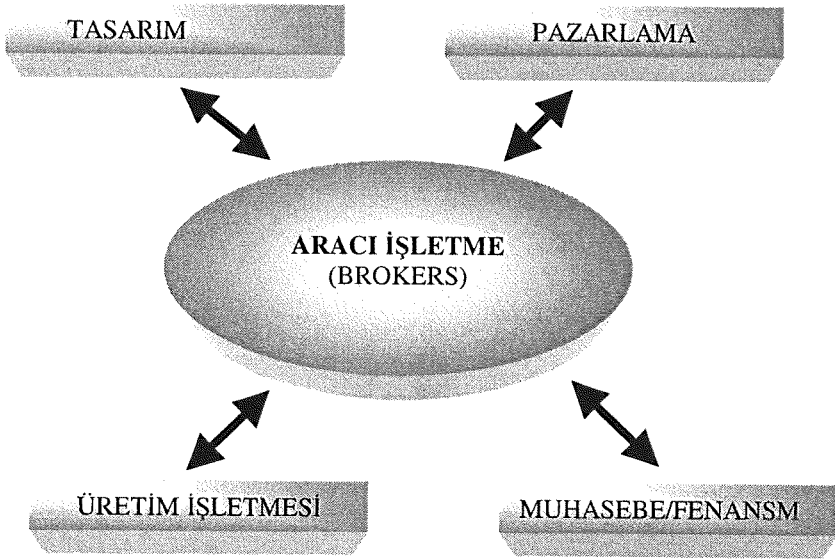
Dengeli Şebeke Organizasyonlar; bu organizasyon yapısı dış kaynak kullanımının (Outsourcing) bir şeklidir. İşletmeler esnekleşmek ve kaynak kullanım etkinliğini sağlamak amacı ile kendi öz konularında odaklanarak diğer fonksiyonları dış tedarik yöntemi ile karşılamaya çalışırlar. Bu yöntem ile oluşan tedarik zinciri, dengeli şebeke organizasyonların ortaya çıkmasına neden olur. Uzun dönemli stratejik amaçlarla bir ağ içinde bir araya gelen ve birbirinden tamamı ile bağımsız işletmeler, dış tedarikçiler ve ana firmadan oluşur. Diğer üye işletmeler bir büyük ana işletme etrafında bir araya gelirler. Japon Keiretsu'lar ve ülkemizde otomotiv ve tekstil sektöründe daha sık görülen fason üretim, bu organizasyon yapılarının örnekleridir. Ağ içindeki bütün işletmeler, bir birinden hukuksal yapı ve yönetim açısından bağımsız olan işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmeler, tedarik anlaşmaları ile birbirlerine iş, ürün ve hizmet sağlamaktadırlar. Dengeli şebeke organizasyonu içindeki üye işletmeler, bir ana işletmenin koordinasyonu altında çalışırlar. Bu işletmeler, birbirlerine ürün ve hizmet sunmakla birlikte bir birlerinin iş bilgisi ve tecrübelerinden de yararlanırlar. Dolayısı ile, bütün üye işletmeler hammadde, üretim ve dağıtım konularında avantaj sağlamakla birlikte birbirlerinin gelişmesine de katkıda bulunmuş olurlar. Organizasyon içindeki işbirliği ve sinerji ile, bütün işletmeler rekabetçi üstünlüklere sahip olarak, daha büyük pazarlara daha güçlü girme imkanını yakalamış olurlar.

Dinamik Şebeke Organizasyonlar; dahili ve dengeli şebeke organizasyondan farklı olarak bu şebeke yapıda çok daha yaygın bir dış

¹⁶ Pamela S. LEWIS, ve Arkadaşları, MANAGEMENT Challenges in The 21. Century, West Publishing Company, New York, 1995, s. 259

kaynak kullanım şekli vardır. Bu yapıda işletmeler, geçici anlaşmalar ile bir takım projeleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Dolayısı ile diğer şebeke yapılarına göre dinamik şebeke organizasyonlarda daha kısa ve geçici bir ilişki söz konusu olmaktadır.

Belli bir konuda uzmanlıkları olan işletmeler, kendi hedef ve faydalarını gerçekleştirmek üzere herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar. Çok daha esnek bir yapıya sahip olan dinamik şebeke organizasyon yapıları, genellikle “Ortak Girişim” (Joint Venture) örneklerinde görülür.

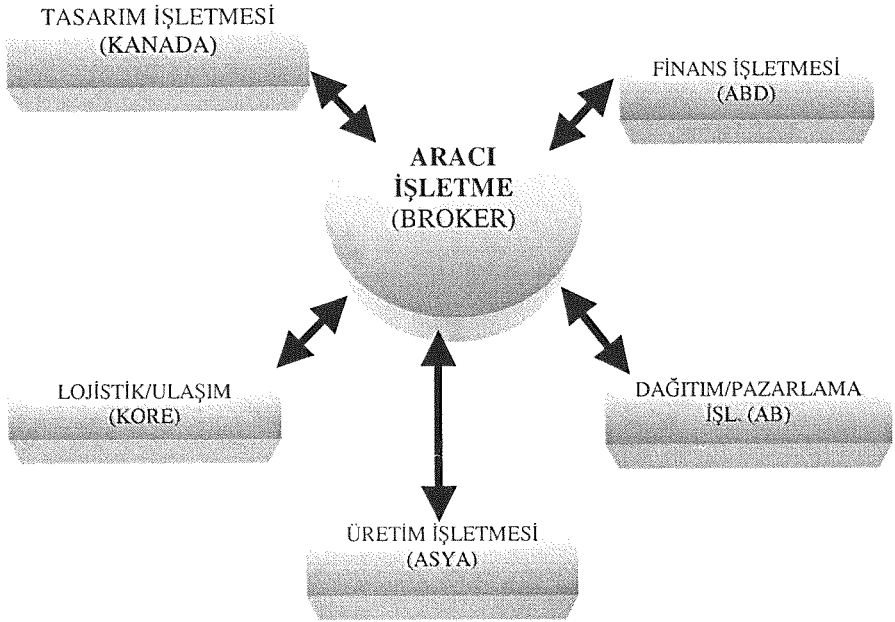


Şekil 1: Yerel Bir Şebeke Organizasyon Örneği

Kaynak: Lewis, Pamela S, ve Arkadaşları, MANAGEMENT Challenges in the 21.Century,West Publishing Company,New York, 1995, s.259.

İşletmeler yerel ve ulusal şebeke organizasyonlar oluşturdukları gibi, küresel düzeyde kaynak kullanımını arttırmak ve yine küresel düzeyde pazarlara girebilmek için uluslararası diğer işletmeler ile şebeke organizasyonlar kurabilmektedirler. Şekillerde görüldüğü gibi üretim, pazarlama, tedarik, hizmet, dağıtım gibi kendi konularında iyi olan

işletmeler yaptıkları işbirliği anlaşmaları ile bir araya gelir stratejik birlikler oluştururlar. Birlik içinde bir ana işletme koordinasyonu üstlenir ve liderlik yapar. İşletmeler oluşturdukları ağ içinde, özellikle bilişim teknolojisini kullanarak koordinasyonu kolaylaştırır ve bilgi paylaşımını etkinleştirirler. Şebeke organizasyon küresel düzeyde oluşturulduğunda (Şekli 2) işletmeler arasındaki fiziksel mesafenin artması bilişim teknolojilerinin kullanılmasını daha da önemli hale getirir.



Şekil 2: Küresel Bir Şebeke Organizasyon Örneği

Kaynak: DAF, Richard L, Management, The Dryden Pres, s. 317, 1994, Orlando

D) ŞEBEKE ORGANİZASYONLARDA AYDINLATILMASI GEREKEN KONULAR

Şartları ve prensipleri önceden iyi belirlenmemiş ortaklıklar, çoğu zaman karşılaşılan beklenmedik problemler nedeni ile kısa sürmüş ve dağılmak zorunda kalmıştır. Bu nedenle, şebeke organizasyonlarda birlikteliğin sağlıklı ve sürekli hale getirilmesi için üzerinde anlaşılan şartların çok açık ve net olarak belirlenmesi gerekir.

Bu şartlar aşağıdaki gibi sıralanabilir. ¹⁷

1. Ortaklık stratejisinin müzakereler ile belirlenmesi
2. İşletmelerin öncelikli ihtiyaçlarının belirlenmesi
3. Organizasyona girme nedenlerinin iyi belirlenmesi
4. Şebeke organizasyona giriş şartlarının iyi belirlenmesi
5. Broker ve üyelere düşen rollerin ve sorumlulukların iyi belirlenmiş olması
6. Broker ve diğer üyelerin arasındaki ilişkilerin belirlenmesi
7. Organizasyonda başarı şartları ve standartlarının iyi belirlenmesi
8. Ortak bilgi paylaşım sisteminin kurulması
9. Performans kriterlerinin iyi belirlenmesi
10. Ortak bilgi ve tecrübenin paylaşılacağı sistemin oluşturulması
11. Problem çözme ve müzakere yol ve yöntemlerinin belirlenmesi
12. Karşılıklı güven ve işbirliğini geliştirecek ve sürdürececek ilkelerin oluşturulması

III. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPISININ AFYON MERMER SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Afyon mermer sanayi gelişmekte olan bir sektör özelliğı taşımaktadır. Sektör, hammadde açısından çok zengin kaynaklara sahip olmakla birlikte, bu kaynakların etkin kullanıldığını söylemek oldukça zordur. Bu özelliğı ile büyük avantajlara sahip olan mermer hammaddesinin, “rekabetçi üstünlüğe” nasıl dönüştürüleceğinin hem teorisyenler ve hem de pratisyenler (sektörel uygulayıcılar) tarafından yoğun bir şekilde tartışılması gerekmektedir.

¹⁷ Conner, MAXINE, “Developing Network-based Services in the NHS, International” *Journal of Health Care Quality Assurance*, 14/62001, s. 238-239 ve Buono, ANTHONY. F. “Enhancing strategic partnerships Intervening in network organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10 No. 3, 1997, s. 251-266.

A) SEKTÖR HAKKINDA GENEL BİLGİ;

Doğal taş sektörü hızlı büyüyen sektörlerimizden birisidir. 1995'te 78 milyon \$ olan doğaltaş ihracatı 2004 yılında 626 milyon\$ olmuştur. (toplam doğal taş ihracatının %95'ini mermer sektörü oluşturmaktadır.)¹⁸ Afyon Mermer sektörü doğal maden sektöründe hammadde kaynağı genişliği ve çeşitliliği açısından öncü role sahiptir.

Sektördeki işletmeler değişimin getirdiği yeni şartlara uyum sağlamada başarısızlıklar göstermektedirler. Bu nedenle, değişime uyum sağlayacak esnek yapılar oluşturma, müşteri ihtiyaçlarını takip etme ve karşılama, yenilikçi ve rekabetçi olma gibi günümüz işletmelerinin sahip olması gereken özellikleri kazanamamaktadırlar. Dolayısıyla, işletmelerde nitelikli insan kaynağı bulundurma ya da yetiştirme, ileri teknoloji kullanma, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürün üretme ve ürünü değerinde satabilecek müşteriler bulma sektörde en sık karşılaşılan problemler haline gelmektedir.

İşletmelerde, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının geliştirilmesine yönelik çalışmaların çok zayıf olduğu, "Kalite" kavramının son çıktıda kontrol ve seleksiyon olarak algılandığı görülmektedir. İşletmelerin sadece %7,7'sinin ISO 9000:2000 Kalite Standart belgesine sahip olduğu, %30,8'nin yüksek maliyetlerden dolayı dış pazarlarda büyük problemler ile karşılaştığı belirlenmiştir. İlave olarak işletmeler, dış pazarlarda rekabet edebilme açısından bol, ucuz (%94,9 oranında) ve kaliteli (%53,8 oranında) hammadde temininin de zorluklar ile karşılaştıkları ve bunun çok önemli bir sorun alanı olduğu ileri sürmektedirler.¹⁹ Sektör genel olarak emek yoğun çalışmakla birlikte, çalışanların % 60'ı ilk öğretim mezunlarından oluşmaktadır. Bununla birlikte yüksek teknolojinin kullanılmaması, yeni bilgi ve AR-GE çalışmalarına yatırım yapılmaması, sektörde verimsizliğin önemli oranlarda oluşmasına neden olmaktadır.

Afyon mermer sektörü; mermer ocağı işletmesi ve üretim işletmelerinden oluşmaktadır. Ocaktan taş çıkarma ve ebatlama mevcut işletmelerin en iyi oldukları alanlardır. Yeni ürün ve tasarımlar yapma, teknoloji geliştirme, ihracat/pazarlama, insan kaynakları ve finans işletmelerin en çok zayıf oldukları alanları oluşturmaktadır. Bu alanlardaki

¹⁸ *Taş Dünyası Dergisi*, 2005 ,s.40

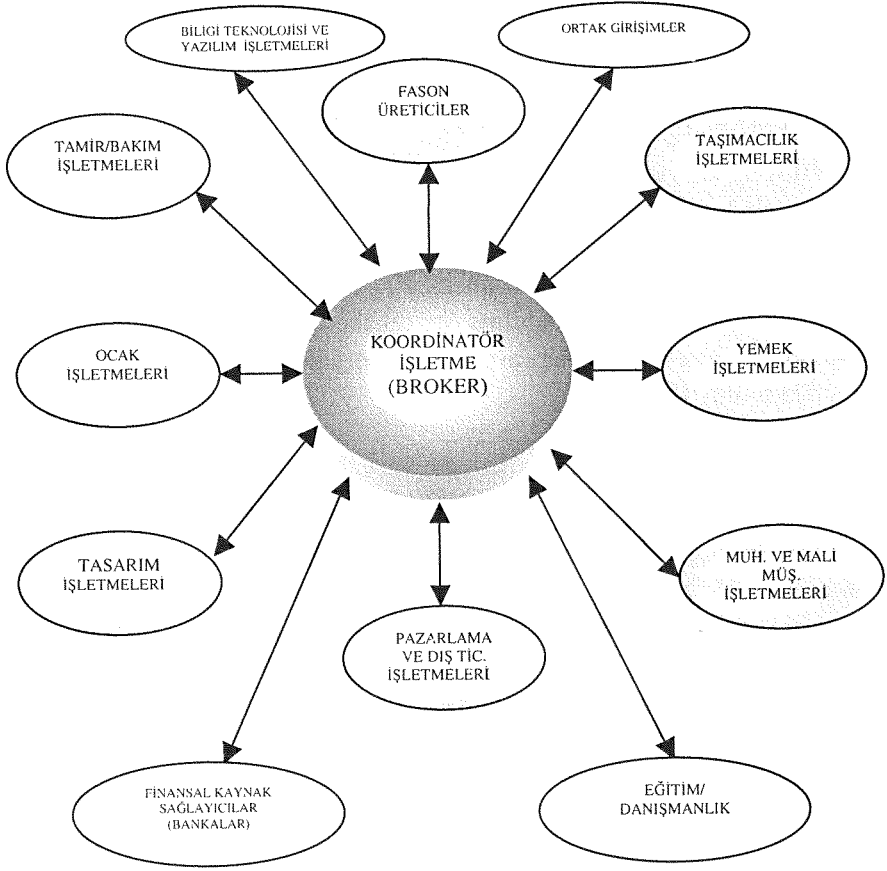
başarısızlıkları onlar için önemli bir enerji, zaman ve ekonomik kayıp anlamına gelmektedir. Her şeyi yapma çabası, işletmelerin bu rekabetçi ortamda başarılı olmalarını engellemektedir. Bu nedenle, işletmelerin zayıf oldukları alanlarda iş yapma ısrarlarından vazgeçip bu hizmetleri dışarıdan satın almaları onlar için rasyonel bir tercih olacaktır.

Afyon mermer sektöründeki işletmelerin yalnızca güçlü oldukları alanlarda yoğunlaşarak diğer fonksiyonları ise, şebeke organizasyonlar oluşturarak dışarıdan sağlamaları, rekabet gücü sağlama açısından en önemli bir çözüm yöntemi olarak görülmektedir. Sektördeki bütün işletmelerin rekabet ortamında güçlü kalabilme ve rekabetin şartlarını oluşturarak bu süreçte etkin yer alma çabaları artık şebeke organizasyon gibi güç birlikleri ile mümkün olmaktadır.

B) ÖRNEK ŞEBEKE ORGANİZASYON MODELİ:

Örnek şebeke organizasyon modeli, sektör için birlikte hareket etme, iş ve güç birliği yapma ve kaynak kullanım verimliliği sağlama gibi önemli avantajlar sunması nedeni ile, bir model olarak önerilmektedir. Örnek şebeke organizasyon yapısı, işletmelerin genel ihtiyaçları, muhtemel kaynak kullanımları ve ilişkileri göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Bu model, işletmelerin ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterecektir.

¹⁹ Özkan, ERKAN, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi “Doğaltaş Sektöründe Uluslararası Pazarlama”, 2005 s. 53-75,



Şekil 3: Sektörel Bir Şebeke Organizasyon Modeli Örneği

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, mermer sektöründe işletmelerin işbirliği yapabilecekleri önemli sayıda sektör içi ve sektör dışı işletme mevcuttur. Mermer işletmelerindeki verimsizlik oranları ve kalite problemlerinin yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin bu problemleri aşmasında şebeke organizasyon yapısını bir kaldıraç olarak kullanılabilecekleri teorik olarak ifade edilebilir. Çünkü, her biri kendi alanında uzmanlaşmış bir işletme olacağı için, ürün ve hizmetleri daha kaliteli ve daha düşük maliyetle üretme imkanı söz konusu olacaktır.

İşletmeler arasında gerçekleşecek olan bu işbirliği onlara, özellikle uluslar arası pazarlarda daha güçlü hareket etme ve daha rekabetçi olma gibi avantajlar sağlayacaktır. Şebeke organizasyon modelinin aynı zamanda, aşağıdaki diğer faydaları da elde etme fırsatı sunabileceği öngörülmektedir.

- Ortak girişim fırsatları oluşturmak
- Alt-yüklenicilik ilişkileri kurmak
- Uluslar arası lisans anlaşmaları yapmak
- İşletmeler arası dijital veya onlayın bilgi ağı ve altyapısını oluşturulmak
- Pazar hedeflerini genişletmek ve yeni pazarlara girmek Verimlilik artışı sağlamak
- Maliyetleri düşürmek
- Karlılığı artırmak
- Verimsiz yatırımlardan kaçınmak
- Sorun çözüme yeteneklerini artırmak
- Karmaşık işlerin daha kolay yerine getirilmesini sağlamak Rekabetçi çevreye kendilerini daha çabuk uydurabilecek dinamik yapılar oluşturmak
- Küresel düzeyde rekabet edebilir yetenekler kazanmak Rakipleri karşısında üstünlük sağlamak ve pazardaki payını artırmak.

SONUÇ

Küresel düzeydeki teknolojik gelişmeler ve hızlı yenilenme, işletmecilikte kullanılan yöntemleri eskitmekte ve sürekli olarak yetersiz hale getirmektedir. Bu nedenle, oluşturulacak sistemlerin yalnızca uyum sağlama değil, aynı zamanda yenilik üretme özelliklerine sahip olması gerekmektedir. İleri teknoloji ağı ile oluşturulmuş şebeke organizasyon yapıları, günümüz ve gelecek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir organizasyonel yapı oluşturma fırsatı sunmaktadır. Bu yönü ile, bütün işletmeler ve sektörler bu fırsatı bir “kaldıraç” olarak kullanıp rekabetçi üstünlükler sağlayabilirler.

Afyon mermer sektöründeki işletmelerin çok önemli bir kısmı, küçük boy işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin ileri teknoloji kullanmaları, yenilik yapmaları, yüksek kaliteli ürün üretmeleri ve büyük pazarlara ürün satmaları mümkün olmamaktadır. Her şeyi yapma çabası içinde olan diğer orta ve büyük boy işletmeler ise verimsizleşme ve hantallaşma riskleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Her bir işletmenin kendi öz yeteneğini keşfedip onda odaklanması ve diğer iş ve hizmetleri dışarıdan satın alması yöntemi onları bu dezavantajlı durumdan kurtaracak ve avantajlı hale getirecektir.

Bütün bu olumlu bakış açısı ile şebeke organizasyon yapısının Afyon mermer sektöründe önemli bir gelişmeye yol açabileceği varsayıldı. Bütün bunlara rağmen Afyon mermer sektöründe “stratejik iş birliği” oluşturmanın zorluğu da bilinen bir gerçektir. Bu zorlukların kaynağı, ortaklık kurma geleneğinin yeterli olmaması ile ilişkilendirilebilir.

Sektörel düzeyde birlikte hareket etme kültürünü oluşturma ve stratejik iş birlikleri kurma, çok yönlü destek ve yönlendirme ile mümkün olacaktır. Bir takım örnek başarılı işbirliği teşebbüsü, sektördeki aktörleri heyecanlandıracak ve cesaretlendirecektir.

Bu nedenle sektör işletmeleri ile birlikte yerel yönetimlere, meslek birliklerine, sivil toplum kuruluşlarına ve özellikle de üniversitelere önemli roller düşmektedir.

KAYNAKÇA

- BUDAK, Gönül, *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998, s.142
- BUONO, Anthony F. “Enhancing strategic partnerships Intervening in network organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.10 No.3, 1997, pp.251-266.
- BYRNE, J.A. The Virtual Corporation, *Business Week*, Feb 8, 1993
- CONNER, Maxine, “Developing Network-based Services in the NHS, International” *Journal of Health Care Quality Assurance*, 14/6, 2001, 238-239
- CUMMINGS T.G. ve WORLEY C. G. (1993) *Organization Development and Change*, 5. Edi. Minneapolis,
- DAF, Richard L, *Management*, The Dryden Pres, s. 316, Orlando, 1994.

- DRUCKER, Peter F., *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, Hayat Yayınları, 2003, İstanbul, s. 21
- EMILY, Boyle, "Creating an Organizational Network out of the Ashes of Despair" *Leadership & Organization Development Journal*, 1994, Vol. 15 No. 7, pp. 3
- JIM, Grieves, (2000) "Navigating Change into The New Millennium: themes and issues for the Learning Organization", *The Learning Organisation*, V. 07, Is.2,s. 3
- KOÇEL, Tamer, "İşletme Yönetimi ile ilgili son gelişmeler ve çalışanlar açısından anlamı", *Mercek Dergisi*, Temmuz, Yıl 1, Sayı 3,1996, s. 45
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, S. 394, İstanbul, 2005.
- KURTULMUŞ, Numan, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul,1996, s 100
- LEWIS, Pamela S, ve Arkadaşları, *Management Challenges in The 21. Century*, West Publishing Company, New York,1995
- MITCH, McCrimmon, (1995)"Bottom-up leadership" Leadership needs to be dispersed throughout the organization, *Executive Development*, Vol.8 No.5,pp.6-12
- ÖĞÜT, Adem, Sevinç, İsmail, "Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl>
- ÖZKAN, Erkan, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi "Doğaltaş Sektöründe Uluslararası Pazarlama",2005, s. 53-75, *Taş Dünyası Dergisi*, 2005, s. 40, İzmir
- WAYNE, Brockbank, (1997), "HR's Future on the way to A Presence",*Human Resource Management*,V.36,is.1, Spring s. 65
- WILLMOTT, Hugh,(1994)"Business Process Re-engineering and Human Resource Management",*Personel Review*,V.23,Is3,s.6

