

SANAL ÖRGÜTLERDE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN UNSURLARIN, GELENEKSEL ÖRGÜT YAPISINDAN FARKLILIKLARI VE SANAL ÖRGÜTLERDE BİR UYGULAMA

Mesut ATASEVER*

Özet

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, hem haberleşmeyi, hem ticareti hem de yönetim biçimlerini değiştirmektedir. Sanal örgütler bilişim teknolojilerini kullanan, mekân olarak dağınık ve uzak olan, geleneksel örgütlerden farklılıklar içeren örgüt biçimleridir.

Bu çalışmanın amacı, sanal işletmelerin geleneksel işletmelerden, örgüt kültürü bakımından farklı olarak faaliyet gösterdiği yönlerin belirlenmesidir.

Bu amaca yönelik olarak, Türkiye merkezli faaliyet gösteren sanal işletmelerle anket çalışması yapılmış ve değerlendirilmiştir. Ayrıca sanal olarak faaliyet gösteren işletmelerin siteleri ve çalışma biçimleri incelenmiştir.

Günümüzde hızla artan bir işletme eğilimi olan sanal işletmeler konusunda çalışmalar henüz yeterli olmadığı, bu çalışmanın da bir boşluğu doldurması beklenmektedir.

Sanal işletmeler, diğer deyişle sanal örgütler iletişim teknolojilerinin işletmeciliğe getirdiği kolaylıklardan yola çıkılarak geliştirilen bir işletmecilik türüdür. Bu işletmecilik türünün geleneksel işletmecilikten farklı oluşan ve gerçekleşen yönetim ve işletme kültürünü anlamaya ve incelemeye dönük olan bu çalışmada, gözlem, veri toplama yöntemi olarak, e-ticaret ve sanal işletmelerin web siteleri ve uygulamalarının incelenmesi, gözlem yöntemlerinden yararlanılarak, bu farklılıklara vurgu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanal Örgüt, Örgüt Kültürü, Farklılık

DIFFERENCES IN THE VIRTUAL ORGANIZATIONS, ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING FROM THE TRADITIONAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND AN APPLICATION IN THE VIRTUAL ORGANIZATIONS

Abstract

Developments in information technologies change both communication, trading and management. Virtual organizations are forms of organization that use information technologies and are scattered and distant from space and that differ from traditional organizations.

The purpose of this study, virtual enterprises in the traditional enterprise, is to determine the direction in which it operates differently in terms of organizational culture.

For this purpose, virtual business with operations based in Turkey, a survey is conducted and evaluated. Also, the sites and the working styles of virtual enterprises have been investigated. Today, the rapidly growing virtual company work on a business trend that is not yet sufficient, is expected to fill a gap in this study.

Virtual businesses, is a business type developed starting from the simplicity it brings to operations other words, virtual organizations, communication technology. This business kind of made different from traditional business and held management and business culture to understand and examine the faces which, in this study, observation, as the data collection methods, e-commerce and virtual enterprises of websites and examination of applications, making use of observation methods, emphasis has been given to these differences.

Keywords: Virtual Organization, management culture, Differences.

* Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık Bölümü, mesut.atasever@usak.edu.tr

Giriş

İşlerinin önemli bir bölümünü, iletişim teknolojileri ile gerçekleştiren sanal işletmeler, zaman ve mekânın bağlayıcılığından büyük ölçüde uzaklaşmış olarak, yüz yüze olmayan çalışma ortamlarında çalışmanın verdiği farklı algılar ve koşullarla, yönetim kültürlerinde, geleneksel işletmelere göre daha farklı yaklaşımlar, araç ve yöntemlerle işlerini sürdürmektedirler.

Bu durum kimi zaman çalışma ortamının bir sonucu olabiliyorken, kimi zaman da çalışma ortamının nedeni haline gelebilmektedir.

Bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak, e-ticaret ve sanal işletmelerin web siteleri ve uygulamalarının incelenmesi, gözlem yöntemlerinden yararlanılarak, sanal işletmeleri geleneksel işletmelerin yönetim kültüründen ayıran önemli çalışma biçimleri ve yönetim kültürü unsurları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ilk bölümü teorik bilgilerden, diğer bölümü ise anket değerlendirmesinden oluşmuştur.

Sanal işletmeler, günümüz iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel olarak niteliksel ve niceliksel artış göstererek, işletmeciliğin göz ardı edilemez bir türü ve biçimi haline gelmeleri ve işletmeciliğin eğiliminin bu yönde olması dolayısı ile böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Çalışmanın hipotezi; “İnternet üzerinden iş yapma, işini internete taşıma ve tamamen internette çalışma olarak düşünülen sanallaşma oranının artması, işletme kültürünün unsurları (planlama, organizasyon, koordinasyon, rekabet, yönetici yeterlilikleri ve becerileri, otorite-hiyerarşi, bireyselleşme, zaman-mekan esnekliği, etik, güven ve bilgi güvenliği gibi unsurlar) sanallaşmaya paralel olarak farklılaşmakta, sanal ortamlara uygun bir işletme kültürü oluşmakta ve bu zorunlu hale gelmektedir.” olarak belirlenmiştir.

Çalışma hipotezinin test edilmesi amacıyla 28 sorudan oluşan bir anket (soru formu) çalışması yapılmıştır. Soru formlarının bir bölümünü bizzat elden işletmelere iletilerek, cevaplandırılmaları sağlanmıştır. Bir bölümü ile de telefonla karşılıklı konuşulup form doldurarak, ayrıca ilgili sorular yöneltilerek cevaplar alınırken, kalan bir bölümü ise e-mail aracılığı ile ilgili firmalara gönderilmiştir. Bunlardan bir kısmı cevaplandırılmış halde geri döndü. Bir kısmının ise ilgilenmedikleri görülmüştür.

E-mail, telefon, chat, yüzyüze görüşme olarak 600’den fazla işletme ile temasa geçildi. Bunlardan ancak 200 işletmeden cevap alınarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anket sonuçları SPSS Windows programı altında, Korelasyon analizi ve One-way Anova analizleri ile değerlendirilerek yorumlanmıştır.

1. Sanal Örgüt Ve Örgüt Kültürü

İşin tümünü ya da önemli bir bölümünü elektronik yollarla yapan örgütlerdir. Sanal örgüt, varlığı kısmen ya da tamamen, iletişim teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine bağlı olan bir işletmedir.

Sanal Örgütler, insanları, varlıkları ve fikirleri birleştirmek için ağları kullanmaktadır. Geleneksel Örgüt veya fiziksel yerleşimle sınırlanamazsınız, yeni ürün ve hizmetleri yaratmak, dağıtımını sağlamak amacıyla, tedarikçileri, müşterileri ve hatta bazen rakipleri kullanmaktadır. (Laudon, 2002).

Örgüt kültürü ise; bir kurum, bir kuruluş ve bir işletmede biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileme niteliğindeki kurum içi değerler, inançlar ve alışkanlıklara denir. Başka bir deyişle, bir kurumda çalışan kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, kalıplar, inançlar, tutumlar ve davranışların oluşturduğu bir bütündür.

1.1. Sanal Örgütlerde Bireysellik Kültürü

Sosyolojik olarak, teknolojiden daha uzak toplumlarda, bireysellikten çok grup, aile, biz duygusu daha ağır basmaktadır. Kent yaşamı ve teknolojinin, kişileri daha çok bireyselliğe sürüklediği söylenebilir.

Sadece sanal örgütlerin değil, küreselleşme akımının da insanları bireyselleşmeye ve bireyciliğe ve benmerkezci bir anlayışa yönelttiğini belirtebiliriz. Sanal örgütlerde bireysellik olabildiğince öndedir. Biz duygusunu geliştirecek araçlar ise neredeyse yok denecek kadar azdır (Atasever,2001).

Kültürel olarak günümüz örgütlerinde insan faktörü ve bireyselleşmeyi şu şekilde, her düzeyde inceleyebiliriz.

Günümüzde özellikle evden çalışma ve taşınabilir ofis kavramının yaygınlaştığı, çalışanların gittikleri yerlere bilgisayarını da götürerek, çalışma ofisini yanlarında taşıma eğiliminde oldukları görülmektedir (Buğdaycı,1999).

Yine müşteriye özel çözümler giderek yaygınlaşmaktadır. Mümkün olduğunca ürünlerin müşterinin tam aradığı niteliklerde üretilmesi, kişiye özel ürünleri yaygınlaştırarak bireyselliğe yönelişi artırmaktadır (Buğdaycı,1999).

Bilgi çağı öncesi toplumlarda bir kişiye ait bilgileri tahmin etmek için adı, soyadı, doğum tarihi gibi bilgiler yeterliydi. Günümüzde ve özellikle gelecekte, kişiye özel ürün ve hizmet üretimi için bu bilgiler yetersiz kalmaktadır. İnsan davranışlarını anlayabilen makinelerin artmasıyla kişiselleştirilmiş hizmetler artacaktır (Negroponte, 2001).

Yeni ekonominin temel taşı, işletmeler değil bireylerdir. İşlerin yapılma biçimini değiştirmek suretiyle elektronik ağlar birey merkezli yeni bir ekonomi türünün oluşmasına yol açmıştır. Yazılım sektöründen ilginç bir örneği ele alalım. UNIX işletim sisteminin bir versiyonu olan Linux işletim sistemi 1991 yılında 21 yaşındaki Helsinki Üniversitesi bilgisayar mühendisi Linus Torvalds tarafından geliştirilmiş ve İnternet üzerinden ücretsiz olarak diğer programcılarının erişimine sunulmuştur. Kullanıcılar bu programı web sitesinden indirmiş, kullanmış, test etmiş ve değerlendirmişlerdir. Zaman içinde Linux ile ilgilenen programcılar çoğalmış, birçoğunun da katkısıyla program geliştirilmiş ortaya günden güne büyüyen bir Linux topluluğu çıkmıştır (Akın, 2001).

Günümüz teknolojisinin kapasitesi, her bir bireyle ilgili ayrı ilgilenmeye uygundu. Ne kadar bireysel hizmet verilirse o kadar etkin olunmaktadır. Burada müşteri ile ilgili daha fazla bilgi edinme gerekliliği düşünülmelidir.

Böylece en önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve Örgüt yapıları bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemleri insan merkezli(human-oriented) biçimde yeniden tasarlanmaktadır (Öğüt,2001).

Müşteriler kendi kişisel ve bireysel tasarımlarını satın almak isterler (Öğüt, 2001). Örnek olarak bazı bilgisayar pazarlayan e-ticaret işletmeleri, müşterilerine satın alacakları bilgisayarları kişiselleştirip tasarlama imkânı sunmaktadır. Bu günümüz sanal işletmelerinin yığın üretimden bireysel ve kişiselleştirilmiş üretime doğru bir eğilim içinde olduğunu göstermektedir.

1.2. Çalışmada Zaman ve Mekân Esnekliği (Sanal İşyeri)

Sanal Örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmet üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttür (Koçel, 1998). Aynı zamanda, sanal takımlar olarak adlandırılan sanal Örgüt bileşenleri, sanal olmayan takımlardan farklı olarak Örgüt duvarlarını ve zaman-mekân sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan takımlardır (Bradford and Kozlowski, 2002).

Zamana bir kaynak olarak baktığımızda, diğer üretim faktörlerine benzemediği görülür. Bu nedenle zaman hammadde gibi depolanamaz, nakit para gibi tasarruf edilemez, bir makine gibi üretime katılamaz. Yani zamanı fiziksel olarak yakalamak, onu bir üretim girdisi gibi kullanmak ve ona sahip olmak mümkün değildir. Ancak, tek yapabileceğimiz, zamanı en verimli bir şekilde kullanabilmektir (Akyüz, 1998).

Günümüzde teknolojik gelişmeler sonucu geleneksel işyeri anlayışı da değişmiştir. Özellikle iletişim vasıtalarının gelişmesiyle tele çalışma, evde çalışma ve evden çalışma gibi tarzlar giderek yaygınlaşmaktadır. ABD’de 30 milyon kişi bilgisayar, internet, faks ve diğer üçüncü dalga teknolojilerini kullanarak işlerini kısmen evlerinde yapmaktadır (Toffler, 1995).

Hem teknolojik gelişmeler hem de, üretim modellerindeki değişim farklı çalışma biçimlerini gerekli hale getirmiştir. Bunun sonucunda zaman ve mekân olarak esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır (Kocabaş, 2005). Bilgi ve haberleşme teknolojisinin kullanılmasıyla klasik işyeri kavramında da önemli değişiklikler olmuştur. Günümüzde insanlar buldukları herhangi bir yerden işlerini yapabilmektedirler (Ataman, 2001).

Bu iletişim dönüşümü, işin çehresini, işin yapılış şeklini ve işyeri kavramının anlamını değiştirmiştir. Pek çok yeni iş alanı ortaya çıkarken, artık herhangi bir mekânda ve herhangi bir zaman diliminde çalışma söz konusu olabilmektedir. (Haag, Cummings, and Dawkins, 1998). Bu yeni görünüm kapitalizmin ağ yapılanması ile kazandığı, enformasyon toplumu olarak tanımlanmaktadır: Küreseldir, geniş oylumludur ve yapılanması enformasyon ve iletişim ağları çerçevesinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu ağlar üstünde ister sermaye ister enformasyon şeklinde olsun sonuçta sayısal hale gelmiş akış, bir uzaklığa, zaman ve mekân sınırlılığına sahip değildir (Törenli, 2003).

Önceleri kimin kiminle rekabet edeceğinin belirlenmesinde coğrafya her zaman için büyük bir rol oynuyordu. Ancak internet ile birlikte, mesafeler ortadan kalktığı için, coğrafya önemini yitirmektedir. ABD North Western Üniversitesi’nde elektronik ticaret ve teknoloji profesörü olarak görev yapan Mohanbir Sawhney, artık şirketlerin dünya üzerindeki her müşteriye erişme olanağının doğduğunu vurgulayarak, ticaretin coğrafyadan bağımsız bir hal almakta olduğuna işaret etmektedir. Fırsatlarla tehditlerin beraber geldiğini düşünen Sawhney, şirketlere dünyanın her yanından çok daha büyük bir rekabetle karşı karşıya kalacakları uyarısını da yapmaktadır (Özkan, 2000).

Zaman, sanal örgütlerde kritik bir değişken halini almaktadır (Preston, 2003). Çalışma zaman ve mekânının sınırları teknolojinin sınırları haline gelmiştir. Bu sınırlar da her geçen gün genişleyerek değişmektedir. Ayrıca sanal Örgüt felsefesi ile çalışanı işyerine götürme olgusu yerine işi çalışana götürme anlayışı yerleşmektedir (Öğüt,2001). Böylece sanal örgütte bir birleştirme özelliği her zaman var olacaktır. Kavramları, insanları, hizmetleri, çözümleri bu Örgütler birleştirmeye yönelik çalışmalar içindedirler.

Bütün bu zaman ve mekân fırsatlarından yararlanmak isteyen sanal Örgütlerde bazı düzenlemeler yapmak gereklidir (Haririan, 2003). Bir projeyi uygulamak için üretim ve tasarım düşüncesinin şekillenme sürecinin birleştirilmesinin gerekliliği, İş süreçlerinin birleştirilmesi, Ana planın çatısı içinde projelerin birleştirilmesi, Sanal yapının birleştirilmesi.

Bir sanal Örgütte çalışanlar dünyaya dağılmıştır. Küçük bir ekip merkezde ya da sürekli yolda olacaktır. Çalışanlar arasında yalnızca az bir tutkunluk, güven, ortak tecrübe, çalışmak için mekân yerine geçebilecektir. Bu durum herhangi bir çalışanın tek başına bowling oynamasına benzetilebilir. Çalışanları bir yapıştırıcı gibi bir arada tutan bu kültürün bileşenlerinin anahtarı nedir? Bir sanal Örgütte güçlü bir Örgüt kültürü nasıl oluşturulur? (Neuhauser and Peg, 2003). Bu sorun bütün sanal Örgütlerin ortak sorunu olduğu için bu konuda çözüm için farklı çalışmalar yapılmaktadır.

Zaman ve mekân esnekliğinden fazlaca yararlanmak isteyen işletmeler, mümkün olan işlerini, işletmenin merkezi dışında oldukça uzak, işgücünün ucuz olduğu Çin gibi ülkelerde yaptırmaktadır. Bir işletme için evde yapılabilecek bir işi büroda yaptırmak, her eleman için

büroya yatırım yapmak anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla evde ya da büro dışında işlerin yapılması maliyetleri azaltıcı etkisinin yanında verimliliği de artırmaktadır. İş görenlerin kendilerini daha özgür hissetmelerine neden olmaktadır.

Geleneksel işletmeler için depolama ve stok bulundurma çok önemlidir. Aynı zamanda maliyetleri yükseltici bir etkiye sahiptir. Bunlar bir yönüyle de mekân ve bu mekâna ait giderler demektir.

Sadece pazarlama değil, bir sanal işletme, çevresel bilişim akımına anında tepki verebilen gerçek zamanlı bir işletmedir. Müşteri siparişleri elektronik yoldan alınmakta ve eş zamanlı olarak işlenmekte ve ilgili fatura ve belgeler elektronik yoldan geri yollanmakta ve veri tabanları sürekli güncellenmektedir (Activeline, 2004).

Northwestern Üniversitesi'nden Daniel Spulber, zaman kavramının çökmekte olduğunu, anında etkileşimin kritik öneme sahip bir hale geldiğini hatırlatarak, bu durumun değişimin hızına ivme kattığına dikkat çekmektedir. Pazarın taleplerine anında yanıt verenlerin bunun karşılığını fazlasıyla alacaklarına işaret eden Spulber, başarılı şirketlerin sürekli değişim kültürünü benimsediklerini, ürün ve süreçlerini sürekli olarak yeniden inşa etme kararlılığı gösterdiklerini vurgulamaktadır (Özkan, 2000).

Ayrıca sanal örgütler genellikle otonom takımlardan oluştuğu için, çalışma şekli olarak oldukça esnek ve verimlidirler (Shonk,1997).

Uzaktan çalışanlar ile ana ofis arasında güçlü ilişkiler bulunmalı ve bu çalışanlar zaman zaman diğer meslektaşları ile ortak zaman geçirmelidir. Uzaktan çalışanlara Örgütün durumu ve gelişmesi hakkında sık sık hatta günlük, güncelleştirilmiş bilgi verilmelidir.

1.3. Sanal Yönetimde İnsan Kaynakları ve Çalışan Niteliğinin Farklılaşması

Üretim faktörleri içinde önemli bir yer edinmeye başlayan ve vazgeçilmez bir bileşen olan bilgi, insan faktörünün niteliğini artıran ve sahip olduğu teknolojiyi etkili kullanabilme imkânını yaratan bir unsur haline gelmiştir. Çünkü sanal örgütlerde insan ilişkilerinde bir hayli zayıflama söz konusudur. Kayıp insan ilişkileri, arada bir yüz yüze bir araya gelip, çalışanların birbirilerine destek vererek ve bilgi paylaşımında bulunarak dengelenebilir.

Bu konuda Drucker, önümüzdeki yıllarda, işin geleneksel bölümlerin sınırlarını aşan çalışma gruplarında bir araya gelen uzmanlarca yapılacağını, koordinasyon ve kontrolün, büyük ölçüde, çalışanların kendilerini disiplin altına almaya ne kadar yatkın olduklarına bağlı olacağını belirtmektedir (Drucker, 1999). Burada çalışanların özdenetiminin artacağı ve artması gerektiği görüşü ağır basmaktadır.

Sanal örgütte insan unsurunun, dolayısıyla düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline gelerek yavaş yavaş boyut değiştirdiği görülmektedir. Artık liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olmayacaklardır. Bilgi toplumunda, liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitilmiş entelektüel liderlere gereksinim duyulmaktadır (Yılmaz, 2003).

Sanalörgüte doğru giden yolda sanayi işçilerinin yerini “bilgi işçisi” olarak adlandırabileceğimiz nitelikli, bilişim teknolojisini kullanan işgücü almasından dolayı Web designer, CRM uzmanı, networking uzmanı, internet strateji uzmanı, medikal enformatik uzmanı, teknoloji hisseleri analisti, m-ticaret proje uzmanı gibi birçok yeni iş sahası ve iş tanımı ortaya çıkmıştır. Emek piyasasının bu ihtiyacını karşılamak için hızla bilgisayar okur-yazarı, kalifiye emek gücü yetiştirilmeye başlanmıştır. Henüz ülkemizde kalifiye emek gücü açığının etkileri hissedilmese de gerekli tedbirler alınmadığı takdirde önümüzdeki on yıl içerisinde Türkiye'nin de batıda olduğu gibi bu açığı hissedeceğine kuşku bulunmamaktadır. Emek piyasasındaki bu değişim insan kaynakları alanının da yeniden yapılanmasına hatta onun da elektronik ortama taşınmasına neden olmuştur (Söylemez, 2001).

Tüm bunların felsefi altyapısında ise post-modern globalleşmenin sosyal ilişkileri ve değerleri sanal yapan yanı, post modern toplumun, sanayi ötesi toplum felsefesini benimsemiş olmasıdır. Çünkü post-modern küresel durumda ulusal, yerel, toplumsal unsurların kendi içlerinde bütünleşmeyi sağlayan faktör tüketimdir. İnsanlar hayalleri, imajları, hazları, ama kimlikleri ve değerleri de tüketmektedir; bu ise toplumsal ilişkileri yapay bir ortama dönüştürmektedir (Özbilen, 2003).

1.4. Sanal Örgütlerde Etik

Birçok yazar iş etiğini, insan davranışlarında, sadece kendini değil başkalarını da düşünmesi ve buna göre davranması şeklinde tanımlamaktadır. İş ahlakı olarak da tanımlayabileceğimiz etik, 1990'lı yıllarda işletme literatürüne hakim olmuş bir kavramdır. Etik işletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkabilecek sorunları etik açısından inceler. Bu sorunlar, işletme içinde ya da dışında bulunanları etkileyebilir veya hiçbir ilgisi olmayan üçüncü kişileri etkiler. İşletmenin hem çalışanlara, hem müşterilere, hem de topluma karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların nasıl algılandığı konusu örgüt kültürüyle ilgilidir (Arslan, 2001).

Doğal olarak etik her zaman işletmelerde ön planda olan bir kavram halinde olagelmıştır. Sanal Örgütlerde ise bu kavram bir miktar şekil değiştirmiştir. Sanal Örgütlerde, Örgüt içi ve dışı iletişimde kimlik, kişilik belirleme, istenmeyen e-maillerin gönderimi gibi konular, etik konularını teşkil etmektedir.

Buna dayalı olarak mobil pazarlamada en önemli kavram, "tüketicinin kabulü" yani "izinli pazarlama" kavramı olmuştur (Parker, 2003). Tüketiciye kapıdan zorla ürün satma girişimi olarak adlandırılabilir olan, e-mail adresine istemediği tanıtım mesajlarının gönderilmesi, sanal pazarlamada önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu konuda yapılması gerekenler olarak, öncelikle, tüketicilerin bu mesajları alıp almama özgürlüğüne sahip olduklarını anlamaları gerekiyor. Ayrıca mesajların istenmeyenlerini silmek kolay olmalı. Yine, istenmeyen mesajların filtre edilebilmesi mümkün olmalı ve son olarak, mobil telefon kullanıcıları da bu işten bir kazançları olması gerektiğini düşünüyorlar. Pazarlama mesajlarına açık olan telefonlar daha farklı bir ücretlendirme servisinden yararlanabilirler. Gelen mesajlara olan aboneliğin kolayca iptal edilebilmesi de gerekir (Parker, 2003).

Bu bağlamda internet şirketleri için kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiş bunlar ülkemizde yürürlüğe girmiştir. Bunların etik değerlerin yerleşmesinde önemli rolü olacağı belirtilebilir. Sadece ticari kuruluşların değil aynı zamanda devletin elektronik ağırlıklı hale gelmesinde de etik konusu oldukça önemlidir. Burada en önemli bileşen açıklık ve şeffaflık olmalıdır. Mahremiyet kavramını ihlal etmeyecek ve şeffaflık sağlayacak cesaret ve düşünce dürüstlüğüne gösterecek kamu görevlilerini oluşturmak ilk amaçlardan olmalıdır (SPK Yön. İlkeleri).

İnternet'in iletişim, bilgi erişim ve yayımında avantaj sağlayan bazı özellikleri, telif haklarının korunması açısından problem olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, bu problemlerin nasıl çözüleceği, başka bir ifadeyle, İnternet ve telif haklarının nasıl bağdaştırılacağı konusu yoğun olarak tartışılmıştır. Bu tartışmalar sonucunda telif hakları kanunlarında önemli değişiklikler yapılmış veya yapılmak üzeredir (Acun, 2000).

Bütün bu sorunların teknik bir sebebi ise, dijital ortamdaki bir eserin, hiç masrafsız ve hiç kalite kaybı olmaksızın istenilen sayıda kopyasının yapılabilmesidir. Kopyadan kopya yapmak da kaliteyi hiç bir şekilde etkilememektedir. Kolayca çoğaltabilmenin yanında, dijital medyanın bir diğer özelliği de kolay iletimdir. Elektronik posta e-mail, CD kopyalama ve diğer teknolojik yollarla telif hakkına konu olan bir eser binlerce kişiye ulaşabilmekte veya web aracılığıyla potansiyel olarak milyonlarca kişinin erişimine açık hale getirilebilmektedir (Acun, 2000).

1.5. İşbirliği Halinde Rekabet Kültürü (Kazan-Kazan Rekabeti)

Birey veya grupların amaçlarına, başkalarına rağmen, tek başlarına ulaşmak istedikleri durum rekabet olarak tanımlanabilir (Cherrington,1994). Eğer bir taraf, diğer tarafın amaç ve çıkarlarını dikkate almayıp kendi çıkarlarını koruyarak amaçlarına ulaşmaya çalışırsa rekabet ediyor demektir (Robbins, 1994).

Küreselleşmenin getirdiği ekonomiler arası bağımlılık da bu rekabetin şeklini değiştirmeye yardımcı olmaktadır. Çünkü ekonomiler sınırların kalkmaya başlamasıyla, uluslararası hale gelerek, bir taraftan bağımlılık bir taraftan ilişki yönüyle, diğer işletmelerle geleneksel rekabeti sürdürmemektedirler (Kocabaş, 2005).

Diğer taraftan küresel olarak organize olabilmenin ve küresel tutunmanın yolu işbirliğinden geçmektedir. Günümüz işletmeleri farklı biçimlerde, biçimsel ya da biçimsel olmayan işbirliği modelleri içinde olabilmektedirler (Akdemir, 1996).

İşletmeler rekabete bir başka açıdan bakarak çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan “stratejik işbirlikleri”, işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadırlar (Tsang, 1997).

Sanal ortamdaki birliklere, rekabet etmek yerine işbirliği yapacak küçük ölçekli alıcılar, tek başlarına sahip olamayacakları, güvenilirlik, kobilere uygun ortam, müşteri edinme maliyetlerinde azalma gibi çeşitli avantajları elde etme şansına sahip olabileceklerdir (Susaria Parameswaran andWhinston, 2000).

Bir örnekle açıklayacak olursak; Bazı deneyimlerden sonra çeşitli gıda şirketleri toplanarak bir süpermarkete yarısı boş kamyonlarla mal teslim etmenin akıl işi olmadığına birleştiler. Bundan sonra nakliye işini paylaşmaya karar verdiler. Sonuç mal teslim maliyetlerinin % 80 azalması oldu (Bono, 1996).

Geleneksel yönetimde var olan rekabet et kazan anlayışı yerine, sanal Örgütlerde, işbirliği yap, koordine et daha çok kazan anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Çünkü rekabet kavramı da sanal Örgütlerle gerçek anlamından kayma eğilimindedir.

Çünkü bilgi çağı kavramı ile gündeme gelen küreselleşme ve işletmelerin uluslararası hale rekabete açılmaları, işletmelerin rekabet yönetim süreçlerini, insan faktörünü organize ilişkilerinin derinden etkilemiştir. Küresel boyutta etkinlik arayışı, rekabete sürdürülebilir üstünlük arayışında, her türlü bilgi ve teknolojinin kullanımı için nitelikli insan kaynakları arayışına girmişlerdir (İnce, 2003).

Aynı ya da benzer ürünler üretip pazarlayan firmalar, dayanışma ve iş birliği içinde bir sanal örgüt içinde yer alarak tek tek yapamayacakları kadar kâr elde etmektedirler.

2. Anket Uygulaması Ve Bulguların Korelasyon Yöntemiyle Değerlendirilmesi

Çalışmanın hipotezi; “İnternet üzerinden iş yapma, işini internete taşıma ve tamamen internette çalışma olarak düşünülen sanallaşma oranının artması, işletme kültürünün unsurları (planlama, organizasyon, koordinasyon, rekabet, yönetici yeterlilikleri ve becerileri, otorite-hiyerarşi, bireyselleşme, zaman-mekân esnekliği, etik, güven ve bilgi güvenliği gibi unsurlar) sanallaşmaya paralel olarak farklılaşmakta, sanal ortamlara uygun bir işletme kültürü oluşmakta ve bu zorunlu hale gelmektedir.” olarak belirlenmiştir.

Çalışma hipotezinin test edilmesi amacıyla 28 sorudan oluşan bir anket (soru formu) çalışması yapılmıştır. Soru formlarının bir bölümünü bizzat elden işletmelere iletilerek, cevaplandırılmaları sağlanmıştır. Bir bölümü ile de telefonla karşılıklı konuşulup form doldurarak, ayrıca ilgili sorular yöneltilerek cevaplar alınırken, kalan bir bölümü ise e-mail aracılığı ile ilgili firmalara gönderilmiştir. Bunlardan bir kısmı cevaplandırılmış halde geri dönmüştür. Bir kısmının ise anketle ilgilenmedikleri görülmüştür.

E-mail, telefon, chat, yüzyüze görüşme olarak 600'den fazla işletme ile temasa geçilmiştir. Bunlardan ancak 200 işletmeden cevap alınarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anket sonuçları SPSS Windows programı altında, Korelasyon analizi ve One-way Anova analizleri ile değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Korelasyon analizi seçilmesinde, bu analizin iki değişken verinin karşılaştırılıp, ikisi arasında pozitif ya da negatif bir ilişkinin varlığının belirlenmesine imkân vermesidir. Korelasyon analizinde, elimizde bulunan iki değişken olan anket yanıtlarının değerlerinin bir anakütleden gelen n sayıdaki veri değerleri olduğunu düşünürsek, anakütle ile ilgili bir teorik korelasyon katsayısı vardır ve örnek korelasyon katsayısı r ile tahmin edilmeye çalışılmaktadır, denilebilmektedir. Hipotezimiz, korelasyon katsayısının anlamlılığı $p = 0,05$ ve $p = 0,01$ için test edilmektedir. $r=0-1$ arası bir rakam ise ilişki pozitif, $r=-1-0$ aralığında ise ilişki negatiftir, anlamlılık % 5 ten küçük çıkmışsa bulduğumuz değer anlamlıdır, denilebilir. Yani r istatistiksel olarak anlamlıdır ve değişken diziler arasında bir ilişki vardır, denilebilir.

2.1. Rekabetin Farklılaşarak Bir Bakıma İşbirliğine Dönüşmesi

İşletmenin internet üzerinden çalışma oranı ile rekabet anlayışının bir bakıma işbirliğine dönüşmesi değişkenleri arasında $r=0,173$ ile pozitif bir ilişki olduğunu bu pozitif ilişkinin 0,005 anlamlılık düzeyine göre 0,014 ile anlamlı olarak çıktığını görmekteyiz.

Bu sonuca göre işletmenin internet üzerinden çalışma oranı arttıkça, rekabet anlayışı farklılaşarak, bir tür işbirliği eğilimine girmekte, bu eğilim zaman zaman zorunlu hale gelmektedir. Korelasyon çalışmasının hipotezi desteklediğini belirtebiliriz (Tablo 1).

Tablo 1. Rekabetin Farklılaşması

		Rekabetin Farklılaşarak Bir Bakıma İşbirliğine Dönüşmesi
İşletmenin İnternet	p	0.014
Üzerinden Çalışma Oranı	r	0,173
	N	200

2.2. Bireysellik Kültürü- Zaman Mekân Esnekliği

Zaman ve mekân esnekliğinin önemi ve sanal çalışmayla birlikte bireysellik kültürünün oluşması değişkenlerini korelasyona tabi tuttuğumuzda $r=0,400$ olarak pozitif bir ilişkinin olduğu sonucunu elde ettik. Bu sonuç 0,05 anlamlılık düzeyine göre 0,000 ile oldukça anlamlı olarak görünmektedir(Tablo 2.)

Zaman ve mekân esnekliği arttıkça, bireysellik kültürünün arttığını korelasyon analizinden anlamak mümkündür.

Tablo 2. Bireysellik Kültürü- Zaman Mekân Esnekliği

		Zaman Mekan Esnekliği
	p	0,000
Bireysellik Kültürü	r	0,400
	N	200

2.3. Emir-Komuta Zincirinin Sağlamlığının Sanal İşletmelerde Etkisizliği-Zaman ve Mekân Esnekliğinin Önemi

Emir-komuta zincirinin sağlamlığının sanal işletmelerde etkisizliği ile zaman ve mekân esnekliğinin önemi değişkenlerini korelasyona tabi tuttuğumuzda $r=-0,084$ olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç % 95 güven aralığı için 0,235 ile anlamlı çıkmamıştır.(Tablo 3.)

Bu sonuçtan; bu iki değişkenin birbirleriyle negatif yönde bir ilişki içinde olduklarını anlayabiliriz. Hipotezde, sanal işletmelerde emir-komuta durumunun geleneksel işletmelerle aynı sağlamlıkta olmadığı, zaman ve mekânda esneklik arttıkça, emir-komuta sağlamlığının yumuşaması gerektiği öne sürülmüştü.

Bu sonuç hipotezi desteklememektir. Soruların tam anlaşılmasında ya da bilgi vermede isteksizlik böyle bir sonuç çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Tablo 3. Emir-Komuta Zincirinin Sağlamlığının Sanal İşletmelerde Etkisizliği - Zaman ve Mekân Esnekliğinin Önemi

		Emir-Komuta Zincirinin Sağlamlığının Sanal İşletmelerde Etkisizliği
Zaman ve Mekan	<i>P</i>	0,235
Esnekliğinin Önemi	<i>R</i>	-0,084
	<i>N</i>	200

2.4. Sanal Ürünlere Ağırlık Verme-Etik Konusunun Farklılaşarak Önemli Hale Gelmesi

Anket çalışmasında elde edilen değişkenlerden, sanal ürünlere ağırlık verme ve etik konusunun farklılaşarak önemli hale gelmesini korelasyona tabi tuttuğumuzda $r=0,221$ sonucu elde edildi. Bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, %95 güven aralığı içinde 0,002 ile anlamlı olarak sonuçlanmıştır (Tablo 4.)

Bu sonuca göre, sanal ürünlere ağırlık verme oranı arttıkça, etik konusunun önemi artmaktadır. Sanal işletmeler çoğunlukla sanal ürünlerin pazarlaması, satışı, tanıtılması ile meşgul olmaktadır. Sanal ürünler konusunda etik dışı davranışlar kolaylıkla yapılabilmekte ve bu konuda bilgi eksikliği bulunanlar kolaylıkla zarara uğratılabilmektedir. İşini ciddi yapan bir sanal işletme etik konusunu sanal ortama uyarlayarak daha da önemli hale getirmeli ve titizlikle gerekli tedbirleri almalıdır.

Tablo 4. Sanal Ürünlere Ağırlık Verme-Etik Konusunun Farklılaşarak Önemli Hale Gelmesi

		Etik Konusunun Farklılaşarak Önemli Hale Gelmesi
Sanal Ürünlere	<i>p</i>	0,002
Ağırlık Verme	<i>r</i>	0,221
	<i>N</i>	200

2.5. Zaman ve Mekân Esnekliğinin Önemi-Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu

Zaman ve mekan esnekliğinin önemi ve Yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklı oluşu değişkenleri korelasyon ile değerlendirildiklerinde, $r=- 0,166$ ile negatif bir ilişki içinde oldukları görülmüştür. Bu ilişkinin 0,05 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğunu görmekteyiz (Tablo 5.).

Sanal işletmeler özellikle zaman ve mekân olarak esnek çalışmaktadırlar. Geleneksel beceri ve yeterliliğe sahip işletme yöneticilerinin sanal işletmelerde başarılı olamayacağını hipotez olarak belirlemiştik. Bu sonuç hipotezi desteklememektedir. Özellikle Türkiye’de sanal işletmelerin henüz geleneksel işletme anlayışı ile yönetilmeye çalışılması ya da sorunun tam anlaşılmasında böyle bir sonucu vermiş olabilir.

Tablo 5. Zaman ve Mekân Esnekliğinin Önemi-Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu

		Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu
Zaman ve Mekan	<i>p</i>	0,019
Esnekliğinin Önemi	<i>r</i>	-0,166
	<i>N</i>	200

3. Bulguların One Way Anova Testi İle Değerlendirilmesi

İkiden çok bağımsız grup verilerinin değerlendirilmesinde tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılır. Buradaki tek yön ifadesi, grupları birbirinden ayıran tek özellik olduğu, ya da grupların tek değişkeninin değerleri ile ayrıldığı anlamına gelir.

One way anova analizi ise Pazar alanı gibi, numerik olmayıp kategorik olan değişkenlerin analiz edilmesi amacıyla seçilmiştir.

Kategorik verileri önce nümerik hale getirilip, SPSS ile kullanılabilir hale getirilerek analiz edildi.

3.1. Pazar Alanı Faktörüne Göre Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu

Pazar Alanı Faktörüne göre, organizasyon yapısının yatay oluşunun One Way Anova testi ile değerlendirilmesi sonucu, 0,05 anlamlılık düzeyine göre 0,001 oldukça anlamlı olarak görünmektedir. Kareler ortalaması olarak 0,977 çıkmış bu da uluslararası işletmelerin yatay organizasyonu tercih eğilimlerini yansıtmaktadır. Daha spesifik sonuçlara ulaşmak için aynı verilerin Scheffe testine tabi tutulması sonucu, 1'e en yakın sonuç 1,43 ile küresel işletmeler çıkmış, daha sonraki en yüksek sonuç, 1,69 ile çok uluslu işletmeler çıkmıştır. 0,95 anlam aralığı içinde 2,19 ile 5'e en yakın değer çok yerel işletmelerde kırılmanın olduğu yönündedir. Bu analiz hipotezi desteklemektedir (Tablo 5.).

Pazar alanı yerelden küresele doğru genişlerken, organizasyon yapısının yataylığı artmaktadır.

Tablo 6. Pazar Alanı Faktörüne Göre Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	X	F	p
Gruplar Arası	17,946	4	4,487	4,592	0,001
Grup İçi	190,534	195			
Toplam	208,48	199			

	N	X	Güven Aralığı	
			Alt sınır	Üst Sınır
Küresel	72	1,43	1,25	1,61
Uluslararası	9	1,78	0,71	2,85
Çokuluslu	62	1,69	1,44	1,94
Ulusal	54	2,19	1,87	2,5
Yerel	3	2,00	-2,3	6,3
Toplam	200	1,818	-2,3	6,3
Model			1,6	1,88
Rastgele			1,6	1,88

3.2. Pazar Alanı Faktörüne Göre Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu

Pazar alanı değiştikçe yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşmasını örneklem üzerinde One way Anova ile test ettik. % 95 güven aralığı içinde bu 0,002 ile anlamlı

görülmektedir. 1'e en yakın sonuç 2,44 ile Küresel Pazar alanına sahip işletmelerin yanıtlarından kaynaklanmıştır. Yerel işletmeler ise 4,67 ile 5'e en yakın yanıtları vermişlerdir (Tablo 6).

Bu sonuca göre, sanallaşmayla birlikte, Pazar alanı artarak küresel hale gelmekte, küresel işletmeleri ise geleneksel yönetici becerileri ile yönetilememektedir. Sanal işletme yöneticilerinin, daha farklı, geleneksel beceriler yanında teknolojik bilgi ve becerilere de sahip yönetici olmaları gerekmektedir. Sonuç, hipotezi desteklemektedir.

Tablo 7. Pazar Alanı Faktörüne Göre Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	X	F	p
Gruplar Arası	17,946	4	4,487	4,592	0,001
Grup İçi	190,534	195			
Toplam	208,48	199			

	N	X	Güven Aralığı	
			Alt sınır	Üst Sınır
Küresel	72	2,44	2,05	2,84
Uluslararası	9	3,67	2,39	4,94
Çokuluslu	62	3,37	2,94	3,80
Ulusal	54	3,41	2,97	3,85
Yerel	3	4,67	3,23	6,01
Toplam	200	3,08	2,84	3,32
Model			2,85	3,31
Rastgele			2,21	3,95

3.3. Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu

Pazar alanı ile sanal işletme kültürü arasında bir ilişki olduğunu test amacıyla iki değişkeni One Way Anova ile test edildiğinde % 95 güven aralığı içinde 0,003 ile anlamlı olarak sonuç vermiştir. Bu sonuç ayrıntılı tabloda 1'e en yakın sonuçlar olarak, 1,11 ile uluslararası işletmelerin yanıtlarından elde edilmiştir. 1'e en uzak yanıtlar ise 2,67 ile yerel işletmelerden kaynaklanmıştır (Tablo 7).

Pazar alanının küresele yaklaşması işletme kültürünün değişmesi zorunluluğunu meydana getirdiğini hipotez olarak sunmuştuk. Bu analiz hipotezi desteklemektedir.

Tablo 8. Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	X	F	p
Gruplar Arası	50,771	4	12,693	4,567	0,002
Grup İçi	541,94	195	2,779		
Toplam	592,72	199			

	N	X	Güven Aralığı	
			Alt sınır	Üst Sınır
Küresel	72	1,46	1,29	1,63
Uluslararası	9	1,11	0,85	1,37
Çokuluslu	62	1,31	1,17	1,44
Ulusal	54	1,54	1,36	1,72
Yerel	3	2,67	-0,2	5,54
Toplam	200	1,44	1,34	1,53
Model			1,34	1,53
Rastgele			1,11	1,76

4. Anket Çalışmasının Değerlendirilmesi

“İnternet üzerinden iş yapma, işini internete taşıma ve tamamen internetten çalışma olarak düşünülen sanallaşma oranının artması, işletme kültürünün unsurları (planlama, organizasyon, koordinasyon, rekabet, yönetici yeterlilikleri ve becerileri, otorite-hiyerarşi, bireyselleşme, zaman-mekân esnekliği, etik, güven ve bilgi güvenliği gibi unsurlar) sanallaşmaya paralel olarak farklılaşmakta, sanal ortamlara uygun bir işletme kültürü oluşmakta ve bu zorunlu hale gelmektedir.”

Bu hipotezi sınamak amacıyla, anakütleyi temsil edebilecek sayıda, 200 işletmeyi tesadüfi örneklemeyle belirleyerek bir anket çalışması yapıldı. İnternet üzerinde sanal POS kullanarak e-ticaret yapan, Türkiye’den yönetilen ya da bir şekilde Türkiye ile iş yapan sanal işletmeler ana kütle olarak belirlendi. Bu ana kütle temsil edebilecek sayıda işletme anket kapsamına alındı.

Hipotezi ayrıntılı hale getirerek bu ayrıntılar anket sorularına dönüştürüldü. Sorulardan bir bölümünün hipotezin test edilmesine yardımcı olmayacağı anlaşıldığından değerlendirmeye alınmadı. Anket soruları Likert ölçeği ile numaralandırıldı. Geleneksel işletmelerin yönetim davranışlarından farklı olarak, internet üzerinden kısmen de olsa çalışan işletmelerin yönetim kültürlerinde ne tür değişiklikler olduğunu ölçmek amacıyla, internet kullanım oranlarıyla, bağımlı değişken olarak belirlenen sorulara verilen yanıtlar korelasyona tabi tutuldu. Bunların sonuçları analiz edilerek yorumlandı. Önemli bir kısmının anlamlı olarak hipotezi desteklediği görüldü.

Ayrıca, kategorik sayılabilecek, fakat Likert ölçeğine numaralanan Pazar Alanı sorusuna verilen yanıtların işletme kültürünü nasıl etkilediğini analiz edebilmek için, One Way Anova testi uygulandı. Bu testin sonuçlarına göre de hipotez büyük ölçüde desteklenmektedir.

Soru formlarının bir bölümü bizzat elden işletmelere iletilerek, yanıtlmaları sağlandı. Bir bölümü ile de telefonla karşılıklı konuşulup form doldurarak, ayrıca ilgili sorular yöneltilerek cevaplar alındı. Kalan bir bölümü ise ICQ, MSN Messenger ve e- mail aracılığı ile ilgili firmalara gönderildi. Bunlardan bir kısmı cevaplandırılmış halde geri döndü. Önemli sayıda bir kısmının farklı gerekçelerle ilgilenmedikleri görüldü.

E-mail, telefon, chat, yüzyüze görüşme olarak 600’den fazla firmayla temasa geçildi. Bunlardan ancak 200 işletmeden yanıt alındı, yanıt alınanlar önceden belirlenmediği için tesadüfi bir örnekleme yapılmış oldu.

Anket sonuçları SPSS for Windows programı altında, Korelasyon analizi ve One-way Anova analizleri ile değerlendirilerek yorumlandı.

Anakütle olarak belirlenen işletmeler, sanal olmaları dolayısıyla onlara ulaşma zorluğu yaşandı. Bir kısmı çalışma yöntemi nedeniyle fiziksel bir adres edinmediği için.

Ayrıca işletmeler anket yapmak için istekli değillerdi. Anketin bilimselliğini ve özel bilgiler sorulmadığı anlatılsa da yanıt alınamayan birçok işletme oldu. Bulguların analizinde kullanılacak yöntem seçimi konusu diğer bir sınırlılık olarak araştırmada yerini almıştır.

Anket çalışmasına katılan işletmelerin % 81’i, işlerini % 60-100 oranında internet ve diğer mobil iletişim araçları üzerinden yürüten işletmeler oldular. Kalan az bir bölümü ise işlerinin daha az bir oranını internet üzerinden yürütmekteydi. Örneklemin önemli bir bölümünü sektör olarak bilişim ve bilgisayar sektörü oluşturmaktadır.

Sanal işletmelerde özellikle göze çarpan bir işletme kültürü unsuru, rekabetin bir tür işbirliğine dönüşerek, rekabetten daha fazla fayda elde etmeleridir. Korelasyon analizi ile değerlendirildiğinde işlerini internetten yürütme oranı arttıkça, rekabetin biçim değiştirdiğini destekleyen anlamlı bir sonuç elde ettik. İletişim teknolojileri rekabet ortamlarını artırdığı kadar, hatta daha fazla işbirliği alanlarını artırmaktadır. İşletmeler bunu değerlendirerek rekabetin olumsuzluklarını işbirliği ile olumluya kanalize edebilmektedirler.

Zaman ve mekân esnekliği de sanal organizasyonların önemli özelliklerindedir. İnterneti iş için kullanım oranları ile zaman ve mekân esnekliği sorusuna verilen yanıtları korelasyona tabi tutulduğunda pozitif bir ilişki içinde olduklarını ve anlamlı sonuç verdiği görüldü. Zaman ve mekân geleneksel işletmeleri bağlayıcı ve hareket alanını kısıtlayıcı unsurlar olmalarına rağmen bu sanal organizasyonlarda bağlayıcı değildir, kolaylaştırıcı maliyetleri düşürücü, hareket alanını genişletici bir etki eder.

Emir-komuta zincirinin sağlamlığının sanal işletmelerde etkisizliği ile zaman ve mekân esnekliğinin önemi değişkenleri korelasyona tabi tutulduğunda, bu iki değişkenin negatif ilişki içinde olduğu tespit edildi. Bu soruda ölçülmek istenen geleneksel hiyerarşik yapının, zaman ve mekân esnekliğinin önemsendiği işletmelerde etkisiz olduğunu göstermekti. Negatif sonuç çıkmasının nedeni, henüz sanal işletme kültürünün ülkemizde tam olarak yerleşmemiş olması olabileceği gibi, bunun yanında sorunun net anlaşılmamış olması da etkili olmuş olabilir.

Sanal ürünlere ağırlık verme ve etik konusunun farklılaşarak önemli hale gelmesi değişkenlerinde ise pozitif ve anlamlı bir sonuç elde edildi. Buradan, sanal ürün üretimi ve pazarlaması üzerinde çalışan işletmelerde etik konusunu farklılaştığını ve önem kazandığını göstermekti. Bu sonuç hipotezi destekleyerek, telif hakkı gibi sanal ürünlerde yoğunlaşan etik konuların sanal işletmelerde önem kazandığını, farklılaşarak etiğin teknik boyutuyla gündeme geldiğini göstermektedir. Etik konusu sadece yöneticiyi değil tüm tarafları ilgilendiren, olmazsa olmaz bir konudur. İşletmeciliği, gerçek anlamda yapmak isteyen sanal firmalar, etik konusunu hiçbir zaman ihmal etmemelidirler.

Zaman ve mekân esnekliğinin önemi ve yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklı oluşu değişkenleri korelasyon ile değerlendirildiklerinde, negatif bir ilişki içinde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Sanal işletmelerde yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşması gerektiği daha önceki bölümlerde anlatılmıştı. Sanal işletmeler aynı zamanda, zaman ve mekân olarak esnek olan işletmeler oldukları için anket sonucunun negatif çıkmasını, soruların tam anlaşılmaması ya da yeterince sanal işletme kültürünün yerleşmemesine bağlayabiliriz.

İşletmelerin sanal işletme olmaları ve kendilerini bir ağ işletmesi olarak tanımlama oranları ile denetimde teknolojiye yararlanmaları değişkenlerini korelasyona tabi tutulduğunda pozitif olarak çıkmış fakat anlamlı görünmemektedir. Bu sonuç hipotezi tam olarak desteklememektedir. Sanal olarak işletilen, kendilerini sanal olarak tanımlayan işletmeler denetimlerinin önemli bölümünü teknolojiye yararlanarak yapmaktadırlar. Sanal işletmelerin yapısı bunu gerektirmektedir. Kullanılan yazılımlar, sürekli geliştirilerek, aralıklı denetim yerine, denetimi aralıksız bir süreç haline dönüştürmektedir. Yine böyle bir sonucun çıkmasına Likert ölçeğinin sorulara tam uymaması, ülkemizde sanallaşma oranının yeterince artmamış olması, soruların anlaşılabilmesi ya da henüz teknolojinin bunun için yetersiz gelmesi neden olmuş olabilir.

Sanal işletmeler özellikle fikir işgücü ile diğer bir anlatımla entelektüel sermaye ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bununla birlikte bilgilerin güvenliğinin özel bir önem kazandığını da belirtmeliyiz. Fikir işgücünün önemi ve bilgi güvenliği için kaynak ayırma değişkenlerine verilen yanıtların korelasyon tekniği ile değerlendirilmesi sonucu pozitif ve anlamlı çıkmıştır.

Bu analizden fikir işgücünün önemli hale geldiği sanal işletmelerin, bilgi güvenliği için kaynak ayırma zorunluluğunda olduklarını ve ayırdıklarını anlayabiliriz. Geleneksel işletmelerin stoklama maliyetlerinin karşılığı, sanal işletmelerde bilgi güvenliği maliyetleridir.

Sanal organizasyonların, yatay olarak yapılandırıldıkları ve açık sistem olmak zorunda oldukları yönündeki hipotezi test amacıyla sorduğumuz soruların yanıtlarını korelasyon tekniği ile değerlendirildiğinde pozitif ve anlamlı bir sonuç vermiştir. Yatay organizasyon yapısına sahip işletmeler aynı zamanda açık işletme olmalıdırlar, biçimindeki hipotez desteklenmekte ve yatay organize olma ile açık sistem olma zorunluluğu arasında pozitif bir

ilişkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Sanal organizasyonlar yatay olarak organize olmak durumundadırlar ve böyle organize olmuş işletmelerin aşık sistem olmaları zorunluluk haline gelmektedir.

Sanal işletmelerde sanal işletme kültürünün zorunluluğu ile bireysellik kültürünün oluşması sorularına verilen yanıtları korelasyon tekniği ile değerlendirildiğinde pozitif bir ilişki gözlenmiş fakat anlamlı çıkmamıştır. Sanal işletme kültürünün zorunluluğu, bireysel çalışmayı gerektirmekte, çalışanların sosyal olmayan bir ortamda çalışmaları bireyselleşme olgusunu oluşturmaktadır. Analizin sonucunda anlamlı olmayan pozitif bir ilişkinin gözlemlenmesi, sanallaşma sürecinin tamamlanmamasından kaynaklanabileceği gibi, soruların tam olarak anlaşılabilmesi sorunundan da kaynaklanmış olabilir.

Kategorik olan pazar alanı faktörünün verilerinin Likert ölçeği verilerine dönüştürülüp One Way Anova ile analiz edilmesi sonucu, pazar alanı faktörüne göre organizasyon yapısının yatay oluşu oldukça anlamlı olarak görünmektedir. Bu analize göre uluslararası işletmelerin yatay organizasyonu tercih eğilimlerini yansıtmaktadır. Daha spesifik sonuçlara ulaşmak için aynı verilerin Scheffe testine tabi tutulması sonucu, 1'e en yakın sonuç küresel işletmeler çıkmış; daha sonraki en yüksek sonuç, ile çokuluslu işletmeler çıkmıştır. 5'e en yakın değer yerel işletmelerde kırılmanın olduğu yönündedir. Pazar alanı genişledikçe organizasyon yapısının yatay eğilimin arttığını anlayabiliriz. Yerel işletmelerde ise yatay organizasyondan uzaklaşma görülmektedir.

Pazar alanı değiştikçe yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşmasını örneklem üzerinde One way Anova ile test edilmesi sonucu hipotezi destekleyen anlamlı bir sonuç elde edildi. 1'e en yakın sonuç Küresel Pazar alanına sahip işletmelerin yanıtlarından kaynaklanmıştır. Yerel işletmeler ise 5'e en yakın yanıtları vermişlerdir. Pazar alanının genişlemesi yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşmasını gerektirmektedir. Sanallaşmayla birlikte, pazar alanı artarak küresel hale gelmekte, küresel işletmeleri ise geleneksel yönetici becerileri ve yeterlilikleri ile yönetmek mümkün olmamaktadır. Sanal işletme yöneticilerinin, daha farklı, geleneksel beceriler yanında teknolojik bilgi ve becerilere de sahip yönetici olmaları gerekmektedir.

One Way Anova ile yaptığımız test sonucu Pazar alanına göre sanal ürünlere ağırlık verme değişkenlerinin ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu ilişki 0,548 ile anlamlıya yakın çıkmıştır. Ama aritmetik ortalamalar 1'e yakın olarak tespit edilmesi, özellikle küresel işletmeler 1'42 ile 1'e en yakın sonuç, yerel işletmeler ise 1'67 ile 1'e en uzak sonuç olarak tespit edilmesi hipotez bakımından destekler mahiyettedir. Pazar alanı genişledikçe, taşıma maliyeti ucuz ve kolay olan sanal ürünlere ağırlık verilmesi bir sanal organizasyon sürecidir.

Pazar alanı ile sanal işletme kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını test amacıyla iki değişkenin One Way Anova ile test edilmesi sonucu anlamlı olarak gözlemlenmiş, bu sonuç ayrıntılı tabloda 1'e en yakın sonuç olarak, uluslararası işletmelerin yanıtlarından elde edilmiştir. 1'e en uzak yanıtlar ise 2,67 ile yerel işletmelerden kaynaklanmıştır. Pazar alanı genişledikçe sanal işletme kültürünün zorunlu hale geldiği hipotez olarak belirlenmişti, bu hipotez desteklenmektedir.

Sonuç

Bilişim teknolojileri bütün sektör ve kurumları oldukça derinden etkileyip değiştirdiği gibi yönetim ve organizasyon anlayışını da varolan kalıpların dışında olacak şekilde etkilemiştir.

İletişimdeki hız, koordinasyondaki kesintisizlik, çalışma ortamlarının esnekliği, yöneticileri, geleneksel yöntem ve anlayışlarla işletmelerini yönetmeyi zorlaştırmaktadır. Daha yatay organizasyon yapıları, zaman ve mekân olarak daha esnek çalışma ortamları, birbirinden bağımsız, mekân olarak uzak birimlerin koordinasyonu, işletmelerin çevreye bakış açılarındaki değişim, rekabet anlayışının işbirliği yaparak rekabet etme durumunda olmaları bu anlayış değişikliğinde önemli etkenler olmuşlardır.

Sanal organizasyonların yönetici profillerine baktığımızda geleneksel işletme yöneticilerinden oldukça farklı olduklarını görmekteyiz. Sanal işletme yöneticileri, bağımsız ve uzak takımları koordineli bir biçimde motive edebilen, teknik beceri ve bilgileri yeterli, sanal organizasyon üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilen birer yönetici olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Sanal organizasyonlar merkezkaç bir yönelimle organize olmak durumundadırlar. Bir taraftan esneklik, değişen durumlara kolay adapte olma özelliği, diğer taraftan, her birim, karar almada tam yetkiyle donatılmış olmalıdır ki, sanal organizasyon başarılı olabilsin. Sanal işletmelerin çalışma yüzü diyebileceğimiz, web sitelerini günlük, zaman zaman da saatlik güncellediklerini görmekteyiz. Güncellelikle birlikte gündemi de takip edemeyen bir web sitesi kısa sürede müşteri için sıkıcı hale gelmektedir.

Bu konuda yetersiz bir yönetici sanal organizasyonlarda geleneksel araçları kullanmak zorunda kalacağından başarısız olması kaçınılmazdır.

İşletmeler açısından müşteriye yakınlık kavramı teknoloji ile birlikte içeriğini fiziksel yakınlıktan iletişim yakınlığına doğru yöneltmektedirler. Geleneksel işletmeler teknolojiye ve bilişim sistemlerine uyum sağladıkları sürece ayakta kalabilecektir. Çünkü hem teknolojik hem de bu teknolojiye uyumlu yönetsel değişimler büyük bir ivme ile işletme anlayışı gündemine oturmuştur.

İşletme paradigması son on yılda büyük ölçüde değişmiştir. Müşteri, tedarikçi, yönetici, çalışan ve bütün bunların ilişkileri hızlı bir biçimde bir taraftan bütün taraflar için kolaylaşmakta bir taraftan da bu hıza erişme ve yetişme zorlukları ortaya çıkmaktadır. Müşteriler mağazayı fiziki olarak gezen kişiler değil, evinde bilgisayarının başına oturup internette gezinen büyük ihtimalle tesadüfen ilgili mağazaya rastlayan, alışveriş yapması için farklı birçok beklentileri olan kişilerdir. Yöneticiler ise, yine bilgisayarının başında oturup işleri büyük ölçüde koordine eden internet, bilgi güvenliği, işletme, insan ilişkileri, liderlik bilgi ve becerileri ile donanmış kişilerdir.

Bilgi güvenliği problemi ile bağlantılı olarak, teknolojik anlamda etik konusunu yeniden düşünmek gerekliliği, sanal organizasyonlarla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu konuda henüz kapsamlı çalışmalar yapılmamış olmakla beraber, etik ihlallerden kaynaklanan zararlar arttıkça bu konuda da gerekli çalışmaların yapılması ümit edilmektedir.

Bilgi güvenliği için, farklı protokol ve çözümler üretilmiş olmakla birlikte, en çok yazılım ve donanım güvenlik birimleri yaygınlaşmıştır. Özellikle parasal iletişimin olduğu, ya da özel güvenlik gerektiren bilgiler içeren sitelerde, VeriSign, SSL, SET gibi güvenlik yazılımları, Firewall gibi donanım gereçleri üretilmektedir.

Sanal işletmeler, denetim ve karar alma mekanizmalarında, iletişim ve bilişim teknolojilerini yoğun olarak kullanır hale geldiklerinden, karar alma bir bakıma kolaylaşmış fakat aynı fırsatları diğer firmaların da yakalamış olmaları dolayısıyla, rekabet avantajını sağlama zorlaşmıştır. Denetim konusunda da, yapısal olarak denetlenmesi gerekli unsurlar, dijital veriler olduğu için insan unsurundan kaynaklanan denetim yetersizlikleri, sanal organizasyonlarda minimum düzeye inmiştir.

Küreselleşmeden kaynaklanan tüketim ekonomisi dalgası, en çok sanal organizasyonlarda etkisini göstermektedir. Bir servisi ya da ürünü yıllarca pazarlayabilmek ve pazarda tutunabilmek, sanal organizasyonlar için mümkün görünmemektedir. Servis ve hizmetler çok kısa sürede geçerliliğini, önemini ve modasını yitirmekte olduğundan, yenilik yapmak, sürekli bir yenileşme, ürün servis ve bunların sunumlarını değiştirmek sanal organizasyonların önemli bir unsuru haline gelmiştir.

Ürün ve servisler, dijital ortama da taşınabilmelerine göre, sanal ve fiziksel ürünler olarak ayrılmaktadır. Sanal ürünlerin alım-satımı, el değiştirmesi, çoğaltılmaları, kopyalanmaları, taşınmaları ve saklanmaları, fiziksel ürünlere göre, ilk üretilmeleri hariç hem kolay hem daha az maliyetlidir. Dolayısı ile sanal organizasyonlar büyük ölçüde sanal ürünlere yönelmektedirler. Yazılımlar, ses, müzik, görüntü ürünleri, eğitim, danışmanlık servisleri, internet, hosting, e-mail, searching, tanıtım servisleri bunlara örnek olarak verilebilir.

Çalışma yaşamı, sanal işletmelerle birlikte, önemli ölçüde biçim değiştirmektedir. Çalışanın nerede ve hangi saatlerde çalıştığı önemsiz hale geldiğini görmekteyiz. Bu bir coğrafi gereklilik olduğu kadar, çalışanlar için verimliliği olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Sanal ürün üreten çalışanlar, yazı yazan, yazılım üreten, resim, grafik çizen, işletmeyi koordine eden yöneticiler, webmasterlar ve diğer bütün sanal organizasyon çalışanları için bir çalışma zaman çizelgesi ve bir ofis zorunluluğu yoktur. Bu aynı zamanda, işletme için ofis maliyetinden kurtulma anlamına gelmektedir.

Sanal organizasyonlar geleceğin işletmeleri olarak, işletme yönetim ve organizasyon bilimiyle uğraşanlar için önemli bir araştırma alanı olarak görünmektedirler.

Sanal organizasyonların gelişimi henüz dünyada tamamlanmış değildir. Ama dünyada bu alanda önemli gelişmeler olmuş, çalışma alanı uygun sektörler, önemli ölçüde sanallaşarak çalışma biçimini değiştirmiş, esneklik kazanarak, zaman ve mekân kısıtlarından kurtulmuştur.

Zaman ve mekân olarak esnek hale gelmiş olan sanal organizasyonlarda, yöneticinin, çalışanın, müşterinin ve hedef kitlenin nerede olduğunun çalışma açısından bir önemi yoktur. Bu husus temel maliyetleri azaltmakta, çalışanları ortam olarak rahatlatmakta, yöneticinin işlerini kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında Pazar alanını küresel hale getirmekte, geleneksel küresel işletmelerle, varlıkları daha az olduğu halde rekabet edilebilir imkân ve fırsatlar yaratmaktadır. Karar alma durumundaki yöneticilerinin, internetin, diğer kablolu ve kablosuz iletişim teknolojilerinin önemini kavramış olmaları gerektiği düşünülebilir. Hindistan gibi bazı ülkelerin, sadece yazılımdan, ülke için önemli miktarda gelir sağladıkları bir dünyada, geç kalınmış bile olsa, bilişim sektörü, devlet tarafından koordine edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir. Bunun en doğru ve verimli yolunu eğitimden geçtiği düşünülebilir.

Kaynakça

- Acun, R. (2000). İnternet ve telif hakları. *Bilgi Dünyası Dergisi*, 1(1) 5-26.
- Akdemir, A. (1996). *Global normlu işletme yönetimi*, Kütahya.
- Akın, H. B. (2001). Girişimcilik ve küçük işletmeler açısından elektronik ticaret kavramlar, örnekler, öneriler. *Verimlilik Dergisi*, 2, 89-104.
- Arslan, M. (2001). *Örgüt kültürü, yönetim ve örgüt*. Ankara: Nobel Yayın.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi temel kavramlar andyeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atasever, M. (2001). Küreselleşme iletişim ve insan. *Anahtar Dergisi*, 148, 7.
- Bell, B. S., and Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Buğdayci, A. (1999). Yeni milenyumun tüketici profili. *Capital Dergisi*, 7, 8.
- Cherrington, D. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational*. (2nd Ed.). Allyn and Bacon Publishing, Massachusettes.
- Çelik, T. (2001). Etik şirkette son trendler (M. Hoffman ile Yapılmış Ropörtaj). *Capital*, 5, 136-138.
- De Bono, E. (1996). *Rekabet üstü (sur/petition)*. (Çeviren: O., Özel). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Drucker, P. F. (1999). *Yeni örgütün ortaya çıkışı. Bilgi yönetimi*. MESS yayınları., Harvard Business Review'den Seçmeler, İstanbul.
- Güzel, M. (2003). Teknoloji yanlışları. *PC WORLD Bilgisayar ve İnternet Dergisi*, 8, 3.
- Haag, S., Cummings, M., Dawkins, J. (1998). *Management information systems*. Irwin-McGraw Hill Pub.
- Haririan, M. R. (2003). *Virtual organization*. <http://www.fcic-ir.org/> sitesinden 15.04.2003 tarihinde alınmıştır.
- İnce, M. (2003). Değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yöneticilerinin yeni rolleri. *Standard Dergisi*, 497, 18-29.
- Kocabaş, F. (2005). Endüstri ilişkilerindeki dönüşüm. *D.P.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 34.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve örgüt, örgütlerde davranış, klasik-modern çağdaş yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Negroponte, N. (2001). Yarına yolculuk. *Capital Dergisi*, 46-47.

- Neuhauser, P. (2003). *Building corporate culture in the connected workplace* <http://www.culturedotcom.com/cultureDotCom.htm>.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi çağında yönetim*. İstanbul: Nobel Basım Yayınları.
- Özkan, A. (2000). Yeni iş dünyasının 10 temel kuralı. *Görüş Dergisi*, 34-35.
- Parker, P. (2003). *Tüketici mobil pazarlamayı benimsedi*. <http://www.turk.internet.com>
- Preston, S. M. (2003). *Virtual organization as process: integrating cognitive and social structure across time and space*. <http://www.pilot.msu.edu>.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. A. Öztürk). Eskişehir: ETAM A.Ş.
- Shonk, J. (1997). *Team-based organizations*. Irwin Prof. Pub. Chicago.
- Söylemez, A. (2001). *Yeni ekonomi*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Susaria, A., Parameswaran, M., Whinston, A. (2000). Emerging market structure in the digital supply chain. *Internet Services*, 33-39.
- Toffler, A. (1995). Yeni bir uygarlık yaratmak: Üçüncü dalga'nın politikası. (Çev: Z. Dicleli), *Türk Henkel Dergisi Yayınları*, 3, 88.
- Törenli, N. (2003). Post-modern pazarlama stratejisi olarak e-devlet. *Elektrik Mühendisleri Odası Dergisi*, 33-37.
- Tsang, E. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 79.
- Yılmaz, H. (2003). *Bilgi çağı sonrası liderlik modeli olarak entelektüel liderlik*. <http://www.ceterisparibus.net/isletme.htm>.

EXTENDED ABSTRACT

Information technology has affected all sectors and institutions quite deeply and has changed its management and organizational attitude as well as existing patterns.

The speed of communication makes it difficult to manage businesses with uninterrupted coordination, flexibility of working environments, managers, traditional methods and insights. They have become important factors in this change of understanding as horizontal organizations, more flexible working environments as time and space, coordination of independent, locally remote units, changes in the viewpoints of the businesses and competition as well as competition.

When we look at executive profiles of virtual organizations, we see that they are quite different from traditional business managers. Virtual business executives are confronted as managers who can motivate independent and remote teams in a coordinated manner, have sufficient technical skills and knowledge, and can respond to the needs and expectations of virtual organization members.

Virtual organizations have to be organized in a centrifugal way. Flexibility from one side, the ability to be easy to adapt to changing situations, on the other hand, each unit must be fully equipped to make decisions so that the virtual organization can succeed. We see that virtual businesses are the working faces, updating their web sites daily, occasionally hourly. A website that can not follow the agenda together day by day is becoming tedious for the customer in a short time.

It is inevitable that an inadequate manager in this regard will fail because he or she will have to use traditional tools in virtual organizations.

In terms of businesses, the concept of proximity to the customer, along with technology, directs its content from physical proximity to proximity of communication. Traditional businesses will survive as long as they adapt to technology and information systems. Because both technological and technological adaptive managerial changes have taken the agenda of business mentality with great acceleration.

The business paradigm has changed drastically over the last decade. Customer, supplier, manager, employee and all of these associations are quickly becoming easier for all parties from one side, and at the same time, the difficulties of reaching and reaching this speed arise. Customers are people who do not physically visit the store, but who have many different expectations for shopping, most likely by chance coinciding with the shop, sitting at the computer's home and surfing on the internet. Managers are also people equipped with internet, information security, business, human relations, leadership knowledge and skills that sit at the top of their computer and coordinate their work to a large extent.

In connection with the problem of information security, the necessity to rethink the ethical issue in the technological sense has emerged with virtual organizations. Although there have not been any comprehensive studies on this issue, it is hoped that the necessary work will be done in this regard as the damages arising from ethical violations increase.

For information security, different protocols and solutions have been produced, and software and hardware security units have become the most common. Security software such as VeriSign, SSL, SET, hardware devices such as Firewall are produced especially in sites where information is monetary communication or information requiring special security.

Decision-making has become easier, as virtual enterprises have become heavily used in communication and information technology in auditing and decision-making, but it has become difficult to provide competitive advantage because the same opportunities have not been caught by other companies. In terms of auditing, the insufficiencies of auditing due to the human element have decreased to a minimum level in virtual organizations because the elements that need to be structurally audited are digital data.



The wave of consumer economy resulting from globalization is most influential in virtual organizations. The ability to market and service a service or product for years does not seem possible for virtual organizations. Since services and services are losing their validity, importance and fashion in a very short period of time, innovation, continuous innovation, product service and changing their presentations have become an important component of virtual organizations.

Products and services are classified as virtual and physical products according to their transportability in the digital environment. The purchase, sale, exchange, duplication, copying, transport and storage of virtual goods is both easy and less costly than the first production, according to the physical products. Therefore, virtual organizations tend to virtual products to a large extent. Software, voice, music, image products, education, consultancy services, internet, hosting, e-mail, searching, promotion services can be given as an example.