

GELENEKSEL ORGANİZASYON YAPILARININ YETERSİZLİĞİ ve ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARI

Gülistan GÜL

M.Ü. S.B. E. Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi

Abstrack:

In this paper first we will explain the insufficiency of the traditional organization forms. Later we will discuss the needs that gave rise to and the development of network organization forms, the types, the characteristics and the basic elements of network organization forms. The benefits that result from and problems that are caused by will be considered. Finally, the roles in network organization forms and the matters effecting of the successful of network organization forms will be examined.

I. GELENEKSEL ORGANİZASYON YAPILARININ YETERSİZLİĞİ

Teknolojik gelişme süreçlerine paralel olarak işletmeler hat, hat-kurmay, fonksiyonel ve matriks organizasyon yapılarını kullanmışlardır. Bu organizasyon yapıları, sanayi devriminden son 15-20 yıl öncesine kadar başarılı olmauş, büyük ve istikrarlı pazar koşullarına büyük ölçüde cevap vermişlerdir.

Ancak 1980'li yıllarda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler, özellikle teknolojik gelişmeler organizasyon yapıları üzerinde köklü değişikliklere yol açmıştır.

Geçmişte büyük kitlese pazarlarda başarılı olan kitle üretimi ve buna uygun geleneksel organizasyonların, küçük ve istikrarsız pazara ve değişken tüketici tercihlerine uyum sağlamada yetersiz kaldığı görülmüştür. Çünkü, mevcut üretim sisteminin kullandığı tek bir ürüne göre ayarlanmış makine, bir çok değişik ürünü aynı anda küçük partiler halinde üretemez. Bu nedenle her bir ürünün üretimi için aynı işlemler tekrarlanacağından, hem maliyetler artar hem de kullanılan makineler değişik işlemleri ardarda yapma yeteneğine sahip olmadığından, ürünleri kısa sürede üretemez. Dolayısıyla müşterilerin istedikleri ürünleri, istenen sürede pazara sunamaz. Böylece pazarın istediklerini karşılamada yetersiz kalır.

Kitle üretim teknolojisinin kullanıldığı geleneksel organizasyon yapılarının başarısı az sayıdaki ürünleri, büyük hacimlerde, düşük maliyetlerle üretebilmesine bağlıdır. Bu yapı, değişken ve istikrarsız talebe cevap verecek esneklikte değildir. Çünkü, geleneksel organizasyon yapısı merkezi bir biçimde örgütlendiğinden, yetki ve kararların üst yönetim kademesinde toplanmasını, emir-komuta, dikey haberleşme bilgi akışı, işlerin bütün ayrıntılarıyla planlanmasını ve kontrolün merkezi olarak yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bunlar ise kısa bir sürede değil, uzun bir sürede gerçekleşebilecek şeylerdir. Böyle bir yapıda işler yavaş yürüdüğünden, çok hızlı bir şekilde değişen pazara cevap vermede yetersiz kalmışlardır.

Bunun üzerine, teknolojideki hızlı değişim ve gelişmeler sonucu çok değişken, küçük ve istikrarsız pazarlara cevap verebilecek hız ve esneklikte olan ve değişik işlemleri ardarda yapabilen mikroelektronik aksamli makineler üretim sürecinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. İşletmeler, geliştirdikleri bu esnek üretim teknolojilerini, geleneksel organizasyon yapılarına uyarlayamamışlardır. Çünkü, esnek üretim, çabuk karar alma, her sipariş ögesinde yeniden şekillenecek bir planlama ve kontrol sürecini içeren yeni bir yapılanmaya ihtiyaç duyulduğu olgusu, haberleşme ve koordinasyonu öne çıkarmaktadır. Geleneksel organizasyonun emir-komuta zincirine dayalı haberleşme sistemi yeni üretim yapılanmasına cevap veremez. Cevap verebilmesi için örgüt içi haberleşmenin dikey-çapraz olması gerekmektedir ve üretim sürecinde oluşturulan bağımsız çalışma gruplarını bir bütün olarak işletme amacı doğrultusunda yönlendirmek için açık ve samimi bilgi akışını zorunlu kılmaktadır. Bütün bu bilgilerin üst kademe de toplandığı geleneksel yapı içinde bu tür koordinasyon sağlamak oldukça zordur[1:197].

Böyle bir yapılanma ise, dikey bir biçimde örgütlenmiş büyük organizasyonlar değil, çok yönlü haberleşme sistemi, dikey- yatay-çapraz bilgi akışı ve kararların katılımcı olarak alındığı küçük ve esnek organizasyonlar gerektirmektedir. Esnek üretimin

geleneksel yapıya uyarlanmayışının bir başka nedeni ise bu yapının düşünce ve pratiği birbirinden ayırması, kişilerin yaratıcılık yeteneklerini kösteklemesi ve tarafsız davranışlarda bulunmalarını güçleştirmesidir[2;51].

Oysa esnek üretim, sürecin bütününe ilişkin bilgi sahibi olan, ürün yenileme, kalite artışı ve buluş sürecine katkıda bulunabilecek kişilere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü, yeni teknolojilerin etkin olarak kullanılabilmesi ve kullanım amaçlarına ulaşabilmesi için işgücünün değışken nitelikli ve yaratıcı olması gerekmektedir[3;102].

Bu nedenle geleneksel hiyerarşik yapılar, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz olmaktadır[4;193]. Dolayısıyla yeni üretim biçimi geleneksel organizasyon yapılarına uyarlanamamaktadır. Yirminci yüzyılın başından 1980'li yıllara kadar damgasını vuran geleneksel organizasyon yapıları, hızlı teknolojik gelişmeler ve bunların üretim sürecinde kullanılmaları sonucu yetersiz kalmışlardır.

Teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, şirket büyüklüğü ve entegrasyon bir avantaj değil dezavantaj durumuna gelmiştir. Eskiden birkaç standart ürün üzerine çalışan büyük işletmeler, günümüzde tüketici isteklerine cevap verebilmek için yüzlerce, çok değışik çeşitte ürünü bir arada üretmek zorunda kalmışlardır[5;6].

Bu nedenle, büyük işletmeler, duyarlılıklarını tekrar kazanabilmek ve değışikliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek için bünyelerinde değışiklik yaparak küçülmeye yönelmişlerdir. Bunun için ilk adım olarak ihtiyaç duyulmayan personeli işten çıkararak, çalışan personel sayısını azaltmışlar, haberleşme ve karar alma sürecini hızlandırmak amacıyla hiyerarşik düzendeki yönetim kademelerini azaltarak küçülmeye gitmişlerdir. Bütün bu politikaların amacı, merkezi koordinasyonun gereksinmelerini azaltmak ve müşteri talebini karşılayacak gerekli esnekliği oluşturmaktır[6;110].

Esnek üretim teknolojilerinin kullanılabilceği esnek organizasyon yapıları geliştirilerek, işletmelerin, hızla değışen pazar koşullarına uyabilmeleri sağlanmıştır.

Büyük işletmeler, birçok faaliyeti dışarıdan sağlayarak, asıl uzmanlık alanlarına inmişlerdir. Küçük işletmeler ise, değışken bir pazarda yaşamlarını sürdürebilmek için diğer işletmelerle dikey entegrasyona giderek büyümekten kaçınmışlardır. Gerek küçülen büyük işletmeler gerekse küçük işletmeler, pazar koşullarının üstesinden gelerek yaşamlarını sürdürmek

ve rekabette üstünlük elde edebilmek için diğer işletmelerle işbirliği yapmak zorunda kalmışlardır.

II. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ ORTAYA ÇIKIŞI

İşletmelerin, karmaşık ve hızla değışen pazarın isteklerini karşılayabilmeleri için geliştirilen örgüt yapılarından birisi de şebeke organizasyon yapısıdır.

Rekabetçi bir çevreye cevap olarak geliştirilen şebeke organizasyon yapıları, özellikle 1980'li yıllarda belirgin hale gelmiştir. Bir işletme şebeke organizasyon yapısı ile, geleneksel bir organizasyonun tüm faaliyetlerini anlaşmalar aracılığıyla diğer işletmelere yaptırabilmektedir. Bu yeni organizasyon yapısında, emir-komuta ve hiyerarşiden daha çok diğer işletmelerle alışveriş ilişkileri önemlidir[7;50].

Şebeke organizasyon yapıları:

Birkaç işletmenin piyasa mekanizması disiplini içinde girdi-çıkıtı alışveriş ilişkilerinde bulunmak üzere oluşturdukları yapılar olarak ifade edilir[8;139].

Daha geniş anlamda şebeke organizasyon yapılarını şöyle tanımlayabiliriz:

Bir mal veya hizmet üretebilmek amacıyla, gerekli işletme fonksiyonlarının tek bir işletme tarafından yapılması yerine, her bir fonksiyonun farklı işletmelerce yerine getirilmesi için, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek kendi aralarında yaptıkları anlaşmalar sonucunda oluşan yapılarıdır.

Şebeke organizasyon yapılarının ortaya çıkışının temel nedeni, işletmelerin pazardaki değışmelere hemen cevap verebilmesi, etkinliğin artırılması ve işletmelerin uzman olduğu esas işi daha rahat yapabilmeleri için diğer faaliyetleri piyasa disiplini çerçevesinde başka işletmelere devretmesidir[9;259].

III. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ TÜRLERİ

Şebeke organizasyon yapılarının üç türlü örgütlenme şekli vardır.

- Dahili şebeke organizasyonlar
- Dengeli şebeke organizasyonlar
- Dinamik şebeke organizasyonlar

III.1. Dahili Şebeke Organizasyon Yapıları

Dahili şebeke organizasyonları, bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli faaliyetlerin aynı çatı altında bir araya gelen farklı işletmeler tarafından yerine getirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yapıda, belli bir faaliyet alanında uzmanlaşan her işletme, pazarda oluşan fiyatlara göre birbirlerinden alışveriş yapmaktadırlar. Yani her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle girdi-çıkıtı alışveriş ilişkilerinde bulunur.

Dahili şebeke organizasyonunun temel amacı, sürekli gelişme, yönetsel ve teknik bilgi alışverişi kadar kıt kaynakların ortak kullanımı ile daha etkin çalışmaktadır[10;112].

III.2. Dengeli Şebeke Organizasyon Yapıları

Lider bir işletmenin, bağımsız işletmelerle, belirli bir üretim için gerekli girdileri elde etmek ya da çıktılarını etkin dağıtımını sağlamak üzere kurduğu bağlantılarla dengeli şebeke organizasyon yapısı oluşur. Diğer bir deyişle, belli bir mal veya hizmet üretimi için bir lider işletmenin, birbirinden tamamen bağımsız işletmelerle, ileri ya da geriye doğru bağlantı kurması dengeli şebeke organizasyon yapısı olarak kabul edilir.

Alıcı ve satıcılarla dengeli ilişki kurmayı sağlayan bu yapı, lider işletmenin, özellikle kritik girdileri istenen zaman ve kalitede ulaşmasına ve aynı zamanda dağıtımın etkinlikle yapılabilmesine olanak vermektedir[11;5-6].

Bu yapının dahili şebeke organizasyonundan temel farkı, belirli bir mal veya hizmet üretmek için gerekli kaynakların, birbirinden bağımsız işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Yani bu yapıda, risk ve sahiplik, bağımsız işletmelere dağıtılır[12:260].

III.3. Dinamik Şebeke Organizasyonları

Dinamik şebeke organizasyon yapısındaki her işletme, bir lider işletme olmadan, brokerlik(aracılık) fonksiyonunu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini bir araya getiren, her biri belirli bir alanda uzmanlaşmış, birbirinden bağımsız işletmelerden oluşmaktadır.

Bu yapıda işletmeler arasındaki ilişkiler piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Aracı işletme, şebeke dışındaki bir satıcıdan daha uygun şartlarda fiyat alabiliyorsa bu yeni satıcı şebekeye girmektedir. Dolayısıyla tüm işletmeler, pazara uymak ve Pazar disiplini içinde çalışmak zorundadır[13:261].

Dinamik şebeke organizasyon yapısının oluşturulmasındaki amaç, farklı uzmanlıklara ve

üstünlüklere sahip olan işletmelerden en verimli ve etkin şekilde yararlanabilmektir. Dinamik organizasyonlarda, rekabet gücünü yitiren üye şebeke ile koordinasyon devam ettiremez, başka bir işletme şebekeye girer[14:6].

IV. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ ÖZELLİKLERİ

Şebeke organizasyon yapılarının özelliklerini şöyle özetleyebiliriz.

- Bu tür organizasyon yapısının temel özelliği, bir mal veya hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetler ile kullanılması gereken kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır[15:258].
- Bir diğer temel özellikte, iki veya daha fazla işletmenin kendi aralarında işbirliği yapmasıdır.
- Bir işletmenin uzman olduğu esas işi yapması, diğer işleride başka işletmelere yaptırmasıdır.
- Pazar koşullarına uygun esnek bir yapıya sahip olmasıdır[16:74-77].
- Bir şebeke organizasyon yapısının işleyişi, planlama ve kontrol gibi yönetsel süreçlerden daha çok piyasa mekanizmasına göre olmaktadır[17:65].
- Şebekedeki her işletme kendi alanında uzman olmalıdır.
- Şebeke organizasyon yapısında, yüksek teknoloji, çok iyi organize olmuş, rekabet gücü yüksek ve iyi yetişmiş personele sahip olan işletmelerle çalışılır.
- Karşılıklı yardımlaşma esastır. Her işletme birbirinin sorunundan anlamalı ve çözümü için çaba sarfetmelidir[18:205].

V.ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ UNSURLARI

Bilgi ve kaynak paylaşımına dayalı şebeke organizasyon yapılarının haberleşme ve bilgi akışı, güven ve güç olmak üzere üç önemli unsuru vardır[19:9].

V.1. Haberleşme ve Bilgi Akışı

Şebeke organizasyon yapısının başarısı, etkili haberleşme sistemine dayalıdır. Etkili bir haberleşme sistemi ile bilgi akışı, bilgi paylaşımı ve şebekedeki işletmeler arasında koordinasyon sağlanır. Doğru ve hızlı bir bilgi akışı, işletmelerin başarı oranını yükseltir.

Şebeke organizasyonu oluşturmak ve etkili bir şekilde kullanabilmek için şebeke organizasyonu ortaklarının, kendi alanları dışında meydana gelen stratejileri ve faaliyet planlarını, araştırma-geliştirme planlarını, pazarlama planlarını, pazardaki eğilimlerin analizlerini, rakiplerin pozisyonlarını, işletmeyi etkileyen diğer faktörleri ve güncelleştirilmiş faaliyet ve finansal raporları bilmek ihtiyacındadırlar. Bu tür bilgi akışı, sadece dikey haberleşme gerektirmeyip, aynı zamanda yatay haberleşmeyi de gerektirmektedir[20:23-33]. Yani şebeke organizasyon yapılarında haberleşme, dikey, yatay ve çapraz olmak üzere çok yönlü yapılmaktadır.

V.2. Güven

Şebeke organizasyon yapıları, birbirlerine çok daha fazla güven duyan işletmeler arasında kurulur[21:36-37].

Şebeke organizasyon yapılarında, kaynakların, özellikle bilginin paylaşımı gerektiğinden, bu birlikteliğin etkili bir şekilde devam ettirilebilmesi için ortak bazı değerlerin varlığı gerekir. Bu değerlerden biri de güvendir. İşbirliği yapan işletmelerin personel, teknoloji ve bilgi gibi birçok kaynağını, amaçlarına ulaşmak için ortak olarak kullanabilmesi gerekir. Ancak bu da şebeke organizasyon yapısını oluşturan farklı bağımsız işletmelerin birbirine güven duyması ile mümkün olur[22:7].

V.3. Güç

Güç, şebeke organizasyon yapısında çok önemli bir unsurdur. Thorelli'ye göre güç, diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkileme yeteneğidir[23:38].

Şebeke organizasyon yapılarında güç, işletmelerin karşılıklı bağımlılık içinde çalışmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin şebekede yer alabilmesi için bir güce sahip olması gerekmektedir. Örneğin; bir işletme sahip olduğu teknoloji, bilgi, uzmanlık ve şöhretinden kaynaklanan bir güce sahip olabilir. Bu sahip olduğu güç, o işletmenin şebeke organizasyon yapısı içindeki yerini belirlemektedir[24:8].

VI. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPISINDA ROLLER

Bu yapının başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi, etkin bir koordinasyonun varolmasına bağlıdır. Şebeke organizasyon yapısı, broker (aracı) olarak adlandırılan bir işletme tarafından yönetilmektedir. Geleneksel bir organizasyonda yönetim, üst kademededir. Geleneksel bir organizasyonda, üst kademe tarafından yapılan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonları, şebeke organizasyonlarda broker tarafından yapılmaktadır. Broker, şebeke organizasyonu içinde yapılan faaliyetleri

yöneten ve üye işletmeler arasında ilişkileri koordine eden bir işletmedir. Şebeke organizasyon yapısında mimar, eylem yöneticisi ve bakıcı olmak üzere üç farklı broker rolü vardır.

Mimar: şebeke organizasyon yapısının oluşturulmasını üstlenen bir yöneticidir[25:122-123].

Eylem yöneticisi (lead operator); şebeke organizasyon yapıları kurulduktan sonra organizasyonun etkin bir şekilde yürütülebilmesi ile ilgili faaliyetleri yerine getirir.

Bakıcı (caretaker); çeşitli işletmeler arasında uyumun çok önemli olduğu böyle bir yapıda bu rol çok önemlidir. Bakıcının temel görevi, şebeke-çevre ilişkisini izleyerek, sistemin çevreye uyumunu sağlamaktır[26:8].

VII. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ YARARLARI

Şebeke organizasyon yapılarının işletmelere sağlayacağı yararları şöyle özetleyebiliriz.

- Şebeke organizasyon yapıları, kendisini oluşturan işletmelere, iyi oldukları belli bir faaliyet konusunda bütün imkan ve kaynaklarınıyoğunlaştırarak uzmanlaşma imkanı verir[27:35].
- Şebekenin sağladığı uzmanlaşma sayesinde işletmelerin, pazardaki rakipleri karşısında, rekabet üstünlüğüne sahip olmalarını mümkün kılar[28:46].
- Bu yapı ile tüm faaliyetle, tek bir işletme tarafından yapılması yerine, şebekedeki üyeler arasında paylaştırıldığından, her işletmenin maliyeti düşer. Yani işletmeler maliyet paylaşımı ile giderlerden tasarruf yaparlar[29:35].
- Böyle bir yapı ile işletme çok dar bir alanda çalıştığından ve giderleri azaldığından teknolojisini geliştirebilir ve yeni teknolojilere daha rahat ulaşabilir.
- Şebeke organizasyonu bir işletmeye, yeni dağıtım kanallarına ve pazarlara ulaşma fırsatını verir.
- Şebeke organizasyon yapısı, daha geniş bilgi paylaşımı sağladığından, bir işletmeye tek başına sahip olamayacağı bilgiye zamanında ulaşabilme ve yenilikler yapma fırsatını verir.
- Şebeke organizasyon yapısının en önemli yararı esnekliktir. Yani üye işletmelerden her birisi, bir başka ortamda daha iyi koşullarda çalışma fırsatı doğduğunda şebekeden ayrılabilir. Bu

hem üye işletmelerin etkinliğinin artması, hem de sürekli değişen çevresel koşullara esnek bir biçimde uyabilme yeteneğinin gelişmesi bakımından çok önemli bir stratejik özelliktir[30;9].

VIII. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Şebeke organizasyon yapıları, işletmelere çeşitli avantajlar sunmasına karşın, hem kendi yapısından kaynaklanan hem de işlevişi esnasında ortaya çıkabilecek bazı sorunlarla karşılaşılabilir.

Şebeke organizasyon yapılarında, yapısal özelliklerden kaynaklanan sorunlar genellikle yönetsel hatalar sonucu ortaya çıkar. Bu yönetsel hatalar, yöneticilerin yaptıkları hatalardır. Yönetsel hatalar sonucu ortaya çıkan başlıca sorunlardan biri işletmenin kendi kapasitesini aşacak biçimde büyümesi, diğeri ise şebeke organizasyonunun işletme mantığını bozan değişimler nedeniyle ortaya çıkar[31:62-63].

Şebeke organizasyon yapısının işlevişi esnasında ortaya çıkan sorunlar ise karmaşık bir organizasyonun yönetilmesi ile ilgilidir. Bu sorunlardan bazıları şöyle sıralanabilir.

- Bir şebeke organizasyon yapısında, mal ve hizmet üretimi için gerekli faaliyetlerin bir bünye altında yapılmaması nedeniyle, amaçlara ulaşmak için çok yönlü ilişkilerin geliştirilmesi gerekir. Bu çok yönlü bağlantıların yönetimi ise son derece zordur ve koordinasyon sorunları söz konusu olur.
- Eğer şebeke organizasyona üye işletmeler, dıştaki uzmanlıklara aşırı bağımlı hale gelirlerse, işletmelerin kendi yeteneklerini tam olarak geliştirmelerinde başarısızlık sorunu ortaya çıkar.
- İşletmeler, kendi bünyeleri içinde yapılabilecek işleri, işletme dışı birimlere yaptırmakla, gelecek vadeden işlerin göz ardı edilmesine neden olabilirler.
- Esneklik özelliği çerçevesinde, bir şebeke organizasyon yapısından işletmelerin ayrılması ve yeni işletmelerin katılması her zaman mümkün olduğu için, bu tür kopmalar sıklıkla yapıldığında, işletmeyi bir bütün olarak algılamada sorunlar söz konusu olur.
- Bir şebeke organizasyon yapısı uluslararası özelliklere sahip olmasa bile, bu yapıyı oluşturan işletmeler arasında örgütsel kültür farklılıkları söz konusu olabilir[32:9-10].

IX. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ BAŞARISINI ETKİLEYEN HUSUSLAR

- Şebeke organizasyon yapısını oluşturan işletmelerin birbirine güven duymaları, işbirliğinin başarısı için anahtar bir rol oynar[33:26].
- Bir şebeke organizasyon yapısında, her şeyden önce olaylara, sorunlara dar ve belirli bir alan içinde çözüm bulmaktan çok sorunu anlamak ve çözmeye yönelik bir karar süreci geliştirmek, başarıyı arttıracaktır[34:26].
- Bu tür organizasyon yapısını kullanan işletmelerde, faaliyetlerin çoğu çalışma grupları tarafından yerine getirildiğinden, böyle işletmelerde grup çalışmalarını ödüllendirmeye yönelik bir motivasyon sistemi oluşturmak, başarının temel koşullarındandır[35:11].
- Şebeke organizasyon yapısının başarısı, etkili bir haberleşme sistemine de bağlıdır. İyi düzenlenmiş bir haberleşme sistemi, işletmeler arasında ilişkiler kurmayı ve koordinasyonu kolaylaştıracak şebeke organizasyon yapısının başarısının artmasında önemli bir rol oynar.

X. GELENEKSEL ORGANİZASYON YAPISI İLE ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPISININ KARŞILAŞTIRILMASI

Geleneksel organizasyon yapısı ile geleneksel olmayan bir organizasyon olarak şebeke organizasyon yapısını çeşitli unsurlar açısından karşılaştırabiliriz.

İşbölümü ve Uzmanlaşma : Hem geleneksel organizasyon yapısı hem de şebeke organizasyon yapısı işbölümü ve uzmanlaşmaya önem vermektedir. Fakat her ikisinin yaklaşımları birbirinden farklıdır. Geleneksel organizasyonlarda işbölümü şöyledir: işler, işletmedeki personel arasında belirli uzmanlık alanlarına göre bölünmektedir. Gerekli işler ve faaliyetler, aynı işletme bünyesi altında çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departmanlarda toplanmaktadır. Oysa şebeke organizasyon yapısı dışsal işbölümüne dayalıdır. Şebeke organizasyon yapısında temel faaliyetlerin her biri farklı ve bağımsız işletmeler tarafından yerine getirilmektedir.

İlişkiler : Geleneksel organizasyon yapısında personel, arası ilişkiler emir-komuta şeklindeki dikey ilişkilerdir. Şebeke organizasyon yapısında ise, üye işletmeler arasındaki ilişkiler yatayıdır. Şebeke organizasyonunu oluşturan işletmeler arasındaki ilişkiler, emir-komuta zinciri içinde değil piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır.

Bilgi : Geleneksel organizasyon yapısında dikey bilgi akışı vardır. Şebeke organizasyon yapısında ise dikey, yatay ve çapraz olarak çok yönlü bir bilgi akışı vardır.

Güç : Geleneksel organizasyon yapısında gücün kaynağı meşruluktur. Yönetici, pozisyonundan dolayı güç sahibidir. Güç, yöneticiye belirli bir pozisyonu işgal ettiği için verilmekte ve bu pozisyonu kim işgal ederse gücü o kullanmaktadır. Şebeke organizasyon yapısında ise gücün kaynağı bilgidir. Şebeke organizasyon yapısında bilgiye sahip olan birim veya şirket, şebekedeki diğer şirketlerden daha fazla güce sahip olmaktadır. Başka bir deyişle, statü ve güç geleneksel organizasyon yapısındaki pozisyonundan çok, birimin veya şirketin şebekeye katkıda bulunma yeteneğiyle belirlenmektedir.

Güven : Şebeke organizasyon yapısında güven, geleneksel organizasyon yapısından daha çok önemlidir. Çünkü ortaklar arasında karşılıklı güven yoksa işbirliği kısa sürede sona erecektir.

Kontrol : Geleneksel bir organizasyon yapısında, kontrol hiyerarşik bir yapıya sahip ve yönetici tarafından yerine getirilmektedir. Şebeke organizasyon yapısında ise kontrol aynı seviyedeki iş arkadaşları ve birbirine bağlı birimler tarafından yapılmaktadır. Geleneksel organizasyonda kontrol alanı genellikle darken, şebeke organizasyonunda kontrol alanı daha geniştir.

Koordinasyon : Geleneksel organizasyon yapısında, işletme içindeki departmanların uyumlu bir şekilde çalışması, içsel bağlantılara sahip olmak ve amaçlara ulaşmak için koordinasyon önemlidir. Fakat bir şebeke organizasyon yapısında amaçlara ulaşmak için sadece iç bağlantı değil, aynı zamanda dış bağlantılara da ihtiyaç vardır. Geleneksel organizasyon yapısında koordinasyon, hiyerarşik yapıdaki departmanların bir bütün olarak şirketin amacına yönlendirmek için söz konusudur. Oysa şebeke organizasyon yapısında koordinasyon, birbirinden tamamen bağımsız işletmelerin uyumlu bir biçimde çalışmaları ve bunları şebeke amacı doğrultusunda yönlendirmek için söz konusudur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]- Dinçer, Ömer, “**Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişmeler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Tartışma**”, 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:1, Kuşadası 1994.
- [2]- Erol, İbrahim, “**İşletmelerde Değişme, Strateji ve Yapı Arasındaki İlişkiler**”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1991.
- [3]- Yentürk, Nuran, “**Yeni Rekabet Gücü ve Strateji**”, **Türkiye sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi**, Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, T.M.M.O, 1993.
- [4]- Çetin, Canan, “**Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**”, Der yayınları: 202, İstanbul 1996.
- [5]- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C., Fit, **Failure, and the Hall Fame: How Companies Succeed or Fail**, The Free Press, New York, 1994.
- [6]- Hampton, John J., Ama Management Handbook, American Management Association, Amacon, 1994.
- [7]- Miles, Raymond E., Cleman, Henry J. and Creed, JR. W.E. Douglas, “**Keys to Success in Corporate Redesign**”, California Management Review, Vol.37, No:3, Spring 1995.
- [8]- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme ve Davranış, 4.B., Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Aralık 1993.
- [9]- Akdoğan, Asunan, “**Yeni Örgütsel Yapılanma Biçimi Olarak Şebeke Örgüt Yapısı**”, 3. Ulusal Yönetim Kongresi, İ.T.Ü. İstanbul, Sosyal Tesisler, 29-31 Mayıs 1995.
- [10]- Powel, Walter W., “**Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?**”, California Management Review, Vol.30, Fall 1987.
- [11]- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C., “**Organization: New Concepts for New Forms**”, California Management Review, Vol.28, Numbers:3, Spring 1986.
- [12]- Göker- Metin, “**2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**”, Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul, Şubat 1996.
- [13]- Hurtwitz, Alan, “**Organizational Structures for the New World Order**”, Business Horizons, Vol.39, No:3, May-June 1996.
- [14]- Bush, John B. And Frohman, Alan L., “**Communication in a Network Organization**”, Organizational Dynamics, Autumn 1991.
- [15]- Business Week, “**The Virtual Corporation**”, February 8, 1993.
- [16]- Thorelli, Hans B., “**Networks: Between Markets and Hierarchies**”, Strategic management Journal, Vol.7, 1986.

Öneri, C.2, S.9.

- [17]- Jarillo, Carlos J., "**On Strategic Networks**", Strategic Management Journal, Vol.9, 1988
- [18]- Hinterhuber, Hans H. and Levin, Boris M., "**Strategic Networks - The Organization of the Future**", Long Range Planning, Vol.27, No:3, 1994.
- [19]- Wissema, J.G., and Euser, L., "**Successful Innovation Through Inter-Company Networks**", Long Range Planning, Vol.24, No:6, 1991.
- [20]- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C., "**Causes of Failure in Network Organizations**", California management Review, Vol.34, No:4, Summer 1992.
- [21]- Cravens, David W, Shipp, Snannon H. and Cravens, Karen S., "**Reforming the Traditional Organization: The Mantade for Developing Networks**", Business Horizons, Vol.37, No:4, July-August 1994.