

**DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİME ETKİSİ**

Aytaç ÇOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞletme Anabilim Dalı

DanıŐman: Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

Afyonkarahisar

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

ÖZET
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİME ETKİŐİ

Aytaç ÇOĞAN

İŞletme Anabilim Dalı

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2006

DanıŐman: Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkması çok Şiddetli bir rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. İletişim teknolojilerinin gelişmesi ile de aynı pazar ortamında bulunma zorunluluğu da ortadan kalkmıŐtır. Bu ortamda varolma savaŐından galip ayrılmanın yolu, müşterinin hayalini önceden tahmin ederek, düşük maliyet ile kaliteli mal ve hizmeti sunma becerisidir. Bunu gerçekteŐirmek, esnek, hızlı ve farklı olmayı gerektirmektedir. Kendi işinde uzmanlaŐarak, diğer faaliyetleri diŐ kaynaklardan temin etmek düşüncesi böyle ortaya çıkmıştır.

Bugün insan kaynaklarından, üretime, pazarlamadan, muhasebeye kadar pek çok alanda diŐ kaynak kullanılmaktadır.

Dış kaynak kullanımını kararının alınması, aynı zamanda işletme içinde değişim sürecinde başlangıcı olmaktadır. İŞletmeler, temel yeteneklerine odaklanmak sureti ile küçölerek yalın hale gelmekte, esnek ve dinamik bir yapı oluşturulmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişimin kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuŐtur. İkinci bölümde diŐ kaynaklardan yararlanma stratejisi, üçünde bölümde ise diŐ kaynaklardan yararlanma stratejisinin örgütsel değişime etkisi değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde ise Sunel Ticaret Türk A.Ő.'de diŐ kaynak kullanımından kaynaklanan örgütsel değişim incelenmiştir.

ABSTRACT**EFFECT OF OUTSOURCING STRATEGY ON ORGANIZATIONAL CHANGE**

By Aytaç ÇOĞAN

Department of Business Administration

Afyonkarahisar Kocatepe University, Institute of Social Sciences
September 2006

Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ÖCAL

Borders' disappearing in line with the globalization has brought about a very severe competition. With developing advanced communication technologies, being in the same market environment is no longer a requirement. In this environment, the way to be the winner in war of existence is the capability of supplying quality goods and services at low prices, guessing the dream of the customer in advance. This achievement requires being flexible, fast and different. Specializing on one task and outsourcing other activities is due to this requirement.

Today, outsourcing is very common in many fields from human resources to production and marketing to accounting.

Taking the decision for outsourcing is also the beginning of process of change for the business. Businesses focus on their fundamental capabilities and becoming nominative, they acquire a structure that is flexible and dynamic.

In the first chapter of this study we have addressed the conceptual framework of organizational change. In the second chapter we collaborated on the strategy for making use of outsourcing while in chapter three we discussed the impact of outsourcing strategy on organizational change. In chapter four, we have examined the change that emerging from the outsourcing strategy in Sunel Ticaret Türk A.Ş. as a case-study.

ÖZGEÇMİŞ

Aytaç ÇOĞAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

1992 - Tuzla Teknik Lisesi, Elektronik Bölümü, Tuzla/İstanbul

1998 - Celal Bayar Üniversitesi, Tütün Eksperliği Yüksekokulu, Tütün Teknolojisi Mühendisliği Bölümü, Akhisar/Manisa

İş / İstihdam

2000 - - Sunel Ticaret Türk A.Ş., Tütün Eksperi, İzmir

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

1998 – Tütün Eksperleri Derneği

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Tarihi: Konya-09/10/1974

Cinsiyet : Erkek

Yabancı Dil : İngilizce

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Yrd. Doç. Dr. Mahmut MASCA

Aytaç ÇOĞAN'ın DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİSİ başlıklı tezi 15/09/2006 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisanüstü Eğitim Öğretim ve Sınav yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet Ali ÖZDEMİR
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GRAFİKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

I. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI	3
A. DEĞİŞİM KAVRAMI.....	3
B. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	4
C. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ.....	7
II. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME YÖNLENDİREN FAKTÖRLER	10
A. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER.....	10
1. Ekonomik Faktörler.....	11
2. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	13
3. Hukuki-Politik Faktörler.....	14
4. Küresel Faktörler.....	17
5. Teknolojik Faktörler.....	20
B. ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER.....	22
1. Örgütsel Büyüme.....	22
2. Performans Düşüklüğü ve Gerileme.....	23
3. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi.....	23
4. Amaç ve Stratejik Yönelimlerdeki Değişiklik.....	24
5. Personelin Motivasyon Eksikliği ve İşgücü Devir Hızındaki Artışlar.....	25

6. Şirket Birleşmeleri.....	26
III. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALANLARI.....	28
A. STRATEJİK DEĞİŞİM.....	28
B. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM.....	29
C. YAPISAL DEĞİŞİM.....	30
D. KÜLTÜREL DEĞİŞİM.....	31
IV. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE DİRENÇLERİN	
ÖNLENMESİ.....	33
A. ÖRGÜTSEL DİRENCİN NEDENLERİ.....	34
B. DEĞİŞİME TEPKİLERİN ÖNLENMESİ.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ

I. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI.....	37
II. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TÜRLERİ.....	39
A. TAŞERONLAŞTIRMA.....	39
B. TEDARİKÇİLER VE BAYİLER İLE İTTİFAKLAR OLUŞTURMA.....	40
C. FASON ÜRETİM.....	40
III. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN ÖNEMİ VE	
GELİŞİMİ.....	41
IV. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN NEDENLERİ.....	48
V. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN	
FAYDALARI VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	49
A. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN	
FAYDALARI.....	49
B. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN	
UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

I. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ BOYUTLARI	56
A. İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARIMI.....	56
B. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER.....	58
1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	60
2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Öğrenme Sürecine Etkisi	61
C. TEMEL YETENEKLERE ODAKLANMA.....	62
1. Temel Yeteneğın Özellikleri.....	64
2. Etkin Temel Yetenek.....	66
D. KÜÇÜLME VE KADEME AZALTMA.....	68
E. ŞEBEKE ÖRGÜTLER.....	72
1. Şebeke Örgüt Biçimleri.....	74
a. Dahili Şebekeler.....	74
b. Dengeli Şebekeler.....	75
c. Dinamik Şebekeler.....	77
2. Şebeke Örgütlerin Faydaları ve Sakıncaları.....	77
F. SANAL ÖRGÜTLER.....	79
1. Sanal Örgütlenmenin Yapısı ve İşleyişi.....	80
2. Sanal Organizasyonların Faydaları ve Sakıncaları.....	82
II. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM AÇISINDAN SONUÇLARI.....	83
A. İÇSEL DEĞİŞİM.....	83
1. Yapısal Değışim.....	84
2. Kültürel Değışim.....	88
3. Teknolojik Değışim.....	89
4. İnsan Kaynaklarında Değışim.....	91
B. REKABET VE PAZAR KOŞULLARINDAKİ DEĞİŞİM.....	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	95
II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	95
III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI YÖNTEMİ	96
IV. SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş.’DE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ.....	96
A. SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş.’NİN TANITIMI.....	97
1. Türkiye’de ki Tütün Sektörünün Değerlendirilmesi.....	97
a. Kısaca Türk Tütün Tarihi.....	97
b. Tütün Piyasası Koşulları.....	98
2. Sunel Ticaret Türk A.Ş.’nin Tanıtımı.....	102
3. British American Tobacco’nun Tanıtımı.....	104
B. SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş.’DE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ UYGULAMALARININ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN İNCELENMESİ.....	105
1. Yapısal Değişim	105
a. Mevsimlik İşçi Yemek Giderleri.....	109
b. C-48 Karton Kutu.....	110
c. Güvenlik Hizmetleri.....	111
d. Temizlik İşleri.....	112
e. Bakım İşleri.....	113
f. Nakliyat İşleri.....	113
g. Gümrükleme İşleri.....	114
2. Kültürel Değişim.....	114
3. Teknolojik Değişim.....	117
4. İnsan Kaynaklarında Değişim.....	118
5. Pazar ve Rekabet Koşullarındaki Değişim.....	120
6. Değişime Karşı Direç.....	121

SONUÇ	123
KAYNAKÇA	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Örgütsel Değişim Süreci	8
Şekil 2. Dahili Şebekeler.....	74
Şekil 3. Dengeli Şebekeler.....	75
Şekil 4. Dinamik Şebekeler.....	77
Şekil 5. Sanal Ekip Modeli.....	80
Şekil 6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Oranının Artması İle Sanal Özellik Göstermesi ve Dengeli ve Dinamik Şebeke Organizasyonlar Arasındaki İlişki.....	82
Şekil 7. Sunel Ticaret Türk A.Ş. Organizasyon Şeması.....	108
Şekil 8. Sunel Ticaret Türk A.Ş. Basit İş Akış Şeması.....	109

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Değişikliğe Karşı Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu.....	34
Tablo 2. Avrupa'da ki En Büyük Dış Kaynaklardan Yararlanma Anlaşmaları.....	46
Tablo 3. 21. Yüzyıl İşletmesi İle Günümüz İşletmesinin Karşılaştırılması.....	73
Tablo 4. 2001 ve 2005 Yıllarına Ait Tütün Üretim Bilgileri	100
Tablo 5. 01.01.2005-31.12.2005 Tarihleri Arasında İhracatın Bölgelere Göre Dağılımı.....	100
Tablo 6. 01.01.2005-31.12.2005 Tarihleri Arasında İhracatın Genel Dağılımı.....	101
Tablo 7. 01.01.2005-31.12.2005 Tarihleri Arasında İhracatın Ürün Yıllarına Göre Dağılımı	101
Tablo 8. Sunel Ticaret Türk A.Ş. 'de Yıllara Göre Çalışanların Durumu.....	119

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Dış Kaynak Kullanılan İşlerin Yüzde Oranları.....	43
Grafik 2. ABD’li İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Tercihlerindeki Ülkeler ve Yüzdeleri.....	47

GİRİŞ

Küresel ekonominin etkisi, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler, ürün/hizmet çeşitliliği, tüketicilerin bilinçlenmesi ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve sosyo-kültürel değişimin etkisi nedeniyle örgütler iç ve dış çevrelerindeki değişime uyum sağlama yolu ile yaşamlarını sürdürmektedirler. Özellikle küreselleşmenin politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkardığı yeni oluşumlar sanayi yapılarında, piyasaya sürülen ürünlerde, iş yöntemlerinde ve rekabet koşullarında sürekli değişimi gerekli kılmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, yer ve zaman kavramını ortadan kaldırarak, satıcı- alıcı ilişkilerini hızlandırmış, müşteri beklentileri arttırmıştır. Dünya genelinde çok hızlı bir şekilde meydana gelen bu değişimler sonucu işletmelerin çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları yakalamaları, tehditlerin ise üstesinden gelebilmeleri gerekmektedir.

Küreselleşmenin gerektirdiği rekabete yönelik agresif yönetim ve iş yapma tarzı, diğer yandan ekonomik ve politik belirsizliklerin gerektirdiği temkinli olma ve daha az risk alma isteği geçmişte az rastlanır bir ikilem yaratma ve kurumları yeni açılımlar bulmaya itmektir.¹

Dış kaynak kullanımı, uzmanlaştıkları alanlarda temel (öz) yeteneklerine odaklanarak, diğer faaliyetlerini dışardan temin etmeleri üzerine kurulmuştur. Rekabet yarışında başta maliyet avantajı olmak üzere birçok avantaj ile rakiplerin önüne geçme imkanı sağlamıştır. Dış kaynak uygulamaları, firmalara yeni dünyalarında kapısını açmıştır. Hem mevcut yapılarını esnek, dinamik hale getirip, kendi işlerinde farklı olmaya devam ederken, hizmet ortaklarından da birşeyler öğrenerek, öğrendiklerini yeniden kendi sistemlerine uygulayıp, entegre etmişlerdir. Hizmet veren firmalarda, küçükken büyük olmayı, iş yöntem ve süreçlerini geliştirmeyi öğrendiler. Bu ilişkide ki boyut uluslararası düzeyde olursa bilgi alış-verişi daha etkili ve önemli olmakta, kültürel etkilerde ortaya çıkmaktadır.

Bu sebeple, örgüt yapılarındaki değişimde, etkin bir faktör olarak karşımıza çıkan dış kaynak kullanımı moda bir kavram veya bir refleks olarak düşünülmemeli,

¹ Yılmaz, 2003, http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=10, (21.07.2006)

doğru zamanda ve yerde doğru Şekilde kullanılırsa zorlukları fırsata d6nüştürecekt stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir.²

Dış kaynak kullanımı, 6rgütlerin küreselleŐen rekabet ortamında rakipleri ile yarışabilecek ve yarışı önde tamamlayabilecek nitelikler kazanmasına yardımcı olmaktadır. Bu 6alıŐma ile dış kaynak kullanımını ile 6alıŐacak olanlar ile 6rgütlerin belirsizlik ortamından kurtulmalarına ve stratejik kararlarını vermelerine yardımcı olmak amaçlanmıŐtır.

6alıŐmada, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin 6rgütsel değişim üzerindeki etkisini incelemek için örnek olay yönteminin kullanımının işletmenin gerçek koşullarının tesbitinde en güvenilir yöntem olacağı düşünölmüŐtür. Çünkü dış kaynaklardan yararlanmaya dayalı bir 6rgütsel değişim her Şeyden önce kapsamlı bir sürecektir. Örgütsel değişime bağlı olarak elde edilen gelişme ve sonuçlar uzun dönemde elde edilebilir. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ve 6rgütsel değişim hakkında hakkındaki veriler, işletmenin doğal ya da gerçek ortamındaki uygulama ve sonuçlardan elde edilerek derlenmiştir.

6alıŐmanın birinci bölümünde, 6rgütsel değişimin kavramsal çerçevesi üzerinde durularak 6rgütsel değişim ve değişime etki eden fakt6rler aktarılmıştır. İkinci bölümde, işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma stratejisi üzerinde durulmuŐtur. Dış kaynak kullanımının tanımı, önemi ile faydası ve karşılaşılan sorunlar izah edilemeye 6alıŐılmıŐtır. Üçüncü bölümde, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin 6rgütsel değişime etkisi üzerinde durulmuŐtur. Son bölümde, dış kaynaklardan yararlanma stratejisini uygulayan Sunel Ticaret Türk A.Ő.'de ki yapısal, teknolojik, kültürel, insan kaynakları ile rekabet ve pazar koşullarındaki değişimler incelenmiştir.

² Yılmaz, 2003, http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=10, (21.07.2006)

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

I. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Örgütler, insanlar gibi yaşayan varlıklardır. Dolayısıyla yaşamlarını sürdürdükleri doğal bir çevre vardır. İşte örgütler bu sebeple “açık sistem” olarak değerlendirilirler (Morgan, 1997: 51). İhtiyaçlarını bu çevreden karşılar, ürettiklerini de yine bu çevreye sunarlar. Yaşadıkları çevrede meydana gelen en küçük değişime bile duyarsız kalmaz ve onlarda değişirler.

Yaşadığımız dünya hergün yüzlerce değişikliğin meydana geldiği, son derece dinamik bir ortamdır. Teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak örgüt kuramları ve yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler neticesinde, sosyal bir çevre içinde yaşamını sürdüren örgütler iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklere ayak uydurma çabalarını arttırmışlardır. Bu anlamda “değişmeyen tek şey değişimdir” sözü günümüzün önemli bir gerçeğini yansıtmaktadır. Gerek insanlar gerekse örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri için oluşan bu değişikliklere ayak uydurmak zorundadırlar. Özellikle örgütler, yaşamlarını sürdürmek için gerekli değişen koşullara uyum sağlayamazlarsa, başka işletmeler tarafından ya satın alınacaklar ya da yok olma gerçeği ile karşı karşıya kalacaklardır.

A. DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim kavramını ilk ortaya atan düşünür Herakleitos’tur. Bu düşüncesini “Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir” sözüyle anlatır (Özkara, 1999: 7). “Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu kişilerin, nesnelerin yerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs. nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder” (Koçel, 2005: 510).

“Diğer bir tanıma göre değişim; mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde

bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir.”³

Değişim olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilmektedir. Olumlu değişme, gelişme sürecinde ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi, olumsuz değişme ise gelişmenin kontrol edilemediği durumları ya da hiçbir müdahale olmaksızın bir durumun aslından uzaklaşması olarak ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişmedir.⁴

B. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Dar anlamda örgüt; herhangi bir amaç için kişilerin çabalarını birleştirerek düzenlemektir. Geniş anlamda ise; İnsanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefleri, başkaları ile birlikte bilgi ve yeteneklerini ortaya koyarak gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve düzen sistemine örgüt denir (Öz-Alp ve diğerleri, 1998: 92). Özellikle 20. yüzyılda sanayinin gelişmesiyle işletmelerin ortaya çıkması, toplumları birer örgüt haline dönüştürmüştür. İnsanlar bütün hayatlarını örgütlerde geçirmektedir. Örgüt tanımı geniş anlamda ele alındığı zaman tıpkı bir canlı gibi hayati işlevleri olan bir iskeleti ya da çerçeveyi andırmaktadır. Temel varlığı düzenleme ve planlama işlevlerini kapsamaktadır. Bireylerin tek başlarına yapamayacakları faaliyetleri gerçekleştirmektir. Çevresinde oluşan değişmelere ayak uydurmak zorundadır. Çünkü açık sistem özelliğine sahip örgütler varlıklarını sürdürmek için faaliyette buldukları çevre ile sürekli bir etkileşim halindedir. Örgütün çevre ile etkileşimi örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir (Budak ve Budak, 2005: 544).

Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm örgütlerde değişim gözlenmektedir. Bu noktada bilim ve teknolojiye ve buna paralel olarak da örgüt kuramları ve yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler neticesinde, sosyal çevre içerisinde yaşamını sürdüren bir varlık olarak örgütler de kendi iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama çabalarını arttırmaktadırlar. Bu anlamda teknolojiye yeni

³ Kozak ve Güçlü, 2005, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=29&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003 (08.02.2006)

⁴ Özkan, 2002, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (17.02.2006)

gelişmeler ve örgüt içindeki çalışanlara yönelik uygulanan yaklaşımlardan dolayı değişim konusu, örgütün en önemli sorunu haline gelmektedir.

Charles Handy, “The Age of Unreason” adlı eserinde yeni çağın ikilemler ve paradokslar getireceğini ve geleceğe yönelik yapılan tahminlerin tutmayacağını belirtmiştir. Eskiden örgütler, girdi ve çıktılar üzerine kurulu mühendislik hesaplarına dayalı yapılar iken; bugün, network sistemler, takım çalışması, liderlik ve örgüt kültürüne dayalı yapılar haline gelmiştir (Karakaş, 2002: 2).

Bu gelişmelerden çıkarılabilecek sonuçlardan biri de örgütün dinamik denge durumunu korumak için değişmek zorunda olduğudur. Değişim iş süreçlerinde, yönetim anlayışlarında ve örgüt yapılarında radikal bir değişime neden olmaktadır. Örgütün dinamik denge özelliği aynı zamanda, örgütü oluşturan ögelerin herhangi birinde ortaya çıkan değişimin, diğer ögeleri de etkileyebileceği anlamına gelir (Eren, 1998: 46).

Değişim sayesinde örgütler, eldeki teknolojilere oranla daha riskli ve nitelikli ürün geliştirme çalışmaları yaparak daha fazla pazar payına sahip olmakta ve ekonomik durumlarını güçlendirmektedirler. Örgütlerde uygulanan değişim, ekonomik, sosyal ve teknolojik hususların dengelenmiş bir bileşimini işaret etmektedir. Örgütlerde yapılan değişim sadece var olan duruma ayak uydurmak değil, uzun vadeli değişiklikleri kapsayacak modellerin uygulanmasını sağlayacak aktif bir eylem olmaktadır. Yani, örgütlerin yaşadığı değişikliğin bir öncekinden farklı olması değil, değişiklik sonrası ortaya çıkacak olumlu durumun eskisi kadar uzun ömürlü olup olmaması önemli bir unsur olmaktadır.⁵

Ezici rekabetin geçerli olması, bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler, telekomünikasyon alanındaki yenilikler, değişen müşteri talepleri, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal yapısı, devam etmekte olan kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi gibi nedenler örgütlerin yapı, sistem ve süreçlerini yeniden yapılandırmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir.

⁵ Özkan, 2002, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (17.02.2006)

Örgütler teknik yönleri bakımından teknolojik değişmelerle, insani yönü bakımından toplumsal ve kültürel değişmelerle, ürün ya da hizmet üretimi ve satışı bakımından da ekonomik değişmelerle ilişkilidirler (Özkara, 1999: 13).

Varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler, çevrelerinden insan gücü, para, enerji, teknoloji vb. girdiler almak zorundadırlar. Bu girdilerdeki nicel ve nitel herhangi bir değişiklik, örgütsel değişmeyi zorunlu duruma getirmektedir. Bu çerçevede yer alan örgüt içi güçler birbirleriyle etkileşim içinde olduğu gibi, dış çevrede yer alan sosyo-ekonomik ve teknolojik çevre ile de yakın ilişki içindedirler. Bu anlamda örgütsel değişimi sağlamak oldukça zor olmaktadır. Her değişim örgütlerde bir maliyet-yarar analizinin yapılmasını gerektirir. Bununla beraber değişimi engelleyecek pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenleri ve özellikle değişime direnen kesimleri dikkate almak gerekmektedir.

Sonuç olarak örgütsel değişimi insan faktörünü de içine alarak şöyle tanımlamak mümkündür. Bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır. Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün daha aktif olması, verimliliğini artırılması, üyelerinin en yüksek doyum ve gelişimlerinin sağlanmasına olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır.⁶

“Türk işletmelerinin değişimi algılaması ve değişime yatkınlığı”nı araştırmak amacıyla 500 büyük işletme arasında yapılan bir araştırma sonucunda şunlar elde edilmiştir (Çağlar, 2005: 155-177):

- Yöneticilerin örgütsel değişim konusundaki görüşleri % 86,9'luk bir oranla, “değişimin çevreye uyma konusunda hayati öneme haiz olduğu ve örgütlerin değişerek sürekliliklerini koruyabileceği” düşüncesi etrafında yoğunlaşmaktadır.

⁶ Özkan, 2002, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (17.02.2006)

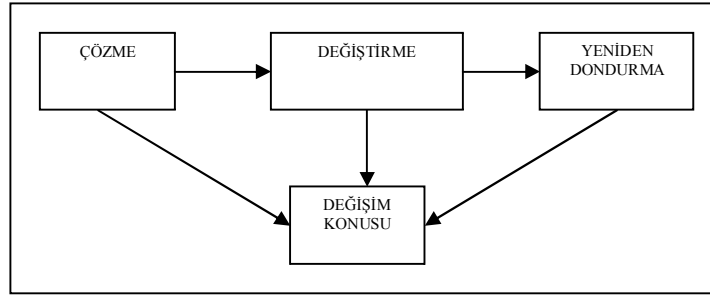
- Yöneticilere göre değişimi zorunlu kılan dış faktörlerin başında % 36,6 ile “artan rekabet” gelmektedir. Bunu % 29,5 ile “müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi” ve % 20,2 ile “küreselleşme” takip etmektedir.
- Yöneticilere göre değişimi zorunlu kılan iç faktörlerin başında % 27,3'lük oranla “düşük verimlilik” yer almaktadır. “Satışların düşmesi”de % 23'lük bir oranla ikinci sırada yer almaktadır.
- İşletmelerinde değişim uygulamalarına yer verdiklerini belirten yönetici oranı % 66,7'dir. Kısmen seçeneğini de olumlu kabul edilirse bu oran % 100 olmaktadır.
- İşletmelerde uygulanan değişim modelleri konusunda, Toplam Kalite Yönetimi, Personeli Güçlendirme, Dış Kaynak Kullanımı, Kıyaslama, Öğrenen Örgütler, Yalın Örgüt ve hepsi seçeneklerinden % 55 ile hepsi seçeneği en çok tercih edilen seçenek olmaktadır. Bunu % 18'li Toplam Kalite Yönetimi anlayışı izlemekte ve % 8'le de dış kaynak kullanımı en çok başvurulan seçenek olmaktadır.

C. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Geleneksel örgütlerin çoğu, en azından teorik olarak değişmek ya da ölmek ile karşı karşıya olduklarını kabul etmişlerdir. Ancak, bütün değişim girişimlerinin de % 70'i başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu başarısızlıkların nedeni, genellikle örgütlerini değiştirme telaşına kapılan yöneticilerin dikkatlerinin dağılarak çok sayıda değişim girişimi içinde boğulup kalmalarıdır. Değişmeye karar verildiğinde, ne yapmaları gerektiği hususunda ki tavsiyelerin bolluğu akıllarının karışmasına sebep olmaktadır. Çoğu değişim çabasının bedeli hem insani hem de ekonomik açıdan yüksek olmaktadır. Bu bakımdan başarı olasılığını arttırmak ve insan kırımını azaltmak için yöneticilerin kurumsal değişimin doğasını ve sürecini anlamaları kaçınılmaz bir zorunluluktur (Beer ve Nohria, 2002: 12-13).

İşletmelerde uygulanan değişim süreci ile ilgili olarak bilim adamları tarafından farklı modeller ileri sürülmektedir. Aristoteles'e göre değişim üç şekilde gerçekleşir. Bunlar sırasıyla: Hareket, bozulma ve meydana gelmedir (İnce, 2005: 320). Planlı olarak yapılan değişim sürecine ilişkin ilk model Kurt Lewin tarafından ortaya atılmış daha sonra Edgar Schein tarafından geliştirilmiştir. Lewin' e göre işletmede değişim üç

aşamadan geçerek oluşmaktadır. Bu aşamalar; Şekil 1’de gösterildiği gibi çözülme, değişme ve yeniden dondurma aşamalarıdır (Koçel, 2005: 517).



Şekil 1. Örgütsel Değişim Süreci **Kaynak:** Koçel, 2005: 517

Kurt Lewin tarafından geliştirilen modeldeki süreçler şöyle açıklanmaktadır. **Çözülme aşaması**, içinde bulunulan durumun durağanlığını yitirdiği, yeni bilgilerden, yeni tutumlardan, yeni alışkanlıklardan haberdar olduğu aşamadır. Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusuna ilgililerin inandırılmasına, değişim zorunluluğuna ikna edilmesine, en azından değişim halinde ulaşılabilecek mevcut durumdan daha iyi olacağının gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılır.⁷

Çözülmenin gerçekleşmesi için üç yol vardır: İlki, değişime yönlendiren güçler arttırılabilir. İkincisi, direnen güçler azaltılabilir. Üçüncü yol ise ikisinin birleştiren yaklaşımdır. Çözülme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır. Gerçekte çözme ve değiştirmeyi kesin çizgilerle ayırmak güçtür. Statükoyu çözme çabalarının çoğu değiştirmeye de girer (Özkara, 1999: 20).

İkinci aşama olan **değişim aşamasında** değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları işletmenin değişim konusunu oluşturabilir. Örgütsel değişim süreci

⁷ Kozak ve Güçlü, 2005, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=29&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003 (08.02.2006)

değişime iten iç ve dış güçler ile mevcut yapıda değişime direnen güçlerin çarpışması arasında gerçekleşmektedir (Özkara, 1999: 21).

Yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurma söz konusudur. Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, sistemine mal ederek ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni durumu esas alarak işlemeye başlar. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda örgütün temel konusu haline gelir. Yeniden dondurma aşaması değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü, bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanacaktır.⁸

Ancak, bazı bilim adamları tarafından değişimin süreklilik arz ettiğini bu sebeple bölümlere ayıramayacağını belirtmektedir (Eren vd., 2003: 60). Değişim sürecinde farklı yazarlar tarafından ortaya konulan ve geliştirilen başka değişim süreçleri de vardır. Değişim yönetimini kolaylaştırmak ve değişimi daha etkin hale getirmek için kullanabileceğimiz 6 aşamalı bir süreç vardır (Hussey, 1998: 77-94).

- **Canlandırma:** Çalışanlara geleceğe yönelik berrak bir vizyon ortaya konulması değişimin gerçekleşmesi için ilk adımdır. Vizyon; güvenilir, sürükleyici, net, kararlı, mantıklı ve her türlü zorlukla baş edebilecek dirençte olmalıdır.
- **Harekete Geçirme:** Değişimden doğrudan etkilenenlerin vizyonun farkında olmaları, paylaşımları ve gerçekleşmesi için kararlılık göstermelerini sağlama dönemidir. Paylaşılan vizyon birçok bakımdan değişimi etkin hale getirir.
- **Destekleme:** Değişimler çalışanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturabilir. Bu baskının azaltılmasında değişimin yöneticisine büyük iş düşer. Çalışanların, sorunları dinlenmeli ve değişim sonrasında çalışmak için gerekecek beceri ve kapasiteye sahip olduğundan emin olmalıdır. Vakit geçirmeden gerekli bilgi ve beceriler ile donatılmalı, eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

⁸ Kozak ve Güçlü, 2005, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=29&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003 (08.02.2006)

- **Kurma:** Değişim için gerekli olan planın hazırlanmasıdır. Bu analiz süreçlerini de içine alan senaryolar ve olasılık ihtimalleri ile hazırlanır. Değişimin basit veya karmaşık olması durumuna göre kısa veya uzun vadeli planlar hazırlanabilir.
- **Sağlama Alma:** Sağlama alma adımı, süreci izleme ve kontrol etmeye yöneliktir. Kontrol etmek için bir mekanizma kurmadıktan sonra, detaylı bir plan yapmanın mantığı yoktur. İzleme, ne tür gelişmelerin gerçekleştirildiğini görmeye yarayan bir süreçtir. Kontrol ise, işlerin planlanandan farklı yönlere saptığında alınması gereken önlemleri almak ve zor bir aşama geçildiğinde çalışanları tebrik etmektir.
- **Takdir Etme:** Takdir etme, kariyer geliştirme ya da parasal motive ediciler kullanma şeklinde olmakla beraber, yaptıkları işin dikkate alındığını ve bir değer ifade ettiğini basitçe göstermeniz, büyük bir etki sağlayacaktır.

II. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME YÖNLENDİREN FAKTÖRLER

Organizasyonel değişim örgüt-çevre ilişkisini de gündeme getirmektedir. Çevredeki değişiklikler örgütün çözüm bulması gereken güçlükler olarak görülür. (Morgan, 1997: 281) Çevre, örgütsel performansı ve sonuçlarını dolaylı ve dolaysız etkileyebilecek örgüt dışındaki herşeydir. Çevre, örgütlere gerekli kaynakları (hammadde, bilgi, beşeri kaynak, yasal çerçeve vs.) sağlarken varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için de kendisi ile iyi ve etkin ilişkileri korumalarını gerekli kılmaktadır. Çevreye olan bu bağımlılık altında örgütler için dış kaynakların akışını kontrol etmek ve bu bağımlılığı bir avantaj haline getirmek ana öncelik halini almaktadır (Kurtulmuş, 1996: 162).

A. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER

İşletmeler, yaşayan yapılar olması sebebiyle buldukları ortamdan etkilenirler. Girdilerini çıktıya dönüştürme sürecinde gerekli olan tüm hammadde ve yardımcı malzemeler bu çevreden temin edildiği için dış etkilerden etkilenmemesi imkansızdır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu değişimler, kimi zaman yeni fırsatlar yaratırken, kimi zamanda tehlike oluşturacak yönde değişecektir.

Bir örgüt kendi içinde ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, dış çevredeki değişimlere uyum sağlayamadığı zaman başarısızlıkla karşı karşıya kalacaktır. O halde başarılı örgütlerin dış çevreleriyle sürekli uyum içinde olmaları gerekmektedir. Bir örgüt, dış çevreye uyum sağlayabilmek için gerekirse pazarlama stratejisini, ürün çeşitliliğini veya organizasyon yapı ve süreçlerini değiştirebilir. Bu, işletme için bir evrimdir. Evrim geçiren işletme artık yeni yapı, strateji ve işleyişle varlığını devam ettirecektir (Yazıcı, 2001: 86).

Şirketlerin performanslarını, rakipleri, müşterileri, demografik, ekonomik, doğal, teknolojik, politik, hukuki ve sosyo-kültürel çevre faktörlerine uyum düzeylerini etkilemektedir. Etkinin boyutlarını azaltmak için, çevresel şartlar üzerinde etkide bulunmak ya da faaliyetlerini bunlara göre düzenlemek gerekmektedir (Karabulut, 2005: 248). Bu değişime etki eden dış faktörler, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler, hukuki-politik faktörler, küresel faktörler ve teknolojik faktörler olarak beş başlık altından ele alınmış ve aşağıda verilmiştir:

1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik çevrede meydana gelen hızlı değişim, işletmelerin de yapılarında önemli değişikliklere gitmelerine sebep olmaktadır. Tam rekabet şartları, işçi ücretleri, arz ve talep dengeleri, kapasite kullanma, sermaye maliyetleri, değişen ekonomik yapılar gibi pek çok faktör örgütleri oldukça yoğun bir şekilde etkilemiştir.⁹

Piyasa ekonomisinde işletmelerdeki değişim; kısa ve uzun dönemde plan, program ve stratejilerin belirlenmesi ve yürütülmesinde çalışan, üretimde verimlilik ve rasyonelliği artıran, işletmenin ticari alanda gelişmesinde işbirliği yapan organların çoğalması ve çeşitlenmesi şeklindedir. Merkezci ya da toplumsal bir ekonomik sistemin egemen olduğu ekonomilerde ise, merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu kuruluşunda bu değişim baskıcı ve merkezci niteliklerde bir örgütsel yapı içinde olacaktır. Yani işletmelerin içinde buldukları ekonomik yapı ve piyasa şekli onun örgütlenme biçimini önemli oranda belirleyecektir. Ekonomik gelişmeler bir taraftan bir çevresel etmen olarak değişimi üretirken, diğer taraftan da kendisi başka dinamiklerin etkisiyle değişime konu olmaktadır. Ekonomik hayat sık sık konjektürel dalgalanmalara

⁹ İnal ve Durna, 2001, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.htm> (20.09.2001)

sahne olur (Çağlar, 2005: 11). Ürünlerin arz ve talep durumu, pazar faktörleri ve ülke ekonomisinin yapısı değişim üzerinde etkilidir. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler, bu açıdan farklı ortamlarda rekabet etmek durumundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 171).

Küreselleşme ile ortaya çıkan ekonomik boyutun çarpıcı bir örneği şöyle verilebilir; "Bir Amerikalı General Motors 'dan Pontiac Le Mans satın aldığı, farkında olmaksızın uluslar arası bir işlemler bütününe girmiş olur. Araba için GM 'ye ödenen 20.000 doların 6000 doları rutin işçilik ve montaj giderleri karşılığı olarak Güney Kore 'ye 3500 doları gelişmiş parçaların temin edildiği Japonya'ya, 1500 doları tasarım mühendisliği için Almanya'ya, 800 doları küçük parçalar için Tayvan, Singapur ve Japonya'ya 500 doları reklam için İngiltere'ye, 100 doları bilgi işlem için İrlanda ve Barbados'a giderken kalan 8000 dolar da Detroit'teki stratejistler, New York'taki banker ve avukatlar, Washington'daki lobi faaliyeti yürütenler, ülke genelindeki sigortacı ve bakımcılar ve çoğu ülke içinde yaşayan ancak artan sayılarda dış ülkelere mensup hisse senedi sahipleri tarafından paylaşılır."¹⁰

Böylesi küresel ağlar içinde, mamuller birer uluslararası bileşimdir. Uluslar arasında değiş tokuş edilen şey nihai mallardan ziyade bütünü oluşturan ve dış kaynak kullanımına yönelik olarak yapılan uzmanlaşmış hizmetlerdir. Bunlar; problem çözücü hizmetler (araştırma, ürün tasarımı, fabrikasyon), problem teşhis hizmetleri (pazarlama, reklamcılık, müşteri danışmanlığı) ve aracılık hizmetleridir (finansman, teftiş, taahhüt). (Tutar, 2000: 72).

Ekonominin değişime etki eden faktörlerin en önemlilerinden biri olan müşterinin beklentileri değiştiği için, rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerini belirleyerek, bu gereksinim ve beklentilere uygun mal ve hizmeti, düşük maliyetle, kaliteli ve hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için kalite, yenilik ve değişim boyutları bir arada değerlendirilmelidir (Doğan, 2000: 55).

¹⁰ Akın, 2003b, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=262 (18.02.2006)

2. Sosyo-Kültürel Faktörler

“Zamanımız sosyo-kültürel değişiklikler yönünden geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Çünkü dinsel ahlaksal ve güzellik anlayışı yönünden dünyamızın geleneksel değer sistemleri hızla değişmekte ve hatta ortadan kalkmaktadır. Karşılıklı derin sosyo-kültürel ilişkilerin etkisi ile yirminci yüzyılın insanı, gerek sosyal ve gerekse kişisel değerler ve davranış özellikleri yönünden tamamen farklı bir hale gelecektir” (Eren, 1997: 119).

Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu sosyal ve kültürel olguların hiçbir zaman sabit kalamayacağını ortaya koyar (İnce, 2005: 320). Sosyo-kültürel değişimlerin nedenlerini şöyle sıralanabilir (Eren, 1997: 119); demografik değişimler, haberleşme araç ve tekniğindeki gelişmeler, öğretim ve eğitim sistemindeki yenilikler, düşünsel gelişme ve değişimler.

Toplumsal çevre koşullarındaki değişim öğelerinin temelinde nüfus ilişkileri, insan davranışları, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Nitekim son yıllarda kentleşme süreci, toplumsal çevre koşullarını değiştiren önemli bir değişim ögesi olmuştur. Köysel yörelerden kentlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş, iş gücünün yapısını değiştirmiştir. Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, iş gücünün yaş ortalamasını düşürmektedir. Bugün yöneticiler daha bilinçli, eğitilmiş genç işçi kitleleriyle karşı karşıyadır (Çağlar, 2005: 14).

Toplumsal çevre koşullarında gözlenen bu değişimler, işletme örgütünde de değişme, gelişme ve yayılmaya yol açar (Çelebioğlu, 1990: 76). Toplumsal ve kültürel değişim sonucu, işletme yöneticileri yalnız işletmenin sahibi olan hisse sahiplerine değil işgörenine, müşterilerine, devlete, rakiplerine vb. gibi türlü çevresel baskı gruplarına karşı bir takım sorumluluklar yüklenmektedir ve bu sorumluluklar zaman zaman örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır.¹¹

Demografik değişkenler miktar, yaş yapısı, gelir, istihdam, sosyo-ekonomik statü gibi konularda nüfusu tanımlar. Yenilik fırsatları açısından demografik veriler, belirsizliği ve bilinmezliği azalttığı için işletmelerin önüne eşsiz olanaklar sunmaktadır.

¹¹ İnal ve Durna, 2001, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.htm> (20.09.2001)

Demografi neyin, kim tarafından ve hangi niteliklerde satın alınacağı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Genç bir nüfusun tüketim ihtiyaçları ile yaşlı nüfusun tüketim ihtiyaç ve alışkanlıkları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Örneğin Amerikalı gençler, yılda birçok çift ayakkabı satın alırlar. Maddi olanakları sınırlı olan bu gençler dayanıklılığa değil, modaaya uygunluğa öncelik verirler. On yıl sonra aynı insanlar yılda çok daha az ayakkabı satın alır ve öncelikle rahatlık ve dayanıklılık, ikinci olarak da modaaya göre alım kararı verirler. Gelişmiş ülkelerdeki altmış ve yetmiş yaşındaki emekli insanlar seyahat ve tatil pazarını şekillendirirler. On yıl sonra aynı insanlar emeklilik kurumlarının, bakım evlerinin ve sağlık kuruluşlarının müşterisidirler. Çift maaşlı aileler çok daha fazla para kazanır ve harcarlar. Özellikle profesyonel ve teknik okullarda genç yaşlarda yoğun eğitim alan insanlar, on veya yirmi yıl sonra ileri profesyonel eğitimin müşterisi olurlar.¹²

Toplumdaki bir anlayış değişimi de üretim süreçlerini derinden etkileyebilir. 1910'lu yıllarda Henry Ford Model T adlı otomobilde dünyadaki ilk seri üretimi gerçekleştirdi. El yapımı otomobil üretimini, 1830'larda el dokumalarındaki gibi kesin olarak durdurdu. Model T 1916'da Amerika'da el yapımı otomobillerin onda bir fiyatına atıldı ve piyasanın % 50'sini ele geçirdi (Murray, 1995: 47). Böylece daha yaygın bir tüketici kitlesi bu ürünü alabilir hale geldi. Ancak 1970'li yıllardan itibaren batı toplumu "bireyselliği" keşfetti. Sonuçta her birey kendi farklılığını yaşama arzusu geliştirmeye başladı. Müşteri beklentilerindeki bu farklılaşma tüm dünyada yeni bir yönetim ve üretim anlayışını doğurdu: Büyük miktarlarda üretim, çok farklı model ve çeşit sunan ısmarlama seri üretim (mass customization). Görüldüğü gibi toplumdaki bir anlayış değişikliği ya da tercihlerdeki bir değişim işletmeler üzerinde kaçınılmaz olarak bir değişim baskısı oluşturmakta ve işletmeleri buna karşı yeni stratejiler geliştirmeye sevk etmektedir (Kırım, 2004: 12-13).

3. Hukuki/Politik Faktörler

Toplum ve ekonominin düzenini sağlayan kurallardan oluşan hukuksal çevre, anayasa, yasa, talimat ve tüzükler değiştikçe bir değişim içine girer. İşletmeler, bu yasalar veya tüzüklerle düzenlenen iş hayatına uyma yönünde değişebilir ya da bunları

¹² İnal ve Durna, 2001, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.htm> (20.09.2001)

değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir ve ekonomik ve toplumsal değişim, hukuki değişimle bir bakıma yasallaştırılır (Çelebioğlu, 1990: 79-80).

Devletin sisteme katılımı, şekil ve ağırlığı itibarı ile ülkelerin sahip olduğu sosyo-politik şartlara ve geleneklere bağlıdır. Devlet bu sistem içinde atacağı adımlar ile müdahil, taraf, uzlaştırıcı, hakem ya da arabulucu olabilmektedir. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır (Kurtulmuş, 1996: 193-196). Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Mesela devlet veya mahalli idareler, işletmenin mal veya hizmetinin başlıca müşterisi olabilir. Hükümetler, bazı işletmelerin veya sanayi kollarının ayakta durması için destek sağlayabilir. Bu destekler, vergi indirimleri sağlamak, eğitim masraflarını karşılamak, iflasa giden şirketlerin hisselerini satın alarak veya ucuz kredi vererek kurtarmak şeklinde olabilir. Devlet, yabancı mallar karşısında yerli sanayi koruyabilir. Bu amaçla ithal yasağı, gümrük vergisi, anti dumping tedbirler getirebilir. Yine hükümet, bir faaliyet alanında sahip olduğu tekelleri kaldırarak veya işleri kısıtlayan bir kanunu değiştirerek, işletmelere yeni fırsatlar sunabilir. Bütün bunların tersine, devlet belirli alanlara yatırım yaparak, bazı faaliyet konularını devletleştirerek, ithalatı teşvik ederek, yaptığı bazı yardımları keserek, işletmeleri bazı tehlikelerle karşı karşıya bırakabilir. Dolayısıyla işletmeler, hükümetin kararlarını ve tercihlerini göz önünde bulundurarak, amaçlarını gerçekleştirmeye ve hatta bu kararları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışacaklardır.¹³

İşletme, hangi büyüklükte olursa olsun son derece hızla değişen ve çok hızlı hareket eden dünyada küresel ekonominin koşullarıyla rekabet etmek ve ona dahil olmak durumundadırlar. Dünyanın herhangi bir yerinde tarım ürünleri üreten bir işletme, Hindistan, Çin veya Rusya'ya ihracat yapıyorsa bu ülkelerdeki politik değişimleri yakından izlemek ve ona göre önlem almak durumunda kalmaktadır. Çünkü politik değişimler veya krizler bu ülkelere olan mal akışını veya fiyatlarını

¹³ İnal ve Durna, 2001, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.htm> (20.09.2001)

etkileyebilmektedir. Aynı şekilde gelişmekte olan ülkelerde ucuz iş gücü kullanılarak üretim yapılıyorsa, bu ülkelerdeki politik iklim ve değişen iş kanunları her zaman göz önünde bulundurulmalıdır (Özkalp ve Kirel, 2000: 448).

Sanayi toplumunun temel özelliklerinden biri de, yeni kıtaların keşfi ve sömürgecilik sayesinde ortaya çıkan pazar genişlemesidir. Pazarların genişlemesi ve uluslararası ilişkilerin artması yeni problemleri beraberinde getirmiştir (Tutar, 2000: 41-42). Devletler ortak problemlerine ortak çözümler bulabilmek için birlikte hareket etmeleri gerektiği düşüncesi ile ortak kurumlar oluşturmuşlardır. Günümüzde de bir yandan milli ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmeleri, öte yandan artan bilgi ve enformasyon talebi, bilişim pazarının alabildiğine genişlemesine yol açmaktadır. İletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesi, bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimlerini beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumu bölgesel gelişmeler ve birleşmelerle karakterize edilecektir. Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA), Karadeniz Ekonomik İş Birliği (KEİB), Türkiye, İran ve Pakistan arasında kurulan Ekonomik İşbirliği (ECO) gibi şimdiye kadar kurulmuş bölgesel gruplaşmaların yanında gelecek yıllarda kurulması düşünülen Doğu Asya Ülkeleri Birliği, Güney Doğu Asya Birliği, Avrasya Türk Birliği gibi yeni bölgesel bütünleşmelerin adımları atılmıştır. Küreselleşme hareketinde, girdilerin temini ve çıktılarının pazarlanması için gündeme gelen piyasalar artık dünya çapında düşünülmektedir. Bilgi çağında dünya ekonomisi küresel ekonomi olacak ve uluslararası rekabet etkili olacaktır. Bilgi toplumunda dünya standartları belirleyici rol oynayacaktır (Özkalp ve Kirel: 2000,450).

IBM'in veya SHELL'in yıllık karı, Filipinler veya Peru'nun bütçesinden daha büyüktür. Bu güç sebebi ile küresel dünya yapısı içinde politika belirleyen ve onları uygulayan küresel aktörlerin sayısı iyice artmış, ulus devletlerin yanında küresel işletmeler de dünya ölçeğinde politika belirlemeye başlamıştır. Bu nedenle tüm dünyada gözlemlenen değişim sürecinde değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yönetim anlayış ve yöntemlerinde farklılaşmaya gitmeleri gerekmektedir. Tıpkı endüstri çağında, üretimin değişim getirmiş olması gibi, 21. yüzyılın küresel ekonomi ağında da bilgi teknolojisi değişim getirmiştir. İşletmecilik anlayışında yaşanan yeni değişim ve dönüşüm sürecinin en

temel dinamiği, bilginin tarihte ilk kez madde ve enerjinin önüne geçerek üretimin en önemli girdisi konumuna gelmesi nedeniyle işletmelerin rekabet yeteneği, insan kaynakları, örgüt yapısında esneklik gibi çeşitli faktörlerde bilginin bu yeni işlevini göz önünde bulundurmalarını zorunlu kılmıştır (Tutar, 2000: 27-28, 75).

4. Küresel Faktörler

Kavram olarak küresel (global) sözcüğünün kökeni, 400 yıl öncesine gitse bile, küreselleşme (globalization) kavramı oldukça yenidir. İlk olarak 1960'larda kullanılan küreselleşme kavramı, aslında 1980'lerde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lara gelindiğinde ise, bilim adamlarının önemini kabul ettiği anahtar bir sözcük haline gelmiştir. Günümüzde küreselleşme konusunda, çok geniş bir literatür oluşmuştur (Kutlu ve Eşkinat, 2002: 231)

Küreselleşme en basit şekli ile dünyadaki örgüt ve insanların birbirlerine bağlanması olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2000: 448). Küreselleşmeyi anlamak için öncelikle ülke sınırlarının olmadığı bir dünyayı hayal etmek gerekir. Böyle bir dünyada toplumsal, ekonomik, siyasal davranışlar ve tercihleri belirlemede bölgesel özellikler eski önemlerini kaybetmektedir (Kutlu ve Eşkinat, 2002: 232). Kapsamlı olarak ise küreselleşmeyi, ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, “ülkelerarası ilişkilerin yoğunlaşması süreci” biçiminde açıklamak mümkündür (Mutlu, 2005: 132).

Gerçekte küreselleşmenin asıl nedeni teknolojik değişimin hız ve hacminde yaşanan artıştır. Küreselleşmenin baskın sebebi, uluslararası ticaretin artışı, serbest piyasa ve liberal politikalar değil, iletişim ve bilişim teknolojilerinde kaydedilen büyük ilerlemelerdir. Ancak günümüzde teknolojik gelişmelerin hız ve büyüklüğünde tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar değişimler olmuş, bu da küreselleşmeyi önlenemez boyutlara ulaştırmıştır.¹⁴

Küreselleşmenin iş hayatına birçok doğrudan veya dolaylı etkileri bulunmaktadır. İç pazar hacimleri küçülmekte olan büyük şirketler gelişmekte olan

¹⁴ Dereli, 2001, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=62&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001 (09.02.2006)

ülkelere girerek dış pazarını büyütme için çaba sarfetmektedirler. Bununla beraber bazı hükümetler ticaretin yaşam standartına olumlu etkisi olduğunu söyleyerek, gümrük sınırlamalarını daraltmaktadırlar. Dünya ülkelerinin ticari şirketleri ve insanları birbirlerine bağlandıkça ülkelerin iletişimini etkileyen kültürel, politik ve dini engeller ortadan kalkacaktır (Özkalp ve Kırel, 2000: 449). Küreselleşme sürecinin ülkeler arası gelişmişlik düzeyi farklarını azaltabileceği veya ortadan kaldıracabileceği de savunulmuştur. Ancak teknolojik gelişme ve artan rekabet koşullarında gelişmiş ülkelerin sermayesi için küreselleşme giderek küresel anlamda güç kazanma anlamına gelirken, gelişmekte olan ülkeler için küreselleşme giderek kazanılan haklardan ödünler verme anlamına gelmektedir.

Küreselleşme kavramını daha yakından tanımak ve anlamlı bir şekilde kullanabilmek için iki farklı küreselleşme sürecini kategorik olarak birbirinden ayırmak gerekmektedir. Birincisi; dünya üzerinde ilk yerleşim birimlerinin oluşmaya başlamasından bu yana hiç kesintiye uğramadan ilerleyen ve dünya üzerindeki coğrafi noktaları birbirine bağlayarak kültürleri, dilleri birbirine karıştırarak, ulaşım haberleşme ağları kurarak ilerlemeye devam eden küreselleşmedir. İkincisi ise, üretici güçler ile ortaya çıkan ve sürekli olarak gelişmekte olan ekonomik gücün, geliştikçe gezegen ölçeğinde yaygınlaşması ve küreselleşmesidir.¹⁵

Küreselleşme dünya üzerindeki herkesi, her kurumu ve her devleti ilgilendiren ve etkileyen bir olay haline gelmektedir. Bu çerçevede küreselleşme, dünyanın çeşitli bölgeleri arasında her türlü alışverişin ve karşılıklı ilişkilerin genelleşmesi olarak tanımlanabilir. Buna göre, küreselleşme ile oluşmaya başlayan yeni dünya düzeni, bilginin anında paylaşımı, ilişkilerin eş zamanlılığı, finansal hareketlerin sınırlarını serbest hareketliliği, firmaların uluslararası nitelik kazanması ve neoliberal ideolojinin genelleşmesi üzerine kurulmaktadır (Düren, 2000: 52).

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, iş gücü ağırlıklı teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden hiperarşik görünümlü şebeke ve

¹⁵ Mutioğlu, 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=178 (12.02.2006)

sanal organizasyon yapılarına geçiş gibi sosyal, siyasal, ekonomik, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli transformasyonlar yaşanmasına neden olmaktadır. Küreselleşme sürecinin temel dinamikleri aşağıda yer almaktadır (Tutar, 2000: 26-33).

- **Küresel işletmeler:** Küreselleşme sürecinin en önemli dinamiklerinden biri, küresel işletmelerdir. Küresel işletmeler dünya özel sektör değerlerinin 1/3 'ini kontrol etmektedir. Bu işletmelerin dünya çapındaki dış yatırımları 2 trilyon dolar civarındadır. Sektörler arası ve işletmeler arası iş hacmindeki bu sürekli artış, belirli sektörlerle ait üretim teknolojilerinin, hammadde ve malzemelerin, iş gücü ve sermayenin, mal ve hizmetlerin dünya ölçeğinde yaygınlaşmasından kaynaklanmaktadır.

- **Teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojileri:** Küreselleşmenin önemli bir dinamiği olarak teknoloji alanındaki gelişmeler, 1980'lerden sonra etkisi daha fazla hissedilen, giderek güçlenen bir olgudur. En önemli gelişme ise ekonominin küreselleşmesine hız kazandıran bilgi teknolojisi alanında gerçekleşmiştir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, özellikle hizmet sektörünün dünya ticaretindeki payını artırmıştır.

- **Sermayenin uluslararasılaşması:** Paranın ve mali kaynakların belirli bir mekanın bulunmaması ve merkezi bir denetime tabi olmaması, sermayenin uluslararası para hareketlerinin ve sermaye piyasalarının etkisi altında olduğunu gösterir. Bugün merkez bankaları para akımlarını uluslararası para hareketlerinden bağımsız bir biçimde kontrol altında tutamamaktadır. Burada uluslararası ekonomik faktörler kadar siyasal faktörler de etkili olmaktadır. Dünya ticaretinde bir iş gününde 1,5 trilyon dolar değerinde paranın el değiştirdiği bilinmektedir. Paranın dünya çapındaki bu dolaşım hızı, "dünya ölçeğinde büyük bir gücü ifade etmektedir ve sermayenin her hareketinde, hem küresel, hem de yerel düzeylerde gücün yeniden dağılımı söz konusu olmaktadır" (Tutar, 2000: 33).

Küreselleşmenin siyasal, kültürel ve ekonomik sonuçları yaygınlık kazandıkça, taraftarları kadar (özellikle entellektüel düzeyde) karşı çıkanların sayılarında da artış olmaktadır. Çünkü küreselleşmeden kazananlar olduğu kadar, kaybedenler de mevcuttur. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin ürettiği, rekabet kabiliyeti zayıf olan ürünlerin, küresel koşullara uyamamaları, işyeri kapanmalarına ve işsizliğe neden

olabilmektedir. Çünkü ticaretin ve sermayenin küreselleşmesi, istihdam ve üretimde yeni yapısal değişimleri zorunlu kılmaktadır. Yeniden yapılanma, ya şirket yapısında, ya da mal piyasasında ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2000: 89)

5. Teknolojik Faktörler

“Teknolojik değişim bütün yönleriyle olmasa bile, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en büyük etkidir” (Çelebioğlu, 1990: 80). Makinalaşma ve daha sonra bilişim teknolojilerinin iş hayatına girişi ile bu daha çok ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz bu değişim, iş süreçleri yanında mali ve insan kaynakları alanında da büyük değişimleri gerektirmiştir.

ABD’nde 1967 ekonomik krizi ve Avrupa’da 1973-74 petrol krizi sonrasında krizden kurtulma çabaları yüksek teknolojinin üretim aşamasında daha fazla kullanımını gerektirmiştir. Bu süreçte ABD’den sonra Japonya başı çekmiştir (Öz-Alp vd, 1998: 398) Bilginin daha kolay ve hızlı elde edilmesi ve iletilmesi bu gelişmelere daha büyük bir ivme kazandırmıştır. Bu gelişmelerin dışında kalamayan örgütler, üretim yöntemleri, yönetim yapıları, ürün kalite ve miktarı gibi pek çok sahada önemli değişimlere gitmişlerdir.

Her tip ve büyüklükteki örgütler, büyük ölçüde gelişmiş iletişim teknolojisine çeşitli fonksiyonları nedeniyle bel bağlamışlardır. Yeni iletişim aletleri ile birlikte, milyonlarca kilometre uzaklıktaki insanlar aynı mekanda biraraya gelmeden birlikte etkili bir şekilde çalışabilmektedir. İletişim teknolojisi sayesinde insanlar fiziksel olarak ofise gitmeden evde çalışabilmektedirler. Çalışanlar çalışma saatlerini ve kişisel faaliyetlerini daha esnek planlayabilir, fazla masraflarını azaltabilirler. Telekomünikasyon teknolojisinin daha az iş gücüne gereksinim duymasının doğal sonucu olarak örgütlerin iş gücü giderlerinde belirli azalmalar da olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2000: 454).

“Yeni teknolojiler örgütsel işlemlerin her yönünü değiştirir. Üretimde daha az masraflı olan ve daha az hata yapan robot ve bilgisayar sistemleri çok sayıda çalışanın yerini almıştır. Bu teknoloji, üreticilere ne üretecekleri konusunda büyük esneklik sağlamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2000: 454).”

Sanayi toplumunda işletmeler üretim ve taşımacılık teknolojilerinde rekabet içinde iken, bilgi toplumunda hem kendi içinde hem de dış çevre ile uyumlu teknolojilere göre yeniden yapılanmaktadırlar (İnce, 2005: 326).

Günümüzde eğitim, sağlık, ulaşım, bankacılık, yayıncılık, telekomünikasyon, ilaç, perakende satış gibi pek çok sektör büyük bir teknolojik dönüşüm içindedir. Bilgisayarlı kumanda ve çarpışma önleme özelliğine sahip otomobiller, elektronik kitaplar ve uzaktan kumandalı robotlar tarafından yapılacak ameliyatlar ve gen değiştirme tedavisiyle hastalıkların önlenmesi gibi pek çok gelişme mevcut ürünleri, hizmet ve sektörleri yeniden biçimlendirecektir . Bu tür gelişmeler işletmeler için rekabeti daha karmaşık hale getirecek zorluklar olarak görülebileceği gibi, paha biçilmez fırsatlar olarak da değerlendirilebilir. Bu gelişmeleri fırsat olarak gören ve değerlendiren bir işletme, pazarda lider konuma yükselecek ve milyarlarca dolarlık kazanç elde edecektir.¹⁶

Bilgi ekonomisinde, bilgisayarlı dizayn ve üretim, elektronik veri değişimi, istemci-sunucu sistemleri, grup yazılımları gibi gelişmeler firmaların ürün yaşam ve müşteri sipariş çevrimlerini kısaltmış ve envanter maliyetlerini azaltmıştır. Bu gelişmeler klasik sektörlerin yerine daha farklı sektörleri ikame edecektir. Bundan en çok etkilenen sektörler de medya, perakendecilik, bankacılık ve sigortacılık sektörleri olacaktır. Geleceğin sektörleri hizmet ağırlıklı olacaktır. Elektronik bilgi işlem sistemleri sayesinde örgütler, muhasebe ücretleme, stoklama, fiyatlandırma gibi birçok konuda yeni tekniklere sahip olmuşlardır. Teknolojinin hızla ilerlemesi ürünlerin çeşit, miktar ve kalite yönünden gelişmesine ve işletmeler arasında rekabetin artmasına sebep olmuştur. Bu yüzden işletmeler rekabet güçlerini arttırabilmek için Ar-Ge bölümlerine büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Elektronik araçlar ve otomasyon sadece üretim tekniklerinde değil yönetim anlayış ve felsefesinde de büyük değişimleri meydana getirmiştir. Bilgiye kolay ulaşım işletme yapıları yanında, toplumsal yapının da demokratikleşmesine yol açacak, sivil toplum örgütleri hükümet ve işletme yönetimleri üzerinde etkili olacaktır (Çağlar, 2005: 37-40).

¹⁶ İnal ve Durna, 2001, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.htm> (20.09.2001)

Görüldüğü gibi teknolojik gelişmenin örgütsel değişim üzerinde önemli etkileri vardır. Bu etkiler gün geçtikçe teknolojinin ilerlemesiyle daha da artacak ve örgütsel değişimin temel belirleyicileri olacaktır.

B. ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER

Değişim varlığın içsel isteklerinin, dürtülerinin bir sonucu olarak da gerçekleşebilir. Bu durumda dışsal olarak zorlayan güçler olmasa da daha iyiyi arama, yenilik yapma, farklılıkları ortaya koyma istekleri de değişimi ortaya çıkartır (Özkara, 1999: 6).

Yaşayan organizma olan işletmeler, tıpkı insanoğlunun hastalanması, zaman zaman düşüp yaralanması, büyüme ile gerçekleşen psikolojik sıkıntıları ya da yaşlanma ile gelen hareket kabiliyetindeki güçlükler gibi sorunlar ile yüz yüze gelir. Bu süreçler onu hayatta kalma arzusu için değişmeye zorlar.

İşletmeyi değişmeye zorlayan iç faktörler aşağıda sıralanmıştır:

1. Örgütsel Büyüme

İşletmelerin hayatını devam ettirmek ve etkinliğini arttırmak amacıyla izleyebileceği en belirgin stratejilerden büyümeye dayalıdır. İşletmeler, büyümelerini sadece kendi çaba ve kaynakları ile sağlayabileceği gibi, başka işletmelerin kaynak ve çabalarını kullanmak sureti ile de gerçekleştirebilir. Bu stratejik bir karar olup, şirket evlilikleri, satınalmalar, stratejik ittifaklar, dış kaynak kullanımı ve kıyaslama yöntemleri ile gerçekleştirilebilir (Dinçer, 1998: 286).

Büyüme örgütü değişime zorlayan bir faktördür. Kuruluşundan itibaren belirli bir büyüklüğe ulaşan örgüt için örgütsel değişim artık kaçınılmaz olur. Aksi takdirde örgüt kendinden beklenen fonksiyonları icra edemez. İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. Bu arada karar vermede, görev ve sorumlulukların dağılımında değişmeler ortaya çıkabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 171).

Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında rollerin ve güç alanlarının yeniden belirlenmesi gerekir. Bu da yapısal değişiklikleri

gerektirir (Çağlar, 2005:14). Yapısını küçültmek aynı zamanda büyümeye devam etmek isteyen örgütler bu amaca uygun olarak temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini dış kaynaklardan temin edebilirler.

2. Performans Düşüklüğü ve Gerileme

İşletmenin satışlarında ve karlılığında sürekli bir düşüş meydana gelirse, kriz kapıda bekliyor demektir. Bu durumda denetim sıklaştırılarak, merkezileşme, tasarruf tedbirleri, personel sayısında azaltmaya gitme gibi maliyeti azaltıcı uygulamalara başvurulur. Bu gibi durumlar işletmede değişimin başlangıcı olur (Çağlar, 2005: 15).

“Birçok kuramcı ve araştırmacı kötü performansın sorun çözmeye yönelen araştırmaları ve değişim isteklerini yoğunlaştırdığını, performans hedeflerine ulaşmada başarısız olmanın değişim ve risk almada artışa neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna karşılık bazı araştırmacılar iyi performansın da ataletle yol açtığını; performans düzeyinden daha yukarı doğru çıktıkça, örgütlerin daha önce uyguladıkları yol ve yöntemleri uygulamakta ısrar ettikleri ve böylece örgütsel başarının ataleti ve değişime direnci şiddetlendirdiğini ileri sürmüşlerdir” (Özkara, 1999: 61).

Örgütsel performans ve karlılıktaki düşüşler, rakipler karşısında kayıplara sebep olacağı için, mevcut sistemin sorgulanarak, değişimin gerçekleştirilmesi gerekli kılabilir.

3. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi

Yönetimin değişmesi konusundaki eski anlayış yöneticiler arasındaki rekabete, tepe yönetimi için tek bir gözde adayın belirlenmesine, güç dengelerinin uyumlaştırılmasına ya da dışarıdan yönetici bulunmasına dayanır. İkinci bir anlayış ise, öğrenme ve bilişimin desteği ile yöneticilerin bakış açılarında ve yaklaşımlarında ortaya çıkan değişimdir. Gereksinme duyulan örgütsel alanlarda değişimin başlatılması ve başarılı bir biçimde uygulanması yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirmektedir (Özkara, 1999: 43).

Değişim, daima bunun gereğini farkedener tarafından ve şirketlerin üst kademelerinde planlanır (Baltaş, 2001: 3). Geniş çaplı örgütsel değişim, değişim enerjisini yaratan, gelecekteki durumu canlandıran ve örgüt üyelerinin değişimi başarma

yeteneklerini geliştiren büyümlü liderler olmadan başarılmaz (Özkara, 1999: 47). Örgütsel değişimin öncülüğünü yapma ve başlatma rolü tepe yönetimine ait olduğu için yönetim kadrosunun sürekliliğinin sağlanmasıyla birlikte, değişim gereksinmesini gören ve değişimi isteyen yöneticilere gereksinme vardır.

Hızla değişen çevre koşullarında yöneticilerin, sadece insan ve diğer üretim faktörlerini etkin bir şekilde kullanabilme becerisi örgüt amaçlarına ulaşmak için yeterli değildir. Bu doğrultuda yöneticilerin işletmelerini gelecekteki değişimlere hazır hale getirmek için uzun vadeli geleceği bugünden tasarlayabilecek becerilere sahip olması büyük bir önem kazanmaktadır. Özellikle işletmeyi bir bütün olarak görebilme, dış çevreyi analiz ederek yeni fırsatları gözlemleyebilme yeteneklerinin ön plana çıktığı tepe yöneticileri açısından, işletmeleri gelecekteki değişimlere hazır hale getirebilecek amaç ve stratejilerin belirlenmesi daha önemlidir. Ayrıca işletmelerde tepe yöneticilerinin değişmesi de bazı kapsamlı ve planlı bir değişim sürecinin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Tepe yönetiminin değişmesi sonucunda yeni gelen yönetim ekibinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanları, denetim yeteneği, iş görenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları bir önceki yöneticiye oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir (Çağlar, 2005: 15). Bu durum, yeni yönetimin düşünceleri doğrultusunda örgüt içinde yapılacak değişimin başlangıcı olacaktır.

4. Amaçlar ve Stratejik Yönelimlerdeki Değişiklik

Değişimi zorlayıcı güçlerden biri örgüt hedeflerindeki değişikliklerden ortaya çıkar. Değerlerdeki değişimler hedeflerdeki değişimlere yol gösterdiğinden dolayı önemlidir. Amaçlar değiştiğinde, seçilen yollar amaçlara ulaşmada yetersiz kaldığında ya da daha farklı ve etkili yollar keşfedildiğinde değişim gereği ortaya çıkar (Özkara, 1999: 52).

Örgütler dış ve iç koşullardaki değişmeler yüzünden kendilerine yeni hedefler saptayabilirler. Bu hedeflerdeki değişme örgütsel değişimi zorunlu hale getirebilir. Örneğin; Hedeflerini dış pazar üzerinde yoğunlaştırmak isteyen örgütlerin, bu pazara hakim olacak bir ortaklığa girmesi söz konusu olabilir. Bu durum organizasyonda değişimi gerekli kılar. Küçülerek büyümek isteyen bir örgüt, bu amaca yönelik olarak kademe azaltır, örgüt yapısı yatay bir hale getirilir. Dış kaynak kullanımına yönelerek

şebeke bir örgüt yapısı sergileyebilir. Bu sebeplerle, örgütlerdeki amaçlar ve stratejik kararlardaki değişimler, örgütsel değişimi de beraberinde getirir.

5. Personelin Motivasyon Eksikliği ve İşgücü Devir Hızındaki Artışlar

Örgütsel hedeflere ulaşmada iş yapma yöntemleri ve alışkanlıkları ile süreçler sadece birer araç olup, çalışanlar en büyük faktördür. Çalışanları en aktif şekilde kullanmak ise onu yapılacak işe iyi motive etmek ile olur. Çalışanların motivasyonunu en üst düzeyde tutmanın yolu, kişinin varlık nedeni ile yaptığı iş arasında bir ilişki kurabilmekten geçer (Baltaş, 2001: 1). Bireyler ve/veya grupların moral ve motivasyonundaki değişimler örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etki meydana getirebilir.

Örgütsel yapıdaki iletişim sorunları, yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, aşırı denetim, işgören devir hızındaki ve devamsızlıklardaki artışlar, aşırı iş yükü, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi sebepler performansta düşüşe sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 172). Örgütsel değişimin gerekliliği daha çok işten kaçmaya çalışan işgören sayısındaki artış ile kendini göstermektedir. Bunlar yönetimi, faaliyete geçmek için uyarır. Birçok örgütte belirli bir düzeyde işgören hoşnutsuzluğu vardır. En büyük tehlike işgören şikayet ve tekliflerine önem vermemektir.

Yapılan işte bir sıkıntı olmasa bile değişiklik ihtiyacı duyabilirler. İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Değişimin amaçlarından biride motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 165)

Özellikle bilgiye dayalı sektörlerde çalışanların motivasyonları farklı olabilir. Bilgiye dayalı işler yapan çalışanlar arttığında, onları motive etmek için farklı yöntemlerde bulunarak yaratıcılıklarının devamlı olması sağlanmalıdır (Özkalp ve Kırel, 2000: 457). İnsanlar ne kadar başarılı veya verimli olabileceklerine inanıyorlarsa ancak o kadarını gerçekleştirebilirler. Bu sebeple çalışanların işlerindeki başarılarını arttırmak için gerekli motivasyonu arttırmaya yönelik yaratıcı çalışmalar yapılmalıdır. Yine iş yapma motivasyonunu üst seviye tutmak için yapılan işin sonuçları gösterilmelidir. Yaptığı bir işin sonucunda diğer insanların hayatını veya işin bütünü

nasıl etkilediğini gören bir çalışanın kendine olan saygısı yükselecektir (Baltaş, 2001: 1). Birey bazında gerçekleşen bu performans artışı örgütsel performansın yükselmesini sağlayacaktır. Böyle bir çalışma ortamının hazırlanması için örgütsel değişim gerçekleştirilmelidir.

6. Şirket Birleşmeleri

Stratejik ortaklık veya birlik, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır. İşletmelerin biraraya gelerek işbirliğine gitmeleri yeni değildir. Uzun yıllardan beri, iş hayatında karşılıklı yardımlaşma anlaşmaları vardır ve uygulanmaktadır. Ancak, son yıllardaki gelişmeler daha ziyade pazarların büyümesine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Klasik birleşmeler; taktik gereği yapılmakta, kapsam dar tutulmakta ve uluslararası pazarlara girmenin ya da teknoloji öğrenmenin çabuk ve kolay yolu olarak tercih edilmektedir. Bu ilişkilerin çoğu kendiliğinden oluşmaktadır ve işletmenin geleceğine dönük, temel bir strateji seçimidir. Yüksek riskin uluslararası piyasaların temel özelliklerinden biri haline geldiği dünyada, resmi veya gayri resmi yollarla işletmeler arası ticari ve sınai işbirlikleri kurulmakta, taraflar piyasaya ortak stratejilerle yönelmektedirler. Her ülkede, sanayi ya da örgüt yapısında görülebilen işbirliği anlaşmaları çeşitli şekillerde yapılmaktadır. İhracat anlaşmaları, ortak girişimler, teknoloji anlaşmaları, pazarlama ve üretici-tedarikçi anlaşmaları, lisans anlaşmaları, kontrat anlaşmaları, satın alma ve birleşmeler, ortak Ar-Ge çalışmaları ekonominin birçok sektöründe (mühendislik, elektronik, bankacılık ve sigortacılık, eğlence ve turizm) yaygın olarak kullanılmaktadır. Son yıllarda özellikle ülkemizdeki işletmecilik uygulamalarında "şirket evlilikleri" olarak bilinen uygulamalarda stratejik birlik oluşturma örneklerindedir (Koçel, 2005: 330).

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeleri stratejik işbirliklerine yönelten başlıca etmenleri arasında; müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi, küresel üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak, uluslararası ticaret engellerinin azaltılması, üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması, ortakların birbirlerine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri ve böylece yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak ve pazarlara daha kolay girebilmek, rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek,

sürekli kalite iyileştirmesine ağırlık vermek ve üstün kalite uyumunu sağlamak, işletmenin değerini artırmak, elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek, üretim maliyetlerini düşürmek, faaliyetlerinde başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak sayılabilir (Dinçer, 1998: 287).

Stratejik ortaklık ve işbirliği, varolan etkisiz yönetim ekibinin değiştirilmesi ve faaliyetlerin birleşmesiyle verimlilikte sağlanacak olası kazançlar amacıyla da yapılabilir. Fakat iki işletmenin faaliyetlerini birleştirmesinin yarattığı sinerjiler de vardır. Sinerji etkisi, ölçek ekonomisinden, dikey birleşmenin yarattığı ekonomilerden, tamamlayıcı kaynakların birleştirilmesinden veya fazla fonların yatırılmasından kaynaklanabilir. Büyüme ile elde edilecek bazı yönetsel masraflardan daha fazla kar sağlama ve her şeyden önemlisi, büyüklüğün sağladığı güç ve yücelik işbirliği ve ortaklığın sağladığı yararlarıdır. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin işbirliğine gitmeleri durumunda yöneticilerin farklı kültürel değerlere ve dile sahip olmaları nedeniyle kişiler aynı ortamda çalıştıkları zaman sorunları algılama ve yorumlama zorluklarıyla karşılaşmaktadır. Bu nedenle, stratejik işbirliklerinde ülkelerarası kültürel farklılıkların dikkate alınması gerekir.¹⁷

Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim ihtiyacı daha fazla kendini gösterir. Satın alınan işletmeler bir şube olarak bağlandığında özerkliğini kaybetmese de yönetim yapısının değişmesi gerekmektedir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilmektedir. Bu durumda her iki örgütte yapısını yeniden düzenler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 172; Çağlar, 2005: 15)

Stratejik birlik oluşturma aslında örgüt yapısında da önemli değişimler yaratır. Bu nedenle, yeniden yapılanma çalışmalarında söz konusu engeller gözönünde tutulmalıdır. Öte yandan, işletmelerin stratejik birlik oluşturmasıyla organizasyon yapısında birdenbire değişme meydana geldiği için merkezîyet sistemiyle işletmeyi idare etmek imkansız denecek kadar zorlaştırır. Bu durumda iletişim zorlaşacak ve iletişim kanallarının uzaması ile masraflar da artış gösterecektir. Stratejik birlik oluşturmada merkezileşme sistemi uygulanmaya devam edilirse alt kademe yöneticileri

¹⁷ Ölçer, 2001, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-kureselrekabet.htm> (20.09.2001)

yeterli bir şekilde motive edilmediklerinden daha fazla iş yapmak için arzulu olmayacaklardır.¹⁸

III. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALANLARI

A. STRATEJİK DEĞİŞİM

Strateji, temel olarak bir örgütün uzun dönemli amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşmak için seçilen yol olarak tanımlanır (Eren, 1997: 6). Amaçlar değiştiğinde, seçilen yollar amaçlara ulaşmada yetersiz kaldığında ya da farklı ve etkili yollar keşfedildiğinde stratejik değişim gereği ortaya çıkar (Özkara, 1999: 52).

Stratejinin başlangıç noktası müşteri memnuniyetini hedefleyen farklı temel yeteneklerin tespit edilmesidir. (Hamel, 2000: 93). Hazırlanacak strateji, esnek olmalıdır ve sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı, hatalardan ders çıkarmayı içermelidir. Ayrıca strateji oluşturma süreci demokratize edilmelidir ve strateji sadece tepe yönetime bırakılmayıp, kurumda bu konuda potansiyeli olan herkesten yararlanmalıdır (Kırım, 2004: 90). Slywotzky günümüzde müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiğini ve müşterinin alışveriş ve tercih önceliklerinin de aynı değişimi sürekli yaşadığını belirtmektedir. O zaman önemli olan, bu öncelik değişimlerini saptamak ve bu çerçevede mal veya hizmet sunum sistemini yeniden düzenlemektedir (Kırım, 2004: 92).

Strateji belirleme ve değiştirme süreci aslında oldukça karmaşıktır. Çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler ile örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerinin karşılaştırılması neticesinde amaçlara ulaşmada en iyi yol belirlenmelidir (Özkara, 1999: 53). Stratejik değişimi, bu fırsat ve tehditleri oluşturan etkenlerdeki değişimler tetikler. Rekabet şartlarının artması, müşteri beklentilerinin değişmesi, işletme performansının ve kar oranlarının düşmesi, gelişmeyi engelleyen örgütsel faktörler gibi etkenler stratejik değişimi gerekli kılar. Bu noktadan sonra ne yapılması gerektiğine karar vermektir.

Stratejik değişimin formülasyonu üç adımı içerir. Önce ne yapılması gerektiği ve her sürükleyici kuvvet için inisiyatif geliştirmek konusunda bir beyin fırtınası

¹⁸ Ölçer, 2001, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-kureselrekabet.htm> (20.09.2001)

yapılmalıdır. İkinci aşamada bu inisiyatifleri bir matris üzerine yerleştirerek birbirleriyle uyumları konusunda bir anlayış geliştirilmelidir. Üçüncü olarak ise stratejinin başarıya ulaşmasına organizasyondaki her fonksiyonel grubun nasıl katkı yapabileceğini açıkça ortaya koyan yol haritaları yapılmalıdır (Christensen, 1998: 27). Tipik yaklaşım, formülasyonu tepe yönetiminin, uygulamayı ise kurumun tüm diğer elemanlarının gerçekleştirmesi gerektiği görüşü üzerine kurulmuştur. Ancak günümüz rekabet ortamında bu yaklaşım tartışmalı hale gelmiştir. Zira, yaratıcı stratejilere kurumun tüm çalışanlarının katkı yapması gerekliliği söz konusu olmuştur (Asunakutlu ve Çoşkun, 2000: 22).

B. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM

Yüksek teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve giderek artan uluslararası rekabet, global ekonomide gözlenen yapısal değişimin gerisindeki temel etkenlerdendir. Gerçekten, rekabet teknolojik gelişmeyi doğurur ve buna bağlı olarak da yeni teknolojiler yeni fırsatlar yaratır ve piyasalardaki değişen talebi karşılamak üzere yeni ürünler üretilir. Bunun içindir ki, ekonomide görülen değişim ve dönüşümler çoğu kez teknolojik gelişmenin dayattığı bir zorunluluk olarak algılanır (Kurtulmuş, 1996: 124).

Genelde teknolojik değişimden bahsederken teknoloji ifadesi, alet ve ekipman, teknik bilgi, üretim ve yönetim yöntem ve teknikleri ile sosyal örgütlenmeler (fabrikalar, bürokrasiler vs.) anlamında kullanılmaktadır (Kurtulmuş, 1996: 126).

Teknolojik değişim, bir teknoloji yapısının performansını etkileyecek şekilde mevcut durumun iyileştirilmesi ya da tamamen yenilenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Teknolojik değişimin örgütsel değişim üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örgütler, yavaş gerçekleşen teknolojik değişimlere önemli bir sorun yaşamadan ayak uydurabilirler. Ancak, teknolojik değişim bir devrim niteliği taşıyorsa beraberinde sorunları da getirecektir. Örneğin; Yeni teknoloji, işin otomasyonu şeklinde ise çalışanların işten çıkartılmalarını gerektirecektir. Bu otomasyon daha önce yapılan ambalajlamayı değiştiriyor ise, malzemenin alındığı tedarikçilerin değişmesine yol açacaktır. Tüm bu ve benzeri teknolojik değişimler, toplumları ve örgütlerdeki iş yapma yol ve yöntemlerini de değiştirmektedir (Özkara, 1999: 65).

Teknolojinin tek başına sağladığı bu etkilerin yanında, maliyet ve farklılaşma ile ilgili diğer faktörleri etkileyerek ya da değiştirerek rekabetçi üstünlüğü etkileyebildiği de görülmektedir. Teknoloji hızla değişmekte, rekabette aynı şekilde artmaktadır. Doğal kaynakların azalması, müşterilerin şartları ağırlaştırmaları ve örgütlenmeleri, çevre duyarlılığının artması gibi sebepler artan rekabetin önemli faktörlerinden bazılarıdır. Ancak insanın araştırmacı ve yaratıcı gücüyle sağlanan rekabet, hızlı teknolojik değişim süreçlerini ortaya çıkarmakta ve böylece teknolojik değişim rekabet için güçlü bir koz olmaktadır.¹⁹

Teknolojik değişim, eğer daha önceden varolan teknolojiyi tümüyle değiştirmeyi gerektiriyorsa, bu durumda yöneticilerin yeni teknoloji hakkında kapsamlı bilgi toplayarak riski en aza indirmeleri gerekmektedir. Ya da bu teknoloji dış kaynak kullanımı yolu ile temin edilerek finansal riskten kurtulunmalıdır (Özkara, 1999: 69).

Teknolojik değişimin hızı, bilgi teknolojilerinin yoğun olduğu alanlarda daha fazla ve herkesin kolay ulaşabileceği nitelikte olmaktadır. Yüksek teknoloji denilen bu süreçler, sadece üretimde değil, yönetim alanında da değişiklik gerektirmektedir (Dinçer, 1998: 347).

C. YAPISAL DEĞİŞİM

Örgütün yapısal değişimi amaçları başarmak için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak kişileri aranacak özellikleri, pozisyonları ve pozisyonların yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemek ya da tümüyle değiştirmektir (Çağlar, 2005:7). Örgütsel yapının tasarımı, bir biçimlendirme ve yön verme sürecidir. Örgütün kuruluşunda, kurucunun değerlerine, benimsediği stratejilere ve kullanmayı düşündüğü teknolojiye göre örgüt yapısı biçimlendirilir. Yeniden tasarım ise örgütsel amaçlara ulaşmada yetersiz ya da etkisiz olan yapının daha etkili olacağı düşünülen bir başka biçime dönüştürülmesidir (Özkara, 1999: 72).

“Örgütler yeni kuruldukları dönemlerde göreceli olarak basit ve esnek bir yapıya sahiptir. Ancak, büyüme ve gelişme dönemlerinde yapı giderek çapraşık hale gelir. Bu dönemlerde işlerin ve işgörenlerin sayısının artması, iş yapma yöntemlerinin

¹⁹ Akın, 2003a, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266 (10.02.2006)

çeşitlenmesi birçok içsel sorunu ortaya çıkarır. Diğer yandan, örgüt yapısının çapraşıklaşması, standartların oluşması ve kuralların katılaşması çevresel değişmelere uyarlanmayı güçleştirir” (Özkara: 1999:73).

Genellikle örgütlerin tepe yönetimi, örgüt geleceğinin öngörülenmesi ve beklentilere uygun yönetim yaklaşımlarının oluşturulması konusunda sorumluluğu üstlenmiş görünmektedir. Burada aslında sadece üst yönetimin sorumluluk taşınması, işletme geleceği açısından yeterli değildir. Örgüt, bir bütün olarak tüm unsurları ile geleceğine sahip çıkmak durumundadır (Asunakutlu ve Çoşkun, 2000: 22). Bu durum hiyerarşik yapının bozularak, dikey organizasyon şemalarının yatay pozisyona gelmesine sebep olmaktadır.

Gerek örgüt içi ve gerekse çevresel koşulların yarattığı sorunlar yapısal değişim gereksinimi yaratır. Örgütlerin yapısal değişime gitmelerinin nedenleri şöyle sıralanmaktadır (Özkara, 1999: 73):

- Karlar üzerindeki rekabet baskısı örgütün daha etkili bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir.
- Hızlı büyüyen uluslararası pazarda örgütün pazar payının korunması önemli bir değişim gerektirmektedir.
- İşletmelerin birleşmeleri yeniden yapılanma için baskı yapmaktadır.
- Teknolojik gelişmeler yeni örgütsel ayarlamalar gerektirmektedir.

D. KÜLTÜREL DEĞİŞİM

Örgüt kültürü, en yalın hali ile şirket çalışanlarının zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. İnsanlar arasında paylaşılan “değerler”dir (Kırım, 2004: 58).

Graves kültürün kaynağını açıklamak için şunları belirtir (Çetin, 2004: 11):

- Kültür, örgütün faaliyette bulunduğu pazarın şartlarının ürünüdür.
- Kültür, örgüt içi fonksiyon ve yapıların ürünüdür.

- Kültür, insanların işlerine karşı olan tutumlarının ürünüdür.
- Kültür, kişilerin örgüt ve psikolojik ilişkisinin ürünüdür.

Kültür, etkin performansa ulaşmayı sağlayan bir organize olma biçimi, bireyleri örgütsel amaçlar etrafında sosyalize eden bir görünmez el olarak nitelendirilebilir. Örgütsel performansı geliştirecek kültürel yapı arayışı, kültürel değişim sürecinin hedefine ‘‘uyumlu‘‘ ve ‘‘güçlü‘‘ kültüre ulaşma çabasını yerleştirmektedir (Sayılar, 2003: 133-137).

Hızlı değişimin ve dünya çapında rekabetin şirketleri zorladığı bu günlerde örgütlerin kültürlerini yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir. Hiyerarşik yapıya sahip işletme kültürlerinin işletme performansını olumsuz yönde, pazar kültürüne sahip değişimci ve yenilikçi işletmelerin işletme performansını ise olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Eren vd., 2003: 61).

Örgüt kültürü, değişim konusunda yönetici ve çalışanların başvurduğu temel mekanizmalardan biridir. Yani meydana gelen olaylar, değişimler veya yenilikler, işletmelerde örgüt kültürü çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutularak yorumlanır, kabul edilir ya da reddedilir (Özdevecioğlu, 1995: 121).

Küreselleşme hareketleri işletmeleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşırken, yönetim kademesinde bulunanlar için farklı kültürlerden işletmeye gelen insanları yönetmek önemli hale gelmiştir. Buna göre, işletme etkinliğinin temel unsurlarından biri, farklı kültürel özellikler taşıyan iş gücünü, ortak değerler etrafında birleştirerek, çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmek olmuştur (Ehtiyar, 2003: 67).

Örgütsel değişimin derecesi, örgütsel kültür ile yakından ilgilidir. Bir değişimin, bir organizasyon bünyesindeki geleneksel davranış, g ç, kültür ve yapı üzerinde ne zaman önemli bir etkisi varsa direnme muhtemeldir (etin, 2004: 65-68). Örgütlerdeki değişim sürecinde bunu barışçı ve çalışanların tepkilerini en aza indirerek ozmenin en yaygın uygulanan yöntemlerinin başında geçici işbirliği komiteleri gelmektedir (Kurtulmuş, 1996: 165).

Örgütsel kültürü doğrudan yönlendirmek mümkün olmadığı için değiştirmek de güçtür. Ancak tümüyle bir değişmezlik de söz konusu değildir. Örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğinin sağlamadığında, başka deyişle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur (Özkara, 1999: 93).

Kültürel değişime dair hakim görüş, özellikle üst düzey yönetimin planlı bir kültürel değişim faaliyetini ortaya koyması ve bu değişim sürecini net biçimde sahiplenmesi gerektiği şeklindedir (Sayılar, 2003: 141). Örgüt kültürünü başarılı bir şekilde değiştirmek için önce eski kültürü anlamak, çözümlenmek gerekir. Bundan sonra yönetici, müşteri ve işgörenlerinde katılacağı bir etkileşim ile kültür geliştirilebilir. Ancak, bu süreç toplumsal etkileri de içerdiği için uzun bir sürede gerçekleşecektir. Örgütsel kültürü sürdürmek için kullanılan yollar, onu değiştirmek için de kullanılabilir. Örneğin, yöneticilerin önem ve değer verdikleri şeyleri, örgüt dışındaki müşteriler, rakipler, satıcılar gibi ögelere karşı tutumları, kriz dönemlerinde tepki gösterme biçimini, işe alma ve yükseltme ölçütlerini, ödüllendirme sistemlerini ve seramonileri değiştirerek, örgütsel kültür değiştirilebilir (Özkara, 1999: 94).

IV. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE DİRENÇLERİN ÖNLENMESİ

Değişim çalışmaları hangi düzeyde olursa olsun, değişim çabalarını genelde çalışanların tepkisine maruz kalmaktadır. Bu durum alışılan düzenin bozulmasının istenmemesinden kaynaklanmaktadır. Değişim karşısında insanların tepkileri farklı olmaktadır. Değişimin getirdiği belirsizliğe rağmen, genelde özgüvenini kaybetmeyen ve olaylara bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşanların değişime daha kolay uyum sağladıkları görülmektedir (Aksu, 2000: 38).

Direnme konusunu araştıran psikologlar, örgütsel değişime karşı gösterilen direnmenin karşılıklı kabul edilebilir amaçların gerçekleştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak algılanması gerektiğini de ifade etmişlerdir. Önerilen değişiklik

çoğunluğun zararına ise, bunun anlaşılması ve durdurulması şeklinde bir işlevi de yerine getirebilir.²⁰

İnsan aynı işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüze bir çalışma sisteminden sıkılarak değişiklik arar. Değişikliklere tepki duymak, hem de özlemini çekmek insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür tepkilerin verileceği aşağıdaki tabloda verilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 173).

Tablo 1. Değişikliğe Karşı Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

BİREYİN GENEL TUTUMU	DEĞİŞİKLİĞE TEPKİLER
KABUL	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
KAYITSIZ KALMA	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yapma -Öğrenmeme
PASİF DİRENÇ	-Mümkün olduğu kadar yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma
AKTİF DİRENÇ	-Sabotaj -İşten Ayrılma

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 173

A. DEĞİŞİME DİRENCİN SEBEPLERİ

Değişime direnme genel olarak iş ile ilgili sebepler, kişisel nedenler ve sosyal nedenlerden oluşur (Koçel, 2005: 520). Bunlar şöyle sıralanabilir (Aksu, 2000: 41);

²⁰ Özkan, 2002, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (17.02.2006)

- Mevcut statükodan memnun olma veya sahip olunan yetkilerin kaybedilmesi korkusu,
- Genel olarak yeni uygulamalardan çekinme veya yeniliklerin getireceği değişikliklerin belirsiz olması,
- İşletmede yaşanan sorunların geçici olduğu ve herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığına inanılması,
- Geçmişte yaşanan kötü tecrübelerden dolayı işletme yönetimine güven duymama,
- İşletmede meydana gelecek değişikliklerle ilgili yanlış duyumların alınması,
- Sahip olunan otoritenin, prestijin ve finansal gücün kaybedilmesi riski,
- Yapılacak değişikliklerin işletmeye fayda yerine zarar getireceğine inanılması,
- Yakın çevrenin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu,
- Değişim sırasında yanlışlık yapılması, ya da yanlış bilgilendirme yapılması.

B. DEĞİŞİME TEPKİLERİN ÖNLENMESİ

Planlı değişim en önemli özelliği sorunsuz ya da en az sorunla başarılan değişim programı olmasıdır. İşletmelerde değişime karşı olan tepkilerin önlenmesi ya da etkinin azaltılması için şu yöntemler uygulanabilir (Koçel, 2005: 523-524, Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 175-178).

- **Katılım:** Değişimden etkilenecek personelin bizzat değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarında olması gelecek tepkileri azaltmaktadır.
- **Haberleşme ve Eğitim:** Değişime direnç gösterenlerin bir çoğu, yapılacak değişimden haberdar olmadığı için direnç göstermektedir. Bu sebeple bu insanlar haberdar edilmeli, değişimin boyutları ve sonuçlarının ne olacağı anlatılmalıdır. Özellikle bilgi bakımından eksik kalacak birimlerde eğitim faaliyetlerine başlanmalıdır.

- **Pazarlık ve Anlaşma:** Değişimden etkilenecek kişiler ile değişimin sınırlarının çizilmesi, ücret artışı gibi uygulamaların yapılmasıdır. Bu yöntem, sonucunda kaybetme ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir.
- **Tehdit ve Baskı Uygulama:** Kişilerin direnç göstermesini engellenmek amacıyla, zor kullanma, tehdit etme, şantaj vs. şeklinde uygulanır. Değişimin acil olduğu durumlarda daha çok kullanılır.
- **Yanıltma ve Taviz Verme:** Değişim sonucunun çok iyi sonuçlar getireceğini anlatarak ya da yayılmasını sağlayarak kişilerin yanlış algılamalarına sebep olmak ilk başta direncin olmasını önlemektedir. Fakat gerçek ortaya çıkınca sonuçları ağır olabilir. Veya tam tersi değişim için geçici görevlendirmeler yaparak masrafsız değişime gönüllü sağlanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ

I. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI

Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen dış kaynak kullanımı, iş dünyasındaki en yeni trendlerden biri olarak öne çıkmakta ve çeşitli yönleri ile de tartışılmaya devam edilmektedir (Arslantaş, 1999: 13).

Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ifadesi, çalışma hayatında ilk kez Wisconsin şirketinin, Omni Resource şirketine Nisan 1988 yılında tesis yönetimini devrettiği zaman kullanılmıştır (Demir, 2004: 24). Literatürde outsourcing için dış kaynak kullanımının yanında dışsal tedarik, dış kaynaklardan yararlanma veya faydalanma terimleri kullanılmaktadır (Özbay, 2004: 6). Dış kaynak kullanımı en basit hali ile daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir. Firmaların kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise özel olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanarak, faaliyet göstermelerini öngören bir stratejidir.²¹ Bir başka deyişle, işletmenin iyileştiremediği ve geliştiremediği yetenekleri, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanabilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 394).

Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonun daha önceden kendi bünyesinde yapmış olduğu öz yetenekleri ile ilgili olmayan faaliyetleri organizasyon dışında yaptırması olarak ifade edilen bir anlayıştır. Burada sözü edilen hukuki bir ortaklık olmayıp, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretimini çeşitli safhalarında birbirlerini tamamlayıcı şekilde işbirliği yapmalarıdır (Koçel, 2005: 299).

“Yalın bir örgüt yapısı oluşturmak, uygun maliyet yapısında çalışmak, verimliliği arttırmak, küçülmek, küçülerek büyümek amaçlarıyla uygulanan dış kaynak

²¹ Çoban ve Tutkun, 2003, http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10, (23.06.2006)

kullanımı, işletme faaliyetlerinden bir kaçının başka işletmelere devredilmesi olarak tanımlanabilir” (Akdemir, 1998: 84).

P. Druker ve M. Porter’a göre, “orta ölçekli şirketlerin, gelecek yüzyılda zafer kazanmalarının nedenlerinden biri her an denetimleri altında bulundurmalarına gerek olmayan ufak tefek işleri dışarıdan alınan kaynakla çözdükleri için, yanlarında bagaj taşımamaları” olacaktır (Demir, 2004: 24).

General Motors’a bağlı Opel’de yapı ve işleyiş olarak temel yeteneklere odaklanan ve hemen hemen tüm yan hizmetleri dış kaynak kullanımı ile sağlamayı tercih etmektedir. Kadrolar kısıtlı tutularak, elemanlar bir çok fonksiyonu gerçekleştirecek şekilde kullanılmaktadır. İhtiyaç duyulan yeni kadrolar için taşeron firmaların hizmetlerinden yararlanır. Taşıma, eğitim, sağlık, bilgisayar hizmetleri, yemek, güvenlik, mali ve hukuki danışmanlık, halkla ilişkiler gibi tüm hizmetlerin dış kaynak kullanımına bırakılması, bu hizmetlerin etkinliğini arttırdığı gibi maliyetlerini de kontrol altında tutma olanağı sağlamaktadır.²²

Günümüzde, şirketlerin ana faaliyetleri dışındaki işleri tedarikçilere aktarması, teknoloji sayesinde iletişim ve eşgüdüm maliyetlerinin düşmesi ile her zamankinden daha kolaydır. Bunlara bir de gittikçe kısalan ürün ömrünü ve esnekliğin sağladığı faydayı eklediğinizde, şirketlerin niçin her geçen gün daha yatay konuma geldiğini anlamak mümkündür. Bununla birlikte her şirket rakiplerden farklı olmak için temel yetenek ya da kritik kaynak olabilecek şeyleri “dışarıya yaptırma hatasına” düşmemelidir (Hamel, 2000: 113).

İşletmeler tarafından dış kaynaklardan yararlanmada dikkat edilecek en önemli konulardan birisi mümkün olan en iyi kaynağın seçilmesidir. Dışarıdan sağlanacak faaliyete ilişkin olarak bu alandaki en iyi işletmenin belirlenmesi oldukça önemlidir.²³

²² Büyük, 2001, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972, (16.03.2006)

²³ Kozak ve Güçlü, 2005, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=29&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003 (08.02.2006)

II. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA TÖRLERİ

Dış kaynaklardan yararlanma, gerçekte işletmeler arasında işbirliğine dayalı bir modeldir. Birçok ortak giriŐim ve stratejik ortaklığın temel dayanaklarından en önemlisi, dış kaynaklardan yararlanarak iş ve faaliyetlerin yÖrÖtölmesi ve bÖylece rekabet ۆstÖnlÖĐü elde edebilmektir (Ölgen ve Mirze, 2004: 395). Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi uygulamada farklı Şekillerde gerçekleşebilir. İlgili literatÖrdeki açıklamalar ve uygulamada en fazla gÖrÖlen modeller dikkate alındığında, dış kaynaklardan yararlanma stratejinin genellikle, taşeronlaştırma, tedarikçiler ve bayiler ile stratejik işbirliği oluşturmak ve fason ۆretim biçiminde uygulandığı gÖrÖlmektedir (Dinçer, 1998: 290; Budak ve Budak, 2005: 209).

A. TAŞERONLAŞTIRMA

Temel kabiliyetlerini geliŐtirerek rekabet ۆstÖnlÖĐü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusu dışındaki fonksiyonları taşeronlara devredebilir. BÖylece, hem kÖölerek daha etkili bir yÖnetime kavuşur, hem esas faaliyeti – ana işletmenin yapmak istemediği fonksiyon- ۆzerinde odaklaŐan taŐeronun maliyet avantajı kullanılır, hem de rekabet ۆstÖnlÖĐü sağlar.

İŞletmenin dış kaynaklardan yararlanmak istediği konuda, hizmet sağlayan taşeron firmaların elinde hizmeti etkin sunmasını sağlayacak araç ve yÖntemler mevcuttur. ۆstelik bunları teknolojik olarak yenilemek amacıyla yatırım yapmaya da hazırdır (Arslantaş, 1999: 15).

Peters, “taşeronlaştırma teorisine gidiŐ” baŐlıĐı altında dış kaynak kullanımının temel prensiplerini beş nokta da değerlendirmektedir (DÖren, 2000: 80):

- Yalnızca en iyiler ile çalışmak,
- DÖnya pazarındaki belirsizlikleri gÖzÖnÖne alarak taŐeronlardan imkansız istemek,
- TaŐeronun ilgisini mÖmkÖn olduğunca kendi ۆzerinizde tutmak,
- Taşeronlara, finansal gÖçlerini korumaları için destek vermek,

- Taşeron kavramını aşarak, “dış ortak” anlayışını benimsemek.

Ülkemizde personel taşımacılığı, yemek temini, güvenlik hizmetleri, üretim tesislerinin işçiliğinin devri taşeronlaştırma yöntemleri sıklıkla kullanılan dış kaynaklardır. İşletmenin doğrudan faaliyet alanına girmeyen ikincil nitelikteki faaliyetlerde de dış kaynaklara başvurması taşeronlaştırma ile ilgilidir. İkincil hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanmak, sabit maliyetlerin azalmasını ve iş gücü esnekliğinin verimliliğini artırmaktadır.

B. TEDARİKÇİLER VE BAYİLER İLE STRATEJİK İTTİFAKLAR OLUŞTURMA

Bir işletme kendine girdi temin edenleri veya bayilerini kara ortak edebilir. Ayrıca tedarikçi firmalar ile stratejik ittifaklar oluşturabilir. Özellikle Japon işletmeler bu tip dış kaynak kullanımını başarılı bir şekilde uygulamaktadırlar. Bu tarz bir ittifak küçük ve orta ölçekli işletmelere büyük yarar sağlamaktadır. Böylece işletmeler yalnızca kalite ve yenilik geliştirme üzerinde odaklanabilmektedirler. Ana firma ile tedarikçi firma birlikte sorunları çözmek, kalite geliştirmek ve maliyetleri düşürebilmek için çalışırlar (Gençyılmaz ve Zaim, 2001: s.133-134).

Japonya’da montajcı işletmeler tedarikçi işletmeler ile çok yakın işbirliği (ortaklık-partnership) ilişkilerini geliştirmektedirler. Montajcı işletmenin bir kısım uzmanları bütün bu konularda yardımcı olmak için tedarikçi işletme içinde ilgili personel ile işbirliği içinde çalışmaktadır. İşletmenin üst yönetiminin belirlediği politika doğrultusunda, fabrika yönetiminin isteklerini yerine getirmek üzere, ikmal bölümü personeli tedarikçileri iyileştirme konusundaki ilişkilerini devamlı sürdürürler (Ertürk, 2000: 285).

C. FASON ÜRETİM

Tekstil işletmelerinin ülkemizde sık kullandığı bir yöntemdir. Fason imalat da bir çeşit taşeron kullanma yöntemidir. Ancak taşeronlaştırma stratejisi, küçülme stratejisinin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkarken, fason imalat kuruluş safhasından itibaren planlanan bir örgütlenme türüdür.

Belli kalite, standart ve fiyatta anlaşılan şirketler, bu anlaşmayı aralarında sözleşmeye dayandırmaktadır. İş bittikten sonra başka bir firmaya da gidilebilmektedir. Bu yüzden bu sisteme taşeronluk sistemi de denilmektedir. Ama bu sistemi taşeronluktan ayıran en temel nokta sürenin uzun olmasıdır. Fason üretimin uygulanması stratejisinde, yapılacak işin dışsal kaynağa sipariş edilmesi halinde kapasite yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar giderilmektedir.²⁴ Böylece işletmeler uzman olmadıkları işleri esas uzman olan işletmelere vererek, kendi öz yeteneklerine dönmektedirler. Dış kaynaklardan yararlanma ile her an denetime gerek duyulmayan işler başkalarına verilerek bu işlerin hamallığından kurtulunmaktadır (Reyhanoğlu, 1999: 67).

III. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının temeli, bazı işleri işletme içinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine, dışarıdan yaptırmaya dayanmaktadır. Bu nedenle aynı hedef doğrultusunda birbiri ile yardımlaşmak durumunda olan işletmeler arası ilişkiler doğmaktadır.

Esasında “dış kaynaklardan yararlanma” stratejisi yönetim uygulamalarında çok eskilere dayanmaktadır. Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer dış kaynak kullanımı örneğidir (Koçel, 2005: 300).

Türkiye’de başlangıçta inşaat sektöründe taşeronluk şeklinde uygulanmaya başlayan dış kaynak kullanımından fason üretim alanlarında da yararlanılmaktadır. Fakat son dönemlerde özellikle maliyet eksenli avantajlarına bağlı olarak Turkcell, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi kuruluşlarda geniş kapsamlı olarak tercih edilen bir strateji haline gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda “Koç 2000 Projesi” çerçevesinde belirli alanlarda güçlenmeyi ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde etmek isteyen Koç grubu, “çekirdek/öz iş alanları” modeli ile bazı sektörlerde yoğunlaşma stratejisini takip etmiştir. Dolayısıyla zamanla bazı alanlardan çekilerek, kaynaklarını uzun vadede faaliyet göstermeyi hedeflediği sektörlerle aktaran Koç Holding, rekabet gücünü her

²⁴ Çoban ve Tutkun, 2003, http://diskaynakullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10, (23.06.2006)

geçen gün daha da artmıştır. Bu süreçte Koç Holding maliyetleri düşürmek amacıyla şirketlerinin özellikle muhasebe, bilgi işlem ve lojistik hizmetlerini dış kaynağa devretme kararı almıştır.²⁵

Lojistik hizmetleri, tüketicilerin gereksinimini karşılamak amacıyla, kaynaktan tüketicilere gelinceye kadar, ham maddelerin, tamamlanmış mal ve bunlara ilişkin bilgilerin maliyet etkinliği sağlayacak tarzda akışının sağlanması, depolanması, envanterlerin tutulması, planlanması ve uygulanması ve verimliliğinin kontrol edilme sürecidir. Lojistik yönetimi içinde yer alan ve dış kaynak kullanımına yönlendirilen faaliyetler şunlardır; İşletme içi ve dışı nakliyat, depolama, navlun ücretleri denetimi/ödenmesi, gümrük acenteliği, taşıma komisyonculuğu, gümrük çıkış işlemleri, çapraz havuzlama, yüklemelerin birleştirilmesi/dağıtımı, seçilmiş üretim faaliyetleri, ürün markalama/etiketleme, danışmanlık hizmetleri, siparişin yerine getirilmesi, ürün iadeleri ve onarımı, bilgi teknolojisi, tedarik, stok yönetimi, ürün montaj/kurma, filo yönetimi, müşteri hizmetleri, sipariş alma/işleme. Yapılan araştırmalar, dış kaynak kullanımında beklenen etkinliğin sağlanması için lojistik hizmetlerin bütünlük şeklinde yürütülmesi gerektiğini göstermektedir (Akyıldız, 2004: 2-6).

En yaygın olarak uygulanan dış kaynak kullanımı yöntemlerini ise, personel taşıma hizmetleri, temizlik hizmetleri, nakliye, yemek hizmetleri, güvenlik hizmetleri, imalat, montaj, dağıtım ve pazarlama ve tanıtım oluşturmaktadır.

Son yıllarda birçok endüstri kolu, özellikle bilişim sektörü çeşitli faaliyetlerde aktif bir biçimde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özbay, 2004: 8).

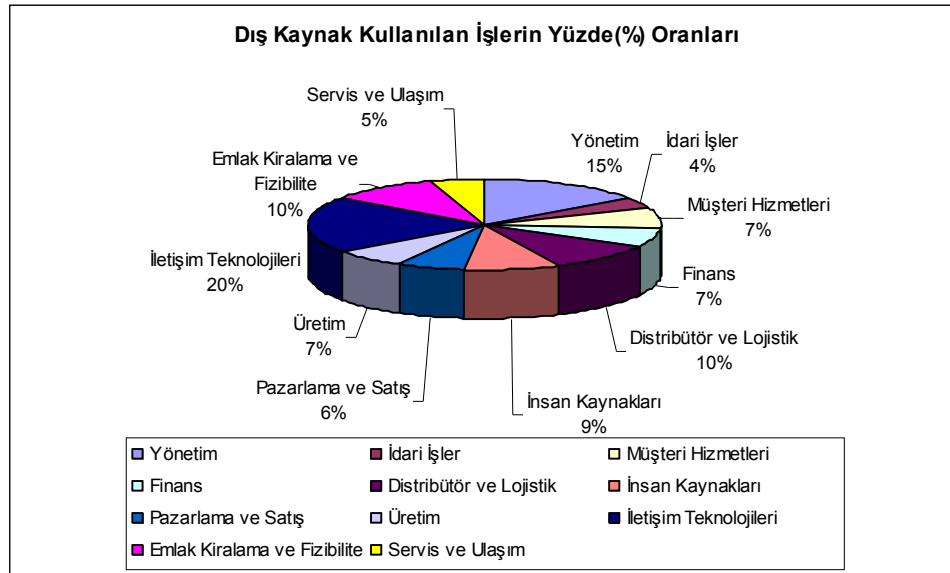
- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmanlık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- Bilgi teknolojisi (bakım-onarım, eğitim, uygulama, yazılım geliştirme vb.),

²⁵ Çoban ve Tutkun, 2003, http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10, (23.06.2006)

- Muhasebe-finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik-nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- İdari işler (yazılı dökümanlar, dosyalar, fotokopi vs.),
- Satış-pazarlama (tele-pazarlama, reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.

Arthur Andersen ve The Ekonomist Dergisinin ortaklaşa yaptıkları çalışmaya göre, dış kaynak yolu ile yapılan işlerin oranları Grafik 1’de şöyle belirtilmiştir (Demir, 2004: 28).

Grafik 1. Dış Kaynak Kullanılan İşlerin Yüzde Oranları



Kaynak: Demir, 2004:28

Hem hizmet hem mal üreten işletmelerin içinde yer aldığı bir sistem olarak dış kaynak kullanımı, hemen her iş alanında uygulanmaktadır.

“Günümüzün yükselen trendi olan dış kaynak kullanımının, kurumsal çeviklik kazanabilme yolunda önemli bir adım olduğunun altını çizen HP Hizmetler Ülke Direktörü Resan Yüner, HP'nin ‘adaptive enterprise-kurumsal çeviklik’ vizyonunu temel alarak, işletmelerin rekabet edebilmek için değişime uyum sağlaması gerektiğini, bunu da ancak çevik bir kurumun yapabileceğini ve hatta değişimi bir avantaja dönüştürebileceğini belirtmiştir.”²⁶

“İş süreçlerindeki dış kaynak kullanımı sektöründe bir hizmet satıcısı olan Gartner'den Ian Marriot, dış kaynak kullanımı, üç farklı alana ayırmaktadır. Arz yönetimi (Supply Management), Talep Yönetimi (Demand Management), Operasyonlar ve İşletme Hizmetleri (İnsan kaynakları, finans, muhasebe ve bordrolama hizmetleri). Gartner'in verilerine göre, Batı Avrupa'da dış kaynak kullanımı piyasasında işletme hizmetlerinin daha baskın olduğu ve pazarın Batı Avrupa'da 2004'te 30 milyar, 2007 yılında ise 40 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşması beklenmektedir. İş süreç hizmetleri piyasasının dünya genelinde ise 2007'de 173 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşacağı düşünülmektedir.”²⁷

“2003 Ocak ve Şubat aylarında Accenture, Economist Intelligence Unit (EUI) ile beraber kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa ve Asya'da çok çeşitli endüstrileri temsil eden 236 şirketin üst düzey yöneticisi ile internet üzerinden, 44 üst düzey yönetici ile de yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. “Outside upside: Finding focus through finance outsourcing” başlıklı rapor, finans ve muhasebe fonksiyonlarını dış kaynak kullanımı ile sağladıklarını ve bunlarında % 65'inin uygulamada çok başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma; maliyetlerden tasarruf ve üretimi arttırmak gibi dış kaynak kullanma nedenlerinin yanında, ayrıca finans ve muhasebenin dış kaynak kullanımı ile sağlanmasının kurumsal dönüşüm için bir katalizör olarak kullanıldığı da belirtilmiştir”:²⁸

- Şirketlerin finans ve muhasebeyi dış kaynak kullanımı ile sağladığını belirten araştırma katılımcılarının % 82'si, şaşırtıcı bir şekilde, dış kaynak kullanım

²⁶ Varol, 2004, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2937\(08.06.2006\)](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2937(08.06.2006))

²⁷ Varol, 2004, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2937\(08.06.2006\)](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2937(08.06.2006))

²⁸ Active Academi Ar-Me, 2003, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2712\(08.02.2006\)](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2712(08.02.2006))

düzenlemesinin başarısını ölçecek bir ölçümleme sistemlerinin olmadığını belirtmiştir.

- Şirketlerin bazıları, finans ve muhasebe alanında dış kaynak kullandıklarını ve en önemli faydasının maliyetleri önemli ölçüde azaltması olduğunu belirtmişlerdir.
- Maliyetlerin azalması yanında, finans kısmında % 32 oranında iş üretkenliğinde bir artış sağladıklarını işaret etmişlerdir.
- Araştırmaya katılanların % 55'inden fazlası, finans dışı kaynak kullanımı ile, değişimin sağlanmasında anahtar olan temel yeteneklere odaklanmanın artacağını belirtmişlerdir.
- Anketi yanıtlayanların en sık söz ettikleri dış kaynak kullanım sakıncaları ise değerli verilerin rakiplerin eline geçme riski % 52, dış kaynak kullanım maliyetinin beklentileri geçme riski % 48 ve şirket içi bilgi erozyonu % 45 olmuştur.

“Finans ve muhasebe hizmetleri sunan Accenture şirketi ortağı Nerses Keşişoğlu'na göre, ‘maliyetleri düşürmek ve üretimi arttırmak dış kaynak kullanımında ana hedefler’ olmaya devam etmektedir. Ancak bazı şirketler dış kaynak kullanımını değişim için stratejik bir silah olarak görmektedirler. Dış kaynak kullanımı, tüm iş süreçlerini incelemesi, tekrar şekillendirmesi ve şirketlerin iddali gelişim planlarını yürürlüğe koymalarına yardımcı olması için dışarıdan bir disiplin getirmektedir.”²⁹

Dış kaynak kullanım pazarı hakkında çeşitli istatistikler incelendiğinde, İngiltere'nin yalnızca İş süreçleri dış kaynak kullanım pazarının 2003 yılı için 4 milyar Pound olduğu, yıllık büyümenin % 13 olduğu ve 2008 yılında 7 milyar Pound'luk bir pazar büyüklüğüne sahip olacağı tahmin edilmektedir. Teorik olarak pazarın 165 milyar Pound'luk potansiyele sahip olduğu ifade edilmektedir. 2003 yılında Avrupa İş Süreçleri dış kaynak kullanımı pazarının 122 milyar Euro olduğu, 2006 yılında ise bu rakamın 143 milyar Euro'ya ulaşacağı tahmin edilmektedir. İngiltere'de özel sektörde bankalar, imalat endüstrisindeki firmalar, basın, medya, telekomünikasyon alanındaki

²⁹ Active Academi Ar-Me, 2003, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2712 (08.02.2006)

firmalar, perakende ve sigorta şirketleri dış kaynak kullanımını en çok yapan firmalar olarak ortaya çıkmaktadır. İngiltere’de kamu sektörü, dış kaynak kullanımı pazarında % 43’lük bir paya sahiptir. Avrupa’nın bu alandaki en büyük firmaları; EDS, IBM, T-Systems, CSC, Atos Origin, CGE&Y, Accenture, Fujitsu, Capita, HP, BT, SBS, Getronics, Unisys gibi firmalardır (Türkoğlu, 2004).³⁰ Tablo 2’de Avrupa’da faaliyet gösteren dış kaynak kullanımındaki işletmeler ile yapılan işin büyüklüğü gösterilmektedir.

Tablo 2. Avrupa’daki En Büyük Dış Kaynaklardan Yararlanma Anlaşmaları (1998)

Hizmet Sağlayıcı	Müşteri	Ülke	Sektör	Değer (\$)
IBM	Cable and Wireless	İngiltere/İrlanda	Telekom	3 milyar
Trans System Consortium	London Transport	İngiltere	Ulaşım	1,6 milyar
Siemens	National Savings	İngiltere	Bankacılık	1.5 milyar
EDS	Banka di Roma	İtalya	Bankacılık	1.5 milyar
Sema Group	Department of Social Services	İngiltere	Kamu/Yerel	500 milyon
ICL	Department of Trade and Industry	İngiltere	Kamu	330 milyon
FI Group	First Banking System	İngiltere	Bankacılık	246 milyon
IBM	IS Consortium Caricentro	İtalya	Bankacılık	235 milyon
IBM	Equifax	İngiltere	Ticaret	220 milyon
Siemens	Passport Agency	İngiltere	Kamu	220 milyon

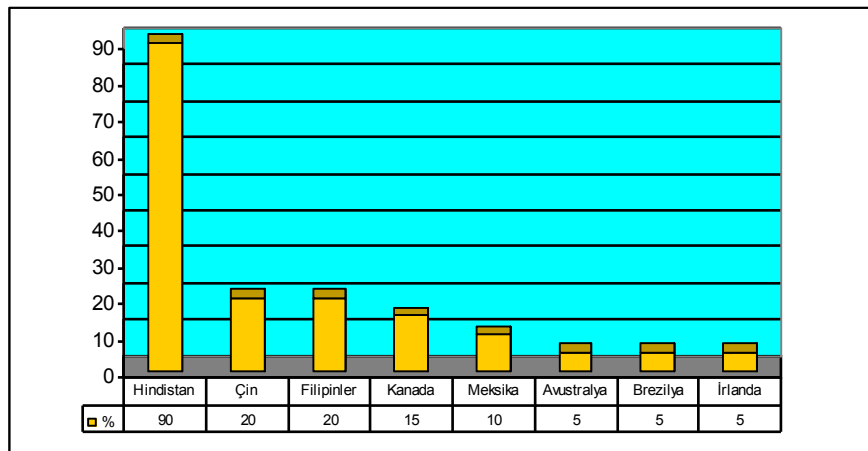
Kaynak: Öztürk ve Sezgili, 2002: 130

Özellikle bilişim sektöründeki dış kaynak kullanımında Hindistan, kültürel uyum, dil becerileri, yetişmiş personel, iyi fiyat, esnek çalışma vb. sebeplerden dolayı

³⁰ Türkoğlu, 2004, <http://www.igeme.org.tr/TUR/bakis/sayi%2027/bakis2798.htm> (01.07.2006)

öne çıkmıştır. Bunun yanında maliyete etkeni ile üretim sektöründe lider olma yolunda olan Çin’de önemli bir paya sahiptir. Mısır, 2003 yılında ABD’ye yaklaşık 100 milyon \$’lık dış kaynak kullanımı ihracatı gerçekleştirmeyi başarmıştır. Macaristan, ucuz işgücü ile Avrupa’ya hizmet ihracatı yapan bir ülke konumundadır. Birleşik Arab Emirlikleri’nden Dubai’de ilk İnternet Şehri ve Dış Kaynak Kullanımı Serbest Bölgesi kurulmuştur.³¹ Grafik 2’de ABD’li işletmelerin dış kaynak kullanımında tercih ettikleri ülkeler görülmektedir.

Grafik 2. ABD’li İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Tercihlerindeki Ülkeler ve Yüzdeleri



Kaynak: Türkoğlu, 2004

Dış kaynaklarından yararlanmanın en ileri hali içsel pazar formudur. Özellikle belirsizliğin çok fazla ve iş gücünün değişken olduğunda ortaya çıkmaktadır ki özelliği bir büyük şirket içinde irili ufaklı birçok bağımsız küçük şirketin birlikte çalışmasıdır. Örneğin süpermarketlerde çeşitli reyonların, temizlik, bakım, bilgi işlem, muhasebe gibi her türlü işlemin küçük şirketlere verilmesidir (Reyhanoğlu, 1999: 67).

Dış kaynaklardan yararlanmanın bir sonraki hali ise şebeke (network) örgütlenmedir. Burada yapılan her bir faaliyet için ayrı bir yönetim çatısı altında, ayrı bir organizasyon söz konusudur. Uygulama olarak daha çok görülen üretim ile satış işletmelerinin ayrılması gibi görülse de buradaki amaç vergi kaygıları değil, işletmeyi daha esnek ve etkin hale getirmektir. (Koçel, 2005: 305)

³¹ Türkoğlu, 2004, <http://www.igeme.org.tr/TUR/bakis/sayi%2027/bakis2798.htm> (01.07.2006)

Sonuç olarak, küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet koşulları işletmeleri kaliteyi yükseltmeye, ama bunun yanında daha ucuz ve çabuk üretime teşvik etmiştir (Kocabaş, 2005: 247). Bu rekabet koşullarında hayatta kalmak isteyen işletmelerin temel yetenekler üzerinde yoğunlaşması ve dış kaynak kullanımı uygulamalarının yaygınlaşması ile “Küçülme”, “Şebeke Organizasyon” ve “Sanal Organizasyon” gibi yeni organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.

IV. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN NEDENLERİ

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında maliyet, kalite, bilgi sistemlerindeki performansın azalması, tedarikçi baskısı, temel yeteneklere dönme, finansal faktörler sayılabilir (Reyhanoğlu, 1999: 67). Dış kaynak kullanan işletmelerin dört varsayımda buldukları öne sürülmektedir (Üçok, 2000: 158):

- Temel strateji pazarda rekabetçi konumda olmaktır.
- Marka payı üretim payı olmadan korunabilir.
- Tasarım ve üretim birbirinden ayrıdır.
- Pazar bilgisi üretim bilgisinden ayrıdır.

Buna göre işletmeler pazarda stratejik olarak önde olmak için, finansal ve yapısal yükünü hafifleterek dış kaynak kullanımına gitmelidir. Çünkü, marka, üretim ve pazarlama birbirinden ayrı ayrı çalışabilmektedir.

Dış kaynak kullanımının en önemli nedeni, küçük firmaların öncelikli ve destek aktiviteleri yerine getirilirken rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynak ve kapasiteye sahip olmasıdır. Kendi öz yeteneklerini daha aktif kullanma imkanı oluşurken, yeni teknolojiler sağlama, yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi hususlarda dış kaynak kullanımına giderek rakiplerinin önüne geçme şansını elde edebilir.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten başka nedenler de vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Çağlar, 2005: 124):

- Maliyet etkinliği ya da en ekonomik çalışmanın sağlanması,

- Daha iyi müşteri hizmetleri,
- Ana iş alanlarına daha fazla odaklanma,
- Şirket maliyetlerinin azaltılması,
- Teknolojik ilerlemelerden yararlanmak,
- Kaynakların yetersizliği,
- Riskleri ortak bir şekilde paylaşmak.

Yukarıda belirtilen nedenlere ilave olarak sonuçları bakımından ortak noktalara ulaşsa da şunlar belirtilmektedir Özbay (2004: 11-16).

- Süreç yenileme,
- Küçülme,
- Esnekliği arttırma,
- Hız kazanma,
- Kaliteyi arttırma.

V. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN FAYDALARI VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

A. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN FAYDALARI

Dış kaynak kullanımına karar verilmesi ile birlikte süreçler yeniden gözden geçirilerek dış kaynak kullanımının yapılacağı alanlar belirlenmelidir. Dış kaynak kullanımı ile işletme içinde bu işi üstlenmiş olan mevcut birimler ortadan kaldırılır ya da çalışan sayısı azaltılarak sadece dış kaynak alımını kontrol edecek personel bırakılır. Bu durum işletmenin küçülmesi anlamına gelmektedir. Organizasyonun küçülerek hiyerarşik kademelerin azalması ile esnek bir işletme yapısı oluşturulur. Bu sayede karar verme süreçleri daha hızlı işler ve müşterilerinizin ihtiyaçlarına daha hızlı ve daha etkili cevap verme imkanı oluşur. Maliyetlerin azalması ile elinizdeki sınırlı kaynakları, uzmanı olduğunuz öz yeteneklere yönlendirmek sureti ile yeni teknolojilere yatırım

yapılabilir. Yeni teknolojiler sayesinde daha ucuz ve kaliteli mal üreterek, rakiplerin bir adım önünde yer alınır. Bu dinamik yapı içinde her gün müşteri ve tedarikçilerinizden yeni birşeyler öğrenip, bu bilgiler ışığında yeni tasarımlar ortaya koyabilirsiniz. Bu sürekli gelişen ve gelişmeyi-değişmeyi içselleştiren işletmeye global rekabet ortamında mücadele imkanı sağlayacaktır.

Rekabet avantajı yaratmanın birinci yolu maliyet avantajı yaratmaktan geçmektedir. Maliyetleri etkileyen faktörlerden bazıları; öğrenme, kapasite kullanımı, lokasyon ve ürün karmaşıklığı olarak sayılabilir. Bu etkenlerin kontrolü maliyet avantajını da beraberinde getirecektir. Bu noktada dış kaynak kullanımı çok kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar dış kaynak sağlayıcıların operasyonel verimlilik, uzmanlaşma ve ölçek ekonomisi ile ulaştığı maliyet avantajından fayda sağlayıp, rekabet üstünlüğü sağlama fırsatını dikkatle değerlendirmelidirler.³²

Yurdumuzda yapılan bir araştırmada, daha çok küçük tekstil işletmelerinden oluşan bir sanayi bölgesinde, partnership ve şebeke türü ilişkilerde “güven” sorununun işletmeler arasındaki ilişkilerde en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Dış kaynak kullanımı ilişkisi içerisindeki işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma olanağı bulmaktadır (Reyhanoğlu, 1999: 68).

“Outsourcing Institute’un 2003 verilerine göre, dış kaynak kullanımının sağladığı en önemli faydaların başında, işletme maliyetlerinin düşürülmesi ve işletmelere esas faaliyetlerine odaklanma imkanı vermesi gelmektedir. Bunları, gelişmiş ülkelerdeki bilgi birikimine ve firma içinde mevcut olmayan kaynaklara ulaşabilmesi izlemektedir.”³³

Dış kaynak kullanımını, ana hatları ile ele alırsak bize sağladığı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz (Tanyeri ve Fırat, 2005: 275-276):

- Ana faaliyet konusuna odaklanma,

³² Yılmaz, 2003, http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=10, (21.07.2006)

³³ Varol, 2004, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2937\(08.06.2006\)](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2937(08.06.2006))

- İşletme içi bölümlerin daralması ya da ortadan kalkması organizasyon yapısını küçültmekte,
- İşletmelerin büyümelerine olanak vermekte,
- Eğitim maliyetlerini düşürmekte,
- Maliyetleri azaltarak, etkinliği arttırmakta,
- İşletmede ki envanterlerin azaltılması sonucu üretim faaliyetlerinin daha düşük maliyetle gerçekleşmesini sağlamakta,
- Mal çevrim süresindeki kısalma ve tedarikçinin mal tasarımında yer alması durumunda daha düşük mal geliştirme maliyetleri,
- Sabit maliyetleri değişkene dönüştürme,
- Maliyet azaltma ile para tasarrufu sağlama,
- İşletmelerin kendi olanakları ile elde edemeyeceği kaynakları elde etmesine yardımcı olma,
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi arttırma,
- Sermaye bağımlılığının azalması,
- Ticari riski azaltma yeterliliği,
- Pazardaki talep değişikliklerini karşılama yeterliliği,
- Pazar fırsatlarını kullanacak ve/veya potansiyel pazar tehditlerini etkisiz hale getirecek stratejilerin oluşmasına olanak sağlama,
- Coğrafi uzaklık sorunlarını giderme vb.,
- Dağınık verilerin tek merkezde toplanması,
- İstenilen bilgiye kısa zamanda ulaşma imkanı,
- Gizliliğin korunması,
- Zaman tasarrufu,
- Verim artışı,
- İşin uzman tarafından yapılması,

- Kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması,
- Dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşabilme.

Dış kaynaklardan yararlanmanın bir diğer faydası da girişimciliği teşvik etmesidir. Büyük ölçekli işletmelerin üretim, KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) de pazarlama problemleri bulunmaktadır. Bu problemleri çözenin en makul yolu dış kaynak kullanmaktır. Üretim işleri KOBİ'lere bırakılırken, pazarlama, marka, tasarım ve teknoloji kısımları büyük ölçekli işletmeler tarafından yapılarak yeni girişimcilerin ortaya çıkmasını sağlarlar (Akdemir, 1998: 85).

Girişimcilik işletme içinde de geliştirilebilir. İşletme içinde bilinen, güvenilen personele dış kaynak kullanımına geçilecek işleri üstlenmesi teklif edilerek, çalışanlar girişimciliğe teşvik edilmiş olur. Bu sayede çalışanlar işten çıkartılmaları durumunda patron konumunda çalışmaya devam edebilirler.

B. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİ UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bazı sorunları da peşinden getirebileceğini de kabul etmek gerekir. Bu sorunların bir kısmı kısa vadeli , bir kısmı uzun vadeli, diğer bir kısmı da sadece işletmeler bazında değil fakat endüstri bazında da olabilir. Karşılaşılan sorunlar aşağıda sıralanmıştır.

Esnekliğin Kaybedilmesi: Uzun vadeli sorunların başında tedarikçilere aşırı bağlılık gelmektedir. Gerçekten iş ortağı anlamında sıkı bir ilişki, sonunda dış kaynak kullanan firmayı tedarikçi işletmelere bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine dış kaynak kullanan firma esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçilerin fiyat, termin vs. koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir (Özbay, 2004: 39).

Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi: İşletmenin verimi dışarıdan alınan hizmetin kalitesine bağlı olacaktır. Bu sebeple tedarikçi işletme faaliyetleri sürekli denetime açık olmalıdır. Ancak; iletişim, yönetim ve sözleşmedeki

yapılacak hatalar tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesine beklenen verimin alınamamasına sebep olabilir.³⁴

Michael E. Porter, tedarikçilerin aşağıdaki hallerde güçlü bir konumda bulunacaklarını ifade etmektedir (Porter, 2000: 33-35):

- Müşteriler için önemli olan ve az sayıda ikamesi bulunan mallar ürettiyorlarsa, tedarikçiler güçlü bir konumdadırlar.

- İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolu tedarikçiler için önemli bir müşteri değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite artırma baskısıyla karşı karşıya kalmayacaklardır.

- Bir müşteri için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olarsa, bu durum tedarikçiler için avantajdır.

- Tedarikçiler dikey olarak sanayide bütünleşmeye giderek fiyatları yükseltme yönünde bir rekabete gidebilirler.

- Tedarikçilerden mal alan müşteriler dikey bütünleşmeyi gerçekleştiremeyip kendi ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa, girdi fiyatlarını düşürme fırsatını yakalamaları mümkün olmayacaktır.

Buna göre, işletmeler tedarikçiler ile ilişkilerinde yukarıda ifade edilen hususları göz önünde bulundurmalı, kendilerine karşı güçlü bir konuma gelmelerine izin vermemelidir. Maliyetlerin düşürülmesi, temel yetenekler ile büyüme amacıyla yapılan dış kaynak kullanımı tedarikçiler üzerindeki kontrolün kaybedilmesi ile işletmeyi zor durumda bırakabilir.

Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi: Tedarikçi işletmenin seçim sürecinde verilen teklifler, sadece parasal açıdan değerlendirilmemelidir. Tedarikçi işletmenin teknik olanakları, teknik bilgisi, finansal gücü, insan kaynakları, kültürel yapısı, yönetim becerisi gibi imkanları gözden geçirilmeli, daha önce yaptığı işlerdeki referansları kontrol edilmelidir. Aksi, halde işinizin kalitesini, çalışma düzeninizi ve maliyet dengelerinizin bozulmasına sebep olabilir, herşeyi yeniden başlamak durumunda kalabilirsiniz (Özbay, 2004: 40).

³⁴ Akın, 2003a, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266 (10.02.2006)

İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi: Tedarikçi işletmeye bazı işlerin bırakılmasında hedef, temel yeteneklere odaklanmadır. Yatırımlarını da bu yönde yapmalı ve kullanılmalıdır. Fakat yaptığı işe konsantre olamaz ise, yeteneklerini kaybetmeye, yeni ürünlerin geliştirilmesini aksatmaya başlayacaktır. Yine tedarikçi işletmeyi iyi kontrol edemez ise yeteneklerinin kopyalanmasına engel olmaz ve kendisine bir rakip yaratabilir (Özbay, 2004: 40).

Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi: Dış kaynak kullanımı uygulamaları, personeli huzursuz ederek, stres ve gelecek korkusu oluşturabileceğinden verim düşüklüğü ortaya çıkmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığın azalması, yabancılaşma ve kayıtsızlığın artmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple personelin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dış kaynak kullanımına geçilmelidir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 137).

Bunun yanı sıra dışardan temin edilen personelin örgütün stratejik planlama ve uygulama süreçlerine entegre olamaması, iletişimde yaşanan güçlükler, sinerji yaratmada sorunlar oluşturmaktadır. Bu durum mevcut personelin motivasyonunun da düşmesine sebep olmaktadır.³⁵

Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma: İşletmeler dış kaynak kullanımında maliyetlerini gerçekçi bir şekilde öngörümleyememiş ise tahmin edilmeyen ve dış kaynak kullanımı sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetler ile karşılaşabilir. Bu durum elde edilmek istenen tasarrufları ortadan kaldırabilir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 276).

Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim, hız gibi hususlarla ilgilidir. Dış kaynaklardan yararlanma, kısa vadeli ekonomik fayda amaçlanarak yapılmamalıdır. Bu durum, zaman kaybı ve iletişim problemlerinden oluşan sorunlar yüzünden sıkıntılar getirecektir. Bu sebeple dış kaynak kullanımı uzun vadeli düşünülmelidir (Özbay, 2004: 41).

Dış Kaynakla Yapılan Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğini Düşünme: Dış kaynak kullanım sürecinde yapılan hatalardan biri de, meydana

³⁵ Dereli, 2001, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=62&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001 (09.02.2006)

gelebilecek sorunların anlaşma ile çözülebileceğini düşünerek, sorumluluğu ve kontrolün anlaşmaya bırakılmasıdır. Yönetimin dış kaynak kullanımındaki etki ve kontrolünün önemi hiçbir zaman ihmal edilmemelidir (Özbay, 2004: 42).

İşletmenin İçinin Boşaltılması: Dış kaynak kullanımı uygulamaları, bir anlamda, işletmelerin içlerini boşaltmaları (hollowing out) anlamındadır. Ne kadar çok iş, başka işletmelere yaptırılırsa, işletme o kadar içi boş hale gelebilir. Eğer belli bir daldaki işletmeler, dış kaynak kullanımı sonucu belli işleri, ürünleri yurt dışındaki işletmelerden alıyorsa bu eğilim arttıkça o işletmenin içi boşalmaya başlayacaktır. Böyle bir gelişme bazılarında göre, içinde yaşadığımız globalleşme ortamında bir sorun olarak görülmezken; bazıları bu eğilimi ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görmektedir (Koçel, 2005: 302).

Sonuç itibarıyla dış kaynak kullanımı, dış kaynaklara ait performans değerlendirmelerinin planlı ve dikkatli bir şekilde yapılmasını gerektirir. Yapılan çalışmalar karşılıklı etkileşim içinde gerçekleştirilmesine rağmen vazgeçilmez bir dış kaynak kullanımı içine girilmemelidir. Böyle bir ilişki ekonomik olmaktan çıktığı gibi istenilen niteliklerde mal ve hizmet teminini engelleyecektir. Bu sebeple, oluşabilecek sorunları önceden tahmin edip önlem alınırsa işletmelerin dış kaynak kullanımında başarılı olmaması için herhangi bir neden yoktur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

I. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ BOYUTLARI

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma stratejisine yönelmesi örgüt yapısında ve süreçlerinde, iş yapma alışkanlıklarında, yönetim tarzlarında çok yönlü bir değişimi de beraberinde getirir. Hatta bu aşamada örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak dış kaynaklardan yararlanma ve örgütsel değişim arasındaki etkileşimin karşılıklı olduğunu belirtmek gerekir. Bu anlamda örgütsel değişim, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin bir sonucu olabileceği gibi bir nedeni olarak da ortaya çıkabilir. Bu bakış açısıyla dış kaynaklardan yararlanma stratejisi örgütteki planlı bir değişim sürecinin doğal bir sonucu biçiminde de gelişebilir.

Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanmayı tek başına ve diğer yönetim ve örgüt yaklaşımlarından bağımsız olarak ele alınacak bir strateji biçiminde görmek doğru değildir. Çünkü işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça tamamlayıcı ve farklı sektörler arasındaki işbirlikleri ve ortaklıklar gelişmekte, işbirliği ve ortaklık ilişkisi içinde bulunan işletmeler şebeke örgütleri şeklinde faaliyet göstermektedir (Koçel, 2005: 390). Bunun doğal bir sonucu olarak da işletmeler küçülerek öğrenme ve yenilenme kapasitesini artırarak daha esnek hale gelmektedirler.

Çalışmanın bu ayrımında, dış kaynaklardan yararlanma ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelemede örgütlerin yapı ve süreçlerinde köklü değişiklikleri gerektiren çağdaş modellerden yararlanılacaktır. Bu modeller, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, öğrenen örgütler, temel yeteneklere odaklanma, küçülme, şebeke örgütler ve sanal örgütlerdir.

A. İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARIMI

Yıkıcı rekabetin beraberinde getirdiği bunalımlar, teknolojiye sağlanan gelişmelerin etkisiyle, özellikle iletişim teknolojilerinin tüm dünya pazarlarını

küreselleşmeye itmesiyle ve bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanmasıyla, işletmeler yeniden yapılanmaya zorlanmıştır.

Değişim mühendisliği biçiminde de adlandırılan iş süreçlerinin yeniden tasarımı, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak ve maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın önemli performans ölçülerinde köklü gelişmeler yapmak amacıyla, iş usul ve süreçleriyle bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin temelden gözden geçirilmesi ve radikal bir biçimde yeniden yapılandırılmasıdır (Aksu, 2000: 37; Tatari, 2005: 1).

Buna göre önceden, yönetsel kademeler arasında dağılan görev ve sorumluluklar, dikey bütünleşme yolu ile tek bir süreç haline dönüştürülmektedir. Sürecin sorumluluğu ise yönetsel kademeler yerine çok yönlü becerilere sahip üyelerden oluşmuş bir ekibe verilmektedir. Karar alma ve kontrol yetkisi ise iş sürecinin bir parçası haline geldiği için ekip üyeleri arasında paylaşılmaktadır (Hammer ve Champy, 1994: 29-32)

Bu kavram, çoğu zaman yanlış kullanılmakta, proje yönetimi, öneri geliştirme ve sürekli iyileştirme faaliyetleri, organizasyon şemasını değiştirme, küçülme, yalınlaştırma, otomasyon gibi başka değişim yönetimi yöntemleri ile eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Tatari, 2005: 1).

İş süreçlerinin yeniden tasarımı adı altında gerçekleştirilen birçok geliştirme projesi yanlış planlama ya da uygulamalardan dolayı başarısız olmuştur. İş süreçlerinin yeniden tasarımı uygun örgüt yapısına sahip ve uygun yönetici ve çalışanların olduğu işletmelerde ortaya çıkar, uygulanır ve başarıya kavuşur (Bumin, 2003: 80).

İş süreçlerini yeniden tasarlamak dört temel bileşene bağlıdır (Bumin, 2003: 81):

- Verimlilikte iyileştirmelere yol açan organizasyondaki süreçleri yeniden düşünme,
- Örgütün hem iç hem de dış müşteriler üzerine odaklanma,
- Veri dağılımı ve karar vermeyi sağlamak için en son teknoloji kullanan yeni bilgi ve ölçüm sistemleri,

- Fonksiyonel hiyerarşiyi ortadan kaldıran yapısal örgütlenme.

Yukarıda belirtilen bileşenlere, organizasyon kültürünü de eklemek mümkündür. Şirket kültürünü müşteriye odaklı, öğrenmeye ve değişime açık bir sistem haline getirmek değişimin ana amacıdır.

Özet olarak iş süreçlerinin yeniden tasarımı, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma yöntem ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade eder (Koçel, 2005: 403). Böylece işletmede stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan iş süreçlerinin, örgütteki yapı, sistem ve politikaların performansını da artıracak şekilde radikal ve hızlı bir şekilde yeniden tasarımı söz konusudur. Dış kaynak kullanımı ise bu radikal değişimin gerçekleştirilmesinde oldukça etkin bir stratejidir (Budak ve Budak, 2005: 201).

Çünkü dış kaynaklardan yararlanma stratejisi, işletmenin etkili olmadığı faaliyetler yerine, temel yeteneklerine odaklanmalarını gerektirdiği için iş süreçlerini daha yalın bir şekilde yeniden tasarlamak kaçınılmaz hale gelecektir. İşletme doğrudan faaliyet alanına girmeyen işleri elimine ederek mevcut yetenekleri kapsamında yer alan faaliyetleri yeniden daha etkin bir şekilde tasarlamak durumundadır. Böylece rekabette sürekli bir avantaj elde etmenin önemli anahtarları haline gelen, düşük maliyet, kalite ve hız faktörleri işletme yararına daha etkin hale gelecektir.

B. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Öğrenme kavramı ve öğrenen örgütler konusundaki çalışmaların geçmişi 1960'lara, Chris Argyris'in çalışmalarına dayanmakla birlikte bu konunun gündeme gelmesi Sloan Yönetim Okulu'nda "Sistem Düşüncesi ve Örgütsel Öğrenme" programını anlatan ve 1990 yılında yayınlanan "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitap ile olmuştur (Senge, 2004: 20).

Öğrenen bir örgütün temel anlamı, geleceği yaratma konusundaki kapasitesini durmaksızın genişleten bir örgüttür (Senge, 2004: 23). "Öğrenen örgüt (veya işletme) kavramı, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkartması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve

böylece değişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir” (Koçel, 2005: 337).

Öğrenen örgüt, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma ve davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahiptir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için, yeni fikirler gereklidir ve bu yeni fikirler, öğrenmeyi öğrenmiş organizasyonlarda gelişimin ateşleyicisidir. Öğrenmeyi öğrenmiş şirketler, öğrenme prosesini, rastlantılar sonucu değil, tasarlanarak meydana gelmesini sağlayacak biçimde aktif olarak yönetmektedir. Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeyi pratikte sonuç alıcı hale getirir. Bu bakışla, yöneticiler ve çalışanlar, heyecan ve arzu ile yeni modeller, teknikler, araçlar, sistemler, süreçler ve yapılar geliştirirler (Düren, 2000: 142-145).

Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern örgütlerde temel öğrenme bireyler değil, takımlardır (Senge, 2004: 19). Tam bir güven ve açıklığın olduğu bir ortamda öğrenme ve paylaşım bireyin iyi motive edilmesine bağlıdır. Sinerjik etkinin oluşumu için bilginin paylaşımı esastır. Paylaşım ne kadar etkinse, öğrenme o oranda artacaktır (Arslantaş, 2005: 7).

“Örgütsel öğrenme, uzun vadede bilgi ile performansı birleştiren bir süreçtir. Bazılarına göre, çalışanların davranışlarında değişiklik yapma olayıdır ve diğerlerine göre de öğrenen organizasyon kavramı bir felsefe ve düşünce sistemidir. Örgütsel öğrenme, organizasyonlarda bilgiyi yaratma, geliştirme, transfer etme ve elde ettiği bu yeni bilgiyi ve fikirleri çalışanlarına yansıtma ile gerçekleşir” (Arslantaş, 2005: 5).

Örgütlerin, “öğrenen örgüt” durumuna gelmesi bazı yazarlara göre esasında bir gelişmenin sonucudur. Bunlara göre, öğrenen örgüt son evreyi ifade etmektedir. Örgütlerin çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli “bilen örgüt”tür. Örgütlerdeki “komuta ve kontrol” yaklaşımı bu anlayışın sonucu olmuştur. Bilen örgütü “anlayan örgüt” izlemiştir. Anlayan organizasyon aşamasında çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil fakat insan olarak ön plana çıkmış ve insan mutluluğu ile motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkiler konu olmuştur. Anlayan örgüt aşamasını izleyen örgüt “düşünen örgüt” olmuştur. İşletmeler işlerin aksamasına sebep olan hususların düzeltilmesi ve bir daha olmasını önlemeye yönelik modeller geliştirir. Nihayet günümüzdeki son aşamada ortaya çıkan “öğrenen örgüt” öğrenmeyi

teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalog kurmayı öne çıkaran bir organizasyon olarak belirmektedir. (Koçel, 2005: 338, Özalp vd., 1998: 19)

Günümüzde tüm küresel iş dünyasının birlikte öğrenmeyi öğrendiğini ve öğrenen bir topluluk haline geldiğini söyleyebiliriz. Bir zamanlar tartışmasız pazar lideri olan Amerika, Avrupa ve Japonya'nın IBM, Kodak, Procter Gamble, Xerox gibi şirketlerinin ardından Kore, İtalya, Avustralya, Singapur gibi ülkelerinde etkili iyileştirmeler yapan şirketleri ile piyasaya hakim olmaya başladığı görülmektedir (Senge, 2004: 12-13).

1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Öğrenen örgütler diğer klasik ya da geleneksel örgütlerden farklıdır. Bu farklılığı oluşturan özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Çağlar, 2005: 134-135).

- Öğrenen örgütler takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla, kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenir.
- Ne öğrendiğinin değerlendirildiği gibi, nasıl öğrenileceğini de değerlendirir.
- Kendi alanlarında bilgi, teknik ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilir.
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlar.
- Veriler doğru yerde ve zamanında, hızlı bir şekilde yararlı bilgiler haline dönüştürülür.
- Her tecrübe, gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırma anlayışına sahiptir.
- Güçlü ve zayıf taraflarının farkındadır.
- Örgütler temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alır.
- Deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yapar.
- Yeni projeler gerçekleştirmeyi, istekli takımları ve çalışanları destekler.

2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Öğrenme Sürecine Etkisi

Öğrenme ve değişim iç içe olan kavramlardır. O halde, örgütler yaşayan birer organizma olarak düşünüldüğünde, sürekli değişen çevre şartlarında yaşamlarını sürdürebilmek için, çevrelerinde meydana gelen değişimden daha fazla miktarda öğrenmek zorundadırlar. Örgütsel öğrenme, örgütün ve çevresinin sürekli değişimini sağlar. Ancak değişim, kötü durumdan iyi duruma gelmek gibi, tek aşamalı değildir. Örgütsel öğrenmenin sonu yoktur. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütü sürekli olarak daha iyi durumlara taşıyan ve sonu olmayan bir süreçtir. Örgütsel öğrenmenin temel özelliği, sadece kendisini ve çevresini yenilemesi veya değiştirebilmesi değil, bu değişimin sürekliliğini sağlayabilmesidir (Yazıcı, 2001: 87-88).

Örgütler için öğrenme, sadece örgütün kendi kendisini analiz ve değerlendirmesi yoluyla gerçekleştirilemez. Öğrenme düzeyini arttıracak başka araçlara ve unsurlara da gereksinim vardır. Bu unsurlar çevresel kaynaklıdır ve bilgi edinilmesine yönelik çeşitli uygulamalar şeklinde örgütün öğrenme düzeyini yükseltirler (Pinar, 1999: 49).

Öğrenmenin önemli bir kaynağı olarak işletme içi kaynakların yanı sıra, işletme dışı kaynaklar da ele alındığında, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin örgütsel öğrenme sürecine önemli bir katkısı olduğunu söylemek mümkündür. İşletmeler çok etkin olmadıkları ve doğrudan katma değer yaratmayan faaliyet konularına ilişkin ürün ve hizmetleri dışarıdan temin ederek daha iyi bildikleri işlere odaklanırlar. Temel yetenekler olarak adlandırılan bu işleri rekabetçi düzeyde daha etkili ve verimli nasıl gerçekleştireceklerini de öğrenerek sürekli gelişme ve iyileşmeye yoluyla rakiplerden daha güçlü olmayı amaçlarlar. Bu öğrenme süreci, örgüt içi öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı faktörlerin yanı sıra, örgüt dışı öğrenmeyi sağlayacak dışsal kaynaklardan yararlanılmasını gerektirir. Bu kaynaklar; müşteriler, tedarikçiler ve rakip işletmelerdir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına bağlı olarak iş ilişkisi içinde olduğu ve stratejik ortaklık oluşturduğu tedarikçiler, bayiler, taşeron ve fason işletmeler dışsal öğrenmenin temel kaynaklarıdır. İşletmenin hem müşterisi hem de iş ortağı konumundaki bu firmalar öğrenme sürecine girdi sağladıkları gibi aynı zamanda

gelişmelerden sonuç çıkararak kendileri de öğrenmeye ve sektördeki yeniliklere ayak uydurmaya çalışırlar.

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi açısından öğrenmenin önemli bir dışsal kaynağı da sektördeki diğer işletmeler veya rakiplerdir. Bu tür bir öğrenme gerçekte kıyaslama (benchmarking) yoluyla öğrenmeyi gerektirmektedir. Kıyaslama bir işletmenin performansını artırmak için, sektörde aynı konuda yüksek performansa sahip olan işletmelerin iş süreçlerini fonksiyonlarını ve örgüt yapılarını incelemesi, kendi fonksiyonları ve süreçleri ile karşılaştırma yaparak iyileştirmesi anlamına gelir (Tutar, 2000: 107). Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla kendi temel yeteneklerinde sektörde en iyi olmayı amaçlayan işletmelerin bu aşamada, daha güçlü rakiplerinden öğrenecekleri çok şey olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Kısaca dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları; aynı, tamamlayıcı ya da farklı sektörlerdeki işletmelerin işbirliği yapmalarını gerektirmekte ve işbirliği içinde yer alan işletmelere öğrenen örgütler haline dönüşebilmeleri için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle, dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri konusunda daha güçlü konuma gelmelerini sağlayacak şekilde öğrenme ve yenilenme kapasitelerini güçlendiren bir stratejidir.

C. TEMEL YETENEKLERE ODAKLANMA

“Collins ve Porras, uzun ömürlü işletmelerin tümünün tamamen aynı özellikler taşımadığını belirtmişlerdir. Çalışmalarında bu şirketlerin temelde önemli farklılıklar gösterdiklerini ve kendilerine ait temel yeteneklere sahip olduklarını saptamışlardır. Temel yeteneklerinin dışındaki tüm alanlarda ise değişebilmeyi ve yenilik yapabilmeyi bir fırsat olarak görmüşlerdir.”³⁶

Kaynaklar ve yetenekler, bir işletmenin stratejiler belirlemesini ve bunları uygulamasını gerektirir. Değer yaratan stratejilerin uygulanmasının amacı, firmanın etkinliğini ve verimliliğini artırırken, stratejik başarılar kazanmak ve ortalamaların üzerinde kar elde etmektir. Bir düşünceye göre, bugünün ekonomisinde değer yaratan

³⁶ Acuner, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm> (12.02.2006)

bir strateji için iki kaynak önemlidir: Bilgi ve ilişkiler veya bir organizasyonun yetenekleri ve müşterileri.

Temel Yetenek kavramı, işletmenin bir firmaya, müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojilerin harmanı olarak tanımlanmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996: 257). Stalk, Evans ve Shulman ise temel yetenekleri, bütün değer yaratma zincirini içine alacak şekilde daha geniş açıdan ele almaktadırlar. Eğer yukarıda saydığımız özelliklerin bir sentezini yaparsak; “Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş;

- Müşteriler için görülebilir değere sahip,
- Rakiplere göre emsalsiz,
- Zor taklit edilebilen,
- Birçok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, know-howunun, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür” (Stalk vd, 2000: 182).

Bir başka tanımına göre de “Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir” (Koçel, 2005: 298).

Günümüzün yönetim uygulamalarının etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklardan temin edilmelidir. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır (Koçel, 2005:298).

Intel, mikroçip alanındaki rekabet karşısında, temel yeteneklerine yani mikroişlemci alanına yatırım yapmak sureti ile mikroişlemci alanında dünya lideri haline gelmiştir. Üstelik pazarlama tarihinde ilk kez bir ürünün kendisi değil, içindeki bir parçası marka haline gelmiştir. “Intel Inside” kampanyası ile Intel kullanan

bilgisayarların satışını arttırarak, % 22,1 karlılığı ile Fortune 500 firmaları arasında yer almıştır (Kırım, 2004: 71).

Rekabet stratejisi, satrançtan çok karşılıklı etkileşimli bir video oyununu andırmaktadır. Böyle bir ortamda, stratejinin özü bir şirketin ürün ve pazarlarının yapısı değil, davranışının dinamiğidir. Hedef de, bir şirketi müşterilerinin gözünde rakiplerinden ayırt eden taklit edilmesi zor örgütsel yetenekleri belirlemek ve geliştirmektir. Wal-Mart, Honda, Canon, The Limited veya Banc One gibi şirketler bunu öğrenmiş durumdadır. Başarılı şirketlerin deneyimleri, yeteneklere dayalı rekabetin dört temel ilkesi olduğunu göstermektedir (Stalk vd., 2000: 182):

- Şirket stratejisinin yapı taşları, ürün ve pazarlar değil, iş süreçleridir.
- Rekabet başarısı, şirketin anahtar süreçlerini müşteriye sürekli daha üstün değer sağlayan stratejik yeteneklere dönüştürmesine bağlıdır.
- Şirketler bu yetenekleri geleneksel stratejik iş birimlerini ve işlevleri kapsayan ve aşan bir destek altyapısına stratejik yatırımlar yaparak oluştururlar.
- Yetenekler, işlevleri arasında işbirliğini gerektirdiği için, yeteneklere dayalı stratejinin lideri şirket genel müdürüdür.

1. Temel Yeteneğin Özellikleri

Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayırım çizgisini belirlemek güçtür. Bir becerinin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Hamel, 2000: 97):

- Benzersiz,
- Müşteri için değerli,
- Yeni fırsatlara çevrilebilir.

Bu özellikler şöyle izah edilebilir (Alkan, 2004);³⁷

³⁷ Alkan, 2004, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=468 (03.02.2006)

Rakiplerden farklılık: Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı onun yalnızca tek bir firmada bulunması demek değildir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki birçok firmada bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için firmanın yetenek düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir. Örneğin motor Honda'da bir temel yetenek iken, Ford'da yirmi yıldır bir türlü bu düzeye çıkamamıştır.

Bütün sektörlerde, sektöre katılabilmek için gerekli olan, ama rakiplerden farklılaşmada önemli rol oynamayan bir dizi beceri ve kapasite söz konusudur. Yani bir firmanın belli bir sektöre katılabilmesi için bir dizi asgari kapasiteye sahip olması zorunludur. Örneğin becerikli sürücüler olmayan bir kargo şirketi uzun süre ayakta kalamaz. Ama sürücülerin yetenekleri kargo şirketleri arasında ayırt edici bir özellik sayılmaz. Kısaca, “gerekli” yetenekler ile “ayırt edici” yetenekler arasında bir fark vardır. Her yerde bulunan ve kolayca taklit edilebilecek bir yeteneği temel yetenek saymanın pek bir anlamı yoktur (Hamel ve Prahalad, 1996: 266).

Müşteri Değeri: Bir değer temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Kendi temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir firmanın kendisine sürekli olarak şu ya da bu becerinin “müşteri tarafından algılanan değer”e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Birçok firma ürün veya hizmetlerinin ayrıntılı maliyet hesabına sahiptirler, ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan firma sayısı çok azdır. Oysa şu soruların yanıtlanması gereklidir:

- Ürün ve hizmetlerin değer unsurları nelerdir?
- Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?
- Müşteri belli ürün ya da hizmete ötekilere oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?
- Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır?

Böyle bir analiz bir firmanın, çabalarını müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerinde odaklanmasını mümkün kılar. Örneğin; Honda'nın dünyanın en iyi motorlarından birini üretme yeteneği, müşterilere; büyük yakıt

ekonomisi, hızlanma çevikliği, devir kolaylığı ve gürültü ve sarsıntı azlığı gibi son derece değerli yararlar sağlamaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996: 263).

Yaygınlaştırılabilirlik: Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçüleri açısından belli bir işte temel olabilir. Ama bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, şirket açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir. Bir yetenek ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa gerçekten temel bir yetenek sayılabilir. Bir yeteneğin yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için, üst yönetim firmanın kapasitelerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa bağlı kalmaktan özenle kaçınılmalıdır.

Ana yetkinliği tekstil makineleri üretimi olan Sakichi Toyoda'nın Japonya'da tekstil sektöründe 1930'larda yaşanan köklü değişim sonucunda bu yetkinliği otomotiv sektörüne aktarımı ve Toyota'nın otomobil üretimine başlaması iş modelinin değişen şartlar karşısında öz yetkinliklerine bağlı olarak nasıl değiştirilebileceği konusunda iyi bir örnektir.³⁸

2. Etkin Temel Yetenekler

Bir işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayan etkin temel yetenekler şu özellikleri kapsar (Hamel ve Prahalad, 1996: 267-273):

- Temel yetenekler varlık değildir ve bilançoda görülmezler. Tesisler, ürünler ve işlevler değil, bunları yönetme becerisi temel yetenek olabilir.
- Temel yetenekler kullanıldıkça değerlerini yitirmezler tersine ne kadar kullanılırsa, o kadar değeri artar.
- Temel yetenekler sınırlı olmalıdır. Temel yetenekler, firmanın sattığı her şeyi kendisinin üretmesini gerektirmez. İşletme çok fazla detayla uğraştığı zaman, işler daha karmaşık hale gelmekte, sahip olunan bazı fırsatlar kaçırılmaktadır. Bu nedenle, iyi

³⁸ Tan, 2006, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3535 (27.07.2006)

bildikleri işi yapmaya, bunu dışındaki işleride başkalarına yaptırmaya odaklanmalıdırlar.

- Temel yetenekler, müşterileri anlamada ve onlara hizmetler sunma ile ilgili olmalıdır. Bunun yanında, pazarda varolan eksiklikleri ortaya çıkarılmalı ve bu noktalarda yoğunlaşmalıdır.

- Temel yetenekler esnek ve uygulanabilir olmalıdır. Bu sayede başka alanlarda bunların kullanılma imkanı olmaktadır.

- Temel yetenekler, organizasyon yapısına uyum sağlayabilmelidirler. Eğer bir strateji yaratıcılığa, kişisel yoruma ve profesyonelliğe dayanıyorsa temel yeteneğin organizasyon sistemleri ile (organizasyon yapısı, kaynakları, yönetim sistemleri, vs.) uyum içinde olması gereklidir.

“Sony’nin minyatürleştirmedeki çekirdek yetkinliği şirketin walkman, video kamera ve dizüstü bilgisayarlara kadar çok çeşitli şeyler üretmesine imkan sağlamıştır. Canon’un optik, konusundaki yetkinlikleri onu fotokopi makinası, lazer yazıcı, fotoğraf makinası, görüntü tarayıcı gibi birbirinden farklı görünen pazarlara girmesini sağlamıştır. Benzer şekilde Honda motor konusundaki yetkinliği örnek verilebilir. Honda’nın geniş iş alanlarındaki başarısı sadece yetkinliklerine bağlı olmayıp, aynı zamanda yetenekler üzerine de yoğunlaşmasıdır. Önemli ama büyük ölçüde gözle görünmez bir yetenek, Honda’nın bayi yönetimindeki uzmanlığıdır. Şirketin bayi ağını eğitme ve onları mal yönetimi, satış, mekan planlama ve servis yönetimindeki işletme prosedür ve politikalarıyla destekleme becerisidir” (Stalk, 2000: 199-200).

“Yetkinlikler ve yetenekler şirket stratejisinde yeni bir paradigmanın iki farklı, ama birbirini tamamlayıcı boyutunu temsil etmektedir. Her iki kavramda, geleneksel yapısal modelin tersine, stratejinin “davranışsal” yönlerini vurgulamaktadır. Ama çekirdek yetkinlik zincirinin belli noktalarındaki teknoloji ve üretim uzmanlığını öne çıkarırken, yetenekler daha kapsamlı bir tabana yayılmakta ve bütün değer zincirini kapsamaktadır. Bu açıdan, yetenekler müşteri açısından gözle görülür nitelikte iken, çekirdek yetkinlikler pek öyle değildir” (Stalk, 2000: 199-202).

Yeteneklere dayalı rekabet, şirketlere hem odaklanmanın, hem de çeşitlenmenin yararlarına sahip olma olanağı vermektedir. Yetenek önderliğinde büyümenin en büyük getirisi, coğrafi yayılmadan değil, yepyeni iş alanlarına hızlı girmekten kaynaklanır. Bunu ana iş süreçlerini “klonlama” yoluyla yapar. Honda, motorsiklet alanındaki başarısını, otomobil, çim biçme makinaları, dıştan takmalı motorlar alanlardaki başarı ile iyi bir örnek teşkil etmektedir (Stalk, 2000: 191-192).

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi, işletmelerin temel yetenekleri ile rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan etkin bir araçtır. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekler dışındaki tüm faaliyetleri başka işletmelere yaptırmak suretiyle, hem maliyetleri düşürerek kaynak tasarrufu sağlamakta, hem de küçülerek yalın hale gelmekte ve daha iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı sağlamaktadır (Koçel, 2005, 389). Dış kaynaklardan yararlanma, temel yeteneklere odaklanmadan yapılır ise, işletmenin içi boşaltıldığı için yeni fikirlerin ortaya çıkmayabilir veya sistemlerin koodinasyonunu sağlanamadığı için işletmenin üretkenliğini engelleyebilir. Bu sebeple, dış kaynak kullanımı gibi stratejik bir karar vermeden önce temel yetenekler tespit edilmelidir.

D. KÜÇÜLME VE KADEME AZALTMA

Küçülme, organizasyonların büyüme ve küçülmesi olayı veya genel ifade ile "ölçek" konusu işletmeciliğin önemli konularından birisi olmuştur. Büyüyen bir organizasyonda karşılaşılan sorunlar ayrıntılı olarak incelenmiş ve "büyük organizasyonların" tasarım ve işleyiş süreçlerini önemli bir faktör olarak ele alınmıştır. Büyümenin satış hacminden, pazar payına, üretim kapasitesinden personel sayısına, kar'dan aktif toplamına kadar değişen sayı da boyutları olduğu, tek bir faktöre bağlı olarak açıklanamayacağı kabul edilmiştir. Öte yanda büyüme organizasyonlarda çok doğal kabul edilmiş; küçülme, organizasyonların zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür (Koçel, 2005: 331). Örgütlerin başarısı ve etkinliği açısından küçülme, “küçülme güzeldir” fikri ile açıklanmaktadır. Örgüt yapıları incelendiğinde, örgütlerin büyür büyümmez, büyüklüğün içinde küçük birimler yaratma çabasının olduğu görülmektedir. Küçüklük ile yönetim kolaylığı, insancılık ve rahatlıktan yararlanma yönünde arayışlar başlamaktadır (Tutar, 2000: 73; Düren, 2000: 73).

Küçülme; bilinçli, insan çıkarılan, işletmelerin giderler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü arttıran ve aynı işin daha az çalışanla yapılması için iş süreçlerini etkileyen bir aktivite olarak tanımlanır (Gümüştekin, 2004: 247).

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, uzman işgörenlerden daha iyi yararlanma, dış kaynak kullanma, fabrika kapatma, birleşme, otomasyon ve yeni teknolojilerin kullanımının önemli olması gibi nedenler sonucu, küçülme gerçekleşmektedir. Küçülme olmasının mantıksal nedeni olarak, genel ekonomik koşulların öneminin azaldığına da raporda işaret edilmektedir (Gümüştekin, 2004: 248). Ekonomik baskıları, insanlardan gelen baskıların da desteklediği ortamlarda küçülmeyi tercih etmek, gerçekleştirmek daha kolaydır (Handy, 1989: 226).

Örgütlerde, değişik küçülme yöntemleri uygulanmaktadır. Bunlardan kapsam küçültme; aşırı farklılaşmadan meydana gelen hantallaşma ile denetim gücünün kaybedilmesi ile ortaya çıkar. Bu yöntemde işletme, iş birimleri veya ürün, hizmet çeşitleri azaltılır. Ölçek küçültme ise, süreçlerin yeniden düzenlenmesi, organizasyon yapısının yenilenmesi, teknolojinin yenilenmesi ile gerçekleşmektedir (Gümüştekin, 2004: 248).

Bazen küçülme ile eş anlamlı kullanılan veya sonuç itibarıyla küçülme kavramı ile aynı sonucu ortaya çıkaran kavramlara örnek olarak şunlar verilebilir (Koçel, 2005: 332); Yeniden değerlendirme (rebalancing), yeniden yönlendirme (redirecting), reorganizasyon, rasyonalize etme, sıkıştırma (compressing), yeniden yapılandırma (rebuilding), yeniden şekillendirme (reshaping), yeniden canlandırma (revitalizing), konsolidasyon, yeniden süreçleme (reengineering), yeniden tasarlama (redesigning), yenileme (renewing), inceleme (slimming), eleman çıkarma (reduction-in-force), yeniden ölçekleme (resizing). Bütün bu kavramların uygulaması, sonunda organizasyonların küçülmesi ile sonuçlanması ile beraber, bunların amacı, vurgusu ve doğuş nedenleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir (Koçel, 2005: 332):

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,

- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyacına odaklanmak,
- Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasının sağlamak,
- Sinerjiyi arttırmak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek .

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda (yani planlı ve sistemli olarak), yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Örgütlerde kademe azaltma ile yönetim alanı arasında, doğru orantılı sayabileceğimiz bir ilişki vardır. Örgütler ne kadar hiyerarşik bir yapı kazanırsa denetim alanı o kadar azalacaktır. Örgüt içindeki statü ve kademeleri ifade eden ünvanların kaldırılması da kademe azaltma olarak değerlendirilir(Tutar, 2000: 129-130). Bu anlamda bir küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, süreç yenileme, kademe azaltma, takım bazında örgütlenme gibi diğer kavram ve uygulamalarla çok yakından ilgilidir (Gümüştekin, 2004: 250).

Bu arada belirtilmesi gereken bir diğer husus da şudur; İnsan, doğası gereği hırslarına yenilir ve ilk adımda büyümeye yönelir (Handy, 1989: 226). Bu anlamda örgütsel bir küçülme ile, işletme faaliyetlerinin finansal küçülme ile sonuçlanması söz konusu olmayabilir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler "küçülerek büyümek"tedir. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat dış kaynak kullanımını arttırmak suretiyle öncekinden daha fazla iş yapılmakta, dolayısıyla finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir (Koçel, 2005: 333).

Ancak küçülme olayının bünyesinde bir takım sorunları taşıdığı da belirtmeliyiz. Gereğin fazla eleman çıkartılması, yetişmiş personelin kaybedilmesi anlamına geldiği için, pazarların kaybedilmesi, ürün gerçekleştirme bilgilerinin

eksilmesine, şirkette moral ve verimliliğin kaybolmasına sebep olmaktadır.³⁹ En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığının azalması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı arttırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2005: 333).

Örgütler küçülmeyle birlikte, bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek, girişimciliği teşvik etmek ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedirler. Küçülmenin bir sonucu olarak, pozisyon ve işlerde giderek daha fazla azalma görülmektedir. Küçülme, etkinliği arttıracak bir örgütsel uygulama olarak görünmesine karşın tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütler özel durumlarını göz önünde bulundurarak küçülmeyi hedeflerlerse daha başarılı sonuçlar almaktadırlar. Ampirik çalışmalar, etkinliğin arttırılması ve uzun vadeli çözümler konusunda küçülmenin tek başına yeterli olmadığını destekler niteliktedir.⁴⁰

Küçülme ve kademe azaltma dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının doğal bir uzantısı olarak kabul edilebilir. İşletmeler, maliyetleri azaltmak ve daha iyi bildiği temel yeteneklerdeki etkililiğini arttırmak için küçülmeye gittiklerinde, iyi olmadıkları ya da nakit sağlama olanaklarının sınırlı olduğu ve aynı zamanda temel yetenekler ile olumlu sinerji yaratamayan faaliyetleri dışarıdan sağlayabilir ya da satın alabilirler. Böyle bir uygulama kaçınılmaz olarak işletmenin bazı faaliyetlerini, hatta iş birimlerini dağıtarak küçülmesi anlamına gelecektir.

Ayrıca, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulanması ile birlikte küçülen örgütlerde, yönetim kademelerinde de bir azalma ortaya çıkabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin değişim öncesi yönetsel pozisyonlarına dayalı olarak yerine getirdikleri geleneksel gözetim ve koordinasyon sorumluluğunun önemi azalır. Bu durumda örgüt yapısındaki bu radikal değişim ile birlikte yöneticilerin geleneksel rol ve sorumluluklarının da değişimi kaçınılmaz hale gelecektir. Örgütün iç çevresi üzerinde odaklanmış geleneksel görevler yerine, dış çevredeki fırsat ve tehlikelerin analizine

³⁹ Büyük, 2001, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972, (16.03.2006)

⁴⁰ Doğan ve Erdoğmuş, 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, (14.02.2006)

odaklanan, stratejik düşünme yetenekleri ve liderlik becerileri gerektiren görevler, daha fazla önem kazanacaktır.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, organizasyonlar küçülerek daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk tepki gösterebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Ancak, küçülmeyi her zaman, her yerde, her işletme için geçerli bir kavram olarak ele almamak gerekir. Her işletmenin içinde bulunduğu çevre dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Koçel, 2005: 332-333).

E. ŞEBEKE ÖRGÜTLER

Şebeke (network) örgüt yapıları, her biri belirli bir işletme fonksiyonunda ya da faaliyette uzmanlaşmış bir örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir.⁴¹ İşletmenin çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek yapıya kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin uzmanı olduğu esas işini yapması, diğerlerini de başka işletmelere devretmesi sonucunda şebeke örgütler çıkmıştır (Varol, 2001: 103).

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Ana örgüt yalnızca bu faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktadır (Üçok, 2000: 158 ; Varol, 2001: 103). Tablo 3'te 19. yüzyıl işletme yapıları ile 21. yüzyıl işletmelerinin karşılaştırılmaları yapılırken, şebeke örgüt yapılarının özellikleri sıralanmıştır. Buna göre 21. yüzyılda dış kaynak kullanımının artması ile şebeke örgütler daha fazla karşımıza çıkacaktır. 19. yüzyılın deneyimleri üzerine kurulu işletmenin yapısı, merkezileşmiş, "Taylor'laşmış" ve uzmanlaşmış hiyerarşik bir yapıdır. 21.yüzyılın örgüt yapısı ise paylaştırılmış, uyarlanabilir, hafif, esnek, hızlı ve müşteriye dönük bir çalışma şekli getirmektedir (Rosnay, 1988: 244)

⁴¹ Semerciöz ve Kurt, 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=204 (11.02.2006)

Tablo 3. 21. Yüzyıl İşletmesi İle 19. Yüzyıl İşletme Yapılarının Karşılaştırılması

Özellikler	19. Yüzyıl İşletme Yapısı	21. Yüzyıl İşletmesi
Organizasyon	Hiyerarşik	Şebeke
Yapı	Kendine yeten	Birbirine bağımlı
Çalışanları beklentileri	Güvenlik	Bireysel gelişim
Liderlik	Otokratik	Paylaşmacı
İşgücü	Homojen	Kültürel açıdan farklılaşmış
İş yapma yöntemi	Bireysel	Ekip çalışması
Pazar	İç Pazar	Global Pazar
Avantaj	Maliyetle	Süratlilikle
Odaklılık	Kar	Müşteri
Kaynak	Sermaye	Bilgi
Otorite	Yönetim komiteleri	Ortaklık anlayışı
Kalite	İmkan verdiği ölçüde	Sınırsız arayış

Kaynak: Düren, 2000: 91

Şebeke örgütün diğer bir özelliği de daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır (Koçel, 2005: 303).

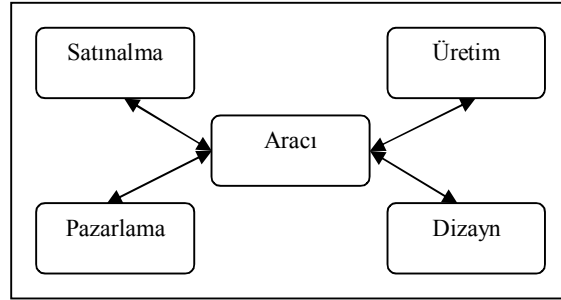
Şebeke örgütler amaç, süreç ve yapı unsurlarına göre tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke örgüt paylaşılmış kontrol altında yardımcı uzmanlığa dayanan, özellikle soyut varlıkları birleştiren örgüt modelidir. Ortak yatırımlar önemlidir, çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim yaratır. Prosedür olarak bir şebeke örgüt katılımcıların eylemlerini örgüt içindeki kendi rolleri ve pozisyonları ile sınırlandırır. Bir şebeke örgüt hem işletme birimleri içerisinde hem de dışsal birimler arasında saydam sınırlar meydana getirir. Yönetim daha az hiyerarşik olur. Bu durum daha yüksek derecede soyut, yerel ve uzmanlaşmış teknik bilgiyi ifade eder. İletişim doğrudan kurulur ve kanallar yoluyla değil karşılıklı oluşturulur. Görevler daha çok projeye dayalıdır ve daha az fonksiyoneldir (Tüz, 2001: 85).

1. Şebeke Örgüt Biçimleri

Genel olarak şebeke örgütleri üçe ayrılmaktadır (Koçel, 2005: 305, Eren, 1998: 219): Bunlar dahili (internal) şebekeler, dengeli (stable) şebekeler ve dinamik (dynamic) şebekelerdir.

a. Dahili Şebekeler

Dahili şebeke organizasyon yapısı, dış kaynaklardan çok fazla yararlanmak, piyasa mekanizmasının faydalarından yararlanmak ve girişimci bir işletme olabilme yeteneği kazanabilmek için oluşturulmaktadır. Dahili şebeke yapısındaki bir işletme belirli bir iş kolundaki varlıkların tümüne ya da çoğunluğuna kendisine sahiptir. Yöneticiler ihtiyaç duyulan bu varlıkları bir piyasa disiplini içerisinde ele almaktadır. Dahili şebekelerin temel mantığı, dahili şebeke içerisindeki birimlerin, faaliyetlerini şirket yönetiminin belirlediği fiyatlar yerine, piyasa fiyatları ile yürütmeleri durumunda, yenilikleri daha yakından takip edebilecekleri ve performanslarını da arttıracakları düşüncesi yatmaktadır.⁴²



Şekil 2. Dahili Şebekeler **Kaynak:** Koçel, 2005: 306

Şekil 2’de Dahili Şebeke örgütlerin yapıları gösterilmiştir. Buna göre, dahili şebeke organizasyonlarda, tek bir işletme içinde iş birimleri ve temel faaliyetler ana işletmelerden farklı işletmeler tarafından yerine getirilmekte, kaynaklar yine aynı işletmede kalmaktadır. Ana şirketin görevi bu işletmeler arasında koordinasyon sağlamaktır. Türkiye’de dahili şebeke örgütlere otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Sabancı Holding örnek verilebilir. Toyotasa, Lassa, Kordsa, Dusa ve finansal olarak

⁴² Semerciöz ve Kurt, 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=204 (11.02.2006)

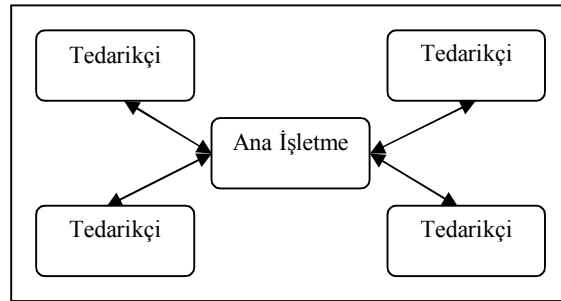
Akbank şirketleri holding çatısında ve ayrı ayrı olarak piyasada faaliyet göstermektedirler (Eren, 1998: 220)

Her biri kendi içinde uzmanlaşmış olan bu birimlere ana işletme tarafından belirli hedefler verilir. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyetler sürmekte, değilse ana şirket gerekli girdiyi piyasadan ve bünye dışından almaktadır. Böylece, işletmeler hem birbirlerinin müşterisi olmakta hem de pazarda rekabet etmektedir. Ancak, grup içinden alışverişin zorunlu hale getirilmesi bu yapı için tehlikelidir. Kötü performans gösteren işletmelerin hataları bütün gruba sirayet eder ve gruba bağlı işletmeler piyasadaki rekabet güçlerini yitirebilirler (Ertürk, 2000: 287).

b. Dengeli Şebekeler

Uzun dönemli ilişkiler için birleşmiş dış tedarikçiler ve ana firmadan oluşur. Bunlar ana firmaya deneyim katarlar. Şebekeye dahil olan firmalar tek büyük bir ana firma etrafında birleşmişlerdir. Japon Keiretsu'lar bunlara örnektir.

Dahili şebeke organizasyona göre farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Bu şebekedeki tüm organizasyonlar yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır.⁴³



Şekil 3. Dengeli Şebekeler **Kaynak:** Koçel, 2005: 307

Şekil 3'te dengeli şebeke örgütlerin yapısı görülmektedir. Bunlar sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler. Koordinatör

⁴³ Semerciöz ve Kurt, 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=204 (11.02.2006)

olarak bir ana firma vardır, diğer firmalar bu koordinasyon altında çalışırlar. Bunlara otomotiv sanayisi örnek olarak verilebilir. Otomotiv firmaları otomobil parçalarının önemli bir bölümünü bu işleri daha iyi yapma yeteneğine sahip olan işletmelerden satın alırlar. Lider işletme, kontrata uymayan işletme ile ilişkisini kesip, daha avantajlı olan başka bir işletmeden alabilir. Bu uygulama lider durumda olan işletmeyi gereksiz maliyetlerden unsurlardan kurtaracak rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Burada dikkat edilecek husus yapılacak işlerdeki planlama, kontrol, koordinasyon ve haberleşmenin büyük önem kazanmış olduğunun unutulmamasıdır (Ertürk, 2000: 287).

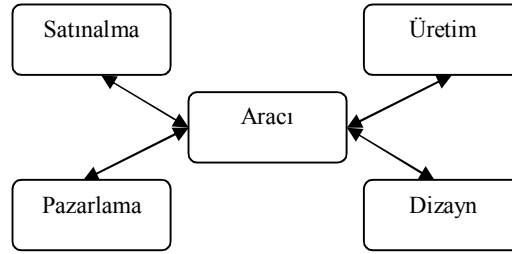
Ayrıca dışardan alınan yemek temini, güvenlik, personel taşıma vb. gibi hizmetlerin işletmenin kendi bünyesinde yürütülmesi yerine dışarıdan başka işletmelerden alınması uygulaması da dengeli şebekelere örnektir. Bu hizmetlerle ilgili örneğin taşımacılık konusunda işletmenin kendisi vasıtaların sahibi olmayacak, bünyesinde şoför ve tamir bakım elemanı gibi personel bulundurmayacaktır, yedek parça ve diğer bakım onarım aletlerini bulundurma gereği olmayacaktır. (Koçel, 2005: 307).

Burada görülen esneklik şebeke organizasyon yapılarının en önemli özelliğidir.

c. Dinamik Şebekeler

Bu şebeke organizasyonlarda, belirli özellikleri olan firmalar geçici anlaşmalarla genelde lider veya organizatör firma etrafında organize olurlar. Her firma bağımsızdır ve belli bir proje veya fırsat için bir araya gelirler. Örneğin, moda ile ilgili işler, oyuncak, basım-yayım, biyo-teknoloji, sinemacılık gibi alanlarda faaliyet gösteren bazı işletmeler yaygın olarak kullanılmaktadır.⁴⁴

⁴⁴ Semerciöz ve Kurt, 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=204 (11.02.2006)



Şekil 4. Dinamik Şebekeler **Kaynak:** Koçel, 2005: 308

Şekil 4'te Dinamik şebeke örgüt yapısı görülmektedir. Bu organizasyon yapısında lider işletme yoktur. İşletmelerin her biri kendi içinde koordinatörlük yapar, diğer işletmelerle alışveriş içine girer. Şebekedeki her işletme, koordinatör fonksiyonu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda büyük bir esneklik içinde herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar. Ortak girişimler (Joint venture gibi), böyle bir şebekenin tipik örneğidir (Ertürk, 2000: 288).

Bu yapıda işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir plan veya koordinasyona göre değil, piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Örneğin otomotiv sanayinde, yan sanayi sayılan bir firmanın sadece belli bir otomotiv firmasına hizmet etmesi söz konusu değildir. Organizatör firma daha uygun şartlarla mal veya hizmet temin edebiliyorsa, bu yeni satıcı şebekeye dahil olmaktadır. Böylece işletmeler piyasa koşullarına uyarak, piyasa disiplini içinde rekabetin zorlamasını hissedeceklerdir. İşletmeler arası ilişkiler emir komuta ile değil piyasa koşullarına göre belirlenmektedir (Koçel, 2005: 308).

2. Şebeke Örgütlerin Fayda ve Sakıncaları

Şebeke örgütlerin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1998: 225);

- Geleneksel örgütlerde kariyer yolları, yalnızca belli bir fonksiyonda ve dikey olmakta iken, şebekede geniş olmaktadır.
- Farklı kültür ve iş yöntemleri getirmektedir.

- Az sermaye ile sabit yatırım yapmaksızın sadece bilgi teknolojileri ile başkalarının imkanlarını birleştirerek kazanç sağlama imkanı vermektedir.
- Maliyetler açısından üretim, satınalma, pazarlama, satış, dizayn imkanlarının en düşük alternatiflisini seçebilme olanağı sağlamaktadır.
- Kalite açısından en kalitelisini seçme olanağı sunması yanında, müşterinin arzuladığı kaliteyi bulabilme imkanını da sağlamaktadır.
- Sadece ulusal pazar ile değil, dünyanın geniş imkanlarını değerlendirme olanakları elde edilemektedir.
- Pazara ve müşterilere ilişkin bilgileri sürekli izleyebilme, alınan kararların uygulama ve sonuçları hakkında süratli geri besleme sağlama olanağı vermektedir.
- Yeniliklerin takibi kolay olduğu için kısa sürede ürün geliştirme imkanı vermektedir.

Şebeke örgüt uygulamalarında karşılaşılan sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Eren, 1998: 226):

- Şebeke örgütler birbirinden bağımsız oldukları için, iletişimde ve koordinasyonda aksamalar örgütün etkinliğini yok etmektedir.
- Şebeke örgüt büyüdükçe oluşturulan bağlar kolay kolay koparılamaz ve beklenen esneklik sağlanamaz.
- Uluslararası çalışan şebeke örgütlerde devletler arası sorunlar, vergiler, yasal sınırlamalar, ithalat ve ihracatta hatta seyahatlerde sorun olmakta bu da maliyetlerin artmasına, işlerin hızına engel olmaktadır.
- Şebeke örgütlerinde sürekli aynı yapı içinde bulunmaktan kaynaklanan bir hantallaşma ile teknolojik ve yenilikçi olma durumunun kaybedilmesine yol açmaktadır.
- Şebeke pazarı içinde uzun süre kalmaları, pazar koşullarından uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Bu maliyet analizinin güncellenmesini engellemekte, dış pazarlardaki direkt müşteriler kaybedilmektedir.

Şebeke örgütlenmeleri ile dış kaynaklardan yararlanma arasında fark vardır. Dış kaynaklardan yararlanmada anlaşmalı şirketler bir işi belli maddi çıkar karşılığında yaparlar. Fakat şebekelenmiş örgütlerde ilişki uzun süreli olup işlere direkt karışma vardır. Dış kaynaklardan yararlanmada ana firma uzman olmadığı için işi başkasına devreder, ama idare devredilmez. Böylece kontrol yine ana firmada kalmaktadır. Halbuki şebeke örgütlenmede karşılıklı bağımlılık vardır ve kontrol karşılıklı yapılmaktadır. Ana firma yerine aracılar devreye girmektedir. Ama yinede dış kaynaklardan yararlanma şebeke örgütlerin temel zeminini oluşturmaktadır (Reyhanoğlu, 1999: 68).

Küresel iş ortamları, gerçekte serbest pazar ekonomisi kurallarına ve rekabet koşullarına uygun olmayan şebeke yapıları nedeniyle işletmeler için fırsatlardan çok tehditler oluşturabileceğinin endişesine karşılık, şebeke örgüt yapısına dayanan dış kullanım desteği ile gerçekleşen stratejik yapılanmalar, karlılığı ve verimliliği önemli ölçüde arttırabilmektedir. Geçmişte dış kaynak kullanımı, maliyetleri düşürmenin alternatif bir yöntemi olarak düşünülmekte iken bugün işletmelerin sorunları ile başa çıkılmalarını sağlayabilecek etkin bir şebeke yapılanma olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yapıyı uygulayan işletmeler, kaynak ve yeteneklerini kısa dönemde daha fazla para kazandıracak alanlara değil, uzun vadede güç ve süreklilik sağlayabilecek kritik alanlara yönlendirebilmektedirler.⁴⁵

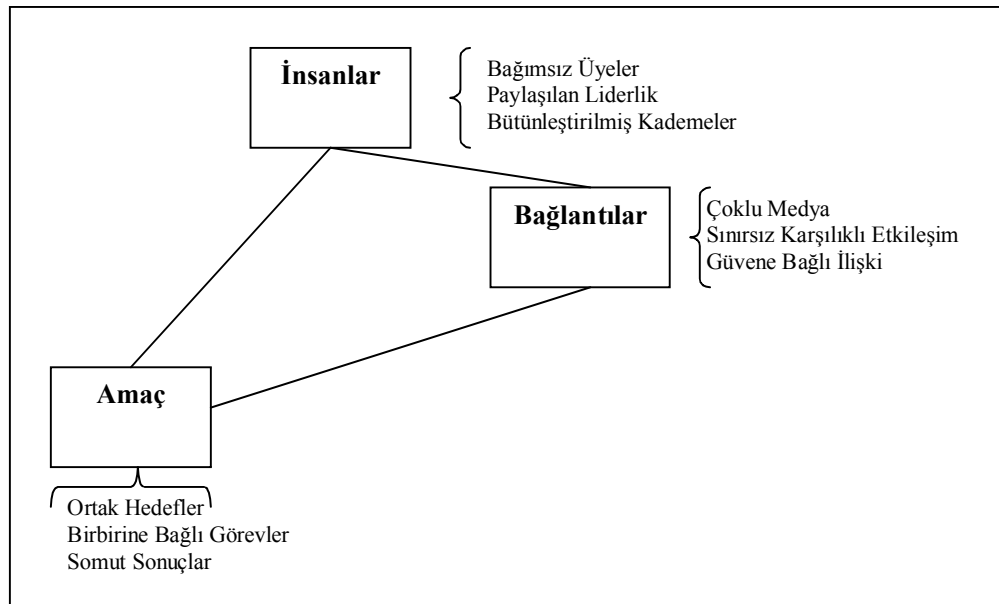
F. SANAL ÖRGÜTLER

Sanal şirketler yalnızca değer yaratan, rakipler tarafından zor taklit edilen ve rekabet üstünlüğü oluşturan temel yetenekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu temel yetenekleri sayesinde güvenilir, açık, katılımcı ve piyasada belirli rekabet üstünlüklerine sahip olan ortaklar sanal örgütlerin başarısında büyük önem taşımaktadır (Yüksel ve Murat, 2001: 122). Örgütlerde “temel yeteneklerin” vurgulanması “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamalarına zemin hazırlamış; dış kaynak kullanımı arttıkça şebeke organizasyonları gelişmiş ve büyüyen şebeke organizasyonlarda sonunda sanal organizasyonları ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2005: 340).

⁴⁵ Merih, 2002, [http:// www.eylem.com/networg/wnworg.htm](http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm) (19.02.2005)

Sanal kavramı, (virtual) gerçekte var olmayıp zihinde tasarlanan anlamına gelmektedir (Yenilmez, 1999: 25). Evimizden internet aracılığı ile süpermarketten, seyahat acentasından alışveriş yapılması, bankanın sitesinden para transferi yapılması hep bu sanal gerçekliğin örnekleridir.

Sanal örgütler ortakyaşar bir organizmadır. Onu oluşturan taraflar ortak çıkarlar doğrultusunda, kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirerek, sıkı işbirliği halinde çalışırlar. Yeni çağda en çok yaşama ve gelişme şansına sahip işletmeler, akıllı işletmeler olan ve şebeke anlayışı içinde çalışan sanal örgütler olacaktır (Rosnay, 1988: 247-249).



Şekil 5. Sanal Ekip Modeli **Kaynak:** Varol, 2001: 107

Sanal örgütler (Virtual Organizations) ihtiyaç duyulduğunda örgütsel ve bireysel temel yeteneklerini biraraya getirebilirler veya gerek duyulmadığında dağıtabilirler. Bilgisayar ağları ile müşteriler, tedarikçiler, teknik uzmanlar ortak bir amaç için çalışabilirler .

1. Sanal Örgütlenmenin Yapısı ve İşleyişi

Sanal örgütlenme bir ağa benzemektedir. Bu ağ içerisinde bir takım temel uzmanlık alanlarında liderler vardır. Sanal örgütlenmeye giriş, temel uzmanlık ön

şartına bağlanmıştır. Bu yapının en önemli özelliği ucu-açık bir sistem olmasıdır. Yani sistem içine sürekli yeni bir işletme girmesi ya da yeterliliğini kaybeden bir işletmeninde sistemden çıkmasıdır (Koçel, 2005: 344).

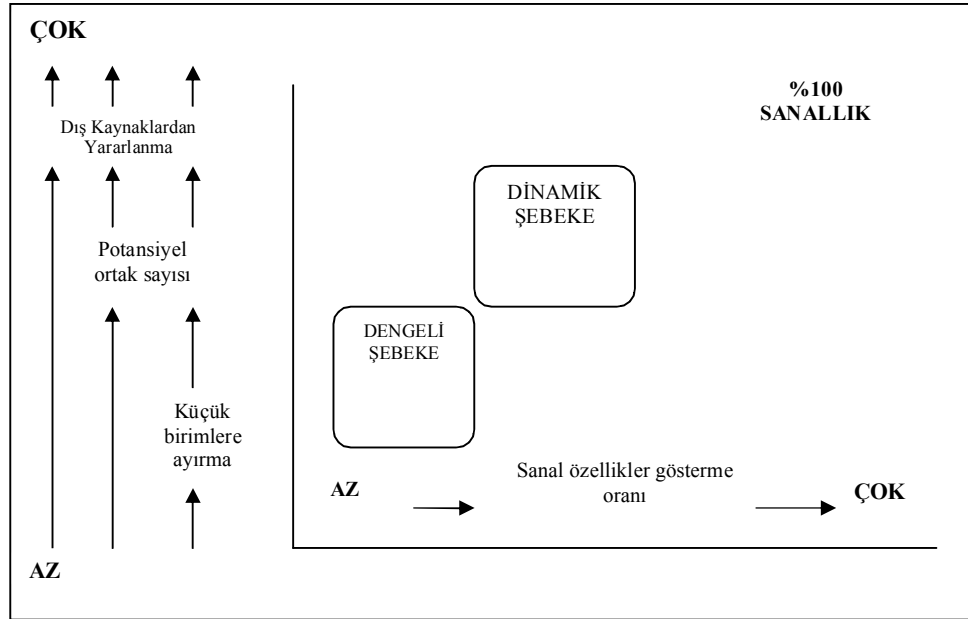
Bu özelliği bakımından şebeke örgütlenmeye benzediği söylenebilir. Ancak, bir takım farklılıklarda bulunmaktadır (Koçel, 2005: 34).

Şebeke Örgüt;

- Her sanal örgüt bir şebeke örgüttür..
- Şebeke türü yapılanma geçici de olabilir kalıcı da olabilir.
- Lider tek olabilir.
- Bölünüp eklenme birim bazındadır.

Sanal Örgüt;

- Şebeke örgütün özel bir şeklidir. Her şebeke örgüt bir sanal organizasyon değildir.
- Yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amaca ulaşması ile sona erer.
- Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir.
- Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.



Şekil 6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Oranının Artması İle Sanal Özellik Göstermesi ve Dengeli ve Dinamik Şebeke Örgütler Arasındaki İlişki

Kaynak: Akkavuk, 1997: 24

Şekil 6’da dış kaynak kullanım oranlarına göre örgütsel yapıda meydana gelen değişiklikler gösterilmektedir. İşletme önce küçük birimlere ayrılmakta, daha sonra birimlerin yani ortakların sayısı arttıkça şebeke örgütler ortaya çıkmakta, dış kaynak kullanım oranı arttıkça örgüt hiçbir varlığa sahip olmayan sanal bir yapı haline dönüşmektedir.

2. Sanal Örgütlerin Fayda ve Sakıncaları

Sanal örgütlerin genel olarak fayda ve sakıncaları aşağıda verilmiştir (Akkavuk, 1997: 46). Hız, esneklik, çekirdek yeteneklerin paylaşılması, güven ve müşteri isteklerine hızlı çözümler bulma ve finansal faydalar ve bilişim teknolojisinin getirdiği diğer faydalar sayılabilir.

Sanal örgütlerin sakıncaları ise, bu organizasyon modelinin birçok yönetici için alışagelmışin dışında olması, karmaşıklığı ve uygulamadaki zorluğudur. Performansın değerlendirilmesindeki zorluklar ile operasyonel seviyedeki zorluklarda eklenebilir.

Sanal örgütler müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yalın ve esnek bir örgüt yapısı inşa etmektedir. Basık örgüt yapısında yöneticiler daha çok kontrol alanına sahiptir. Sınırlar belirli olmadığı için güven esastır. İşbirliği ilişkisi açık ve iki yönlüdür. Örgüt kültüründeki kapsamlı değişiklik geleneksel ve stratejik pazarlamadan sanal yapıya ve değer pazarlamasına kendisini belirgin bir şekilde hissettirmektedir. Sanal şirketlerin odağında temel yeteneklerin birlikteliği yer aldığından ortaklığa önemli katkılarda bulunabilen motivasyonu yüksek, kendi kendini yöneten, eğitilmiş, yüksek vasıflı güvenilir işçilere ihtiyaç vardır. Sanal ürünler ve hizmetler takımların sürekli karıştırılmasını ve uyumlaştırılmasını zorunlu kıldığından, öğrenmeye açık olma işgörenlerde son derece arzu edilen bir niteliktir. Yetenekli, motivasyonu yüksek, kendi kendini yöneten, eğitilmiş, yüksek vasıflı güvenilir çalışanlara ihtiyaç vardır. Yapı öğrenmeye açık olduğundan sürekli çalışanlar etkileşim ile kendilerini geliştirebilirler (Yüksel ve Murat, 2001: 122-123).

Dış kaynak kullanımı, sanal örgüt yapılarında en yüksek noktaya ulaşmaktadır. Siparişin verilmesi ile şebeke ağları içinde gerçekleşen iletişim ile ürün müşteriye ulaştırılmaktadır. Birimler arasındaki nakledilmesi gereken ürünler dahi örgüte dahil olan lojistik şirketi tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin, Cisco, ürünlerinin % 50'sini aşan bir bölümü bir Cisco fabrikasından ya da Cisco çalışanının elinden geçmeden, montajı tamamlanmakta ve müşterilere ulaşmaktadır. Müşteriler, bu işlerin Cisco tarafından yapılmadığı bilmemektedir (Hamel, 2000: 113).

II. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM AÇISINDAN SONUÇLARI

Dış kaynak kullanımının örgütsel değişime etkisi iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki, dış kaynak kullanımına karar veren işletme bünyesinde, ikincisi ise dış kaynak sorumluluğunu alan işletme bünyesindedir. Bu değişim içsel ve rekabet ve pazar koşullarında değişim olarak değerlendirilerek aktarılmıştır.

A. İÇSEL DEĞİŞİM

Dış kaynak kullanımına karar veren işletme bünyesinde meydana gelen değişimler, içsel değişim olarak değerlendirilmiştir. Dış kaynak kullanımı, temel

yeteneklere odaklanmak isteyen işletmelerde küçülmeyle birlikte, yatay bir organizasyon haline gelmeyi sağlamaktadır. Hızlı bir iletişim ve ileri teknolojilerin kullanımını gerektirmektedir. Meydana gelen değişimler, yapısal, kültürel, teknolojik ve insan kaynakları alanında olmak üzere incelenmiştir.

1. Yapısal Değişim

Dış kaynaklardan yararlanma örgütsel yapıda değişimleri de beraberinde getirir. Dış kaynak kullanımına karar verilmesi ile birlikte dış kaynak kullanımına bırakılan birimler özelleştirilerek, bu birimde çalışanlar işten çıkartılır. Bu durum örgütün küçülmesi neticesinde hiyerarşik basamaklarında azalması ya da ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Hem işletme içindeki yapının yeniden düzenlenmesi hem de tedarikçilerin kontrolü için bir sistemin oluşturulması gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımı, kararının alınması için yapılacak araştırma ve planlamalar aynı zamanda dış kaynak kullanımına gidilecek birimlerin ortadan kaldırılmasının önünü açmaktadır. Denetim sisteminin geliştirilmesi, planlama, düzenleme gibi işler işi yapanlar tarafından hazırlanıp denetlenebilir. Bunun için gereken tek şey, işi yapanın profesyonel olması, şirketinde bu profesyonellere güven duymasıdır. Bugün ekonomik, teknolojik ve sosyal çevre baş döndürücü bir hızla değişirken, şirketlerin her zamankinden daha hızlı ve esnek tepkiler göstermesi zorunludur. Bu da kararların artık daha alt düzeylerde alınması anlamına gelmektedir (Handy, 1989: 220).

Maliyetlerin azaltılması için yapılan birçok dış kaynak kullanımı kararının altında aslında, müşterinin isteklerini yerine getirebilmek ve kendi yeteneklerine odaklanabilmek için, ağırlıkların atılması yatmaktadır. Küçülme ile birlikte organizasyon şemasında basıklaşma meydana gelir, karar alma süreçleri hızlanır.

Öncelikle dış kaynak kullanımı kararını veren organizasyonlar amaç ve kesin hedeflerini ortaya koymak zorundadır. Bundan sonra stratejik planlamalar gözden geçirilmelidir. Hizmet sağlayıcı firmadan ne istediğini bilmek dış kaynak kullanımının temel taşıdır. Hizmet alan ve sunan firmalar ortak amaçlarını tarafsız olarak ortaya koymalı, kontrat ve sözleşmeler hazırlanırken tüm detaylar hassasiyetle görüşülmelidir. Müşterek yapılacak bir çalışma ile mevcut durumdan dış kaynak kullanımına geçiş

süreci planlanmalıdır. Hizmet alan ve sunan firmalar proje sorumlularını belirlemelidir. Uzmanlaşmış bir sorumluluk matrisi oluşturulması son derece önemlidir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72).

Japon işletmelerinin satınalma birimlerinin en önemli görevlerinden birisi de, tedarikçi işletmelerin nispi güçlerini fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji ve genel yönetim sistemleri açısından değerlendirebilecek ölçümleri oluşturabilmektir. Komatsu firması tedarikçilerine ve dağıtıcılarına özel ödüller vermektedir. Tedarikçilere verilen bu ödüllerde, firmanın politikaları, yönetim biçimi, kalite güvenliği, maliyet denetimi gibi kriterler esas alınmaktadır (Ertürk, 2000: 285).

Kuruluşlar ayrıca iş tanımları ve proses haritalarını da daha kolay bir geçiş için sağlayıcıya arz etmelidir. Bu bilginin sağlanması sağlayıcının çalışanların yetenek ve kapasitelerini daha iyi anlamasını sağlayacaktır. Yöneticiler, sözleşme yapıldıktan sonra, söz konusu işletmenin ana faaliyetten ayrıldığını ve bu nedenle dış kaynak kullanılan işletme ile ilgilenmek zorunda olmadıklarını düşünürler. Bu son derece riskli bir stratejidir. İşletme, halâ, yönetimin sorumluluğundadır ve dış kaynak kullanımı da, sadece, onu yönetmenin farklı bir yoludur. Şirketler, öncelikle, neye ulaşmak istediklerini belirlemelidirler. Eğer bu konuda bir kesinlik yok ise, bu durum karışıklığa yol açacak ve daha da önemlisi, temel hedeflere ulaşılmayacaktır.⁴⁶

Dış kaynak kullanan şirketlerde başarının anahtarı kalite kontrolüdür. Zaten işi veren şirketin tek yaptırım gücü de budur. Ancak kalite kontrolü, yani sonuçları denetleyip değerlendirmek, bireye ve sözleşmeli şirkete esneklik ve uygulayacağı yöntemleri seçme hakkı kazandırır. Sadece sonuçları kontrol edip, işin gidişi ile ilgilenmemek tedarikçi işletmeye güven duygusu da verir. Ayrıca, sadece sonuçları kontrol etmek, hem daha ucuz hem de zaman açısından daha karlıdır. (Handy, 1989: 217).

⁴⁶ www.diskaynakkullanimi.com, 2006

İşletme, dış kaynak kullanımı ile işlerini nasıl gerçekleştirdiğini yeniden tanımlamakta, kendine yeni değer vermektedir. Kuruluşun yeniden tanımlanması dört faktörde toplanmaktadır;⁴⁷

- Şirketler dış kaynak kullanımı ile daha küçük, atak ve hızlı olarak yeniden tanımlanmaktadır. Büyüklük “güç” anlamına gelmekteydi. Bu genel düşünce, uygun dış kaynak kullanım olanakları mevcut olduğu için artık geçerli değildir. Daha küçük şirketler, birinci sınıf dış kaynak sağlayıcılara ulaşabilir ve bu ilişkileri paylaşabilirlerse, olduklarından daha büyük şirketler olarak gözükebilir ve pazarda oldukça büyük bir “ayak izi” bırakabilirler. Modern kuruluşlarda kilit nokta, pazara büyük, entegre kuruluşların yapabileceği etkiyi yapmak için ortakların temel yeteneklerini paylaşmaktır.
- Kuruluşlar dış kaynak kullandıkça birinci sınıf ortaklarına ağ ile bağlanarak giderek büyümektedirler. Her şeyi bir anda gerçekleştirmeyi denemek şirketlerin uzmanlaşmanın faydaları ve diğerlerinin uzmanlaşması üzerinden sermaye edinme olanaklarını kaçırmalarına neden olmaktadır. En iyi çözüm ağ ile birleşmektir. Esasen dış kaynak kullanımı en yeni temel rekabettir.
- Odak nokta şirketin her şeyi “nasıl” başarması gerektiği değil, şirketlerin “ne” yapması gerektiğidir. Odak nokta, değer-zincirinin tam olarak neresinde şirketin kendi dahili kaynaklarını kullanması gerektiğini ve harici sağlayıcıların ise en fazla değeri sunabilecek şekilde kullanılmasıdır. Kısaca, “ne” yapıyoruz ve ortaklarımız müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için “ne” yapıyorlar. Süreç, son müşteriye en fazla değeri eklemek için doğru şeyleri gerçekleştirmek için çalışmalıdır.
- Kuruluşlar, sonuçların başarılı olduğu proses yerine sonuçlar üzerine yoğunlaşırlar. Harici sağlayıcılar ile ilişki ve yönetim yapıları da değişecektir. Ayrıca, dış kaynak kullanımını benzersiz kılan da dış kaynak kullanımının kaynaklar yerine sonuç yönetimi üzerine odaklanmasıdır. Kuruluşlar ve kuruluşları işleten yöneticilerin, dış kaynak kullanımı ve harici iş ortaklarından tamamen

⁴⁷ Corbett, 2003, http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=10 (18.06.2006)

faydalanmak için harici sağlayıcılarla ilişki kurma ve entegre olmak için yöntemlerini yeniden tanımlamaları gerekecektir. Kilit nokta, harici sağlayıcıların temin ettikleri sonuçları yönetmektir, bunları temin etmek için kullandıkları kaynakları yönetmek değil. Bu kısım zor ancak önemlidir. Kaynakların yönetimi, sizin ortağınızın iş konusudur zaten bu da seçilmelerinin bir nedenidir.

Benzer şekilde tedarikçi konumunda bulunan işletmelerde de örgütsel yapının değişmesi gerekmektedir. Küresel bir tedarikçi olmayı amaçlayan bir firmada yönetim yapısı olarak aşağıdaki hususlar ele alınmalıdır (İlter, 2002: 177-180):

- a) Kurumsallaşılmalıdır. Aile şirketlerinde, kurumsal yapı işlerin hızlı bir şekilde yapılması, duygusal kararlar yerine stratejik kararlar alınmasında önemlidir.
- b) Müşteri odaklı olunmalıdır. Müşteri ile ilgili tüm verilerin bilinmesi, onun beklediğinden fazlasının sunulmasını vermek önemlidir.
- c) Başarı için farklılıkların önemi kavranmalıdır.
- d) Organizasyonda yapılan işler daha hızlı ve dinamik hale getirilmelidir.
- e) Rekabet gücü arttırılmalıdır. Kaliteli ürün ile iyi bir pazarlama, yeni teknolojiler, stratejik kararlar, müşteri isteklerinin belirlenmesi ve maliyetlerin en aza çekilmesi rakiplerin önüne geçmenizi sağlar.
- f) Şirket ve şirkette çalışan herkesin performans seviyeleri arttırılmalıdır. Eğitim, motivasyon, kontrol ve iyi yönlendirme performansın artmasını sağlar.
- g) Daha yaratıcı ve yenilikçi olunmalıdır. Tutucu olmak yerine tüm fikirlere açık bir yönetim sergilenmeli, yaratıcılığın önü açılmalıdır.
- h) Ağırlıklar atılmalı, daha dinamik bir organizasyon yaratılmalıdır. Şirket hedefleri peşinde koşan bir ekip, az adamla çok iş mantığının temelini oluşturur. Bu sebeple makam peşinde koşanlar değil, iş yapanlar ödüllendirilmelidir.
- i) Mükemmelle ulaşma için sürekli gelişme içinde olunmalıdır. Hiçbir şey mükemmel değildir. Müşterinin beklemediğini sunmak mükemmelle ulaşmak demektir.

- j) Kurumsal değişim için lider bulunmalıdır. Lider, yapılacak değişim sürükleyicisidir. Vizyon ve misyonu olan, bunu paylaşan ve ekip ve birey olarak başarıya ulaşmak için mücadele eden kişidir.

2. Kültürel Değişim

Dış kaynak kullanımı, girişimciliğin, dinamizmin ve iletişimin ön plana çıktığı bir örgüt kültürü oluşmasını gerektirecektir. Dış kaynak kullanımına terk edilen birimlerin çalışan uzman personele ihale edilmesi neticesinde girişimcilik öne çıkarılmış olmaktadır. Çalışanların, patron konuma gelmesi ile örgüt içindeki diğer çalışanlarında benzer girişimcilik faaliyetlerini araştırmaktadırlar. Küçülen yapı içinde çalışanlar, iletişimin artması ile daha hızlı bir şekilde yapılacak işlerin kontrolünü gerçekleştirmektedirler. Esnek çalışma zamanları ile çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşmaktadır. Yaratıcılık ve esneklik, büyük iken bile küçük gibi davranarak örgütün farklılaşmasını sağlayacaktır (Kırım, 2004: 180). Bu aynı zamanda takım çalışmalarını da işin ayrılmaz parçası haline getirecektir. Değişim ise bir yaşam felsefesi olacaktır.

Dış kaynak kullanımında diğer iki önemli husus iyi bir iletişim ve etik iş anlayışıdır. Bilgi paylaşımına açıklık, firmayı zamanında bilgilendirme, geri dönüş hızı ve etkili iletişim uygulamanın başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. Yapılan dönemsel değerlendirme ve raporlamalar ile de hizmet kalitesinde sürekliliği sağlamaya çalışmalıdır. Aynı zamanda hizmet verilen firmanın bilgi ve belge gizliliğinin korunması, firma prensip ve anlayışına uygun hareket etme kritik öneme sahip diğer noktalardır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72).

Çalışanlar, esnek çalışma saatlerine sahip olabilir, yeni projeler üretebilirler. Bu durum işletme içinde sosyal iletişimin ve güvenin artırılmasını gerektirmektedir. Böylece takım içinde yer alan çalışanlar, paylaşımcı, öğrenen ve öğrendiğini öğretten bir örgüt kültürü oluştururlar. Dış kaynak kullanımının gereği olarak kendilerinin sürekli olarak güncel bilgiler ile donatılmış olmaları gerektiğini bilirler.

3. Teknolojik Değişim

Teknolojik değişimin, ürün, süreç ve örgütlerde yarattığı sürekli değişim bir belirsizlik yaratır. Yeni ürün geliştirme süreçlerinin karmaşıklaşması, ürün yaşam süresinin kısalması, üretim süreçlerinin yalınlaşmaya başlaması, bilgisayar destekli üretim ve dizayn süreçlerinin gelişmesi ve yeni uygulamalarının kullanılması örgütlerin yeni teknikleri bulmaya zorlamaktadır (Yazıcı, 2001: 102).

Bir işletmenin teknolojileri açık bir şekilde müşterilerin teknolojileri ile yakından ilişkilidir. İşletmenin değer zinciri ile müşterilerinin değer zincirlerinin kesiştiği noktalar potansiyel teknolojik bağımlılık alanları olarak görülmektedir. Bir işletmenin üretim teknolojisi müşterilerinin üretim ve süreç teknolojilerini etkileyeceği gibi bu durumun tersi de doğrudur. Bir işletmenin siparişleri işleme teknolojisi müşterilerinin tedarik yöntemlerinden etkilenecektir. Yani, teknoloji, işletme içinde yayılcı bir karaktere sahiptir ve bir ölçüde müşteriler ve tedarikçilerin teknolojilerine bağlıdır.⁴⁸

İşletme yönetimleri rakiplerine karşı bir üstünlük elde etmeyi umarak, verimliliği artıran bir araç olarak yeni teknolojilere yatırım yaparlar. Yeni teknolojiler ise esas olarak işletmelerin hedeflerine hizmet ederler ve yönetsel etkinliğin artmasına katkıda bulunurlar (Kurtulmuş, 1996: 139).

Dış kaynak kullanımına geçilmesi ile birlikte teknolojik alt yapıya dayalı bir çok faaliyette dışardan temin edilmeye başlanmıştır. Bunlardan biri de, müşterinin güvenini kazanmak amacıyla kurulan ve sürekli ürün ve hizmetler hakkında bilgi veren 800'lü hatlardır. Bu hatlar, bugün yeni bir sektör haline dönüşmüş ve "çağrı merkezleri" (call-center) oluşmuştur. Çağrı merkezleri için Incoming Call Management Institute (ICMI) tarafından yapılan tanım ise şöyledir; "çağrı merkezi müşteriye ve şirkete değer yaratmak amacı ile şirketin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistemdir." Türkiye'de ise Sistema tarafından yapılan son araştırmalara göre 200'e yakın çağrı merkezi bulunuyor. Mevcut çağrı merkezlerinin % 21'lik kısmı bankacılık sektöründe, kalan % 79'luk kısmı ise diğer 12 temel sektöre bölünmüş

⁴⁸ Akın, 2003a, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266 (10.02.2006)

durumdadır.⁴⁹ Ufak ya da büyük çaplı herhangi bir çağrı merkezi projesinde; planlama aşamasından, kuruluş aşamasına, yönetim aşamasından uygulama aşamasına kadar tüm detaylar planlanmalı ve planlamalar sürekli kılınarak sistemin yenilemesi yapılmalıdır. Bu kadar maliyetli ve zaman gerektiren bir sistemin dışardan temin edilmesi hem maliyet hem de zaman açısından tassarruf sağlayacaktır.⁵⁰

Aynı amaca yönelik kurulan satış sonrası servis hizmetleri de bugün güven duygusunun artmasında önemli bir faktördür. Üstelik bu hizmetin yedek parça, bakım-onarım, danışmanlık, teknik destek gibi alanlarda oldukça karlı bir pazar oluşmuştur. Bugün Amerika'da tüketiciler sahip oldukları ürünlerin bakım-onarım gibi işleri için 1 trilyon dolara yakın para harcamaktadırlar. Satış sonrası hizmetler sektörü'nde dış kaynak kullanımı ile sağlanmaktadır. Vestel gibi teknolojik tabanı kuvvetli şirketler dış kaynaklarının eğitimini uydu kanalı ile haftanın her günü canlı yayınlar aracılığı ile sağlamaktadır. Böylece servislerin yeni ürünler ve teknik konularda hızlı şekilde bilgi sahibi olmaktadır.⁵¹

Teknolojik değişimin işin yeniden organizasyonu, işçi-yönetim ilişkileri, istihdam piyasasının yapı ve konfigürasyonu, sendikaların rol ve güçleri gibi genel ekonomik ve sosyal şartları etkileyen faktörler üzerine doğrudan tesiri söz konusudur (Kurtulmuş, 1996: 132).

Dış kaynak kullanımı stratejisinde temel yeteneklere odaklanmak en önemli nokta olmaktadır. Bu sebeple temel yeteneğin geliştirilmesi ve bu alanda yatırım yapılması önemlidir. Yeni rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için gerekli olan teknolojik donanıma ve pazar stratejilerine sahip bulunmak firmalar için vazgeçemeyecekleri rekabet avantajları olarak kabul edilmektedir. Teknolojik gelişimin günümüzdeki en önemli etkileri sanayi ötesi ekonomilerde işin ve buna bağlı olarak işyerinin yeni teknolojik gelişmelere adapte olabilecek şekilde yeniden örgütlenmesini zorunlu kılmasıdır (Kurtulmuş, 1996: 125). Yapılacak yatırımlar daha çok tasarım, iş akışının hızlandırılması ve pazarlanması şeklinde olacağı için teknolojik alt yapısında sürekli yenilenmesi gerekmektedir. Teknolojinin dışardan temin edilmesi daha kolaydır

⁴⁹ www.connect-cc.com

⁵⁰ www.diskaynakkullanimi.com, 2004

⁵¹ Bayıksel, 2006, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3588 (02.08.2006)

ve hızlı değişimin gerektirdiği yatırım maliyetlerinden kurtarmaktadır. Bugün pek çok işletme ofis araçlarını kiralama yolu ile temin etmektedir. Her işe uygun özel bilgisayar yazılımlarını hazırlatmakta son derece kolay hala gelmiştir. Böyle bir sistemin işletmeye kurulması ile teknolojik kaynakların kontrolü ve getirisini tespit edecek bir yöntem geliştirilmesi dış kaynak kullanımının sonuçlarına odaklanma açısından gereklidir.

4. İnsan Kaynaklarında Değişim

İnsan kaynakları, dış kaynak kullanımına karar alınması ile birlikte etkilenme süreci başlayan ilk birimdir. Bir örgütte çalıştığı halde ücretini ayrı bir müteahhitten alan insanların sayısı çoğalmaktadır (Drucker, 2000: 288). Bu etkilenme, dış kaynak kullanımı İnsan Kaynakları biriminde olmasa bile gerçekleşmektedir. Herhangi bir birimde gerçekleşen dış kaynak kullanımı, öncelikle birimde yer alan çalışanların işleri kaybetme korkusu ile karşı karşıya getirecektir. Her kurum öncelikle geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturmalı, bu vizyonun gerçekleşmesini sağlayacak “yetenekler”in elde edilmesi ve geliştirilmesi işlevini temel insan kaynakları işlevi haline getirmelidir (Kırım, 2004: 127).

Maliyetleri azaltmada, insan kaynaklarının dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamanın etkisi kabul edilmiş bir gerçektir. British Telecom, Accenture HR Services ile yaptığı anlaşma doğrultusunda işe alma, işten çıkarma ve iş gücü veri tabanı faaliyetlerini dış kaynak kullanarak sağlama yoluna gitmiştir. Bunun sonucunda insan kaynakları harcamalarını % 20 oranında azaltmıştır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 71).

İletişim eyleminin zamanlaması ve sırası önemlidir. Öncelikle ortaklar olmak üzere, sonra etkilenen çalışanlar, daha sonra bütün çalışanlar ve son olarak dış dünya bilgilendirilmelidir. Çalışanların, sözleşme ile ilgili haberleri medyadan öğrenmemeleri dikkate alınması gereken bir unsurdur. Bazı işletmeler, yeni yapılanma konusunda halkı bilgilendirmeyi tercih etmeyebilir. İç ve dış bildirimler konusunda yapılacak planlama ve hazırlığın boyutu, bu bildirimlerin işletmenin toplum önündeki görüntüsü üzerinde yaratabileceği etkiyle doğru orantılıdır. Oluşması muhtemel etki, etkilenen insanların toplumsal modeli, işten çıkarılanların sayısı, etkilenen çalışan kesiminin türü, sözleşmenin maliyeti, sözleşmenin süresi, işletmenin dış kaynak kullanımı konusundaki geçmişi, etkilenen çalışanların sendikalı olup olmaması gibi etkenlere bağlıdır. Dış

kaynak kullanımına geçiş sürecinde işletmenin girişimden etkilenen çalışanlarına karşı tutumu çok önemlidir. Herhangi bir zorlama ve yanıltıcı bilgi, direnişin artmasına, kalan personelde isteksizliğe ve işletme hedeflerinden uzaklaşmaya sebep olacaktır. Başarılı bir bilgilendirme planlaması, riskin en aza indirilmesini sağlayacaktır.⁵²

İnsanın, daha iyi işler yapabilmesi için üst yönetim kademelerine yükselmesine izin verilmezse destek işlerinde verimliliğin artması zordur. Destek işlerinde bunun gerçekleşmesi için, bu işlerin ancak, ayrı, bağımsız, kendi başına buyruk girişimciler tarafından yapılması zorunludur. Bu gelişinceye kadar, arzulu ve yetenekli insanlar destek işlerine girmeyeceği gibi, kendini bu işlerin içinde bulanlar da bir an önce kaçmak isteyeceklerdir (Drucker, 2000: 291).

Son zamanlarda, dış kaynak kullanımı, iş gücü fazlasından ziyade, yeni iş olanakları yaratmış ve kalkınmaya katkıda bulunmuştur.⁵³ Hemen her mağazada, her iş yerinde güvenlik ve temizlik işlerinin dış kaynaklar yolu ile sağlandığını düşünürsek bu kadar insana yeni istihdamı alanı oluşturulmuştur.

B. REKABET VE PAZAR KOŞULLARINDAKİ DEĞİŞİM

Dış kaynak kullanımına yönelme ile rakipler ve pazar koşullarında da değişimler meydana gelebilir. Dış kaynak kullanımı ile elde edilecek maliyet avantajı ile sağlanacak teknolojiler, işletmenin rakipleri karşısında öne geçmesini sağlayabilir. Aynı doğrultuda çalışanların motivasyonu için faaliyetler düzenlenerek, örgütsel birlik ve verimliliğin artmasını sağlanabilir. Bilişim teknolojisinin kullanılması ile ürünlerin satışı sanal ortama taşınmış, bu durumda pazar koşullarının farklılaşmasını sağlamıştır. Bu sebeple, yapılacak dış kaynak kullanımında rakiplerin ve pazar koşullarının analiz edilmesi, fayda ve zarar getirebilecek durumların tespit edilmesi gerekmektedir. Rekabet ve pazar koşullarının analizine yönelik en kapsamlı çalışma Michael Porter tarafından gerçekleştirilmiştir. Michael E. Porter, bir sanayi dalında rekabeti belirleyen beş faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Dinçer, 1998: 71);

1. Rekabetin seviyesi, yoğunluğu,

⁵² www.diskaynakkullanimi.com, 2006

⁵³ www.diskaynakkullanimi.com, 2006

2. Alıcı veya alıcıların pazarlık gücü,
3. Satıcı veya satıcıların pazarlık gücü,
4. Muhtemel rakiplerin piyasaya girme ihtimali,
5. İkame malların özellikleri.

Bu faktörler, pazarı ve rekabet koşullarını düzenleyen, bir başka deyişle pazardaki oyunun kurallarını belirleyen faktörler olarak yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Bu faktörler aynı zamanda pazarın çekiciliğini etkilemektedir. Ancak işletmeler de bu faktörleri etkileyebilirler. İşletmeler pazar çevresinde yer alan, rakip işletme, tedarikçi ve alıcıların davranışlarını etkileyerek, rekabet koşullarını kendi yararına değiştirebilmektedir. Çünkü, bir işletme, temel yeteneklerine odaklanarak rakiplerine göre müşterilerin gözünde daha fazla değer yaratabilecek bir farklılığa sahip olduğunda, hem müşterilerin hem rakiplerin hem de tedarikçilerin davranışlarını etkileyebilir (Akat, 2000: 122).

Buna göre işletmelerin kaynak ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanarak iyi olduğu alanlarda farklılık yaratabilmesinde dış kaynaklardan yararlanma, önemli bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır. Farklılık yaratan alanların çeşitliliğinin rekabet avantajının kalıcı sürdürülebilir olmasını sağladığı göz önüne alınır ise, iç kaynakların yanında dış kaynaklarında stratejik bir şekilde kullanılması gündeme gelmektedir. İç kaynaklarla uyum içinde bir araya getirilmiş dış kaynak kullanımı farklılık yaratan önemli faktörlerden biri olarak sayılabilir. Dış kaynak kullanımını değer zincirindeki diğer faaliyetlerle ve iş süreçleriyle bütünleştirme tarzları, yönetim strateji ve uygulamaları, başlangıç noktaları ve asıl güçlü oldukları alanlarda yarattıkları farklılıklar rekabet avantajı yaratmada aynı hizmet sağlayıcıyı kullanan iki şirket arasındaki farklılığı belirleyecektir.⁵⁴

“Dış kaynak kullanımı en fazla tercih eden ülkelerden Japonya’da özellikle montaja yönelik işletmeler, tedarikçiler ile yakın ilişki içindedirler. Bu çerçevede Japon firmaları tedarikçilerinin bütün sorunlarıyla ilgilenmekte; onlara kalite geliştirme,

⁵⁴ Yılmaz, 2003, http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=10, (21.07.2006)

maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. konularda yardımcı olmakla ve aynı zamanda tedarikçi firmalara kredi desteği de sağlamaktadırlar.”⁵⁵

İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma stratejisi ile müşteri merkezli düşünme ve müşteri merkezli iş tasarımına yönelmenin yanı sıra, müşterilerin tercih ve davranışlarını etkileyebilecek ve uzun dönemde sektörel dönüşümlere neden olacak yenilikler ile pazar çevresi üzerinde de etkili olabilirler.

Bu değişim aynı zamanda, işletmelerin kurumsallaşma süreçleri ile de bağlantılıdır. İşletmeler yapısal değişimler ile birlikte elde ettikleri olumlu gelişmelerin sürekliliğini sağlamak için değişimi kurumsallaştırmak durumundadırlar. Bu anlayış işletmelerin uzun dönemli planlama yeteneğinin gelişmesine ve stratejik performansına katkı sağlar. Kurumsallaşmanın uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayan bir olgu haline gelmesi, sektördeki diğer rakip firmaların da kurumsallaşma düzeylerini geliştirmek için yoğun bir çaba içine girmelerine neden olabilir. Aile ve iş ilişkisini birbirinden ayıran kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri, planlama fonksiyonuna önem verirler. Özellikle kısa ve orta vadeli planlara ek olarak uzun vadeli stratejik planlar yaparlar. Böylece çevrenin getireceği fırsat ve tehditlere hazırlıklı olur, değişime uyum sağlar hatta değişimi yönlendirirler (Karpuzoğlu, 2001: 137).

Özetlenecek olursa dış kaynaklardan yararlanma stratejisine bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel değişim süreci; işletmenin iç çevresini olduğu kadar, pazar ve rekabet koşullarını da etkilemektedir. Bu değişime bağlı olarak temel yeteneklerine odaklanan ve yeniden yapılanan işletmeler, müşterilerin tercih, davranış ve ihtiyaçlarında köklü değişiklikler sağlayacak yeniliklerin de üreticisi özelliğini kazanabilirler. Bu yenilikler aynı zamanda sektörün yapısını ve sektördeki rakiplerin, tedarikçilerin ve diğer işletmelerin davranışlarını etkileyebilir. Bu durum rekabet koşullarının da yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir.

⁵⁵ Çoban ve Tutkun, 2003, http://diskaynakullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10, (23.06.2006)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayan bir stratejidir. Böyle bir stratejinin uygulanması işletmelerde köklü bir değişimi kaçınılmaz hale getirebilir. Ancak dış kaynaklardan yararlanma örgütsel değişimin yalnızca nedeni değil, aynı zamanda sonucu olarak da kabul edilebilir. Bu düşünceden hareket ile çalışmanın bu bölümünde dış kaynaklardan yararlanma stratejisini uygulayan SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş’de ki örgütsel değişim örnek olay yöntemi ile analiz edilecektir.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, dış kaynaklardan yararlanma stratejisini uygulayan SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş’de ki örgütsel değişimi inceleyerek, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin örgütsel yapıda, insan kaynakları yönetiminde, örgüt kültüründe, üretim ve bilgi teknolojileri ile pazar ve rekabet koşullarında nasıl bir değişime neden olduğunu ortaya koymaktır.

II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi ile örgütsel değişim arasında güçlü bir vardır. Bu ilişkiyi ortaya koymak için aşağıdaki hipotezlerden yararlanılmıştır.

Hipotez 1. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulanması örgüt yapısında köklü değişikliklere neden olmaktadır.

Hipotez 2. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulanması örgüt kültürünün değişimine neden olmaktadır.

Hipotez 3. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulanması işletmede insan kaynakları yönetimine ilişkin düşünce ve yöntemlerin değişimine neden olmaktadır.

Hipotez 4. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisini uygulayan işletmelerde her düzeyde kullanılan üretim ve bilgi teknolojileri değişmektedir.

Hipotez 5. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi işletmenin pazar ve rekabet koşullarının değişimine neden olmaktadır

III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş üst yönetiminin izin verdiği ölçüde tüm raporlama sistemlerinden yararlanılarak, teze aktarılmıştır. Çalışma örnek olay biçiminde yapılan gözlemlere dayalı olarak aktarılmıştır. Örnek olay ya da durum analizi yöntemi, gerçek uygulamalara dayalı incelemeleri gerektirir. Bu doğrultuda örnek olay çalışması; güncel bir olguyu ya da gerçeği, kendi gerçek koşulları içinde inceleyen, olay ve içinde bulunduğu durum arasındaki sınırların net olmadığı, ve birden fazla kanıt ve veri kaynağının olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 190). Bu çalışmada dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin örgütsel değişim üzerindeki etkisini incelemek için işletmenin gerçek koşullarının en güvenilir yöntem olacağı düşünülmüştür. Çünkü dış kaynaklardan yararlanmaya dayalı bir örgütsel değişim her şeyden önce kapsamlı bir süreçtir. Örgütsel değişime bağlı olarak elde edilen gelişme ve sonuçlar uzun dönemde elde edilebilir. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ve örgütsel değişim hakkında hakkındaki veriler, işletmenin doğal ya da gerçek ortamındaki uygulama ve sonuçlardan elde edilerek derlenmiştir. Veriler, tepe yöneticileri, orta ve alt kademe yöneticileri ile yapılan görüşmelere, gözlemlere ve yazılı dokümanlara dayalı olarak sağlanmıştır.

IV. SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş.' DE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Bu kısımda, Türk tütün sektörü ve SUNEL hakkında bilgi verildikten sonra SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş'de dış kaynaklardan yararlanma stratejisi uygulamaları ve bu uygulamalara bağlı örgütsel değişim hakkında bilgi verilecektir.

A. SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş. TANITIMI

SUNEL'in içinde bulunduğu Türk Tütün sektörü hakkında bilgi verildikten sonra çalışmanın yapılacağı SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş'nin ve dış kaynak kullanımı alanında tedarikçi olarak çalıştığı British American Tobacco'nun tanıtımı yapılacaktır.

1. Türkiye'de ki Tütün Sektörünün Değerlendirilmesi

a. Kısaca Türk Tütün Tarihi

Tütün, Türkiye'ye 1601-1605 yılları arasında İngiliz, Venedik ve İspanyol gemici ve tacirleri tarafından İstanbul yolu ile gelmiştir. Böylece tütün Avrupa'ya gelişinden 50 yıl sonra yurdumuzda kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tütün tarımının ne zaman başladığı konusunda kesin bir bilgi yoktur. Tütün tohumu Rumeli'li tüccarlar tarafından Avrupa'dan getirilmiş ve ilk tütün tarımı Makedonya, Yenice, Kırcalı de başlamıştır (Sapan, 1997:11).

Yaklaşık olarak ülkemizde 400 yıldır üretimi yapılan tütünün yine aynı süre içerisinde işleminin çok ilkel de olsa yapıldığı kesin olarak söylenebilir. Ülkemizde sigara fabrikalarının kurulmasını müteakip (1883-1884) çeşitli içim karakterlerinde sigara üretimi sağlayabilmek amacıyla ekiciden satın alınan tütünler alıcılar tarafından yeniden işlemeye tabii tutulmuşlardır. Bu nedenle denilebilir ki ülkemizde sigara fabrikalarının faaliyeti ile birlikte belirli standardizasyonları olmamakla beraber alıcı işlemesi yapılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu zamanında yapılan gerek ekici işlemesi, gerekse alıcı işlemesi ile ilgili, işlemin standartlarını belirleyen yasal belgeler Cumhuriyet dönemine maalesef yukarıda belirlendiği gibi intikal etmediği için bu konuda kesin sonuçlara verebilmek mümkün olamamaktadır.⁵⁶

Reji zamanında, memleket tütüncülüğü bir gerileme devresi geçirmiştir. Tütün ekicileri haksızlığa maruz kalmış, tütün ziraatı ihmale uğrayarak tütün ticaretimiz hemen hemen durmuştur. Cumhuriyet döneminde tütünle ilgili günün koşullarına uygun ilk yasal düzenleme 1930 yılında yapılmıştır. 28 Haziran 1930 yılında kabul edilerek

⁵⁶ Tütün Eksperleri Derneği, www.tutuneksper.org.tr, (10.07.2006)

yayımlanan 1701 sayılı Tütün İhisarı Kanunu ile tütün işlenmesi daha düzenli hale getirilmek istenmiştir.⁵⁷

1938 yılında kabul edilen ekici ve alıcı işlemleri için ayrıntılı hükümler getiren 3437 sayılı Tütün ve Tütün Tekeli Kanunu Türk tütüncülüğüne yaklaşık olarak 31 yıl yön vermiştir. Ekiciden satın alınan tütünlerin alıcılar tarafından yeniden işlenmesi yani gerçek anlamda tütünleri manipulasyona tabi tutulması ülkemizde ilk defa 3437 sayılı Tütün ve Tütün İhisarı Kanunu ile zorunlu kılınmış ve bu konuda getirilen yeni hükümlerle gelecekteki önemli gelişmelere imkan sağlamıştır. 9 Mayıs 1969 yılında kabul edilen Cumhuriyet Türkiye'sinin, tütüncülük konusunda 3. Yasası olan 1177 sayılı Tütün ve Tütün Tekeli Kanunu ile bu konunun uygulanmasına ilişkin hükümleri içeren Tütün ve Tütün Tekeli Tüzüğünde; Ekici tütünlerinin menşeleri itibariyle denkleme tarzları, ambalajlanması ve bunların şirketlerinde olabilecek toleransları ile ilgili hükümler yanında yaprak tütünlerin alıcılar tarafından yeniden işlenmesiyle ilgili çok ayrıntılı esaslar yer almıştır.⁵⁸

Türk Standartları Enstitüsü tarafından 1971 tarihinde kabul edilerek yayımlanan Türk Tütünleri Standardı'nda, iç tüketimde kullanılmak yada ihraç edilmek üzere işlenen tütünlerimizin tarifi, sınıflandırılması ve bu sınıfların özellikleri, işleme şekilleri, muayene (Ekspertiz) ve deneyleri, piyasaya arz şekli ve denkleme esasları ayrıntılı olarak yer almıştır. 2002 yılında AB kriterlerine uyum çerçevesinde 4733 sayılı yasa yürürlüğe girmiş, TAPDK oluşturulmuş, tütün alımı sözleşmeli sistem ile gerçekleştirilmeye başlanmıştır.⁵⁹

b. Tütün Piyasası Koşulları

Tütün ve tütün mamulleri, Türkiye ekonomisinde oldukça büyük bir öneme sahiptir. Tütün üreticileri ve tütün işinde çalışanları ile yaklaşık 300.000 aileyi etkileyen bir sektördür. Tütün, 2005 yılında yapılan ihracat verilerine göre tarım ürünleri içinde 590 milyon \$ ile % 7,18'lik önemli bir paya sahiptir.⁶⁰

⁵⁷ Tütün Ekspertleri Derneği, www.tutuneksper.org.tr, (10.07.2006)

⁵⁸ Tütün Ekspertleri Derneği, www.tutuneksper.org.tr, (10.07.2006)

⁵⁹ Tütün Ekspertleri Derneği, www.tutuneksper.org.tr, (10.07.2006)

⁶⁰ EBSO-Ege Bölgesi Sanayi Odası, www.ebso.org.tr, (10.07.2006)

Tütün piyasası rekabet şartları oldukça zorlu bir sektördür. Bu rekabet ve değişime dayanamayan firmalar ya birleşerek ayakta kalmaya çalışmışlar ya da piyasa baskısı altında yok olmuşlardır. Halen İzmir Ticaret Odasına kayıtlı 59 şirket tütün alım-satım işleri yaptığını belirtirken, tütün işleme tesisi izni olan 11 kayıtlı firma bulunmaktadır. Bunlardan da 8 tanesi aktif olarak çalışmaya devam etmektedir.⁶¹

Bu firmalardan Tekel Yaprak Tütün İşletmeleri özelleştirme aşamasında olmasına rağmen kamu adına alım-satım işleri yapmaya devam etmektedir. Özel firmalar ise gerek yabancı gerekse Türk ortaklı olarak stratejik işbirliği içindeki firmalardır. Yabancı ortaklı firmalar aynı zamanda global şirketler olup, dünyanın pek çok yerinde tütün alım-satım işleri yapmaktadır. Dolayısıyla bu bölgelerdeki ticari işlerinden kaynaklanan ilişkileri ile rekabet avantajı kazanmaktadırlar. Yatırım ve tütün alımı sırasında gerekli olan para yabancı bankalardan alınan krediler ile sağlanmakta, kendi ülkelerine ait küresel şirketlere özel indirim imkanları sağlanmaktadır.

Tütün alımları sigara fabrikalarının verdiği sipariş miktarları üzerinden elde en az tütün stoku kalacak şekilde hesaplanarak yapılır. 4733 sayılı kanundan önce tespit (ekspertiz) ile seçilerek yapılan ürün alımı kanunun yürürlüğe girmesi ile sözleşmeli olarak yetiştirilen her kalitedeki tütünün alımını zorunlu kılmaktadır. Bu durum farklı gradlarda talep edilen siparişlerin karşılanma durumunda sıkıntıların ortaya çıkarmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple üretimden elde edilecek tütünün kalitesi en üst düzeyde olmalıdır.

Kaliteli tütün üretiminde etkili olan önemli faktörlerden biri işçiliktir. İşçiliği iyi olan üreticileri seçimi en önemli noktadır. Tütün üretimi oldukça zorlu bir iş olduğu için ailenin genç üyeleri tütün üretimi yapmayı bırakmaktadırlar. Bu sebeple üretici miktarında oldukça fazla düşüş olmakta, bu düşüşü engellemek için üreticilerin üretim miktarları arttırılmaya çalışılmaktadır. Arttırılan tütün miktarı, aile ziraatı yapmaya alışmış üreticileri zor durumda bırakarak tütünün yetiştirme, kırma ve kurutma aşamalarında yeterince özen gösterilemediği için tütün kalitesinde düşüş olmaktadır. Tablo 4'te 2001 yılı ile 2005 yılları arasında üretici sayısındaki düşüş görülmektedir. Üretilen tütün miktarında değişim görülmemekle birlikte ihracata yönelik Ege ve

⁶¹ TAPDK-Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkol Piyasası Denetleme Kurumu, www.tutunkurumu.gov.tr; İZTO- İzmir Ticaret Odası, www.izto.org.tr, (10.07.2006)

Karadeniz tütünlerinde bir azalma görülmektedir. Artış özel firmaların sözleşme yapmadığı Doğu/G.Doğu bölgelerinde gerçekleşmektedir. Tablo 5’te görüleceği gibi bu bölgeye ait tütünlerin ihracat açısından çok önemli bir payı yoktur.

Tablo 4. 2001 ve 2005 Yıllarına Ait Tütün Üretim Bilgileri

YILLAR	ÜRETİCİ (Adet)	ÜRETİM ALANI (Ha)	ÜRETİM MİKTARI (Ton)
2001	473.347	195.731	144.712
2005	255.753	185.460	147.612

Kaynak: TEKEL web sayfası⁶² , TAPDK web sayfası⁶³

Tablo 5. 01.01.2005-31.12.2005 Tarihleri Arasında İhracatın Bölgelere Göre Dağılımı

BÖLGE	MİKTAR (Kg)	%	DEĞER (\$)	%
EGE	98.486.740	73	402.539.375	84
KARADENİZ	14.192.754	11	46.824.119	10
MARMARA	1.315.394	1	3.080.138	1
DOĞU / G.DOĞU	17.597.828	13	20.577.919	4
DİĞER	2.940.800	2	3.355.677	1
GENEL TOPLAM	134.533.516	100	476.377.227	100

Kaynak: TAPDK web sayfası

Dünya sigara sanayinin ihtiyacı olan oriental tütünün % 42’si Türkiye’de üretilmektedir. Bu miktarın % 47’si özelleştirme kapsamında olan Tekel tarafından karşılanmaktadır. Bu durum, destekleme alımı sebebi ile alınan, Tekel depolarındaki geçmiş seneler ait stok miktarının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu tütünler depolama, bakım ve işçilik maliyetlerinin ortadan kaldırılması amacıyla oldukça düşük fiyatlar ile satışa sunulmuştur. Tablo 6’da 2005 yılına ait ihracat verilerinde eski yıllara ait satış miktarları ve fiyatları görülmektedir. Tablo 5’teki kamu ve özel kesime ait fiyat değerlendirmeleri de bunu açıkça göstermektedir. Bu durum gelecek yıl için sipariş

⁶² TEKEL-Tekel Yaprak Tütün İşletme Müdürlüğü, <http://www.yapraktutun.gov.tr>, (10.07.2006)

⁶³ TAPDK-Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkol Piyasası Denetleme Kurumu, www.tutunkurumu.gov.tr, (10.07.2006)

verecek sigara firmalarının ihtiyaçlarını Tekel stoklarından karşılamaları dolayısıyla da verilecek sipariş miktarının düşük olmasına sebep olmaktadır. Siparişlerin düşmesi bu sektörde çalışan firmaları mali bir sıkıntı içine sokmaktadır.

Tablo 6. 01.01.2005-31.12.2005 Tarihleri Arasında İhracatın Genel Dağılımı

SEKTÖR	MİKTAR (Kg)	DEĞER (\$)	BİRİM FİYAT (\$)
KAMU	63.136.812	82.778.188	1,31
ÖZEL	71.396.704	393.599.039	5,51
TOPLAM	134.533.516	476.377.227	3,54

Kaynak: TAPDK web sayfası

Tablo 7. 01.01.2005-31.12.2005 Tarihleri Arasında İhracatın Ürün Yıllarına Göre Dağılımı

ÜRÜN YILI	MİKTAR (Kg)	DEĞER (\$)	BİRİM FİYAT (\$)
1987	3.693	8.900	2,41
1988	0	0	
1989	26.507	63.882	2,41
1990	4.233	2.540	0,60
1991	6.950	16.680	2,40
1992	357.989	394.433	1,10
1993	2.864.166	8.171.084	2,85
1994	7.051.676	9.377.330	1,33
1995	2.469.601	2.811.529	1,14
1996	2.362.800	1.474.679	0,62
1997	6.713.297	7.989.648	1,19
1998	6.975.306	8.095.226	1,16
1999	5.777.539	7.892.761	1,37
2000	15.993.495	17.051.204	1,07
2001	6.968.106	10.723.458	1,54
2002	6.648.199	21.248.487	3,20
2003	38.056.015	200.847.295	5,28
2004	30.408.374	179.246.285	5,89
DİĞER	1.845.571	961.808	0,52
GENEL TOPLAM	134.533.516	476.377.227	3,54

Kaynak: TAPDK web sayfası

Sektör dışında yer alan şirketlerde de ekonomik sıkıntılarının olduğu görülmektedir. 2005 yılında 100 büyük firma içinde 3'ü kamu, 24'ü özel sektör kuruluşu olmak üzere toplam 27 firma zarar etmiştir. 2005 yılında zarar eden 27 firmanın toplam bilanço zararı 515 milyon YTL olmuştur. 2004 yılında ise 16 firma toplam 250 milyon YTL zarar bildirmiştir. Bu veriler, firmaların karsızlıklarının giderek artan bir düzeyde devam ettirdiklerinin bir göstergesidir. İstihdam kamu kesiminde % 112 artarken, özel sektörde istihdam seviyesi değişmemiştir. Çalışanların ücretleri reel olarak özel sektörde % 19, kamu kesiminde % 84 artmıştır⁶⁴

Hem tütün sektöründe hemde diğer sektörlerde işletmelerin kar marjları azalmaktadır. Bazı işletmeler yeni iş alanları aramaktadır. Aynı iş kolunda devam etmek isteyen işletmelerin ise rakipleri ile yarışabilmesi için maliyetlerini mümkün olduğu ölçüde azaltmaları gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında tütün işletmelerinin varlığını devam ettirebilmesi için maliyetlerinde azaltma yapmaya ihtiyacı olduğu söylenebilir. Bu azaltma işçi çıkartma gibi kısa vadeli uygulamalar ile yapılabilir. Ancak global rekabet ortamına ayak uydurmak isteyen işletmelerde planlar uzun vadeli olarak ve vizyonlarını gerçekleştirmeye yönelik hazırlanmalıdır. Bu sebeple geleceğe hazırlanmak isteyen tütün sektöründeki işletmelerde iş yapma yol ve yöntemlerinde değişimlere ihtiyaç olduğu söylenebilir.

2. Sunel Ticaret Türk A.Ş. Tanıtımı

SUNEL, oriental tip tütün satın alarak bu tütünü işlemek ve ihraç etmek amacı ile 1939 yılında İzmir'de kurulmuştur. SUNEL, İzmir'in önemli girişimlerine imza atmış olan Gürel ailesine ait, tamamı Türk sermayeli bir anonim şirkettir.

2006 yılı itibarıyla sermayesi, 29.409.290 YTL'dir. Yıllık ortalama ihracatı ise 30 milyon \$ 'dır. İşletme (İmalat) binası, depoları, yönetim binası ve sosyal tesisleri ile entegre bir yerleşime sahiptir. Yerleşim alanı toplam 100 dekar olup, bunun 8.300 metrekaresi imalat binası, 68.629 metrekaresi kapalı depo sahasından oluşmaktadır.

⁶⁴ EBSO-Ege Bölgesi Sanayi Odası, www.ebso.org.tr/arastirmalar/odul/yuzbuyuk2005.php,(10.07.2006)

İstihdam edilen toplam beyaz ve mavi yakalı işçi sayısı 1.500 kişidir. Toplam tütün işleme hacmi vardiya başına 100 ton olup, 3 vardiyalı sistemde günde 300 ton tütün işlenmektedir. İşlenen tütün; Samsun ve Ege Bölgesi'nde sözleşmeli olarak üretim yapan 5.000 üreticiden, yetiştirme sürecinin her aşamasında kontrol edilmek sureti ile alınmaktadır.

Üreticiden teslim alınan tütünler, müşterinin isteği doğrultusunda harmanlanarak, imalat için hazırlanır. Amaç, iplerde diziler halinde bulunan tütünleri dizilerinden sıyırarak uygun grad ve el gruplarından oluşan özenli bir harman oluşturmaktır. Dünya genelinde "American Blend" harmanlı olarak hazırlanan tüm sigaralara Türk tütünü karıştırılmaktadır. Bu oran, sigaranın piyasadaki sınıfına göre % 5-15 arasında değişmektedir.

SUNEL, kaliteli tütün işleyerek, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutma misyonunu yerine getirmektedir. Oriental tütün sektöründe dünyada en büyük olma vizyonu SUNEL'in dünyaya bakışını sergilemektedir.

SUNEL, 2002 yılından itibaren ISO 9001: 2000 ve 2003 yılından itibaren ISO 14001: 2004 belgelerine sahiptir. SUNEL, Ege bölgesinde ihracata yönelik çalışan işletmeler içinde önemli bir yere sahiptir. SUNEL, bu sebeple pek çok ödül almıştır. En son alınan ödüller şunlardır;

- 2005 yılında tütün meslek grubunda en yüksek yatırımı gerçekleştiren firmalar arasında birincilik ödülü (İZTO)
- 2005 yılında tütün meslek grubunda en yüksek ihracatı gerçekleştiren firmalar arasında üçüncülük ödülü (İZTO)
- 2004 yılında Tütün işletmeleri meslek grubunda en fazla sınai mamul ihracatını gerçekleştiren firmalar arasında üçüncülük (EBSO)
- 2004 yılında bölgede tütün işletmeleri arasında en yüksek yatırımı gerçekleştiren firmalar arasında dördüncülük (EBSO)
- Son 10 yıldır aralıksız olarak gerçekleştirdiği ihracatla bölge ekonomisine sağladığı katkılar nedeniyle başarı belgesi (EBSO)

- 2006 Çevre Ödülü Teşekkür Belgesi (EBSO)
- 2005 Çevre Ödülü Teşekkür Belgesi (EBSO)
- 2005 Çevre Yönetim Sistemi Anlayışı için Teşekkür Belgesi (EBSO)

3. BAT (British American Tobacco) Tanıtımı

British American Tobacco, 1881’de James B. Duke tarafından kurulmuştur. BAT, ilk olarak Kanada, Çin, Almanya, Güney Afrika, Avustralya’da çalışmaya başlamıştır. 1910 yılında ağını genişleterek, Karayipler, Hindistan, Sri Lanka, Doğu Afrika, Malezya ve Nijerya’ya uzanmıştır. 1999’da dünyanın en büyük ikinci tütün şirketi olan BAT, dünyanın dördüncü büyük tütün şirketi olan Rothmans International ile stratejik bir ortaklığa imza atmıştır. 2001 yılında Türkiye’de bir sigara fabrikası kurmak amacıyla, Koç Holding ve Sunel Ticaret Türk A.Ş. ile ortaklık anlaşması imzalamıştır.⁶⁵

BAT’ın sermayesi 2006 yılı verilerine göre; 57,4 milyar \$, net karı ise, 3,46 milyar \$’dır. BAT’ta, hem de iş ortaklığı yaptığı şirketlerde, dünya çapında 96.952 kişi çalışmaktadır.⁶⁶ Bugün grubun 64 farklı ülkede, 80’den fazla fabrikası var. Bu fabrikalarda ortalama 660 milyon kilo tütün işlenerek, yılda 800 milyarı aşkın sigara üretilmektedir. 180 farklı pazarda bulunan şirketin dünya çapında pazar payı % 15’tir. Bu pazarlardan 65’inde pazar lideridir.⁶⁷

Değişime, yeni imkanlara ve yeni fikirlere açık olmanın çok önemli bir prensip olduğunu savunan kültür yapısına sahip bir şirkettir. Karar verme yetkisine sahip olan çalışanların, özgürce ve doğru karar vermelerini destekleyerek, sorumluluklarını bilip, aldıkları kararların arkasında ise kesinlikle durmaları gerektiğine inanılmaktadır. Müşterinin beklentilerine doğru bir şekilde cevap verebilmek açısından da bu kişilerin tüketiciyle mümkün olduğunca yakın bir ilişki içerisinde olmaları gerektiğine inanılmaktadır. BAT, sürekli gelişmeye, genişlemeye ve büyümeye hazırdır. Her türlü fırsatı değerlendirmeye, yeniliklere kucak açmaya, özellikle de kendini sürekli yenilemeye özen göstermektedir. 100 yıl boyunca şirketin güçlü bir şekilde zirvede

⁶⁵ BAT-British American Tobacco, <http://www.bat.com>, (10.07.2006)

⁶⁶ <http://finance.yahoo.com/q/ks?s=BTI>, (18.07.2006)

⁶⁷ BAT-British American Tobacco, <http://www.bat.com>, (10.07.2006)

kalmasını sağlayan yaratıcılık, dinamizm, çağdaş düşünce tarzı, geleceği görme, finansal güçlülük gibi özelliklerin, şirketini daha uzun yıllar başarılı kılacağı görülmektedir.⁶⁸

BAT, SUNEL'in kurulduğu zaman ilk müşterisi olup, halen işlenen tütünün % 60'ını almaktadır. Bu uzun süreli ilişki zaman zaman SUNEL'in BAT'ın bir iştiraki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Bu durum söz konusu olmasa da, BAT'ın SUNEL'e birçok şey kazandırdığı bir gerçektir.

BAT, diğer tedarikçilerine olduğu gibi SUNEL'e de istediği tütünün kalite kriterleri yanında SRP (Social Responsibility Policy- Sosyal Sorumluluk Politikası) ile de sürekli olarak gelişme ve değişme dinamizmini kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Fakat SUNEL geçen zaman içinde değişmeyi içselleştirmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, piyasanın gerektirdiği şartları daha önce yapmak yolunda hareket etmiş daima öncü ve önde olma anlayışını sürdürmüştür.

B. SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş.'DE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ UYGULAMALARININ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN İNCELENMESİ

Bu kısımda SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş.'de dış kaynaklardan yararlanma stratejisi ve örgütsel değişim süreci; yapısal değişim, kültürel değişim, teknolojik değişim, insan kaynaklarındaki değişim ve pazar ve rekabet koşullarındaki değişim açısından ele alınacaktır.

1. Yapısal Değişim

SUNEL bir aile şirketi olması sebebi ile yönetim kurulu haricinde de şirket yönetiminde sürekli olarak aileden biri olmuştur. Önce murahhas ya da icracı üye olarak tanımlanan yönetim sorumluluğu daha sonra genel müdürlük adını almıştır. Genel müdür pozisyonunda bulunan aile üyesi, günlük işlerin takibinde bile görev almaktadır. Yönetim şeklini ortaya koyan yazılı bir organizasyon şeması hazırlanmamıştır. Sistemde bulunan çalışanlara ait yetki ve sorumlulukları belirleyen bir tanımlama yapılmamıştır. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının olmaması, yapılacak işlerde

⁶⁸ BAT-British American Tobacco, <http://www.bat.com>, (10.07.2006)

karışıklığa, işlerin yapılmasında aksamalara ve gecikmelere neden olmaktadır. Sistemde meydana gelen sıkıntılar, yönetim ile aile arasında sorunların çıkmasına sebep olmuştur. Çok şiddetli rekabetin yaşandığı ortamda bu tip sorunlar işletmenin varlığını tehdit etmektedir.

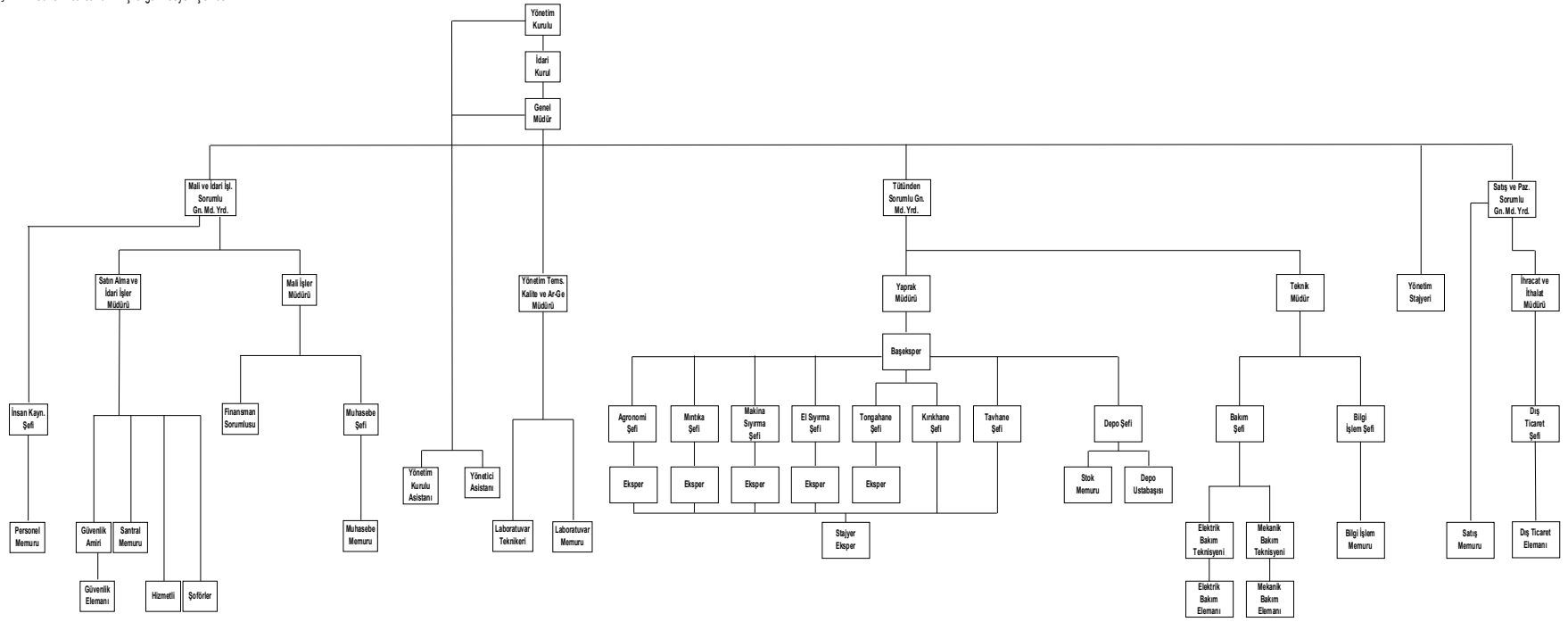
Sıkıntıya sebep olan bu durum ailenin en büyüğü ve Yönetim Kurulu Başkanı olan Sn. İstemi Gürel tarafından 2000 yılında değiştirilmiştir. Üst kademede bulunanlar görevden alınarak, Genel Müdür pozisyonuna piyasayı bilen şirket dışından ailenin tanıdığı Sn. Frederick De Cramer göreve getirilmiştir. Yine aynı dönemde genel müdür yardımcılığı pozisyonları oluşturularak Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı, Tütünden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı ve İhracattan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı kadroları oluşturulmuştur. Bu pozisyonlara da, şirket dışından ama ailenin tanıdığı ve güvendiği piyasayı bilen kişiler getirilmiştir. Alt birimler yeni oluşturulan genel müdür yardımcılığı kadrolarına bağlanmıştır.

Bu aile şirketi olan SUNEL'in kurumsallaşması için atılan ilk adım olmuştur. Daha öncesinde hammadde (gayrimamul tütün) alımı, imalat, depolama gibi işin tüm süreçlerinde bizzat yer alan aile üyeleri, bu tarihten sonra çalışmalarını uzaktan izlemeye başlamışlardır. Geçen süre zarfında zaman zaman müdahaleleri olmaktadır, fakat bu durum direkt işin başında yer almak şeklinde değil, sözlü uyarılar ile olmaktadır.

Organizasyon şeması klasik yönetim tarzına yönelik, dikey bir şemadır. Yukarıdan aşağıya doğru piramidin tüm basamaklarını görmek mümkündür. Yeni yönetim ile yetki ve sorumluluklar tanımlanmıştır. Stratejik kararlar ile uzun vadeli planlar, genel müdür ve yardımcılar tarafından hazırlanarak öneri şeklinde yönetim kuruluna sunulularak onay alınmaktadır. Eğer üst yönetime sunulan çalışmanın hazırlanmasında etkin rol alan bir çalışan var ise, çalışmalarını dinlemek üzere toplantıya alınmaktadır. Bu durum çalışmanızı savunmak için size fırsat verdiği gibi, verilen kararda payınızın olduğunu görmek, yeni yapılacak çalışmalar için motive etmektedir. Üst yönetimin çalışanların hazırladığı projelere sınırlamaları ise genelde mali kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır.

2000 yılından bu yana devam eden, siparişlerin azlığı sebebi ile sektörde kriz mevcut olup, birçok işletme yok olmakta, birleşmekte ya da küçülme yönünde hareket

Şekil 8. Sunel Ticaret Türk A.Ş. Organizasyon Şeması

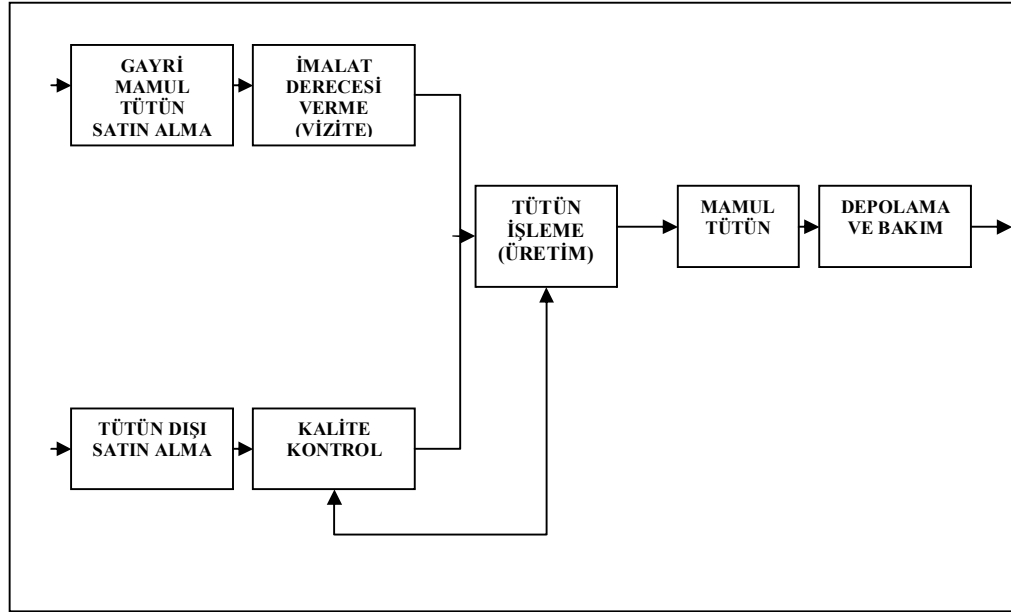


etmektedir. SUNEL, bu piyasa şartlarında imkanlarını en iyi şekilde değerlendirmek amacıyla önce 2001 yılında tasarruf tedbirleri uygulamaya başlamıştır. Beklenen sonuçlar elde edilemeyince, küçülme yolunda bir adım atmıştır. Bu sebeple, organizasyon şemasında gösterilen birçok konumda çalışan yoktur ya da azaltılmış personel ile çalışılmaktadır. Bu daha az eleman ile daha çok işi başarmak anlamına gelmektedir. Şirket küçülme politikasını etkin bir şekilde uygulamaya başlamıştır.

Maliyetlerin düşürülmesi amacıyla yapılan bu yapısal değişim, etkin sonuçların elde edilememesi sebebiyle daha stratejik bir kararın alınmasına sebep olmuştur. Buna göre işletme bünyesinde gerçekleştirilen ve dış kaynak kullanımına bırakılabilecek işler tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımı kararının verilmesi ile birlikte, 2002 yılında şirket personelinin yapmakta olduğu, yemek, güvenlik, servis, nakliye, nakliye işçiliği, temizlik, genel fümigasyon, makina bakım gibi işler özelleştirilerek dışardan temin edilmeye başlanmıştır. Bu birimlerde çalışanlar, işten çıkarılmışlardır. Taşeronların kontrolü, yapılacak işle ilgili tecrübesi olan birimlerin sorumluluğuna verilmiştir. Örneğin; makina bakım işleri, Bakım Müdürü'ne (Makina Mühendisi), genel fümigasyon (böceklenmeye karşı ilaçlama) işleri, Fümigasyon Operatörüne (Ziraat Mühendisi), yemek işleri, Kalite Kontrol Müdürü'ne (Gıda Mühendisi) vb.

Sürekli kontrol gerekliliğini ortadan kaldırmak amacıyla, yapılacak iş ile ilgili kriterler belirlenmiş, uymak zorunda olduğumuz ISO 9001: 2000 ve ISO 14001: 2004 standartları ile müşterimizin talep ettiği SRP (Social Responsibility Policy) kriterleri taşeronlara tebliğ edilmiştir. Böylece yapılacak işin sınırları çizilmiş olmakta, bu sınırlar dışına çıkıldığı zaman sözleşmede belirtilmiş olan hükümler uygulanmaktadır.

Bu sözleşme sistemi BAT tarafından SUNEL'e tatbik edilen sözleşme ile benzerlik içermektedir. SUNEL taşeron olarak kendisinden uygulanması talep edilen kriterleri, taşeronlarından talep etmektedir. Bu talep zincirinin ucunda BAT ve son tüketiciler yer almaktadır. İsteklerin sonsuz olduğu bir gerçek ve zaman zaman yapılamaz derecesinde zor olan isteklerin gerçekleştirilmesi için harcanan emekler SUNEL'i olgunlaştırmaktadır. (Örneğin; sözleşmeli üretim yaptığımız üreticilerimizin - 5.000 aile - kullandıkları elektrik enerjisinin miktarını belirleyerek, kullanılan enerjiden tasarruf etme yöntemlerinin belirlenmesi istemektedir.)



Şekil 8. Sunel Ticaret Türk A.Ş. Basit İş Akış Şeması

Kaynak: SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş. Kalite El Kitabı

Şekil 8’de yer alan basit iş akış şemasında hizmet vermekte olan dış kaynak kullanımına bırakılmış, işler şunlardır; Temizlik Hizmetleri, Yemek Hizmetleri, Güvenlik Hizmetleri, Nakliye ve Hammaliye Hizmetleri, Bakım Hizmetleri, Araç Kiralama Hizmetleri, Bilgi-İşlem Hizmetleri, Tütün dışı Malzeme Tedarikçileri ve Tütün Üreticileri.

Bu hizmet işlerinden, Ambalaj tedariki, Yemek, Güvenlik, Temizlik, Nakliye ve Gümrük İşleri’ne ait daha önceki dönemlerde gerçekleşen maliyet değerlendirmeleri ve dış kaynak kullanımı sonrasında oluşan maliyetler karşılaştırılmıştır (Sunel Ticaret Türk A.Ş. 2004-2005-2006 İş Yılları Ölçülebilir Tasarruf Tedbirleri Raporu).

a. Mevsimlik İşçi Yemek Giderleri

Tek-Gıda İş sendikası 2005 iş yılında günlük yemek yardımını 3,00- YTL olarak belirlemiştir. Yaptığımız çalışmalarda işçinin bordrosuna yemek yardımı olarak günlük 3 YTL. yansıtmak yerine, bir yemek firması ile anlaşarak kampüs içinde bulunan eski eşya deposunun boşaltılıp yemekhaneye dönüştürülerek burada yemek verilmesinin çok daha avantajlı olacağı görülmüş ve piyasa araştırmaları sonucu

2004 dönemi,

BAT/TİRE'DEN	1900	x	6,0	=11.400 EURO
OLMUKSA'DAN	1650	x	4,5	= 7.425 EURO

2005 dönemi,

BAT/TİRE'DEN	5230	x	6,0	=31.380 EURO
OLMUKSA'DAN	13175	x	4,5	=59.287 EURO

ÜÇ YILLIK TOPLAM KAZANÇ = 118.417 EURO

C-48 kutu üretimi yapan OLMUKSA firmasında 2006 sezonunda tahmin edilmeyen bir husus meydana gelmiştir. OLMUKSA, C-48 Karton Kutu siparişlerini yerine getiremeyince yeterince stoğu bulunmayan işletmeler, üretime ara vermek zorunda kalmıştır. Malın maliyeti ucuz olsa dahi yeterli miktarda ve zamanda ulaşmıyorsa, sistemin aksaması ile tedarik edilen malın maliyeti daha fazla olmaktadır. Bu durum SUNEL'e dış kaynak kullanımında daima tedarikçinin bir alternatifinin olması gerektiğini öğretmiştir. C-48 Karton Kutuları için alternatif tedarikçilerin araştırılmasına başlanmıştır.

c. Güvenlik Hizmetleri

2004-2005 iş yılı başında yapılan çalışmalarda Güvenlik hizmetlerinin şirket bünyesinden çıkartılıp Taşeron firma ile devam ettirilmesinin maliyetleri düşüreceği tespit edilmiş ve Güvenlik birimi taşeron firmaya devredilmiştir.

01.10.2004 ten itibaren SUNEL bünyesinde çalışan 1 güvenlik amiri ve 7 güvenlik elemanından oluşan kadronun SUNEL'e maliyeti (ikramiyeli brüt maaş + SSK işveren hissesi + yakacak yardımı + giyim yardımı + bayram ücreti + izin ücreti); aylık maliyeti 10.288,00 YTL., yıllık maliyeti ise 123.456,00 YTL. olacağı tespit edilmiştir.

Ayrıca SUNEL bünyesinde çalışan 8 güvenlik elemanının Kıdem tazminatı ve İhbar tazminatı ise 01.10.2004 tarihi itibarı ile 43.885,00 YTL. olduğu görülmüştür.

Profesyonel güvenlik firmalarından alınan teklifler içinden yapılan değerlendirme sonucunda 1 güvenlik amirinin aylık maliyeti 1.150,00 YTL+KDV ,

1 güvenlik memurunun aylık maliyeti için 724,50 YTL+ KDV fiyat veren İZMİR GÜVENLİK şirketi ile güvenlik hizmeti sözleşmesi imzalanmıştır.

Buna göre güvenlik taşeron maliyeti yıllık ;

= ((1*1.050,00) + (7*724,50))*12 = 73.458,00 YTL.+KDV olarak gerçekleşmiştir.

Değerlendirme;

Bünyede devam edilse idi (yıllık maliyet) : 123.456,00 YTL.

Taşeron firma ile anlaşıldı (yıllık maliyet) : 73.458,00 YTL.

Birinci yıl tasarrufu : 49.998,00 YTL.

Birinci yıl edilecek tasarruf ile bünyede bulunan güvenlik personelinin 01.10.2004 tarihinde toplam 43.885 YTL. lik kıdem ve ihbar tazminatları ödenmiş ve şirket için her yıl katlanarak büyüyecek olan kıdem tazminatının finansman yükü “sıfırlanmıştır”.

Buna rağmen operasyon ilk yıl **6.113,00 YTL.**(49.998-43.885) **tasarruf** ile sona ermiştir.

d. Temizlik İşleri

İşletmenin kurulduğu günden bugüne kadar temizlik işleri imalat içerisinde çalışan işgörelere yaptırılmaktadır. İmalat içerisinde yer alan işgörenin çalıştığı yerden alınması, bulunduğu noktadaki sıyrılacak tütün miktarının azalmasına sebep olmaktadır. Fakat imalat şefleri tarafından işin daima aynı miktarda yapılması istenmektedir. Bu durum temizlik işine ayrılmayıp yerinde kalan işgörenin daha fazla çalışmasını gerektirdiği için, yorgunluğa ve moral bozukluğuna sebep olmaktadır. Temizlik işini yapan işgörenin ise, çalıştığı ortamdaki ayrılması ile moral yitimi olmakta, iş verimi düşmektedir. Temizlik için ayrılan işgörenlerin bir kısmı gözden kaybolmakta, hesaplanan işgücü tamamen yok olmaktadır. Yine temizlik makina ve ekipmanlarının temizliğini de gerektirdiği için, uzman olmayan kişilerce yapılması temizliğin yeterince iyi olmasını engellediği için, verimli bir çalışma yapılamamaktadır. Burada işçilik kaybını hesaplamak mümkün olmamaktadır. Bu kaybın olduğu bilinmekle beraber hep göz ardı edilmiştir. Ayrıca, temizlik işinde kullanılan kıl fırça, süpürge, kürek, temizlik

bezi, pas pas ve kimyasal temizlik malzemelerinin maliyetini de kaybolan iş gücüne eklemek gerekmektedir.

2005 yılından itibaren BURCU HİZMET İŞLETMESİ ile anlaşarak temizlik işleri dış kaynak kullanımına bırakılmıştır. Temizlik için tüm malzemesini kendi getiren taşeron, en yeni teknolojiler ile temizlik yapmaktadır. İşin aksaması için sürekli olarak imalat içinde temizlik işleri devam etmektedir. Yine idari bina ve diğer kısımlarda ki temizlik işleri de taşeron tarafından yapılmaktadır.

Dış kaynak kullanımı ile görev tanımlarında belirtilen işleri yapan işgörenler, daha aktif, daha disiplinli bir şekilde görev yapmaktadır. İşin yürütülmesinden sorumlu olan eksperlerde işin süresinde tamamlanması için sıkıntı ve stres içinde çalışmamaktadır.

e. Bakım İşleri

İşletmenin bakım işleri, 2003 yılına kadar kampüs içinde yer alan mekanik atölye, marangozhane imkanlarını kullanan bakım ekibine yaptırılmıştır. Bakım ekibinde yer alan çalışanlar, işletme içindeki işler yanında patronlara ait özel işleri de yapmak için zaman zaman şirketten ayrılmışlardır. Bu durum işletme içinde yapılması gereken işlerin aksamasına sebep olarak, bakım personelinin, patronlar ile işletme yöneticileri arasında kalmasına sebep olmuştur. Son derece sıkıntılı olan bu durum, bu birimde yer alan çalışanların işten çıkartılmaları ile son bulmuştur.

Bu birimde çalışanlara kendi işlerini kurmaları önerilmiştir. Patron konumuna gelen çalışanlar kendi işlerini krmak sureti ile SUNEL'e ve patronların özel işlerini dışardan yapar konuma gelmişlerdir. Görünmeyen işgücü ve malzeme maliyetleri, ortadan kaldırılarak yapılan işin maliyeti ortaya çıkmıştır. Kendi işini kuran çalışanlarda girişimci konumuna gelerek daha fazla kazanç elde eder duruma gelmişlerdir.

f. Nakliyat İşleri

İşletme içi ve dışı nakliye işleri dış kaynaklardan temin edilmektedir. Ham madde ya da mamul ürünün nakliye işleri Çelik Nakliyat Ltd. Şirketine yaptırılmaktadır. Çelik nakliyat yapılacak tüm taşımalarda gerekli olan araçların teminini, istenilen

standartlarda malın zarar görmeden taşınmasını sağlamaktadır. Fiyat değerlendirmesi ise, aynı bölgelerde çalışan nakliyeciler firmaların fiyatlarına göre ayarlanmaktadır. Eğer nakliyesi yapılacak malın bulunduğu bölgedeki nakliye firması daha uygun fiyat teklif ediyor ise, o nakliyeciler ile çalışılmaktadır. Böylece, nakliye taşıeronuna bağlı kalarak piyasa şartlarına göre zarar edilmesi engellenmektedir. Aynı şekilde nakliye işini yapan taşıeron firmada, SUNEL dışındaki bütün firmalarına ait tütünlerin taşınmasını da yapabilmektedir.

g. Gümrükleme İşleri

Gümrükleme işleri Ataç Gümrükleme A.Ş.'ye yaptırılmaktadır. İhracatın yapılacağı tüm ülkelere ait gümrükleme, taşıyıcı acentaları, taşımayı yapacak gemileri ve zirai karantina ve ekspertiz işlemlerini Ataç Gümrükleme yapmaktadır. Tüm bu işler SUNEL'e ağır bir iş yükü ve sistematik bir çalışma getireceği için yapılacak işler dış kaynak kullanımına bırakılmıştır. İhracat bölümü sadece müşteri ve malın talibi ile ilgilenmektedir.

2. Kültürel Değişim

Aile şirketi kimliğinden uzaklaşarak kurumsal yapıya geçilmiş bile olsa, halen hiyerarşik yapının etkini ve ciddi bir disiplin görmek mümkündür. Yazılı bir kurallar listesi olmamasına rağmen uzun yıllardır uygulana gelen bir yazılı olmayan kurallar listesi mevcuttur. Örneğin; Takım elbise giyme zorunluluğu yoktur. Ama tertipli ve temiz olmak önemlidir. Uzun saçlı, küpeli erkek yoktur. Kadınlarda pantolon ya da etek önemli olmamakla birlikte özenli giyim vardır.

Küçülme ve daha sonra dış kaynak kullanımı ile organizasyon şemasında herhangi bir değişiklik olmamıştır. Ancak, dikey yönetim tarzı olmasına rağmen tüm yönetim kademeleri özellikle birimler takım çalışması yapmaktadır ve müdür, şef gibi ünvanlar şeklinde değil, "ağabey-kardeş" ilişkisi şeklinde çalışma sergilenmektedir. Emir-komuta zinciri saygı üzerine kurulmuştur ve saygınlık makama göre değil, kazanımlara göre artmaktadır. Bu saygınlık, daha çok şirket adına yapılan işlerdeki başarı ve katkısı ile belirlenmektedir. Bu yaklaşım kişiler arası güveni arttırdığı gibi motivasyon açısından önemli bir faktör olmaktadır.

Yönetim katında bulunan tüm odaların kapısı açıktır. Bu yaklaşım, çalışanlara “tüm görüşmelere açığız” mesajını vermektedir. Beyaz yakalı diye tabir edilebilecek daimi personel, yönetim ile sürekli görüşme imkanına sahiptir. Mavi yakalılar ise izin veya randevu almak sureti ile görüşebilmektedir. 2000 yılından önceki dönemde yönetimin ana giriş kapıları şifreli olarak kapalı tutulmuştur. Bu kilitler hala mevcut ise de sadece özel gizlilik gerektiren durumlarda kullanılmaktadır.

Yapılacak herhangi bir iş tüm çalışanların sorumluluğu altındadır. Bu yazılı bir ifade olmayıp, işletme kültürünün çalışanlara yansıttığı kişisel bir durumdur. “Banane” dememek esas anlayış olup, oluşan herhangi bir sorun tüm birimler tarafından sıkıntı ve üzüntü kaynağı olarak görülmektedir. Kazanılan başarılar ise tüm birimlerin sevinci olmaktadır. Çalışanların bu yaklaşımları, takım ruhunun tüm SUNEL’e yayıldığına göstermektedir.

2000 yılından önce, teknolojik ya da sistem ile ilgili olarak yapılan her değişiklikte, büyük bir direnç ile karşılaşmakta karalama politikaları güdülmekte iken, bugün yapılan değişikliklerin işlerin kolaylaşması ve müşteri memnuniyeti için yapılan adımlar olduğu kabul edilmekte sistemin işlerliği için gayret sarfedilmektedir. Sistemde meydana gelen aksaklıklarda, çalışanlar kendi bilgi ve becerileri doğrultusunda aksaklığın düzeltilmesi için önerilerde bulunmaktadır.

Eğitim faaliyetleri, öğrenilecek yeni bilgiler, açılacak yeni ufuklar olarak kabul edilmektedir. Her eğitim sonunda yapılan kişisel değerlendirmeler, kayda alınmakta ve bir sonraki eğitim faaliyetinde dikkat edilmesi gereken hususları ortaya koymaktadır. Maliyetlerin azaltılması yönünde alınan kararlara rağmen, birimler kendi bünyelerinde bilgi tazeleme eğitimleri yapmaya devam etmektedirler.

Dış kaynak kullanımı ile organizasyonun kademelerindeki çalışanlar azalmıştır. Az miktarda ki çalışan, kendisini ve çalıştıkları sistemleri güncel tutmak amacıyla sürekli öğrenme yönünde bir kültüre sahip olmuştur. Bilginin ve teknolojinin durmaksızın değişimi ile rekabet koşullarında rakiplerinden geride kalmamak için çaba sarfetmektedirler. Birimler arasında hızlanan iletişim, işlerin daha kısa sürede tamamlanmasını sağladığı için çalışanlar bir işi gerçekleştirmiş olmanın verdiği motivasyon ile daha çok çalışmaktadırlar. Takım çalışması ile çalışanların yaratıcılıkları

ortaya çıkmakta, bu sayede iş yapma yol ve yöntemlerinde değişme sağlanmaktadır. Bu sayede hem maliyet hem de zaman avantajı sağlanmaktadır.

Kültürel yapının değişmesinde etkin olan faktörlerden biri de SRP (Sosyal Sorumluluk Politikası)'dir. SRP diğer tüm alanlarda etkili olmuş ise de SUNEL'de bir kültürün, anlayışın değişimine sebep olduğu için bu kısımda yer verilmiştir. SRP yapılan işe, teknolojiye, doğaya, insanlara farklı bir bakış ile bakılmasını sağlamaktadır.

SRP, ilk olarak BAT tarafından uygulanan bir politika olmuştur. BAT, dünya genelinde tütün alımı yapmış olduğu tedarikçilerinden aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmelerini istemektedir. Her yıl yapılan değerlendirmede şirkete gönderilen formlardaki sorular cevaplanarak puanlama yapılmaktadır. Yapılan SRP puanlamalarının kontrolü bu işte uzman olan Leaf Tc adında bir İngiliz firması tarafından yapılmaktadır. Leaf Tc, BAT ile birlikte SRP politikasını uygulamaya başlayan diğer global sigara şirketleri adına da kontrol yapmaya başlamıştır. BAT, ürünün kalite kriterleri dışında tütün ile ilgili olarak SRP uygulamalarında aşağıdaki hususlarda şirketin planlama, projelendirme ve uygulama yapmasını istemektedir.⁶⁹

- Yönetim SRP çalışmalarını maddi ve manevi olarak desteklemelidir.
- Tohum geliştirme çalışmaları yaparak ve standart tohum kullanımı sağlanmalıdır. Tohumların genetik modifikasyona uğramamış olması gerekmektedir.
- Ürün üzerinde sürekli ilaç kalıntı kontrolleri yapılmalıdır.
- Doğaya zarar vermeyen doğal ilaçlar kullanılmalıdır.
- İlaçların kullanımında üreticiye yol gösterilmeli, ilaçlar çocuklardan uzak tutulmalı ve atık kapları toplanmalıdır.
- Toprağın ve suyun korunması için agronomik destek verilmelidir.
- Çiftçi eğitimleri, broşür, resimli anlatımlar ve ara toplantılar ile gerçekleştirilmelidir.

⁶⁹ BAT-British American Tobacco Social Responsibility Policy El Kitabı

- Aydınlanma, gürültü, toz, sıcaklık, hijyen ve ergonomi ile ilgili işçi sağlığı ve güvenliği tedbirleri alınmalıdır.
- Kişisel koruyucu ekipmanlar gerekli olan mekanlarda temin edilmelidir.
- Yangın, deprem gibi doğal afetlere hazırlıklı olmak için tatbikatlar yapılmalı, tahliye yolları ışıklı levhalar ile belirlenmelidir.
- Doğal kaynak tüketimi ve emisyonları kontrol altına alınmalıdır.
- Taşeron yönetim sistemi aktif olarak tutulmalıdır.
- Çalışanların eğitimleri güncel olmalı, uzman personel çalıştırılmalıdır.
- Üreticilerin yaşam seviyesi belirlenmeli, sorunlarının çözümü için yollar belirlenmelidir.
- Çocukların okula gitmelerini sağlamak için okulları destekleyen faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- Şirkette ırk, din, dil, cinsiyet farkı gözetmeyen bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

3. Teknolojik Değişim

Tüm sektörlerde olduğu gibi, tütün işleminde kullanılan makinalarda, zaman zaman revize edilerek daha verimli çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Bu amaçla 2000 yılında yapılan revizyonlara 131.600 YTL harcama yapılmıştır. 2005 yılında ise müşterinin herhangi bir talebi olmamasına rağmen, aynı kampüs içine son teknoloji ile yeniden bir işletme binası inşa edilerek, yeni makina ve sistemleri alınarak montajı yapılmıştır. Bu yatırımlar için makina ve ekipmanlarına 7.715.315 YTL, bina yapımına 11.534.279 YTL para harcanmıştır. Bu miktardaki bir yatırım ileriye dönük hedefler için yapılmaktadır. Rakiplerle mücadele etmek, piyasada varolmak adına yapılan bir harcamanın ötesinde SUNEL'in vizyonunu gerçekleştirmek adına attığı bir adımdır. Bu teknoloji yapısı ile sektörde en yeni ve en büyük işletme konumuna gelmiştir.

2005 yılında TÜBİTAK ile ortak olarak sigara fabrikalarında uygulanan tavlama sisteminin yaprak tütün işletmelerine uygulanmasına yönelik bir proje uygulanmıştır. Bu proje ile Samsun ve İzmir tütünlerinin sigara fabrikasında karıştırılarak harmanlanması yerine yaprak tütün işletmelerinde harmanlanması mümkün olmaktadır.

DCC (Direct Cylendir Cystem) ile müşteri tarafından verilen yüzde oranları ile tütünler karıştırılarak, standart tav verilmesi sağlanmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda proje başarı ile sonuçlanmıştır. DCC ile karıştırılan İzmir ve Samsun tütünleri LIGGET/USA firmasına satılmaktadır.

Benzer şekilde, BAT ya da başka bir müşteri talebi olmadan 2005 yılında, Soft Dryer (Suni Fermantasyon-Olgunlaştırma) ve C-48 Karton Kutu presleri yapılmıştır. Nitekim bir yıl sonra 2006 yılında BAT siparişlerinin % 98'ini suni fermantasyondan geçirilmiş ve C-48 presi ile kutulanmış olarak talep etmiştir. Böylece piyasanın gerekleri daha önceden tahmin edilerek teknolojik alt yapı hazırlanmış, personel eğitimleri verilmiştir.

Dış kaynak kullanımı ile sağlanan maliyet avantajı ile yeni teknolojilerin temin edilmesi mümkün olmaktadır. Aynı şekilde yenilenen sistemlerin bakım işleri de dış kaynaklara bırakılmaktadır. Teknolojik değişim, sadece makina sistemlerinin değişmesi şeklinde olmamaktadır. Bilişim teknolojileri, ofislerdeki çalışmaları, müşteri ilişkilerini, üretici kontrollerini kolaylaştırmış, uzun sürede hazırlanan haftalık raporlamaları, günlük hazırlanır hale getirmiştir. Üst yönetimden herhangi bir kişi, şifresini girmek sureti ile istediği tüm bilgilere ulaşabilmektedir. Yine elektronik posta yolu ile tüm çalışanlar yapılan işler hakkında bilgi alabilmektedir. Yapılan yatırımlar güvenilirliği arttırırken, müşterinin isteklerinde en kısa zamanda hazırlanmasını sağlamaktadır. Çalışan sayısının azlığı ile artan iş yükü kullanılan teknolojik sistemler ile hafifletilmektedir.

4. İnsan Kaynaklarındaki Değişim

Personeli daimi ve mevsimlik olarak iki gruba ayırmak gerekmektedir. Daimi personel, muhasebe, makina bakım, laboratuvar, personel, ihracat, eksperlik, depo, bilgi-işlem gibi teknik kısımlardan oluşmaktadır. Mevsimlik personel ise daha çok sıyırmacı tabir edilen ve tütün işleminde çalışan kadın işçilerden oluşmaktadır. Bunların toplam sayısı 1.400'dür.

Tablo 8. Sunel Ticaret Türk A.Ş. Yıllara Göre Çalışanların Durumu

YIL	ÇALIŞAN SAYISI	YAŞ ORTALAMASI
2000	125	33
2005	118	34

Kaynak: Sunel Ticaret Türk A.Ş. Personel Kayıtları

Tablo 8’de SUNEL’de 2000-2005 yılları arasında değişen sayısı ve yaş ortalaması verilmiştir. Bu tabloya göre, çalışanların oldukça genç olduğu, yeniliklere açık, hızlı ve dinamik bir ekip olduğunu söylenilebilir. Daimi çalışanların % 39’u üniversite mezunu, % 35’i konusunda yetişmiş personelden oluşmaktadır. Çalışanlar, takım ruhunu kavradığı ve SUNEL’in bir parçası haline geldiği söylenebilir.

Mevsimlik işçilerin büyük çoğunluğu okur-yazar veya ilköğretim mezunudur. Tamamı Tek-Gıda İş Sendikası’na bağlı olarak sendikal faaliyetlere katılmaktadırlar. Daimi personel ile aynı oranda olmasa bile takım ruhu mevsimlik işçilerde de oluşmuştur. Mevsimlik işçiler, tütün kalitesi, çevrenin korunması, iş ve işçi sağlığı hakkında sürekli eğitimlere tabi tutulmaktadır. Eğitimler sonucunda, yapılan tetkiklerde kalitenin olumlu yönde artış gösterdiği, atıkların doğru ayrıldığı, iş güvenliği tedbirlerinin uygulandığı görülmüştür. Özellikle kişisel koruyucuların kendi sağlıkları açısından önemli olduğu düşüncesi kabul ettirilmiştir. Bu durum iş kazalarında sonucunda yaralanma oranını düşürmüştür. İşyerinde işyeri hekimi bulunmaktadır.

Performans değerlendirilmesi için kurulmuş bir sistem vardır. Bu sistemin cezalandırma ya da ödüllendirmeye yönelik bir etkisi görülmemiştir. Ancak önceki yıllara göre çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliği dengelenmeye çalışılmıştır.

İş gücü devir hızı yüksek bir işletmedir. Bunun sebebi ise maliyet azaltılması amacıyla yapılan işçi çıkışlarıdır. Aynı doğrultuda dış kaynak kullanımına gidilmiş işlerde çalışan ve işten çıkarılmış olan personelde bu oranı yükseltmektedir. Bu durum, diğer birimlerde işten çıkarılma kaygısının oluşmasına sebep olmaktadır. Yılgınlığa ve işgücü kaybına sebep olmaktadır. Fakat işten çıkarılma kaygısı bir süre sonra personelin

kendisini yenileme sürecini başlatmaktadır. Bu süreç şirket içindeki eğitim aktivitelerinin artmasına ve hızlanmasına sebep olmaktadır. Böylece işletmenin ağırlıkları attıkça daha dinamik hale geldiği söylenebilir. Dış kaynak kullanımına bırakılan işlerin kontrolü amacıyla sorumlu olan kişiler görevlendirilmektedir. Bu çalışanlar konularında uzman oldukları için aynı zamanda dış kaynağın değerlendirilmesi amacıyla performans değerlendirme kriterlerini de belirlemektedirler. Tüm çalışanlar, tedarikçileri işin bir parçası gibi görmekte fakat iş yapar iken de piyasa şartlarını gözönünde bulundurmaktadırlar. İmalat gibi yoğun tempo ile çalışılan dönemler sonunda mangal partileri yapılmaktadır. Bu ve benzeri motivasyon artırıcı faaliyetlerin çalışanların takımlarına ve şirkete bağlılığını sağladığı söylenebilir.

5. Pazar ve Rekabet Koşullarındaki Değişim

Tütün sektörü hem alıcılar hem satıcılar bakımından oligapol bir piyasa içinde çalışılmaktadır. Devlete ait bir işletme olan TEKEL ise 4733 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile diğer özel şirketler ile aynı şartlarda çalışmaktadır. Ancak, sektörün oldukça sert bir rekabet ortamına sahip olduğu söylenebilir. Piyasada tütün işi yapan firmaların sayısının azalması da bunu göstermektedir. Tütün miktarındaki azalma ile birlikte satıcı konumundaki üreticiler daha önemli bir konuma gelmiştir. Üreticinin, tütün dikimine devam etmesi en önemlidir, çünkü yapılan işçiliğin ağırlığından dolayı tütün ekiminden vazgeçen çiftçi tütün ekimi için geri dönüş yapmamaktadır. Gelecek yıllarda tütün bulabilmek için şirketler kendileri dikim yapmak durumunda kalacaklardır. Halen Avrupa ülkelerinden Yunanistan ve Bulgaristan gibi oriental tütün üretimi yapan ülkelerde yaprak tütün işletmeleri tütün yetiştirmektedir. Şirketlerin tütün dikimi yapması, maliyetlerinin artırması anlamına gelmektedir. Alıcılar fiyatların artmasına izin vermeyeceği için yaprak tütün işi yapan şirketlerin kar oranlarında azalma meydana gelecektir. Bu durum ise sermayenin başka alanlara kaymasına sebep olabilecektir.

Tütün sektörü sermaye bakımından güçlü, finansal kredisinin yüksek olması gereken bir iş koludur. Alıcı ve satıcı pazarında risklerin fazla olduğu için yeni rakiplerin ortaya çıkma ihtimali azdır. Oriental tütün, Türkiye'ye ikame olarak yurt dışında özellikle Çin ve Orta Asya'da ki Türk cumhuriyetlerin de üretilmekte ve artan

miktarda üretilmesi için teşvik edilmektedir. Tam olarak Türk tütününe has aromatik tadını vermese bile ucuz olmasından dolayı daima müşterisi bulunmaktadır.

SUNEL, rakipleri ile mücadele de önde olmak amacıyla, dış kaynak kullanımına gitmektedir. Dış kaynak kullanımı bir maliyet avantajı sağlamaktadır ancak özellikle ürün kalitesine etki edecek hususlarda titizlikle denetlenmesi gerekmektedir. Bu sebeple SUNEL, tüm taşeron ve tedarikçilerini çalışma sisteminin gerektirdiği şartları yerine getirmeleri için eğitim vermektedir. Dış kaynak olarak yararlandığımız işletmeler, sorumlu olan birimler tarafından denetlenmektedir. Bu denetimler ve taşeron değerlendirmeye yönelik hazırlanan raporlar, firmaların performansını göstermekte, devam veya tamam kararının verilmesine yardımcı olmaktadır.

Sektörde alıcı konumunda olan firmaları etkilemek oldukça güç olsa da, 2006 sezonunda C-48 kutu kullanımına geçme durumu söz konusu olmayan BAT, yapılan girişimler ile tütünün C-48 kutu ile ambalajlanmasını kabul etmiştir. Bu üretim ve depolama maliyetlerinin azaltılması açısından oldukça faydalı olmuştur.

SUNEL, dünyada oriental tütün sektöründe lider olma vizyonunu gerçekleştirmek için Kırgızistan STANSUN ve Bulgaristan'da SILVERSUN adında iki işletmeyi daha faaliyete geçirmiştir. Bu işletmelerden StanSun'nun tamamı SUNEL'e aittir. Çin'de de benzer bir deneme yapılmış, yasal zemin oluşturulamadığı için çalışmalar ertelenmiştir.

6. Değişime Karşı Direnç

Değişim 2000 yılında yeni yönetimin göreve gelmesi ile hız kazanmıştır. Bu dönemde çalışanlar yapılan değişimlere tepki vermeden izlemişlerdir. Bir süre sonra teknolojik alanda yapılan değişimlerin iş gücünün azalmasına sebep olması, bilgisayar kullanımının zor gelmesi sebebiyle “çamur at, izi kalsın” politikası ile olumsuzlukları dile getirilmeye başlanmıştır. Bu tepkinin özellikle, bilgisayar sistemini işleten çalışanlara baskı kurma ve hata yaptırma boyutuna ulaştığı zamanlar olmuştur. Çalışanlarda genelde yalan, yanlış beyanlar ile “ayağını kaydırma” politikası uygulanmakta idi. Bu durum değişimin gerçekleşmesinde etkin olacak kişiler üzerinde her zaman uygulanmıştır.

Yeni yönetim, olası tepkiler daha ileri boyutlara ulaşmadan direnç noktasında etkili olan ya da olabilecek kişileri çok uygun zamanlamalar ile işten çıkartmıştır. Bu işten çıkarmalar kalan çalışanlar üzerinde sisteme karşı gelmenin sonuçlarını göstermiş, hiç kimsenin vazgeçilmez olmadığını ortaya koymuştur. Sisteme tepki verenlere işten çıkarılma tehlikesini ortaya koyan tehdit ifadeleri kullanılmaktadır. Tepkilerin önlenmesi için sert yaklaşımlara rağmen, kaybedilmek istenmeyen çalışanlar sürekli moral verici sözlerle desteklenmiştir. Çalışanların, bugünkü duruma gelmesi üst yönetimin ve orta kademe yöneticilerin ısrarla başarılı olmak için atılması gerekli adımları anlatmalarından kaynaklanmaktadır. Başarının sağlanmaması için yapılacak engellemelerin sonuçları ise üstü örtülü olarak belirtilmektedir.

Etkin direnişin olduğu dönemlerde uygulanan bu sert uygulamalar, yerini bulmuş, çalışanları sessizleştirmiştir. Bugün örgütsel değişimin gerçekleşmesinden sonra hiyerarşik yapı azalarak, öğrenen örgüt olma durumuna gelmiş bir işletme olarak ceza yerine ödül kullanımı başlamıştır. Bu sürekli yapılan bir uygulama olmasa bile başarıların alkışlanması yeni başarıların yolunu açmaktadır.

SONUÇ

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, mal ve ürün piyasasındaki rekabetin şiddetini arttırmıştır. Dünyanın herhangi bir yerindeki işletme çarpıcı fiyat ve kalite ile piyasaya girip pazar lideri konumuna gelebilmektedir. Tüm koşulların eşit olduğunu varsayarak rakiplerden bir adım önde olmak veya önde olma durumunu devam ettirmek için, rakipler tarafından tespit ve taklidinin yapılamayacağı temel yeteneklerimizin belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra temel yetenekler, üzerinde yoğunlaşmak için genel yapıdaki çalışma yöntem ve alışkanlıkları gözden geçirilerek sistemin işlerliğini engelleyen problemler kaldırılmalıdır. Yapıyı hantal hale getiren ve stratejik değer yaratmayan, faaliyetler, iş süreçleri ve iş birimleri daha fazla esneklik sağlamak ve temel yeteneklerdeki üstünlüğünü artırmak için elimine edilmelidir.

Bunun bir diğer anlamı, temel yetenekler dışında kalan iş ve süreçlerinin dış kaynak kullanımı ile temin edilmesidir. Dış kaynak kullanımına karar verildikten sonra işletme küçülmekte, bu birimlerde çalışanlar işten çıkarılmaktadır. Bu çalışanlar, birçok iyi İnsan Kaynakları organizasyonu ile yeni işlere yerleştirme, taşeronda çalıştırma ya da girişimci pozisyonunda taşeron haline getirilmektedir. Bu birimlere ait yapılması gereken yatırımlar ana iş konusunda kullanılmaktadır.

Dış kaynak kullanımına gidilmesi ile işletme organizasyon yapısında değişiklik olmakta, dikey olan organizasyon yapıları yatay hale gelmekte ya da kademe azaltmaya gidilmektedir. Geriye kalan çalışanlar işletmenin daha dinamik hale getirilmesinde öncü olacak düzeyde çalışanlar olmalı ve bu çalışanlar sürekli eğitime tabi tutularak, güncel teknolojiler ve gelişmeler takip edilmeli, yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına izin verilmelidir.

Dış kaynak kullanımı ile temel yeteneklere odaklanan işletmede yaratıcılık anlayışının önünün açılması ile rakiplerden farklı olarak oluşturulabilecek üretim, pazarlama, yönetim, satınalma gibi ana süreçler yanında saha çalışması yapanlarda spesifik konularda yeni fikirler ortaya atabilir, sektörün dinamiği olmak için fırsat yaratabilirler.

Dış kaynak kullanımı ile iletişim daha hızlı gerçekleşecek, dinamik ve takım çalışmasına yönelik çalışma ortamı insan ilişkilerini daha sıcak hale getirecektir. Takım çalışması içinde herkes görevleri yanında ekibin görevleri üzerinde de sorumluluk hissederek daha aktif çalışacaktır.

Dış kaynak görevini üstlenen işletmeler, ana işletme tarafından önemsiz olarak değerlendirilen işlerde kendilerini geliştirmekte, yeni iş alanları bulmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar, ana işletme içinde dış kaynak kullanımına bırakılan iş kolunda çalışarak yükselme imkanı yok iken, taşeron firmada yükselme imkanı bulabilirler.

Birçok firma taşeron firmalarının finansal ve teknolojik açıdan güçlü hale gelmesi için destek vermektedir. Bu sayede taşeron firma bağımlı hale gelmekte, ana firma ise daha az maliyetler ile en iyi şekilde işlerini yaptırmaktadır. Değişimin kaçınılmaz olduğu bir ortamda müşteriler dış kaynak kullanımına gittiklerinde tedarikçilerinin de kendi istekleri doğrultusunda değişmeleri için çaba sarfetmektedirler. Fakat değişimin önüne geçip daha ileriye görmeye çalışmak yapılacak en doğru adım olmaktadır.

Dış kaynak kullanımına karar veren işletme iş süreçlerinde de değişime gitmektedir. İşletme kendi öz yeteneklerine odaklanarak, değer yaratmayan ve öz yetenekleri ile olumlu sinerji oluşturamayan faaliyetleri ve iş birimlerini tasfiye ederek küçülmektedir. Bu faaliyet ve iş birimlerinin tasfiyesi ile birlikte elde edilen gelirler ise temel yetenekleri güçlendirmek için kullanılmaktadır. Başkalarının yetenekleri ile büyük olma avantajını kullanmaktadır. Yapılması gereken iyi bir kontrol sistemi oluşturarak dış kaynakların sonuçlarını kontrol etmektir. Esas olan nasıl yaptığı değil, ne elde ettiğidir.

Yapılan işlerin kontrolünün yanında işin özel hususları ile ilgili olarak dış kaynak sağlayıcıya bilgi vermek, yapılacakların daha hızlı bir şekilde sonuçlandırılmasını sağlayacaktır. Bu sebeple dış kaynak ile müşteri arasındaki bağ, güven unsuru ile çalışan bilgi alışverişinin sürekli olduğu bir sistem olmalıdır. İstenilen verilere ulaşamayan dış kaynak sağlayıcısı, sonuçları pahalıya mal olabilecek ürün ya da hizmetler ortaya koyabilir.

Dış kaynak kullanımı bilinmeyen bir yöntem değildir. Özellikle inşaat işlerinde “taşeron” kullanma eskiden beri yapılmaktadır. Fakat günümüzdeki algılanması gereken dış kaynak kullanımının sadece bu olmadığıdır. Çünkü dış kaynak sağlayıcısı, işletmenin her aşamasına girebilmektedir. Masanızdaki bilgisayarınızın kontrolünden, birkaç yıl önce mal sattığınız müşterinizin şikayetine ya da sorununa çözüm arayan telefondaki müşteri temsilcisine kadar her noktada görev almaktadır.

Küçük firmalar, global dünyanın nimetlerinden yararlanarak büyük işletme gibi davranma imkanına kavuşmuştur.

Dış kaynak kullanımı ile işletme kültürü, hızlı iletişimin olduğu, birbirine güvenen takım çalışmasına uygun bir yapı haline gelmektedir. Dikey organizasyon, yatay hale geldiği için birimler arasındaki iletişimdeki bürokratik engeller kalkmaktadır. Bu sayede çalışanların motivasyonunu etkileyecek, güçlü liderler işletmenin yapısını dinamik bir yapıya çevirebilir. Değişimin sürekli olduğunu bilen çalışanlar, bu ortamda öğrenmenin sınırsız olması gerektiğinin bilincine ulaşabilirler.

Teknolojinin hiç durmadan değişmesi, yenilenmesi teknolojik ürünlere yapılan yatırımları da kısa sürede demode hale getirmektedir. Bu nedenle yapılacak yatırımların da dış kaynaklardan sağlanması akıllıca bir davranış olmaktadır. Teknolojik alt yapının değiştirilmesi için harcanacak para ve zaman sırasında yeni bir teknolojinin piyasaya çıkışı yapılan tüm planlama ve uygulamaları boşa çıkarmaktadır. Dış kaynak sağlayıcısı ile yapılacak bir anlaşma ile teknolojinin üst seviyede tutulması sağlanabilir. Aynı zamanda risk ve yatırım maliyeti ortadan kaldırılmış olur. Birçok firmanın dış kaynak sağlayıcısına hem teknik hem de mali açıdan destek verdiği de bilinmektedir. Bu yapılacak işlerin daha hızlı yapılmasını sağlayacaktır. Bu noktada dış kaynak sağlayıcının gözünde “bir numara” önceliğinde olduğunuzu kontrol etmek gerekmektedir.

Araştırmaya konu olan SUNEL TİCARET TÜRK A.Ş.’nin de içinde bulunduğu tütün sektöründe de giderek azalan sipariş miktarları ve ekonomik darboğazlar, işletmelerin yok olmalarına ya da stratejik işbirliğine gitmelerine yol açmıştır. Özellikle müşterinin maliyetlerin düşürülmesi yönündeki baskısı ile çözüm yönünde arayışlara başlanmıştır. Maliyet öncelikli yapılan bu arayışlarda, basit mantıkla düşünerek önce

tasarruf etme yolları aranmış, çözüm olmayınca işten çıkarmalar yapılmıştır. Bugün varılan noktada daha önce denenmiş olan bir yöntem, dış kaynak kullanımı gündeme gelmiştir.

İşletme içinde yapılan iş analizleri sonucunda tütün işleme aktif kullanımına yönelik işlerin yan faktörler ile ağırlaştırılmaması için temizlik, servis, yemek, güvenlik, bakım gibi hizmet ağırlıklı işler dış kaynak kullanımı ile temin edilmeye başlanmıştır. Bu hizmet işleri dışında mali müşavirlik, hukuk müşavirliği, gümrük müşavirliği ve nakliye işleri uzun süredir dış kaynak kullanımı ile sağlanmaktadır. Ancak, tütün dışında yer alan İnsan Kaynakları, Muhasebe, Finansman, Pazarlama gibi süreçler halen işletme bünyesinde yer almaktadır. Patronlar bu birimlerin kontrolünü kendi ellerinin altında görmek istemektedirler. Bununla beraber birimler sadece işlerin akışını takip etmektedir. Maliyet açısından da çok fazla çalışan olmadığı için şimdilik göze batmamaktadır. Bu sebeple bu birimlerinde yerine getirilen faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanması uzun bir süreç olabilir.

SUNEL, bir dış kaynak sağlayıcısı olarak sürekli bir değişim içindedir. Bu değişim kendisinin dış kaynak kullanıcısı olması ile daha aktif hale gelmiştir. Hizmete yönelik güvenlik, temizlik, bakım, yemek işleri ortadan kaldırılarak bu birimde çalışanlar işten çıkarılmıştır. Bir kısım çalışanın dış kaynak sağlayıcı bünyesine geçmesi sağlanmıştır. Bir kısım çalışanın kendi işini kurması için teşvik edilmiştir. İşten çıkarmaların olması, kalan personel içinde bir tehdit ve tehlike unsuru olduğu için iş yapma arzusunda düşüşe sebep olmaktadır. Yapılan küçülme ile ilgili olarak birim amirlerince yapılan açıklamalar zaman zaman yetersiz kalmaktadır. Ancak tehdit ve tehlike aynı zamanda çalışanların kendilerini yenileme ve yeni bilgiler öğrenme açısından aktif hale getirmektedir.

Direncin kırılması için, yetenekli çalışanlara iş süreçlerinin değişmesi gerektiği anlatılarak onların yeteneklerinin kullanılması adına gerekli eğitimleri verilmek sureti ile işletmeye kazandırılması, hem çalışan hem de ekip arkadaşlarında motivasyonu arttırarak verimli bir iş ortamı doğurabilir.

Dikey bir organizasyon şeması olmasına rağmen, küçülen yapı içinde samimi ve güvene dayalı bir ilişki kurulmuştur. Birimlerde takım çalışması sergilenmektedir.

Yapılacak işler ilgili planlama, önerme ve kabul sonrasında uygulama aşamaları çok hızlı olarak gerçekleştirilmektedir. Her iş, her sorun herkesin işi, sorunu olmuştur. Bu anlayış işletme içinde işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarının birleştiğini göstermektedir.

Tütüne daha fazla yönelme ile birlikte, müşteri talebi olmamasına rağmen yatırım yapılmış, bu yatırım ile teknolojik alt yapısı en güçlü firma konumuna gelinmiştir.

Küçülme sonunda işletme çalışanlarının % 39'unu üniversite mezunları oluşturmaktadır. Çalışanların yaş ortalaması 34'tür. Bu durum ekiplerin aktif, öğrenmeye açık yapısı için önemli bir etken olmaktadır.

Bu çalışma ile birlikte literatür araştırması ve örnek olay analizi ile elde edilen veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşıldığını belirtmek mümkündür:

- Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin işletmelerin örgüt yapılarında köklü değişimlere neden olduğu hipotezi doğrudur.
- Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin iş yapma yöntem ve alışkanlıklarında ve örgüt kültürünü değiştirdiği hipotezi doğrudur.
- Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin işletmenin insan kaynakları fonksiyonunda değişime neden olduğu hipotezi doğrudur. Ancak, ana yetenekler dışında kalan İnsan Kaynakları gibi birimlerin tamamen dış kaynaklardan temini söz konusu değildir. Bu zamana bağlı olarak gerçekleştirilebilir.
- Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulanması ile birlikte örgütün her düzeyinde kullanılan üretim ve bilgi teknolojilerinde köklü değişiklikler olduğu hipotezi doğrudur.
- Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin işletmenin pazar ve rekabet koşullarında değişime neden olduğu hipotezi doğrudur.

İşletmelerin, dış kaynak kullanımı ile maliyetlerini azaltacaklarını, başkalarının imkanları ile daha iyi işler yapabileceklerini, küçük görünüp büyük olacaklarını söylemek mümkündür. Bu faaliyetlerin yapılması organizasyon yapısında değişikliklere

sebeplerden biridir. İş yapma yöntem ve süreçlerinde değişiklik olmaktadır. Kültürel yapı daha paylaşımcı, iletişime açık, güven unsuruna dayalı samimi bir hâl almaktadır. Mali açıdan güçlü oldukları için her türlü teknoloji transferini yapmak imkanı olduğu gibi, dış kaynaklardan temin etmekte söz konusudur. Teknolojinin güncel olması, müşteri beklentilerinin ötesinde bir ürün veya hizmet sunulması açısından önemlidir. Sonuç olarak, dış kaynak kullanımının örgütsel yapının değişiminde etkin bir faktör olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö., 2000, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Yayınevi, Bursa
- Akdemir, A., 1999, İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset, Eskişehir
- Akdemir, A., 1998, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul,
- Akkavuk, E. B., 1997, Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aksu, A. A., 2000, “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar”, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. XV, S. 2, s. 37-48
- Akyıldız, M., 2004, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’deki Kullanım Biçimleri”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. VI, S. 3, s. 1-22
- Argüden, Y., 2001, “Birlikte Öğrenen ve Paylaşan Liderler”, Değişimin Liderleri, Ed. Melih Arat, Mavi Kitaplar, s. 50-61, İstanbul
- Arslantaş, C. C., 1999, Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B., 2000, Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. II, S. 4, s. 19-27, İzmir
- Beer, M. ve Nohria, N., 2002, “Değişimin Şifresini Çözmek”, HBR- Durumu Tersine Çevirmek, Çev.: Ahmet Kardam, MESS Yayınları, s. 11-31, İstanbul
- Budak, G. ve Budak, G., 2004, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir
- Bumin, B., 2003, İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler, Gazi Kitabevi, Ankara
- Christensen, C. M., 1998, “Strateji Belirlemek: Yapararak Öğrenmek”, Harvard Business Review: Power Eki, s. 20-33
- Çağlar, İ., 2005, Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara
- Çakır, M. ve Örcü, E., 1999, “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. XIII, S. 1, Erzurum

- Çelebioğlu, F., 1990, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İstanbul
- Çetin, M. Ö., 2004, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Demir, Y., Ekim-Kasım-Aralık 2004, “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları”, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, S. 146, s. 23-34
- Dinçer, Ö., 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul
- Doğan, Ö. İ. ve Eriş, E. D., 2000, “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. II, S. 2, İzmir
- Doğan, Ö. İ., 2000, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. II, S. 1, İzmir
- Drucker, P. F., 2000, Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çev.: Fikret Üçcan, 6. Baskı, İstanbul
- Düren, A. Z., 2000, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A., 2005, “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, C. II, S. 2, s. 69-75
- Ehtiyar, R., 2003, “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, S. 5, s. 66-78
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö., 2000, “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri, s. 633-646, Nevşehir
- Eren, E., 1998, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul
- Eren, E., 1997, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul
- Eren, E., Alpkan, L., ve Ergün, E., 2003, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C. IV, S. 1, s. 55-70
- Ertürk, M., 2000, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H., 2004, “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, S. 1, s. 115-129, Ankara
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S., 2001, “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi C:XXIX, S.1.

- Gümüştekin, G. E., 2004, “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:12, Konya,
- Hamel, G., 2000, Devrimin Başına Geçin, MESS Yayınları, Çev.: Nurettin Elhüseyni, İstanbul
- Hamel G. ve Prahalad, C.K., 1996, Geleceği Kazanmak, İnkılap Yayınları, Çev.: Zülfü Dicleli, İstanbul
- Hammer, M. ve Champy, J., 1994, Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Manifesto, Çev.: Sinem Gül, Sabah Yayıncılık, İstanbul
- Handy, C., 1989, Süper Yönetim-Tanrıların Yeni Düzeni, Çev.: Seden Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul
- Hussey, D., 1998, Değişimin Yönetimi, Çev.: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İzmir
- İlter, H. M., 2002, Global Dışsal Tedarik, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2002-31, İstanbul
- İnce, M., 2005, “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 14, s. 319-330, Konya
- Karabulut, T., 2005, “Türkiye’deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, S. 7, s. 245-259, İstanbul
- Kırım, A., 2004, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul
- Kocabaş, F., 2005, “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 13, s. 247-252, Bışkek
- Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul
- Kurtulmuş, N., 1996, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul
- Kutlu, E. ve Eşkinat R., 2002, Dünya Ekonomisi, ETAM, A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir
- Morgan, G., 1998, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Mess Yayınları, Çev.: Gündüz Bulut, İstanbul
- Murray, R., 1995, “Fordizm ve Post-Fordizm”, Derleyen: Stuart Hall, Martin Jacques, Çev.: Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul

- Mutlu, E. C., 2005, Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Öz-Alp, Ş. vd., 1998, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 931, 3. Baskı, Eskişehir
- Özalp, İ. vd, 1998, “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, s. 17-27, Eskişehir
- Özbay, T., 2004, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi- Sorularla Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2004-27, İstanbul
- Özdevecioğlu, M., 1995, “Organizasyon Kültürü”, Stratejik Yönetim ve Liderlik, Haz.: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2000, “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri, s. 447-462, Nevşehir
- Özkara, B., 1999, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, İleri Ofset, Afyon
- Öztürk, A. ve Sezgili, K., 2002, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. XXI, S. 2, s. 127-142, Bursa
- Pınar, İ., Kasım 1999, “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. XXVIII, S. 2
- Porter, M. E., 2000, Rekabet Stratejisi, Çev.: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Reyhanoğlu, M., 1999, Şebeke Örgüt Yapıları ve Türkiye’de ki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antakya
- Rosnay, J. D., 1988, Ortakyaşar İnsan (Üçüncü Binyıla Bakışlar), Çev.: İsmet Birkan, Telas Yayınları, İstanbul
- Sapan H., 1997, Türk Tütününde Fiyatlandırma Politikası, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Sayılar, Y., 2003, “Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme”, U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. XXII, S. 2, s. 131-150, Bursa
- Senge, P., 2004, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 12. Baskı, İstanbul

Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L. E., Haziran 2000, “Yeteneklere Dayalı Rekabet - Şirket Stratejisinde Yeni Kurallar“, HBR- Şirket Stratejisi, Çev.: Ahmet Gürsel, MESS Yayınları, s. 171-202, İstanbul

Sunel Ticaret Türk A.Ş. Kalite El Kitabı

Sunel Ticaret Türk A.Ş. 2004-2005-2006 İş Yılları Ölçülebilir Tasarruf Tedbirleri Raporu

Tanyeri, M. ve Fırat, A., 2005 “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. VII, S. 3, s. 268-279, İzmir

Tutar, H., 2000, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayıncılık, İstanbul

Tüz, M., 2001, “Yeni Örgüt Modelleri”, U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. XIX, S. 3, s. 81-93, Bursa

Üçok, Ö. T., 2000, 20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, S. 4, s. 155-162, Ankara

Ülgen, H. ve Mirze K., 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Varol, E. S., 2001, “Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine”, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. III, S. 1, s. 99-112, Ankara

Yazıcı, S., 2001, Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayınları, İstanbul

Yenilmez, M., 1999, Sanal Organizasyonlar ve Uygulamadan Örnekler, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yıldırım, A. ve Şimşek H., 1999, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınevi, Ankara

Yüksel, Ö. ve Murat, G., 2001, “Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması”, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, S. 3, s. 111-124, Ankara

İNTERNETTEN ALINAN KAYNAKLAR

Active Academy Araştırma-Merkezi, 2003, “Değişim İçin Stratejik Bir Araç”, Active Academy-Moneyfesto, No: 2, (08.02.2006)

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2712

Acuner, T., 2000, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. II, S. 2, İzmir

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm> (12.02.2006)

- Alkan, M., 2004, “Temel Yetenekler”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=468 (03.02.2006)
- Akın, B., 2003a, “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266 (10.02.2006)
- Akın, B., 2003b, “21.Yüzyılın Eşiğinde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=262 (18.02.2006)
- Argun, T., 1997, “Performans ve Kıyaslama”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=12 (07.02.2006)
- Arslantaş, C. C., 2005, “Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye”, Active Dergisi,
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3727
 (21.02.2006)
- Baltaş, A., Ağustos 2001, “Çalışanlar ve Değişim”, Activeline Dergisi”, Sayı: 17,
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=988
 (12.04.2006)
- Bayıksel, Ş. Ö., Temmuz 2006, “Değerin Yeni Adresi”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3588 (02.08.2006)
- Bektaş, Ç. ve Yılmaz, H., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinin Sağlanması Dış Kaynak Kullanımı ve Uşak’ta Bir Araştırma”, s.687-697,Eskişehir,<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/16-02.pdf> (03.02.2006)
- Boyd, W., 2004, “Her İki Tarafında Kazandığı Dış Kaynak Kullanımı İlişkileri”, Outsourcing-Türkiye’nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi,
http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=10 (15.07.2006)
- Büyük, S. S., 2001, “Sağlıklı Zayıfla!”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972, (16.03.2006)
- Çoban, O. ve Tutkun O., 2003, “Firmaların Piyasa Performanslarının Arttırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, Outsourcing-Türkiye’nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi,
http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10, (23.06.2006)
- Corbett, M. F.,2003,”Dış Kaynak Kullanımı İle Kuruluşu Yeniden Tanımlayarak Değer Yaratmak”, Outsourcing-Türkiye’nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi,

http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=10 (18.06.2006)

Dereli, T., 2001 “Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri”, İşgüç Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2,

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=62&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001 (09.02.2006)

Doğan, Ö. ve Erdoğan, N., 2003, “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247 (14.02.2006)

İnal, M. E. ve Durna, U., 2001, “Değişmeyeceğim diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Değeri”, Başak Ekonomi Dergisi,

<http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.htm> (20.09.2001)

Karakaş, F., Ocak-Şubat 2002, “Yeni Ekonominin İş Yaşamında Meydana Getirdiği Paradigma Değişimi Üzerine Bir Değerlendirme”, Active Dergisi,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=430 (22.02.2006)

Kozak, M. A. ve Güçlü, H., 2005, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 5 Sayı: 1,

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=29&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003 (08.02.2006)

Merih, K., 2002, Network Yapılarda Yönetim,

<http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm> (19.02.2005)

Mutioğlu, H., 2003, “Küreselleşme ve E-(TİK) Devlet”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=178 (12.02.2006)

Öğüt, A. ve Sevinç, İ., 2003, “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=192 (06.02.2006)

Ölçer, F., 2001, “Küresel Rekabette Stratejik İşbirliklerinde Yaşanan Sorunlar“, Başak Ekonomi Dergisi, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-kureselrekabet.htm> (20.09.2001)

Özkan, Y., 2004, “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2,

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (17.02.2006)

Semerciöz, F. ve Kurt, M., 2003, “Şebeke Organizasyonlar ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama: Hayat Hastaneler Grubu”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=204 (11.02.2006)

Tan, B., Haziran 2006, “Doğru Sorulara Doğru Cevap Vermek”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3535 (27.07.2006)

Tatari, B., Nisan 2005, “Değişim Mühendisliği Nedir, Neden Gereklidir, Nasıl Uygulanmalıdır?”, İzmir Ticaret Odası, İzmir,

<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/B942DEAC-917E-4200-8175/4103/diskaynak.pdf#search=%22d%C4%B1%C5%9F%20kaynak%20kullan%C4%B1m%C4%B1%22> (24.02.2006)

Türkoğlu, Y., 2004, “Bilişim Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, İGEME Dergisi, Yıl:8, Sayı: 27,

<http://www.igeme.org.tr/TUR/bakis/sayi%2027/bakis2798.htm> (01.07.2006)

Varol, K., 2004, “Kurumsal Çeviklik İçin ‘Dış Kaynak’ Kullanın”, Activeline Dergisi, No: 49,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2937(08.06.2006)

Yılmaz, E., 2003, “Benzeyerek Farklılaşan Rekabet Anlayışı ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı” , Outsourcing-Türkiye'nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi

http://diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=10, (21.07.2006)

-----, British American Tobacco, <http://www.bat.com>, (10.07.2006)

-----, Connect Çağrı Merkezi, <http://www.connect-cc.com/cagrimerkeziyararlari.asp>, (12.08.2006)

-----, Ege Bölgesi Sanayi Odaları, <http://www.ebso.org.tr>, (10.07.2006)

-----, Outsourcing-Türkiye'nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi, http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=13, (12.08.2006)

-----, Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu,
<http://www.tutunkurumu.gov.tr>, (10.07.2006)

-----, Tütün Ekspertleri Derneği, <http://www.tutuneksper.org.t>, (10.07.2006)

-----, Tekel Yaprak Tütün İşletmeleri Müdürlüğü, <http://www.yapraktutun.gov.tr>,
(10.07.2006)

-----, Yahoo Arama Sayfası Finans Bölümü, <http://finance.yahoo.com/q/ks?s=BTI>
(18.07.2006)