



## Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir?

Lutfiye Özdemir\*

**Özet:** Bu araştırmanın amaçları şunlardır: (1) Yerli ve yabancı literatürde şebeke organizasyonla ilgili var olan geçerli tanımlamaları ortaya çıkarmak, (2) şebeke organizasyonların henüz tam olarak bilinmeyen boyutlarını açığa çıkarmak ve son olarak (3) “şebeke organizasyon nedir, ne değildir?” sorusunu bir model bağlamında çözümlenebilir. Bu amaçlarla İnternet’teki arama motorları ve üniversite kütüphanesinin abone olduğu veri tabanları vasıtasıyla pek çok kitap bölümü ve bilimsel makale toplanmıştır. Araştırmacı, gerek teorik gerekse uygulamaya dayalı olan bu bilgi kaynaklarını tam olarak irdelemeye çalışmıştır. Özellikle uygulama sonuçlarına dayanarak şebeke organizasyonlarla ilgili henüz bilinmeyen boyutları ortaya çıkarabilmek için çaba harcamıştır. “Şebeke organizasyon nedir?” sorusu bağlamında bu örgütlenme biçimiyle ilgili geçerli tanımlamalar ve açıklamalar açığa çıkarılmıştır. “Şebeke organizasyon ne değildir?” sorusu ile de bu organizasyon biçimi için geçerli olamayacak durumlar tartışmaya açılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Şebeke organizasyon, şebekeleşme, işbirliği, güven, bürokrasi.

### What is Network Organization, What is Not?

**Abstract:** The purposes of this research are; (1)The identification of local and foreign valid definitions for network organizations, (2) Identification of unknown dimensions for network organizations yet and finally (3) “ What is network organization? Or what is not?” question will come to a solution in a model. There were collected many book sections and scientific articles via search engines on internet and the scientific data bases which the university has a suscription. Researcher has fully analysed both theoretical and practical knowledge sources. Especially the effort had been made to discover the dimensions yet unknown results on network organizations. Valid definitions and explanations have been discovered on this type of organization related with the question of “What is network organization?” The situations which is not related with this type of organization formations had been set up for new opinions with the question of “ What is not a network organization?”

**Keywords:** Network organization, networking, cooperation, trust, bureaucracy.

### GİRİŞ

Dünyadaki küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı değişimler ve gelişmeler, ülkeleri olduğu kadar firmaları da birbirleriyle işbirliği yapmaya zorlamış ve onları gerek ulusal gerekse uluslar arası pazar alanlarında birbirlerine bağımlı hale getirmiştir. Çünkü 1960’lı yıllardan günümüze kadar geçen süre içinde dünya ticareti büyük bir gelişme göstermiş, bunun sonucu olarak iş hacmi artmış ve ticaret firmaları arasında gruplaşmalar ve yapısal bazı değişiklikler oluşmuştur. Firmaların rekabet güçlerini arttırabilmek amacıyla araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermeleri onların masraflarını arttırdığı için, bu faaliyetleri belirli alanlara yönlentmeleri gereksinimini doğurmuştur. İleri teknolojiye dayalı büyük projelerin gerçekleştirilebilmesi, bir tek firmanın mali ve teknik gücünü aşmıştır. Tüm bunlar, Avrupa ve ABD firmalarını, üstlendikleri işleri gerçekleştirebilmek için kendi aralarında işbirliği yapmak zorunda bırakmıştır. Bu işbirliği, firmaların iki yöntemden birine başvurmaları yoluyla gerçekleştirilebilmekte; (1) firmaların birleşmesi ve (2) firmalar arası işbirliğidir. Bu iki yöntem yapısal olarak birbirinden farklıdır.

Bu makalede araştırmacı, “Şebeke organizasyon (ŞO) nedir, ne değildir?” başlığı altında firmalar arası işbirliği konusunu irdeler. Firmalar arası işbirliği, örgütlerin belirli bir işin ifası için bir araya gelmelerini ifade eder. Bu işbirliği yerli firmalar arasında gerçekleşebileceği gibi yerli ve yabancı firmalar arasında da yapılabilir. Yerli ve yabancı firmalar arasında tek bir işin ifası için, belirli bir süre ile sınırlı olmak üzere yapılan bu girişime, “ortak

\* Yrd. Doç. Dr., İnönü Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü.

macera” olarak bakılabilir. Var olan teoriye ve uygulamaya dayalı olan bu araştırma, günümüz açısından önemlidir. Çünkü: ŞO küreselleşmenin gerektirdiği bir örgütlenme biçimidir; gerek ulusal gerekse uluslar arası boyutları bulunmaktadır; teknolojinin gelişmesiyle yakından ilgilidir; organizasyon yapısını değiştirebilen bir nitelik taşımaktadır: ŞO firmaların varlıklarını sürdürebilmelerine, rekabet üstünlüğü kazanabilmelerine ve küresel piyasalara açılabilmelerine önemli katkılar sağlamaktadır; ve son olarak esnek ve sürekli olarak değişebilen bir nitelik taşımaktadır. Çünkü artık “bürokratik çizgide iş yapan bir firma, post-endüstriyel bir ekonomide rekabet edemez” hale gelmiştir. Sonuç olarak firmalarda iki önemli değişim gerçekleşmektedir; merkezileşmeden ademi-merkezileşmeye ve hiyerarşilerden şebekeleşmeye geçmiştir. Şebekeleşmenin önceki dönemlerde de var olduğu görülebilir. Ancak ŞO’lar günümüzde küreselleşmeyle ve teknolojinin hızla ilerlemesiyle (Akdoğan, 1994:185) birlikte küresel bir nitelik kazanır ve önemi daha da artar. İşte araştırmacının bu makaleyi yazmaktaki ilgi ve merakı, ŞO konusunun bu değişen ve gelişen boyutlarını açığa çıkarabilmektir. Makale kapsamlı bir literatür araştırmasına dayanır. Makalenin amaçları tam olarak şöyle açıklanabilir: (1) Yerli ve yabancı literatürde ŞO’larla ilgili var olan geçerli tanımlamaları ortaya çıkarmak, (2) ŞO’ların henüz tam olarak bilinmeyen boyutlarını açığa çıkarmak ve son olarak (3) “ŞO nedir, ne değildir?” sorusu bağlamında bir model geliştirmek. Araştırmacının literatür taraması sonucu verilecek olursa; ŞO’lar konusunda bir çok farklı sınıflandırma olduğu görülebilir: Bu sınıflandırmalar, normal olarak yapıya, sürece ve güce dayalıdır. Sınıflandırmalardan bazıları şunlardır: ŞO konusunda önemli araştırmaları bulunan Snow vd. (1992: 11, 12, 13, 14)’in sınıflandırmasına göre ŞO’lar; içsel şebeke, sabit şebeke ve dinamik şebeke olmak üzere üçe ayrılır. Varadarajan ve Cunningham (1995), şebekeleri dört grup altında sınıflandırmaktadır:

- (1) *Fonksiyonel*: Ortak üretim, pazarlama ya da ürün geliştirme ile sonuçlanan organizasyonların işlevsel boyutlarını birbirine bağlamadır. Bu şebekeler, bilgiyi, bilişimi ve kaynakları paylaşma eğilimindedirler.
- (2) *Örgüt-içi*: Gerek ulusal gerekse uluslar arası ilişkileri geliştirmeye yöneliktir. Bu şebekeler, bilişimi paylaşırlar.
- (3) *Endüstri-içi*: Kaynak havuzu oluşturmak suretiyle ilişkiler kurmaya önem verir. Bu şebekeler, kaynakları paylaşırlar.
- (4) *Güdüleyici*: Pazarlamanın ve teknolojik know-how’un paylaşılması esastır. Bu şebekeler, sadece bilgiyi paylaşma eğilimindedirler.

İş örgütlerinde şebekeler, merkezi olarak koordine edilmiş ve geleneksel hiyerarşik yapılardan daha bütünlük, uyumlu, esnek ve hareketli örgütsel tasarımlara doğru bir girişim olarak ortaya çıkar. ŞO, bir modern örgütsel tasarım olmasına rağmen, bu kavramın kökeni 1980’li yıllara kadar uzanır. ŞO’ların gelişimi genel olarak şu üç değişim ile açıklanabilir: (1) İşyerlerinde karmaşık ve yüksek teknolojilerin ortaya çıkışı, (2) İtici gücünün müşteriler olduğu küresel ekonomi, (3) Pek çok firmanın son yılda örgütsel yapılarında meydana gelen evrim niteliğindeki değişim; mekanik yapıdan organik yapıya geçmeleridir. Yeni ekonominin getirdiği ŞO tam olarak yeni bir örgütsel tasarım biçimidir (Miles ve Snow, 1992; 1995: 5). ŞO’lar, yetenekleri ve kaynakları azami ölçüde kullanabilmek ve değiştirmek amacıyla birlikte çalışan firmalar ve birbirine bağlı insanlar ağı olarak açıklanır. ŞO’larda üye firmalar ve birimler arasındaki karşılıklı dayanışmaya dikkat çekilir ve “ŞO, firmaların hiçbirinin tek başlarına ulaşamayacakları amaçları birlikte başarabilen bağımsız örgütler grubu” olarak tanımlanır. Piyasada ŞO’lar, çeşitli iş birlikleri ve endüstri değer zinciri (Miles ve Snow, 1995: 5) -hammadde sağlayanlar, montaj ya da dağıtım dahil- ve sözleşmeye dayalı ilişkilerle uğraşırlar (Miles vd., 1997).

1970’li ve 1980’li yıllarda, örgütler, artan bir şekilde üretim süreçlerini dağıtırlar ve örgütsel etkinliğin temel araçları olarak stratejik işbirliklerini -DKK, birleşme ve ele geçirme- kullanmaya başlarlar. ŞO’lar, ‘çok biçimli’ (Miles ve Snow, 1992: 55; 1995) örgütsel tasarımlar olarak tanımlanabilir; çünkü bir ŞO biçimi büyük ölçüde firmanın stratejik işbirliklerine bağlıdır.

Miles ve Snow, bugün için gerçekten iyi bilinen ve örgütsel teori alanında yaygın kullanılabilen ŞO’lar hakkında şu açıklamalarda bulunurlar: ŞO’ların birimleri eş zamanlı olarak dışarıda olduğu kadar içeride de işbirliği ederler ve müşterilerine -iç ve dış müşteriler- en iyi hizmeti ve çözümü sunma konusunda rekabet ederler. Ayrıca ŞO’lar, yeni ürünlerin uygunluğunu tam zamanında araştırırlar ve başarıyı doğrudan müşteri tatminine, ürünün kalitesine ve satışlara bağlarlar (Miles vd., 1997). Birimler bunu yatay ilişkiler vasıtasıyla ve esasında işgücünü değiştirmek suretiyle sağlarlar. ŞO’lar, öz-teknolojileri, kapasiteleri ve süreçleri birbirlerine bağlı esnek firmalar olarak davranırlar (Miles ve Snow, 1992: 8; 1995; Miles vd., 1997). ŞO’lar, var olan kapasitelerini koruyabilme ve örgütsel

yeteneklerini canlandırabilme fırsatına sahiptirler. Böylece çevrenin gereksinimlerini aktif bir şekilde karşılayabilirler. ŞO'lar, dış çevredeki değişimlere hızla uyum sağlayabilirler. Şebeke ortaklarının gerek örgütün içine doğru gerekse dışına doğru ilişkileri güvene (Higgins ve Maciariello, 2004: 226) dayalıdır ve vizyonu birbirleriyle işbirliği yapmak isteyen ve birbirlerine bağımlı olan üyelere, birimlere ve firmalara ilişkindir. ŞO'lar, içeriye olduğu kadar dışarıya doğru da gerçek ilişkiye dayalı olan esneklik geliştirirler. Böylece bu ilişkiler vasıtasıyla örgüt üyeleri, ortaklar ve stratejik işbirlikleri, bilgiyi paylaşırlar ve ürünlerini ya da hizmetlerini ihtiyaçlara göre yeniden tasarlayabilirler.

Bu araştırmada ŞO'un ne olduğu, ŞO'un dünü-bugünü, ŞO'ların neden oluştuğu, ŞO'ların niteliklerinin neler olduğu ve ŞO'ların nasıl yönetilebileceği irdelenmiştir. Ayrıca tartışma başlığı altında "ŞO nedir, ne değildir?" sorusu bir model ile irdelenmiştir.

### ŞEBEKE ORGANİZASYON NEDİR?

Günümüzde ŞO'lar giderek periyodik olarak incelenen konular arasında yer almaktadır. Miles (1989: 9), ŞO'ları 21. yüzyılın örgütlenme biçimi olarak açıklar. Çünkü bilişim çağında bilgi, güçtür. Firmalar bu gücü ŞO'lar vasıtasıyla daha kolay elde edilebilirler. Ayrıca ŞO'lar, belirsiz ve çalkantılı çevrelere uygulanabilecek çözümler olarak görülürler (Miles ve Snow, 1986).

Bilim adamları tarafından ŞO'larla ilgili olarak pek çok tanımlama yapılmıştır. Ancak belki bu tanımlamalara geçmeden önce ŞO'ları hibrid organizasyonlarla birlikte ele almak daha uygun olur. Çünkü ŞO kavramı çoğu zaman hibrid organizasyon ile birlikte kullanılabilir (Jarillo, 1988; Thorelli, 1986). Bazı bilim adamları şebekeleri piyasa ile hiyerarşi arasındaki bir hibrid organizasyon şekli olarak ifade ederler (Jarillo, 1988: 34, 35; Thorelli, 1986: 37; Williamson, 1991: 270, 271); fakat yönetim ve organizasyon alanındaki literatür, hibrid organizasyonları ŞO'lardan ayırmaktadır. Çünkü hibridler çoğu zaman formel organizasyonları (joint ventures gibi) ve formel ilişkileri (lisans anlaşmaları ve tedarikçi sözleşmeleri) (Borys ve Jemison, 1989: 235; Miles ve Snow, 1986: 64) ifade ederlerken ŞO'lar, formel ekonomik organizasyonlardan ve düzenlemelerden çok informal niteliği bulunabilen ve gelişmekte olan sistemlerdir.

ŞO, birbirleriyle yinelenen değişim ilişkilerini sürdüren aktörlerin toplamı ( $N \geq 2$ ) olarak tanımlanır. Ancak ŞO'larda üyeler arasındaki değişim ilişkileri esnasında ortaya çıkabilecek sorunları çözümlenebilmek ve aracılık edebilmek için gerekli olan bir yasal örgütsel yetki söz konusu değildir. ŞO'un bu tanımı; ortak yatırım, stratejik işbirlikleri, iş grupları, franchising, araştırma konsorsiyumu, kişisel sözleşmeler ve DKK düzenlemelerini kapsar. "Karşılıklık" düşüncesinin ŞO'un temelini oluşturan bir rehber ilke olduğunu tartışılır. Şebekenin her üyesi, kurulacak olan güvenden dolayı bir üstünlük elde etme isteğinden çok diğer taraflara karşı bir sorumluluk duygusu hisseder. Wernerfelt (1984: 172, 173)'e göre, ŞO, örgüte maddi ya da maddi olmayan kaynaklar getirebilen iki ya da daha fazla firmadan oluşur. Bir sistem olarak ŞO'daki ortak firmalar, nispeten birbirine bağlı bir parça ya da alt sistem olarak tanımlanabilir. ŞO, mal veya hizmet üretebilen bağımsız firmalar arasındaki tekrara dayalı değişim sistemleriyle ilgili ilişkiler olarak tanımlanır. ŞO'larda firmalar arasında tekrara dayalı değişimler söz konusudur. Şebeke kavramı, firmalar arasındaki değişimleri koordine etmede ve denetlemede sosyal ilişkilere vurgu yapar. ŞO içinde süre gelen ilişkiler, sosyal etkileşimdeki değişimleri yerleştirirler ve değişimi izleyebilmek için sosyal denetim imkânı verebilirler. Değişimlerin firmalar arasında mı yoksa firma içinde mi gerçekleştirildiği ve değişimin tekrara dayalı olup olmadığı konusu, değişim üzerinden geçerli olan denetim biçimini belirler. Çünkü değişim ilişkisi, taşarın sözleşmesi olarak da tanımlanabilmektedir. US yasasına göre (Masten, 1988: 186) bir işverenin sadece sonucu değil ayrıca işçilerin işlerini yaparlarken kullandıkları araçları da denetleme hakkı vardır.

Gerek piyasalar gerekse şebekeler, bağımsız firmalar (Koçel, 2001: 321-323) tarafından nitelendirildiği için ŞO'ların piyasalardan ayırt edilmesi gereklidir. Piyasalar, başkalarının kimliğiyle ilişkilendirilmeyen ticari malları kapsar. Çünkü değişimler, pek çok var olan ortak arasında gerçekleşir ve bu değişimler, geçici olma eğilimindedirler. Karşıt olarak ŞO'lar, küçük bir dizi potansiyel ortak arasındaki yinelenen, uzun dönemli değişimlerle ilişkilidir. Değişim esnasında diğer tarafın kimliğine sürekli bir ilgi vardır. Süregelen ilişkileri koruyabilmek amacıyla çoğu zaman dönüşümü belirgin yatırımlar yapılır. Bu, fiyat rekabetinden sosyal kontrole kadar uzanan tüm değişimlerle ilgili denetim biçimini değiştirir. ŞO'lar, mal ve hizmet üretimiyle ilgili ekonomik faaliyeti kapsar. ŞO'lar, çoğu zaman kişiler arası ilişkileri açıklayabilen sosyal şebekelerle ilişkilidir. ŞO'lar, ekonomik rollerle ve faaliyetlerle örtüşen

arkadaşlıklarını artırabilmesine rağmen, onun amacı sosyal değil, ekonomiktir. Örgütsel üyelerdeki örtülü bilgi, ŞO yönetiminin merkezi yönünü oluşturur (Bravo, 2001: 118). Şebekeler, sözleşme ve rekabet gibi piyasa mekanizmalarını kullanmaya yönelirler (Miles ve Snow, 1986: 65, 66). Snow vd. (1992: 11)'in şebeke kavramıyla ilgili mutlak tanımı, "dış kaynak kullanımı"na gitme derecesidir. Pek çok çabalara rağmen hâlâ şebekenin bir piyasadan nasıl farklılaşabileceği konusu tam olarak açıklanmış değildir. Hatta bir şebeke, değişimlere dayalı ilişkiler olarak ifade edilebilir; bu değişimlerde şebekenin işlevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi açısından güven, gerçekten çok önemlidir (Jarillo, 1990: 498, 499, 498; 1988: 36, 37; Ring ve Van de Ven, 1992: 488, 489). Hâlâ, antropologlar ve sosyologlar, piyasayı sosyal ilişkileri kaynaştırma ve sosyal dayanışmayı kurma olarak açıklarlar. Hatta bazı ekonomistler, güveni tüm değişim ilişkileri için bir ön gereklilik olarak görürler. İşte bu yüzden gerek piyasa gerekse şebeke, birbirlerinin alternatifi olmaktan çok birbirine benzeyen örgüt biçimleri olarak görülürler. Sonuç olarak bu organizasyonların yasal uygulamadan çok güven esasına dayandığı ve psikolojik sözleşmenin esas olduğu söylenebilir.

Williamson (1991: 287), ŞO'larla ilgili olarak dört değişkeni değerlendirir: Varlık hakları, sözleşme yasası, çevresel belirsizlik ve ün. Varlık hakları, varlık sahipliğinin belirlenmesini ifade eder; varlıkları kullanma, değiştirme hakkı gibi. Sözleşme yasası, değişimi denetleyebilen kuralları ve düzenlemeleri ifade eder. Williamson (1991:291), değişik yönetim biçimlerini destekleyen farklı sözleşme yasalarını açıklar; klasik, neo-klasik ve kendi-kendini denetim gibi. Daha önce ifade edildiği gibi, çevresel belirsizlik daha çok ve daha fazla sonuca bağlı karışıklıkları kapsar. Williamson (1991: 291)'un tanımladığı gibi ün (isim) etkisi, değişim ortakları hakkında elde edilen iyi bilginin bir sosyal sistem vasıtasıyla akmasını kolaylaştırır. Sonuç olarak Williamson (1991: 291) şu açıklamada bulunur: "*şebeke, hiyerarşik olmayan sözleşmeye dayalı bir ilişkidir; bu ilişkide isim etkisi hızlı ve doğru olarak iletilir.*" İsim etkilerinin uygulandığı bir işlemde taraflar, sadece kendi deneyimlerinden değil başkalarının tecrübelerinden de yararlanabilirler. İsim etkilerinin daha büyük olmasıyla şebekelerin işlem maliyetleri azaltılabilir; çünkü fırsatçılık dürtüleri zayıflatılır.

Bilgiyi şebeke içinde bir sosyal sistem vasıtasıyla hızlı bir şekilde aktarabilme yeteneği, onun sosyal yapısına bağlıdır. Zayıf ve güçlü bağlar, bilginin nasıl sosyal sistem vasıtasıyla kapsamlı olarak dağıtılacağını gösterir. Güçlü bağlar, bilgiyi grup içinde hızlı bir şekilde yayar. Buna karşılık zayıf bağlar, bilgiyi grubun sınırının ötesine götürür. İşte bu yüzden zayıf bağlar içinde yok olan sosyal sistem, parçalanabilir ve uyumsuz hale gelebilir.

## ŞEBEKE ORGANİZASYONLARIN DÜNYA-BUGÜNÜ

ŞO, fütüristler için bir vizyon olarak başlar, firma kuramcılarının açısından gerçekleştirilebilir bir olgu haline gelir ve bugün için ŞO firma yöneticileri açısından bir ekonomik gereklilik olur. Şebekeler, yeni bir örgütsel yapı olarak ortaya çıkmış ve 1980'li yılların ortalarına kadar ekonomilerde egemenliklerini sürdürmüş olan hiyerarşik firmaların yerini almıştır. 1980'li yıllarda dünyadaki piyasalar, hızlı bir şekilde değişmiş; -ki teknolojiler, bu piyasalara hizmet etmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bugün firmalar, piyasanın baskılarına ve rakiplerin yeniliklerine karşı daha hızlı hareket ederek ve ürün ya da hizmet maliyetlerini eşzamanlı denetleyerek ve hatta gerektiği zaman fiyatları düşürerek piyasaya uyum sağlayabilir hale gelmişlerdir. Organizasyonları yönetmede geleneksel mantığın, doğrusal ve hiyerarşik yaklaşımın yerine giderek ilişkiler ağı kurma yönünde artan bir eğilim vardır. Firmalar, giderek ademi-merkezi bir yapıya kavuşmaktadırlar. Çalışanlar, karşı karşıya oldukları belirli koşullar altında uygun kararlar alma konusunda güçlendirilmektedir. Ortak bir amaca bağlı olmaya dayalı olan motivasyon konusuna artan bir ilgi vardır (Burnes ve Hakeem, 1995). Çalışanlar gerek firma içinde gerekse firma dışında bir şebeke sözleşmesi kurarak güçlerini artırabilirler ve rollerini tam olarak tanımlayabilirler (Gharajedaghi ve Ackoff, 1984). Bu bağlamda bir organik örgütsel yapının ortaya çıktığı söylenebilir; -ki bu yapıda organizasyon, hiyerarşi yerine birbirine bağlı bir süreçler akışı olarak tasarlanır. Bu organik modelin temel varsayımı, firmanın ayakta kalabilmesi için geniş bir çevresel güç dizisine uyum sağlayabilmesidir. Bu karışıklıklarla baş edebilmek için karar alma kadar araştırma ve öğrenme süreçleri de geliştirilebilmelidir. Firmanın her bir üyesi değişimi öğrenebilme ve uyum sağlayabilme kapasitesini genişletmelidir.

Küresel rekabet ve hızlı teknolojik değişimler, endüstrileri baştan aşağı yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Çünkü geleneksel olarak büyük firmalar, bir endüstri zincirinin pek çok aşamasını –hammaddelerden son ürün dağıtımına kadar- dikey olarak bütünleştirmişlerdi; bu, işlemler üzerinde doğrudan denetime yol açabilmekte ayrıca süreç içinde hantal biçimde yığın halinde yapılar oluşturmaktaydı. Buna karşılık 1990'lı yıllarda hızlı bir şekilde büyüyen

birçok firma; genel masrafları aşağı çekebilmek, yeni teknolojileri elde edebilmek, müşterilerin gereksinimlerine hızlı cevap verebilmek, yeni piyasalara girebilmek ve genelde esnekliklerini artırabilmek amacıyla stratejilerinin bir parçası olarak diğer organizasyonlarla bir dizi anlaşmalara girerek bu süreci tersine çevirirler. Bu firmaların pek çoğu, yönetim hiyerarşilerini azaltarak ve bir dizi faaliyetleri stratejik olarak DKK'na devrederek öz-yetkinliklerini küçültmektedirler (Miles ve Snow, 1992: 55, Powell, 1987: 77; Quinn ve Hilmer, 1994; Snow vd., 1992: 6). Sonuç olarak sayıları giderek artmakta olan bu organizasyonlar, gerek yerli gerekse yabancı firmalarla olan ilişkiler için bir bağlantı oluşturarak çok örgütlü niteliğe bürünmektedirler. Örgütsel şebeke ile sonuçlanan bu düşünce –esasinda sınırları günlük işlemlerle birlikte bulanıklaşan organizasyonlar grubu-, US firmalarının küresel ekonomi içindeki pozisyonlarını güçlendirebilmeleri açısından güçlü bir araç olarak giderek stratejik kavramlarla ifade edilmektedir. İş ve pazarlar artık coğrafik sınırlara hapsedilememektedir. Ayrıca onlar, karmaşık ve küresel bir ağa bağlı duruma gelmektedirler. Uluslar arası iş çevresinin karmaşıklığı, firmaları tedarikçileriyle, müşterileriyle, rakipleriyle ve müttefikleriyle işbirlikçi anlaşmalar yapmaya zorlamaktadır. Bu gibi anlaşmalarla firmalar, karmaşık iş ilişkilerinden oluşan bir şebeke meydana getirirler ve bu örgütsel ilişkiler küreselleşmenin ayrılmaz bir parçası olur. Merger, joint-venture, işbirlikçi serbest anlaşmalar ve firmalar arasındaki kısa dönemli ya da uzun dönemli anlaşmalar (Dennis, 2000; Zeffane, 1995: 27 ), bugünün iş dünyasını nitelendirmektedir.

Büyük ve dikey olarak bütünlük firmanın geleneksel örgütsel modeli, artık iş dünyasını alt-edebilmek için geçerli değildir. Firmalar, şebekeleşmeye dayalı daha karmaşık yapılara geçmek zorunda kalmaktadırlar. Örneğin işbirliğinin ve rekabetin bir arada olduğu, firmaların birbirlerine bağlandığı karmakarışık bir ağını oluşumu gibi. Yeni örgütsel şebeke modelleri, büyük firmalar arasındaki birleşmeleri içerir; bu birleşmeler, ademi-merkezileşme, bağımsızlık, katılım ve onun iş öğelerinin koordinasyonu ile nitelendirilebilen bir yatay firma şebekesinden oluşur. Ayrıca büyük firmalar, KOBİ'lerle taşaron sözleşmesine girebilirler. Bu şebeke modelinde KOBİ'ler, *“büyük firmaların denetimi ya da finansal/teknolojik egemenliği altındadır...”*. Bu durumda ŞO; stratejik bir merkez ve çevresindeki bir grup ortak ile hareket eden bir firmadan oluşur. Fakat KOBİ'ler, büyük firmalarla taşaron sözleşmeleri şeklinde düzenlemelere girmeksizin diğer teşebbüslerle kendi yatay şebekelerini geliştirebilirler. Bu model, çok-boyutlu şebeke olarak bilinir ve bu model, firmaların uygun Pazar yerleri bulabilmelerine, venture'larla birlikte hareket edebilmelerine yardımcı olmak ve KOBİ'lerin uluslar arası alanda rekabet edebilmelerini kolaylaştırmak amacıyla oluşturulurlar.

Küreselleşme, şebeke kullanımının beklenenin üzerinde bir artış gösterdiği anlamına gelmektedir ve şebeke, varolan küresel ekonomiyle baş edebilmek için en uygun örgütsel düzenleme biçimi olarak görülebilir (Zeffane, 1995: 32). ŞO, küreselleşmenin ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Bir şebeke yaklaşımını kabul eden firmalar, büyüme üstünlüğüne ve fırsatlarına sahip olabilir. ŞO, ulusal ve bölgesel sınırların dışında yeni piyasalar, yeni bölümler ve yeni uygun yerler bulabilmeleri konusunda firmaları destekler ve onlar, iş değişikliklerini düşük bir maliyetle hızlı bir şekilde karşılayabilirler. Şebeke, ekonomik faaliyetleri organize etmenin farklı bir yolunu oluşturur. Çünkü yeni ekonomide firmaların yaşamları için önemli başarı faktörlerinden biri; küresel şebeke oluşturabilme kapasitesidir (Lloyd, 1996).

## ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR ACABA NEDEN ÖNEMLİDİR?

Piyasanın ve hiyerarşinin olmadığı bir değişim biçimi olarak ŞO, belirli bir ortak faaliyet biçimini gösterir; burada etkili bir düzenleme olarak kabul edilen ve uzunca bir zaman sürdürülebilen bir işbirliği söz konusudur. Şebekeler, bilginin yayılması ve öğrenme açısından bir güdüleme aracıdır; böylece düşüncenin hızlı bir şekilde faaliyete dönüştürülebilmesine imkân verebilirler. Eğer kaynaklar değişken ve çevre belirsiz ise, açık-uçlu şebeke biçimi daha faydalı olabilecektir. Şebekeler, örtülü bilgi ve teknolojik yenilik gibi maddi olmayan varlıkları kullanabilmek ve zenginleştirebilmek için çok esnek araçlar sunabilirler. Örgütsel karar alıcıların piyasadaki değişimler sonucunda ortaya çıkan belirsizliğin ve güvensizliğin üstesinden gelebilmeleri için sosyal şebekeleri kullanmaları gereklidir. Çünkü bu şekilde sosyal şebekeler işlem maliyetinin düşmesinde bir araç durumuna gelirler.

Şebekelerin günümüz açısından neden önemli oldukları konusunda literatürde çeşitli açıklamalar vardır. Her şeyden önce çevre hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. İşte *“Çevre ne kadar dinamik ve karmaşık olursa, şebekelere duyulan gereksinim o kadar çok olmakta ve şebekelerin önemi o derece artmaktadır”*. Çünkü belirsiz ve karmaşık olan bir çevrede firmaların tek başlarına başarılı olabilmeleri gerçekten çok zordur. O halde firmalar, başarılı olmak istiyorlarsa, onların tedarik zinciri ortaklarıyla birlikte daha büyük bir çevikliğe ulaşmaları gereklidir.

Hodgson (1998), firmaların dönüşümleri gerçekleştirme ve denetleme maliyetlerini azaltabilmeleri için de ŞO'a gereksinim duyduklarını ifade eder. Gilliland ve Bello (1997: 25, 29) ise, yapıyı denetleme gereksiniminin bir kaynağı olarak teknolojik belirsizliğe ve pazarın uçuculuğuna işaret ederken, Tikkanen (1998) örgütsel yapıyı piyasa yapısına göre yeniden düzenleme gereksinimine dikkat çeker. Örgütler arası bağların öneminin artması, sadece örgütlerin ekonomik olarak etkileşimde bulunması gerektiği anlamına gelemmez. Çünkü *“ticareti yapılamayan birbirine bağımlılıklar”* da vardır. Şebekeler olarak ifade edilen örgütler arası bağlar, niteliği gereği formel ya da informel olabilir. Achrol ve Kotler (1999:147), formel düzeydeki bağlarla ilgili şu açıklamada bulunur: *“Şebekeler daha esnekler ve daha kolay uyum sağlayabilirler; çünkü onlar, bilişime açıktırlar ve bilişimi kavrayabilirler.”* Şebekeler, fonksiyonel öğeleri geliştirerek ve organize ederek çevrelerindeki değişimleri öğrenebilme ve uyum sağlayabilme konusunda daha iyi bir mekanizma sunarlar. Bilişimin tek yönlü olarak aktığı ve üyelerin aynı şekilde hareket ettikleri hiyerarşik yapılara benzemeyen şebekeler, bilişimin çok boyutlu akışına imkân verebilir ve böylece her bir birim, çevresel karışıklıklara tepki gösterebilir. Şebekeler gerekli olan bilişimi sağlamanın yanı sıra, çoğu zaman üyeleri açısından meşruluğu da temin edebilirler. Hizmet sunan firmalar ve onun somut nitelikteki ürünleri açısından firmanın imajı ve itibarı önemlidir; çünkü müşteriler çok nadir olarak satın almadan önce ürünleri test edebilirler ya da denetleyebilirler. İşte şebeke üyeliği çoğu zaman bu imajı potansiyel müşterilerine ulaştırabilir. İnfomel düzeyde firmalar, bilgiyi ve deneyimi paylaşma şeklinde birbirleriyle etkileşirler; -ki bu etkileşim, bir yönetim biçiminden çok karşılıklı güvene dayalıdır. İnfomel etkileşim; müşterileri ya da tedarikçileri (Premaratne, 2001) ve hatta aile ve arkadaşları kapsayabilir (Premaratne, 2001: 364).

### ŞEBEKE ORGANİZASYONLARININ NİTELİKLERİ NELERDİR?

Bir ŞO'un taşınması gerekli belirli nitelikler vardır. Bu niteliklerden bazıları şunlardır:

- (1) Normlar ve değerler, ŞO'lar açısından çok önemlidir. Çünkü bunlar, potansiyel aktörlerin hangilerinin ŞO üyesi olabileceği şartını taşıyıp hangilerinin taşımadıklarını ortaya çıkarırlar. Özellikle şebeke içinde uyumu ve işbirliğini sağlayabilmek açısından üyeler tarafından paylaşılan bir vizyon ve değerler dizisi geliştirebilmek önemlidir (Ataman, 2001: 391). Bu normlar ve değerler, açık ve herkes tarafından kabul edilebilir olmalıdır. Bu normlar ve değerler üyeler tarafından kabul edilebilirse, yönetim ve denetim gereksinimi azalır; çünkü herkes aynı yapı içinde hareket edebilir. Denetim, güven ile yer değiştirir. Pek çok girişimci, işbirliğinin güvene ve güvenilir olmaya dayanması gerektiğini ifade eder (Genç, 2004: 168, 170). Özellikle denetimi sağlamanın olası olmadığı zamanlarda, ortak normların ve değerlerin önemi açığa çıkar. Ademi-merkeziyetçilik gereklidir (Bolat, 2005: 91); çünkü bir şebeke esas olarak bir çok küçük birimlerden oluşan bir organizasyon biçimidir.
- (2) Şebekeyi oluşturan firmaların yönetimi birbirinden bağımsız olup, aralarında herhangi bir iletişim mevcut değildir. Çünkü firmaların yapılan sözleşmeler dışında birbirlerine yasal bir bağımlılıkları söz konusu değildir (Eren, 2001: 270, 271).
- (3) ŞO'da karma liderlik rolleri vardır; çünkü şebekedeki liderlik, hiyerarşi ile nitelendirilmeyen anlamda dinamiktir. Liderin organizasyon içindeki rolü değişebilir. Bu organizasyon biçiminde pek çok aktör vardır; bu aktörler, ticari ilgiye, firmanın büyüklüğüne ya da belirli sorunlara dayalı olan küçük ilgi gruplarında çalışmak isterler. Böyle bir süreç, gündemi belirleyebilen merkezi bir lidere başvurmaktan daha fazlasına gerektirir.
- (4) Bir şebeke içinde çalışmak, gerek içsel gerekse dışsal olarak esnek örgütsel sınırları beraberinde getirir. Çünkü ŞO içinde sınırlar, çok azdır. Organizasyon dışında tedarikçilere ve müşterilere göre sınırlar, esnek ve informeldir.

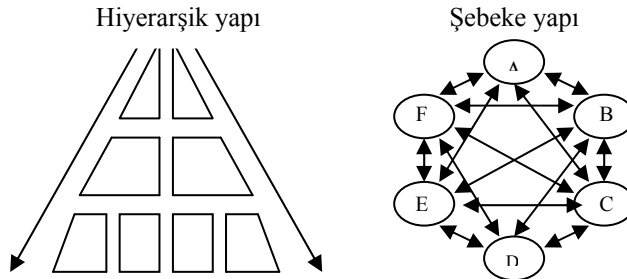
Bir ŞO kurmak, yüksek ölçüde bir karşılıklı bağımlılığı anlatır ve katılan tüm üyelerin gerek içsel gerekse dışsal olarak organizasyona bağımlılıklarının farkında olmalarını gerektirir. Çünkü firmalar sadece diğer firmaları etkileyebildikleri ölçüde vardırlar. Bir firma diğer firmalarla ilişkileri vasıtasıyla bilgisini geliştirebilir ve kalitesini iyileştirebilir.

## ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR NASIL YÖNETİLEBİLİR?

Öncelikle ŞO'ların tasarımı ve yönetiminde karşılaşılabilecek sorunlara değinmekte fayda var. ŞO'ların tasarımıdaki tüm sorunlar, örgütün esas kapasitesinin gelişimine göre açıklanmaktadır. Bu şekilde ŞO'lar, işlerini daha hızlı, daha etkili ve daha az maliyetlerle düzenleyebilirler (Miles vd., 1997). Fakat finansal amaçların ötesinde ŞO'ları tam olarak gerçekleştirebilme zorlukları sayısızdır. Önemli bir yönetim sorunu; “güvene dayalı ilişkiler üretebilmek ve başkaları için yönetimin anlamını sunabilmek”tir. ŞO'ların tasarlanması sırasında karşılaşılabilecek başka engeller de vardır: ŞO'ların “sosyal varlıklar” olduklarının farkına varılamaması ve onların tam olarak formel yapılanmış gibi görülmesidir. Oysa ŞO'lar, faaliyetleri koordine edebilen, bilgiyi paylaşabilen ve kaynakları ve yetenekleri sürekli olarak görüşen insanlardan (ya da firmalardan) oluşan bir şebeke ya da seçilmiş insanlardan oluşan bir takımdır. ŞO'larda faaliyetler, daha çok görüşmelere dayalı olarak gerçekleştirilir. İnfornel ilişkiler, örgüt içinde enformasyonu ve bilgiyi üretmede ve aktarmada proaktif bir rol oynar ve bu rolü görememe ŞO'ların tasarımı ve uygulanmasında bir sınırlama oluşturabilir. Bu sorunların dışında ŞO'ların tasarımıdaki ve yönetimindeki esas meydan okuma, entelektüel sermayenin var olup olmasıyla ilgilidir. Bu şu anlama gelmektedir: Örgüt üyeleri “yeni bir zihinsel temsile”, “yeni bir işlevsel mantığa” ve “yeni bir firma eşitliğine” açık olabilmelidirler. Bu ise çağdaş bir ŞO'da bireyin olması ve çalışması anlamına gelir. Literatürdeki (Miles ve Snow, 1992; 1995: 5; Miles vd., 1997) bu yeni tutum, örgüt ve yönetim düşüncesinde köklü bir değişimi gerektirebilir. Hatta “yönetimsel ve örgütsel tasarımı bu yeni tutumu acaba ne tam olarak karşılayabilir?” sorusu akla gelebilir ve daha ileri düzeylerde araştırmaların yapılmasını gerektirebilir. Görüldüğü gibi, ŞO'lar tam olarak yeni bir “yönetim ve tasarım düşüncesini” gerektirir. Liderler ve örgütsel üyeler açısından bu yeni düşünce, geleneksel yapıların sınırlarının ötesinde araştırma yapma ve dağıtılan işlerin yeni yöntemlerini üretebilmede proaktif olma anlamına gelir. Ayrıca yeni firma modellerine aktif bir şekilde yatırım yapma ve ekonomik mantığın ötesine geçme anlamına gelir ve böylece yönetim ve organizasyon alanına içten yayılır (Miles ve Snow, 1995). ŞO'ların temel mantığı, dışarıdan ya da üst yönetim yapısından gelen faaliyet biçimlerini zorla kabul ettirmek veya davranışları denetlemek yerine girişimci katılımcılığa ve dağıtılmış liderliğe dayalı organizasyonlar kurmaktır. Bu, ortaklar ve üstleniciler arasındaki anlaşmaların ve örgütsel üyeler arasındaki işbirliğine dayalı ilişkilerin açık olması anlamına gelir. Genelde ŞO'ları uğraştıran şey, kendi-kendini yönetebilen ve yeniden yapılandırılabilen bir işgücü yaratmaktır. ŞO üyeleri dikey yapıdaki örgüt üyelerine benzemezler; çünkü dikey yapıda örgüt üyelerinin soru sormama tutumları ve edilgen davranışları benimsenmiştir. Buna karşılık ŞO üyeleri ortak olmak ve örgütün gelişimi kadar kendi gelişimlerinin de proaktif yaratıcısı olmak konusunda davranış sergilerler. Kişilerin zeki oldukları, eşsiz ortaklar oldukları ve iç müşteriler oldukları farzedilir; ki onlara hizmetler dağıtılır ve sorunlarına çözümler üretilir. ŞO, insana yatırım felsefesi üzerine kurulmuştur (Miles ve Snow, 1995: 6). Ayrıca ŞO'lar, esas temsilci olarak işlerinin ve çevrelerinin yaratıcısı olarak görülebilirler.

ŞO'lar; düğümlerden veya pozisyonlardan (firmalar, stratejik iş birimleri, ticari birlikler ve diğer organizasyon çeşitleri) ve pozisyonlar arasındaki etkileşimlerle ortaya çıkan bağlardan oluşur (Thorelli, 1986: 38). Bu bağlar genellikle ilişkiler olarak isimlendirilir. Herhangi bir şebekeye faaliyetlerine, kaynaklarına ve aktörlerine göre yaklaşılabilir (Harrison ve Hakansson, 2006: 232). İki farklı ilişkide faaliyetler ve kaynaklar birbirini tamamlayabilir ya da onlar birbirlerine rakip olabilirler. Benzer şekilde aktörler, birbirleriyle etkileşime girdikleri zaman farklı biçimlerdeki ilişkilerinde tamamlayıcılık ya da rekabetçilik yeteneğini kullanabilirler. Şebekeler, organizmalarını değiştirerek dinamikleşmektedir; onların dinamik olmaları, zamanla aktörlerin, ilişkilerin, sorunların, gereksinimlerin, becerilerin ve kaynakların değişmesi gerçeğine yol açmaktadır. Geleneksel yapıdan şebeke yapıya geçiş, Şekil 1'de görülebilir.

Şekil 2: Geleneksel Yapıdan Şebeke Yapıya Geçiş



Şekil 1’de görüldüğü gibi, geleneksel yapıda yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü emir-komuta zinciri mevcuttur. Şebeke yapı, ilişkilerin ve işbirliğinin karşılıklı olduğu, sınırların tam olarak çizilemediği dinamik bir oluşumdur. ŞO’ların yönetimine katkıda bulunabilmek amacıyla geleneksel firma yapısının ŞO’ya geçişiyle birlikte ne gibi değişimlerin ortaya çıkabileceği Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Geleneksel İlişkiden Şebeke İlişisine Geçiş

	Geleneksel ilişki	Şebeke ilişkisi
Zaman yapısı	Kısa dönemli, yenilenebilir	Uzun dönemli, güçlendirilebilir
Stratejik yönelim	Taşeron sözleşmesi	Stratejik DKK
Firmalar arası ilişki	Üst-ast	Lider-takım üyesi
Bilgi akışı	Tek-yönlü	İki-yönlü
Karar verme	Doğru, tek taraflı	Sorunun ana noktaları, iş birimleri arasında, anlaşmaya yönelik
Planlama	Birkaç yönetici ve uzmanlar	Pek çok yönetici, hat ve staff personel arasında
Ürün iyileştirme	Sözleşmeyle tanımlanan	Hep değişen, akışkan
Denetim	Geleneksel hiyerarşi	Çok-disiplinli takım çalışması
Ana amaç	Fiyat	Kalite, fiyat, zamanlama
Kâra yönelme	Denetlenen müşteri	Karşılıklı olarak denetleme

Kaynak: Anderson ve Narus (1991)

Tablo 1’de görüldüğü gibi, geleneksel hiyerarşik firmaların ŞO yapısına dönüşebilmesi için ilişkiler, planlama, denetim ve diğer boyutlar açısından önemli değişimlerin yapılması gereklidir. Bu değişimler, doğrudan ya da dolaylı olarak ŞO’ların yönetimini de etkileyebilmektedir.

ŞO’ların sınırları tam olarak çizilemez (Anderson, Hakansson ve Johanson, 1994: 2). Fakat yönetimin bakış açısından firmanın çabasını şebekenin belirli anlamlı parçaları üzerine yöneltmesi gereklidir. Şebeke yönetiminde bu şekilde çabanın bir noktaya yöneltilmesi, literatürde çok nadir olarak ifade edilir. Örneğin, Möller ve Halinen (1999: 418) ilişki portföyünün yönetimini tartışır.

Literatürde ŞO’ların yönetimi konusunda çok az araştırma ve kaynak vardır. Üstelik bunların bir kısmı da eleştirilmektedir. Thorelli (1986: 45, 46)’ye göre, ŞO’ların yönetimi; genel ve kişiler arası ilişkiler kadar pazarlamayı, teknoloji transferini, bilişim değişimini, muhasebe ve finansmanı kapsar. Harrison ve Hakansson (2006: 232)’a göre ise ŞO’larda değişimin en önemli boyutu; ilişkiler sırasında faaliyet bağlarının, kaynak bağlarının ve aktör bağlarının gelişimi ile ilgilidir. Bir firma yeni bağlar ve kaynaklar yaratarak şebekelerde değişimler oluşturabilir. Bir şebeke stratejisi geliştirebilmek için öncelikle şunlar belirlenmelidir:

- Stratejik durumun neyi analiz edeceği,
- Hangi aktörlere odaklanılacağı,
- İlişkilerin niteliğini kimin belirleyebileceği,
- Her aktörün şebekenin hangi parçasıyla faaliyet gösterebileceği,
- Her aktörün hangi güce ve hangi yönlendirme potansiyeline sahip olduğu.

Möller ve Halinen (1999: 417) şebeke yönetiminin dört temel düzeyi kapsadığını ileri sürer:

- Şebeke düzeyi olarak endüstriler; şebeke vizyonunu oluşturmayı kapsar.
- Şebeke düzeyindeki firmalar; net yönetimini kapsar.
- İlişki portföy düzeyi, portföy yönetimini kapsar.
- Değişim ilişkisi düzeyi; ilişki yönetimini kapsar.



Şebekelerdeki yönetimin; şebeke düşüncelerini, şebekeleşmeyi ve şebeke sonuçlarını kapsayacağı söylenir. Şebeke düşünceleri; bir şebekedeki katılımcılar tarafından inanılan şebeke düşüncelerini ifade eder. Şebeke düşünceleri; şebekedeki davranışların ve tepkilerin ve onlar etrafında gerçekleşen aktörlerin görüşlerinin esasıdır. Şebekeleşme, şebeke içinde bir firmayla ya da bir kişiyle olan tüm etkileşimleri kuşatır. Pek çok şebeke sonuçları, sürekli olarak şebekeler tarafından üretilir ve şebeke sonuçlarının niteliği üç boyuta göre anlaşılabilir: Aktörler, faaliyetler ve kaynaklar. Ojasalo (2004: 195), şebeke yönetim düşüncesini genişletir ve şu şekilde sınıflandırır:

- Bir kilit şebeke belirleme,
- Bu kilit şebekenin aktörlerini yönetebilmek için stratejiler seçme,
- Bu kilit şebekenin aktörlerini yönetebilmek için işlevsel düzeyde yöntemler geliştirme ve uygulama.

Literatür, şebeke genelinde yenilik üzerine odaklanan bazı araştırmaları kapsar. Bu araştırmalarda; şebekelerde yeniliklerin yönetimi için beş önemli başarı faktörü ele alınır. Bunlar: taraflar arasında işbirliği, faaliyetlerin koordinasyonu, insanlar arasındaki iletişim, yaratıcılık ve karışıklık düzeyi. İşbirliğinin üstünlüğü; her bir tarafın en iyi yaptığı şeyi yapmasıdır. İlgili taraflar, üstlendikleri faaliyetleri etkin ve etkili bir şekilde koordine ettikleri zaman işbirliğinin faydaları ortaya çıkabilecektir. Başarılı koordinasyonun önemli bir önkoşulu, iyi ve zamanında örgüt içi ve örgütler arası iletişimlerini sağlamayı gerektirir. İşbirliğinin, koordinasyonun ve iletişimin bir yenilik sürecindeki karışıklık düzeyini azaltabileceği ve böylece başarılı yenilikler geliştirme olasılığını artırabileceği ileri sürülür.

ŞO'ların yönetimi, bir dizi karmaşık yetenek ve becerileri gerektirir; -ki bu beceri ve yetenekler, ilişkiler kurabilmeyi, karşılıklı olarak ödüllendirme çabalarını görüşmeyi, değerlere ve amaçlara uygun "doğru" ortaklar bulabilmeyi ve serbestliğin ve denetimin dengeli olduğu organizasyonlarla ortaklık kurmayı kapsar. ŞO'ların yönetiminde yöneticilerin sahip olmaları gerekli beceriler, şunlardır:

- Diğer firmalarla ilişkiler kurabilen ve yönetebilen kişiler olarak hareket etmek,
- Bilgiyi paylaşmak, karşılıklı dayanışma kurmanın farkına varmak ve ortaklarla işbirliğinde bulunma istekliliğinde olmak,
- Şebekedeki konumlarını sürdürebilmek için ürünlerini ya da hizmetlerini sürekli olarak müşteri isteklerine göre uyarlamak,
- Firma içi yeteneklerin, beşeri kaynakların ve bireysel, takım, firma ve şebeke düzeyinde güvenin gelişmesine yatırım yapmak,
- Başka ŞO'larla başarılı bir şekilde rekabet etmek zorunda kalacaklardır (Miles ve Snow, 1992; 1995; Powell, 1987).

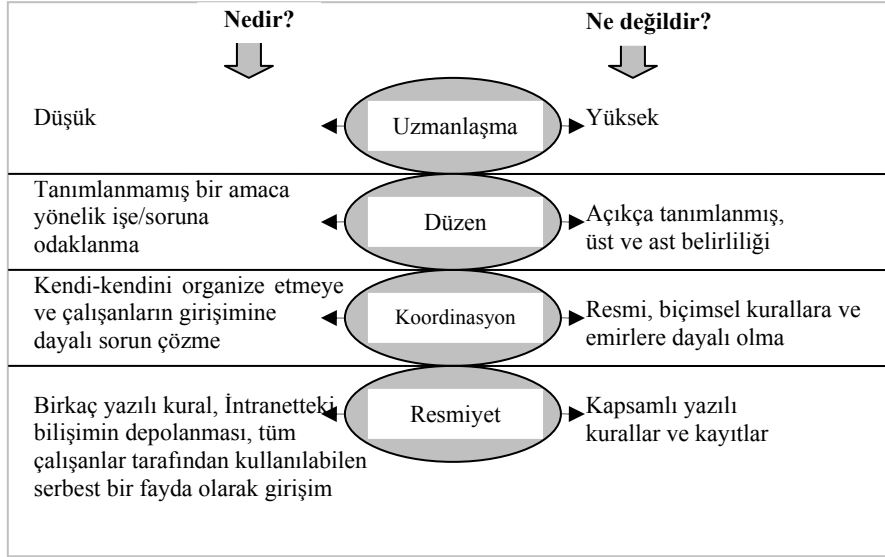
ŞO'lar; tedarikçilerden çıkabilecek rekabete karşı güç duruma düşebilirler, üretim süreçleri üzerinde daha az denetime sahiptirler, tasarım ve üretim konusundaki uzmanlıklarını kaybedebilirler, arzın güvenliği daha azdır ve bir çok etik şüpheler ortaya çıkabilir (Snow vd., 1992). Böylece örtülü birim dinamiklerini ve etkileşimlerini yönetebilme yeteneğini anlama ve geliştirme, bu gibi stratejik ortaklıkların başarısı açısından yaşamsal olur. Bu nedenle bu yeni örgüt biçimi, yönetim danışmanları için yeni meydan okumalar ve fırsatlar üretebilir.

Örgütsel şebekeler, bir firmanın geleneksel sınırlarını yeniden tanımlarlar. Şebeke üyeleri arasında çok sık işbirliğinin ve daha fazla ortak çalışmanın olması, bu sınırları çizmeyi zorlaştırır; çünkü bir firmanın sınırının bittiği yerde öteki firmanın sınırı başlar. Gerçekten şebekeyle sonuçlanan firma, nadiren ayrı bir girişim olarak ortaya çıkarken, çoğu zaman geniş bir çatının ortasında öz-yetkinlikleri sürekli değişen bir grup olarak görülebilir. Paylaşılmış bir vizyon, açık iletişim, örtülü-firma güvenini oluşturabilme ve ikna edici bir iş stratejisi içinde yer alabilen uzmanlığın işbirliği yapılarak paylaşılması; başlangıçta oluşturulması gereken bir ilkedir. Bu yüzden girişim, stratejik işbirliği sürecinin üç tamamlayıcı ögesinin tam olarak incelenmesine dayalıdır; yaratma/stratejik sorunları, sürdürme/ilişki sorunları ve başarı/değerlendirme sorunları. Örgütsel üyelerdeki örtülü bilgi, ŞO yönetiminin merkezi yönünü oluşturur.

## TARTIŞMA

Yönetim literatüründe ŞO kavramı, organizasyonların esneklik ya da uyum sağlayabilme yeteneklerini arttırabilen bürokratik organizasyonlara karşı bir model olarak verilir. ŞO, birbirlerine bağlı uzmanlardan oluşan bir takım olarak düşünülebilir. ŞO'da bilişimin değiştirilmesi ve iletilmesi söz konusudur. ŞO, Intranet ağı içindeki e-mail ve bütünlük doküman yönetim sistemleri gibi modern bilişim teknolojileri ile desteklenebilir. Bu modern bilişim teknolojilerinin bilişimin değişim hızını arttırdığı söylenir. Bilişim teknolojisindeki yeni gelişmeler nedeniyle hiyerarşi ve uzmanlaşma gibi geleneksel organizasyonun belirli boyutlarının iletişimin sağlanması ve bilişimin değişimi üzerindeki etkilerinin çoğu yok olacaktır ya da en azından azalacaktır (Ahuja ve Carley, 1999: 744, 745). “ŞO nedir, değildir?” sorusu için geliştirilen model, Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 3: “Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir?” Modeli



Şekil 2’deki modelde görüldüğü gibi, ŞO ‘nedir?’, ‘ne değildir?’ sütunlarındaki açıklamalar arasında önemli farklılıklar vardır. ‘ŞO ne değildir?’ sütununda yer alan açıklamalar, daha çok bürokratik organizasyon niteliklerini yansıtır. Bürokratik organizasyonlar için geçerli olabilecek uygulamalar, ŞO’lara aktarılamaz. Aksi halde dış çevredeki belirsizliklere ve karışıklara meydan okuyabilmek amacıyla ortaya çıkmış olan ŞO işlevlerini gerçekleştiremez. ŞO’larda gücün kaynağı, bürokratik organizasyonlarda olduğu gibi formel yasallığa dayanmaktan çok takımlar olmalıdır. Statü farklılıkları tarihe karışmalı ve formel hiyerarşilerin neden olduğu fonksiyonel olmayan etkiler, giderilmeli ya da en azından bilişimin ve know-how’ın hızlı yayılabilmesi için azaltılmalıdır. ŞO’larda formel kuralların yerini paylaşılmış normlar ve değerler ve güven gibi güçlü bir örgüt kültürü almalıdır (Gallivan, 2001: 279, 280). Önemli normlar, resmi olmamalıdır. Çünkü resmi olmamanın bir organizasyonun uyum sağlayabilme yeteneğini artırabileceği söylenir. İdeal bir ŞO’da tüm üyeler bütünlüktür. Biçimsel pozisyona, coğrafik yere ya da belirli bir piyasaya dayalı olan gruplar ya da formel sınıflar, etkileşim açısından önemli engellerdir. ŞO, katı bir emir-komuta zinciri yerine piyasa mekanizmaları tarafından koordine edilen uzmanlaşmış birimler ya da firmalar grubu olarak değerlendirilebilir (Miles ve Snow, 1992: 53). ŞO pek çok müşteriden ve öz işleri destekleyen hizmet sunucularından oluşur. Bu bağlamda ŞO’lar, formel pozisyona, coğrafik yere ya da hizmete odaklanma olmaksızın ilgili işyeri fonksiyonlarından oluşur.

## SONUÇ: ŞEBEKE ORGANİZASYON NEDİR, NE DEĞİLDİR?

Kapsamlı literatür araştırmasına dayanan bu makalede ŞO’ların 21. yüzyıla uygun bir örgütlenme biçimi olduğu görülmüştür. Çünkü küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimler karşısında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri

ancak dış çevrede meydana gelen değişimlere ve gelişmelere uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. İşte bu yüzden eğer firmalar kendilerini sömürmeyecek başka işletmelerle işbirliği yaparlarsa ve güçlerini birleştirirlerse, dış çevredeki değişimlere ve karışıklıklara daha kolay uyum sağlayabilirler. “ŞO nedir, ne değildir?” sorusu bağlamında genel olarak şu sonuçlara ulaşılabilmektedir:

- S1. Eğer ŞO, pek çok firma arasında uzun vadeli bir işbirliği ve etkileşimi ifade ediyorsa, katı bir örgütsel yönetim söz konusu olamaz.
- S2. Eğer ŞO, üyelerinin örtülü bilgilerinin, becerilerinin ve deneyimlerinin paylaşımını gerektiriyorsa, tek yönlü bir iletişim gerçekleştirilemez.
- S3. Eğer ŞO, sosyal ilişkilere dayalı ise, o zaman çok katı formel ilişkiler olamaz.
- S4. Eğer ŞO, karşılıklı ve çok boyutlu bir iletişimi gerektiriyorsa, o zaman hiyerarşik yapı kurulamaz.
- S5. Eğer ŞO’da bir firmanın sınırının bittiği yerde öteki firmanın sınırı başlıyorsa, o zaman sınırlar tam olarak belirlenemez.

Sonuç olarak organizasyonlar, şebeke katılımcılarıyla olan ilişkilerinde başarılı olmak istiyorlarsa, ŞO’nun güvene, karşılıklı normlara, ortak amaçlara, örgütsel olarak birbirine bağlı olma anlayışına ve “ortak-kader”e göre yapılandırılmaları gerekir. Bu alanda araştırma yapmak isteyen bilim adamlarına ŞO’larda güven, sosyal sermaye ve liderlik konularını incelemeleri önerilebilir.

#### KAYNAKÇA

- ACHROL, R. S. ve KOTLER, P. (1999). “Marketing In The Network Economy”, **Journal of Marketing**, 63: 146-163.
- AHUJA, M. K. ve CARLEY, K. (1999). “Network Structure In Virtual Organizations”, **Organization Science**, 10(6): 741-757.
- AKDOĞAN, A. A. (1994). “Network Organizations (A Comparison Between Traditional Organization Forms and Network Form As A Non-Traditional Form)”, **Erciyes Üniversitesi İİBF**, 11: 183-198.
- ANDERSON, J. C. ve NARUS, J. A. (1991). “Partnering As A Focused Market Strategy”, **California Management Review**, 33(3): 95-113.
- ANDERSON, j. C., HAKANSSON, H. ve JOHANSON, J. (1994). “Dyadic Business Relationships Withing A Business Network Context”, **Journal of Marketing**, 58(4): 1-15.
- ATAMAN, G. (2001). **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- BOLAT, T. (2005). “Çok Uluslu İşletmeler ve Şebeke Örgütlenme Modeli”, Oya Aytemiz SEYMEN ve Tamet BOLAT (Ed.) **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 89-110.
- BORYS, B. ve JEMISON, D. B. (1989). “Hybrid Arrangements As Strategic Alliances: Theoretical Issues In Organizational Combinations”, **Academy of Management. The Academy of Management Review**, 14(2): 234-249.
- BRAVO, P. R. (2001). **The Individual Leader In 21st Century Network Organizations: An Exploratory Study**, Unpublished Doctorate Dissertation, The Faculty of The California School of Professional Psychology at San Francisco.
- BURNES, B. ve JAMES, H. (1995). “Culture, Cognitive Dissonance and The Management of Change”, **International Journal of Operations & Production Management**, 15(8): 14-33.
- DENNIS, C. (2000). “Networking For Marketing Advantage”, **Management Decision**, 38(4), 287-292.
- EREN, E. (2001). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)**. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- GALLIVAN, M. J. (2001). “Striking A Balance Between Trust and Control In A Virtual Organization: A Content Analysis of Open Source Software Case Studies”, **Information Systems Journal**, 11: 277-304.
- GENÇ, N. (2004). **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GHARAJEDAGHI, J. ve ACKOFF, R. (1984). “Mechanisms, Organisms and Social Systems”, **Strategic Management Journal**, 5(3): 289-300.
- GILLILAND, D. I. ve BELLO, D. C. (1997). “The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility On Export Channel Performance”, **Journal of Marketing**, 61(1): 22-38.

- HARRISON, D. ve HAKANSSON, H. (2006). "Activation In Resource Networks: A Comparative Study of Ports", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 21(4): 231-238.
- HIGGINS, K. L. ve MACIARIELLO, J. A. (2004). "Leading Complex Collaboration In Network Organizations: A Multidisciplinary Approach", **Advances In Interdisciplinary Studies of Work Teams**, 10: 203-241.
- HODGSON, G. M. (1998). "Evolutionary and Competence-Based Theories of The Firm" **Journal of Economic Studies**, 25(1): 25-56.
- JARILLO, J. C. (1988). "On 'Transaction Strategic Networks'", **Strategic Management Journal**, 9: 31-41.
- JARILLO, J. C. (1990). "Comments On 'Transaction Costs and Networks'", **Strategic Management Journal**, 11: 497-499.
- KOÇEL, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- LLOYD, B. (1996). "The Outlook For Globalization", **Leadership & Organization Development Journal**, 17(5): 18-23.
- MASTEN, S. E. (1988). "A Legal Basis For The Firm", **Journal of Law, Economics, & Organization**, 4(1): 181-198.
- MILES, R. E. (1989). "Adapting To Technology and Competition: A New Industrial Relations System For The 21st Century", **California Management Review**, 31(2): 9-28.
- MILES, R. E. and SNOW, C. C. (1986). "Organizations: New Concepts For New Forms", **California Management Review**, 28(3): 62-74.
- MILES, R. E. and SNOW, C. C. (1995). "The New Network Firm: A Spherical Structure Built On A Human Investment Philosophy", **Organizational Dynamics**, 23(4): 4-18.
- MILES, R. E. ve SNOW, C. C. (1992). "Causes of Failure In Network Organizations", **California Management Review**, 34(4): 53-72.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. ve MATHEWS, J. A. (1997). "Organizing In The Knowledge Age: Anticipating The Cellular Form", **The Academy of Management Executive**, 11(4): 7-20.
- MÖLLER, K.E. ve HALINEN, A. (1999). "Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era", **Industrial Marketing Management**, 28: 413-27.
- OJASALO, J. (2004). "Key Network Management", **Industrial Marketing Management**, 33: 195-204.
- POWELL, W. W. (1987). "Hybrid Organizational Arrangements: New Form Or Transitional Development?", **California Management Review**, 30(1): 67-87.
- PREMARATNE, S. P. (2001). "Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience In Sri Lanka", **Journal of Small Business Management**, 39(4): 363-371.
- QUINN, J. B. ve HILMER, F. G. (1994). "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, 35(4): 43-55.
- RING, P. S. ve VAN DE VEN, A. H. (1992). "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", **Strategic Management Journal**, 13(7): 483-498.
- SNOW, C. C., MILES, R. E. ve COLEMAN, H. J. (1992). "Managing 21st Century Network Organizations", **Organizational Dynamics, American Management Association**, (3)5: 5-16.
- THORELLI, H. B. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies", **Strategic Management Journal**, 7(1): 37-51.
- TIKKANEN, H. (1998). "The Network Approach In Analyzing International Marketing and Purchasing Operations: A Case Study of A European SME's Focal Net 1992-95", **The Journal of Business & Industrial Marketing**, 13(2): 109-131.
- VARADARAJAN, P. R. ve CUNNINGHAM, M. (1995). "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", **Journal of The Academy of Marketing Science**, 23(4): 282-296.
- WERNERFELT, B. (1984). "A Resource-Based View of The Firm", **Strategic Management Journal**, 5(2): 171-180.
- WILLIAMSON, O. E. (1991). "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete", **Administrative Science Quarterly**, 36(2): 269-296.
- ZEFFANE, R. (1995). "The Widening Scope of Inter-Organizational Networking: Economic, Sectoral and Social Dimensions", **Leadership & Organization Development Journal**, 16(4): 26-33.