

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

GÖÇEBE ÖRGÜTLERDE ÖYKÜNMECİ EŞBİÇİMLİLİK:
ANKARA'DA KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE
NİTELİKSEL BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI

HAZIRLAYAN
Burak KIRCA

ANKARA - 2007

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

GÖÇEBE ÖRGÜTLERDE ÖYKÜNMECİ EŞBİÇİMLİLİK:
ANKARA'DA KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE
NİTELİKSEL BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI

HAZIRLAYAN

Burak KIRCA

TEZ DANIŐMANI

Doç. Dr. Őükrü ÖZEN

ANKARA - 2007

ÖZET

Ticari faaliyetlerin yürütüldüğü piyasalar, her biri rakip konumundaki şirketlere örgütsel popülasyonun üyesi olarak iş yapabilme fırsatı sunmaktadır. Kimi zaman bu fırsatlar girişimci yönetici elinde şekillenen girişimci bir örgüt tarafından diğerlerine kıyasla daha çabuk fark edilmekte ve o örgüte avantaj sağlamaktadır. Ancak günümüz ileri teknoloji ortamında değerlendirilen bu fırsatlar, takip eden konumundaki örgütler tarafından çok kısa bir sürede diğeri tarafından faydalanıldığı haliyle tespit edilmekte ve bünyelerine dâhil edilmektedir. Bu tür bir stratejinin kullanılması, yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir iş sahasında iş icra etme şeklinde olabilmektedir. Bu hareket örgütsel sahada strateji alternatifi olarak “Öykünmecî Eşbiçimlilik” ve farklı sahalara “balık sürüsü” şeklinde transfer hareketini gerçekleştiren “Göçebe Örgütler” kavramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma tanımlayıcı bir araştırmadır. Konuyla ilgili literatür çalışmasını takiben Ankara’daki mobilyacılık, inşaat malzemeleri tedariki ve dershanecilik sektöründeki bir grup girişimci örgüt üzerinde niteliksel yöntem kullanılarak görgül araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, araştırılan sektörlerde öykünmecî eşbiçimlilik hareketinin çok sık kullanıldığı tespit edilmiştir. Öte yandan herhangi bir toplu göçebe örgüt hareketine rastlanmasa da, göçebe örgüt olma potansiyelinin sektörün özelliklerine göre farklılaştığı saptanmıştır.

ABSTRACT

The markets, in which the activities are conducted, give the firms, which are in rival positions, an opportunity to do business as a member of organizational population. Some times these opportunities can be perceived by particular entrepreneurs faster than others, providing those particular entrepreneurs advantages. However, these opportunities used by those particular entrepreneurs in todays advance technology environment are percieved as they are being consumed by their first users and can be adapted to their own structure by the other remaining entrepreneurs. This adaptation can be in the form of using a strategy, marketing a new product or conducting a business in a new business field. This movement can be defined by the terms of “Mimetic Isomorphism,” which is a new strategic alternative activity in organizational field, and of “Nomadic Organizations,” which transfer itself to other fields as a “flock of fish.” This study is a defining research. After literature review on the subject, a field research was conducted by using a qualitative approach to a group of entrepreneurs within the sectors of furniture, procurement of construction equipment and private education in Ankara. According to the results of our research, we concluded that the mimetic isomorphism movement is being used most frequently. On the other hand, although we couldn’t find any evidence supporting the existence of nomadic organization transfer movement, we determined that the potential for nomadic organization transfer differs depending on the sector in which the organization under review operates.

ANAHTAR KELİMELER

Girişimci/Göçebe Örgütler, Kurumsal Kuram, Alışma, Nesnelleşme, Çökelleme, Eşbiçimlilik, Normatif Eşbiçimlilik, Düzenleyici Eşbiçimlilik, Öykünmeci Eşbiçimlilik, Yenilik, Değişim, Strateji.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Girişimci Örgüt Yapısına Bir Örnek	sayfa 8
Şekil 2. Göçebe Örgüt ve Piyasalar Arası Hareketi	sayfa 18
Şekil 3. Örgütlere Ait Hayatta Kalma Süreci	sayfa 26
Şekil 4. Mobilya Sektöründeki Firmaların Teşkilatlanması	sayfa 64

ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	sayfa 58
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	sayfa 59
Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	sayfa 59
Tablo 4. Katılımcıların Öğrenim Gördükleri Branşlara Göre Dağılımı	sayfa 60
Tablo 5. Katılımcıların Günlük Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı	sayfa 60
Tablo 6. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	sayfa 61
Tablo 7. Katılımcıların Firmalarındaki Konumları	sayfa 61
Tablo 8. Firmaların Hukuki Yapısı	sayfa 62
Tablo 9. Firmaların Çalışan Sayıları	sayfa 62
Tablo 10. Katılımcıların Örgütlenme Nedenleri ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı	sayfa 64
Tablo 11. Örgütlerin Son On Yılda Gerçekleştirdikleri Değişimlerin Dağılımı	sayfa 67
Tablo 12. Katılımcıların Değişiklikler için Kimlerden Esinlendiklerinin Dağılımı	sayfa 68
Tablo 13. Belirsizliklerin Üstesinden Gelebilmek için Alınan Tedbirlerin Dağılımı	sayfa 69
Tablo 14. Katılımcılar Tarafından Örnek Alınan Firmaların Dağılımı	sayfa 70
Tablo 15. Katılımcıların Firmalarına Ait Yetkinliklerinin Dağılımı	sayfa 71
Tablo 16. Katılımcıların Taklit ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı	sayfa 72
Tablo 17. Katılımcıların Fırsatlar Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı	sayfa 73

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ		1
I. BİRİNCİ BÖLÜM		
1. Girişimci/Göçebe Örgütler.....		5
1.1 Basit Yapı.....		7
1.2 Girişimci Örgüt İçin Koşullar		8
1.3 Girişimci Örgütlerde Strateji.....		10
1.4 Vizyon Sahibi Liderlik.....		11
1.5 Strateji Oluşturmanın Girişimci Modu.....		12
1.6 Göçebe Örgütler İçin Örgütsel Alan Sınırları.....		13
II. İKİNCİ BÖLÜM		
2. Kurumsal Kuram.....		20
2.1 Örgütlerin Kurumsal Çevreleri ile İlişkileri.....		25
2.2 Kurumsallaşma Süreci.....		26
2.2.1 Alışma (Habitualization).....		27
2.2.2 Nesnelleşme (Objectification).....		28
2.2.3 Çökelme (Sedimentation).....		29
2.3 Eşbiçimlilik.....		29
2.3.1 Rekabetçi ve Kurumsal Eşbiçimlilik.....		31
2.3.2 Düzenleyici (Regülatif) Eşbiçimlilik.....		32
2.3.3 Normatif Eşbiçimlilik.....		33
2.3.4 Öykünmecî Eşbiçimlilik.....		34
2.3.5 Öykünmecî Eşbiçimlilik ve Popülasyon Dinamikleri.....		36
2.4 Yenilik ve Değişim.....		41
III. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		
3. Strateji		48
3.1 Stratejik Yönetim.....		49
3.2 Strateji Formülasyonu.....		49
3.3 Durağanlığı Yönetmek.....		54

İÇİNDEKİLER

IV DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1 Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amaçları.....	55
4.2 Araştırmanın Sınırları.....	56
4.3 Araştırmanın Yöntemi.....	56
4.3.1 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	56
4.3.1.1 Mülâkat Formunun Hazırlanması.....	57
4.3.1.2 Mülâkat Formunun Ön Testi.....	57
4.3.2. Veri ve Bilgilerin Analizi.....	57
4.3.3 Örneklem Nitelikleri.....	58
4.4 Araştırmanın Bulguları.....	63
4.4.1. Öykünmeci Eşbiçimlilik Boyutları.....	63
4.4.2. Öykünmeci Eşbiçimliliğin Koşulları.....	67
4.4.3. Küçük İşletmelerin Göçebe Örgüt Olma Potansiyeli.....	73
SONUÇ	75
KAYNAKÇA	79
EK – A Göçebe Örgütlerde Öykünmeci Eşbiçimlilik Tez Konusu Mülakat Soruları.....	83
ÖZGEÇMİŞ	89

GİRİŞ

Piyasaların son yıllarda gözlenen kırılğan hali, amacı kâr elde etmek olan firmaları da şüphesiz bu koşullarda var olabilme mücadelesi başlığı altında yapılanmaya yöneltmektedir. Kimi zaman bu yapılanma, piyasaları kontrol etmek şeklinde hayat bulmaktadır ve şirketler tedarik zinciri yönetimi, kaynakları verimli kullanabilme gibi yöntemlerle bu amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Kimi zaman ise, “piyasaları kontrol edemiyorsan örgütsel formunu piyasalara uydur” prensibiyle şirketler yapılarını, belirsizlik ve risk faktörü ana nirengi noktası olmak koşuluyla, her türlü çevreye kolaylıkla uyum sağlayabilme hedefini kendilerine bir strateji olarak belirleyerek, piyasa sahnesinde oyunlarını icra eder hale gelmektedirler.

Yukarıda kısaca ifade edilmeye çalışıldığı haliyle örgütlerin faaliyetlerini yürüttükleri iş sahaları çok değişkenli matematik problemi haline gelmekte ve bu koşullar altında örgütler gerek faaliyet gösterdikleri gerekse henüz girmeyi plânladıkları piyasalarda, hızla değişen bu şartlara karşı esnek olma ve hızlı tepki verme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunu yapabilmek için de örgütler çevrelerini ve çevre koşullarını iyi değerlendirme zorunluluğuna göre hareket etmekte, iş ve oyun plânlarını bu koşullara göre oluşturmaktadırlar.

Yine günümüz piyasalarında elbette ki olumsuzlukların yanında gelişen iş hacminin de paralelinde artık o kadar çok örgütsel hareketlilik ortaya çıkmıştır ki bunların hızlarını takip etmek, izleyen ve de inceleyen konumunda ki bizler için bir o kadar zorlaşmıştır. Bunun sonucunda, herhangi bir iş sahasında, girişimci bir yönetici liderliğinde, örgüt yapısını, ürünlerini veya teknolojisini hızla değiştiren girişimci örgütlerin veya bir iş sahasından diğerine hızla zıplayan göçebe örgütlerin hareket mantığının incelenmesi gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır. Varolan yazın genellikle girişimci ve göçebe örgütlerin davranışlarını, girişimci liderin öngörüsü ve akılcı davranışı ile açıklamaktadır. Ancak, bu çalışmanın temel savı, girişimci/göçebe örgütlerin davranışlarının öykünmecî eşbiçimlilik mekanizmaları ile de biçimlenebileceğidir. Bu nedenle bu çalışmada, girişimci/göçebe örgütlerin ne ölçüde bilinçli olarak birbirlerinden bağımsız hareket ettikleri, ne ölçüde birbirlerini taklit

ettikleri incelenmektedir. Genel kanının aksine, girişimci/göçebe örgütlerin birbirinden bağımsız rasyonel aktörler yerine, belirli bir kurumsal bağlamdan etkilenen ve sınırlı rasyonel bir biçimde birbirini izleyen “balık sürüsü” şeklinde davranabilecekleri beklenmektedir. Zira, günümüzde gerçekleştirilen pek çok çalışmada, bir iş sahasında birbirinin benzeri iş yapan çok fazla firma olması ve aldıkları kararlardan uygulama biçimlerine kadar birbirlerine benzemelerinin bir açıklaması olması gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Bir anlamda örgütlerin yaşamları ve çevresi insanoğlunun bir toplumun parçası olarak sürdürdüğü yaşamını andırmaktadır ve denilebilir ki “şirketlerde bir örgütsel toplumun parçasıdır”. Her bir şirket diğer bir firma tarafından izlenmekte ve izleyen firma tarafından, kendisinin kârlılığını, kabul edilebilirliğini etkileyecek uygulamalar aynen bünyesine kazandırılmaktadır. Bu yaklaşımla ulaşılan kurumsallaşma kavramı sosyal grubun oluşması ve varlığının devamı için çekirdek bir süreçtir (Berger ve Luckman 1967).

Firmaların, örgütsel bütünün bir parçası olarak varlıklarını devam ettirebilme çabası sürerken diğer yandan her koşulda sürekli çevrelerinden haberdar olabilme ve çevresini kontrol edebilme isteğinin temelinde öncelikle meşruiyetini kazanabilme sonrasında ise mevcut belirsizliği mümkün olduğunca azaltarak, herhangi bir kriz anında minimum kayıpla bu dönemi atlatmak ve her türlü şartta yine de kârlılığını yükseltebilme hedefi yatmaktadır.

Yukarıdaki paragraflarda değinilen hususlar, çalışmanın devamında öncelikle literatür çalışmasında sonrasında ise saha araştırmasında detayı ile incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmamızın amacı, yüksek belirsizlik ortamında girişimci/göçebe örgütlerdeki öykünmecî eşbiçimlilik derecesinin ortaya konmaya çalışılmasıdır. Araştırmanın kapsamını oluşturacak sınırlar ise, yöneticilerin strateji alternatifi konumunda kendileri için seçenek haline getirdikleri öykünmecî eşbiçimlilik ile ilgili görüşlerini, düşüncelerini ortaya çıkarmak ve bu doğrultudaki hareketlerini belirlemek olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda ilgi alanı olarak, büyük fabrikasyon imâlatı yapabilen ve ürünlerini alış veriş merkezlerinde rahatlıkla pazarlayarak satış

işlemlerini gerçekleştirebilen, büyük mobilya firmalarının sektörde öncü konumda bulunduğu ve dolayısıyla bu durumun küçük ölçekli firmalar için yüksek belirsizlik anlamı taşıdığı mobilyacılık iş sahası ilk sektör olarak seçilmiştir. İkinci saha olarak artık her semtte birden fazla dersane görülmesi ve bu durumun piyasayı doyuma ulaştırmış olabileceği varsayımı ile hareket ederek, böyle bir piyasa koşulunun belirsizlik anlamı taşıyabileceği ve bu şartlar altında firmaların yeni stratejilere ya da bunların taklidine özel önem göstereceği tespitiyle dershanecilik sektörü seçilmiştir. Üçüncü sektör olarak İnşaat Malzemeleri Perakende Satış işi ile ticari hayatını sürdüren küçük ölçekli firmalar seçilmiştir. Bu seçimi yaparken son yıllarda inşaat sektöründe gerçekleşen büyük atılıma rağmen, bu sektörde bu gelişime paralel bir ilerleme olmadığı düşüncesidir. Bu maksatla, kârlılık düzeyinin yeterli seviyede olmayacağı değerlendirilen sektördeki örgütsel davranış incelenmek istenmiştir. Bu işletmeler üzerinde tanımlayıcı bir araştırma yöntemi ile çalışılmıştır. Araştırmamızda dikkat edilmesi gereken bir diğer husus, konunun örgütsel boyutuyla değerlendirilmiş olmasıdır. Ancak, yine de okunduğunda kolaylıkla tespit edilebileceği üzere; “Strateji Üretme ve Girişimcilik” gibi temelinde insan faktörünün yer aldığı bölümlere de bu çalışma içerisinde yer verilmiştir. Zira, her ne kadar örgütsel boyutuyla inceleme yapılmış olsa da insanın, örgütlerin yönlendirilmesi ve hareketlerinin belirlenmesi anlamında çok önemli bir aktör olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışmamıza öncelikle Girişimci/Göçebe örgütler hakkında yapılan çalışmaların değerlendirilmesiyle başlanacaktır. Bunun sebebi, “Örgütleri yönlendiren konumundaki insan faktörünün her hareketinde rasyonel karar alma çabası, günümüz yüksek belirsizlik şartlarının hakim olduğu piyasalarda şüphesiz örgütün bir unsurudur.” düşüncesidir. Ancak mevcut çalışmalardan da meşruluğu kanıtlandığı üzere rasyonel karar alma ve uygulama karar seçeneğinin yanında bir de kurumsal anlamda örgütsel popülasyonun yaşam sürecinde ortaya çıkan bir takım hareketlere rastlanmaktadır. Bu davranışı, nedenlerini ve öykünmeci eşbiçimlilik hareketini açıklayabilmek için ikinci bölümde “Kurumsal Kuram”, tarihsel süreci ve eşbiçimlilik kavramlarından bahsedilecektir. Üçüncü bölümde strateji alternatifi konumundaki öykünmeci eşbiçimlilik hareketini daha iyi anlayabilmek için

“Strateji” kavramına değinilerek, kısaca strateji formülasyonundan söz edilecektir. Dördüncü ve son bölümde ise, belirlenen amaçlara ulaşabilmek, yapılan araştırmayla ulaşılmış sonuçlarının doğruluğunu tespit edebilmek ve literatür araştırması esnasında ulaşılan tahminleri sınamak maksadıyla gerçekleştirilen saha araştırmasından elde edilen sonuçlar tartışmaya açılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ / GÖÇEBE ÖRGÜTLER

1. GİRİŞİMCİ / GÖÇEBE ÖRGÜTLER

Girişimci örgütler basit örgütlerdir. Liderlerinin yönlendirmesiyle hareket ederler. Girişimci örgütlerin, şirketler tarihi incelense büyük imparatorluklar kurarak harika hikayeler yarattıkları ya da dramatik düşüşler ve iflaslar sergilediklerine rastlanabilir. Aynı zamanda girişimci örgütlerin, stratejik vizyonlarının kendilerini yönettiklerine rastlayabilirsiniz. Ancak tıpkı diğer konfigürasyonlar gibi girişimci örgütlerin de kendilerine has problemleri vardır. Aslında bu tür örgütlerin bu yüzyılda ortaya çıkması hiç de şans eseri değildir. Büyük bürokrasilerin iflas ettiği dönemde ortaya çıkmış olması, işlemeyen sisteme acil çözüm olarak da değerlendirilebilir (Mintzberg,1989:116).

Öte yandan girişimci örgütleri yönlendiren, şekillendiren de bir girişimci söz konusudur. Son yıllardaki araştırmalar ve kanıtlara göre girişimcilik bir yaşam tarzıdır. Tüm yetişkinlerin sadece % 4'ü bu sınıfa dahil edilebilmektedir. Toplumdaki bireyler arasında her 25 kişiden 1'i herhangi bir zamanda bir firma kurmakta ve ticari hayata atılmaktadır (Reynolds ve White,1997:7).

Girişimcilik, sosyal ve ekonomik süreç içerisinde ortaya çıkan yeni örgütlerin yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Thornton,1999:20). Literatürdeki girişimcilik açıklamaları iki bakış açısıyla konuya yaklaşmaktadır. Birincisi tedarik perspektifidir ve girişimci rolünü üstlenebilecek uygun bireylere yoğunlaşır. İkincisi talep perspektifidir ve ihtiyacı karşılayacak girişimci sayısına yoğunlaşır.

Tedarik perspektifi girişimcilerin bireysel anlamda karakteristik özelliklerine yoğunlaşmaktadır. Değişim gerçekleştirebilecek bireydeki mevcut potansiyeli açıklamak için çaba sarf eder. Talep perspektifi bu hareketten ziyade ihtiyaca yoğunlaşmaktadır. Açıkça bir örgütün kuruluşu bireysel girişimciye bağlı gibi görülebilir; ancak aynı zamanda birey, örgütün harekete geçmesi için gerekli olan

yapı ya da sistem olmaksızın harekete geçemez. Onu yönlendiren bir takım güdüleyici faktörler olmalıdır.

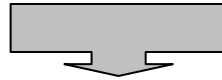
Talep perspektifi son dönemde üzerinde çalışmaya başlanılan bir bakış açısıdır. Çalışmaları “Girişimcilerin ne yaptığını sorarak başlamıştır.” Romanelli (1989) bu yaklaşımı kaynakların uygunluğunun girişimcileri ortaya çıkardığını belirterek tanımlamıştır.

Aldrich’in (1992) ifade ettiği gibi girişimciler hakkında genelleme yapabilmek için bireyler üzerine çalışılmalıdır; ancak girişimci örgütler hakkında yorum yapılacaksa örgütler üzerine yoğunlaşılmalıdır. Konunun bundan sonraki bölümünde bu yaklaşımla, girişimci bireyden ziyade, girişimci/göçebe örgütler üzerinde yoğunlaşılacaktır.

Aşağıda girişimci örgütlerle ilgili açıklayıcı bilgiler şema yardımıyla aktarılmaya çalışılmıştır, bu şemada kısaca şu sorulara yanıtlar bulunabilir;

- Kendini nasıl organize eder, oluşturur?
- İşleyişi nasıldır?
- Gelişmesine yardım eden durumlar nelerdir?
- Stratejik vizyonu hakkında neler söylenebilir?

GİRİŞİMCİ ÖRGÜT



YAPISI : Basit, koşullara uyum sağlayabilen bir yapısı vardır. Hareketlerin lider tarafından dikte edildiği, Karar alma işlemlerinde liderin bulunduğu, birkaç danışmanın olduğu ya da orta düzeyde hiyerarşiye sahip bir yapı söz konusudur.

KOŞULLAR : Basit ve dinamik bir çevre söz konusudur.

Güçlü bir lider, bazen karizmatik hatta otokratik olduklarına rastlanabilir.

Küçük firmalar ve yerel prosedürler hakim koşullardır.

STRATEJİ : Vizyonun hayata geçirilmesi şeklinde oluşur.

Çoğu zaman belirli, arzulanan strateji hayata geçirilir.

Yine de bazı durumlarda aniden ortaya çıkan ya da detaylara uyum şeklinde düzenlenmiş stratejilerde mevcuttur.

SONUÇ : Göreve duyarlı,

Savunmasız, kısıtlı imkânlarla sahip,

Stratejisi ile faaliyetleri arasındaki dengenin sağlanamaması tehlikesinin ortaya çıkabileceği durumlarla karşılaşılabilir.

(Kaynak: Mintzberg, 1989:117)

1.1 BASİT YAPI

Girişimci örgütlerin yapısı oldukça basittir. Yukarıda çok da detaya girmeden ifade edilmiştir. En tipik özelliği ya çok az ya da hiç kurmay personelinin olmamasıdır. Küçük bir yönetsel hiyerarşi ve serbest bir işçi grubu, grubun başına bir şef ihtiyacı düşünülmemesi durumu söz konusudur. Hareketlerin çok azı sistem dahilinde resmidir. Plânlama ya da eğitim için çok az bir zaman tahsisi söz konusudur. Kaynakların bir kısmında yapısal olmayan, diğerlerinde ise, basit yapı olarak nitelendirilmesinin temel sebebi budur (Mintzberg,1989:117).

Güç tamamen firmayı kişisel olarak yöneten yönetici üzerinde toplanmıştır. Haricindeki resmi her türlü kontrolün yöneticinin otoritesine zarar verdiğine inanılır. Bu maksatla orta ve küçük ölçekli girişimci örgütlerde, yöneticiye öyle çok koldan iletilen raporlara rastlanılmaz. Küçük olmasa da girişimci örgütlerde iletişim düzensiz olarak gerçekleşmektedir. Çoğu kez iletişimin yönetici ile diğerleri arasında olduğuna rastlanılır (Mintzberg,1989:118).

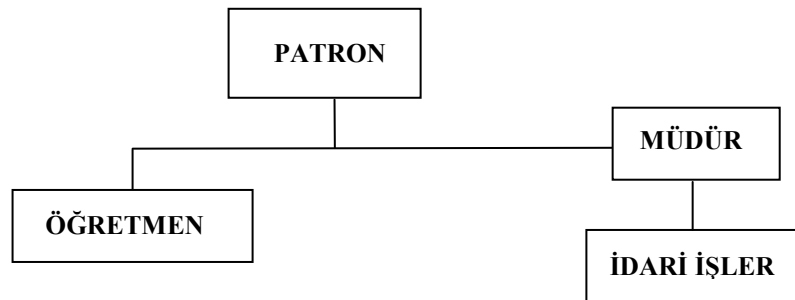
1.2 GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İÇİN KOŞULLAR

Girişimcilik yüksek belirsizliğin hakim olduğu piyasalarda yeni kaynakları bularak kâr elde edebilmektir. Daha genel anlamda, Low ve Machillan (1988) girişimciliği yeni bir örgütün yaratılması olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlama sayesinde girişimci/göçebe örgütler için “Belirsizliğin oldukça yüksek olduğu piyasalarda doğası gereği, kâr elde edebilecek yeni kaynak ya da iş sahası bulmak için hareket eden örgütlerdir.” demek yeterli olacaktır.

Girişimci örgüt konfigürasyonu basit ve dinamik iş çevresi sayesinde ortaya çıkmaktadır. Girişimci örgüt sahibinin içinde bulunduğu çevre koşulları sebebiyle, örgütün etkiye açık olması ve bu etkinin sonucu olarak da uygun yapıya bürünme zorunluluğu bu tür girişimci firmaların, girişimci örgütler olarak ortaya çıkmaları için yeter sebeptir, denilmektedir (Mintzberg,1989:118).

Girişimciler ve örgütleri, kâr elde edecek fırsatları algırlarlar (Kirzner,1985). Tatmin edilmemiş ihtiyaçları gidermek ya da önceden yapılanın daha verimlisini yapabilmek için girişimler hayata geçirilir (Amit, Glosten ve Muller,1993:817). Dolayısıyla girişimci örgütler için isteklerin hayata geçirebilmek amacıyla vücut bulduğu yapılardır demek yanlış olmayacaktır.

Aşağıdaki diyagram iki girişimci tarafından, akşam yemeğinde kurulmasına karar verilen bir dershanenin teşkilatlanmasını göstermektedir;



Şekil 1. Girişimci Örgüt Yapısına Bir Örnek

Bu yapı gerçekleştirilen saha çalışmasında elde edilmiş bir sonuç olup, yukarıda ifade edilen bürokratik engellerden uzak, sadece yapılması plânlanan işe yönelik teşkil edilmiş ve yöneticisinin de samimiyetle belirttiği gibi, bu iş sahasında tutunulamaz ise başka bir ticari sahaya transfer olabilme alternatifini de ellerinin altında saklı tutabilmek maksadıyla, maliyeti en düşük seviyede sabitleyebilmelerine yardımcı olmuştur.

Girişimci örgütler genelde genç ve piyasalarda saldırgan olarak bilinen örgütlerdir. Sürekli daha fazla kâr elde edebilecekleri ancak bir o kadar da riskli piyasaları araştırmaya devam ederler. Aynı zamanda karmaşık pazarlardan uzak durmaya çalışırlar. Piyasa içerisinde daha özel pazarda (niche market) kalmayı tercih ederler. Zira, girişimci örgüt bu tür pazarlarda daha detaylı ve dolayısıyla daha özel bilgiye sahiptir.

Firmaların orta hatta küçük ölçekli olması ve odaklanmış stratejileri yapılarının basit (sade) kalmasına neden olmaktadır. Bu sayede firmalar esnek yapılarını koruyabilmektedirler.

Bütün bu anlatılanların ötesinde bir örgütün girişimci olarak adlandırılabilmesi için illa bir girişimcinin yönetici veya sahip olmasına ya da kârlılık sağlayacak bir sektörde faaliyet gösteriyor olmasına gerek yoktur. Aslında yeni örgütlerin, sektörleri ne olursa olsun, çoğunun girişimci yapıya benzer bir konfigürasyonla örgütsel yaşam alanına dahil olduklarına rastlanmaktadır.

Girişimci konfigürasyon, piyasada mevcut ve çeşitli krizlerle yüz yüze kalan diğer tip örgütlerde de görülebilirler. Diğer tip örgütlerin geçici bir süreliğine de olsa bu tip yapıya bürünmek istemelerinin nedeni, sıklet merkezi prensibine göre, elde mevcut imkânlarının sonuç almak için yeterli olan bir kısmını, doğru yerde, doğru zamanda alınması gerekli kararlar için kullanmak istemeleridir. Bu avantaj kendilerine bu tip sıkıntılı bir dönemde, harekete geçebilme avantajı da sağlayacaktır. Zira ne bir bürokratik engel ne de karar almayı geciktirecek ve iletişim kanallarını engelleyecek bir hiyerarşi söz konusu olacaktır.

1.3 GİRİŞİMCİ ÖRGÜTLERDE STRATEJİ

“Tamamen diğ er tip örgüt formasyonlarından farklı girişimci örgütlerin stratejileri de farklı olacaktır.” hükmü çok da ş aş ırtıcı olmamalıdır. Bu koş ullarda strateji nasıl oluş ur? Giriş imci örgütlerde, stratejik vizyon olarak bilinen gizemli rolü nedir? Bu sorular bu bölümde kısaca üzerinde duracağ ımız hususlar olacaktır.

Giriş imcilik risk gerektirir. Her giriş imcinin yatırımında bir risk söz konusudur. Bir örgüt hayat bulduğ unda örgütün faaliyetine göre bu risk değ erlendirilebilir. Giriş imcilerin önündeki en büyük engel riskten ziyade belirsizliktir (Knight,1921). Giriş imci örgütün yönetim kademesindeki lider stratejisini bu temel faktörü değ erlendirerek oluşturur.

Kihlstrom ve Laffont’a (1979) göre belirsizlik altında riskten hoş lanan giriş imci, riskten hoş lanmayan ise iş ç i olacaktır. Çünkü onlara göre her birey eş it düzeyde riskli ortamda fayda maksimizasyonuna göre yaşamaktadır. Bu durumda ya böyle bir ortamda örgüt yönetecekler ya da risksiz bir miktar ücrete razı olacaklardır. Bu sebeple giriş imci örgütün yöneticisi konumundaki lider, karizmatik, ne yaptığını bilen ve belirlediğ i vizyonu doç rultusunda hareket eden bireydir. Onlar toplumun %96’lık kesiminden farklıdır. Dolayısıyla oluşturduğu stratejilerde farklılıklar arz edecektir. Giriş imci örgüt stratejilerinin bir anda ortaya çıkan, her an değ iş ikliğ e uğ rayabilen ve bir vizyonu takip eden özellikleri bu temel nedene dayanır.

Giriş imciler yalnızca belirsizlikten hoş lanmayan ve belirsizliğ e hakim olmaya çalışan karakteristik özellikleri ile ortaya çıkan insanlar değ illerdir. Aynı zamanda yaratıcılık, uyum kabiliyeti, teknik bilgi ve donanıma sahiplik, vizyon, liderlik yeteneğ i, yön etimsel ve örgütsel yetenek, ç abuk karar verebilmek ve verdiğ i bu kararı uygulayabilmek son olarak ise eđ itim olmazsa olmaz kuraldır (Amit, Glosten ve Muller,1993:817). Bir yöneticinin yüksek belirsizlik ş artlarının baskın olduğu piyasalarda örgütünün en verimli ş ekilde faaliyetini sürdürebilmesi maksadıyla oluşturduğu yol haritasında, yani strateji uygulamalarında bu yetenek ve kabiliyetlerinin bulunduğu noktanın önemi tartışılmaz bir gerç ektir.

1.4 VİZYON SAHİBİ LİDERLİK

Vizyon için üç kelime ile ifade edilseydi; “Tekrarlama, tanıtma ve destek olma olarak ifade edilebilir.” denilmektedir (Mintzberg,1989:121).

“Tekrarlama” eldeki bilginin uygulanmasını, kullanılmasını gerektirir. Başarının bu sayede elde edilebileceğini belirtir. Tıpkı Lee IACOCCA’nın Ford’dan sonra iflasın eşiğindeki Chrysler’ın başına geçerek, bilgisini buraya aktarması, onu en iyi şekilde kullanması ve firmayı ayağa kaldırmayı başarması gibi algılanmalıdır.

“Tanıtma” anlam itibariyle firmanın sahip olduğu ve yönetici konumundaki liderin uygulamaya hazır olduğu geçmiş tecrübelerini, tekrar su yüzüne çıkarması, onları işler hale getirmesi ve bu bilgi ve tecrübeler hakkında astlarını bilgilendirmesidir. Stratejistlere göre, vizyon, kelimeler ve sonrasında hareketler üzerine inşa edilir. Vizyon sahibi lider ile sıradan bir lideri birbirinden ayıran özelliklerden bir tanesi de bu noktada gizlidir. Vizyon sahibi lider, yeteneğini sahip olduğu sözcük zenginliği ile destekler ve sıklıkla metaforları kullanır. Vizyon sahibi liderlik yalnızca yenilikleri farklı bir pencereden görmek demek değildir, aynı zamanda başkalarının da görmesini sağlamaktır (Mintzberg,1989:122).

“Destek olmak” tiyatro için düşünülürse, tiyatro salonundaki seyircilerin pozisyonudur. Zira, seyirciler oyuncularını havaya sokacak ya da onların oyuna hiçbir ruh katmadan, repliklerini tamamlayarak sahneden ayrılmalarına sebep olacaklardır. Örgütlerde de bu durum çok farklı değildir. Bir liderin vizyon sahibi olması ve örgütünü atağa kaldırması tek başına yapabileceği bir şey olmayabilir. Tıkandığı noktada hedefi benimsemiş ve bu yönde kendisine destek olmaya hazır yardımcıları, çalışanlara ihtiyaç duyabilir (Mintzberg,1989:122). Hülasa, vizyon sahibi olduğunu düşünen bir liderin, iletişim kabiliyeti olan ve personelinin peşinden sürükleyebilmek için ikna kabiliyetinin oldukça yüksek olması gerektiğini söylemek çok yeni bir şey olmayacaktır.

1.5 STRATEJİ OLUŞTURMANIN GİRİŞİMCİ MODU

Steinberg Kanadalı, perakende satış yapan, marketler zinciri sahibi, girişimci bir liderdir. Montreal’de 1917 yılında kurduğu küçük bir erzak satış dükkanından, bugün milyon dolarlık satış hasılatına ulaşmış, bir süpermarket zincirine sahiptir. Sam Steinberg, annesinin yanında ilk mağazada çalışmaya başladığında yalnızca 11 yaşında bir çocuktur. Ancak, çalışmaya başladıktan yalnızca iki yıl sonra mevcut mağazayı genişletme kararı almış bir girişimcidir. Onun firmasının stratejisi oldukça açık ve basit bir dille tanımlanmıştır: “Kârlılığı istenilen seviyede olmayan bir mağaza kolaylıkla kapatılabilir zira asıl olan kârlılıktır.” Steinberg’e göre, istenilen düzeyde kâr elde edemeyen mağazadan yeni bir stratejik vizyon yaratmak için yararlanılabilir, bu sayede firma için olumsuzluk anlamı taşıyan bu durum yeni bir fırsata dönüşebilir (Mintzberg,1989:125). Bu oldukça açık ve de basit bir şekilde tanımlanmış felsefe, bir girişimcinin stratejisini ifade etmesi sebebiyle oldukça önemlidir.

Elbette tüm bu hareketler biraz önce “tekrarlama” olarak bahsettiğimiz iş ile ilgili firmanın sahip olduğu mevcut bilgilerin tekrar tekrar hayata geçirilebilmesine, uygulanabilmesine bağlıdır. Bu tür örgütlerdeki, stratejik plânlayıcı konumundaki lider, bir arabanın direksiyonunda oturan ve arabanın ilerleyebilmesi için gaza basan aktördür.

Çalışmanın önceki bölümlerinde de değindiğimiz üzere bu tür örgütlerde strateji üretmek ve uygulanmasını sağlamak liderin sorumluluğundadır. Lider ne kadar konusuna hakim, ne derece piyasa koşullarını ve rakiplerini takip edebiliyorsa, kısaca ne ölçüde sahasıyla bütünleşmişse, oluşturulan strateji ve pek tabi firmasının geleceği de o ölçüde sağlam temeller üzerine inşa edilmiş olacaktır.

Buraya kadar konu ile ilgili açıklayıcı ve anlatılacak hususları destekleyici veya daha rahat kavranılabilmesine yardımcı olması maksadıyla oldukça kısa bir özet şeklinde girişimci örgütlerden bahsettik. Bu tür örgütlerde karar alıcının lider

olduğundan, merkeziyetçi bir yapının mevcut bulunduğundan ve bu yapı sayesinde örgütlerin esnekliğini ve uyum kabiliyetini en üst düzeyde tutabildiğinden söz ettik.

Bu noktada ortaya çıkması muhtemel bir problem tüm örgütü olumsuz etkileyebilir. Bu anlarda bir ön alma mekanizması çok da etkili olmayabilir. Zira, problemleri tespit edebilecek tek kişi lider ve önlem alınmasını emrecek yine kendisi olacaktır. Dolayısıyla herhangi bir sebeple lider pozisyonunda meydana gelebilecek bir aksaklık, tüm örgütte negatif bir hava oluşmasına neden olacaktır.

Bu tür örgütlerin avantajı icra edilen faaliyetten alınan haz ve hissedilen tatmin duygusudur. Çoğu insan küçük, yapılan işin belli olduğu ve çoğu zaman karizmatik bir lider tarafından yönlendirilen bir firmada çalışmaktan memnuniyet duyar. Bunun sonucunda böyle bir atmosfer altında firma için gelişme yani büyüme eğimi düzenli bir pozitif ivme ile artacaktır, denilebilir. Bu avantajın dezavantaja dönüştüğü nokta ise, yaptığı işi benimsemeyen ve liderini inandırıcı bulmayan çalışanlar için bu tür örgütlerin oldukça kısıtlayıcı olduğu gerçeğidir. Zira, hiç söz hakkı olmayan çalışanlar, örgüt kendilerini nereye yönlendirirse oraya yönelmek durumunda kalacaklardır. Yaptığı işten ve idare ediliş tarzından rahatsızlık duyan insanların oluşturduğu örgütlerin verimlilikten uzak kalacağı bir gerçektir.

1.6 GÖÇEBE ÖRGÜTLER İÇİN ÖRGÜTSEL ALAN SINIRLARI

Örgütsel formlar kopyalanabildiği zaman, kurumsal anlamda sektörde var olan engellerin kaybolduğu ve tek bir yapının sektörleri sürüklediğine rastlanılabilir. Eğer piyasada güçlü sınırlar söz konusu ise, bu durumda taktik, o sınırlar dahilinde kalacaktır. Yine sınırların net olmadığı ortamlarda farklılığın oldukça düşük olduğu görülecektir (Hannan ve Freeman,1989:61). Göçebe örgüt felsefesini benimsemiş örgütler için bu durum bir fırsattır ve bundan yararlanmak istenecektir.

Durağan formların piyasalarda ortaya çıkarak kalıcı hale gelmesi ve dolayısıyla oluşan ekolojik modellerin örgütler tarafından uygulanmasına rağmen, yine de bireysel örgütlerinde stratejilerini ve yapılarını değiştirebildikleri ortaya

çıkılmıştır. Zira, örgütler içinde buldukları popülasyonun özelliklerini alırlar ve bir zaman sonra onlar gibi hareket etmeye başlarlar. Ancak, bu bireysel bazda örgütlerin yapılarını ve hareketlerini hatta iş sahalarını değiştirmeyecekleri anlamına gelmez. Bu tür değişiklikler bir zaman kısıtı içerisinde değerlendirilmemelidir (Hannan ve Freeman,1989:67). Bu gibi hareketler düzensizdir, çevrenin etkisi ve hatta firmanın stratejisi ile gelişerek, ortaya çıkabilir. “Göçebe Örgütler” kavramı içerisinde bu tür hareketlerin kaynağına daha kolay ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

Girişimci örgütler “genel kabul görmüş davranışları” izlemek kaygısıyla değişme ve risk alma yönünde eğilim sergilerler. Böylece sürüye katılım etkisinin desteğiyle yenilikçi ve değişimci stratejileri taklit ederler. Son zamanlarda Türkiye’deki bazı sektörlerde ya da örgütsel nüfuslarda hızla artan doğum/kuruluş oranlarının bu eğilimle ilgili olduğu ileri sürülebilir (Sargut,1998:14). Bu noktada göçebe örgütler için girişimci örgütlerin bir formudur demek çok da yanlış olmayacaktır. Zira, göçebe örgütlerde kendi sektörü dışında “sürekli çevresinden haberdar olmak” stratejisiyle, kendisi için kârlı olacağını değerlendirdiği diğer sektörleri takip etmektedirler. Ve bu tür bir sektör ilgi alanında tespit edildiği anda bu sektöre geçiş yaparak oradaki genel kabul görmüş davranışları, hareketleri taklit ederek sürüye katılım hareketine dahil olurlar.

Defalarca belirtildiği gibi örgütler çevrelerinden bağımsız birer nesne değildirler. Hele bir de bu duruma günümüzün sürekli değişen, belirsizliğin en üst düzeyde yaşandığı iş sahaları için, “Örgütler çevreleri ile kurdukları iletişimin bir sonucu olarak her etkiye açık ve bunlara tepki verebilecek konumda birer öznedirler.” değerlendirmemizi eklersek, zaten örgütlerin çevrelerinden gelecek talep, baskı, istek gibi emirlere kayıtsız kalamayacağı gerçeğine rahatlıkla ulaşabiliriz.

Artık örgütlerin çok uzun süre kendisini güvende hissedebileceği, endişe duymadan bulunduğu sektörde varlığını idame ettirebileceği ve sektörün sınırlarının kesin olarak çizildiği düşüncesinin oldukça tehlikeli düşünce ve algılama hususu olduğu noktasına kolaylıkla ulaşılabilir. Sabitlik ve kesin kontrolden ziyade artık

postmodern yazarlar, harekete, değişime ve sektörler arası sınırların ortadan kalktığına işaret ediyorlar (Styhre,2001). Bu noktada da tanımlanan göçebe örgüt kavramı; ilk olarak Deleuze, Guattari (1980,1988) ve Braidotti (1994) tarafından dile getirilmiş ve örgüt teorisine uyarlanmıştır. **Göçebe örgütler sürekli hareket halinde olan, sürekli diğer örgütlerle irtibat halinde bulunan ve sıklıkla örgütsel alanını değiştirme imkânına sahip firmalardır.** Yine Guattari'ye göre göçebe örgütler aynı zamanda bir örgüt yapısı olarak değerlendirilmektedirler (Styhre,2001:4).

Göçebe örgüt kavramının her durumda kazanç, esnek, geçişli bir örgüt yapısı anlamı taşıdığını, örgüt için yaratıcı anlamda ortaya konan yeniliklerin çevre tarafından çok kolay bir şekilde yok edildiği iş sahalarıyla baş edebilmek ve varlığını sürdürebilmek maksadıyla ortaya çıktığını söyleyebiliriz (Styhre,2001).

Kısaca çok çeşitli ve sıklıkla değiştirilen faaliyet alanlarında maksimum kârlılık elde etmeye ya da en kötü ihtimalle varlığını sürdürmeye çalışan günümüz göçebe firmaları ve bu firmaların kullandığı öykünmecî eşbiçimliliği, Makyevelist anlamda başarı ya da amaca ulaşma olarak da değerlendirilebilecek hedefi ele geçirmek için kullanılan yol olarak değerlendirilebiliriz.

Ancak, girişimci ya da göçebe örgütlerin bu fırsat kollayıcı tavırlarının gerisinde öykünmecî eşbiçimlilik mekanizmaları olabilmektedir. Türkiye'deki belirli sektörleri örgütsel nüfuslar olarak ele alırsak bazı kuruluş aşamalarında hızlı hareket eden sektörlerin örgütlerin birbirini taklit vasıtasıyla kuruluş sayılarını hızla arttırdıkları ve büyük örgütsel nüfuslara ulaştıkları gözlenmektedir (Sargut,1998:14). Göçebe örgütler, yaşam ve hareket felsefeleri gereği kuruluş aşamaları hızlı, birbirini taklit kabiliyeti yüksek firmalardır. Bu sayede süratle bir sektörde ticari hayatına başlar, akabinde piyasa doyuma ulaştıktan sonra sızacak başka bir sektör ararlar. Hele ki iş sahaları arası sınırların neredeyse ortadan kalktığı şu günlerde bu çok da yadırganacak bir durum değildir.

Örgüt tarihi temel değişim üzerine bir takım kısıtlamalar geliştirmiştir. Bir kere işleyiş standartları, görev dağılımı ve otorite, normatif uyumun konusu haline

gelmiştir. Değişimin maliyeti düşünülmesi gereken en önemli konu durumundadır. Normatif sahada anlaşma, uyumu en az iki yolla kısıtlamaktadır; birincisi meşruluktur ki örgüt bu konuya özellikle dikkat etmelidir. İkincisi ise, çevrede ortaya çıkan ya da var olan tehlikeler veya fırsatlardır (Hannan ve Freeman,1989:67). Göçebe örgütler açısından bu açıklamayı değerlendirecek olursak, daha çok küçük ve de orta ölçekli firmalar için söz konusu olan bu tanım, göçebe örgüt olarak, firmaların elbetteki bu kısıtlara tabii olduğunu düşünmemize sebebiyet verecektir; ancak amaç fonksiyonları gereği bu tür örgütler genelde diğeri ne yapıyorsa bende onu yapayım, o yönde hareket edeyim stratejisi ile hayatlarını sürdürdükleri için onları ilgilendiren tek şey ikinci aşamada belirtilen, çevrede ortaya çıkan fırsatlardır. Göçebe örgütler, daha çok kâr konusuyla ilgilidirler. Meşruluk ve çevrede ortaya çıkan tehditler muhtemelen oldukça kısa bir süre bu işi yapacakları için çok da önemli değildir. Ankara’da Siteler bölgesinde mobilyacılık işi ile uğraşan bir firmanın, çevresindeki bir firmanın mutfak dolabı imâl ederek, inşaat firması ile anlaşmasını görmesi ve oldukça kârlı olduğunu düşündüğü bu iş sahasına, bu konuda hiçbir tecrübesi olmamasına rağmen girmesi, bu konuda verilebilecek dikkate değer bir örnek olarak değerlendirilmiştir; ancak, yine de bu konuya yönelik daha detaylı yapılacak bir saha çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir firma için yapılan iş ve piyasa anlamında koşulların öğrenilmiş ve yapısının buna uygun hale gelmiş olması, çevre hakkındaki bilgiler tam ise ve piyasa çok büyük değişkenlik göstermiyorsa, hayatta kalabilmesi anlamını taşımaktadır. Gerçekten de bir örgüt için en kötüsü, her şekilde sürekli değişen dünya ve buna uygun olarak değişen taleptir. Bu durumda örgüt kendisini sürekli yenilemelidir. Bu bağlamda öğrenme ve yapısal durağanlık dinamik çevre koşulları altında düşünülmelidir. Örgütler çevrelerini acaba bu kadar hızlı tanıyarak, yapılarını bu kadar çabuk değişime uyumlu hale getirebiliyorlar mı? Şayet bu sorulara cevap olumsuz ise, işte o durumda, “Potansiyel olarak firmanın geleceği karanlıktır.” denilecektir (Hannan ve Freeman,1989:70).

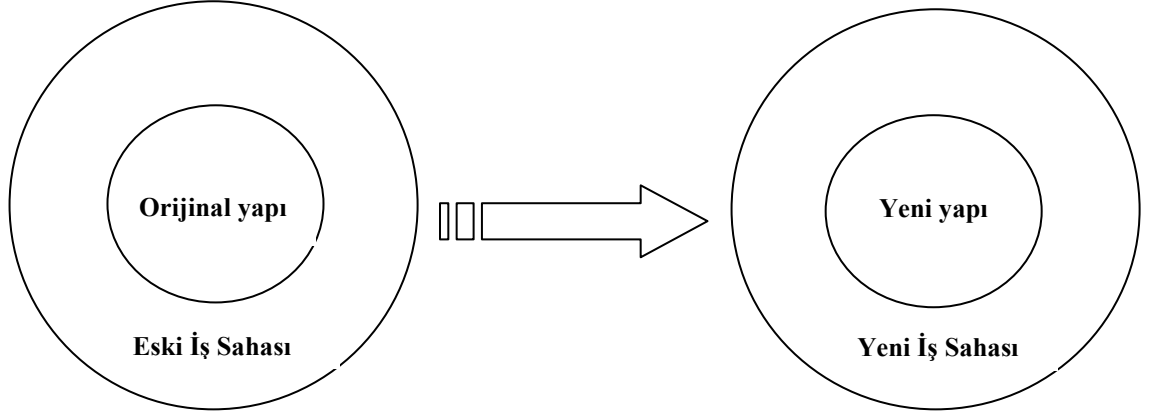
Yukarıdaki sorulara cevap verebilmek için üç konunun açıklığa kavuşturulması gerekir. Birincisi, içinde bulunulan çevrede güncel değişimin

istikameti, yönü tespit edilmelidir. Bu tür tipik değişimlerin, küçük mü büyük mü, düzenli mi düzensiz mi, hızlı mı yoksa yavaş mı olduğu belirlenmelidir. İkinci konu, öğrenme mekanizmasının hızıdır; “Çevre hakkındaki değişim sürecini algılamak ve var olan bilgiyi değerlendirmek ne kadar zaman almaktadır?” sorusu burada önem arz etmektedir. Üçüncü konu ise, var olan ya da ortaya çıkan değişim olgusuna yapısal anlamda tepkimizin, uyum gösterebilme kabiliyetimizin ne seviyede olduğudur; “Örgüt ne kadar sürede reorganize olabilmektedir?” sorusuyla değerlendirilmektedir (Hannan ve Freeman,1989:70).

Tamamen farklı bir alanda yapılmış gibi görünse de bu konu, “Göçebe Örgüt” kavramı içerisinde değerlendirilebilir: Göçebe örgütler için değişim, hali hazırda yapılmakta olan ticari faaliyete karşı talepteki hareketlerdir. Talebin azaldığı noktada, zaten sektörler arası sınırlarında neredeyse belirsiz olduğu koşulda, kârlılık seviyesi düşeceği için adı üzerinde göçebe örgüt rasyonel hareket edebilme temel güdüsüyle başka bir sektöre geçiş yapmak isteyecektir. Bu nokta onun yeni sektör için reorganize olduğu zamandır. Tüm süreç başlangıçtan itibaren yeniden başlamıştır. İlgi alanımızı oluşturan her üç sektörde henüz bu tür bir harekete rastlanmamış olmasına rağmen yakın gelecekte böyle bir hareket olacağı değerlendirilmektedir.

Şayet var olan örgütler, stratejilerini ve yapılarını girişimci, yeni örgütlerin ortaya çıkma hızından daha çabuk koşullara uyduramazlar ise, “Yeni rakipler piyasadaki kârlılığı her geçen gün paylaşacaklardır.” denilebilir. Her türlü şartlar eşit olduğunda, yeni örgütlerin kurulma hızı ne kadar süratli olursa, var olan örgütlerin yapıları ile ilgili olarak, atıl kalma ihtimali o kadar büyüyecektir (Hannan ve Freeman,1989:71). Örgütsel değişim ve örgütsel yapıların atıl kalması konusu ile ilgili olarak yapılan bu çalışma ve elde edilen sonuç, şu şekilde “Göçebe Örgütler” kavramına uyarlanabilir: Girişimciliğin ve belki de en temelde ekonomik dalgalanmaların yüksek düzeyde olduğu piyasalarda, örgütlerin göçebe bir yapıya bürünerek yapısal hantallık ve sonuçta kârlılığın azalması hatta yok olma ihtimalini ortadan kaldırmak veya riski azaltmak için bu tür bir strateji ile hareket ettikleri söylenebilir.

Göçebe örgütler ve piyasalar arası hareketleri aşağıdaki şekilde belirtilmeye çalışıldığı gibidir:



Şekil 2. Göçebe Örgüt ve Piyasalar Arası Hareketi

Özetle “Göçebe Örgüt” tanımı, pazar yapısı incelendiğinde, klasik ifadelerin ötesine geçen, “Belirli Sınırlar” anlayışını aşan örgütler için kullanılır. Postmodern düşüncede örgütler, artık piyasa eksenindeki konumu ile incelemeye tabii tutularak analiz edilemeyebilir. Yeni bakış açıları, yeni görüşler ile bu durum daha farklı değerlendirilmeye çalışılmalıdır. Göçebe Örgüt, “belli sınırlar ile çevrelenmiş iş sahasında faaliyet gösteren örgütler” tanımlamasının daha ötesini ifade etmek için kullanılmaktadır. Buradan sınırların sorgulandığı, hatta sınır tanımının yeniden yapıldığı düşüncesine ulaşılabilir. Göçebe örgütler günümüz örgütleri için ideal model bile oluşturabilir. Zira, göçebe örgütler imkânsızlık kavramının, doğal kayıp öykülerinin ortadan kalkmasını sağlayacaklardır ve çok sesliliğe kulak veren yapı olarak da ifade edilebileceklerdir (Styhre,2001:2).

Artık durağan ya da belirsiz bir örgüt yoktur. Çok yönlü hareketlerin, süreçlerin, ilişkilerin ve değişimlerin “Örgüt” kavramı altında kesiştiğine rastlanmaktadır. Düzensizlik ve tahmin edilebilirlik faktörlerinin ağırlıklı nirengi noktasını oluşturduğu çevrelerde zaten sabit bir konfigürasyona rastlamakta mümkün görülmemektedir. Bir örgüt için durağanlık imajı, örgütün ne olduğu veya nasıl

olması gerektiği noktasında, örgütsel tecrübeyi ve güvenilirliği belirtmek için kullanılabilir. Ancak, günümüz günlük yaşamında, örgütlerin işlevleri düşünüldüğünde durum biraz farklıdır. En katı, kuralcı ve belli amaçlar için var olan örgütlerde bile artık birden fazla sahada faaliyet gösterme, hareket etme ve birden fazla iş sürecini bünyesinde barındırma durumuyla karşılaşmaktadır (Styhre,2001:6).

Buraya kadar girişimci ve göçebe örgütlerin hareket mantığı altında yatan rasyonel hareket etme düşüncesi temel alınarak konu incelenmeye çalışılmıştır. Şüphesiz gerçek hayatta her şey bu kadar basit değildir. Dolayısıyla diğer bir yaklaşım olarak incelenmesinin zorunlu olduğu, içerisinde eşbiçimlilik kavramı ve elbette ki öykünmecî eşbiçimliliğe de değinilerek göçebe örgütlerdeki strateji alternatifini bu hareketi anlamamıza yardımcı olacak “Kurumsal Kuram” konusunda da inceleme yapmak gereklidir. Zira, “Kurumsal Perspektif” örgütlerin içinde bulunduğu kurumsal alandaki etmenlerin örgütlerin davranışlarını nasıl etkilediğini anlamaya çalışmaktadır. Kurumsal görüşün gücü, kurumsal etmenlerin bireyin rasyonelliğini biçimlendirdiği savından kaynaklanmaktadır. Bu kurama göre, “Sosyal olarak gelişmiş, mantıklı kararın doğru karar olacağı düşüncesiyle hareket eden bir bireyin yanında rasyonel olmayan örgütler ve kararlarda etkili olan çevreleri ile ilişkiler de söz konusudur.” (Scott,1995).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KURAM VE EŞBİÇİMLİLİK

2. KURUMSAL KURAM

Özen (basımda) çalışmasında kurumsal kuramın temel tezini şu şekilde açıklamaktadır;

“Kurumsal kuramın oluşmasına katkıda bulunan öncü yapılara dayanarak söylersek, kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Sonuçta, aynı “örgütsel alanda” yaşayan örgütler, kendilerine özgü ussal gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedirler. Bu savlar dizisi, her örgütün faaliyet çevresindeki teknik ve ekonomik (teknoloji, pazar, strateji, büyüklük gibi) bağlamsal koşullara ussal bir biçimde uyumlanarak oluşturduğu yapıyla, etkili ve verimli bir biçimde yaşamını sürdürebileceği tezini savunan baskın koşulbağımlılık kuramına ciddi bir meydan okumadır.”

Piyasalarda varlığını sürdüren amacı kâr elde etmek olsun ya da olmasın her türlü örgüt, bilişsel, kuralcı ve düzenleyici yapıların etkilerine maruz kalırlar. Bu durum kendilerine durağanlık sağlar. Bir süre sonra bu bileşim sosyal bir davranışın oluşması anlamına gelir. Oluşan sosyal yapı içerisinde kurumlar bazı taşıyıcılar vasıtasıyla (kültürler, o kültürde doğmuş yapılar, rutin hâl almış hareketler vb.) aktarırlar. Bir noktadan sonra belirtilen değerlerin yargılayıcı hususlar olarak ortaya çıktıkları görülür. Her ne kadar kısıtlanmış ve bireysel aktörler tarafından

desteklenmiş görünse de kurumların kişisel olmayan nesnel gerçeklikleri söz konusudur (Scott,1995:33), çalışmanın devamında da bu nesnel gerçeklik üzerinde yoğunlaşılacaktır.

Yukarıda değinilen 3 bileşimin (bilişsel, kuralcı, normatif) temel çıkış noktası elbetteki başta da değinildiği üzere firmaların kâr elde etme isteği ve bunu en verimli ve en uygun şekilde hayata geçirmeye çalışması olarak ifade edilebilir. Bu noktada karşılaşılan rasyonellik, tamamen örgütlerin faydacı hatta fayda/maliyet analizi yapması mantığı olarak daha net açıklanabilir (Scott,1995:37). Elbette, madalyonun öteki yüzü de ihmal edilmemelidir. Zira, yine kurumsal teori uzmanları, kurumsallaşma sürecinin verimsiz olabileceği ancak yine de örgütlerin hayatta kalmasını sağlayacağına yönelik görüş belirtmektedirler. Bu görüşe göre; insanlar sosyal varlıklardır ve dolayısıyla sosyal kuralları itiraz etmeden kabul ederler (Wrong, 1961). Yine Scott ve Meyer (1994) bu konuyu “kurumsal çevreye örgütsel uyum, toplum tarafından pozitif değerlendirilmeye, kaynak akışına ve dolayısıyla hayatta kalabilme şansının yükselmesine, verimli olunamasa da sebep olmaktadır” şeklinde ifade etmişlerdir. Bir diğeri, DiMaggio ve Powell (1983), Meyer ve Rowan (1977) her iki ikili de çalışmalarında “Örgütler yapılarla ve pratikteki uygulamalara uyarlar ki bu uyum çevre tarafından görevleri için uygun olmasa da kendilerine dikte edilir.” sonucuna ulaşmışlardır (Powell,1991:190).

Kurumsal kurama göre, örgütler içinde buldukları kurumsal alandaki çeşitli düzenleyici sistemler aracılığıyla biçimlenmektedir. Bu düzenleyici sistemlerden birincisi; normatif sistemler hedefleri ve nesnelere tanımlarlar ve sadece tanımlamakla yetinmeyip bu hedeflere nasıl ulaşılacağına yolunu çizerler (Scott,1995:37). Bu yolun çizilmesi Berger ve Luckman’ın (1967:74), kurumlar için normların ve rollerin önemini ifade ettiği çalışmasında şu şekilde belirtilmektedir; “roller ve normlar kurumlar için merkezi önem arz eden konumdadır, kurumsallaşan her örgüt bünyesinde rolleri barındırır, bunun sonucu olarak da roller ve elbette bu rolleri tanımlayan normlar kurumsallaşmanın kontrol mekanizmalarından bir tanesini teşkil eder konuma gelir”. Bu durumda, toplumdaki özellikle Doğu Karadenizlilerin

genelde müteahhit olur kanısı bu bölge için yine toplumun kendisinin belirlemiş olduğu rolün gereğidir denilebilir.

Yeni kurumsal teorinin ele aldığı bir diğer bileşim ise, DiMaggio ve Powell'ın(1991) en doğru tespitiyle bilişsel boyuttur. Bilişsel boyut kurumsallaşmaya insan faktörünün eklendiği noktadır. Toplumda bireyler örgütleri oluştururlar ve sürekli sosyal gerçeklik içerisinde kültürlerinin gerektirdiği şekilde iletişim kurmaya devam ederler. Dışsal dünya yani örgütlerin çevresi, örgüte özgü bir takım semboller kelimeler ve işaretlerle ifade edilir hale gelir (Scott,1995:40). Bu da oluşturulan örgütlerde sembolik yapıların doğmasına neden olur.

Örgütlerdeki insan faktörü ile ilgili bir tespit de Berger ve Luckmann (1967:75) tarafından şu şekilde ifade ediliyor; “Örgütler, sadece kelime ile tanımlanır ve fiziksel birer nesne olarak görülürlerse ölü birer oluşumdan öte bir şey olamazlar. Tüm bu tarz tanımlamalar gerçekliği eksik tanımlamalardır ve mutlaka içerisinde insan faktörünün olduğu platforma yani yaşam olgusuna taşınmalıdırlar.” İnsan faktörü ve bilişsel boyut olgusu bir örnekle şu şekilde ifade edilebilir; oyunlar yani örgütler, oyunun kuralları yani örgütler için yapıcı kurallar, kazanmak ve sportmenlik gibi fikirler ve son olarak olaylar yani gol, ofsayt..vb. Düzenleyici görüşten farklı olarak bilişsel teori uzmanları, oyunların kurallardan ve yaptırımlardan daha fazlasını içerdiğini belirtiyorlar. Zira, oyunların sosyal varlıklar olan oyunculardan, farklı kapasitede oyunun içerisinde farklı görevler üstlenen insanlardan oluştuğunu anlatıyorlar (D'Andrade, 1984).

Örgütlerdeki bu üç bileşimin ağırlığı elbette ki zamana ve coğrafi bölgelere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin; kurumsal kurallar batı ülkelerinde bireysel otonomiye daha fazla özgürlük tanırken, doğu ülkelerinde bunun tam tersi örgütler içerisinde bireylerin hareket serbestisi oldukça kısıtlıdır. Asya ekonomilerinin ekonomik aktörlerin, ekonomik gelişmeyi daha kolay takip edebilmek amacıyla büyük bir ağ tarzı yapılanma oluşturmaları örnek olarak bu noktada gösterilebilir (Biggart ve Hamilton, 1988:68).

Burada örgütün ait olduğu kültürün önem faktörü karşımıza çıkıyor; Berger ve Luckmann'ın (1967) ilk çalışmalarında kurumların alışkanlık haline gelmiş davranışlar geliştirdiklerinden söz edilmiştir ki bu davranışlar üyeleri arasında ortak değerlerin gelişimine zemin hazırlamıştır. Daha da genel bir ifadeyle örgütsel meşruluğun örgütün ait olduğu kültürün kendisini destekleme derecesine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Scott,1995:46).

Aynı sonuca ulaşacak başka bir yaklaşıma göre ise; “Kurumsal çevre örgütlerden oluşur ki bu örgütler ürettikleri üründen ziyade yapılarının ait oldukları kültüre ve sosyal topluma uyumlulukları ile değerlendirilirler. Dolayısıyla bir kurumsal çevrede firmalar ekonomik verimlilikten ziyade sosyal uyum ve neticesinde meşruluk için mücadele ederler.” denilmektedir (Powell,1991:184).

Pek çok yapı ve örgüt otoriteler tarafından uygun olduğu değerlendirildiği için yaşamını sürdürebilmekte ve yayılmaktadır. Hatta zaman zaman piyasadaki rakiplerine göre verimsiz olmaları bu noktada meşruluk ve onaylanma söz konusu olduğu için çok da önemli değildir (Scott,1995:46). Bir anlamda kurumsal teorinin örgütleri pasif ve bunun üzerinde çevreyi kısıtlayıcı olarak kabul ettiği sonucuna ulaşılabilir. Kurumsallaşma sürecinde çok büyük örgütsel etkiler ve içsel tepkiler de mevcut olacaktır. Diğer açıdan bakıldığında aslında kurumsallaşma örgütlerin kaçınılmaz olan sonlarını geciktirmek adına uyguladıkları bir taktik olarak da değerlendirilebilir (Powell,1991:194). Belki de bu görüşü desteklemek için ortaya atılmış olan “Bazen kurumsallaşma işleyişine anı kurtarmak için başvurulabilir ve bu durum için gerekli şartlar ortadan kalktığında, örgütler yine bildik yapılarına bürünebilirler. Buna tamamlanmamış kurumsallaşma denir” (Powell,1991:199). İfadesi bize daha net düşünme ve yorum yapma imkânı sağlayacaktır.

Yukarıdaki paragrafta ifade edilen konuyu bir başka çalışmada değinildiği üzere resmi yapı kavramı üstünde yoğunlaşarak da açıklayabiliriz. Resmi yapı kavramı örgütlerin rasyonel ve verimli olarak iş yapma kabiliyeti anlamına gelmektedir ya da bu amaçla resmi yapı olarak kabul edildiği belirtilmektedir

(Scott ve Lyman, 1968). Buna ek olarak Meyer ve Rowan (1977:340), bu nosyonun üç büyük etkisini şu şekilde ortaya koymuştur;

1. Resmi yapıya uyum, koordinasyon ve kontrol tedbirleri ile ilgili problemlerden kaynaklanarak ortaya çıkan acil problemlerle baş edebilmek için gereklidir.
2. Örgütler, sosyal gelişim sürecinde, hayatta kalabilmek için yukarıda belirtildiği üzere fonksiyonel olsun ya da olmasın mevcut resmi yapıları gözlemlemekte ve buna uymaktadırlar.
3. Hatta zaman zaman örgüt üyelerinin günlük hareketleri ile resmi yapı arasında ilişkinin derecesi oldukça önemsiz olabiliyor ki bu durum geleneksel (önceden) yapılmış açıklamalarla çelişmektedir. Zira, resmi yapı ile örgüt üyelerinin hareketlerinin uyumlu olmak zorunda olduğu hususu pek çok defa dile getirilmiştir.

Çalışmalarda ifade edilmek istenen: kurumsallaşmanın çabuk gerçekleşen bir süreç olmadığıdır (Powell,1991:194). Hatta kurumsallaşan örgütlerin hareketsiz olma eğiliminde oldukları belirtilmektedir ve değişime karşı direnç gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Değişim zaten maliyeti ve güçlüğü düşünülerek, sıklıkla yaşanan ya da rutin bir hareket değildir (Powell,1991:197).

Hatırlanacağı üzere çalışmamızın birinci bölümünde Girişimci/göçebe Örgütler konusunda, “Bireyin yönlendirmesiyle hareket eden bir örgütte rasyonelliğin etkisi yalnız başına alınan kararlarda etkin faktör olmayabilir.” demiştik. Bunun yanında örgütsel popülasyonun oluşturduğu ve adına kurumsal kurallar denen bir takım değerlerin de bu anlamda önemli noktada bulunduğunu söyleyebiliriz. Tahmin edilebileceği üzere bu da tek başına yeterli olmayacaktır. Örgütlerin bir de kendi kurumsal çevreleri ile ilişkilerine değinmek gerekecektir. Bu sayede örgütlerde ortaya çıkan bir birini taklit hareketinin temel dayanağına ulaşılabileceği düşünülmektedir.

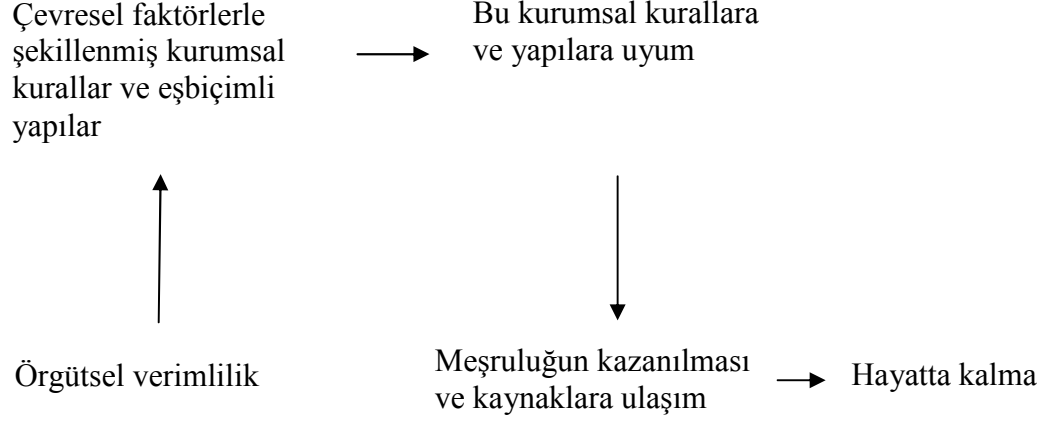
2.1 ÖRGÜTLERİN KURUMSAL ÇEVRELERİ İLE İLİŞKİLERİ

Örgütlerin çevrelerinden etkilenmeleri artık genel kabul gören hususlardan bir tanesidir. Örgütlerin kendi teknik ve kurumsal çevrelerine bağımlılıktan kaynaklanan birbirinden haberdar olma zorunluluğu örgütleri bir anlamda eşbiçimli olmaya da zorlamaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan yapısal unsurların yayılması örgütler ve de iş sahaları arasındaki sınırların da neredeyse ortadan kalkması sonucuna etki ettiği noktasına ulaşılabilir. **Piyasalarda göçebe örgüt olarak sürekli saha değiştiren örgütlerin, çok kısa bir sürede eşbiçimli olarak bütünün bir parçası görünümünde mevcut bulunduğu sahada ticari hayatına devam eder hale gelmeleri üzerine, aslında bu hareketlerini biraz önce belirtilen bağımlılıkları kontrol altında tutabilmek için yaptıkları söylenebilir.**

Kurumsal teorinin belirttiğine göre eşbiçimlilik, içinde bulunulan toplum ve çevrenin gereği olarak vardır. Örgütler bu sebeple eşbiçimli hale gelirler. Açık sistem yaklaşımında da eşbiçimliliğe değinilmiştir. Bu yaklaşımın tanımladığı eşbiçimlilik hareketinde karşılıklı etkileşim vardır. Çevredeki her örgüt mevcut yapıya bir şeyler katar ve bir süre sonra bu kurumsal yapı örgütlerin benzeşmesine neden olur. Anlaşılacağı gibi, iki yaklaşımda aslında birbirinden bağımsız değildir. Örgütlerin çevreleriyle irtibat halinde oldukları ve birbirlerini taklit ettikleri iki yaklaşımda da kabul edilmektedir. Yaklaşımların ayrıldığı nokta, hareketin örgüt içi etkilerinde gizlidir.

Bir örgütün, başarılı olarak hayatta kalabilmesi, etkili koordinasyona, üretim hareketlerinin kontrolü gibi kurum içi faktörlere bağlıdır. Ancak, bunlara ek olarak çevresel etkiler sonucu şekillenmiş, kurumsal kurallar, paralelinde ortaya çıkan eş biçimli yapılar, örgütlerin hareketleri ve elbetteki neticesinde kazanılmış meşrulukta unutulmamalıdır. Zira, bu sayede elde edilebilecek, kaynaklara ulaşabilme kabiliyeti de çok önemlidir.

Bu bölümün kısaca izahı aşağıdaki şekil ile şu biçimde gösterilebilir;



Şekil 3. Örgütlere Ait Hayatta Kalma Süreci

(Kaynak: W.Powell ve P.DiMaggio, 1991:53).

Birazdan açıklanmaya çalışılacağı üzere kurumsallaşma süreci yukarıda anlatılan hususların daha belirgin hale gelmesinde önemli bir noktada bulunmaktadır. Kurumsallaşma sayesinde örgütler çevrelerinde var olan oluşumdan haberdar olabilmektedirler. Bu sayede belki de hayatta kalabilmelerini sağlayacak ya da daha düşük maliyetle hayatını sürdürebilecek hareket ve kurallardan haberdar olabileceklerdir.

2.2 KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma süreci, sosyal yaşam içerisinde gözlemlerle sosyal düşünce ve hareketler neticesinde kural haline gelmiş hususların tamamının birleşiminin bir sürecidir. “Sigara içilmez” işareti yasal olarak ifade ettiği anlamı ve etkileriyle sigara içme davranışını, toplum içerisinde düzenlemesiyle ve bireylerin bu kurala uyması kurumsallaşma sürecinin örgütsel popülasyon içerisindeki hayat bulmuş şeklini anlamamıza yardımcı olabilir.

Karmaşıklık (yapıların ve iş süreçlerinin) fazla olsa dahi, resmi yapıya sahip örgütlerle modern toplumlarda sıkça karşılaşılması normal bir olgudur. Artık modern

toplumlarda rasyonel bürokrasinin varlığı su götürmez bir gerçektir ve bu iki temel nedene dayanır;

1. Modern toplumlarda ilişkiler günden güne daha da karmaşıklaşmaktadır.
2. Toplumlar kurumsal kuramlarla şekillendirilmişlerdir ki bu sürecin esas amacı, elbetteki kurumsal kurallar vasıtasıyla istenilen sonuca ulaşabilecek rasyonellik anlamında hedefe ulaşmaya yardımcı olacak resmi yapılar ortaya çıkarmaktır.

Günümüzde artık bu tür yapılar, firmalar için üretim güçlerinden de daha önemli hale gelmişlerdir. Zira, bir kez resmi yapıyı bünyelerine uygun hale getirdikten sonra veya bir sonraki adım olarak kurumsallaşmaya başladıktan sonra kolayca o sahada yayılabilmektedirler (Powell,1991:23).

Kurumsallaşma hareketinin bir süreç olduğu noktasından hareketle uzmanlar bu süreci dört ana zaman diliminde göstermektedirler. Birinci bölüm piyasadaki güçler, teknolojik değişim, yasal mevzuattaki değişiklikler neticesinde ortaya çıkan yenilik ve yeniliği bünyesinde barındıran bir örgüt, ikinci aşama bu örgüt ve yapısal formunun piyasada hizmetin sunulduğu ya da genel bir ifadeyle varlığının sürdüğü sosyal toplumdaki kabul edilme yani kendisine alışılma, üçüncü aşama örgütün yayılması ve sürekliliğini içeren nesnelleşme safhası, dördüncü ve son aşama ise çökelme safhasıdır ki bu aşamada gözlenen husus örgütsel formun tarihsel devamlılığıdır (Tolbert ve Zucker, 1988).

2.2.1 Alışma (Habitualization)

Kurumsallaşma öncesi dönem olarak da bilinen “alışma” safhasında sınırlı sayıda aynı formu uygulayan örgüt piyasada varlığını sürdürmektedir. Aynı koşullarda yaşayan, benzer problemlerle karşılaşan firmalarda bu türden benzer yapılar görülmektedir. Görülen bu yapı uygulama şekli, hiçbir şekilde resmi anlamda

belli bir ismi ya da kaynağı olan yapı ya da uygulama tarzı değildir (Strang ve Meyer, 1993).

Alışma, problem çözücü davranışların ve bu davranışların paylaşımının yaygınlaşması, gelişmesidir. Alışılmış (habitualized) hareketler sayesinde daha önceden çözüme ulaşılmış sorunlarla karşılaşıldığında kolayca çaba sarf etmeden karar alınabilir (Schutz, A. 1962 aktaran Tolbert, P. ve Zucker, L. 1988:181).

2.2.2 Nesnelleşme (Objectification)

Nesnelleşme (Objectification) örgütlerin sahada uyguladığı davranışlarının, paylaşılan, genel sosyal davranışlar halini alma sürecidir. Bazen gelişme neticesinde hareketlerin dönüşümü başlangıç noktasından daha farklı bir noktada da bulunabilir (Tolbert ve Zucker, 1988:181).

Bu safha sürekliliğin ve yayılmanın oldukça ağırlıklı olarak yaşandığı dönemdir. Nesnelleşme bir dereceye kadar sosyal uyumu ve anlaşmayı da bünyesinde barındırmaktadır. Bu ifadeden de çıkarılabileceği gibi bir örgüt yapısının nesnelleşmesi firmaların rakiplerini yakından izlemesi ve rekabetçi avantajı elde etme isteği sonucu ortaya çıkmaktadır. Dönüşüm (recycling), yeni bir yapı oluşturmaya göre daha düşük maliyet stratejisidir. Daha az sosyal kaynak yatırımı, kullanımı anlamına gelir.

Nesnelleşme ve yapının yayılması bazı yazarlar tarafından örgütsel değişim literatüründe belirtildiği şekliyle “şampiyon” olarak adlandırılırlar (DiMaggio,1988). Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının popülaritesi ve kısa zamanda tüm şirketlerde uygulanır hale gelmesi, işçi seçim prosedürleri yine personel yönetimi dahilinde başarıya göre terfi sistemi gibi örneklerin kısa zamanda yayılması bu noktada örnek olarak gösterilebilir. Ancak yine de elbette ki şampiyon olarak değerlendirilen bu yapılar, var olan problemi çözmeye yarayacak yapılar olarak ya da pazardaki potansiyel olduğu düşünülerek kâr elde etmeyi sağlayacak

olması hasebiyle çözüm, yani tedavi ya da para kazanmak anlamına gelecek özel yapı demekse tutunabilecektir (Tolbert ve Zucker,1988).

2.2.3 Çökelme (Sedimentation)

Kurumsallaşma sürecinin son aşaması olan çökelme aşaması tamamlanmış bir kurumsallaşmanın bünyesinde mutlaka var olacaktır. Temel anlamda kurumsallaşma süreci içerisinde var olan yapılar bir dönem sonra yapının tarihsel devamlılığı olarak algılanacaktır. Özellikle kendisini takip eden örgütsel bağ dahilindeki diğer firmalarda yapı kolaylıkla izlenebilecektir.

Neticede varlığını sürdüren yapıya karşı direnç azalacak, örgütsel tanınmışlık artacak, devam eden promosyonlar ve yapıyı uygulayan örgütün kârlılığı ve iş yapabilme kabiliyetine yönelik reklamlar, yapının kullanılabilirliğinin devamını sağlayacaktır (Zucker, 1988). Bu durum da piyasalarda birbirini taklit eden, bir birinin benzeri yani eşbiçimli örgütlerin yayılmasını sağlayacaktır. Birazdan bahsedilecek eşbiçimlilik konusuyla bu durum daha açık anlatılmaya çalışılmıştır.

2.3 EŞBİÇİMLİLİK

Kurumsal kuram, aynı kurumsal alanda bulunan örgütlerin, düzenleyici, normatif ve bilişsel mekanizmalar yoluyla zaman içinde birbirlerine benzeşeceklerini ileri sürmektedir. Bu benzeme durumu ve süreci “eşbiçimlilik” olarak adlandırılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bilişsel teori uzmanlarına göre pek çok durumda insanlar pek çok şeye itaat edebilirler, aksi takdirde diğer türlü davranışların kabul edilmesi toplum tarafından mümkün olmayacaktır. Rutin yapılanlar icra edilmeye devam eder. Zira, yapılması toplum tarafından garanti altına alınmıştır ve olmazsa olmaz hususlardır. Düzenleyici teori uzmanlarının ifade ettiği şekliyle, normatif beklentiler davranışlara rehberlik ederler (Scott,1995:44).

Yukarıda belirtildiği şekliyle özelden genele ulaşmak olarak da değerlendirilebilecek bir çıkarımla, örgütler da tıpkı bünyesinde mevcut bulunan

insanlar gibi yapılarında ve faaliyet alanlarındaki hareketlerinde eşbiçimliliği kullanabilirler. Bu husus bazı durumlarda firmalar için çevrelerindeki gerek iş yapabilme, gerekse kültürel anlamda özellik taşıyan konuların aynen kopyalanması olarak da gerçekleşebilir: **öykünmeci eşbiçimlilik**. Bireyler ve de örgütler diğer bireylerin ve de örgütlerin uyguladığı modeller vasıtasıyla belirsizliklerle mücadele etmeye çalışırlar (Scott,1995:45).

Farklı bir yaklaşım; sosyal yapılanmacı görüşe göre, insanların dünyayı kendi bireysel kabiliyetleriyle keşfedebilme yetenekleri yoktur. Sosyal toplum ve neticesinde oluşan olgunun paralelinde dünyanın kendiliğinden toplumsal bir oluş neticesinde keşfedildiğidir ki örgütsel popülasyon bu çerçevede değerlendirilmektedir. Tam zıttı sosyal realistlerin kabul ettiği görüşe göre ise, tüm aktörlerin gerçek olduğu belirtilmektedir. Herkesin doğuştan sahip olduğu bir iş yapabilme kapasitesi ve görüşü olduğuna inanılır. Diğer iki görüşten farklı olarak kuralcı görüş ise, insanların teşvik ve kısıtlamalara cevap olarak hareket ettiği ve tepki verdiğini ispatlamaya çalışmaktadır. Elbette ki bu görüşe göre “çevre” gerçek bir aktör olarak dikkate alınmıştır (Scott,1995:50).

Bu noktada bir diğer faktör olan kültüre de değinmek gerekmektedir. İnsanlar elbette içinde bulunduğu kültürün etkisi altında günlük yaşamlarını sürdürmektedirler. Ancak, şunu belirtmekte fayda var ki insanlar ve bu insanların oluşturduğu örgütlerin davranışları bu kültürün etkisiyle tamamen kısıtlanmamıştır. Kültür, insanlar ve dolayısıyla örgütler üzerinde mevcut bilgiler ve kurallar sistemiyle, bilgilendirici ve takviye edici bir etki yaratır (Scott,1995:51).

Bu çerçevede, tüm dış etkilerle çevrili örgütlerin içinde bulunduğu örgütsel iş sahalarının karakteristik anlamda yaşam döngüsü mevcuttur. Bu döngünün konumuzla ilgili ilk iki aşaması önem arz etmektedir. Birinci aşama gençlik dönemidir; bu dönem gelişmenin çevresel etkiler de göz önüne alınarak hayat bulduğu ve verimliliğin ön plâna çıktığı dönemdir. Bu aşamada yeni formlar, yeni ürünler ve stratejiler sahada görülmeye başlamaktadır. İkinci dönem olgunluk dönemidir ki eşbiçimlilik bu zaman diliminde boy göstermeye başlar. Bu dönemde

eşbiçimlilik teknik ihtiyaç gereği olabileceği gibi hayatta kalabilmek içinde gerek şart halini almış olabilir (Powell,1991:186).

Bu kapsamda örgütler üretim, daha doğrusu sahada faaliyet aşamasında pek çok faktörü göz önüne almak zorundadırlar. Bu faktörlerden belki de bir tanesi verimsiz olarak değerlendirilebilir, ancak kesin ifadeyle diğer faktörler değerlendirildiğinde taklit ve uyum işleminin olumlu sonuç vereceği düşünülmektedir (Powell,1991:190).

DiMaggio ve Powell örgütleri, eşbiçimlilik anlamında etkileyen üç mekanizma tespit etmişlerdir; zorlayıcı, düzenleyici ve öykünmeci. Bunların her biri örgütleri etkileyen farklı birer mekanizma olsalar da her mekanizmanın etkisi aynıdır. Zira; örgütsel pratikte ve formdaki benzeşmeyi sağlamaktadırlar (Powell,1991:197). Birazdan bu üç konuya daha detaylı olarak değinilecektir. Bu sayede, bir şekilde eşbiçimli yapıya bürünen örgütler için etkileyici bu üç mekanizmanın, örgütler üzerinde ne tür etkileri olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır.

2.3.1 Rekabetçi ve Kurumsal Eşbiçimlilik

Örgütler için yaşam döngüsünün ilk anlarında, örgütsel alan, yaklaşımlardaki ve yapılardaki ayırt ediciliğin rahatlıkla göze çarpabileceği farklılıklarla doludur; ancak, örgütsel saha sınırları belirlenerek, göçebe örgütlerin de pazarda yerini almasıyla, tamamen kimin faaliyet göstereceği ortaya çıktıktan sonra piyasa, öykünmeci eşbiçimlilik neticesinde benzer örgütlerin faaliyet gösterdiği alanlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Farklı örgütler aynı iş kolunda faaliyet göstermeye başladıkları anda kurumsal ve çevresel güçlerin de etkisiyle birbirlerine benzemeye başlayacaklardır. Elbetteki aynı benzer yapılar hele ki değişim ilk etapta fark edilerek uyum sağlanamamışsa (göçebe örgütler için düşünülebilir), kârlılık çok da devamlı olmayacaktır. Bu konu değişim sürekliliğinin de temel faktörlerinden birisini oluşturmaktadır.

Hawley'nin (1968) tanımlamasına göre, eşbiçimlilik kısıtlayıcı bir süreçtir ki kuvvetler bir örgütü karşılaştıkları aynı çevresel koşullar altında diğer örgüte benzemeye zorlamaktadır. Hannan ve Freeman (1977) Hawley'nin düşüncelerini bu noktadan alarak daha da ileriye taşımışlardır. Onlara göre eşbiçimlilik zorunludur. Zira piyasaya uygun olmayan formlar örgütsel nüfus tarafından o sahanın dışına itilirler veya örgütsel karar alıcılar, çok kısa zamanda koşullara uygun ne şekilde cevap verebileceğini öğrenirler ve davranışlarını uydururlar.

Bu çalışmanın devamında, Meyer (1983) ve Fennell (1980) iki tip eşbiçimlilik tanımlamışlardır: Rekabetçi ve Kurumsal Eşbiçimlilik. Hannan ve Freeman'ın (1977) klasik çalışmalarında yer alan, tıpkı pek çok çalışmada olduğu gibi çoğunlukla rekabetçi şartlardaki eşbiçimlilik üzerinde çalışmışlardır. "Genel anlamda rekabetçi şartlardaki eşbiçimlilik; sistemin rasyonel olduğu kabul edilerek pazar rekabet koşulları, pazar değişimleri ve uyum ölçüleriyle sağlanmaktadır." denilmiştir. Bu noktada elbetteki savunulanların kurumsal eşbiçimlilik ile de desteklenmesi gereği ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Zira, çeşitli bilim adamlarının çoğu kez vardıkları nokta; örgütsel rekabet yalnızca kaynaklara ve müşterilere sahip olarak avantaj elde etmek değildir. Sosyal ortamda tanınma, politik güç ve kurumsal meşruluk da çok önemlidir ve bu avantaj kurumsal eşbiçimlilik ile sağlanabilir.

Rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik ile ilgili bu kısa açıklamanın ardından eşbiçimlilik çeşitlerine değinebiliriz. Yukarıda da belirttiğimiz gibi eşbiçimlilik üç ana başlık altında değerlendirilmektedir;

Politik etkilerden ve meşruluk sorunundan kaynaklanan **düzenleyici (regülatif) eşbiçimlilik**, profesyonelleşmenin de yardımıyla ortaya çıkan **normatif eşbiçimlilik** ve belirsizliğe karşı standart tepkilerden doğan **öykünmecî eşbiçimlilik**.

2.3.2 Düzenleyici (Regülatif) Eşbiçimlilik

Genel çevre etkileri, faaliyet gösterilen sahanın özellikleri, örgütlerin davranış ve yapılarını belirler. Bu belirleyici baskı resmi ya da gayri resmi kanallarla örgütlere

yönlendirilebilir. Örneğin; hükümetin son dönemde aldığı ve tavuk üretim çiftliklerinde kullanılması zorunlu hale getirilen kirliliği önleyici tedbirler paketine bu sahada çalışan tüm firmaların uyma zorunluluğu ve bu zorunluluk neticesinde ortaya çıkan eşbiçimlilik hali olarak tanımlanabilir.

Hükümet tarafından gerçekleştirilen düzenlemelere ek olarak, işletim prosedürleri, meşruluk kuralları ve paralelinde ortaya çıkan yapılarda firmaların eşbiçimliliğini etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; firmaların tamamının uygulamalarının zorunlu olduğu, hesap işlemleri, performans değerlendirmeleri, bütçe plânları, iletişim, ulaştırma, taşıma kural ve şekilleri gibi benzer uygulamalar, kimi zaman piyasaya sunulan hizmeti de monopolistik bir hale sokmaktadır. Bu konular örgütler üzerinde uygulanması, kullanılması zorunlu hal tarzları olarak baskı yaratmaktadırlar (Powell,1991:67).

2.3.3 Normatif Eşbiçimlilik

Eşbiçimli örgütsel değişimin ikinci kaynağı normatif olanıdır ve profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell,1991:70). Meslekler de örgütler gibi zorlayıcı ve de öykünmecî baskılar altındadır. Zira, bir örgüt içerisinde ki çeşitli türden mevcut olması muhtemel meslekler, diğer örgütlerdeki eşlenikleriyle benzerlik göstermektedirler (DiMaggio ve Powell,1991:71).

Profesyonelleşmenin iki temel özelliği eşbiçimlilik için önemli açıklayıcı kaynak olmasıdır. Birincisi resmi eğitim, bilişsel temelde algılanan ve meslek için gerekli kabiliyete haiz olabilmek maksadıyla takip etme zorunluluğunun meşru anlamda kabul edilmesi sonucu ortaya çıkan, aynı eğitimi almış profesyoneller olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincisi ise, örgütler arası meslekle ilgili yeni ortaya çıkan bir uygulamanın çabucak yayılması yani gelişen mesleki ilişkilerdir. Yine bireysel anlamda o mesleğe sahip kişilerden beklenenler olarak düşünülmelidir. Örneğin: dahil olunan meslekle ilgili uygun ya da belli tip giyim tarzı (doktorlar için beyaz önlük, işçiler için tulum, bankacılar için takım elbise, askerler için üniforma gibi) örgütsel kelime dağarcığı, mesleki terminoloji ve herkesin bu terminolojiyi

kullanması yani jargon un oluşması, standart konuşma ve hitap şekilleri hatta şakalar bu gruba dahil edilebilir (Cicourel 1970; Williamson 1975).

2.3.4 Öykünmeci Eşbiçimlilik

Örgütlerin ticari hayatını sürdürmeye çalıştığı piyasaların daha çok ekonomik olmakla beraber, belirsizlik hali öykünmeyi teşvik eden en önemli faktördür. Örgütsel teknolojiler anlaşılmamış (takip edilemiyorsa), hedefler belirsiz ise ve çevre sembolik belirsizlikler yaratmış ise örgütler kendi modellerini diğer örgütlere benzetirler. Öykünmeci hareketlerin gözle görülebilir avantajı; sonucu belirsiz problemlerle karşılaşıldığında çok daha maliyeti düşük uygulamalarla bu sorunların üstesinden gelinebilir olmasıdır (Cyert ve March, 1963). Zira, kullanılan yapı daha öncesinden vardır ve benzer soruna çözüm hali olarak kullanılmıştır. Bu noktadan sonra yapılması gereken yegâne şey, firmanın bu çözüm halini belki ufak değişikliklerle kendi sorununu çözmek üzere faaliyete geçirmesidir.

Model alma kullandığımız anlamıyla, belirsizliğe karşı bir tepkidir. Taklit edilen örgütler belki bunun farkında olmayabilirler veya taklit edilmeleri fark etmeleri halinde engel olmaya çalışacakları bir durumdur. Ancak, taklit edilen örgütler diğer örgütler için bir önceki paragrafta da ifade etmeye çalıştığımız gibi basit, muhtemel uygulama sonuçları açısından kaynağı belli birer pratik faaliyet sahasından elde edilmiş örneklerdir. Bunları ödünç alan örgütler elbetteki bu uygulamaları kullanmak isteyeceklerdir (DiMaggio ve Powell,1991:69).

Öykünmenin en dramatik örneklerinden bir tanesi 19yy. sonlarında Japonların devlet anlayışındaki modern hareket etme düşüncesidir. Bu maksatla Japonlar başarısı ortada olan batı prototipini kullanmayı düşünmüşlerdir. Bunun üzerine oluşturulan imparatorluk hükümeti görevlileri, yargı, ordu ve kolluk gücü modernizasyonu için Fransa'ya, gemicilik, donanma ve posta hizmetleri için İngiltere'ye, bankacılık ve sanat konularıyla ilgili olarak da Amerika'ya giderek inceleme yapmışlardır (Westney,1987). Şu an için ise, herkesin bildiği üzere gerek ekonomik gerekse personel ve kişiye özel üretim konuları gibi firmaların kendi iç

dinamiklerinden kaynaklanan problemlerle baş edebilmek maksadıyla küçük büyük hemen hemen dünya genelindeki bütün firmalar, eşlenikleri Japon Şirketlerini öykünmeci eşbiçimlilikleri için kendilerine esas alınacak örnek olarak belirlemişlerdir. Kısaca roller değişse de hareket aynıdır: **Örgütler kendileriyle aynı işi yapan başarılı benzer örgütleri taklit etme eğilimindedirler** (DiMaggio ve Powell,1991:70).

Öykünmeci eşbiçimlilik bu üç mekanizma içinde en etkili eşbiçimlilik mekanizmasıdır. Model alınarak öykünülen örgütlerin strateji, yapı ve uygulamaları, iş gören transferleri ve iş değiştirmeler aracılığıyla edinilmektedir. Ayrıca “işlerin genel kabul görmüş yöntemlerle yürütülmesi eğilimi” de eşbiçimli örgütlenmelerin yayılmasında etkili olmaktadır (Sargut,1998:15).

Kurumsal eşbiçimlilik sürecinin her biri örgütlerin meşruiyetini arttırmaya yönelik adımlardır. Örgütsel meşruiyetin eşbiçimlilik sayesinde artmasının nedeni kendi sahasındaki diğer örgütlere benzemesinin kurumsal çevre tarafından bir şekilde ödüllendiriliyor olmasından kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell,1991:73). Bu sayede, firmalar meşruluklarını geliştirir, belirsizliklere (krizlere, beklenmedik olumsuzluklara karşı) karşı hareket tarzlarını deneme maliyetine katlanmadan kullanmayı öğrenir ve uygularlar.

Eşbiçimlilik stratejilerine, firmaların çalışanlarını prestijli bir firma oldukları yönünde etkileyebilmek adına rakiplerinin uygulamalarını aynen kendi bünyelerinde kullanmaları şeklinde de rastlanılmaktadır (DiMaggio ve Powell,1991:73). Özel hastaneler arasındaki doktorların ve hastane yöneticilerinin gerçek müşteri olduğu düşüncesi ve buna dayalı olarak “Doktorunu elde tutarsan, hastasını hastaneye getirir.” prensibine göre rakip hastaneler bu yönde ne gibi strateji uyguluyorsa aynısını uygulama taktiği bu duruma en geçerli ve güncel örnek olacaktır (DiMaggio ve Powell,1991:73).

2.3.5 Öykünmeci Eşbiçimlilik ve Popülasyon Dinamikleri

Homojenliğin dolayısıyla eşbiçimliliğin sağlanması neticesinde bu kez de “Farklı çevrelerde farklı örgütsel yapılar, çevresel gereklere uyum gösterebilmek ve dolayısıyla optimal olmak maksadıyla birbirlerini taklit ederek homojenliği doğururlar.” düşüncesi paralelinde birinci bölümde bahsedilen girişimcilerin ve örgütlerin rasyonel hareket etme düşüncesi karşımıza problem olarak çıkabilir. Nitekim, bir şirketin en uygun form olarak kabul edip bünyesine kazandırdığı yapı, daha fazla firma uyguladığında ekonomi biliminin temel mantığı içerisinde arz ve talep dengesi neticesinde piyasaların doyuma ulaşmış olması sebebiyle rasyonelliğini kaybedebilir (Hannan ve Freeman, 1977).

Örgütsel nüfusun büyümesi ve bu nüfus içerisindeki eşbiçimliliğin yaygınlığı, sadece kaynak uygunluğu ile kısıtlanıyorsa, farklı kaynak miktarı sistemdeki farklılık için üst sınırı oluşturur. Sisteme dahil olan örgütlerin yapısal farklılığı bu noktadan hareketle gelişmeyi kısıtlayan faktörler kadardır denilebilir (Hannan ve Freeman, 1977).

Bu kez de mücadele anlamında konuyu değerlendirmek gerekirse; büyük firmaların pazara girişleri küçük firmaların hayatta kalma şanslarını arttırır çünkü büyük firmalarla mücadeleye giren orta ölçekli firmalar, küçük firmalarla mücadele etmek için daha zayıf ve savunmasız hale gelirler (Hannan ve Freeman,1977:322). Yapıları öykünmeci eşbiçimlilik vasıtasıyla kopyalanan orta ölçekli firmalar, küçük firmalar için detayı ve stratejisi bilinen dolayısıyla hareketi tahmin edilebilen birer rakip konumuna düşeceklerdir ki bu durum kendileri için pazarda açılan yeni bir cephe gibi düşünülebilir. Artık büyük firmaların yanında bir de önceleri tehdidi çok da önemsenmeyen küçük firmalar kârlılıklarını tehdit eder konuma geleceklerdir.

Eşbiçimliliğin risk faktörünün oldukça yüksek olduğu çevrelerde geçerli bir strateji olabileceği ileri sürülmüştür. Çevre risk faktörü paralelinde eğer düzensiz ise eşbiçimli bir yapı uygun olacaktır. Bu tür bir çevrenin söz konusu olduğu piyasalarda

değişen şartlara daha kolay uyum sağlayabilecek bir yapı ve hareket stratejisi uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Hannan ve Freeman,1977:322).

Son dönemlerde yapılan araştırmalar, örgütsel seviyede yapısal oluşum ve uyumun kritik miktardaki kaynaklara ulaşmak maksadı taşıdığı yönündedir. Kaynak akışının sağlanması ve devamlılığı yapısal uyum konusunun en temel direğidir. Uyum perspektifinden konuya yaklaşırsa, örgütler farklı yapıları ancak işleyişleri için hayati önem taşıyan kaynakların (ham madde kaynaklarının) birkaç farklı kanaldan temin edilme durumunda geçerlidir. Kısaca bu hayati kaynaklar, birkaç tane ise ya da çok kısıtlı yollarla elde edilebiliyor ise ve aynı zamanda birkaç örgüt tarafından kontrol edilme durumu söz konusu ise, çeşitlilik için hiçbir sebep yoktur. Bir diğer ifadeyle kaynak bazında çeşitliliğin artması, örgütsel bazda da çeşitliliğin artmasına sebep olacaktır (Hannan, Freeman,1989:93).

Bir anlamda öykünmeci eşbiçimliliğin var oluş nedenini ortaya koyan bu açıklamaya göre yüksek belirsizlik ortamında kısıtlı kaynaklara kısıtlı tedarik kanalları vasıtasıyla ulaşmak durumundaki örgütlerin bir birinin hareketini taklit etme seçeneğinin mantıksal ifadesi yapılmıştır.

Bu konuda Amos Hawley (1968) eşbiçimliliğin temel prensibini şu şekilde açıklamaktadır: “Benzer örgütsel çevrede faaliyet gösteren örgütler veya aynı çevrenin kuşatması altındaki örgütler, aynı yapıya bürünmek durumundadırlar. Bu örgütler kendi iş sahaları için standart terimleri, iletişim kurallarını ve standart işleyiş prosedürlerini oluşturmak zorundadırlar.” Bu ifade de bir kez daha belirtildiği üzere örgütsel çeşitlilik, sosyal sistemlerde yine bu sistemlerde mevcut bulunan hayati kaynakların akışını kontrol eden ajanların çeşitliliğine bağlıdır.

Öykünmeci eşbiçimlilik ile ilgili bir araştırma için Lee ve Pennings ‘in (1999) Alman Muhasebe ve Denetleme firmaları arasındaki ortak katılımlı ve ortak yardımcı yapının birbirine uyum sürecinin temel tanımının yapıldığı çalışma konu içerisinde bahsedilen hususların bir araştırma vasıtasıyla sınanması olarak gösterilebilir. Bu çalışmada da belirtildiği şekilde pazarlar; müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerden

oluşur ve yine bu pazarlar mücadele eden örgütsel formların yarış alanıdır. Zira, herhangi bir piyasada bir örgütsel form bir diğeri üzerinde tercih edilir bir konuma ulaşırsa, pazar geri beslemesi yapan organizasyonlar tarafından kullanılması gerekli form olarak kabul görmeye başlayacaktır. Çalışmada firmanın, yapısı ile ilgili pazarda yaptığı geri besleme ve bunun firmanın filitreleme mekanizması ile kesişmesi neticesinde yeni bir form olan ortak yardımcı yapıya uyumu ve bu uyum süreci ele alınmıştır.

Alman muhasebe ve denetleme firmalarının iş yapış şekli bir zamanlar ortak katılımlı icra şeklinde iken son dönemde iş yoğunluğunu azaltan ve daha verimli olmayı sağlayan ortak yardımcı yapı tercih edilmeye başlanmıştır. Buradan çıkarılması gereken sonuç daha önceki çalışmalarda da bahsedildiği üzere pazarın seçici çevre olması nedeniyle örgütsel nüfusu etkilemiş olduğu gerçeğidir (Hannan ve Freeman, 1989).

Kurumsal teori yazarları örgütsel değişimleri ve kurumsallık sürecini kurumsal değişim için çok önemli mihenk taşı olarak görüyorlar. Onlara göre yeni bir örgüt formunun kabul edilmesi ve yayılması, normların, inançların ve pratikteki uygulamaların da değişeceği anlamını taşımaktadır. Ayrıca bir anlamda anlayıştaki değişim olarak da ifade edilebilecek bu konu, yapının yaygın kabul görülmesi için çok önemli bir husustur (Lee ve Pennings, 2002). Araştırma konusunu teşkil eden Ortak Yardımlı forma ilk geçiş ve uyum aşamasında piyasada hala eski forma tabi firmalarında mevcut olduğuna değinilmiş ve bu çeşitliliğin seçimi elbette ki tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu andan itibaren sonraki aşamayı oluşturan daha gelişmiş formun kabul edilmesinin son derece doğal olduğuna değinilmiştir. Hele bu yeni formda kârlılık, pazar payı, performans ve büyüme oranı eskiye nazaran yüksekse yayılma hızının çok daha süratli olacağı belirtilmiştir. Tercih edilen bu yapının piyasada yaygınlığının pozitif bir ivme ile arttığı ve kurumsallaşma sürecinin bu form için ortaya çıktığı neticesine ulaşılmıştır. Ek olarak, özellikle maksimum verime ulaşmak söz konusu olduğunda, firmanın kendisine has özelliklerinin (büyüklük, girişimcilik, risk faktörünün değerlendirilme şekli vb.) ortak yardımcı

forma uyumu ve bu yapıyı kullanan denetleme firmalarının taklit edilme sürecini olumlu anlamda etkilediğine değinilmiştir (Lee ve Pennings, 2002).

Firmalar faaliyet gösterdikleri sahalarda sürekli çevrelerini ve aynı zamanda pazarı etkileyen faktörleri gözlemlerler. Dönem dönem iş alanında durağanlık ya da daha ileri bir aşama olan piyasanın doyuma ulaşması veya şirketin kendine özgü iş yapabilme kabiliyeti paralelinde geliştirdiği tekniklerin, diğer firmalar tarafından taklit edilmesi neticesinde istenen ölçüde kâr edememe, verim alamama durumu ile karşılaşılabilir. Kısaca pazarın yeniliğe ihtiyacı var denilebilir. Bu şartlar altında hele ki önceki yenilik hareketleri toplum tarafından kabul görmüş ise, firmalar yenilik peşinde koşarlar ve keşfedilen yenilik anında kullanılır, bu durumda yeniliğin verimliliğini test etmeye dahi gerek duyulmayabilir (Stearns ve Alan, 1996).

Çalışmamızda çeşitli kereler belirtildiği üzere; pazarın tercih ettiği davranışları ve yapıyı bünyesinde barındıran firmalar iş yapabilme kabiliyetini sürdürebilmektedir (Lee ve Pennings, 2002:149). Dolayısıyla piyasalar (örgütsel topluluk da buna dahil edilmeli) ve de toplum tarafından meşruluğu kabul edilmiş firmaların taklit edilmesi ve yapıların kendi bünyesinde, kendi firmalarının öz karakteristiği haline gelecek tarzda uygulanması gayet normal bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Bu tür bir strateji aynı zamanda hem maliyetlerin azaltılması hem de belirsizlikler neticesinde karşılaşılacak olumsuzlukların önüne geçilmesi anlamına gelecektir.

Alman denetleme firmalarının birbirlerine yapısal anlamda benzemeleri ya da birbirlerini öykünmeçi eşbiçimlilik anlamında taklit etmeleri “Rekabetçi koşullar firmaları bazı durumlarda birbirlerine benzemeye zorlayabilirler.” (Pil ve MacDuffie,1996; Womack, Jones ve Roos,1990) görüşü ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu tarz öykünmenin piyasalarda oldukça sık rastlanan bir durum olduğuna değinilmiş ve Toyota’nın üretim sisteminin Amerikalı ve Avrupalı otomobil üreticileri tarafından aynen kopyalandığı örneği verilmiştir.

Yapılan çalışmada hayatta kalma ve büyüme oranlarının pazar geri beslemesi yapılması neticesinde ortaya çıkan öykünmecî eşbiçimlilik ile arttığı (Lee ve Pennings,2002:149) sonucuna da değinilmiştir. Saha çalışması neticesinde elde edilen verilere göre de bu konu hakkında kesin sonuç alınmıştır diyebiliriz. Zira, firmalar sürekli tekrarladıkları şekliyle; **“rakipler ne yapıyorsa bende onu aynen yapmasam da benzerini kendi firmamda uygulamalıyım”** prensibiyle hareket etmektedirler.

Yine bir başka çalışmada; bilişsel sınıflama teorisine göre firmalar aynı pazarda aynı pazarın içerisindeki daha özel bir sahada (niche market) ya da aynı büyüklükte olan diğer rakipleriyle onları referans kabul ederek benzer davranışlarda bulunma eğiliminde olduklarının tespit edildiği ifade edilmektedir (Alpert ve Wheten,1985; Porac ve Thomas,1990; Reger,1987; Walton,1986). Ayrıca firmaların diğerlerinin yalnızca hareketlerini kopyalamadıkları (Strang ve Meyer,1993), aynı zamanda çevresel belirsizlikleri açıklayabilmek içinde pazarın geri beslemesini yani değerlendirmesini yaparak bu davranışları mercek altına aldıklarına değinilmiştir (Porac ve Thomas,1990).

Pazarda aynı büyüklükte ve aynı iş ile uğraşan iki firma söz konusu ise bu tür firmaların birbirlerine benzerliğini görmek çok da şaşırtıcı değildir. Bu kavram (Burke ve Reitzes,1981; Foote,1951; Stryker,1968), örgüt teorisinde üç fonksiyon ile tanımlanmıştır. Bunlar Normatif fonksiyon, Bilişsel fonksiyon, Karşılaştırmalı fonksiyondur. Normatif fonksiyon için bireyler ve örgütler davranışlarını normlar çerçevesinde gözden geçirerek birbirlerine uyumlu hale getirebilirler denilmektedir. Bilişsel fonksiyonsa, örgütlerin ya da bireylerin yapılan iş ve paylaşılan bilgi gereğince hareketlerinin ve yapılarının birbirlerine uyumlu, benzer hale geldiğinden söz etmektedir. Karşılaştırmalı fonksiyon için ise, “Diğerlerinin yaptığı hareket ya da uyguladığı yapı, bir başkası tarafından izlenerek referans kabul edilebilir.” (Fiegenbaum ve Thomas, 1995) denilmektedir.

Firmalar aynı büyüklükte örgütler olarak aynı müşteri için mücadele ederler; aynı düzenleme, yayılma imkânları kısaca aynı koşullarla karşı karşıyadırlar.

Birbirlerinden ufak farklılıklarla ayrılan bu firmalar kendi referans grubunu yani aynı özellikleri taşıyan firma olarak ortak gruplarını oluştururlar. “Eş büyüklükteki firmaların birbirlerini taklit yüzdesi o referans gruba ait ortak bir davranış modelinin oluşmasına imkân sağlar.” (Lee ve Pennings, 2002) denilmektedir.

Firmalar birbirlerinde öykünecek özellik, hareket ve uygulamaları takip ederken ilgi sahalarını, kendileriyle aynı işi yapan şirketleri yakın ve uzak diye iki sınıf halinde ortaya koyarak oluşturmaktadırlar. Bunlardan yakınında olanların o firma üzerinde kurumsallaşma süreci ve öykünmecî eşbiçimlilik açısından daha fazla etkisi olduğu düşünülmektedir (Porac, Thomas ve Baden- Fuller,1989; Reger,1987; Walton,1986).

Örgütlerin birbirlerine benzerliklerinin, kendi sahaları içerisinde, benzer faaliyet icra eden örgütler arasında yüksek oranda olması normal bir olgudur. Bu durumda örgütsel yapılardaki eşbiçimlilikler için farklı sahalarda geçerli olmayacaktır kanısına ulaşılabilecektir.

2.4 YENİLİK VE DEĞİŞİM

Yenilik ve değişim, genellikle örgütlerin diğerlerinden farklılaşma davranışı olarak tanımlanır. Ancak, yukarıda da belirttiğimiz gibi, örgütlerin yenilik ve değişimleri birbirlerinden taklit etmesi, çelişkisel bir biçimde örgütlerin hep birlikte eşbiçimsel olarak değişmesine neden olabilmektedir. Bu eşbiçimsel yeniliğin doğasını anlamak için yenilik ve değişim kavramlarını ele almak gerekmektedir.

Yenilik ve değişim günümüz örgütleri için kural haline gelmiştir. Örgütlerin pek çoğunun yaşam alanlarında, yapılanmalarının, iletişim ve ortak hareket kabiliyetlerinin hatta kültürlerinin ve stratejilerinin her an değişim durumunda olduklarını görmekteyiz. Kısacası günümüz piyasalarında, örgütler için değişim, eski durağan ortamda faaliyet gösterilen, hizmet sunulan dönemlere göre kural haline gelmiştir.

Örgütlerdeki değişimler, sürekli değişimler ya da kökten (radikal) değişimler olarak ikiye ayrılabilir (Daft, 2005:400). Sürekli değişimler, bir diğer adıyla adım adım değişimlerin, örgütün genellikle bir departmanına yönelik değişimler olduğuna düşünebiliriz. Radikal değişimler ise, örgütün bütününde yaşanan değişimlerdir (Daft, 2005:401). Adım adım değişime örnek olarak; Türkiye pazarına girerek, belli bir pay elde ettikten sonra Hyundai Otomobil firmasının hemen her sene bünyesinde yaptığı ufak değişikliklere şahit olmamız gösterilebilir. Firmanın, Türkiye pazarıyla tanıştığı ilk yıllarda, araçlarının kalite seviyesinin ve müşteriye sunulan ürün yelpazesinin oldukça kısıtlı olduğunu biliyoruz; ancak özellikle son yıllarda pazarın en büyük dördüncü markası olmasının da etkisiyle, gerek pazarlama, gerek satış sonrası hizmetler ve gerekse ürün yelpazesinin genişletilmesi konularında, firmanın kendi iç dinamiklerini ilgilendirse de pazara etkilerinin açık olduğu değişimler söz konusudur. Yine TOFAŞ otomobil firmasının, pazarda var olan değişmez çekirdek payını koruyabilmek maksadıyla, hemen her sene araçlarının görünümünde yaptığı ufak makyajlar sürekli değişimlere örnek olarak gösterilebilir. Zira, bu değişimler sabit olduğu düşünülen pazar payını korumasına yetmektedir.

Radikal değişimler ise, çevresel faktörler düşünüldüğünde, mevcut yapının değerlendirilmesinin akabinde, ihtiyaca cevap verememe durumunun söz konusu olması halinde, örgütün bütününde yaşanan değişimlerdir (Daft, 2005:402). 1999 yılından itibaren ortaklık hisselerindeki değişiklikler ve yapılanma ile eskisinden neredeyse tamamen farklı yapı (Bölge Müdürlüğü uygulaması kaldırılmış yerine Bireysel ve Ticari Bankacılık İşlemleri Koordinatörlüğü alt dallarından oluşan koordinatörlük sistemi getirilmiştir) çehre ve görüntüyle bankacılık sektöründe yer alan Yapı Kredi Bankası bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Firmaların bünyelerinde yaşanan köklü ya da adım adım değişimlerin avantaj ve dezavantajlarının değerlendirilmesi konusunda şu hususlardan bahsedebiliriz: en temelde, büyük örgütsel değişimler yani radikal değişiklikler, kilit yönetici ve çalışanların değişim konusunda aynı fikirde olmaları ve değişimi desteklemeleri ile mümkün olabilir. Adım adım değişimler ise, resmi olmayan uygulamalar ve orta kademe yöneticilerinin davranışları ile gerçekleşebilir. Köklü değişimlerin, örgütlerin

yaşam alanlarındaki kârlılıkları veya kâr amacı gütmeyen bir örgüt ise, varlığını sürdürebilmesi, yeniliği takip edebilmeleri ve dolayısıyla atıl duruma düşme ihtimalini ortadan kaldırmaları, avantaj olarak görünmektedir. Yine de bunu uygulamaya dökmek belli bir yapı ve kültürü bulunan örgütlerin, bütün organlarıyla bunu kabullenmesi ve hayata geçirmesi demek olur ki bu husus karşımıza pekâlâ engel olarak çıkabilir. Adım adım değişiklikler ise pek de hareketli olmayan çevrelerde orta kademe yöneticisinin inisiyatifini kullanarak dahi hayata geçirebileceği türden uygulamalardır. Kolay uygulanabilir olması bu tür değişimlerin avantajıdır. Var olan ufak çevresel değişikliklere bu tür değişimler sayesinde anında tepki verilebilir. Ancak departmanlar arasındaki iletişim, değişimle ilgili örgütün bilgilendirilmesi yine konuyla ilgili olarak birimler arası koordinasyonun sağlanması ve anlık yapılan bu tür değişikliklerin örgütün genel amaçlarıyla düşebileceği muhtemel terslikler, dezavantaj olarak yöneticinin karşısına çıkacak sorunlardır.

Radikal değişimler için 1990'lı yılların başında Nüfus idarelerinin kontrol ve kayıt işlemlerinin tamamının bilgisayara aktarılması kararı da örnek olarak gösterilebilir. Bu değişimin neticesinde, avantaj olarak, nüfus idareleri işlerin daha pratik olarak yürütüldüğü, vatandaşlara daha iyi hizmetin sunulduğu, depolanan bilgilere çok daha kolay ulaşılabilecek bir sisteme sahip olan kurumlar haline geldiler; ancak, madalyonun öteki yüzünde bu sisteme geçebilmek için katlanılan maliyetler (bilgisayarlar ve kurulan ağ sistemleri, bunun için gerekli alt yapı sistemleri, personel eğitimleri vs.) kendilerine gerek kalmadığı için görev yerleri değiştirilen çalışanların yeni işlerine adaptasyonu, bünyesine katıldıkları devlet kurumunun işlerinin yürümesi konusunda yaşadığı problemler ve o insanların üzerindeki psikolojik etkiler dezavantajlar olarak değerlendirilebilir.

Örgütler zamanla bütün stratejileri, yapıları ve yönetim prosedürlerinde değişiklik yapmak zorundadırlar. Geçmişte çevresel faktörler daha sabitken çoğu firmalar, adım adım değişimlerle ortaya çıkan sorunları çözmeye çalışıyor ve yeni fırsat avantajından faydalanıyorlardı. Bu tür değişimlerin maliyetler ve yapıya olan etkileri düşünüldüğünde, daha az maliyet ve yapıda değişikliğe gerek duyulmamasının en büyük avantaj olarak karşımıza çıktığını yukarıdaki paragrafta da

belirtmiştik. Ancak, özellikle son on yılda örgütlerin, her alanda bu kadar hızlı değişen çevresel faktörlere ayak uydurabilmek için radikal değişimlere ihtiyaçları vardır. Evet yukarıda örnek üzerinde de değindiğimiz gibi maliyetlerin oldukça yüksek olması ve köklü değişimlerin; örgütlerin yapısı, kültürü, iş süreçleri, hatta iş gücündeki düzenlemeleri dezavantajları olsa da çevresel değişime daha kolay adaptasyon ve daha kârlı iş imkânı, daha kaliteli, ihtiyaca yönelik hizmet demek olduğu için bu türden değişimlerin, faaliyet gösterilen çevre belirsizliklerle dolu bir çevre ise, avantajları daha fazladır.

Örgütsel değişimler örgütün yeni bir düşünce veya davranışa adaptasyonunu ifade etmektedir. Örgütsel yenilik ise tam tersine, davranış ya da düşüncenin örgütsel çevreye uyumu ile ifade edilebilir. Bu iki tanımdan da anlaşılacağı üzere, piyasalardaki aktörler, değişim ve yenilik bağlaçlarıyla daima birbirleriyle yakın ilişki halindedirler.

Bu noktada belki de birbirini taklit etmek ve yapısal anlamda benzetmek olarak ifade edilebilecek eşbiçimlilik kavramı ile tam zıt istikamette değerlendirilmesi gereken değişim ve yenilik uygulamalarına değinmek gerekecektir. Bu konuyla ilgili en temel ve sade ifade şüphesiz **“Değişim, eşbiçimlilik baskısının en hafif olduğu örgütlerde başlar.”** (Powell,1991:198) şeklinde tek bir cümle ile belirtilebilir.

Yukarıdaki paragrafla, değişim ve yeniliğin, eşbiçimlilik ve bir anlamda kurumsallaşmanın tam ters istikametinde hayat bulduğuna değinmiş olduk çünkü en temel tanımıyla; “Kurumsal aktörler değişimin karşısındaki en büyük engeldir.” denilmektedir (Powell,1991:198). Zira, kurumsallaşmanın doğası gereği, örgütler bu türden kurumsallaşma baskısının hissedildiği bir çevrenin etkisi altında iseler, ya çevresel etkiler kurumsal kurallar vasıtasıyla geliştirilen savunma mekanizması içerisinde örgütün farkına dahi varamayacağı incelikle örgüt bünyesine katılacaktır ya da bu tür bir değişim hareketinin, problemlerin çözüm yolu olacağı düşüncesiyle, kendiliğinden örgütün iç dinamikleri vasıtasıyla hayat bulduğu görülecektir.

Ancak, şunu da belirtmek gerekir ki, değişim ve yenilik olgusunun bizatihi kendisi, belirli bir örgütsel alanda kurumsallaşmış bir uygulama olabilir. Böylesi alanlarda örgütler kurumsal baskılar nedeniyle yenilik ve değişime yönelebilirler. Sonuç olarak Powell'ın (1991) tam tersine girişimci örgütlerin egemen olduğu örgütsel alanlarda eşbiçimlilik baskısı örgütleri değişime yönlendirebilir.

Piyasalarda, eğer hitap edilen, hizmet götürülen müşteri kitlesinin talepleri çok geniş bir alana yayılmışsa ve kurumsal anlamda çok fazla homojen firma piyasada varlığını sürdürüyorsa yenilikler ortaya çıkacaktır, denilebilir. Zira, bu durumda girişimci örgütler için karşılanamayan talepleri bastırarak ürün üretmek ve firma yapısı oluşturmak için şans doğacaktır (Powell,1991:198). Kafaları karıştırabilecek bu ifadeyi biraz daha açıklamak gerekirse; örgütler faaliyet gösterdikleri sahada beklentileri karşılamak için hareket ederler. Bir hizmeti sunan birden fazla örgüt olması, sunulan hizmetin kalitesini arttırmaya yetmeyebilir. Zira, toplumun beklentileri her geçen gün değişkenlik göstermektedir. Bu durumda vizyonu gereği hareket etmek durumunda olan örgütler içerisinde, değişen taleplerdeki niteliği emsallerine göre daha detaylı analiz edebilen örgüt, rakiplerine göre daha avantajlı konumda bulunacaktır. Bu avantajı yakalayabilmenin tek yolu, rahatlıkla tespit edilebileceği üzere, örgüt için değişimi ve paralelinde ortaya çıkacak yeniliği bünyesinde en doğru zamanda ve en doğru haliyle bulundurabilmektir.

Ancak şunu da belirtmekte fayda var ki, yukarıda da değinildiği üzere, yeni bir yapı yaratmak daha fazla kaynak kullanımını beraberinde getirecektir. Bu durumda eskisini desteklemek daha az maliyetli olabilir. Örgüt yapısının yenilenmesi ya da yeniden oluşturulması örgüt için maliyet demek anlamına gelecektir. Sosyal yapı basit bir insan ürünü değildir (Zucker,1965). Bunun sonucu olarak yenilenen ya da sıfırdan oluşturulan yapıların örgüt için pozitif değer taşıdığına inanılması bir zorunluluktur (Tolbert ve Zucker,1988:180). Bu nokta, karar alıcı konumundaki personelin üzerindeki sorumluluğu gözler önüne sermektedir. Belki de bu değişim maliyeti ve sorumluluğu, örgütlerin yenilikleri ve değişimleri birbirlerinden taklit etmelerine ve eşbiçimsel değişime neden olabilmektedir (Sargut, 1998).

Bir diğerk bakış açısıyla, örgütlerin fonksiyonel analizi alanında yapılan çalışmalar neticesinde çıkan sonuca göre değışim, yapılardaki işlerlik ortadan kalkmaya başladığında hayat bulmaktadır (Tolbert ve Zucker,1988). Değışim bir kez yaşanmaya başladığı anda ya da daha detaylı bir yaklaşımla, bütünü bir parçasının değışimi diğerk organların da uyum için değışimini gerekli kılmaktadır. Çalışmanın içeriğinde bahsedildiğı şekliyle her ne sebeple ve surette olursa olsun değışim neticesinde ortaya çıkan yeni yapı, sosyal sisteme uyumlu olmak zorundadır. Aksi takdirde varlığını sürdüremeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla sosyal etkileşim süreci düşünülürse, çevresel etkiler ve sonucunda hasıl olan ihtiyaçlara uyum, karar alıcıya bir anlamda sınırlı karar alma özgürlüğü sunmaktadır (Tolbert ve Zucker,1988).

Diğerk açıdan, “değışim her zaman gerçekleşecektir, önünde hiçbir engel yoktur.” gibi bir sonuca ulaşmak da bir tür problematiğı beraberinde getirebilir. Zira, son yıllardaki araştırmalardan da doğruluğı kanıtlanabileceğı üzere gelişimin yavaş vuku bulduğı ya da negatif ivme ile ortaya çıktığı hatta hiç söz konusu dahi olmadığı örgütlerin da varlığı bir gerçektir. Bu firmaların çevrelerine uygun model geliştiremedikleri sonucuna ulaşılabilceğı gibi değışime ihtiyaç duymadıkları nihai noktasına da pekâlâ varılabilir. Zira, değışim ve yenilik, bir kez daha ifade etmek gerekirse, örgütlerin çevrelerini ve kendilerini etkileyen aktörleri değerlendirme tarzlarına da bağılı olarak farklılık gösterebilir. Örgüt yapısı, kontrol mekanizması, örgüt içi iletişim becerisi ve hatta iş süreçleri dahi bunda etkilidir.

Bu bölüme kadar çalışmamızda, karar alıcı konumunda ki bir liderin rasyonel hareket etmesi ve neticesinde ortaya çıkan “Girişimci/Göçebe Örgüt” hareketinden bahsedilmiştir. Sonrasında bu tür örgütlerin hareketlerinin anlaşılmasında yalnızca rasyonel kuralların ve düşünce tarzının yeterli olmayacağı, örgütlerin mensubu olduğu örgütsel popülasyonun belirlediğı “kurumsal kuralların”da önemli olduğuna değınilmiştir. Akabinde bu kuralların ya da rasyonel uygulama örneklerinin sonucunda “eşbiçimlilik” kavramından bahsedilmiştir. Bu konular hakkında açıklamalar yapılırken örgütsel çevrede meydana gelen değışimlere ve yenilik ihtiyacına değınilmiştir.

Tüm bu konuların temelinde örgütlerin uyguladıkları hal tarzı “Öykünmeci Eşbiçimlilik” ya da “Göçebe Hareketler”in çıkış noktasında bir şekilde “Strateji” kavramının var olduğunu hatırlamak gerekmektedir. Plânsız, hedefsiz ve ne yapacağını bilmeyen bir örgüt iş sahasında var olamaz. Bunları gerçekleştirebilmek için de örgütler yol haritalarına ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple literatür çalışmasının son bölümünde kısaca “Strateji Formülasyonu” üzerinde durulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİ FORMÜLASYONU

3. STRATEJİ

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiştir ve 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken, 1999:7). Genel anlamda strateji, bir örgütün (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Meydan Laurausso, 1981:566). Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum”dan geldiği belirtilmektedir (Tosun, 1974:220). Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bir işletmenin hedeflerinin saptanarak buna uygun kaynakların tahsisi ve kaynakların kullanımı için belirlenen yolların tamamı strateji kavramı içerisinde değerlendirilmelidir.

Günümüz dünyasının örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz (Güçlü, 2003:62). Şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır; “strateji, stratejik harekete rehberlik edecek plânları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Nut ve Backoff, 1992:55).

3.1 STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Güçlü, 2003:70).

Peter Drucker, stratejik yönetimin ana işlevinin bir işi baştan sona düşünerek işin tanımının yapılmasının akabinde, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için alınan kararların etkili bir şekilde yönetilmesi demek olduğunu belirtmiştir (Drucker, 1999).

Bu noktada stratejik yönetimin geleceğin bir plânının yapılması demek olduğunu düşünmek yanıltıcı olabilir. Nitekim işletmenin çevresi sürekli değişmektedir. Bu koşullar altında plânların bir defa yapılarak bunların değişmez kalıplar haline getirileceğini düşünmek yanlış olacaktır (Hatiboğlu, 1986:44).

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfus eder (Gümüş,1995:315). Stratejik yönetimde geleceği tahminlerine göre biçimlendirerek, kendi geleceğini inisiyatifi altına almaya çalışmak hemen hemen örgütlerin tamamının hedefidir. Artık günümüzde hangi sektörde ve büyüklükte olursa olsun örgütlerin başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır.

3.2 STRATEJİ FORMÜLASYONU

Bir yönetici için en önemli şey firmasının faaliyetlerine yönelik strateji üretebilmesi veya oluşturulmuş stratejiye göz kulak olabilmesidir. En kısa tanımıyla strateji formülasyonu bir firmanın pazardaki yerinin belirlenmesi veya diğer bir

deyişle hangi ürün veya hizmetin kimler için üretileceğinin tespit edilmesidir. Daha geniş tanımıyla ise, strateji formülasyonu örgütün nasıl oluşturulacağı, değişikliklerin ne zaman gerekli olacağı veya gerekli olduğu sorularının yanıtının bulunmaya çalışıldığı bir süreçtir. Strateji formülasyonu aynı zamanda bir örgütü oluşturan insanların ilgi alanlarının yapılan işe yoğunlaştırılması ve ortak bir eğilimin ortaya konması sürecidir (Mintzberg,1989:25).

Strateji formülasyonu mekanik olarak plânlanmış olanın da ötesinde bütünüyle bir hayalin ortaya çıkması, yapılacak işe geleneksel yetenek, inanmışlık ve detaylardan doğan mükemmelliğin dahil edilmesi sürecidir. Eldeki materyallerin uyumlu kullanımı ve onlardan alınabilecek en iyi sonuçtur. Uzun tecrübeler sonucunda elde edilmiştir. Yaratıcı stratejilerin formülasyonu ve uygulaması öğrenmenin akıcı süreci ile bir araya getirilir (Mintzberg,1989:26).

Strateji formülasyonu için en temel konunun, düşünce ile hareket arasında kurulacak ilişki olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Firmanın piyasada kendisini kabul ettirebilmesi ve hayatta kalabilmesi için anahtar husus bu noktada yatmaktadır.

Bir satış elemanının müşteriyle olan ilişkisi değerlendirildiğinde şu sonuç çıkacaktır: Satış elemanının satmayı amaçladığı ürün yeterince iyi olmayabilir. Bir takım düzeltmelere ihtiyaç duyulabilir. Satış elemanı müşteriyle yaptığı mülakat neticesinde vardığı bu sonuç üzerine, firmasına döndüğünde bu tür düzeltme ve geliştirmeleri hayata geçirebilir. Ortaya çıkan yeni ürün ya da hizmet yeni bir stratejinin hatta yeni bir pazarın doğması anlamına gelebilir. Bu durumda şirket stratejisini değiştirmiştir denilecektir. Düşün ve hayata geçir süreci yaşanmış ve ihtiyaçlar neticesinde yeni strateji firma için kendiliğinden doğmuştur.

Bu konuda Henry Mintzberg'in (1989) görüşü oldukça basittir; "Stratejiler, formüle edilebildikleri oranda şekillenir, vücut bulurlar" demektedir. Bir örgüt en gerçekçi stratejisini, değerlendirilen ve yaşanan anın sonucunda yaptığı durum değerlendirmesi neticesinde belirleyecektir.

Strateji ve üretilen stratejinin hayata geçirilmesinde problem genelde ilk aşamada yani formülasyon ve uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Genel kabul gören husus düşüncenin hareketten bağımsız olması gerektiğidir. Kesinlikle insanlar daha zeki olabilirler. Ancak, yalnızca iyi düşünülmüş stratejilerle sonuç alamayabilirler. Bazı zamanlarda stratejilerinin sürekli gelişmesine müsaade ederek hali hazırdaki stratejilerinden daha fazla verim alabilirler. Zira, bu gelişim stratejinin ait olduğu örgütün hareket ve tecrübelerinden kendisine bir şeyler katmasına müsaade edileceği anlamına gelecektir. Hiç kimse, hiçbir araç daima ileriye düşünecek ve daima doğruyu tahmin edecek kadar zeki olamaz. Var olandan, yaşanılandan ve edinilen tecrübelerden faydalanmak hayati önem arz etmektedir.

Örgütlerdeki mevcut hiyerarşinin uzantısı olarak düşünmekten sorumlu olan ve uygulayıcı ayrılmıştır. Bu ayrım elbette ki bazı durumlarda ikisi arasında irtibat kurulmasını strateji formülasyonu açısından “Çok Önemli” önem derecesine taşımıştır. Zira, bazen satış uzmanı, işçi, usta gibi üretim ya da hizmet aşamasında en önde faaliyet gösteren personel, şirketin geleceği için stratejik öneme sahip bir bilgiye sahip olabilir. İşte bu noktada strateji formülasyonu için en kritik nokta karşımıza çıkmaktadır. Önemli olan husus bu bilginin üst kademe yöneticilerine aktarılabilmesidir. Kısaca strateji üretimi, masa başında gerçekleştirilebileceği gibi firmanın günlük yaşantısı içerisinde, detayların arasında da bulunabilir (Mintzberg,1989:31).

Kimi zaman stratejiler kendiliğinden ortaya çıkabilir. Zira, koşullar strateji formülasyonu açısından kesin kuralların ve yöntemlerin ortaya konmasını güçleştirmektedir. Değişken şartlar her duruma göre farklı bir yöntemle stratejilerin oluşturulmasını hatta bazı durumlarda örgütün stratejisi olmaksızın hareket etmesini ve kendisini olayların akışına bırakmasını da pekâlâ dikte edebilmektedir. Çok değil bundan birkaç yıl öncesine kadar televizyon kanallarında izlemeye alışık olduğumuz Amerikan Filmlerinin yerini, başarılı olan birkaç çalışmanın ardından, yeni bir strateji olarak, bütün kanallarda rahatlıkla her akşam rastlayabileceğimiz Türk Dizileri almıştır. **Değişen strateji, öykünmecî eşbiçimlilik sayesinde tüm sahaya**

yayılmış ve genel kabul görmüş bir yapı olarak tüm televizyon şirketleri tarafından uygulanır hale gelmiştir.

Burada, Sargut'un (1998) "Strateji Alternatifi Olarak Öykünmecî Eşbiçimlilik" çalışması önemli bir açılım sağlamaktadır. Sargut (1998), kurumsal çevrede oluşan öykünmecî eşbiçimlilik baskısının, strateji geliştirme becerisi sınırlı olan girişimci örgütlerin başarılı yapıları kolayca kopyalamalarına olanak sağladığını ileri sürmektedir. Bu örgütler, gerek belirsizlik gerekse strateji formülasyonu için gerekli insan ve parasal kaynaklara kısıtlı düzeyde sahip oldukları için, başarılı olduğunu düşündükleri örgütleri taklit etmeyi, "strateji belirlemenin" yerine geçen bir davranış biçimi olarak benimsemektedirler. Sargut'a (1998) göre, "**Örgütsel nüfus içinde öykünmecî eşbiçimlilik eğiliminin yüksek olması nedeniyle öncü girişimci örgütler hızla taklit edilirler ve örgütsel nüfustaki kuruluş hızlarını ve sayılarını böylelikle arttırlar.**"

Elbetteki strateji formülasyonunda konunun uzmanı olmak ve yaratıcılığın önemi küçümsenemez. Stratejik anlamda fırsatlardan istifade edilebilmesinin, firma yöneticisinin konuya yaklaşımı, konuya hakimiyeti ve geleceği görebilecek yetenek ve yaratıcılığa sahip olması ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Ayrıca bu durumun, küçük ölçekli bir firma için çok kısa süreli olarak ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanmak anlamını taşıyacağı da açıktır.

Durumsal yaklaşıma göre strateji oluşturulurken, değişimin sürekli olduğu göz önüne alınmalıdır. Kısaca örgütler sürekli çevresine adapte olmak zorundadırlar. Bu ifade temel ikilemi de beraberinde getirmektedir, çünkü strateji üretimi sabit kavram ve veriler üzerine gerçekleştirilebilmektedir. Değişken etmenler bu noktada verimliliği her daim etkiler. Bu konudaki her tanımlama ve özellikle plânlama perspektifiyle yapılanlar bir örgüt için durağanlığı işaret eder. "Durağan olmayan bir örgütün strateji üretmesi zordur." denilebilir.

Değişimin, örgütlerin rahatsız oldukları bir durum olduğunu ifade etmiştik. Belki de bu sebeple çoğu örgütler, kendi stratejilerini çoğu zaman kendileri için

olumsuz sonuçlar doğuracağını görmezden gelerek, uygulamaya devam ederler. Ancak, açıktır ki değişim devam eden bir faaliyettir. Firmalar durağan dönemleri kendilerinin altın çağı olarak değerlendirirler çünkü ellerinde sahip oldukları stratejik eylem plânları her geçen gün eksiklerin giderildiği, herkesin nihai hedef hakkında bilgi sahibi olduğu ve günden güne üyeler için uygulaması basit hale gelen plânlardır.

Dünya her an değişmeye, ekonomik koşulları değiştirmeye devam etmektedir. Bu bazen yavaş bazen çok ciddi sıçramalarla firmaların karşısında, “değişim” olarak tanımlanmış kavrama karşı hal tarzı üretilmesinin zorunlu olduğu bir olgu olarak bulunmaktadır.

Sonuç olarak değişim ister yavaş ister aniden belirsin örgüte ait stratejide çevresine duyarlı olarak değişecektir. Miller ve Friesen’in dediği gibi stratejik değişim gerçekleşmek zorundadır. Küçük ölçekli, yapısı sektör değiştirmeye müsait firmalar yani göçebe örgütler için stratejilerini farklı sektörde çalışmak olarak değiştirerek, bir başka piyasada ortaya çıkmaları olarak gelişen değişim sürecinin yaşandığı bu zaman dilimi de bu kapsam ve ifadeyle değerlendirilebilir.

Bir firma için faaliyet gösterdiği sahasındaki, stratejisini belirlemesine etki eden iki temel güç; değişim ve durağanlıktır. Bu sebeple özellikle küçük ölçekli firmalar için stratejik kararların kısa ömürlü olmasının nedeni, bu iki faktörü dengeli bir şekilde harmanlayamamaları ve karar alma sürecinde hatalar yapmalarındır.

Aile şirketini bu konuda hiçbir eğitim almadan idare etmeye ve kârlılığını koruma hatta yükseltme sorumluluğu omuzlarına yüklenmiş yöneticiler bu sıkıntıları belki de en ciddi şiddetiyle hissedenlerdir. Zira, yönetim ve ticari hayatta kendisine karar alabilmesi için gerekli olan, hareket tarzları yalnızca geleneksel olarak ticaretle uğraşılması sebebiyle gördükleri ve büyüklerinden kendisine aktarılan tecrübelerle sınırlıdır. Çalışmanın önceki bölümlerinde değinildiği üzere göçebe örgütlerin, bu sınıflamaya tabi olmasında ki etkenlerden bir tanesi, bu iki ana faktörün yani değişim ve durağanlığın değerlendirilememesi neticesinde ortaya çıkan iş görememe hali ve

varlığını başka bir sahada sürdürme ihtiyacı olabilir. Şüphesiz ki bu konunun detaylı bir saha çalışması ile açıklığa kavuşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu açıklamaların ışığında, Henry Mintzberg'e göre strateji geliştirmek ve firmanın varlığını sürdürmesinin yolu, düşünce ve harekete geçme alanında uzmanlığa yani doğru kararı doğru zamanda vermeye bağlıdır. Ayrıca durağanlığı ve değişimi öğrenerek bu iki faktörü kontrol altına almak çok önemlidir.

3.3 DURAĞANLIĞI YÖNETMEK

Strateji belirleyerek faaliyete geçirebilmek gibi, sahip olunan bir stratejiyi yönetebilmek ve verimliliğini devam ettirebilmek, uzun süreli olabilmesini sağlamak da oldukça zordur. Bu noktada belki de en önemli faktör değişimden ziyade durağanlığın yönetimidir. Piyasa koşulları incelendiğinde de çoğu zaman firma sahiplerinin ya da büyük ölçekli firmalar için tepe yöneticilerinin, her an strateji yaratmak yerine, var olan ve tamamı ile firmalarına ait stratejilerinin mümkün olduğunca etkili kullanılabilmesinin yollarını aradıkları görülmektedir (Mintzberg,1989:39). Çünkü mevcut stratejiler bir zaman sonra benimsenmiş olmasının verdiği kolaylık ve pratik uygulanabilir hale gelmesi sebebiyle daha fazla verim elde edilir hale gelecektir.

Çalışmamızın son bölümünde araştırma öncesinde belirlenen amaçlara ulaşmaya ve literatür araştırması esnasında ortaya çıkan hipotezleri test etmeye yönelik hazırlanan mülakat formu ve gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
“GİRİŞİMCİ/GÖÇEBE ÖRGÜTLERDE ÖYKÜNMECİ
EŞBİÇİMLİLİK: ANKARA’DA KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Bu araştırmanın temel amacı, girişimci/göçebe örgütlerin öykünmecî eşbiçimlilik davranışlarını incelemektir. Bu doğrultuda, girişimcilerin ve firma yöneticilerinin öykünmecî eşbiçimlilik konusundaki düşüncelerini ortaya çıkarmak ve bu yöndeki hareketlerini belirlemek araştırmanın içeriğini teşkil etmiştir.

Son yıllarda piyasalardaki hızlı değişim rüzgarı, faaliyet sahalarında var olma telaşı içerisindeki firmalarında hızlı hareket ve strateji üreterek piyasadaki konumlarını koruyabilme ve bu sayede kârlılıklarını sürdürebilme çabası içerisinde girmelerine sebep olmuştur. Her türlü ekonomik kriz, tedarikçi-satıcı-örgütsel çevre-müşteri ilişkilerinden kaynaklanan pürüzler, firmaya ait iş yapabilme kabiliyetini etkilemektedir. Son dönemlerde, özellikle küçük ölçekli şirketlerin birbirleriyle gerek rakip gerekse benzer zorluklarla karşılaşmaları sebebiyle kader birliği yaptıkları ve ortak çözüm üretme düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

Strateji üretmenin alternatifi olarak firmaların öykünmecî eşbiçimli yapılarının bu gelişmenin doğal bir sonucu olduğunu düşünmek gerekmektedir. Zira, öykünme hali bütün firmaların bir şekilde başvurduğu bir yöntem haline gelmiştir. Firma yöneticilerinin de bir şekilde belirttiği gibi, her şeyi düşünerek önlem alınmanın çok da mümkün olmadığı günümüz piyasa koşullarında, benzer iş yapan bir örgütün herhangi bir spesifik probleme karşı ürettiği bir çözüm yolunu alarak kendi örgütünde kullanmak gayet doğal bir olgudur. Örgütsel çevrede bugün bir konuda ihtiyaç duyulan hareket ya da başka bir firmaya ait yetkinlik, bir zaman sonra kendisinden temin edilmeye çalışılan üstünlük haline gelebilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak inceleme yapılan sahada, öykünmeyi kullanan firmaların aynen taklit

hareketine ek olarak aldığı doneleri kendi firmasında işler hale getirebilmek için ufak da olsa bir takım yeniliklerle hayata geçirdiğine şahit olunmaktadır.

Bu çalışmada, Ankara’da ticari hayatını sürdüren küçük ölçekli firmaların, faaliyetlerini icra ederken başvurdukları bir takım taklit stratejileri olup olmadığı tespit edilmeye uğraşılmış, ayrıca, bu konu ile bir arada düşünülmesi gerektiğine inanılan, firmaların “Göçebe Örgüt” olarak nitelendirilmesine sebep olacak hareketleri ve nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

4.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Türkiye’deki herhangi bir iş kolu ayrımı yapmadan ve tüm küçük ölçekli firmaları temsil edebilecek nitelikteki bir örnek grubun üzerinde mülâkat uygulamasının getireceği zorluklar düşünülerek, araştırma bölgesi olarak sadece Ankara ili seçilmiştir. Saha çalışması, Siteler Bölgesindeki mobilyacılar, çeşitli semtlerdeki dersaneler ve Ulus’taki inşaat malzemeleri satan firmalarla bire bir mülâkat yapılarak gerçekleştirilmiştir.

4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tanımlayıcı bir araştırma yöntemi kullanılan bu çalışmada aşağıdaki yöntem ve araçlardan yararlanılmıştır.

4.3.1 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmamız tanımlayıcı bir araştırmadır. Çalışmamızda birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri toplanarak bir arada kullanılmıştır.

- Çalışma için gerekli olan birincil veriler mülâkat yöntemiyle toplanmıştır. Mülâkatlar araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme tekniği ile yapılmıştır. İlgi alanındaki firma yöneticileri ile alınan randevuların

akabinde kendilerine konu ile ilgili hazırlanan mülâkat sorularının uygulanması ile gerçekleştirilmiştir.

- İkincil veriler ise; belgesel kaynak toplama yöntemi ile derlenmiştir. Bu amaçla çeşitli kütüphanelere gidilmiş, ÖSYM'ye bağlı Yabancı Kaynak Araştırma Merkezinden yararlanılmış, internet kullanılmış ve temin edilemeyen kaynaklar yurt dışından getirilerek literatür araştırması yapılmış, yine konu ile ilgili fikir verebilecek makaleler incelenerek çalışmanın amacı doğrultusunda değerlendirilmiştir.

4.3.1.1 Mülâkat Formunun Hazırlanması

Mülâkat formu 28 sorudan ibarettir. İlk 9 soru mülâkat yapılan firma yöneticileri ve işletmeleri ile ilgili bilgi edinmeye yönelik sorulardır. 10'uncu sorudan itibaren ise; tüm sorular bu çalışmanın amaçlarına ulaşabilecek cevapları edinmemizi sağlamak maksadıyla hazırlanmış sorulardır. Saha çalışması süresince belirlenen sonuçlara ulaşılmada ve veri toplamada kullanılan mülâkat sorularının içeriği EK – A'da verilmiştir.

4.3.1.2 Mülâkat Formunun Ön Testi

Mülâkat formunun ön testi, 10 kişilik denekten oluşan bir örnek gruba uygulamak suretiyle yapılmıştır. Daha sonra mülâkat formu incelenmiştir. Bu noktada denekler tarafından soruların anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılarak mülâkat için hazır hale getirilmiştir.

4.3.2 Veri ve Bilgilerin Analizi

Ankara'da ilgi alanımızı oluşturan çok sayıda küçük ölçekli firma vardır. Bu firmalar bizim ana kütleimizi oluşturmaktadır. Fakat bu firmaların tamamına ulaşmak için zaman ve imkânlar müsait olmaması sebebiyle bu ana kütleği temsil edebilecek 50 firma rastgele seçilmiş ve ulaşılmaya çalışılmıştır.

Firmalara ulaştırılan 50 adet mülâkat formundan analiz yapılabilecek nitelikte 24 adet elde edilmiştir. Deneklerden 14 tanesi mülâkat formlarını aldıkları halde doldurmamiş, 8 tanesi soruları cevaplamanın çok uzun zaman alacağını belirterek buna ayıracakları zamanlarının olmadığını ifade etmişlerdir. 4 adet mülâkat formu ise; doldurulmuş olmasına rağmen konu ile ilgili veri elde edilebilecek nitelikte bulunmamıştır. Analiz yapılabilecek olan 24 adet mülâkat formunun değerlendirilmesinde, SPSS (Statical Package for Social Science) paket programından da yararlanılmıştır. Verilerin analizinde basit sıklık ve oranlama yöntemi kullanılmıştır.

4.3.3 Örneklemin Nitelikleri

Değerlendirilmesinde SPSS paket programından yararlanılan, mülâkat formunun ilk dokuz soruluk bölümüne alınan cevaplar şu şekilde sınıflandırılmıştır;

Mülâkat yapılan firma sahiplerine, yaşları ile ilgili yöneltilen soru neticesinde oluşan tablo aşağıdaki şekildedir.

Tablo 1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Firma Sahiplerinin Yaşlarına Göre Gruplanmış Hali	Sayı	Yüzde (%)
25-30	5	21
30-35	6	25
35-40	4	17
40-45	3	13
45-50	1	4
50-55	5	21

Mülakat yapılan deneklerin % 25'i 30-35 yaşları arasındaki girişimcilerdir. Bu oranı % 21 ile 25-30 yaş arası girişimciler takip etmektedir.

Mülakat yapılan firma sahiplerinin cinsiyet dağılımı şu şekildedir;

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	5	20,8
Erkek	19	79,2
Toplam	24	100

Firma Sahiplerinin eğitim durumları tabloda ifade edildiği şekildedir;

Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
İlkokul	1	4,2
Ortaokul	2	8,3
Lise	4	16,7
Üniversite	10	41,7
Yüksek Lisans/Doktora	7	29,2

Eğitim durumları değerlendirildiğinde ilgi alanı olarak belirlenen sahadaki girişimcilerin yüksek öğrenim oranlarının % 41,7 ile daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yüksek öğrenim gören firma sahiplerinin öğrenim gördükleri branşlar ise şu şekildedir;

Tablo 4. Katılımcıların Öğrenim Gördükleri Branşlara Göre Dağılımı

Yüksek Öğreniminizi Hangi Branşta Yaptınız?	Sayı	Yüzde (%)
Öğretmenlik-Eğitim Bilimleri (Matematik, Fizik, Türkçe)	10	58,9
İşletme	2	11,8
İktisat	3	17,7
Metalurji Mühendisliği	1	5,8
Siyaset Bilimi ve Uluslar arası İlişkiler	1	5,8

Mülakat yapılan yüksek öğrenim görmüş firma yönetici, sahip ya da ortaklarının % 58,9'u Eğitim Bilimleri Fakültesi, % 29,5'i ise İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunudur.

Firma yöneticilerine günlük çalışma saatleri ile ilgili yöneltilen soruya alınan cevapların dağılımı tabloda görüldüğü şekildedir;

Tablo 5. Katılımcıların Günlük Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı

Günlük Çalışma Saatiniz	Sayı	Yüzde (%)
(7-10)	5	20,8
(8-11)	14	58,3
(12-15)	5	20,8

Tablodan da rahatlıkla tespit edilebileceği üzere firma sahiplerinin mesai saatleri çoğunlukla % 58,3'lük bir oranla 8-11 saat arasında değişmektedir.

Firmaların faaliyet gösterdiği sahaya yönelik, girişimcilere şu anki işlerini kaç yıldır yaptıklarına dair yöneltilen soruya verdikleri cevaplara göre oluşan tablo şu şekildedir;

Tablo.6 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Yıllara Göre Gruplanmış Hali	Sayı	Yüzde (%)
(1-5)	2	8
(5-10)	6	25
(10-15)	6	25
(15-20)	4	17
(20-25)	5	25
(25-30)	1	4

Genelde orta yaştaki girişimcilerle yapılmış olan bu mülâkata göre firma sahiplerinin ticari hayatlarını sürdürdükleri sektörlerdeki varlıklarının da orta ömürlü olduğu söylenebilir. Bu noktada Göçebe Örgüt kavramı, mantık olarak girişimcilerin ve dolayısıyla örgütlerinin çok da yadırgamadıkları bir olgu durumundayken ilgi alanımızı oluşturan firmalarda çok da işlerlik bulamadığını belirtmek gerekmektedir.

Mülâkat yapılan girişimcilerin firmalarındaki konumları aşağıda ifade edildiği şekildedir;

Tablo 7. Katılımcıların Firmalarındaki Konumları

Görevi	Sayı	Yüzde (%)
İş Yeri Sahibi	7	29,2
Yönetici	11	45,8
İş Yeri Ortağı	6	25

Saha çalışması kapsamında mülâkat yapılan personelin % 45,8'i yönetici, % 29,2'si ise iş yeri sahibidir.

Mülâkat yapılan firmaların hukuki yapısı belirtildiği şekildedir;

Tablo 8. Firmaların Hukuki Yapısı

İşletmenin Hukuki Yapısı	Sayı	Yüzde (%)
Anonim Şirket	1	5,9
Limited Şirket	13	76,5
Adi Şirket	3	17,6
Sınıflandırılmayan	7	29,1

Yöneltilen bu soruya 7 girişimci cevap vermemiştir. Bu sayı sınıflandırılmayan satırında ifade edilmiş olup, mülâkat yapılan firmaların % 76,5'i Limited Şirkettir.

İlgi alanımızı oluşturan firmalar, küçük ölçekli firmalardır. Bu kapsamda işletmelerde çalışanların sayısına yönelik sorulan sorudan alınan cevapların tablo yardımıyla gösterimi aşağıdaki şekildedir;

Tablo 9. Firmaların Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısına Göre Gruplanmış Hali	Sayı	Yüzde (%)
(1-5)	1	6
(5-10)	1	6
(10-15)	3	17
(15-20)	4	22
(20-25)	3	17
(25-30)	3	17
(30-35)	3	17

Firmalar incelendiğinde istihdam sayısının 5 - 35 arasında bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Firmaların % 22'si 15 – 20 arasında personel çalıştırmaktadır.

4.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.4.1. Öykünmecî Eşbiçimlilik Boyutları

Faaliyet gösterilen sahada firmaların orijinal fikirlerinin piyasada yansımaları olarak izlenebilen yeniliklerinin, rakip firmalar tarafından taklit edilmesini engellemek maksadıyla aldıkları herhangi bir tedbir olup olmadığına yönelik sorulara firma sahiplerinin verdikleri cevap; kesinlikle orijinal fikirleri olduğu ancak, hayata geçirdikleri yeniliğin rakip örgütler tarafından taklit edilmesini engellemenin bir yolu olmadığı yönündedir. Çünkü mobilyacılar ürettikleri ürünlerin sergisini vitrinlerinde, dershaneler ise sundukları hizmetlerinin reklamını, en geniş kitleye yayabilmek maksadıyla gayet açık bir şekilde yapmak zorundadırlar. Bu sonuç şu şekilde yorumlanabilir; elbetteki firmalar kendi kârlılıklarını ya da mevcut üstünlüklerini sürdürebilecekleri orijinal fikirlerini rakiplerinden son ana kadar korumak isteyeceklerdir. Ancak, ilgi alanımızı oluşturan sahada firmalar, yeniliklerini deneme süreleri olmaması sebebiyle doğrudan hayata geçirmektedirler. Kısaca, **“Üretilen ürün ya da hizmetin doğrudan müşterinin beğenisine sunulması sebebiyle rakipler tarafından fark edilmesi ve yine rakiplerin kendi bünyelerine bu yeniliği dahil etmeleri bir o kadar kolay olmaktadır.”** diyebiliriz.

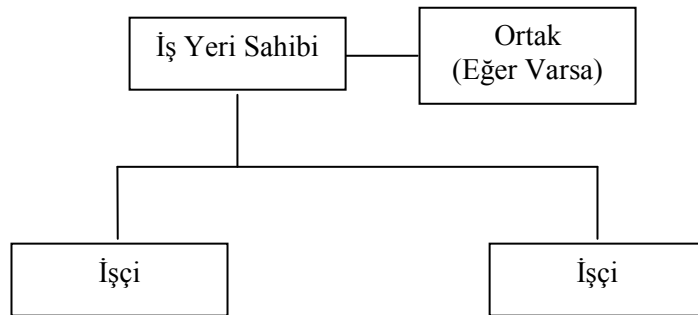
Yapılan saha çalışmasından elde edilmek istenen sonuçlardan bir tanesi tespit edilen örneklem içerisinde yapılacak inceleme ile öykünmecî eşbiçimliliğin yalnızca faaliyetin icrası ile mi sınırlı olduğu yoksa buna çalışma ortamı, şartları ve kurumsal yapıda da var olabilecek benzerliklerin dahil edilip edilemeyeceğinin açıklanmaya çalışılmasıydı. Ayrıca Sargut (1998)'un “Strateji Alternatifi Öykünmecî Eşbiçimlilik” çalışmasının hipotez bölümünde; **“Kurumsal çevrede oluşan öykünmecî eşbiçimlilik baskısı strateji geliştirme becerisi sınırlı olan girişimci örgütlerin başarılı yapıları kolayca kopyalamalarına olanak sağlar”** görüşü test edilmek istenmiştir. Saha çalışması neticesinde bu hipotezin doğruluğunu tespit

ettiğimizi belirtebiliriz. Zira, örgütsel yapılanma sebebi ile ilgili sorulan soruya alınan cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir;

Tablo 10. Katılımcıların Örgütlenme Nedenleri ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı

Bu şekilde teşkilatlanmanızın sebebi nedir?	Sıklık	Yüzde (%)
Küçük firmayız yapımız basit olmalı	2	8.3
Sektörel ihtiyaç	7	29.2
Daha verimli olabilmek ve maliyetleri düşük tutabilmek	4	16.7
Yasal zorunluluklar	4	16.7
Rakip firmaların bu şekilde teşkilatlanması	7	29.2

Girişimcilerin % 29.2'si "Sektörel ihtiyacı" aynı şekilde % 29.2'si "rakip firmaların bu şekilde teşkilatlanmasını", % 16.7'lik bir kısım ise, "Yasal gereklilikler sebebiyle" bu şekilde teşkilatlandırdığını ve dolayısıyla yapıların birbirine benzer olabileceğini belirtmişlerdir. Elde edilen verilerden çıkarılabilecek sonuca göre; **"Her sektörün kendi içindeki işleyişi, teşkilatlanması ve bir süre sonra faaliyetlerinin icrası öykünmecî eşbiçimlilik sayesinde başarılı örgütlerin yapılarının kullanılması vasıtasıyla bir birine benzeyecektir."** denilebilir. Mobilya üreticilerine bu konu ile ilgili yöneltilen sorudan alınan cevap neticesinde sektör dahilindeki örgütlerin hali hazırdaki teşkilatlanmaları aşağıda belirtildiği şekildedir;



Şekil 4. Mobilya Sektöründeki Firmaların Teşkilatlanması

İlginç bir diğer nokta ise, yine sektöre dahil firmaların teşkilatlanmalarında işçileri kontrol edebilecek ve onları yönlendirebilecek nitelikli ustabaşına duyulan ihtiyaçtır. Bu durum küçük ölçekli firmaların dahil olduğu örgütsel popülasyonda karşılaşılan sorunların ve ihtiyaçların benzer olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabileceği kanısına ek olarak, **“Firmaların içinde bulunduğu kurumsal yapı da bu tip ihtiyaçları örgütlere dikte eder.”** demek uygun olacaktır.

Yapılan inceleme esnasında firmaların ürün ve hizmet üretiminde öykünmecî eşbiçimli hareketlerinin her alanda söz konusu olduğunu belirtmek gerekmektedir. **“Aynı sahada faaliyet gösteren örgütler, benzer ürün ya da hizmeti üretmektedirler. Bunu gerçekleştirirken varlıklarını ve yetkinliklerini sürdürebilmelerinin bir yolu olarak hammadde temini, dağıtım, pazarlama gibi önem arz eden hususları da bünyelerine dahil ederler.”** Bir mülâkat esnasında dersane sahibi bir girişimcinin aynı semtte faaliyet gösteren diğer dershanenin öğrenci temini için uyguladığı; “Gece etütleri, paket anlaşma uygulamalarını bizde çok verimli olmasa da kullanmak zorunda kaldık. Zira, öğrenci velileri çocuklarını dershaneye yazdıracakları zaman hangi dershanenin ne gibi avantajı olduğunu öğreniyor ve karşılaştırma yapıyor daha sonra karar veriyor. Bu durumda bizler de rakibimizin kendisine avantaj sağlayacak bazı uygulamalarını kullanmak durumunda kalabiliyoruz.” sözü, aynı semtte faaliyet gösteren iki dershanenin bir zaman sonra, tedarik ve pazarlama stratejilerinin birbirine benzediğini göstermektedir. Ayrıca bu durum **“Müşteriler örgütlerin öykünmecî eşbiçimli yapıya bürünmelerini sağlayan bir diğer faktördür.”** sonucuna ulaşmamızı da sağlamıştır.

Yapılan mülâkatlar esnasında sektörlere göre firmaların kendi içerisinde teşkilatlanmalarının birbirine benzediğini ifade etmiştik. Bu durumda benzer teşkilatlanmanın bir sebebi olmalı sorusu ortaya çıkmıştır. Sorunun cevabı şu şekilde verilebilir; **“Evet sektör içerisinde firmaların teşkilatlanmaları birbirine benzeyecektir.”** çünkü, alınan cevaplara göre benzerliğin sebebini; sektörel ihtiyaç (farklı bir yapıya rastlamanın neredeyse mümkün olmadığı), verimliliğin bu şekilde sağlanabildiği görüşü (mobilyacılık sektöründe nitelikli çalışan bulunamaması sebebiyle makineleşmenin son dönemde hızlanması), resmi prosedürler

(dershanecilik sektöründe neredeyse hiçbir rolü olmasa da kanuni zorunluluk nedeniyle bir müdür kadrosunun bulunması ve bunun göstermelik olarak ortaklar arasında yapılan bir görevlendirme ile giderilmesi) ve son olarak neticede küçük ölçekli firma olunması sebebiyle daha karmaşık yapılara ihtiyaç duyulmaması olarak gösterebiliriz.

“İnceleme yapılan piyasalarda örgütlerin birbirleriyle sürekli iletişim halinde olduğunu belirtmek gerekmektedir. Her girişimci sektörde diğer rakibi ile ilgili bilmesi gerekene sahiptir.” Bu kanıda değerlendirilen sektörün de etkisi olduğunu ifade etmek gerekecektir. Zira, mobilyacılık sektörü ve bir anlamda perakende satış sektörü olarak değerlendirilebilecek inşaat malzemeleri satan firmaların yerleşkeleri, ticari anlamda iş yapış süreleri, kendi örgütsel çevrelerinin sınırını çizmelerine ve kültür oluşturmalarına imkân sağlamıştır. Neticede bu durum kendiliğinden firmaların birbirlerinden ve hareketlerinden haberdar olmalarını sağlamaktadır. Dershanecilik sektörü ise, pazar olarak neredeyse doyuma ulaşılan, kârlılığın her geçen sene azaldığı piyasalardır. Bu sebeple de bu türden bir ilişki zorunlu hale gelmektedir. Aslan payının elde edilmesinin imkânsızlığı neticesinde örgütler özellikle son dönemde, makul kârlarla yetinmek durumunda olduklarını ifade etmektedirler. Verimliliği ve kârlılığı arttıracak yeni yöntemlerin bulunması ya da şayet bu tür bir yenilik mevcut ise onun bir şekilde kullanılmasının ne derece önemli olduğu ortadadır. Bu konuda firmaların birbirinden transfer ettiği çalışanlar (dershaneler arası öğretmen değişimi) ve yine nispeten daha küçük bir dersane sahibinin kârlılığı yüksek diğer bir dershaneye dönem başında öğrenci velisi olarak giderek, dershanenin yenilikleri hakkında bilgi sahibi olmaya çalışması vasıtasıyla yeniliklerin aynen ya da benzerinin mutlaka kullanıldığına şahit olmaktayız. Öyle ki masa başı eğitim uygulaması, küçük sınıflarda bire bir etüt uygulamaları, öğrencilerle yapılan “Başarı Sözü Anlaşmaları”, “Paket Fiyat Kontratları”, “Eğitim Koçu” uygulamaları gibi hususların benzerlerinin neredeyse tüm dershanelerde çok kısa bir sürede yayıldığını görmekteyiz.

Çalışmamız kapsamında sorulan, kendi örgütsel sahalarında son on yılda değişim yaşadıkları konular, tablo yardımıyla aşağıda ifade edildiği şekilde gösterilebilir;

Tablo 11. Örgütlerin Son On Yılda Gerçekleştirdikleri Değişimlerin Dağılımı

Son on yılda hangi konularda değişim gerçekleştirdiniz?	Sıklık	Yüzde (%)
Ürünler	10	41.7
Pazarlama stratejileri	6	25
Teknoloji	4	16.7
İşe alma ve meslek içi eğitim programları	4	16.7

Örgütler için özellikle öykünme sonucu değişimin, % 25’le örgütlere ait pazarlama stratejileri, % 16.7 ile teknoloji yatırımları, % 16.7 ile işe alma ve meslek içi eğitim programları (dershanelerde ÖSS sınavı sonucu öğretmenlerin tabii tutulduğu seminerler, teknolojik gelişim sonucu firmaların işlemlerini makinelere aktarabilmek maksadıyla kullanıcı personel için makine kullanım kursları vb.) ve son olarak % 41.7 ile ürün çeşitliliği (önceden sadece oturma grubu üreten bir mobilyacının artık motifli ayna dahi üretiyor olması) gibi konularda olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, örgütler için değişime konu olan hususlar; **“Sektörlerinde başarılı olan ya da başarılı olacağına inanılan örgütlerin kabiliyetleri ve hareketleridir.”** demek gerekecektir.

4.4.2. Öykünmecî Eşbiçimliliğin Koşulları

Çalışmamızın başlangıcında belirlediğimiz amaçlardan bir tanesi de firmaların hangi koşullarda öykünmecî eşbiçimlilik stratejisini kullandıklarını ortaya çıkarmaya çalışmak ve yine bu hal tarzının belirlenmesinde toplumun demografik ve kültürel yapısının etkisini açıklayabilmektir. Bu amacın uzantısı olarak sorulan sorudan alınan cevapların yüzdesel dağılımı şu şekildedir;

Tablo 12. Katılımcıların Değişiklikler için Kimlerden Esinlendiklerinin Dağılımı

Nereden ya da kimden esinlendiniz?	Sıklık	Yüzde (%)
Aynı işi yapan rakiplerimden	10	41.7
İş icra ediş tarzımız	1	4.2
Ailesel faktörler	8	33.3
Katıldığım fuarlar	5	20.8

Yöneticilerin % 41.7'si aynı işi yapan rakip firmalardan esinlendiğini, % 37.9'u ailesel faktörlerin (büyüklerinin iş icra etme tarzının) etkisinin önemli olduğunu, % 20.8'i ise, katıldığı fuarlardan esinlendiğini belirtmiştir. Bu verilere göre, inceleme yapılan üç sektörde; **“Öykünmeci eşbiçimlilik bir strateji olarak kullanılmaktadır. İnsan ilişkileri, eğitim durumu, aileden edinilen iş yapma tarzı, kısaca kültürün bu alternatif strateji hareketinde önemli etkisi vardır.”** sonucuna ulaşılmıştır. Sektörler incelendiğinde hayata geçirilen öykünme sonucu yenilik hareketlerinin, örgütler için kırılabilirliği yüksek piyasalarda faaliyet gösterirken kendi kendilerine geliştirdikleri bir savunma mekanizması haline geldiğini görebiliyoruz. Bu tür piyasada varlığını sürdürmeye çalışan ticari örgüt için, uzun vadeli oluşturulacak stratejilerden ziyade anlık olarak ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesinin ne derece önem kazandığını görebilmekteyiz. Bir mobilya firmasının tek seferlik bir iş için girdiği ihalenin gereği, belki de yatırım olarak değerlendirilemeyecek zira tek seferlik bir iş için aldığı makineyi geçerli işi yerine getirebilmek için kullanmasını müteakip atölyesinde bir kenara taşınması, yani anlık bir fırsat için tüm maliyetine katlanarak hareketi gerçekleştirmesi önemli bir durumdur. Çünkü alınan o makine ile oldukça iyi kâr elde edilmiştir. **Kısaca öykünmeci eşbiçimlilik risk faktörünün oldukça yüksek olduğu ancak fırsatlarla karşılaşmanın bir o kadar ihtimal dahilinde olduğu piyasalarda, firmalar için alternatif bir hareket tarzıdır.** Zira, mobilyacının hemen yanı başındaki diğer firma başka bir iş imkânı için daha sonra ihtiyacı olmayacak olsa da bu duruma benzer bir hareket kararı almıştır. Bu örnekte yapı kopya edilmemiştir, yalnızca komşu firmanın hareketinden esinlenilmiş ve benzer bir karar alınmıştır. Esinlenen hareketin kaynağında, yukarıda da ifade edildiği gibi, toplum ve de

örgütsel popülasyon ilişkilerinin gereği firmaların birbirinden haberdar olmasının ve birbirlerini izleme hareketini rahatlıkla gerçekleştirebilmesinin önemli etkisi olduğu açıktır.

Örgütlerin aldıkları öykünme sonucu yenilik kararlarında toplumun etkisini kesinlikle yadırgamamak gerekmektedir. Zira herhangi bir kriz anında veya beklenmeyen bir durumla karşılaşılması durumunda, yapılan mülâkatlardan elde edilen sonuçlara göre;

Tablo 13. Belirsizliklerin Üstesinden Gelebilmek için Alınan Tedbirlerin Dağılımı

Bulduğunuz sektördeki belirsizliklerle baş edebilmek için ne gibi tedbirler alıyorsunuz?	Sıklık	Yüzde (%)
Büyüklerimden aldığım tavsiyelerle işimi yapıyorum	8	33.3
Rakip firmaların uygulamaları	5	20.8
Dostlar (Komşulardan alınan tavsiyeler)	7	29.2
Kanuni yollar	2	8.3
Peşin çalışmak	2	8.4

“Çözüm yollarının belirlenmesinde firma sahiplerinin kendisinden önce bu işi icra etmiş büyüklerinden aldıkları tavsiyeler (% 33.3) veya komşu firmaların çözüm yolu önerilerinin (% 29.2) önemli bir yeri olduğu da görülmektedir.” Bu konuyla ilgili olarak, Türk toplumunun kültürel anlamda zorda kalana yardım etme alışkanlığının da bu hususta payı olduğunu değerlendirmek gerekecektir. Zira, her ne kadar iş sahasında rakip olursa da özellikle mobilyacılık sektöründe Siteler Bölgesinde oluşturulan alt kültür bu hareketi gerekli kılmaktadır.

İlgi alanımızı oluşturan sektörlerde yapılan incelemede, firmaların daha çok yapısı karmaşık olmayan basit örgüt teşkilatlanma tipini tercih ettiğini ifade etmiştik. Bu tür bir teşkilatlanmada birbirini takip hareketinin de önemli katkısı olduğunu

düşünmek gerekmektedir. Sargut (1998)'un “Strateji Alternatifi Öykünmeci Eşbiçimlilik” konulu çalışmasında ifade ettiği hipotezlerden bir diğeri; **“Örgütsel nüfus içinde öykünmeci eşbiçimlilik eğiliminin yüksek olması nedeniyle öncü girişimci örgütler hızla taklit edilirler. Öykünmeci eşbiçimlilik baskısı örgütsel nüfustaki kuruluş hızlarını ve sayılarını arttırır.”** önerisidir. Bu hipotezi sınamak amacıyla girişimcilere, örgütlerin birbirlerinin hareketini izlemesi ve örnek alması ile ilgili soru sorulmuştur. Alınan cevapların tablo yardımıyla gösterimi aşağıda belirtildiği şekildedir;

Tablo 14. Katılımcılar Tarafından Örnek Alınan Firmaların Dağılımı

Herhangi bir firmayı örnek aldınız mı?	Sıklık	Yüzde (%)
Büyük firmalar	10	41.7
Kârlı firmalar	11	45.8
Kimseyi örnek almadım	1	4.2
Başarılı yabancı firmalar	2	8.3

Girişimcilerin % 45.8'i kârlı firmaları, % 41.7'si sektöründe öncü büyük firmaları, % 8.3'ü başarılı yabancı firmaları, % 4.2'si ise kimseyi örnek almadığını ifade etmiştir. Bu verilere göre, **“Sektöründe öncü olan iyi kâr elde etme alışkanlığını kendisinde yetkinlik haline getirmiş firmalar, diğerleri tarafından kendilerine nirengi noktası olarak seçilmektedir.”** sonucuna ulaşılmıştır. Genellikle örgütlerin bu tür büyük firmaların faaliyetlerinde izledikleri yolları kendi ölçeklerine indirgeyerek, kendi öz politikalarına da zarar vermeden esinlenme, kendilerine uyumlu hale getirme ve bazen de aynen kullanma şeklinde öykündükleri görülmektedir. Bu sonuç hipotezi doğrular niteliktedir.

Öykünmeci eşbiçimlilik hareketinin, firmalar için kriz anında veya düzensiz ekonomik koşullar adı da verilebilecek kırılgan piyasa koşullarında tercih edilen bir strateji türü olduğuna literatür çalışmasında değinilmiştir. Bu kararın saha

çalışmasında belirlenen sektörler için değerlendirilmesinde de aynı sonuca ulaşılmıştır. Zira, örgütlerin kriz anında zarardan minimum etkilenen firmaların hareket ve stratejilerini aynen taklit ettikleri verisine ulaşılmıştır. **“Yine kârlılığın azaldığı, piyasaların doyuma ulaştığı dönemlerde öykünmecî eşbiçimlilik hareketi oldukça yaygın bir hal tarzı haline gelmektedir.”** Örneğin mobilyacılık sektöründe özellikle son dönemde büyük firmaların; Bellona, Yataş, İstikbal vb. yaygınlaşması ve piyasada ciddi bir pay elde etmesi neticesinde, küçük ölçekli firmalar için kârlılığın azaldığı bu ortamda, yeni ürün arayışına girmek zorunluluk haline gelmiştir. Son dönemde yaygınlaşan “laminant işi” zorunluluk sonucu ortaya çıkmış ve küçük ölçekli firmalar için rekabet güçlerini ayakta tutabilmek maksadıyla çok kısa bir sürede tüm sektörde yayılmış bir üründür. Bir başka örnek olarak inşaatlara ev aksesuarı malzemeleri satan firmaların uyguladıkları öykünmecî eşbiçimlilik örneği verilebilir. Bu firmalar VİTRA, E.C.A gibi markaların ürettikleri ürünlerin aynısını daha düşük maliyetle üreterek, daha ucuza satma yöntemiyle rekabet güçlerini korumaktadırlar.

Sahada yapılan çalışma esnasında elde edilen neticelerden bir tanesi ise, bütün firmaların diğerlerine göre üstün yanları olduğuna inanmalarındır.

Tablo 15. Katılımcıların Firmalarına Ait Yetkinliklerinin Dağılımı

Rakiplerinizden farklı sizce yetkinliğiniz olan özellikleriniz nelerdir?	Sıklık	Yüzde (%)
Dürüstlük	8	33.3
Kaliteli işçilik	7	29.2
Kurum kültürü	2	8.3
Teknik avantaj	7	29.2

Firmaların % 33.3’ü dürüstlüklerinin, % 29.2’si kaliteli işçiliklerinin, % 29.2’si teknik avantaj ve yeni ürün üretme kabiliyetlerinin, % 8.3’ü ise kurum kültürlerinin kendilerinin yetkinliği olduğunu belirtmişlerdir. **“Bu inanın doğruluğu paralelinde, firmaların öykünmecî eşbiçimlilik kapsamında**

birbirlerinden faydalanacakları özellikleri de o kadar kapsamlı olacaktır.” denilebilir. Çünkü, hem yaptıkları işi birbirlerinin yakınında gerçekleştirmeleri hem de aralarında mevcut olan iletişimin boyutu bunun için gerekli tüm alt yapıyı kendilerine sunmaktadır.

Piyasalardaki taklit ile ilgili düşünceyi öğrenebilmek ve bu hareketin ne derece meşru görüldüğünü tespit edebilmek maksadıyla girişimcilere yöneltilen, “Sizce taklit nedir? Bir firma ne yaparsa başkasını taklit etmiş olur?” sorusuna alınan cevapların yüzdesel dağılımı şu şekildedir;

Tablo 16. Katılımcıların Taklit ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı

Sizce taklit nedir?	Sıklık	Yüzde (%)
Pazarda kâr marjı yüksek firma ne yapıyorsa aynısını ya da benzerini yapmak	22	91.7
Esinlenmek taklit değildir	2	8.3

Girişimcilerin % 91.7’si taklidi, kâr marjı yüksek firma ne yapıyorsa aynısını ya da benzerini yapmak olarak değerlendirmiştir. Yalnızca % 8.3’lük bir kısım esinlenmenin taklit olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmiştir. Bu sonuca göre, **“Öykünmeci eşbiçimlilik, pazarda kâr marjı yüksek firma ne yapıyorsa (firma yapısı, yerleşke, pazarlama, satış, dağıtım, ürün, strateji vb.) aynısını ya da esinlenerek benzerini, kendi firması için kullanmaktır.”** sonucuna ulaşılmıştır.

Öykünme hareketinin varlığının tespit edildiği bu üç sektörde, girişimcilerin taklit hareketi ile ilgili görüşleri de çalışmamızda yer verilmesi gereken bir husustur. Zira, öykünmeci eşbiçimlilik girimciler tarafından, meşruluğu kabul gören bir olgu haline gelmiştir. Bir firmaya ait hareket, strateji, ürün her ne olursa olsun, eğer bir diğeri için faydalanılabilecek bir husus ise, kullanılması gayet doğal bir durum olarak değerlendirilmektedir. Taklit olgusunun tanımlanması ile ilgili hemen hemen ortak fikir ise, yukarıda da belirtildiği gibi, aynısı ya da esinlenilmiş olmasının fark

etmeyeceği yönündedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, **“Hayatta kalabilmek için kullanılacak strateji, doğrudan ya da dolaylı olarak hedefe ulaşabilmek maksadıyla gerekli olan hal tarzını, gerektiği miktarda, gerektiği şekilde, gerektiği yer ve zamanda, kullanmaktır.”** şeklinde tek bir cümleye indirgenebilir.

4.4.3. Küçük İşletmelerin Göçebe Örgüt Olma Potansiyeli

Göçebe Örgüt kavramı altındaki temel hareket nedenini ortaya koyabilmek maksadıyla yöneltilen, çevredeki kârlılığı açık bir uygulamanın firma sahipleri için ne ifade ettiği sorusuna alınan cevapların tablo yardımıyla gösterimi şu şekildedir

Tablo 17. Katılımcıların Fırsatlar Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı

Çevrenizde kârlılığı açık bir uygulama sizin için ne ifade eder?	Sıklık	Yüzde (%)
Ben kendi işime bakarım	6	25
Beni ilgilendirmez	12	50
İmkânım dahilindeyse ve başka şansım yoksa neden olmasın?	4	16.7
İlgilenirim	2	8.3

Mülâkat yapılan girmcilerin, % 25'i “Ben kendi işime bakarım.” %50'si “Beni ilgilendirmez.” şeklinde cevap vermiştir. Buna göre; **“İlgi alanımızı oluşturan firmalar açısından esas ilgi odağı hali hazırda icra ettikleri ticari faaliyettir.”** demek gerekecektir. Mülâkat yapılan birkaç girişimcinin, % 16.7'lik bir oranla “Eğer imkânım dahilindeyse ya da başka bir şansım kalmamışsa neden olmasın.” cümlesi ile ifade ettiği konu ve % 8.3'ünün “İlgilenirim” şeklinde verdikleri cevaplar için, belirlenen üç ticari kol açısından hayatta kalabilmek maksadıyla şayet son çare ise değerlendirilebileceği ancak yine de yorum yapabilmek için yeterli olmadığı söylenmelidir.

Alınan cevaplar neticesinde göçebe örgüt hareketi ile ilgili olarak şu sonuca ulaşılmıştır: **“Kendi ilgi sahamızı oluşturan piyasalarda örgütlerin maliyetlerin**

oldukça yüksek olması, eğitim seviyesi ve kültürel etkiler sebebiyle göçebe örgüt kavramı ile ifade edilebilecek toplu bir transfer hareketinin parçası olduğu tespit edilememiştir. Daha açık bir ifadeyle, örnekleme yer alan girişimci örgütlerin “göçebe örgüt” kategorisinde değerlendirilmeleri güçtür. Ancak bu durum, belki de bundan çok kısa bir süre sonra bu tür bir hareketin parçası olmayacakları anlamına gelmemektedir.” Örneğin, özellikle talep daralmasının hissedildiği mobilyacılık sektöründe yer alan örgütler, diğer sektörlerdeki firmalara göre böylesi bir şans değerlendirilmeye daha istekli görünmektedirler.

İncelenen sahada, sektörler arası transfer hareketine bağlı, göçebe örgüt kavramı dahilinde bir hareketin varlığına rastlanmamıştır. Özellikle bu kavramla ilgili girişimcilerin fikirleri, dershanecilik sektörü haricinde çok da olumsuz değildir. Her ne kadar “Ben kendi işime bakarım.” deseler de eğer muhtemel yeni iş sahası kâr vaat ediyorsa ve firmalarının imkânları dahilinde ise, icrasının pekâlâ ihtimal dahilinde olduğunu da belirtmektedirler. Ancak, yine de bu türden bir harekete özellikle toplu bir harekete rastlanmamıştır. Bu konu ile ilgili detaylı bir incelemeye ihtiyaç duyulmaktadır.

SONUÇ

Günümüz piyasalarındaki talep dengesinin sürekli değişimi neticesinde örgütsel açıdan, mevcut talepleri karşılayabilmek maksadıyla gerekli tedbirleri almak oldukça önem arz eden konuma gelmiştir. Çalışmamız süresince, araştırmanın konusunu oluşturan hususlara ulaşabilmek için belirlenen amaçlar doğrultusunda firmaların strateji alternatifleri olarak belirledikleri “Öykünmecî Eşbiçimlilik” ilgi alanımızı oluşturmuştur. Çevresel etkilere tamamen açık olarak ticari hayatın sürdürüldüğü piyasalarda, yeniliğe ihtiyaç ivmesinin sürekli arttığı bir ortamda öykünmecî eşbiçimlilik, var olan bir hareketin karşılaşılan durumla baş edebilmek ya da kârlılık anlamında kabul edilebilirliğin şartı olarak kullanılan bir hal tarzı konumunda olduğu noktasına ulaşılmıştır.

Örgütsel çevrelerde, kârlılık amacı taşıyan ya da taşıyan örgütler için yenilik, kurtuluş reçetesidir. Ancak, bu reçetenin hazırlanması çok da kolay bir iş değildir. Yenilik üretme amacıyla harekete geçen bir firma için piyasanın o anki durumu, ihtiyaçları, potansiyeli ve geleceğe yönelik tahmin üretebilme kabiliyeti bu anlamda oldukça önemlidir. Yenilik üretebilmenin bir yetkinlik olduğu noktasından hareketle, **“Piyasalarda ticari hayatını sürdüren örgütlerin tamamı için bu yetkinliğe sahiplerdir.”** düşüncesinin gerçeği yansıtmayacağı açıktır. Dolayısıyla bu yetkinliğe sahip olmayan firmalar, günümüzün sürekli değişim halindeki piyasa koşullarında, bu açıklarını kapatabilmek ve kendileri için daha düşük maliyet anlamını taşıyacak olan, öykünmecî eşbiçimlilik uygulamalarını bünyelerine kazandırma yollarını aramaktadırlar.

Örgütsel hayatın devam ettiği ve ticari hareketlerin aralıksız sürdüğü piyasalarda, dönem dönem ortaya çıkan krizler, mevcut olan belirsizlikler ve yine ilk kez o sahada iş icra edilmesi durumunda firmaların meşruluklarını kazanabilmek için kendilerine başarılı bir örgütü ya da örgütleri örnek almaları gayet mantıklı bir hareket tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örnek alınan bu örgütlerde, kendi sahalarına yönelik krizlerle baş edebilmenin yolları, belirsizlikleri azaltarak önünü

görür hale getirebilme seçenekleri ve meşruluğu elde edebilmenin yöntemleri bulunmaktadır.

Örgütlerin dahil oldukları kurumsal çevrenin etkisinin de bu tür hareketlerde payı olduğu gerçeğini bir köşede saklı tutarak, bir zaman sonra popülasyonun benzer yapı, benzer strateji ve sonuçta benzer hareket üçlü gruplaması ile bütün olarak hayatını sürdürdüğü durumu az önce açıklanan sebepler dolayısıyla doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Şartların, kültürün, beklentilerin ve amaçların bu sonuca ulaşmada yapı taşı konumunda olduğunu unutmamak gerekecektir.

İlgi sahamızı oluşturan piyasalarda yapılan araştırmalar firmaların kârlılıklarını arttıracak hareketlerin içerisinde olma gayretinde olduklarını ancak bu hareketin sektörler arası olmaktan ziyade kendi sahalarında yeniliklerin aynen ya da benzer haliyle bünyelerine kazandırılması şeklinde hayat bulduğu tespit edilmiştir. Kısaca her üç sektörde de yeni bir iş sahasına geçiş yapmanın doğuracağı yüksek maliyetlerin olumsuz etkisi, yöneticilerin kültürel ve eğitim durumlarının bu tür bir harekete uygun olmaması nedeniyle, toplu bir göçebe örgüt hareketine rastlanmamıştır. Ancak mobilyacılık sektöründe faaliyet gösteren orta ve küçük ölçekli firmalar için açık kapı bırakılması gerekebilir. Zira, piyasada fabrikasyon üretim ve daha rahat pazarlama stratejileriyle hareket eden büyük ölçekli firmalar bu tür firmaların yaşam alanlarını kısıtlamaktadır. Bu sebeple belki de çok yakın bir gelecekte orta ve küçük ölçekli firmaların içerisinde bulunduğu toplu bir göçebe harekete şahit olunabilir.

Araştırmamız süresince ulaşmaya çalıştığımız sonuçlar içerisinde Sargut (1998) tarafından hazırlanan çalışmada ulaşılan, **“Kurumsal çevrede oluşan öykünmecî eşbiçimlilik baskısı strateji geliştirme becerisi sınırlı olan girişimci örgütlerin başarılı yapıları kolayca kopyalamalarına olanak sağlar.”** ve **“Örgütsel nüfus içinde öykünmecî eşbiçimlilik eğiliminin yüksek olması nedeniyle öncü girişimci örgütler hızla taklit edilirler. Öykünmecî eşbiçimlilik baskısı örgütsel nüfustaki kuruluş hızlarını ve sayılarını arttırır.”** hipotezleri

test edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, son bölümde de değinildiği üzere hipotezlerin doğru olduğu yönündedir.

Araştırmanın icra edildiği iş sahalarında öykünmeci eşbiçimlilik hareketi sektörlere göre farklılıklar göstermektedir. İnşaat malzemeleri perakende satış işi ile uğraşan firmalar öykünmeci eşbiçimlilik uygulaması olarak büyük firmaların ürettiği ürünleri taklit etmektedirler. Öte yandan, mobilyacılık sektöründe diğer bir küçük ölçekli firma tarafından üretilen ürün veya hayata geçirilen strateji öykünülmektedir. Dershaneler için ise, tamamen üretilen stratejilerin ve taktiklerin taklit unsuru olarak kullanıldığı tespit edilmiş, ayrıca bu sektörde müşterilerin örgütlerin öykünmeci eşbiçimli yapıya bürünmelerini sağlayan önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütler için dahil olduğu sektörde diğerlerine göre sahip oldukları yetkinliklerinin kendilerini bir adım öteye taşıyabileceği ihtimali, örgütler açısından bu yönde sürekli bir arayış içinde bulunmaları için yeter sebep iken, verimlilik dahil pek çok kritik faktörün bir kenara bırakılarak, benzer yapı ve benzer hareket anlamına gelecek öykünmeci bir karakter ile varlıklarını sürdürmeye çalışmalarını bir anlamda savunma mekanizması olarak görmek gerekecektir. Öykünmeci eşbiçimliliği tıpkı insan psikolojisi gibi, örgütlerin hareketlerine yön veren makamda oturan insanların, örgütlerini de bu doğrultuda belirsizliklerle mücadele edebilme zırhına bürüne telaşı olarak düşünmek faydalı olacaktır.

Bu noktada çeşitli sektörlerde oldukça yaygın olarak karşılaşılan öykünmeci eşbiçimlilik hareketi sektörel karakteri tanımlayabilmek için de önemli bir başvuru noktasıdır. Zira, öykünmeci eşbiçimlilik ve öykünmeci eşbiçimliliğe karşı sektörel hareket, bu sahada ticari hayatını sürdüren firmaların, kültürleri dahil iş yaşamına bakış açılarını ve stillerini yine sektörel bazda geleceğe yönelik tahminler ile potansiyel hakkında inceleyici konumundaki bizlere kıymetli bilgiler sunabilir.

Bu çalışmada örgütler için büyük önem arz eden strateji üretebilme kabiliyeti ve yenilikleri iş yaşamına kazandırabilme yeteneğinin karşısında strateji üretmenin alternatif konumundaki öykünmeci eşbiçimlilik hakkında, konu ile ilgili

gerçekleştirilen bir saha çalışması yardımı ile sonraki araştırmalara da ışık tutabilecek önemli bilgilere ulaşıldığı düşünülmektedir. Analiz bölümünde belirtilen sonuçlar bu iki faktör hakkında yol gösterme niteliğindedir. **“Bu tür hareketler geçmiş dönemde de vardı, gelecek dönemde de olacaktır.”** kanısı ile örgütsel yaşamın incelenmesi noktasında üzerindeki sisin aralandığı şeklinde değerlendirilmelidir. Çalışma kapsamında literatür araştırması ile konu hakkında bilgi verilmiş ve örgütsel yaşamdaki hayati rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Saha çalışması ile ulaşılan sonuçlarla, örgütsel yaşamın fiili icrasında ilgi sahamızı oluşturan sektörlerde belki göçebe örgüt hareketi değil ama öykünmecî eşbiçimliliğin ne derece önemli ve yaygın bir hareket olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Sonuç olarak, yenilik üretebilme yetkinliği ile alternatif hal tarzı öykünmecî eşbiçimlilik, kılıç ve kalkan olarak değerlendirilebilir. “Kılıç taarruz aracıdır ve rakip üzerindeki inisiyatifi ele geçirmeye yarar, kalkan ise savunma aracıdır ve hasmın gücünü sınama esnasında savaşıya temkinli hareket edebilme imkânı sağlar. Ancak, yalnızca kılıç savurarak ya da sürekli kalkan yardımıyla savunmada kalarak muharebe kazanılamaz, örgütsel sahada varlığını sürdürebilme telaşı da bir tür muharebe olarak değerlendirilirse, birbirinin tamamlayıcısı olan bu iki teçhizat, mutlaka birlikte kullanılmalıdır.” demek, yanlış olmayacaktır.

KAYNAKÇA

Aldrich, H. 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

Aldrich, H., Rosen, B. ve Woodward, W. 1987. The Impact of Social Networks In Business Foundings and Profits: A Longitudinal Study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 14 : 154-179.

Amit, R., Glosten, L. ve Muller, E. 1993. Challenges to Theory Development In Entrepreneurship Research. *Journal Of Management Studies* 30 (5): 817-834.

Bayülken, N. 1999. Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Braidotti, R. 1994. Nomadic Subjects: Embodiment and sexual difference in contemporary feminist theory. New York: Columbia University Press.

Burns, T. ve Stalker, M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

Cyert, R. ve March, J. 1963. *A Behavioral Theory of The Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Daft, R. 2005. *Organization Theory and Design*. South Western: Vanderbilt University Press.

Deluze, G. ve Guattari, F. 1988. *A Thousand Plateaus Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

Drucker, F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper ve Row.

Drucker, P. 1999. *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Fiegenbaum, A. ve Thomas, H. 1995. Strategic Groups As Reference Groups. *Strategic Management Journal*, 16: 461-476.

Gartner, W. 1988. Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory Practice*, 13 (4): 47-68.

Güçlü, N. 2003. Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2): 61-85.

Gümüş, M. 1995. *Yönetimde Başarı için Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Hannan, M. ve Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

Hannan, M. ve Freeman, J. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass.: Harvard University Pres.

Hamilton, G. ve Biggart, W. 1988. Market, Culture and Authority: A comparative Analysis of Management and Organization in The Far East. *American Journal of Sociology*, 94: 52-94.

Hatiboğlu, Z. 1986. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık

Kirzner, M. 1985. *Discovery and The Capitalist Process*. Chicago: University of Chicago Press.

Knight, F. 1921. *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.

Kyungmook, L. ve Johannes, P. 2002. Mimicry and The Market: Adoption of A New Organizational Form. *Academy of Management Journal*, 45 (1) :144-162.

Low, M. ve MacMillan, C. 1988. Entrepreneurship: Past research and Future Challenges. *Journal of Management*,14 (2):139-161.

Meydan Laurausso. 1981.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1991. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceromony. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (Der.) Walter W.Powell ve Paul J.Dimaggio.Chicago: The University of Chicago Pres, 41-63.

Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on Management*. New York: The Free Pres.

Özen, Ş. (basımda). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A. Selami Sargut ve Ş. Özen (Der) Örgüt Kuramları.

Pill, K. Ve MacDuffie, P. 1996. The Adoption of High Involment Work Practices. *Industrial Relations*, 35: 423-455.

Porac, J. ve Thomas, H. 1990. Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15: 224-240.

Reynolds, P. ve White, S. 1997. *The Entrepreneurial Process*. Westport, CT: Quorum.

Romanelli, E. 1989. *Organization Birth and Population Variety*. Greenwich, CT: JAI.

Sargut, S. 1998. Strateji İnkâmesi Olarak Öykünmeci Eşbiçimlilik. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi. Eskişehir.

Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (Der.). 1994. *Institutional Environment and Organizations*. London: Sage.

Schutz, A. 1962. Collected Papers: The Problem of Social Reality. M. Natanson, (Der.), The Hague: Martinus Nijhoff.

Stearns, B. ve Allan, D. 1996. Economic Behavior in Institutional Environments: The Corporate Merger Wave of the 1980s. *American Sociology Review*, 61: 699-718.

Strang, D. ve Meyer, W. 1993. Institutional Conditions for Diffusion. *Theory and Society*, 22: 487-511.

Styhre, A. 2001. Nomadic Organizations. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Academic Research Library, 1-12.

Thornton, P. 1999. The Sociology of Entrepreneurship. *Annual Reviews Sociology*, 25:19-46.

Tolbert, P. S. ve Zucker, L. 1996. The institutionalization of institutional theory. S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.), *Handbook of organization studies*: 175-190. London: Sage.

EK - A

**GÖÇEBE ÖRGÜTLERDE ÖYKÜNMECİ EŞBİÇİMLİLİK
TEZ KONUSU MÜLÂKAT SORULARI**

1. Yaşınız ?

2. Cinsiyetiniz?

3. Eğitim durumunuz :

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Y.Lisans/ Doktora Hiçbiri

4. Yüksek öğreniminizi hangi branşta yaptınız?

5. Günlük çalışma saatiniz :

3 – 6 saat 7 – 10 saat 8 – 11 saat 12 – 15 saat 16 saat ve üstü

6. Şu anki işinizi kaç yıldır yapmaktasınız?

7. Şu anki göreviniz :

İş yeri sahibi Yönetici İş yeri ortağı

8. İşletmenizin hukuki yapısı :

Anonim Şirket Limited Şirket Kolektif Şirket Adi Şirket Komandit Şirket

9. İşletmenizdeki çalışanların sayısı?

10. Piyasada diğer rakiplerinizi de değerlendirerek onlara göre orijinal fikirleriniz olduğunu düşünüyor musunuz? Fikirlerinizin taklit edilmemesi için ne gibi tedbirler alıyorsunuz?

11. Çevrenizde var olan ve kârlılığı açık olan bir uygulama sizin için ne anlam ifade eder?

12. Kendi teşkilatlanmanızı da düşünerek ticari hayatınızı sürdürdüğünüz iş sahanıza yönelik, şu şekilde teşkilatlanılmalı gibi bir düşünceniz var mı?

13. Teşkilatlanmanızı kısaca açıklayabilir misiniz?

14. Bu şekilde teŖkilatlanmanızın sebebi nedir?

15. Rakibinizi ya da sahada aynı iŖi yapan diğer firmayı aynen taklit ettiniz mi?

16. Sizinle aynı iŖi yapan firmaları yakın (aynı Ŗehir) ve uzak (farklı Ŗehirler, farklı Ŗlke pazarları) gruplarsak hangi gruptaki firmaları daha çok dikkate alırsınız?

17. Son on yılda hangi konularda deęiŖim (taklit sonucu yenilik) gerekleŖtirdiniz?

18. Neden bu yeniliği yapma ihtiyacı hissettiniz?

19. Nereden ya da kimden esinlendiniz? Hangi etmenler sizi yenilik kararı almaya itti?

20. Herhangi bir firmayı örnek aldınız mı? Aldıysanız elde ettiğiniz bilgileri ya da firma ile ilgili gözlemlerinizi nasıl kendi firmanızda işler hale getirdiniz?

21. Bulduğunuz sektörde belirsizliklerle (krizler, enflasyon, alacakların tahsil edilememesi, yasal değişiklikler) baş etmek için ne yaparsınız?

22. Rakiplerinizden farklı sizce yetkinliğiniz (üstünlüğünüz) olan özellikleriniz nelerdir?

23. Sizce hangi konularda taklit ediliyorsunuz?

24. Sizce taklit nedir? Bir firma ne yaparsa başkasını taklit etmiş olur?

25. Son on yılda sektör / iş değiştirdiniz mi?

26. Neden iş değiştirdiniz?

27. İş değiştirirken başkalarından esinlendiniz mi?

28. Yeni bir işe girme hususuna nasıl karar verirsiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Burak KIRCA

Sürekli Adres

Kızılırmak Mah. 39.Cad. 36/1

Çukurambar/ANKARA

Tel : (312) 2867862

Cep : (0533) 5648961

E-posta: kircaburak@yahoo.com

İŞ DENEYİMİ

2000-halen

Türk Silahlı Kuvvetleri – Jandarma Genel Komutanlığı

J.Ütğm.

- 1. J.Komando Tugay Komutanlığı 2. J. Komando Tabur Komutanlığı Emrinde 2. J.Komando Bölük Komutanı
- J.Okll.K.lığı Öğretim Başkanlığı Emrinde Öğretim Görevlisi

EĞİTİM BİLGİLERİ

2004 -2006

Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

MBA Programı

Yüksek Lisans

Tez Çalışması: “Göçebe Örgütlerde Öykünmecî Eşbiçimlilik: Ankara’da Küçük Ölçekli İşletmeler Üzerine Niteliksel Bir Çalışma”

Genel not ortalaması; 3,56/4,00

- 1996 - 2000** **Kara Harp Okulu, Ankara**
Sistem Mühendisliği
Lisans
Bitirme projesi; 21yy. Harp Sahasının Değerlendirilmesi
Genel not ortalaması; 3,118/4,00
- 1992 – 1996** Işıklar Askeri Lisesi, Bursa
Matematik/Fen Bölümü
Genel not ortalaması; 7,32/10

BECERİ VE YETENEKLER

Bilgisayar Bilgisi

Paket Programlar : Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Powerpoint,
Win QSB, SPSS 11.0 for Windows, İnternet.

Yabancı Dil : İngilizce (İyi)
İtalyanca (İyi)

Sosyal Etkinlikler : Sinema, tiyatro, yüzme, tenis,

Sürücü Ehliyeti : B sınıfı,