

Koordinasyon Stratejisi Açısından Girişimci
Yönetimden Profesyonel Yönetime Geçiş
ve Bir Uygulama

Yüksek Lisans Tezi
Ali Osman ÖZAYDEMİR
Eskişehir-1999

KOORDİNASYON STRATEJİSİ AÇISINDAN GİRİŞİMCİ YÖNETİMDEN
PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ
VE
BİR UYGULAMA •

ALİ OSMAN ÖZAYDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuray Uzkesici

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak, 1999

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

KOORDİNASYON STRATEJİSİ AÇISINDAN GİRİŞİMCİ YÖNETİMDEN PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ VE BİR UYGULAMA

ALİ OSMAN ÖZAYDEMİR

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 1999

Bu tezde yapılacak olan çalışma işletmelerin girişimci yönetim tarzından profesyonel yönetim tarzına geçiş sürecini bir model bakış açısıyla incelemeye çalışacaktır. İşletmeleri bu geçişe zorlayan nedenler, girişimcilerin bu baskılara cevap veriş tarzları, geçişin aşamaları ve potansiyel zorluklar tezin inceleme alanı içinde yeracaktır.

Oluşturulacak kavramsal model işletmeleri bir koordinasyon mekanizması olarak ele alacak ve geçiş sürecini işletmelerin koordinasyon stratejilerinde yapacakları değişimler ile açıklayacaktır. Model, işletmeleri faaliyetlerinin sorumluluk devri ve bu faaliyetlerin kontrol edilmesinin ölçütü arasında oluşacak bir koordinat sistemine yerleştirecek ve bu sistemde girişimci yönetimin ve profesyonel yönetimin bulunduğu noktalar analiz edilecektir.

Tezin son bölümünde bir işletme örnek alınarak işletmenin kuruluşundan mevcut durumuna geliş süreci incelenecek ve bu süreçte yapılacak tespitler yardımıyla işletmenin kurulmuş olan kavramsal model çerçevesinde analizi ve yorumu yapılacaktır.

ABSTRACT

THE TRANSITION FROM ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT TO PROFESSIONAL MANAGEMENT VIA COORDINATION STRATEGY AND AN APPLICATION ON A FIRM

ALİ OSMAN ÖZAYDEMİR

Business Administration

The Social Science Institute of Anadolu University, **January, 1999**

The study of this thesis is trying to explore the transition of firms from entrepreneurial management to professional management. The pressures on firms to make this transition, the responses of entrepreneurs to these pressures, the steps of transition and the difficulties of the transition process will be the subjects of the exploration.

The conceptual model of the transition will assume firms as a coordination mechanism and will try to explain the process as a change in the coordination strategy of the firms. The model maps the activities of the firms on delegation and formal control dimensions and will locate the entrepreneurial and professional management on this base.

The last part of the thesis contains a description of a firm from foundation through the current situation. By discussing on the significant behaviors of the firm, an analysis will be applied over the model frame.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İMZA

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Nuray UZKESİCİ

Üye : Prof. Dr. Celil KOPARAL

Üye : Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Ali Osman ÖZAYDEMİR'in "Koordinasyon Stratejisi Açısından Girişimci Yönetimden Profesyonel Yönetime Geçiş ve Bir Uygulama" başlıklı tezi 27 Ocak 1999 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi

BÖLÜM

1 GİRİŞ.....	1
1.1. Girişimci Yönetimden Profesyonel Yönetime Geçişin Tanımlanması.....	2
1.1.1. Koordinasyonun Boyutları.....	4
1.1.1.1. Sorumlulukların Devri.....	4
1.1.1.2. Formal Kontrol Mekanizmalarının Kullanımı..	5
1.1.2. Girişimci ve Profesyonel Yönetimin Tanımı.....	7
2. BİLGİ İŞLEM VE KOORDİNASYON.....	11
2.1. Bilgi İşlem Kapasitesi ve Gereksinimleri.....	13
2.1.1. Bilginin Karşılanması.....	14
2.1.2. Bilginin İletilmesi.....	15
2.1.2.1. İletişim Kanallarının Kompleksliği.....	15
2.1.2.2. İletişim Kanallarının Uzunluğu.....	17
2.1.2.3. Bilgiyi Taşıyan Sistemler.....	17
2.1.3. Karar Verme.....	17
2.1.4. Değerlendirme.....	18
2.1.5. Bilgi İşlem İçin Kapasite ve Gereksinimleri Etkileyen Faktörler	20

3. KOORDİNASYON STRATEJİSİNİN BİLGİ İŞLEM SÜRECİNDEKİ ETKİLERİ.....	22
3.1. Yetki Devrinin Bilgi İşleme Etkisi.....	22
3.2. Formal Kontrolün Bilgi İşleme Etkisi.....	23
4. KOORDİNASYON STRATEJİSİNİ BELİRLEYEN ETKENLER.....	26
5. GEÇİŞ SÜRECİ.....	29
5.1. Değişime Neden Olan Baskılar.....	29
5.1.1. Değişimi Doğrudan Etkileyen Faktörler.....	29
5.1.2. Yetersiz Kapasiteye Karşılık Değişim.....	30
5.2. Semptomlar.....	32
5.3. Tepkiler.....	34
6. KOORDİNASYON STRATEJİSİNİN SEÇİMİ.....	36
6.1. Performans.....	36
6.1.1. Etkinlik.....	36
6.1.2. Verimlilik.....	37
6.2. Başlangıç Koordinasyon Stratejisinin Seçimi.....	37
6.2.1. Direkt Koordinasyon Stratejisi.....	37
6.2.2. Endirekt Koordinasyon Stratejisi.....	38
6.2.3. Bürokratik Koordinasyon Stratejisi.....	39
6.2.4. Müdahalesiz Koordinasyon Strateji.....	40
6.3. Koordinasyon Stratejisinin Değişim Zamanı.....	40
6.4. Yeni Koordinasyon Stratejisinin Seçimi.....	43
6.5. Koordinasyon Stratejisinin Değiştirilmesi.....	44
6.5.1. Bürokratik Koordinasyon Stratejisi.....	44
6.5.2. Müdahalesiz Koordinasyon Stratejisi.....	45
6.5.3. Endirekt Koordinasyon Stratejisi.....	46
7. DİREKT KOORDİNASYON STRATEJİSİNDEN ENDİREKT KOORDİNASYON STRATEJİSİNE GEÇİŞ.....	46
7.1. Potansiyel Tuzaklar.....	47

7.2.	Koordinasyon Stratejisinin Değişimindeki Öncelikler.....	50
7.2.1.	Değişim İhtiyacının Anlaşılması.....	50
7.2.2.	Yönetimin Başındaki Kişi Olarak Yeni Bir Perspektif Geliştirme.....	50
7.2.3.	İnsan Kaynakları Geliştirilmesi.....	52
7.3.	Sorumlulukların Devri.....	53
7.3.1.	Bireylere Kendi Sorumluluklarını Belirleyebilecekleri Bir Rol Verilmesi.....	53
7.3.2.	Sorumlulukların Tanım Şekli.....	55
7.3.3.	Gerekli Otorite Ve Kaynakların Devri.....	55
7.3.4.	Sorumluluk Devrinin Organizasyon İçinde Teşvik Edilmesi.....	55
7.3.5.	İşletme Politikaları Konusunda Sorumluluğu Sahiplenme.....	56
7.3.6.	İletişimi Korumak.....	56
7.4.	Formal Kontrol Mekanizmalarının Oluşturulması.....	57
7.4.1.	Davranış Yerine Performans Değerlendirmesi.....	58
7.4.2.	Öğrenme ve Gelişmeye Önem Verilmesi.....	58
7.4.3.	Kontrolün Merkezilikten Uzaklaştırılması.....	59
7.4.4.	Sisteme Uygun Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması.....	59
7.4.5.	Kadro Sayısının Minimize Edilmesi.....	60
7.4.6.	Görevlerin Kurumsallaşması.....	60
7.4.7.	Güçlü Teşvik Sistemlerinin Geliştirilmesi.....	61
8.	MODELİN ÖRNEK BİR ŞİRKET ÜSTÜNDE UYGULAMASI.....	62
8.1.	Örnek Şirketin Tanıtımı.....	62
8.2.	Araştırmanın Amacı.....	63
8.3.	Araştırmanın Önemi.....	64
8.4.	Varsayımlar.....	64
8.5.	Sınırlılıklar.....	64
8.6.	Yöntem.....	65

8.7.	Çalışma Evreni.....	65
8.8.	Bulgular ve Yorum.....	66
8.8.1.	Örnek Şirket Kronolojik Gelişimi.....	66
8.8.2.	Örnek Şirketin Organizasyon Yapısı.....	68
8.8.3.	Yönetici Profilleri.....	70
8.8.4.	Şirket Yöneticileri ile Yapılan Görüşmeler.....	72
8.8.4.1.	Girişimci ile Yapılan Görüşme.....	72
8.8.4.2.	Finans Koordinatörü ile Yapılan Görüşme..	76
8.8.4.3.	İnsan Kaynakları Yöneticisi ile Yapılan Görüşme.....	79
8.8.4.4.	Makine Üretim İşletmesi Yöneticisi ile Yapılan Görüşme.....	82
8.8.4.5.	Üretim İşletmesi Yöneticisi ile Yapılan Görüşme.....	84
8.8.4.6.	Pazarlama Yöneticisi ile Yapılan Görüşme.....	87
8.9.	Analiz ve Öneriler.....	91
9.	SONUÇ.....	95
	KAYNAKÇA.....	97

TABLolar VE GRAFİKLER LİSTESİ

TABLO	<u>Sayfa</u>
1. Örnek Şirket Kronolojik Veriler Tablosu.....	66
2. Örnek Şirket Yönetici Profilleri Tablosu.....	70
GRAFİK	
1. Şirket Ciro sununun Yıllara Göre Değişimi.....	67
2. Şirkette Çalışan Sayısının Yıllara Göre Değişimi.....	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	Sayfa
1. Koordinasyon Stratejisi.....	6
2. Koordinasyon Stratejisi Kutupları.....	7
3. Girişimci Yönetimden Profesyonel Yönetime Geçiş.....	9
4. Bilgi İşlem Modeli Temeli.....	12
5. Bilgi İşlem Süreci.....	13
6. Bilgi İşlem Gereksinim ve Kapasitesi.....	21
7. Sorumluluk Devrinin Bilgi İşlem Üzerindeki Etkisi.....	23
8. Koordinasyon Stratejisinin Bilgi İşlem Üzerindeki Etkisi.....	26
9. Koordinasyon Stratejisini Belirleyen Faktörler.....	28
10. Geçiş Sürecinin Modellenmesi.....	35
11. Zaman İçerisinde Bilgi İşlem Kapasitesi ve Gereksinimleri.....	40
12. Bilgi İşlem Kapasitesine Ek Yapma Sürecindeki Zaman Gecikmesi...	41
13. Yeni Koordinasyon Stratejisi Seçimi.....	43
14. Örnek Şirket Organizasyon Şeması.....	68
15. Örnek Şirket Koordinasyon Stratejisi Gelişimi.....	91

1. GİRİŞ

İşletmelerin, insanların sınırı olmayan istek ve ihtiyaçlarını k t kaynakları kullanarak karşılamaları en temel fonksiyonlarıdır. Kaynakların verimli ve etkin kullanılması ise işletme yönetiminin başarısını ortaya koyacaktır. İşletmelerin zaman içerisinde başarılı yönetilmeleri gelişmelerine, tersi durumda ise bir durgunluk ve  ok ş evresi yaşamalarına neden olacaktır.

Gelişmekte olan ve gelişmiş bir çok ekonomide her geçen gün binlerce yeni işletme ortaya çıkmakta ve belki bir o kadar işletme de el değiştirmekte veya işlerliğini yitirmektedir. Yeni kurulan k  uk işletmelerin başlangı larındaki etkileyici büyüme hızları yanında şaşırtıcı bir süre içerisinde yok olmalarına, risk sermayedarlarının portföylerine katılmalarına veya sektörlerindeki diğer firmalar tarafından satın alınmalarına tanık olunmaktadır. K  uk işletmelerin kuruluş aşamalarındaki girişimci yönetim işletmeyi çok kısa bir sürede başarılı bir konuma ulaştırabilmektedir. Diğer taraftan başarılı sayılabilecek bu yönetim tarzı büyümenin ortaya çıkardığı ihtiyaç duyulan yapıya geçişi sağlamada engel olabilmekte veya yetersiz kalmakta ve işletmenin bir yönetim krizine girmesine neden olmaktadır.¹

K  uk işletmelerin kuruluş aşamalarından gelişme aşamasına geldiklerinde yaşanan bu yönetim sorununun profesyonel yönetim tarzına geçerek atlatabilecekleri genel bir kabul durumundadır. Dallarında uzman olarak yetişen kişilerin istihdam edilmesi profesyonelleşmeyi sağlayacağı ve kompleksleşen işlerin uzmanlar tarafından koordine edilmesiyle başarılı bir şekilde gelişmenin devam edeceği genel düşüncedir.²

1 A.Bakr Ibrahim ve Willard H.Ellis. **Entrepreneurship and Small Business Management Text, Readings and Cases.** (Kendall/Hunt Publishing, 1990), s.171-172.

2 Charles W. Hofer ve Ram Charan, "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?", **American Journal of Small Business** (Vol. IX, No.1, Summer 1984), s1

Diğer tarafta günümüzde uzman yöneticiler tarafından yönetilen bir çok işletmenin öncelikli problemlerinden biri rekabetçi ortamlarında yaşayabilmeleri için girişimci yönetimin özelliklerinden olan yenilikçi, dinamik, çevreye kolay adapte olabilen yapının içinde bulunan enerjik anlayışa nasıl sahip olabilecekleridir. Girişimci tarzda yönetilen bir işletmenin sağlıklı bir gelişmeyi sürdürebilmesi için profesyonel yönetim tarzına geçme çabaları yanında profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin başarılı olabilmelerinin anahtarını girişimci yönetimde yer alan yapıda aramaları bir ikilem oluşturmaktadır. Büyük işletmelerde girişimcilik ruhunun nasıl elde edilebileceği ve bu ruhun getirdiği etki ile işletmelerini başarılı bir şekilde büyütme düşüncesi işletme yöneticileri tarafından bir ilgi konusu olarak ortaya çıkmaktadır.³

Bu araştırmanın konusunu oluşturacak "Girişimci yönetim tarzından profesyonel yönetime geçiş" yukarıda belirtilen ikilemi oluşturan süreçlere bir bakış açısı oluşturacak ve gerçek bir örnek incelenerek bu bakış açısı ile analiz edilecektir.

1.1. Girişimci Yönetimden Profesyonel Yönetime Geçişin Tanımlanması

Girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçişin tanımlanmasında yararlanmak üzere öncelikle koordinasyon işlevini tanımlayabiliriz. Organizasyon kuruluşu veya gelişmesiyle birlikte oluşan organ ve alt birimlerin stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl işbirliği yapacakları ve aralarında birbirleriyle uyumlu bir davranışı nasıl gerçekleştirecekleri sorunu oluşur. Bu soruna organizasyon teori ve uygulamalarında koordinasyon işlevi adı verilmektedir.⁴

3 "How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive?", **Harvard Business Review**, (November/December 1995), s.183

4 Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, (ikinci Basım İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993), s.179

Girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçişin temel unsurlarının sorumlulukların ve yetkinin orta kademe yöneticilerine devri, bütçelerin, planlama sistemlerinin, ölçüm ve kontrolün kullanılması, ve formal sistem ve prosedürlerin uygulamaya konulması gibi unsurlar olduğu görülmektedir.⁵ Bu unsurların genel karakteristiğine bakıldığı zaman işletmelerin faaliyetlerini koordine etme çabalarının birer yöntemi olduğu anlaşılmaktadır.⁶ Bu durum, girişimci yönetim tarzından profesyonel yönetim tarzına geçiş sürecini, işletme organizasyonunun koordinasyonu içinde yapılacak temel değişikliklerin etkileyeceği görüşünü önermektedir.

Yukarıda belirtilen bu önerme ile birlikte girişimci yönetimi ve profesyonel yönetimi tanımlayabilmek için aşağıda belirtilen yol izlenecektir:

- İşletmeyi temelde bir koordinasyon mekanizması olarak kabul etmek
- Girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçişi, işletmenin aktivitelerini koordine etmek için kullandığı stratejide oluşan değişiklik olarak tanımlamak

Koordinasyon, işletme yönetiminin temel fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Bir çok araştırmacı gerçekte koordinasyonun organizasyonla eş anlamda kullanılabileceğine ilişkin bir çok önermeler getirmişlerdir.⁷ Bu temel kabul ile birlikte geçişin kavramsal olarak tanımlanabilmesi için aşağıda belirtilen adımlar gereklidir:

- Koordinasyon kavramının boyutlarının belirlenmesi.
- Girişimci ve profesyonel yönetimin bu boyutlar arasında nerede bulunduğu tanımlanması
- En son olarak da girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçişin bu boyutlar arasındaki hareketinin açıklanması

5 Ibrahim ve Ellis, a.g.e., s.173

6 İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon Cilt1** (Eskişehir: 1992), s.213-214

7 Michael J. Roberts, **The Transition From Entrepreneurial to Professional Management: An Exploratory Study** (Doktora Tezi, Harvard University, 1986), s.73

1.1.1. Koordinasyonun Boyutları:

Koordinasyon kavramı geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Koordinasyon, işletmenin yapı ve süreç karakteristikleriyle ilgili olabileceği gibi birey olan yöneticinin davranışlarıyla da ilgilidir. Bu geniş kavramı temel olarak daha net ortaya koyabilmek amacıyla boyutlarını tanımlamak gereklidir. Bir çok araştırmacının çalışmaları koordinasyonun iki ana boyutta şekillendiğini ortaya koymaktadır: İşin nasıl bölündüğü ve nasıl kontrol edildiği⁸. Böylece işletmelerin faaliyetlerini koordine etme çabalarının merkezini bu iki boyut oluşturmaktadır:

- Sorumlulukların bölünmesi, devri
- Bu bölünmüş görevlerin kontrolü

Bu tespitler doğrultusunda işletmelerin bu iki boyut arasında yaptıkları yol seçimini Koordinasyon Stratejisi olarak adlandırabiliriz.

1.1.1.1. Sorumlulukların Devri:

İşletmelerin koordinasyon stratejilerini belirlemelerinin bir boyutunu sorumlulukların ne ölçüde organizasyon içinde devredildiği oluşturmaktadır. Bu boyut aşağıda yer alan maddeleri temsil edecektir.

- Organizasyon içinde sorumlulukların alt birimlere nasıl bölündüğü ve dağıtıldığı
- Alt Birimlerin rollerinin ve amaçlarının ortaya konması
- Alt birimlerin kendi amaçlarına ulaşmada ne ölçüde etken olabildikleri
- Alt birimlerin amaçlarına ulaşması için verilecek olan otoritenin ölçüsünün belirlenmesi.
- Otoritenin verileceği bireylerin seçilmesi
- Yönetici davranışının bu süreçte oynayacağı rol

8 Roberts, a.g.e., s.79

1.1.1.2. Formal Kontrol Mekanizmalarının Kullanımı

Bu kavram koordinasyon stratejisinin diğer boyutunu tanımlamaktadır. Bireylerin ve görevlerin nasıl belirlendiği, gözlemlendiği ve kontrol edildiği ile ilgilidir.

- Yönetimsel performansın değerlendirilebilmesi için amaçların tanımı
- Amaçlara ulaşım ve performans ölçümü için toplanacak bilginin çeşidi ve bu bilginin ne ölçüde organizasyon içine yayılacağı
- Verilerin detay ölçüsü - birey, grup, bölüm
- Bireylerin performansları hakkında alacakları geribildirim tarzı, zamanlaması
- Bireyleri motive edecek ödülleri, teşvikleri amaçlar ve ölçüler çerçevesinde kullanımı
- Değerlendirmenin zaman çerçevesi
- Politika ve prosedürlerin tarz ve kapsamı
- Girişimcinin kontrol süreçlerindeki davranışları,

formal kontrol mekanizmalarının tanımında ana hatları oluşturacaktır.

Organizasyon içindeki alt birimler tahminler ve planlar geliştirirler, yönetici bireyler bütçe hedeflerini ortaya koyarlar ve bu hedefleri ne kadar gerçekleştirdiklerinin değerlendirmesini yaparlar. Performans ölçümü ve ücret değerlendirmeleri bu süreç içinde yer alabilir.

Diğer formal kontrol mekanizmaları organizasyon içinde yer alan bireylerin davranışlarını belirleyen prosedürleri ve politikaları içerir. Bu tip bir kontrol mekanizması belli bir durum karşısında organizasyon içindeki bireylerin ne tür bir davranış içinde bulunmaları gerektiğini belirterek davranış çeşitliliğine sınırlama getirirler.

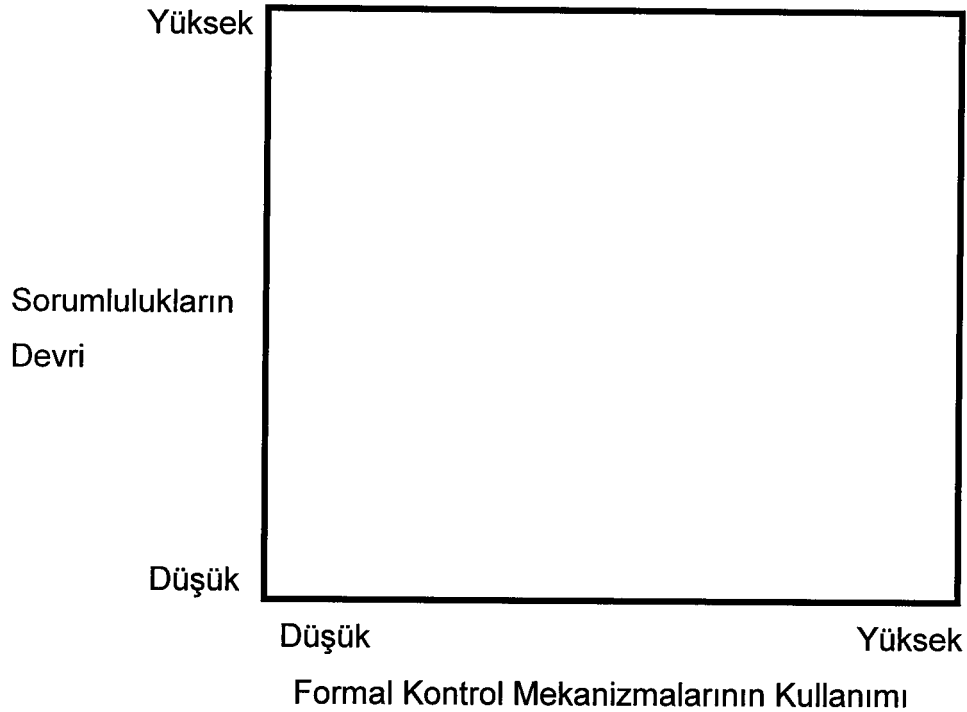
Girişimcinin davranışları da kontrol işleminde önemli bir rol oynar. Girişimcinin bireyleri alınan kararlar karşısında ne ölçüde sorumlu tutacağı ve

performans değerlendirmesi için kullanacağı yöntemin ne tür veriler ve hangi yöntemlerle olacağı kontrol mekanizmasının önemli bir tarafını oluşturur.

Sorumlulukların devri ve formal kontrol mekanizmalarının kullanılması boyutları işletmelerin değişen çevreye adaptasyonu ve yenilik yapabilme yeteneklerini doğrudan etkileyen faktör konumundadır. Bu boyutların belirledikleri davranışlar şunlardır:

- İşler nasıl tanımlanır ve işlerin amaçları nelerdir
- Organizasyonun amaçlarına ulaşmasında bireysel sorumlulukların ve aktivitelerin hangi ölçülerde olacağı
- Bireylerin karar verme işlemlerinde kullanacakları bilginin çeşidi.
- Organizasyon içinde yer alan farklılaşmış alt birimler arasındaki iletişimin tarzı

Bu iki boyutun oluşturduğu ve muhtemel koordinasyon stratejilerinin içinde yer aldığı bir şema şu şekilde ortaya konabilir:



Şekil 1. Koordinasyon Stratejisi

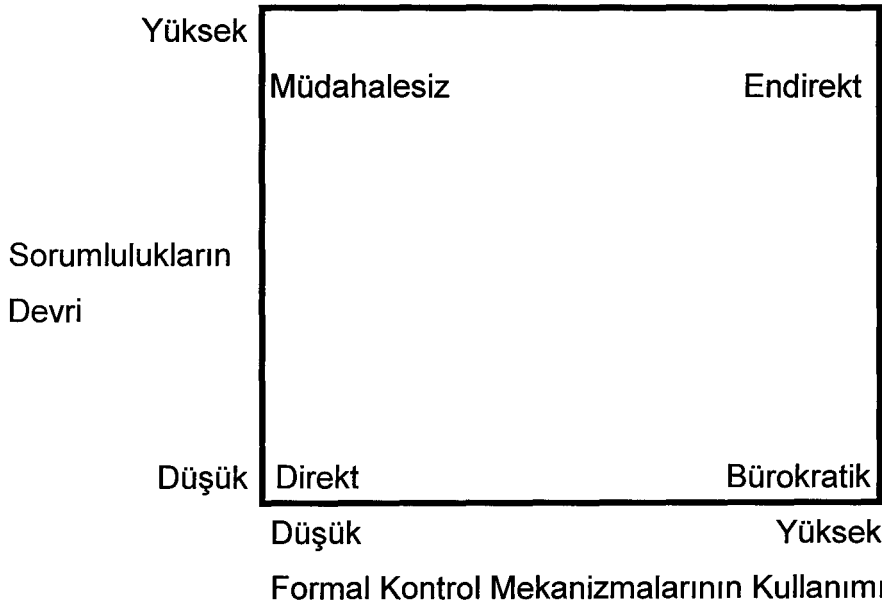
Kaynak: Roberts, a.g.e., s.86

1.1.2. Girişimci ve Profesyonel Yönetimin Tanımı

Yukarıda belirtilen şema içinde yer alan noktalar, sorumluluk devri ve kontrol kavramlarını göz önünde bulundurarak sonsuz sayıda sayılabilecek potansiyel koordinasyon stratejilerini göstermektedir. Bu birçok potansiyel koordinasyon stratejisi dört ana kutupta tanımlanmak istenirse:

- Direkt koordinasyon stratejisi: Sorumluluk devri ve formal kontrol mekanizmalarının her ikisi de kullanılmaz
- Müdahalesiz koordinasyon stratejisi: Sorumluluk devri yoğun kullanılmasına karşın formal kontrol mekanizmalarının hiçbiri kullanılmaz
- Bürokratik koordinasyon Stratejisi: Formal kontrol mekanizmalarının kullanımına karşın sorumluluk devrine yer verilmez
- Endirekt Koordinasyon Stratejisi: Sorumluluk devri ve formal kontrol mekanizmalarının her ikisinin de kullanımına dayanır.

Bu stratejilerin şekil üstünde gösterimi ise şu şekildedir.



Şekil 2. Koordinasyon Stratejisi Kutupları

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.88

Bu dört ana kutupta belirtilen koordinasyon stratejileri tabiki sadece dört koordinasyon stratejisi olduğunu belirtmemekle beraber genel ve ana karakteristikleri ortaya koymak için tanımlanmışlardır.

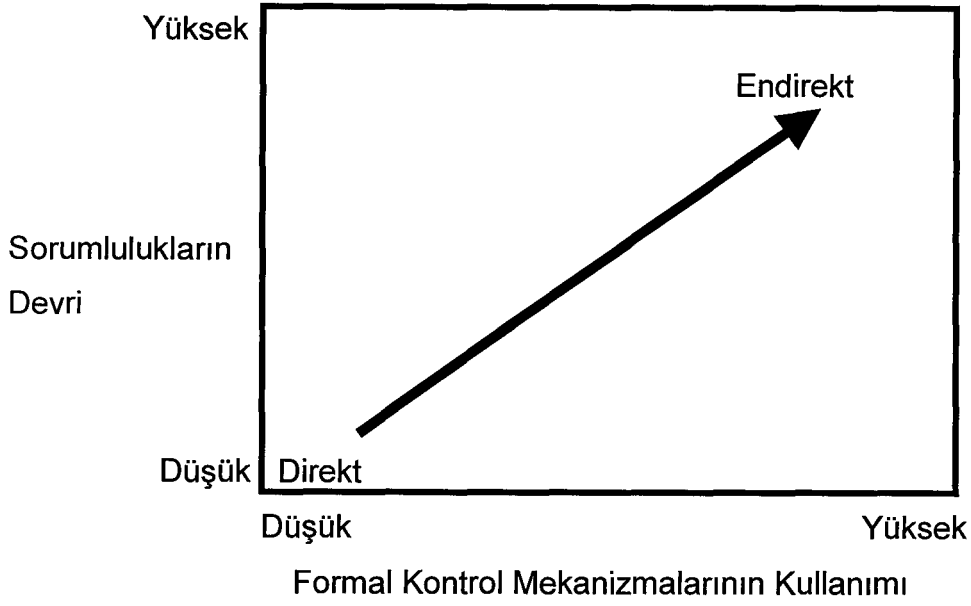
Bu kavramsal çerçeve içinde girişimci yönetim ve profesyonel yönetim iki farklı koordinasyon stratejisi olarak tanımlanabilir:⁹

- Girişimci Yönetim, sorumlulukların ve karar verme süreçlerinin merkezde toplanması ile birlikte formal kontrol mekanizmalarının kullanılmadığı direkt koordinasyon stratejisidir.
- Profesyonel Yönetim, sorumlulukların ve karar verme süreçlerinin orta kademe yöneticilere devredildiği ve formal kontrol mekanizmalarının kullanıldığı endirekt koordinasyon stratejisidir.

Bu yapılan tanımlar ile birlikte girişimci ve profesyonel yönetim kavramları bir çerçeveye oturtulmaktadır. Bu kavramsal çerçevedeki tanımlar kullanılarak girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçiş şu şekilde ortaya konabilecektir. Girişimci Yönetimden profesyonel yönetime geçiş, merkezi sorumlulukların yer aldığı ve formal kontrol mekanizmalarının kullanılmadığı bir koordinasyon stratejisinden, sorumlulukların delege edildiği ve formal kontrol mekanizmalarının kullanıldığı bir koordinasyon stratejisine geçiştir. Bir başka deyişle direkt koordinasyon stratejisinden endirekt koordinasyon stratejisine geçiştir.¹⁰

9 Roberts, a.g.e., s.89

10 Roberts, a.g.e., s.91



Şekil 3. Girişimci Yönetimden Profesyonel Yönetime Geçiş

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.92

Bu geçiş sürecinin gelişmeye yönelik olmadığını, daha çok değişen iç ve dış çevre koşullarına bir karşılık olduğunu düşünmek gerekir. Yeni kurulan bir işletmenin başlangıç evrelerinde profesyonel yönetimin formal araçlarına ihtiyacı çok azdır. Gelişmeyle oluşan kompleks ihtiyaçlar işletmenin koordinasyon stratejisinde bir değişikliğe ihtiyaç duyuracaktır. Gelişme, girişimcinin karar verme kapasitesini zorlayacak, tüm kararlarda daimi yer almasının, informalliğin ve bir yerde kişiliğinin temsil ettiği bebeklik devresi olarak adlandırılabilir ilk evrelerinin koordinasyon tarzına bir alternatif aramasına sebep olacaktır. ¹¹

11 Larry E.Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", **Harvard Business Review** (May/June 1998), s.60

Karar verme süreçlerinde sorumluluk devri ve kontrol arasındaki etkileşim gözlemlenebilmektedir. Direkt Kontrol Stratejisinde kontrol sistemi oldukça basittir. Girişimci birey bazı hedeflere sahiptir ve bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla operasyonel bazda kararlar alabilmekte ve bunu takip eden girişimlerde bulunmaktadır. Girişimci günlük olarak kararlar alarak uygulamaya koyabilmektedir. Girişimci amaçlara göre performansını değerlendirebilmekte ve eksik veya yanlış kararlar üstünde direkt bir değerlendirmeyi süratle yapabilmektedir. Çünkü girişimci tüm kontrol fonksiyonlarını eşzamanlı olarak yürütebilmekte ve bu bilgiyi çalışanlara yaymak için kompleks bir iletişim sistemine ihtiyaç duymamaktadır.

Organizasyon büyüdükçe oluşan kompleks yapı girişimcinin organizasyon içindeki tüm kararları almasını imkansız hale getirir. Yönetimle ilgili bazı görevleri astlarına devir etme zorunluluğu ortaya çıkar. Amaçların kesin tanımı ve hangi kademeye yönelik olduğunun ortaya konması gerekir. Bunun yanında bu amaçlara ulaşım ulaşamama durumunun nasıl belirleneceğine karar verilmelidir. Direkt denetimin yokluğunda, organizasyon içindeki kontrol faaliyetleri şu şekilde sağlanabilir:

- Amaçların belirlenmesi ve performansın gözlemlenebilmesini sağlayacak ölçüler oluşturularak
- Çeşitli davranışları yasaklayan formal politikalar ve prosedürler ortaya konarak.¹²

12 Larry E.Greiner, a.g.e. , s.62

2. BİLGİ İŞLEM VE KOORDINASYON

Girişimci Yönetimden Profesyonel Yönetime geçiş işletmenin koordinasyon stratejisinde yaptığı bir değişiklik, yani direkt koordinasyon stratejisinden endirekt koordinasyon stratejisine geçiş olarak tanımlanmıştı. Koordinasyon stratejisinin sorumluluk devri ve kontrol boyutlarında yer alan bir fonksiyon olduğu belirtilmişti. Bu belirlemeler doğrultusunda geçiş işlemini incelemek için bu iki boyutu etkileyen faktörlerin incelenmesi gereklidir. Bu faktörlerin tanımlanmasıyla geçiş sürecinin modellenmesine başlanabilir.

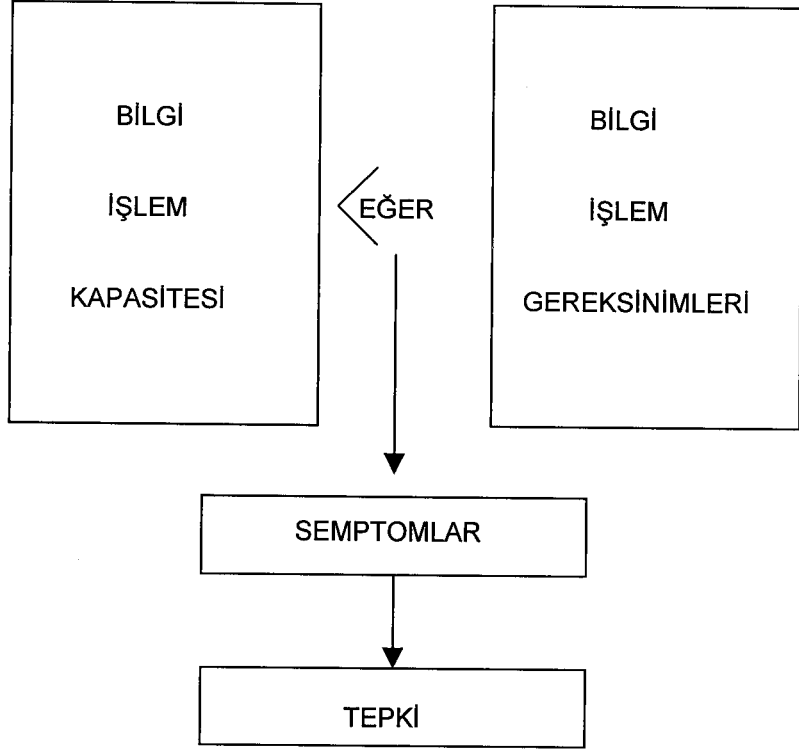
Koordinasyon stratejisinde oluşan bir değişimin koordinasyon kapasitesinin artmasına duyulan bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığı kabul edilebilir. İşletme koordinasyonunu etkileyen ana değişkenin Bilgi İşlem olduğunu bir çok bilimsel çalışma ortaya koymuştur.¹³ Çünkü:

- Koordinasyon karar alma işlemini gerektirir
- İşletmeler belirsizliklerle karşı karşıyadırlar
- Belirsizlikler karşısında karar alma işlemi bilgi işlem gerektirir.

Koordinasyon ve Bilgi İşlem arasındaki bu ilişki neticesinde Bilgi İşlem konusunda etkileyici faktörlerin incelenmesi gerekir.

Geçiş sürecini tanımlayacak modelin temeli çok genel olarak bir arz talep modeli olarak ortaya konabilir. Şöyle ki bilgi işlem kapasitesinde ihtiyaç karşısında oluşacak bir eksiklik bazı semptomlara yol açmakla sonuçlanır. İşletme oluşan bu semptomlara bir tepki olarak koordinasyon stratejisinde bir değişikliğe gider. Bu temel oluşturacak ana fikir şu şekilde şematize edilebilir:

13 Roberts, a.g.e., s.101

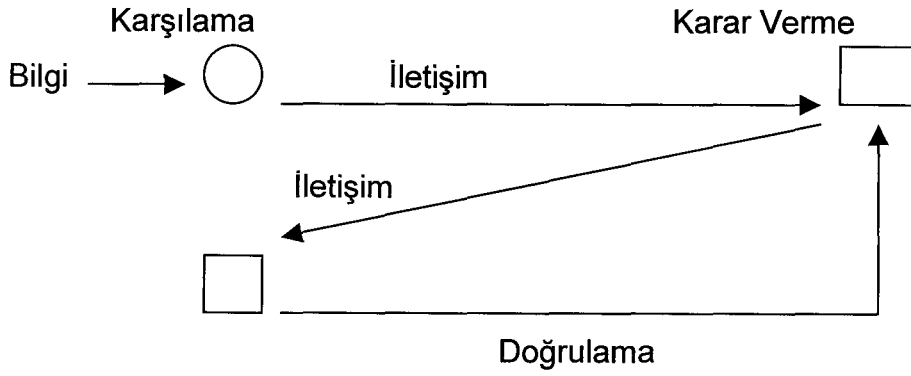


Şekil 4. Bilgi İşlem Modeli Temeli

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.107

Bilgi İşlem bir dizi aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır:

- İşletme tarafına bilginin ulaşması
- Bilginin sorumlu karar vericiye iletilmesi
- Karar verme işlemi
- Bu kararı uygulayacak sorumlu kişiye kararın iletilmesi
- Kararın uygulanması ve uygun kararın alındığına ilişkin yapılacak değerlendirme için doğrulama işlemi



Şekil 5. Bilgi İşlem Süreci

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.109

Yukarıda belirtilen işlem bir kişinin aklında olabileceği gibi bir çok kişiden oluşmuş bir toplulukta da oluşabilecektir. Bu işlemi somutlaştırmak istersek bir satış elemanı bir müşteriden daha önceden verilmiş fakat geciken bir sipariş hakkında bir çağrı alır, stok alanına giderek stok alanından isteneni bulur, faturayı keser, paketleyerek siparişi gönderir ve siparişin ulaştığına dair kontrolünü yapar. Bir çok kişiden oluşabilecek bir süreçte ise planlama departmanı pazar hakkında bilgi toplayabilir, bu bilgiyi hiyerarşisinde bulunan kademelere iletir, stratejiler geliştirilerek uygulamaya konulması için alt kademelere iletilir ve uygulanan kararların uygunluğunu ölçmek için değerlendirmeler yapılabilir. Bu iki örnekte de görüleceği üzere bilgi işlem aşamaları birbirinin aynısıdır aradaki fark ise işlenecek bilginin miktarıdır.

2.1. Bilgi İşlem Kapasitesi ve Gereksinimleri

Bilgi işlemi etkileyen faktörlerin incelenmesi bilgi işlem aşamalarını etkileyen faktörlerin incelenmesiyle yapılabilir. İşletmenin bilgi işlem kapasitesini ve gereksinimlerini belirleyen faktörler şunlardır:

- Bilginin Karşılınması: İşletmenin ilgilendiği bilginin tarzı, ve işletmenin bu bilgiye erişimi

- Bilginin İletilmesi: Bilginin karar vericiye iletilmesi ve alınan kararın sorumlu uygulayıcı kademeye iletilmesi için işletme organizasyonunun yeterliliği.
- Karar Alma: Verilecek kararın zorluğu, kararı verecek bireylerin nitelikleri ve sayısı
- Kararın Uygunluk Değerlendirmesi: Alınan kararların uygulaması sırasında uygun davranışların gösterildiğine dair yapılacak değerlendirme faaliyetinde mevcut olan problemler.

İşletme bilgi işlem kapasitesini ve gereksinimlerini belirleyebilmek için sorumluluk devri ve kontrol boyutları arasında bir çok seçenekle karşı karşıyadır. Bilgi İşlemde önemli olan gereksinimler ve kapasite arasında bir dengenin sağlanmasıdır. Bir koordinasyon tipi seçimi sonucunda, dengeyi negatif yönde bozabilecek bilgi işlem gereksinimlerin artışı veya bilgi işlem kapasitenin düşmesi durumu gibi dengeyi pozitif yönde değiştirebilecek bilgi işlem gereksinimlerin azaltılması veya bilgi işlem kapasitenin artırılması durumu ortaya çıkabilir.

2.1.1 Bilginin Karşılanması

Bilgi İşlem sürecinde ilk aşamayı bilginin karşılanması oluşturmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmek amacıyla çevrelerinde gelişen, oluşan bilgiye bağımlıdırlar. Karar verici bireyler müşterilerin hangi üründen ne kadar sipariş verdiklerini, rakiplerin fiyatlarının ne olduğu, ve rekabetçi çevrenin nasıl değiştiğini anlayabilmek için bilgiye ihtiyaçları vardır.

Eğer belli bir hacimde sadece bir tip ürün satan bir firma düşünülecek olursa çok az bir bilgi işlemin gerekli olduğu görülebilir. Bu firma yaptığı işlerin aynısını her gün tekrarlayacak, çalışan bireyler devamlı aynı görevleri yerine getireceklerdir. Bu düzende oluşacak bir değişiklik bilgi işlem kapasitesinde bir artış gereksinimine neden olabilecektir. İşletme yeni bir ürün çeşidine veya yeni bir pazara girme düşüncesinde olduğunda bu yeniliklerin oluşturduğu bilginin

işlenmesi zorunluluğu ortaya çıkacak ve karşılanması gereken bilgi miktarında bir artış olacaktır.

İşletmelerin bilgiyi işleme yeteneklerini bu ilk aşamada etkileyecek faktörler şöyledir:

- İşletmenin karşılaşıacağı, ilgileneceği bilginin doğası, tarzı
- Bilgiyi gözlemleyecek, bilgiye erişebilecek organizasyon içindeki bireylerin sayısı ve nitelikleri.

2.1.2 Bilginin İletilmesi

İşletme organizasyonu bilgi ile karşılaştıktan sonra bu bilginin sorumlu ve ilgili bireylere ulaştırılması gereklidir. İşletmenin bilgiyi karar vericilere ulaştırma yeteneği işletmenin iletişim kanalları yoluyla belirlenir. Bu kanalların kapasiteleri aşağıda belirtilen özelliklerin bir fonksiyonudur:

- İletişim kanallarının kompleksliği
- Bu kanalların uzunluğu
- Bu kanallar üzerinden bilgiyi taşıyacak sistemin yeteneği

2.1.2.1 İletişim Kanallarının Kompleksliği

Organizasyon içinde iletişime duyulan ihtiyaç organizasyon alt birimlerinin birbirlerine olan bağımlılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu bağıllık ne kadar büyükse, karar vericiler için bilgi oluşturan alt birimlerin sayısı ne kadar çoksa iletişim için kullanılan kanallar o kadar çok kompleks hale gelir. İletişimi etkileyen ana faktörler:

- Teknoloji
- Yapı
- Sorumlulukların bölünmesidir.

Üretim teknolojisinin seçimi alt birimlerin rollerinin tanımına etki yapacak dolayısıyla alt birimler arasındaki bağımlılıkları etkileyecektir. Bir zanaatin

oluşturduğu teknolojide bir işçinin ürünü başlangıçtan sonuca kadar takip etmesi işin içinde bulunan belirsizliklerin sayısını azaltırken, montaj hattı usulü bir teknolojiyle yapılan üretimde, ardışık işlerin tamamlanmasına dayalı olayların oluşturduğu belirsizliklerin sayısı daha fazla olacaktır.

İşletmenin yapısı da gereksinim duyulan bilgi üstünde önemli bir etki yaratmaktadır. Organizasyon yapısı içsel bağımlılıklar oluşturur. Organizasyonda bulunan alt birimler görevlerini yerine getirirken işletme içinde gereksinim duydukları bilgiye ulaşmaya çalışırlar. Bu iç bağımlılığa örnek olarak araştırma geliştirme (AR-GE) ile üretim arasında oluşan ilişki verilebilir. AR-GE çalışmaları için üretim alanından bilgiye gereksinim vardır. Maliyetler hakkında veriler, parçaların bulunabilirliği, belirli toleranslara ulaşabilmenin zorluğu gibi bilgiler rekabetçi bir ürünün dizaynı için gereklidir. Üretim ise üretecekleri ürüne göre nasıl ekipman alacakları, işgücü istihdam etmeleri veya eğitimini yapmaları gibi konuları bilmek isteyecektir. İşte bu iç bağımlılıkların oluşturduğu bilgi işlemin doğasının büyük bir kısmını işletmenin yapısı oluşturacaktır. Eğer her ürün kendi üretim ve AR-GE bölümlerine sahip olsa açıkça görülebilir ki fonksiyonelleşmiş yapıya nazaran daha kolaylıkla faaliyetlerini koordine edebilir. Tamamiyle fonksiyonelleşmiş bir organizasyon yapısı yüksek oranda iç bağımlılık gerektirir.

İşletmenin iletişim üzerindeki yeteneği sorumlulukların net bir biçimde dağıtılması, bir başka deyişle sorumlulukların açık bir biçimde kime ait olduğunun ortaya konması ile de artırılabilir. Karar verme için sorumluluklar açık bir biçimde ortaya konmazsa bilginin nereye gönderilmesinin anlaşılması zorlaşır. Böyle bir durumda bilgi bir çok ilgisiz kademedan geçerek hem bilginin kalitesinin düşmesine hem de bilginin yanlış tercüme edilmesine neden olabilir. Belirli faaliyetlerin gerçekleşmesi konusunda da kişilere net bir sorumluluk tanımı yapılmazsa karar vericilerin uygulama için kime kararlarını aktarmaları gerektiği konusunda bir belirsizlik yaşayacaklardır.

2.1.2.2. İletişim Kanallarının Uzunluğu

Karar vericilerin bilgiye ulaşmaları ve kararlarını uygulattırmaları iletişim kanallarının uzunluğu ile de ilgilidir. Geniş bir hiyerarşik yapıya sahip bir organizasyon bilginin bir çok kademedan geçmesine neden olacaktır. Bu durum hem bilgi akışının yavaşlamasına hem de bilginin bozulmasına neden olabilecektir. Aynı kulaktan kulağa oyununda olduğu gibi kademedede bulunan her birey iletmesi gereken bilgiye bir yorum katabilecek veya bir kısaltma yapabilecektir.

2.1.2.3. Bilgiyi Taşıyan Sistemler

Organizasyonlar iletişim konusundaki uğraşlarına bilgiyi taşıyan formal sistemler geliştirerek de katkıda bulunabilirler. Bilginin kodlama gibi sistemler yardımıyla daha kolay bir biçimde yayılımı yapılabilir. Eğer bir çalışan her gelen yeni bilgi için nereye ne şekilde bu bilgiyi aktarması gerektiğini düşünecek olursa bu durum iletişim kanallarında bir tıkanmaya yol açabilir. Bilginin kolaylıkla gruplaştırılıp standart biçimlerde dağıtımına olanak veren sistemler işletmelerin bilgi işlem kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu tip sistemlere örnek olarak stok ve satış verilerinin elektronik ortamda toplanarak kullanılması verilebilir.

2.1.3. Karar Verme

Bilgi karar vericiye iletildikten sonra karar verme görevinin kendi doğası bilgi gereksinimini etkileyecektir. Bu da aşağıdaki konuların birer fonksiyonudur:

- Bilginin doğası
- Amacın zorluk derecesi
- Organizasyonun formallığı
- Karar verme sorumluluğunu taşıyan yöneticilerin sayısı ve nitelikleri

Bilginin doğası aynı bilginin karşılanması aşamasında olduğu gibi karar verme aşamasında bu işlemin zorluğuna etki etmektedir. Pazarın hızla değişen ve belirsiz bir ortama sürüklendiği bir durumda rekabet edilen ürünler ve fiyatları hakkında bilgiyi değerlendirip karar vermek güçleşir. Belirsizlik karar verme sürecinde bilgiye ihtiyaç seviyesini yükseltir.

Amaçların zorluk derecesi de bilgi işlem gereksinimini yükseltmektedir. Kolaylıkla ulaşılabilecek amaçlara alternatif kararlarla ulaşılabileceği gibi analize ve değerlendirmeye de daha az vakit harcanır. Diğer tarafta amaçların zorluk derecesi arttıkça daha çok kaynak aktarılmasına ve bu durumda daha çok bilgi işlem gereksinimine neden olacaktır.

Organizasyonun formallığı karar verme süreci için önceden belirlenmiş davranışların, tarzların belirlenmesini ortaya koyarak karar verme sürecini kolaylaştırmakta, standartlaştırmakta ve bunu sonucu olarak da bilgi işlem gereksinimini azaltmaktadır.

İşletmeler karar verme sorumluluğunda olan kademeler için atadıkları bireyleri sayısal ve niteliksel olarak geliştirerek de bilgi işlem gereksinimlerine karşılık verebilmektedir. Bu noktada girişimcinin kişisel yetenekleri, işletme içinde bulunan karar verici bireylerin sayıları ve yönetici kadronun kalitesi büyük önem taşımaktadır. Girişimcinin endüstrisine olan hakimiyeti, enerjisi daha çok bilgiyi işlemesine olanak tanıyacaktır. İşletme içinde bulunan karar verme yetkisine sahip bireylerin çokluğu karar verme gücünü artıracak, kaliteli bir yönetici takımı ise daha çok etkili karar verilmesine neden olacaktır.

2.1.4. Değerlendirme

Bilgi işlem sürecinin en son aşaması uygulamaların değerlendirilerek doğrulanmasıdır. Bu aşamada bilgi işlem sürecini etkileyen faktörler:

- Hiyerarşinin uzunluğu
- Politika ve prosedürlerin genişliği

- Başarılı aktiviteler için teşvik uygulaması
- Aktiviteleri yönlendirebilecek ortak bir kültürün ve değer grubunun varlığıdır.

Uzun bir hiyerarşi zincirinin varlığı karar verici için değerlendirmede bir dezavantaj yaratmaktadır. Aşağı kademelerin seviyesi fazlalaştıkça bu kademelerde oluşan aktiviteler hakkında karar verici direkt olarak bilgi sahibi olamaz. Bu durum da uzun iletişim kanalları üzerinden iletişime neden olur. Böylelikle bilginin yanlış gelme ve geç kalma olasılığı artabilecektir.

Politikalar ve prosedürler belli oranda iletişime ve karar verme gerekliliğini ortadan kaldırdıkları için bilgi gereksinimini azaltacaklardır. Faaliyetler bu durumda daha önceden belirlenmiş ve ortaya konmuşlardır. Mesela geç ödemeye vade farkı uygulanır, kredi limiti dolan müşteriye malzeme gönderilmez gibi uygulamaların ortaya konması üst hiyerarşi çözümlerine ve karar alma ihtiyacını ortadan kaldıracaktır.

Doğru aktivitelere teşvik uygulaması da bilgi gereksinimini azaltan faktörlerdendir. Amaçların tanımlandığı, sonuçların ölçüldüğü ve performansların ödüllendirildiği bir kontrol sistemi uygun davranış ve aktivitelere yönlendirmede önemli bir teşvik unsuru olmaktadır. Çalışan personelin yaptıkları işlere güvenmek onları teşvik eden bir sistemin varlığında daha kolay olacaktır. Böylelikle astların kararları yerine getirme yeteneklerine olan inanç fazlalaşınca doğrulama aşamasına daha az ihtiyaç duyulacaktır.

Bilgi İşlem gereksinimini azaltacak son faktörde yüksek bir organizasyon kültürünün varlığıdır. Her durum karşısında prosedür ve politikalar üretmek kolay değildir. Fakat ortak değerlerin oluşması aktiviteler için güçlü bir rehber konumundadır. Kültür çalışanları kontrol edebilecek önemli bir kaynaktır.

Değerler ve standartlar sahiplenildikçe çalışanların davranışları üstündeki etkileri giderek artar. Kültür aynı zamanda çalışanların tutarlılığını ve işletme içinde güvenin yerleşmesini sağlar.¹⁴

2.1.5. Bilgi İşlem İçin Kapasite ve Gereksinimleri Etkileyen Faktörler

Bilgi işlemi etkileyen kapasite ve gereksinim faktörleri şu şekilde toplanabilir:
Bilgi İşlem Gereksinimleri belirleyen faktörler:

- İşletmenin gözlemleyeceği bilginin doğası: İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin çeşitliliği, kompleksliği, dinamikliği ve çevrenin içinde çevreden gelen bilgiyi algılamada güçlük çıkaracak engeller bilgi işlem için gereksinimleri arttırmalar.
- İletişim kanallarının kompleksliği: Belirsizliklere neden olacak teknoloji ve organizasyonel yapının oluşturduğu iç bağımlılıklar bilgi işlem gereksinimini arttıracaktır.
- Karar verme sürecinin zorluğu: Değerlendirilecek bilginin kompleksliği, bu bilginin iletiminde kullanılan kanalların uzunluğu ve amaçların zorluk derecesi karar verme sürecinin zorluğunu belirleyecektir.
- Kararların doğrulanması: Bilgi İşlem Gereksinimlerinin en son kaynağı kararların doğrulanması aşamasıdır. Bu aşamada uzun hiyerarşiler girişimcilerin yapılan aktiviteler hakkında doğrudan bilgi almalarını zorlaştırmaktadır.

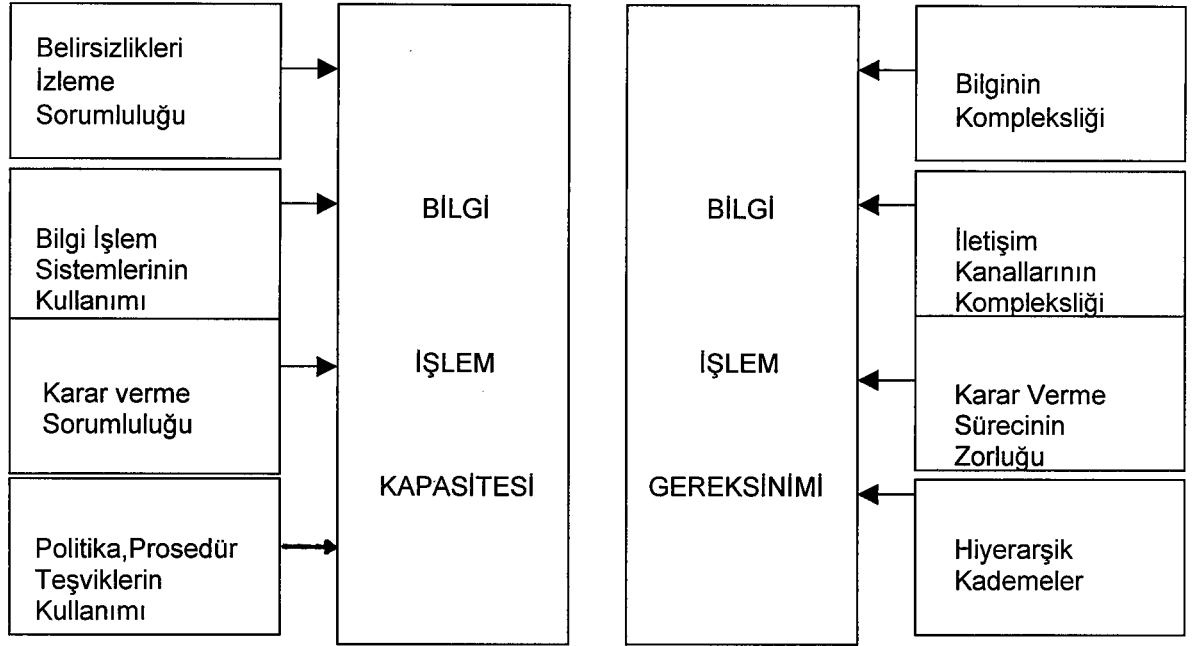
Bilgi İşlem kapasitesini belirleyen faktörler:

- İşletmede belirsizliklerin takibi ile sorumlu kişilerin sayısı: Ne kadar çok şahıs belirsizlikleri oluşturan kaynaklar hakkında bilgi toplayabilirse bilgi işlem kapasitesi o kadar yükselecektir

14 Michael L. Tushman ve Charles A.Oreilly III, "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", **California Management Review** (Vol 38, No.4 Summer 1996), s26.

- Karar vericilere bilgiyi taşıyan iletişim kanallarının yeteneği: Karar verme ve uygulama için sorumlulukların açık bir biçimde dağıtılması, bilgiyi taşımak için formal ve kodlu sistemlerin kullanılması organizasyonun bilgi işlem kapasitesini yükseltecektir.
- İşletmenin karar verme kapasitesi: Karar verme sürecinde formal rehberlik yapacak politika ve prosedürlerin varlığı, karar verme sorumluluğu olan yüksek kalitede bireylerin bulunması işletmenin karar verme yeteneğini geliştirecektir.
- Yöneticilerin aktiviteleri doğrulama yetenekleri: Sorumlulukların ve görevlerin kesin bir biçimde çalışanlara belirtilmesi, teşvik ve ödüllerin doğru davranışlara verilmesi ve güçlü bir kültür işletmenin faaliyetleri doğrulama yeteneğini yükseltecektir.

Yukarıda belirtilen bilgi işlem gereksinimleri ve kapasitesi aşağıda şekilde özetlenebilir:



Şekil 6. Bilgi İşlem Gereksinim ve Kapasitesi

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.143

3. KOORDİNASYON STRATEJİSİNİN BİLGİ İŞLEM SÜRECİNDEKİ ETKİLERİ

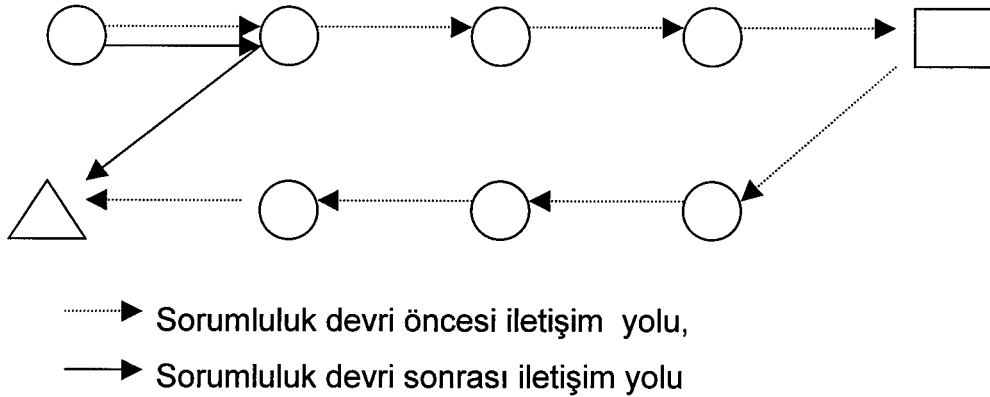
Bir önceki bölümde işletmenin bilgi işlem kapasitesi ve gereksinimlerini etkileyen faktörler belirtildi. Bu belirlemelerden sonra işletmenin koordinasyon stratejisi ile bilgi işlem yeteneği arasındaki bağlantı ortaya konabilir. Bu bağlantının kurulması için koordinasyon stratejisinin iki boyutu olan sorumlulukların devri ve kontrolün, işletmenin bilgi işlem yeteneğini nasıl etkilediği açıklanacaktır.

3.1. Yetki Devrinin Bilgi İşleme Etkisi

Yetki Devri işletmenin bilgi işlem tarzını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Aşağıda belirtilecek maddeler işletmenin bilgi işlem gereksinimini düşürerek veya bilgi işlem kapasitesini yükselterek işletmenin bilgi işlem yeteneğini artıracaktır.

- **Yönetici Seçimi:** Sorumluluk devri yapılacak bireylerin seçimi bilgi işlem yeteneğini önemli ölçüde etkileyecektir. Daha deneyimli, kabiliyetli yöneticilerin seçilmesi organizasyonun bilgi işlem kapasitesini artıracaktır. Bu tip bireyler bilgiyi yorumlamada büyük bir yeteneğe sahip olup, ham veriden anlamlı yorumlar yapabilme yeteneğine sahiptirler. Aynı zamanda daha çabuk karar verme özelliklerinden dolayı daha çok bilgi işleme yetisine sahiptirler.
- **Pozisyon Sorumluluklarının Tanımlanması:** Sorumluluğun belirlenmiş pozisyonlara devri temel bir faktör konumundadır. Orta kademe yöneticilerine sorumluluğun devri bilginin hiyerarşide en üst kademeye kadar çıkıp sonra tekrar aşağıya transferi gereksinimini ortadan kaldırır. Karar verme konusu için ne kadar çok birey görevlendirilirse iletişim kanalları o kadar kısılacaktır. Gereksinimi duyulan bilgiye en yakın bireye karar verme sorumluluğu verildiğinde, bilgi işlem kapasitesi en yüksek oranda artacaktır. Bireylerin yeterli bir şekilde otorite ve kaynakla donatılması sorumluluk devrinin tamamlayıcı faktörlerinden birini oluşturmaktadır. Bireyler aktiviteler

için sadece öneriler getiren bir konumdan gerekli otoriteyi ve kaynağı kullanabilen bir konuma getirilmelidir. Sorumluluk devrinin diğer önemli gereklerinden biri de bireylerin hangi sorumluluklara sahip olduklarının açık bir şekilde tanımlanmış olmasıdır. Kimin hangi işten sorumlu olduğu net bir şekilde ortaya konmalıdır. Aksi takdirde iletişim kanallarında bir karışıklık meydana gelir. İşletme üyeleri bilgiyi gereksiz kişilere göndererek zamanı boşa harcayabilir ve yöneticiler gerekli bilgiye ulaşmakta zorluk çekebilirler veya ulaşamayabilirler. Bir diğer önemli nokta da işlerin içerdiği belirsizliklere karşı uğraş verebilme sorumluluğunun bireylere verilmesidir. Bireyler belirsizliklerin kaynağı ile ilgilenmeye itildiklerinde bu belirsiz ortama uymak için düşünmeye zorlanırlar. İşletme içinde bu şekilde sorumluluk verilen bireylerin sayısı arttıkça işletmenin bilgi işlem kapasitesi artacaktır.



Şekil 7. Sorumluluk Devrinin Bilgi İşlem Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.146

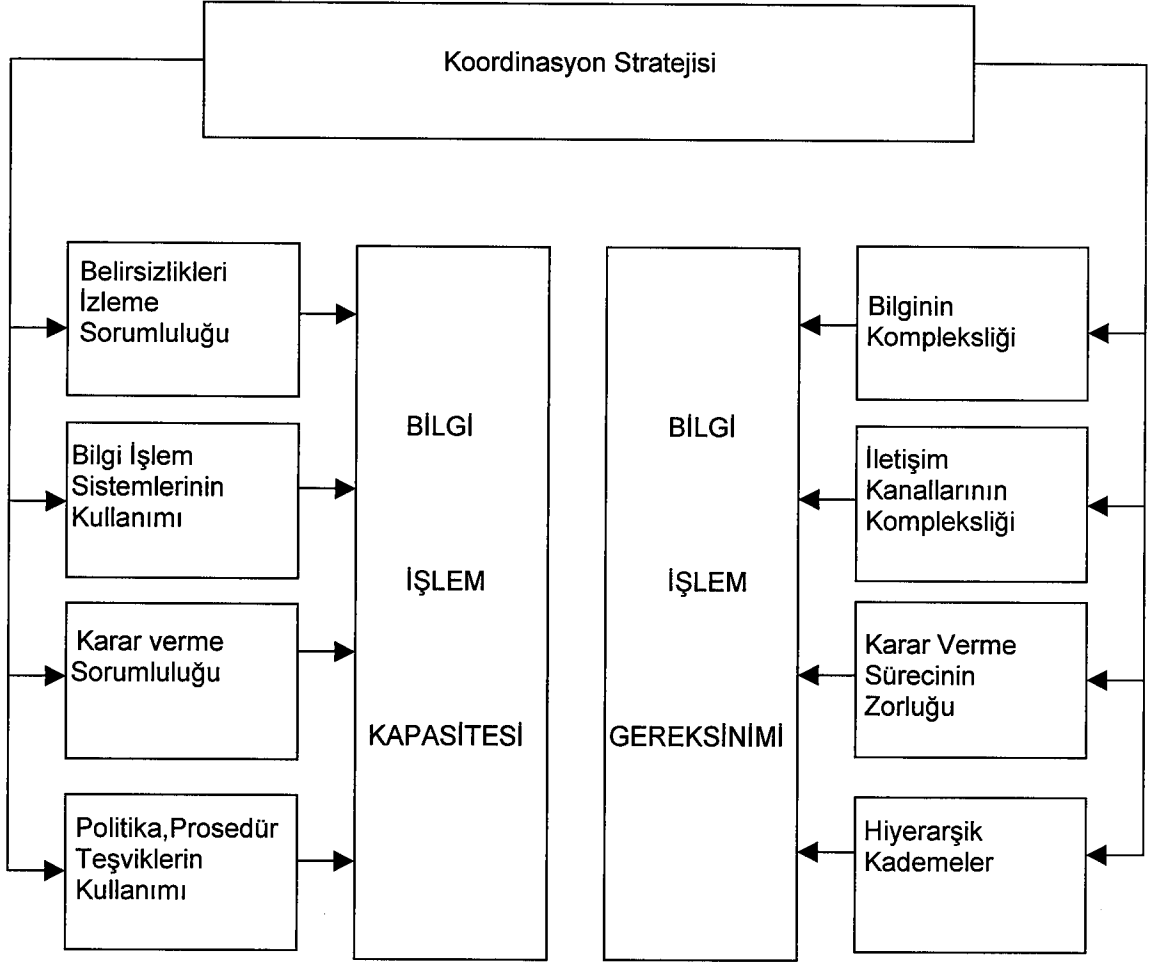
3.2. Formal Kontrolün Bilgi İşleme Etkisi

Formal kontrol mekanizmalarının kullanımı işletmenin bilgi işlem yeteneğini etkileyecektir. Formal kontrol kullanımı ile birlikte bilgi işlem kapasitesi yükseltilebilir veya gereksinimleri azaltılabilir.

- **Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı:** Bilginin toplanmasında kuralların ve sistemlerin kullanılması organizasyon içindeki kanallar üzerinden iletişimi hızlandırarak işletmenin bilgi işlem kapasitesini artırır. Bilgisayar destekli satım işlemlerinin, stok raporlarının yöneticilere sipariş veya üretim konusunda destek olması bu sistemlere örnektir. Bu tip sistemler hangi bilginin tam olarak toplanması gerektiğini belirler, bu bilginin standart bir konuma gelmesini sağlar, organizasyon içinde hangi birime gitmesi gerekiyorsa iletir ve bu bilginin kullanılması gerektiği yerde kullanıldığına dair bir güvence sağlar.
- **Standartlaşma:** İşlerin, ürünlerin, işlemlerin standartlaşması karar verme gerekliliğini ortadan kaldırarak bilgi işlem ihtiyacını azaltır. Bireylerin yapacakları işler için düşünme zorunluluğu ve üstlerine danışma gereksinimleri ortadan kalkar. Belirli durumlar için önceden belirlenmiş tarzda davranış ve aktiviteler ile bireyler işlerini yürütürler. Standartlaşma ile birlikte işletmeler iletişim ve karar verme süreçlerini bir çok alanda ortadan kaldırmış olurlar.
- **Performans Amaçlarının, Ölçülerinin ve Teşviklerin Kullanımı:** Performans amaçlarının ve teşviklerin kullanımı işletmenin bilgi işlem yeteneğini artıracaktır. Çünkü bu öğelerin kullanımı astları firmanın çıkarlarına uymak için motive eder ve davranışlarının kontrol edilmesi ihtiyacını azaltır. Bireylerin yaptıkları davranışların doğruluğunu sınamak yerine sonuçlar amaçlar ile kıyaslanarak bireylerin performansları gözlemlenebilir.
- **Politikaların Kullanımı:** Politikalar durumlar karşısında nasıl tavır alınacağı, hangi davranışlarda bulunulması gerektiğini ortaya koyarak karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır. Politikalar, ortam daha önceden bilinen veya belirsiz bir özelliğe sahip olsa da dikkate alınacak faktörleri veya amaçları ortaya koyarak bilgi işlemin karar verme aşamasında kolaylık yaratmaktadır.

Koordinasyon stratejisinin işletmenin bilgi işlem yeteneğini azaltması da sorumluluk devri ve formal kontrol mekanizmaları uygulamaları yolu ile olabilir. Bir önceki bölümde anlatılan faktörlere karşı gelen kararlar işletmenin bilgi işlem gereksinimlerini arttırabilir veya bilgi işlem kapasitesini düşürebilir.

- Karar Verme Sorumluluğunun Merkezileştirilmesi: Eğer girişimci karar verme sorumluluğunu tümüyle kendi üstüne alırsa işletme içindeki bilgiler tümüyle en üst kademeye kadar çıkıp daha sonra tekrar aşağıya inmek zorunda kalır. Bu durum bireyin karar verme kapasitesini ve organizasyonun iletişim kanallarını zorlar. İşletmenin bilgi işlem yeteneği bireyin kapasitesi ile sınırlı kalır.
- Bilgi İşlem Sistemlerinin Olmaması: İşletme formal bilgi işlem sistemleri uygulamazsa işletme içinde iletişim kişisel informal bir şekilde gerçekleşir. Bu durum bireyin zamanını ve enerjisini azaltarak hem diğer sorumluluklarını yerine getirmesini engeller hem de karar vericiye zayıf bir bilgi akışına neden olur. Bireyler verilerin önemli bölümlerini üstlerine aktarmayı unutabilirler.
- Formal Kontrolün Eksikliği: Eğer girişimci tüm aktiviteleri informal bir biçimde kontrol ederse kararları hakkında yapılan uygulamaların doğruluğunu kendisi kişisel olarak değerlendirmek zorunda kalır. Bu durum büyük bir zaman ve enerji gerektirir. Performans amaçlarını ortaya koyarak sonuçların bu amaçlara uygunluğunu ölçmek çok daha verimli bir uygulamadır.
- Sorumluluğun Otoritesiz Devredilmesi: Teorik olarak sorumluluk devri yapan girişimci alınacak kararlara karışması durumunda astlarının otoritesini ellerinden almış olacaktır. Bu durum sorumluluk devrinin etkisini negatifleştirmek ile birlikte işletmenin bilgi işlem kapasitesinin de iki kişinin aynı kararı alması yoluyla israf olmasına neden olacaktır.



Şekil 8. Koordinasyon Stratejisinin Bilgi İşlem Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.155

4. KOORDİNASYON STRATEJİSİNİ BELİRLEYEN ETKENLER

İşletmelerin koordinasyon stratejisini etkileyen faktörler aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenebilir:

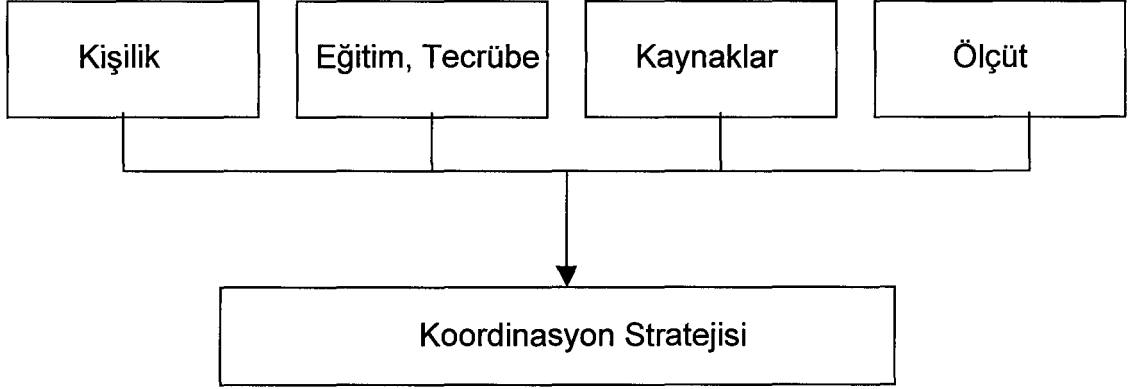
- Kişilik: Girişimcinin temel ihtiyaçları, güduları ve davranışları
- Geçmiş: Girişimcinin eğitimi, terbiyesi, tecrübesi
- Kaynaklar: İnsan ve finansman kaynakları
- Girişimin Büyüklüğü, Ölçütü: Girişimi yapılacak faaliyetin koordinasyonu için faaliyetin büyüklüğünden, ölçütünden kaynaklanan gereksinimler.

Kişilik girişimcinin koordinasyon stratejisi seçiminde büyük bir etki yapmaktadır. Kişilik davranışları etkiler ve girişimcinin davranışları da işletme üzerinde etkisini gösterir. İşletmenin yapısı ve işleyişini oluşturan bileşenler girişimcinin davranışlarının bir uzantısı olarak karşımıza çıkar. Bir çok çalışma girişimci kişiliği bağımsız olma ve kontrol etme isteği ile tanımlamıştır. Bu kişilik tarzı başlangıçta girişimciye yarar sağlasa da işletmenin personel sayısı yüzlerce kişiye ulaştığında zorluklara neden olmaktadır. Baskın olmaya ve kontrol etmeye eğilimli bireyler önemli ölçüde otoritenin ve sorumluluğun devrini yapmakta zorlanırlar. Detaya ve kontrole önem veren bireyler işletme içinde formal kontrol mekanizmaları kurmak isterler. Böylece girişimcinin kişiliğinde bulunan özellikler koordinasyon stratejisinin şekillenmesinde büyük etki gösterirler.

Koordinasyon stratejisi girişimcinin almış olduğu eğitim ve tecrübe ile girişimcinin aklında şekillenir. Girişimcinin sorumluluk devri ve kontrol üzerine olan fikirleri eğitim yoluyla değişim gösterebilir ve kişiliğinin koordinasyon stratejisi üzerindeki etkilerini hafifletebilir. Eğitimin yanında tecrübe de koordinasyon stratejisi seçiminde etki gösterir. Yönetim konusunda herhangi bir eğitim almamış bir girişimci profesyonel bir çalışma ortamında yararlı görüşler ve yaklaşımlar edinebilir. Bu faktör özellikle teknik dalda eğitim yapmış girişimcilerde sezilir. Teknik bir eğitim almış olan birey profesyonel yönetimin yer aldığı bir ortamda edindiği tecrübe ile girişimcilik hayatında profesyonel tarzı koordinasyon stratejisine dahil etmektedir. Profesyonel yönde bir model kurmakta formal kontrol mekanizmaları boyutunda oluşan zorluklar eğitim ve tecrübe ile daha çok ilgilidir. Çünkü sorumluluk devri boyutu kişilik ile belirlenebilirken, işletmenin koordinasyonunu sağlayacak formal kontrol mekanizmaları genellikle öğrenilen yetenekler sonucunda şekillenirler.

İşletmenin kontrol ettiği kaynaklar da koordinasyon stratejisini seçmede etki gösterirler. Mesela yüksek kalitede fonksiyonel yöneticilerin tutulması önemli finans kaynaklarını gerektirir. Endirekt bir koordinasyon stratejisinin gereksinim duyacağı kontrol ve sistemler önemli ölçüde yatırım isteyebilir.

Belirli bir hacme, büyüklüğe sahip işlerin, girişimlerin yetki devri ve formal kontrol mekanizmaları kullanılmaksızın yönetilmeleri imkansız olmaktadır. Hacim olarak büyük ve kompleks işlerin başlangıçları şüphesiz ki endirekt kordinasyon stratejisi gereksinimi ve yanında önemli ölçüde kaynak gerektirir.



Şekil 9. Kordinasyon Stratejisini Belirleyen Faktörler

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.162

5. GEÇİŞ SÜRECİ

Geçiş sürecini sistematik bir değişim süreci olarak inceleyebiliriz. Bu değişimi etkileyen faktörler:

- Değişime neden olan baskılar
- Baskının yaratmış olduğu semptomlar
- Tepkiler

5.1. Değişime Neden olan Baskılar

İşletmeler ne tür bir koordinasyon stratejisi kullanırlarsa kullansınlar zaman içerisinde belli bazı baskılar bu stratejileri değişime zorlayacaktır. İşletmelerin mevcut stratejilerine baskı yapan başlıca iki tip değişim bulunmaktadır:

- Koordinasyon stratejisini belirleyen etkenlerden birinin değişimi ki bunlar Girişimcinin eğitimi, felsefesi veya işletmenin kaynakları, hedef aldığı ölçek olacaktır. Bu faktörlerden birinde gerçekleşen değişiklik koordinasyon stratejisinde doğrudan bir etki yaratacaktır.
- İşletmenin bilgi işlem gereksinimlerini mevcut kapasitesi ile karşılayamaması sonucunun girişimci tarafından algılanması ve girişimcinin sorumluluk devri ve kontrol arasında yapacağı seçimle koordinasyon stratejisinde bir değişim yapmak istemesi. Bu süreç genel olarak girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçiş olarak da tanımlanabilir.

5.1.1. Değişimi Doğrudan Etkileyen Faktörler

İşletmeyi koordinasyon stratejisinde değişime iten bir çok neden bulunmaktadır. Daha öncede belirtildiği üzere kaynaklar işletmenin koordinasyon stratejisini seçmesinde sınırlayıcı bir faktör konumundaydı. İşletmenin ilk evrelerinde işletme küçük ve endirekt koordinasyon stratejisine gereksinim duymayan bir yapıya sahiptir. İşletmenin bu ilk evresinde sahip olunan kıt kaynaklar endirekt koordinasyon stratejisinin gereksinimlerini karşılayamayacağı için de aynı zamanda tercih edilebilecek bir strateji

konumunda değildir. İşletme ilerleyen evrelerde gelişim gösterdikçe daha çok kaynağı oluşturabilme, biriktirebilme yetisine sahip olacaktır. Böyle bir gelişim işletmenin koordinasyon stratejisinde belli etkilere neden olacaktır:

- İşletme daha çok ve daha iyi yetişmiş tecrübeli eleman istihdam edebilecektir, profesyonel sistemin gereksinim duyduğu sistemler ve kontrol mekanizmaları geliştirilebilecektir.
- Kaynakların birikmesi girişimcinin risk alma profilini değiştirecek ve girişimciyi daha dikkatli, güvenli bir yönetim modeline doğru adapte edecektir.

Girişimcinin kişiliğinde oluşabilecek değişiklikler de koordinasyon stratejisine direkt bir etki yapacaktır. Girişimcinin yeni yetenekler edinmesi, veya hayat tarzında yapacağı seçimler işi için ayracağı vaktin ve enerjinin azalması gibi faktörler girişimciyi daha çok sorumluluğu devretmeye zorlayacaktır..

5.1.2. Yetersiz Kapasiteye Karşılık Değişim

Koordinasyon stratejisinde oluşabilecek bir değişim girişimi gereksinimler ve kapasite arasında bir denge oluşturma çabası nedeniyle de oluşabilir. Başlangıçta eğer kapasite ve gereksinimler eşit olsa bile bazı nedenler bu eşitliği dengesizliğe doğru itebilirler ki bu durum da tekrar dengeyi sağlayabilmek için koordinasyon stratejisinde bir değişiklik gerektirir. Bu dengesizliğe neden olacak güç ise çoğu zaman büyüme olacaktır.

Büyüme etkisini bir kaç yoldan gösterebilir. Genellikle büyümenin yol açtığı yeni belirsizlikler dengeyi bozan faktörler olarak karşımıza çıkacaktır. Büyümenin olası etkileri şu şekilde ortaya konabilir:

a. Büyüme Faaliyet Çevresindeki Belirsizliği Etkiler: Büyüme ile birlikte faaliyetin içinde bulunduğu çevrede de bir gelişim oluşur. Bu gelişim aşağıda belirtilen faktörler doğrultusunda olabilir:

- Yeni coğrafi pazarların oluşumu

- Yeni müşterilere servis
- Yeni tip ürünlerin satışı
- Yeni fonksiyonların eklenmesi

Bu aşamaların her biri faaliyet çevrelerinin çeşitlenmesi ve kompleksleşmesi nedeni ile belirsizlik derecesinin artışına neden olur. Üretim sorumluları yeni ürünlerin üretim planlamasını yapmak durumundadır. Yeni coğrafi bölgede bulunan yeni müşteriler, bölgesel beğeniler ve ortamın rekabetçiliği çok çeşitli olabilir. Yeni fonksiyonlar çok iyi anlaşılabilir. İşletme yeni ve çeşitlenmiş bilgi kaynaklarını gözlemlemek ve bu bilgilerin işletme içinde doğru karar verici noktalara ulaştığını güvence altına almak zorundadır. Bütün bu durumlar işletme büyüdükçe, görevler ve sorumluluklar değiştikçe giderek zorlaşır, belirsizlik dramatik bir biçimde artar. Bu faktörlerin birleşimi bilgi işlem için duyulan gereksinimin artmasına neden olur.

- b. Büyüme Görev Karakteristiğini Etkiler: İşletmelerin gelirleri arttıkça, işletmede bulunan çalışan sayısı genel olarak artmaya başlar. Bu da doğal bir gidişat olarak işlerin görevlere bölünerek özelleşmesi durumunu ortaya çıkarır. Görevlere bölünmenin ana nedenleri şunlardır:
- Özelleşmiş işler yoluyla ekonomik ölçeklere ulaşma isteği
 - Düşük maliyet, düşük yetenek ve standart işgücünün kullanılma isteği
 - Doğal bir kanı olarak bireylerin dar sorumluluklar ve sıkı olarak tanımlanmış işler yolu ile daha kolay kontrol altında tutulabilmeleri hissiyatı.

Özelleşme herhangi bir bireyin görevinin karışıklığını azaltır fakat birimler arasındaki iç bağımlılığı çarpıcı bir biçimde artışına neden olur. Bir çok işi beraberce yürütebilen böylelikle işler arası bağımlılıkları kendilerince çözen bireyler daha dar kapsamlı işlerde çalışmak zorunda kalırlar. Böylelikle yeni yaratılmış olan iç bağımlılıklar, yöneticilerin özelleşmiş işler arasında koordinasyonu sağlamaları için bilgi işlem ihtiyacında bir artışa yol açar.

c. Büyüme Birimler Arası Bağımlılığa Etki Eder: Büyüme girişimciyi sorumluluk devrine zorlar. Çünkü bütün kararların girişimci tarafından alınması imkansızlaşır ve gerekli tüm bilgiler de organizasyon tarafından girişimciye ulaştırılamaz hale gelir. Girişimci, yöneticilerine sorumluluk devri yaptığı zaman birimler arası bağımlılık oluşur ve belirsizlik artar. Çünkü sorumluluk devri girişimcinin kendi düşüncesinde çözdüğü süreçlerin bölünmesine neden olur ve koordinasyon gereksinimini ortaya çıkarır. Eğer girişimci satış tahminleri ve üretim planlamasını kendi yürütürse satış tahminleri için gereksinim duyacağı satış rakamlarına otomatikman sahip olmuş olur. Eğer bu görevler iki yöneticiye delege edildiği takdirde bu pozisyonların birbirlerine olan bağımlılıkları ortaya çıkmış olur. Yaratılan belirsizlik ortamı koordinasyon mekanizmalarına gereksinim duyar.

5.2. Semptomlar

Bilgi işlem kapasitesi ile gereksinimleri arasında oluşan uyumsuzluk belli bazı semptomlara neden olur. Bu semptomlar işletmenin koordinasyon stratejisinin bilgi işlem için yeterli ölçüde uygunluk gösterememesine işaret eder. Burada önemli olarak unutulmaması gereken nokta bu uyumsuzluğun mutlaka yıkıcı olmadığıdır. Eğer işletmenin çevresi çok zorlu bir çevre konumunda değilse işletme uzun bir süre bu problemi çözmeden yaşayabilir. Tipik semptomlar olarak:

- Girişimcinin işletme ve kendi rolü üstündeki tatminsizliği
- Organizasyonel düzensizlik
- Organizasyonun duyarsızlığı'ndan sözedilebilir.¹⁵

Yetersiz kapasitenin en genel semptomlarından biri girişimcinin tatminsizlik duymasıdır. Bu durumu oluşturan bileşenlerden biri girişimcinin işlerinin tüm gereksinimlerini karşılamak için vakit olarak yetişememesi ve bu gereksinimler

15 Ibrahim ve Ellis, a.g.e., s.173

içinde ezilmesidir. Komplekslik ve ölçü büyüdükçe bilgi işlem gereksinimleri artış göstereceğinden girişimci daha çok detayla ilgilenmek, daha çok karar almak ve daha çok kişiyi yönetmek zorunda kalacaktır. Bir gün içerisinde çoğalan bu görevleri yerine getirmek giderek mümkün olmayacak ve gelecek için yapılacak planlar göz ardı edilecektir. Girişimci bu durum karşısında mutsuzluk yaşayacak ve kendi yetenek ve bilgisini daha verimli kullanamamaktan dolayı bir tatminsizlik hissedecektir. Günlük aktivitelere boğulan girişimci yeni girişimlere vakit ayıramamanın mutsuzluğunu yaşayacaktır. Girişimci sık sık işletme içinde yetenekli kişilerin olmadığından şikayetçi olur. Bu durum doğru olabileceği gibi çoğunlukla girişimcinin sorumlusu olduğu bir durum olarak ortaya çıkar. Çünkü girişimci farkında olmadan veya bilerek kendi sözlerini dinleyecek tarzda yöneticileri işbaşına getirir.

Bilgi işlem kapasitesindeki yetersizlikler işletme içinde bir düzensizlik havası yaratır. Yetenekli personel sorumluluk azlığından dolayı işi terketmeye başlar. Yeni personel boşalan kadrolar yerine işe alınır fakat yeni işlerini öğrenebilmeleri için önemli bir miktarda zorluk çekerler, vakit kaybederler. Formal pozisyon tanımları, amaçlar, politikalar ortada yoktur. Girişimci yeni personeli eğitebilmek ve onlara yardımcı olabilecek zamanı bulmada güçlük çeker. Girişimciyi çevreleyen kişiler girişimcinin yokluğunda sorumluluk almada çekince gösterebileceklerinden çoğu gerekli karar alınamaz. Alınabilecek kararlar ise uzun bir süre alacağından eldeki tüm bilgileri yansıtmaktan uzak olacaktır. Formal sistemlerin olmayışı bilginin karar vericilere ulaşmasında zorluklara neden olur. İnsan ve finansman kaynaklarının kullanımında ikilemler oluşur ve verimsiz kaynak kullanımları ortaya çıkar. Çalışanlar sorumlulukları hakkında net bir bilgi sahibi olamazlar ve performansları hakkında çok az bir geri bildirim alırlar. Problemler çok geç fark edilir ve problemlerin çözümü için de çoğu zaman yapılacak fazla bir şey kalmaz.

Sorumluluk devri ve formal kontrol mekanizmalarının olmaması karar vericilere bilgi akışını olumsuz yönde etkileyecek, işletmenin değişen çevreye uyumunu gerektirecek kararların alınması güçleşecektir. İşletmenin gelişen

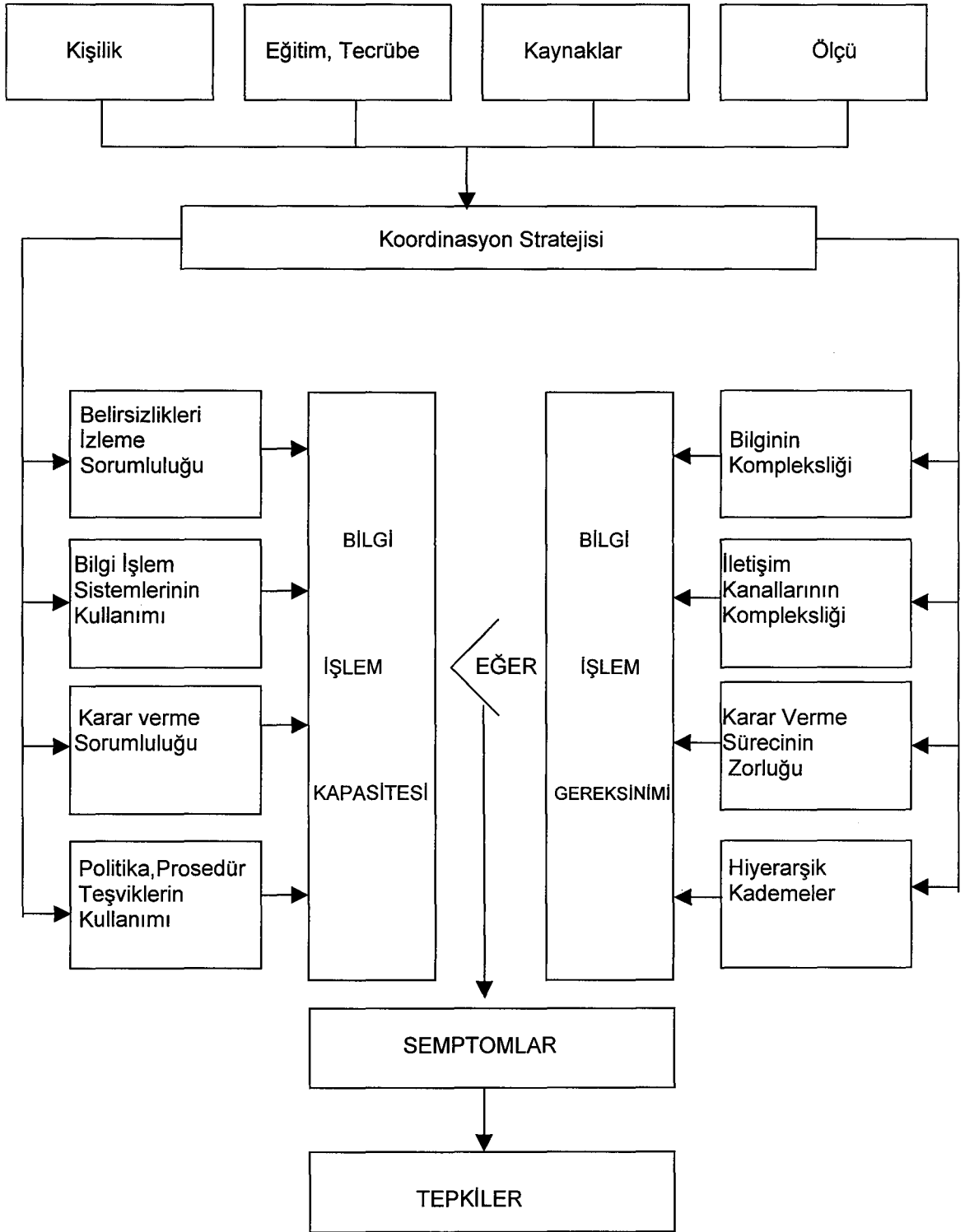
çevreye adaptasyonu böyle bir durumda giderek zorlaşacaktır, işletme çevreye karşı duyarsız bir hale gelecektir.

5.3. Tepkiler

Gereksinimleri karşılamak için kapasitenin yetmediği durumlarda ortaya çıkan belirtilere karşı işletme kapasiteyi artıracak veya gereksinimleri düşürecek yönde çeşitli kararlar içine girebilir. Bu durumda girişimci bir çok seçenikle karşılaşır:

- a. Girişimci gerekli olan koordinasyon stratejisini geliştirmek için isteksiz veya kendini yetersiz görür. Bu durumda girişimci kendi yerine profesyonel bir yönetici atayarak kendini daha az operasyonel bir konuma getirir, veya işini devrederek işi bırakır.¹⁶
- b. Girişimci gereksinimler tarafında bir müdahale tarzını benimseyerek dengeyi sağlamaya karar verir. Bu durumda işlerin büyümesini yavaşlatır, durdurur veya marjinal işleri bırakır, belli bir kısmını müteahhit firmalara devreder.
- c. Girişimci gereksinimleri yönetme alternatifi olarak dengenin kapasite kısmında bir yönetim tercihi de yapabilir ki bu da işletmenin koordinasyon stratejisi tarafından belirlenir. Koordinasyon stratejisinde direkt koordinasyon stratejisinden herhangi bir yöne yapılacak değişim işletmenin bilgi işlem kapasitesini artıracaktır. Sorumlulukların astlara devri, karar verme yetkisinde olan bir çok birey oluşturacak ve iletişim kanallarını kısaltacaktır. Formal kontrol mekanizmalarının kurulması iletişim için kanallar oluşturacak ve bütün konuların karar vericiye ulaşması gereksinimini ortadan kaldıracaktır. Bir çok konu politikalar, prosedürler ve standartlar yolu ile idare edilebilecektir. Formal performans hedefleri ve ölçümleri astlar için bir teşvik unsuru olacak onları işletme için faydalı olmaya güdüleyecek, her türlü karar için hiyerarşinin en üst kademesine başvuruyu ortadan kaldıracaktır.

¹⁶ James W.Halloran, **Why Entrepreneurs Fail Avoid The 20 Fetal Pitfalls of Running Your Business** (Mc Graw-Hill Inc., 1990), s.152.



Şekil 10. Geçiş Sürecinin Modellenmesi

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.177

6. KOORDİNASYON STRATEJİSİNİN SEÇİMİ

Şu ana kadar koordinasyon stratejileri ve bilgi işlem hakkında tanımlayıcı bir model ortaya kondu. Bu koordinasyon stratejileri arasında girişimcinin yapacağı seçim, başarılı bir performansa hangi koordinasyon stratejisi yoluyla ulaşabileceğinin incelenmesiyle olacaktır.

6.1. Performans

Performansın tanımını iki boyut üzerinden incelemek gereklidir.

- Etkinlik: Doğru amaçların seçilmesi ve gerçekleştirilmesi yeteneği. İşletmeler, değişken, dinamik bir çevreye karşılık olarak etkinlik yenilik ve adaptasyon özelliklerine ihtiyaç duymaktadır.
- Verimlilik: Belirlenen amaçlara ulaşmak için en az kaynağın kullanılması

6.1.1. Etkinlik

Çevreye adapte olabilmek için işletme çevrede oluşan tüm bilgi gereksinimlerini karşılayabilmelidir. Adaptasyon çevrede oluşan çok geniş bir bilgi çeşidini gözlemlemek, bu bilgiyi analiz etmek, bu analizler neticesinde anlamlı kararlar vererek işletmenin aktivitelerini yönlendirmektir. Adaptasyonun en az sayıda standartlara, formal politika ve prosedürlere ihtiyacı vardır. Eğer işletmenin değişken çevresinin ihtiyacı olan kapasiteden daha az bilgi işlem kapasitesi var ise işletme, çevresine adaptasyonu başarılı bir şekilde gerçekleştiremeyecektir. Bilgi işlem için etkinlik iki şart gerektirir:

- İşletmenin bilgi işlem gereksinimleri çevreyi tam olarak yansıtacak
- İşletmenin bilgi işlem kapasitesi gereksinimleri karşılayacak veya daha fazla olacaktır.

6.1.2 Verimlilik

Verimlilik diğer tarafta en az bilgi işlem kapasitesinin kullanımını önermektedir. Tabii ki sıfır bilgi işlem kapasitesi en verimli durum demek değildir. Verimlilik varolan kaynakları koordine etmek için belli bir miktar bilgi işlem gerektirir. Fakat bu gereksinim etkin ve verimli bir performansın birlikte ortaya konması için gereken miktardan az olmaktadır. Verimlilik, işletme aynı aktiviteleri defalarca tekrarladığı zaman en üst seviyeye çıkar.

İşletmelerin koordinasyon stratejisi seçimi performanslarını doğrudan etkileyecek bir faktör konumundadır. Çünkü bilgi işlem gereksinimleri ve kapasiteleri işletmelerin koordinasyon stratejisi seçimleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. İşletme çevresi içinde rekabetçiliğini koruyabilmek için verimlilik ve etkinlik arasında oluşan alışveriş doğrultusunda koordinasyon stratejisine karar verecektir.

6.2. Başlangıç Koordinasyon Stratejisinin Seçimi

Daha önceden belirtilen koordinasyon stratejisi boyutlarının kutuplarını oluşturan direkt, endirekt, bürokrasi ve müdahalesiz koordinasyon stratejisi tiplerinden birini girişimci başlangıç stratejisi olarak seçebilir. Fakat bir çok durumda bu dört ana strateji aynı ölçüde avantajlı olmamaktadır.

6.2.1. Direkt Koordinasyon Stratejisi

Bu strateji türü üç alternatif koşul için uygun olmaktadır:

- Eğer çevre, girişimcinin bilgi gereksinimlerini algılayabilmesini ve işleyebilmesini sağlayacak ölçüde basit ise.
- Eğer faaliyetlerin oluşturacağı fırsatlar küçük bir işletme tarafından yürütülebilecek ölçüde ise ki bu durumda girişimci çalışanların performansını etkin bir biçimde direkt olarak yönetebilir.

- Eğer eldeki kaynaklar endirekt koordinasyon stratejisini yürütebilecek ölçüde yeterli değilse ki ileride işletme başarı gösterdikçe endirekt bir stratejiye geçmek için kaynak toplayabilir.

Yukarıda belirtilen üç koşul için direkt koordinasyon stratejisi hem verimli hem de etkin olabilecektir.

Bu stratejinin uygun olmasının nedenlerinden ilki işletmenin çevresine hızlı bir biçimde adapte olabilmesine olanak vermesidir. Girişimci iç ve dış çevrede oluşan bilgiye direkt olarak temas etmekte ve alacağı kararlar için bilgiye doğrudan ulaşmaktadır. Girişimcinin toplayacağı bilgiler hızlı ve bozulmadan kendisine ulaşacaktır. Girişimci değişim gerekliliğini algıladığı an bu değişimi kolaylıkla uygulayabilecektir.

Uyulması gereken formal kurallar veya politikalar olmadığı için çalışanlar görevlerini girişimcinin vereceği direktifler doğrultusunda esnek bir biçimde gerçekleştirirler. Bu formal faktörlerin bulunmadığı bir durumda işletme çok çabuk bir biçimde değişim gösterebilir.

Bu stratejinin uygun olmasının bir başka nedeni ise uygulanması için çok az bir kaynağa ihtiyaç duyulmasıdır. Güçlü, tecrübeli yöneticilere ve kompleks yapı ve sistemlere ihtiyaç duymamaktadır.

6.2.2. Endirekt Koordinasyon Stratejisi

Bazı belirli koşullar işletmelerin başlangıçta endirekt koordinasyon stratejisini uygulamaları durumunu ortaya çıkarır. Bu koşullar şunlardır:

- Eğer işletme başarılı olabilmek için zaman baskısı altındaysa
- Eğer işletmenin faaliyet alanı geniş fırsat alanları üstüne kurulmuşsa
- Eğer işletmenin faaliyetleri çok kompleks ve yüksek uzmanlaşma gerektiren görevler içeriyorsa

- Çevre şartları çok sert rekabetçi koşullar oluşturup, işletmenin bilgi işlem kapasitesine ek yapması için fazla bir zaman tanımayarak, işletmelerin değişen şartlara adaptasyonu için sürekli fazla bilgi işlem kapasitesi bulundurmalarını zorunlu kılıyor ise endirekt koordinasyon stratejisini seçmek uygun olacaktır.

Unutulmaması gereken bir nokta da endirekt koordinasyon stratejisinin başarıya ulaşması için işletmenin gerekli finans kaynaklarına sahip olması ve insan kaynaklarına yatırıma hazır olması, istekli olması zorunluluğudur. Endirekt strateji, kaynaklar yeterli değilse veya faaliyet konusunu oluşturan görevler yeterli ölçüde bir genişliğe sahip değilse uygun bir koordinasyon stratejisi seçimini oluşturmaz. Endirekt strateji yüksek maliyetler oluşturur ve işletme bu giderleri karşılayabilecek yeterli kompleksliğe ulaşmalıdır.

6.2.3. Bürokratik Koordinasyon Stratejisi

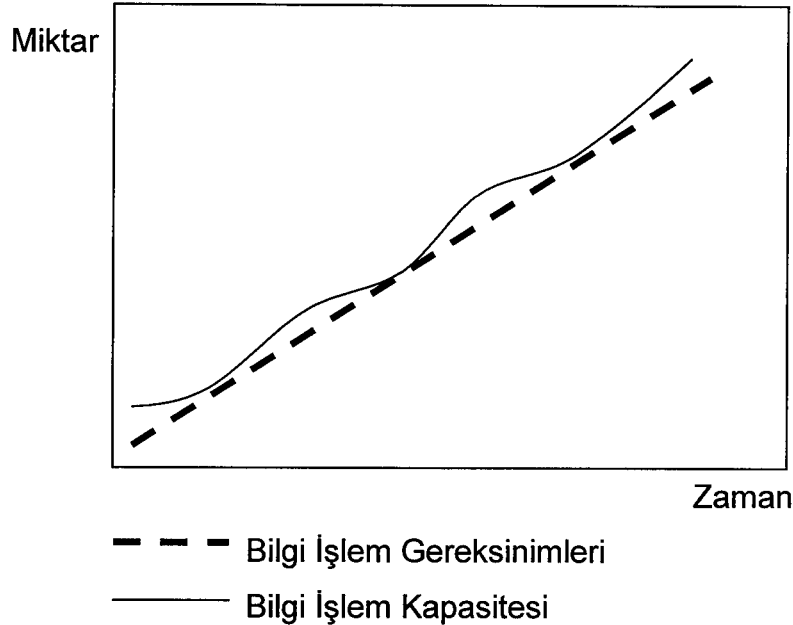
Başlangıç yapan bir işletme için bürokratik strateji çok ender olarak uygun bir koordinasyon stratejisi konumundadır. Bu stratejinin uygulanması formal politikalar, prosedürler, kurallar ve performansın kurulu standartlara göre gözlenmesini gerektirir ki yeni kurulmuş bir işletme için bu tarz bir yönetim oldukça zordur. Yeni kurulu bir işletme çoğunlukla başarıya giden yollara yabancıdır ve tecrübesini artırmak zorundadır. Çalışanlar politikalar ve kurallar hakkında fazla bilgi sahibi değildirler ve performansı ölçecek standartlar da henüz oluşturulmamıştır. Yeni kurulan işletme çevresine adapte olmaya çalışacaktır. Her ne kadar çevresi dinamik olmasa da kendisine çevresinde bir pozisyon bulmak durumundadır. İşletmenin üyeleri bürokratik kontrol mekanizmalarını uygulamadan önce bu kontrol mekanizmalarını öğrenmek zorundadır.

6.2.4. Müdahalesiz Koordinasyon Stratejisi

Yeni kurulan işletmeler için müdahalesiz koordinasyon stratejisi de uygun olmamaktadır. Öncelikle koordinasyon süreci başlangıç aşamasında oldukça karmaşıktır. Çünkü organizasyon henüz işlerin en iyi şekilde nasıl bölümlenmesi gerektiğini bilmemektedir. İyi bir kişisel denetim ve girişimcinin direktiflerine ihtiyaç vardır. Bu duruma ek olarak kaynaklar genellikle sınırlıdır. Bu da önemli bir ölçüde sorumluluk devri yapılacak yüksek kalite ve yetenekte yöneticiler istihdam etmeyi zorlaştırmaktadır.

6.3. Koordinasyon Stratejisinin Değişim Zamanı

Kavramsal olarak koordinasyon stratejisinin ne zaman değişeceği bilgi işlem arzı (kapasite) ve ihtiyacı (gereksinimler) gözönüne alınarak ortaya konabilir. Eğer bilgi işlem ihtiyacı zaman içerisinde doğrusal olarak artarsa, işletmenin buna uygun olarak bilgi işlem kapasitesine ek yapması doğru olacaktır. Bu arz ve ihtiyaç arasındaki uyum işletmenin etkin ve verimli bir performans ortaya koymasını sağlayacaktır.



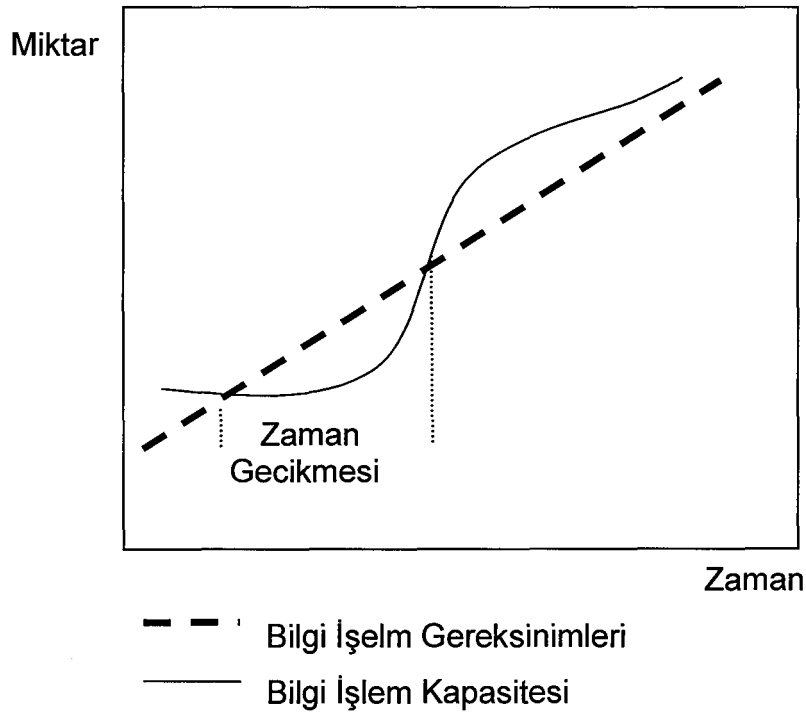
Şekil 11. Zaman İçerisinde Bilgi İşlem Kapasitesi ve Gereksinimleri

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.297

Eğer işletme kapasite ekmeden önce semptomların oluşmasını beklerse, gereksinimleri karşılayamamaktan kaynaklanan bir sıkıntı çeker ve bu sıkıntı belli bir süre kapasite eklenene kadar sürer. Koordinasyon stratejisini değiştirecek her aşamanın belli bir zaman sürecine ihtiyacı vardır, çünkü:

- Sorumluluğu kabullenebilecek, kaldırabilecek yetenekte personelin yetiştirilmesi veya dışarıdan transfer edilmesi belli bir süre alacaktır.
- Hedeflerin konulması ve performansın gözlemlenmesini sağlayacak sistem ve formal kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi belli bir süre alacaktır.

Bu nedenlerden dolayı bilgi işlem kapasitesine yeterli ölçüde bir ek yapmak belli bir zaman alacaktır. Bu durum gereksinimler ve kapasite arasında bir zaman gecikmesine neden olacaktır.



Şekil 12. Bilgi İşlem Kapasitesine Ek Yapma Sürecindeki Zaman Gecikmesi

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.298

Bu durum koordinasyon stratejisi değişimine işletmenin ihtiyaçlarını yeterli ölçüde karşılayamama vaziyetinden önce başlanmasını önermektedir. Bu önermenin nedenleri şu şekilde ortaya konabilir:

- Daha fazla bir endirekt strateji uygulaması için en önemli anahtarlardan birini yetenekli yöneticiler oluşturmaktadır. Bu yeteneklerin işletme bünyesinden yetiştirilmesi veya dışarıdan transfer edilmesi önemli bir zaman istemektedir. Eğer girişimci mutlaka ihtiyaç duyduğu anlarda sorumluluk devri yapmak isterse bu devri yapabilecek yöneticiyi hazırda bulmakta zorluk çekecektir. Çünkü sorumluluğu alacak yöneticiler görevlerini öğrenebilmeleri için zamana ihtiyaç duyacaklardır. Aniden yapılan sorumluluk devri sebebiyle yöneticilerden yeterli performans alınamaması sonucu ortaya çıkabilecektir.¹⁷
- Eğer girişimci bir kriz anına kadar sorumluluk devri işlemini ertelerse kriz anında sorumluluk devri iyice zor bir hale gelir. Sorumluluk devri yapılacak personelin yetiştirilmesi bir zaman ve efor yatırımı gerektirmektedir. Bu yatırımı sağlayacak finans ve insan kaynakları genellikle girişimci bir işletmenin yeterli ölçüde sahip olmadığı ve bunun yanında kriz anlarında giderek daralan bir özellik gösteren kaynaklardır.
- Son olarak da formal kontrol mekanizmalarının uygulanması belli zorluklar çıkaracaktır. Çünkü bu mekanizmalar çalışan bireylerin davranışlarında bir değişiklik yaratacaktır.¹⁸ Üretim hattında çalışan işçiler saat uygulaması ile bir güvensizlik hissine kapılabilirler, veya yeni uygulanacak kontrol sistemleri ile gözlemlenmenin huzursuzluğunu yaşayabilirler. Bu nedenle bu tip sistemlerin olabildiğince önceden uygulamaya başlanmasında fayda olacaktır.

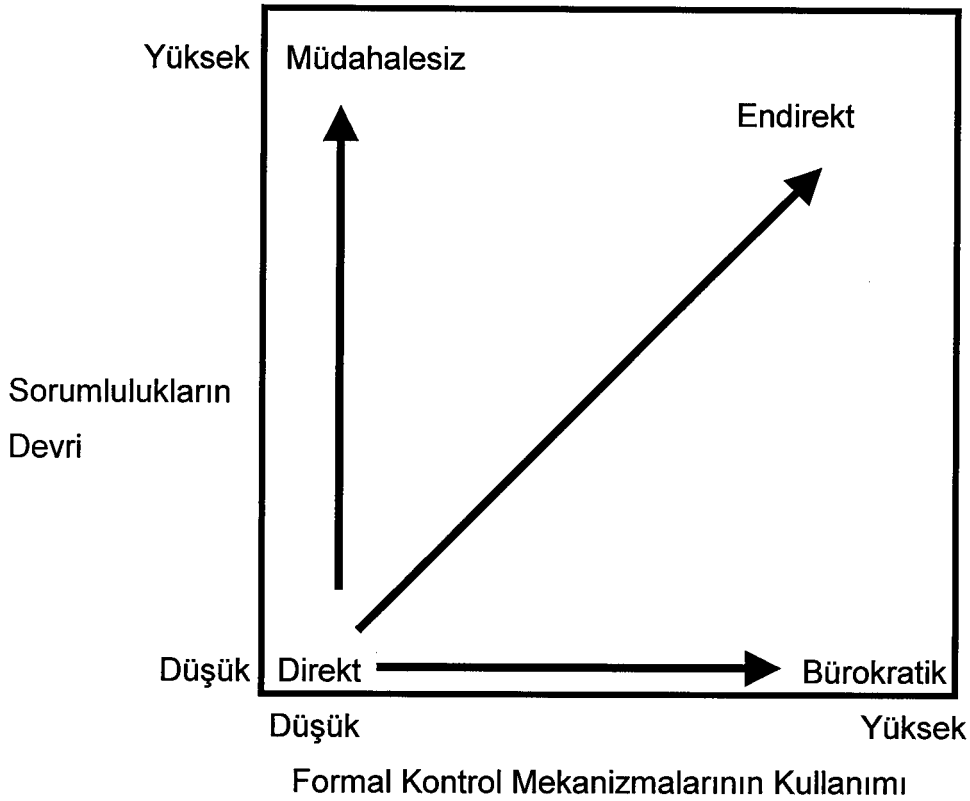
17 Jay W.Lorsch and Peter F.Mathias,"When Professionals have to Manage", Harvard Business Review (July/August 1987), s.79

18 İbrahim ve Ellis, a.g.e., s.175.

6.4. Yeni Koordinasyon Stratejisinin Seçimi

Genellikle girişimciler yeni koordinasyon stratejisi seçimlerini işletmelerinin ihtiyaçlarına en iyi şekilde karşılayacağını düşündükleri kişiliklerinin ve tecrübelerinin yol gösterdiği bir biçimde yaparlar. Bu nedenle geçiş evreleri bilinçli bir süreç olmaktan çok girişimcinin hissiyatları, davranışları doğrultusunda oluşur.

Bilgi işlem gereksinimleri belirli bir noktaya ulaştığı an yeni bir koordinasyon stratejisi gerekli hale gelir. Endirekt bir strateji doğrultusunda yapılacak bir değişim, yapılabilecek hareketler arasında tek değildir. İşletmeler direkt stratejiden bürokratik veya müdahalesiz koordinasyon stratejileri doğrultusunda yapacakları bir değişiklik ile de kapasitelerine ek yapabilirler. Böylece gereksinimler ve kapasite arasında bir denge sağlanabilir.



Şekil 13. Yeni Koordinasyon Stratejisinin Seçimi

Kaynak: Roberts, a.g.e., s.302.

6. 5. Koordinasyon Stratejisinin Değiştirilmesi

Yeni koordinasyon stratejisinin seçimi işletme ęevresinin oluşturduğu etkinlik ve verimlilik faktörlerinin arasındaki denge göz önünde bulundurularak yapılır. Daha önceden bahsedildiği üzere etkin bir performans işletmenin bilgi işlem gereksinimlerinin ęevreyi tam olarak yansıması sonucu oluşmaktadır ve işletme bu gereksinimleri bilgi işlem kapasitesi ile karşılamaktadır. Verimlilik ise bilgi işlem kapasitesinin en alt düzeyde kullanımını tartışmaktadır.

- Bürokratik strateji daha çok verimlilik yönünde bir tercih yaparak etkinlikten bir miktar ödün verecektir. İşletmenin bilgi işlem gereksinimini ęevresinin gerektirdiği ihtiyacın altına indirgeyerek bilgi işlem kapasitesinin karşılayacağı bir duruma getirir.
- Müdahalesiz koordinasyon stratejisi etkinlik yönünde bir tercih yaparak verimlilikten ödün verecektir. İşletmenin bilgi işlem kapasitesini ęevresinin gerektirdiği ihtiyağların üstünde genişletecektir.
- Endirekt bir strateji ise her iki yönde dengeyi sağlayacak bir tercihle koordinasyon stratejisini değiştirecektir.

6.5.1. Bürokratik Koordinasyon Stratejisi

Bürokratik koordinasyon stratejisinin işletmenin artan bilgi işlem ihtiyacını nasıl dengelediğini görmek oldukęa kolaydır. Girişimci iş ve karar verme sorumluluğu ile çok fazla yüklendiğini hissettiği an, sorumluluk devri yerine, politikalar ve prosedürler koyarak kararlarını kodlamaya ęalışır. Bu tip politikalar iletişim ve karar verme ihtiyacını ęözmüş olur. İşlemler bu politikalar vasıtasıyla yürütülür. Girişimcinin çok verimli bir biçimde kararlar verebilmesi için sistemler oluşturulur. Mesela tüm ürün kararları, ürün planlama ile ilgili Cuma günü toplantısında yapılacaktır, veya bütün finansal kararlar arşamba öğleden sonra alınacaktır. Bunlara ek olarak girişimci, kendisine bilgi toplayıp analiz yapacak yetkili bir asistan kadrosu kurarak sadece karar verme için daha çok vakit ayırabilecektir. Bu karakteristikler genellikle bir çok işletmede görülür ve bu teknikler kontrol ve karar almanın merkezileşmesini sağlar.

Bürokratik Stratejinin başarılı olabilmesi iki şarta bağlıdır:

- Eğer çevre oldukça durgun ve sadece verimliliği gerektirip, yenilik ve adaptasyonu çok az gerektiriyorsa
- Eğer girişimci kendi başına bütün gerekli bilgileri algılayıp işleyebiliyorsa bürokratik strateji uygundur.

Eğer bu iki şart sağlanmıyorsa işletme verimli olabilir fakat etkin olması çok zordur. İşletme adaptasyonda zorluk çekecektir çünkü çevresinde oluşan tüm bilgi işlem gereksinimlerini tümüyle karşılayamayacaktır.

6.5.2. Müdahalesiz Koordinasyon Stratejisi

Bu strateji tipi işletmenin bilgi işlem kapasitesini arttıracaktır, çünkü yetkilendirilmiş bir çok yeni birey vasıtasıyla bilgi işlenecek ve kararlar alınacaktır. Diğer taraftan bu tip bir sorumluluk devri, koordinasyon için formal kontrol mekanizmalarının olmadığı bir durumda işletmeyi kontrolsüz bir yönetime sürükleyebilir. Müdahalesiz koordinasyon stratejisi iki koşul altında başarılı olacaktır:

- Eğer çevre şartları fazla bir verimlilik faktörü talep etmiyorsa
- Eğer çevre verimlilik talep ediyorsa ve
 - Eğer iş ayrı bağımsız görev sınıflarına ayrılabilir ve kompleks koordinasyon ihtiyacı ortaya çıkarmıyorsa
 - Eğer sorumluluğun delege edildiği yöneticiler konularında çok yetenekli ve tecrübeli iseler.

Eğer bu koşullar sağlanmıyorsa işletme hem verimsiz hem de etkisiz olabilir. Sorumlulukların devri görevler arası bağımlılıklar yaratacak ve kuvvetli bir amir yönetici (CEO: Chief Executive Officer) olmadan bu alt birim bağımlılıklarını koordine etmek mümkün olmayacaktır.

6.5.3. Endirekt Koordinasyon Stratejisi

Bu koordinasyon tipi en geniş anlamda uygun kullanımı olabilecek bir strateji tipini oluşturmaktadır. Sorumlulukların devri, karar verme otoritesini bilgi kaynaklarının yakınında bulunan konumlara getirerek işletmenin bilgi işleme yeteneğini arttıracaktır. İletişim kanalları kısılacak, otorite sahibi konum sayısı arttığından bilgi işlem kapasitesi artacaktır. Bu da işletmenin çevreye olan adaptasyonunu artıracak, dolayısıyla etkin olacaktır. Formal kontrol mekanizmalarının kullanımı işletme içinde verimliliği belli bir ölçüde geliştirecektir. Bazı konular politikalar, sistemler, prosedürler yoluyla yürütülerek bilgi işlem sürecine katkı sağlanacaktır.

Endirekt koordinasyon stratejisi uygun bir biçimde uygulandığı takdirde işletmenin verimlilik ihtiyacı ve yenilik, adaptasyon gereksinimleri arasında bir denge sağlanmasında başarıya ulaştıran bir anahtar rolü oynayacaktır.

7. DİREKT KOORDİNASYON STRATEJİSİNDEN ENDİREKT KOORDİNASYON STRATEJİSİNE GEÇİŞ

Direkt Koordinasyon stratejisi ile başlayan işletmeler daha fazla bir endirekt stratejiye geçiş yapmak istediklerinde düz diyagonal bir geçiş yapmakta zorlanırlar. Yeni bir yönetici işe alındığında veya yeni bir iş alanı yaratıldığında sorumluluklar genellikle geniş bir blok halinde devredilirler. Formal kontrol sistemleri bir dizi problemin ortaya çıkışıyla bu koordinasyon sistemine dahil olurlar. Bu durumun tersine bir durum olarak bazen girişimciler sorumluluk devri yolu ile kaybedecekleri kontrolü sezinleyerek öncelikle formal kontrol sistemlerini peşinen oluşturarak daha sonra sorumluluk devri yaparlar. Bu her iki yaklaşımda doğru uygulandıkları zaman etkin olabilir. Fakat felsefe olarak sorumluluk devrinin önce yapılması güvene dayalı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Diğer yaklaşım ise öncelikle kontrol mekanizmalarının kuruluşu ile girişimcinin sorumluluk devri sonrası ne olup biteceğinden bir yerde haberdar

olarak sorumluluklarını delege etmesi manasına gelir. Bu iki yaklaşımın her ikisi de girişimcinin kişiliği ve organizasyon üstünde oluşan tecrübesi doğrultusunda bir seçim olarak ortaya çıkar. Bu seçim her ne şekilde olursa olsun anahtar aşamalar sorumluluk devrinin yapılması ve formal kontrol mekanizmalarının uygulamaya konulmasıdır.

7.1. Potansiyel Tuzaklar

Profesyonel bir yönetime geçişte işletmeleri bazı potansiyel tuzaklar beklemektedir. Bu tuzaklardan ilki işletme içinde yeralan işletmenin emektar bireylerinin oluşturduğu gruptur. Bir diğer potansiyel tuzak ise bürokrasiye doğru oluşan yönelmedir.

Girişimcilerin profesyonel yönetime geçişte emektar çalışanların iş ile birlikte büyümemelerinde kaynaklanan sorun en can sıkıcı problem olarak karşılına çıkar. Bu geçiş evresinde nasıl girişimcinin davranışlarında bir değişim gerekiyorsa astlarında da belli bazı yeteneklerin oluşması gereklidir. Direkt koordinasyon stratejisi, girişimciden gelen direktiflerin girişimciye itaat eden çalışanlar tarafından harfiyen uygulanması yaklaşımına sahiptir. Fakat işletme büyüdükçe astların bağlılıktan daha öte şeylerde yapabilmeleri gerekir. Astların işletme büyüdükçe insiyatif ve sorumluluğu alabilmeleri gerektiği ortaya çıkar. Astların yeni genişleyen bu rolleri karşısında rollerinin gerektirdiği görevleri yerine getirebilmek için yeni yetenekleri öğrenebilmeleri gerekmektedir. Fakat çoğu durumda bu gözlenmez ve girişimciler sorumluluk devri ile birlikte bir hüsrana yaşarlar. İyi bir memur olmak için gereken kişilik, karar verme ve sorumluluk taşıyabilmek için yeterli olmamaktadır. Operasyonel bazda çok başarılı olan bu kişiler yönetici konumuna geldiklerinde bu özelliklerini yeterli ölçüde kullanamazlar ve yönetici pozisyonunda başarısız veya tatminsiz bir duruma düşebilirler.¹⁹

19 Lorsch ve Mathias, a.g.e., s.79

Girişimci bu belirli pozisyonlar için güçlü kişilere ihtiyacı olduğunu bilse bile çoğunlukla bu emektar çalışanlarının üstüne, ki bu çalışanlar işletmenin başlangıç aşamalarında işletmeyi yaşatan kişilerdir, yeni kişileri atamada çekince içine girerler. Böyle bir çekince sonucu yeteneği sınırlı olan bu emektarlar çevresinde organizasyon yapılandırıldığında organizasyonun gelişmesinde sıkıntılı, yavaşlatılmış süreçler yaşanabilir.

Geçiş başarılı bir şekilde yapmak isteyen girişimci kararlı ve çabuk olabilmelidir.²⁰ Bu tip girişimciler gerekli olması halinde emektar çalışanlar yerine daha yetenekli ve kapasitesi yüksek çalışanları bu pozisyonlara atarlar. Böylelikle gelişen işletmelerinin artan ihtiyaçlarını organizasyonlarını yeniden yapılandırarak karşılamayı başarırlar.

Diğer bir potansiyel tuzak ise bürokrasiye doğru yönelmedir. Çoğu girişimci bürokratik kurallar ve politikaların çekiciliğine kapılarak sorumluluk devri yapmak yerine bürokratik yönde bir yapılanmaya giderler. Bunun nedenleri çeşitlidir.

İlk olarak profesyonel yönetimin imajı çoğu girişimci tarafından bir çok personel kademesinin bulunduğu, kalın bir politika ve prosedürler kitabının yer aldığı, görüşmelerin, toplantıların yoğun bir biçimde yapıldığı bir yönetim tarzı olarak algılanır. Oysaki bu anlayış bürokrasi karakteristiklerini daha çok temsil etmektedir. Girişimciler profesyonel bir yönetim için kendilerini değiştirmek istediklerinde aslında bürokratik bir anlayışa doğru yönelirler. İşletme dışından bürokratik bir ortamdaki gelebilecek yöneticiler de bu değişim sürecinde işletmenin aslında profesyonel bir yönetim yerine bürokrasiye doğru sürüklenmesine yardımcı olurlar.

20 Raymond E.Miles, Henry J.Coleman ve W.E.Douglas Creed, "Keys to Success In Corporate Redisgn", California Management Review (Vol 37,No.3 Spring 1995), s.129

İşletme içinde yetersiz bir kapasite konumuna gelindiğinde işletme içinden yetiştirilecek veya dışardan istihdam edilecek bireyler de çoğunlukla daha çok efor sarf edilecek bir yol olarak gözüktür. Bu alternatif yerine girişimci kendisine daha çok bilgi işlemesine yardımcı olacak politika ve prosedürleri uygun görerek bürokrasi yönünde bir eğilim gösterir.

Bir diğer zorluk ise profesyonel stratejinin uygulama zorluğudur. Profesyonel bir strateji astlara güvenin gelişmesini ve astların hata yapabilmelerine izin verme isteğinin olmasını gerektirir. Girişimcinin karar verme otoritesi konusundaki ısrarını bırakması gereklidir. Girişimcinin kendi anlayışı ve belirlediği rol üstünde temel bir değişiklik gerektirir.²¹

Girişimci için bürokratik araçlar vasıtası ile kendisini merkezi karar almanın içinde tutarak kararlara doğrudan etki etmesi daha kolay ve alışageldiği bir tarzı oluşturmaktadır. Bu bürokratik araçlar girişimci için bilgi toplayan ve analiz eden bir kadro, politikalar, prosedürler, ve kararların hiyerarşinin en üstünde alınabilmesini sağlayan ve sıkça kullanılan görüşmeler, toplantılar, sunumlardır.

21 Ibrahim ve Ellis, a.g.e., s.174

7.2. Koordinasyon Stratejisinin Değişimindeki Öncelikler

Girişimci endirekt koordinasyon stratejisine doğru bir değişime yönelmeden önce bazı temel davranışları yerine getirmesi gereklidir.

7.2.1. Değişim İhtiyacının Anlaşılması

İlk aşama hiç şüphesiz ki girişimcinin işletme yönetiminde bir değişikliğe ihtiyaç duyulduğunun farkına varmasıdır. Bu ihtiyacın her zaman algılanması kolay olmayabilmektedir. Ardarda gelebilecek başarıların oluşturduğu bir büyüme mevcut düşünce ve davranışları destekleyen, güçlendiren bir ortam oluşturabilir. Çoğunlukla girişimciler profesyonel yönetim anlayışına, bir kriz aşamasında veya işlerinin bir değişiklik olmadan daha fazla büyüemeyeceği görüşüne sahip olduklarında yönelirler. Bir başka neden de iş harici başka bir faaliyet yapamaz hale gelen bir girişimcinin değişimi istemesi olabilir.²² Bir kriz anına ulaşmadan değişime gitmek, girişimcinin etrafında bulunan ve işletme hakkında bilgi sahibi olan dışarıdaki kişilerce sağlanan yardım ile olabilir. Bağımsız dışarıdan gelen bir bakış açısı girişimciye değişimin gerekliliğinin farkına varmasında büyük faydalar sağlar.

7.2.2. Yönetimin Başındaki Kişi Olarak Yeni Bir Perspektif Geliştirme

Bir çok girişimci yöneticilerin amiri (CEO) konumuna işletmelerinde daha önce edindikleri tecrübeler vasıtasıyla oluşturdukları bir düşünce modeli ile gelirler. Girişimcilerin ilk tecrübeleri çoğunlukla belli görevleri veya süreçleri yerine getirmek olmuştur. İşletmenin gençlik zamanlarında bu yaklaşım çok iyi bir biçimde işler. Azim, zeka ve büyük bir enerji ile girişimci, işletmenin ve organizasyonun karşılaştığı önemli görevleri başarır veya hemen hemen

22 Charles W. Hofer ve Ram Charan, **a.g.e.** , s5.

tümünü doğrudan kontrol eder, denetler. Diğer taraftan işletme aktiviteleri giderek çoğaldıkça bu tarz bir yönlendirme pek mümkün olmamaktadır. Fakat geçmiş başarılarına araç olan bu ilk düşünce modeli girişimcinin aklında doğru bir model olarak yer almaktadır. Oysaki başarılı bir geçiş işlemi için girişimci bu düşüncesinden sıyrılmalı ve yeni bir iş performans modeli geliştirmelidir.

- Girişimci kendi rolü ve davranışları üstünde bir değişim yapmalıdır.²³ Günlük işler ile bire bir ilgilenen, vaktinin büyük bir bölümünü ayırdığı ve büyük bir hoşnutluk sağladığı aktiviteleri bırakarak yeni bir performans modeli geliştirmelidir.²⁴ Bir diğer anlaşılması gereken konu da işletme için kuruluşundan bu yana önemli katkılar sağlamış fakat işletmenin büyümesi yanında gelişme sağlayamayan kişilerin değiştirilmesi gerekliliğidir.
- Bir diğer nokta da girişimcinin bir an için işletmesine ve kendine dışarıdan birinin baktığı bir gözle bakarak zayıf ve kuvvetli yanlarını değerlendirmesidir.²⁵ Kendisinin işletmeyi ve çalışanları nasıl etkilediğini anlamak ve gerekli davranış değişikliklerini yapabilmesi için bu yaklaşım yararlı olacaktır.
- Değişim başlangıcı için dış kaynakların görüşlerinden yardım alınabilir. Girişimci genelde değişim gerekliliğine ihtiyacı anladığında yeni performans modelinin ne olması gerektiği hakkında tam bir kaniya sahip değildir. Dış kaynakların oluşturduğu danışman gruplar girişimciye değişim konusunda kendi açılarından işletmeye bakışlarıyla faydalı olabilirler.

23 Amar Bhide, "The Questions Every Entrepreneur Must Answer", Harvard Business Review (November/December 1996), s.129.

24 Charles W. Hofer ve Ram Charan, **a.g.e.** , s6.

25 Raymond E.Miles, Henry J.Coleman ve W.E.Douglas Creed, **a.g.e.**, s.128

- Girişimci işleri direkt olarak yönetmekten çok kendisini personel geliştirme faaliyetine odaklamalıdır. İşleri yönetebilecek kişileri işletmeye kazandırmak, karar alabilecek ve yürütebilecek kişileri yetiştirmek, girişimcinin işleri kendi başına yürütmesinden çok daha fazla önem kazanmalıdır. Bu süreçte kişilere kahraman olma hakkı tanınması yanında hata yapabilme şansı da tanınmalıdır. Girişimcinin kendisini bir takım koçu veya bir kaynak gibi görmesi gerekir. Girişimci , çalışanlara kendilerini geliştirmelerinde yardımcı olarak bu kişilere iyi bir yönetici olma yolunda rehberlik etmenin öncelikli bir görev olduğunu anlamalıdır.²⁶
- Girişimcinin yeni bir performans modeli geliştirmesi bu modelin uygulanması için kendisinde yeni yetenekler oluşturmasını gerektirebilir. Kurslar ve yetiştirme programları, seminerler girişimcinin bu yetenekleri geliştirmesinde yardımcı olabilir.
- Bu yeni model girişimciler üstündeki yoğun çalışma temposunu düşürecektir. Bu nedenle girişimci enerjisini, doğrudan dahil olma isteğini bir şekilde kullanmak için bir arayışa girecektir. Bu arayış bir diğer işletmenin kendi saflarına katılması çalışmalarını olabileceği gibi işleri çevreleyen faaliyetler yanında sosyal aktivitelerde olabilir. Bu değişim girişimci için gerçekten zor bir durum yaratır ve geçiş sürecini etkiler.

7.2.3. İnsan Kaynakları Geliştirilmesi

Girişimci yeni modeli uygulamaya koymak için gerekli insan kaynağını oluşturmalıdır.²⁷ Kendi rolünü değiştirmeye karar vermeden önce işletme içinde sorumluluğu taşıyabilecek, yürütebilecek bireylerin olduğuna kanaat getirmesi gereklidir. Çoğunlukla bu tip yırtıcı, bağımsız çalışabilen yöneticilerin girişimci tarafından işletme içinde gelişmesi engellenir.²⁸ İşletmelerin yeterli bir büyüklüğe ulaşmaması da dışarıdan yetenekli yöneticilerin alınmasında bir engel teşkil eder.

26 James W.Halloran, **a.g.e.** , s.113.

27 İbrahim ve Ellis, **a.g.e.**, s.175.

28 Charles W. Hofer ve Ram Charan, **a.g.e.** , s4.

- İnsan kaynakları planlaması için zaman ve efor harcanmalıdır. Başarılı girişimciler astlarının güçlü ve zayıf yanlarını, yeteneklerini belirleyebilmek için önemli bir miktar zaman ve enerji ayırırlar. Devamlı olarak personelinin yeteneklerini belirli görevler için ne kadar yeterli olabileceklerini değerlendirmek faydalı bir planlama faaliyeti olacaktır.
- Girişimcilerin en çok zorlandıkları bir nokta da işletmenin kuruluşundan bu yana emeği geçen fakat işletmenin büyümesi ile yetersiz konuma düşen personelin değiştirilmesi veya üstüne dışarıdan bir kişinin atanmasıdır. Bu durum ne kadar zor olsa da işletme içinde yer alan bu boşluğun kararlılıkla yetenekli yöneticiler tarafından doldurulması işlemleri şarttır.
- Gelişim içinde bulunan bir işletmenin ihtiyaçtan daha fazla sayıda personele yatırım yapması gereklidir. Çünkü ihtiyaç anında gerekli personel için arama, seçme ve yetiştirme gibi faaliyetler çok uzun zaman alacaktır. Girişimcinin devamlı olarak işletmede yetiştirme konumunda olan bu personel üstünde ilgisi, onların yetişmesine katkıda bulunması işletmenin çevreye uyumunda çok önemli bir avantaj getirecektir.
- Astlar arasında güveni sağlamak gereklidir. Yeterli düzeyde bulunan astların güveninin sağlanması belirli bir zaman dilimi alabilir. Girişimci ile personel arasındaki etkileşim bu sürece fayda sağlayacaktır.

7.3. Sorumlulukların Devri

Girişimci değişimin gerekliliğini anlayıp, kendi rolü için yeni bir perspektif hazırlayıp, yetenekli ve yeterli bir kadro oluşturduktan sonra tam anlamıyla sorumluluk devrine başlayabilir. Aşağıda belirtilen faktörler bu girişimin başarılı olması için önem taşıyan faktörler konumundadır:

7.3.1. Bireylere kendi sorumluluklarını belirleyebilecekleri bir rol verilmesi

Bu yolla astların işlemlerle ilgili kararlara dahil edilmesi sağlanmalıdır. Eğer çalışanlar sorumlulukları ve hedefleri için bir katkıda bulunabilirlerse

organizasyon ve amaçları için daha çok benimseme ve üstlenme hissiyatına sahip olurlar. Sorumluluklarını tanımlayan i bağımlılıklar ve sınırlamalar konusunda da daha fazla bir kavrayış içinde olacaklardır. Geçişi başarıyla gerçekleştirebilen girişimciler şu davranışları gösterirler:

- Sorumluluk devrini bir gelişim aracı olarak kullanırlar: Başarılı girişimciler neyi delege etmemek gerektiğini düşünerek neyin delege edilmesine karar vermezler. Yeni perspektifleri ile işlerini bir koç veya destekçi konumunda gören girişimciler, astlarını yetenekleri hakkında devamlı olarak gözler ve ileride ne gibi ihtiyaçları olabileceğini düşünür. Yöneticiler de astlarına kendilerinin gelişimine faydası olacak sorumluluklar vererek onların gelişimine yardımcı olurlar.²⁹
- Bireyleri kendi sorumluluklarını tanımlamaları için desteklemek gerekir: Bir çok başarılı organizasyonda bütün personelden kendi işleri hakkında tanımlamalar yapmaları istenir. Bu işlem sadece yapılması gerekli bir işlem olarak görülmemeli, astlar ve üstler arasında önemli bir süre ayrılarak yapılmalıdır. Bu iş tanımları sorumluluklar değiştikçe güncelleştirilmelidir.
- Sorumlulukları birey bazında tanımlamak gerekir: Personel sorumlulukları grup bazından ziyade bireysel bazda tanımlanmalıdır. Her alışan ölçülebilir sonuçlar ile sorumlu tutulabilmelidir. Bu işlem bireyi i etkileşim ve bunlarla baş edebilme konusunda zorlayacaktır. Daha önemlisi, performans hedefleri için gerçek bir üstlenme oluşturacak ve grubun içinde gizlenme fırsatını ortadan kaldıracaktır.

29 James W.Halloran, a.g.e. , s.142

- Bireylerin kendi performans hedeflerini belirlemeleri teşvik edilmelidir: Çalışanlardan kendi hedeflerini ve başarı ölçütlerini koymaları, geliştirmeleri istenebilir. Bu hedefler ve ölçütler doğrultusunda üstlerine gelişimleri hakkında belli aralıklarla rapor vermeleri için çalışanlar sorumlu tutulmalıdır.

7.3.2. Sorumlulukların Tanım Şekli

Sorumluluk devri işleminin bir diğer önemli yönü de sorumlulukların hangi yolla tanımlandığıdır. Bilgi işlem modeli sorumlulukların devrinin bilginin olduğu yere doğru yapılmasını önerir. Bu durum bilgi işlem gereksinimini düşüreceği gibi etkin karar verme olasılığını da yükseltecektir. Çevrede oluşabilecek belirsiz durumlar ile ilgili sorumlulukların bu noktalara devri buradaki bireylerin devamlı olarak yaptıkları iş üstünde düşünmelerine neden olacaktır. Böylelikle sorumlu oldukları işleri yürütürken oluşabilecek problemler için de gelişmeye yönelik faaliyetler, düşünceler içinde bulunabileceklerdir.

7.3.3. Gerekli Otorite ve Kaynakların Devri

Başarılı girişimciler kişilere başarısından sorumlu olacakları sonuçlara yönelik kaynak ve otoriteyi verirler. Sorumlulukların astlar ve üstler arasında paylaşımı otorite ve kaynakların paylaşımına göre daha kolaydır. Otoritenin paylaşımı ve kime verileceği ise nispeten daha zor uygulanan bir karardır.

7.3.4. Sorumluluk devrinin Organizasyon İçinde Teşvik Edilmesi

Profesyonel Yönetime geçişi başarılı bir biçimde yapmak için girişimci, yöneticilerini de sorumluluk devri yapmaya teşvik etmelidir. İşletmenin bilgi işlem kapasitesini artırmak ve profesyonel bir yönetime geçiş için sadece girişimcinin yardımcılara sorumluluk devri yapması yeterli değildir. Yardımcıların da astlarına yani bir üstün bir alta sorumluluk devri yapabilmesi gereklidir. Çalışanların astlarını geliştirmeleri böylelikle sorumluluklarını delege edebilecek bir pozisyona getirmeleri gereklidir. Böylelikle personel kendini

üstünün yardımı ile yetiştirirken astını da yardımlarıyla yetiştirme çabası içinde olur.

7.3.5. İşletme Politikaları Konusunda Sorumluluğu Sahiplenme

Sorumluluğun tümüyle astlara delege edilmesi gibi bir düşünce çarpıcı olabilir. Fakat bu noktada girişimcinin işletmenin ilke edindiği politikaları işletme içinde sürdürülebilir bir konumda tutması gerekir. Girişimcinin işletmeyi güçlü tutan, rekabetçiliğinin temelini oluşturan politikaların zaman içerisinde bir seri ufak kararlar neticesinde erozyona uğramasını engellemesi gereklidir. Bu tehlike, müdahalesiz koordinasyon stratejisinin en büyük sakıncalarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle girişimci her türlü konuda sorumluluk devri yaparken işletmenin politikalarını etkilemeyecek bir şekilde devir yapmalıdır.

7.3.6. İletişimi Korumak

İşletmenin stratejik kararlarında görüşlerini sürdürebilmesi yanında girişimci, işletmenin daha bir çok faaliyetine katkıda bulunabilir. Girişimcinin tecrübesi ve bilgisi sorumlulukları devrettiği için kaybolmamalıdır. Başarılı girişimciler işletme içinde görüşlerinin algılandığı ve değerlendirildiği bir ortam oluştururlar. Çalışanların görüşleri ile girişimcinin görüşleri arasında bir karşılaştırma yapılması teşvik edilir, fakat en son karar sorumlu bireye bırakılır. Bu noktada bürokratik koordinasyon stratejisi ile endirekt koordinasyon stratejisi arasındaki fark anlaşılabilir. Bürokratik yaklaşımda girişimci her türlü şeyle ilgilidir, oysa ki endirekt yaklaşımda girişimci sadece ana konularda kendisini dahil eder. Gelişen bir işletmede anahtar konularda dahil olma girişimci için daha anlamlı ve doğru olmaktadır.

Girişimci, sorumluluk devri sonucu, karar vericilerin faaliyetlerinin temelini oluşturan bilgilere ulaşmada çoğu zaman yetersiz kalır. Direkt koordinasyon sırasında girişimciye ulaşan bu bilgiler sorumluluk devri ile birlikte karar vericilere doğru yönelmektedir. Diğer taraftan bu bilgiler daha geniş anlamda girişimci tarafından kullanılarak organizasyonun hedeflerini belirleyecek

kararlarda etkili olabilir. Bu nedenle girişimci karar vericilerin güçlerine etki etmeden bu tip bilgilere ulaşmanın yolunu aramalıdır. Bu yol iki şekilde olabilir:

- Girişimci bilginin bir kopyasını alabilir, fakat karar vericiye etki etmeden bu kopyayı değerlendirmelidir.
- Diğer bir yol da kişilerle yüz yüze görüşerek bu bilgileri edinebilir.³⁰

Bu bilgiler sonucu girişimcide oluşabilecek tereddütler hakkındaki uyarılar diğer ast pozisyonlara doğrudan bir direktif olarak verilmemeli, hiyerarşinin sırası izlenmelidir. Aksi takdirde astların üstü konumunda bulunan yöneticilerin astlar üstündeki etkileri ve verdikleri direktiflerin önemi azalır.³¹ Başarılı girişimciler açık tartışmalara izin veren bir kültür oluşturmaya zaman ve efor harcamalıdır. Böylelikle işletme içinde çalışan personel bir diğer personeli eleştirebileceği gibi kendisi hakkında da eleştiriler alabilir.

7.4. Formal Kontrol Mekanizmalarının Oluşturulması

İşletme koordinasyonu ve kontrolü sağlayabilmek amacıyla sorumluluk devrine eş zamanlı olarak formal sistemler geliştirmelidir. Girişimci tipi yönetimin özelliklerinden biri olan kontrolün kişisel olarak yürütülmesi, sorumluluk devri işlemi ile birlikte çözülmeye başlar. Girişimcinin kişisel olarak kontrol ve koordinasyonu sağlaması giderek imkansız bir hale gelmekle beraber bu yöntemi devam ettirmesi sorumluluk devri işleminin zedelenmesine de sebep olur.

30 James W.Halloran, a.g.e. , 1990), s.142.

31 David A.Nadler ve Michael L.Tushman, "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", California Management Review (Winter 1990), s.84.

Formal kontrolün kilometre taşlarından biri amaçlar sistemi ile yönetimdir. Bu sistem ile performans hedefleri ortaya konur, sonuçlar bu amaçlara göre ölçülür ve aradaki farklılıklar yöneticinin performansının değerlendirilmesine olanak verir. Başarılı bir formal kontrol sisteminin oluşturulması şu başlıklardan oluşmaktadır:

7.4.1. Davranış Yerine Performans Değerlendirmesi

Etkin bir formal kontrol sistemi davranışlara daha az, sonuçlara daha çok odaklanan bir sistemi içermektedir. İşletmede çalışanların neyi nasıl yaptıkları ile ilgilenmek yerine ortaya konan davranışların sonuçlarının ne olduğu değerlendirilmelidir. Böyle bir yaklaşım çok net amaçların ortaya konması gerekliliğine ihtiyaç duyar. Orta kademe yöneticilere sadece "karı en üst seviyeye çıkar" gibi direktiflerin verilmesi yeterli değildir. Amaçlara ulaşmanın yolları net bir biçimde çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır.

Bu yaklaşım kontrol sisteminin bilgi işlem gereksinimini önemli ölçüde azaltacaktır. Performans üstüne odaklanan girişimci kontrol işlemini oldukça kolaylaştırmanın yanında organizasyona da güçlü bir mesaj yollayarak işletmenin ne tip bir performans ile ilgilendiğini iletir.

Bu yaklaşımın bir diğer avantajı da bireylere düşünmesi için daha çok serbestlik, yeni fikirleri deneme, ve yenilik yapma fırsatı verir. Bireyleri neyi başarmaları konusunda bilinçlendirirken bu hedefleri nasıl başaracaklarına dair en iyi yolları aramalarına neden olur.

7.4.2. Öğrenme ve Gelişmeye Önem Verilmesi

İşletme içinde toplanacak veriler, alınacak kararlar için bir baz oluşturmalı ve geribildirim sağlayabilmelidir. Toplanan veriler, verilen emirlerin yerine getirilip getirilmediğini sadece kontrol etmek için kullanılmamalıdır. Bireylerin performansları hakkında tam bir değerlendirme yapabilmek amacıyla kurulacak sistem aracılığıyla toplanan bilgi olabildiğince detaylı olmalıdır. Bireyler

performanslarının nasıl ölçüldüğünü bilmelidirler ve kendi ürettikleri veriler ile kendilerini sınavabilmelidirler. Performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkacak veriler ile geçmişi sorgulamak, suçlu aramak yerine gelecek için yarar sağlayıcı anlamlar çıkarılmalı ve gerekliyse düzeltici faaliyetler oluşturulmalıdır.³²

7.4.3. Kontrolün Merkeziyetçilikten Uzaklaştırılması

Karar verme sorumluluğunun devri gibi kontrol işlemi de merkeziyetçilikten uzaklaştırılmalıdır. Girişimci her hedefi oluşturmak için çaba sarf etmemesi yanında performans kontrolünü sağlamak için bütün verileri de incelememelidir. Örneğin bölümlerde çalışanlar kendi hedeflerini oluşturabilmeli ve performanslarını bu hedeflere göre değerlendirebilmelidirler. Böyle bir sistem hem kontrol sistemi yönetiminin bilgi işlem gereksinimini azaltacak hem de amaçların sahiplenilmesini sağlayacaktır. Kontrol işlemi tümüyle merkezileştirilirse bürokrasiye doğru bir yöneliş oluşur.

7.4.4. Sisteme Uygun Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması

Formal politika ve prosedürlerin uygulanma ihtiyacı ortaya çıktığı zaman bir çok organizasyon başka bir organizasyonun tecrübelerini , uygulamalarını aynen adapte etmeye çalışır. Bu yöntemin en yaygın uygulandığı daha büyük ve daha formal bir işletmeden yönetici transferi ile gerçekleştirilmesidir. Böyle bir yönetici bir önceki çalışma ortamından geniş bir politika ve prosedürler repertuarı ile birlikte gelecektir. Politika ve standart prosedürlerin uygulama ihtiyacı olduğunda bu yöneticiler geçmişlerinde başarıyla uyguladıkları yaklaşımları tekrar uygulamak isteyeceklerdir. Diğer bir yöntemde bir danışman şirket yardımıyla bu prosedür ve politikaların oluşturulmasıdır.

32 James Brian Quinn, Philip Anderson ve Sydney Finkelstein, "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", **Harvard Business Review** (March/April 1996), s74

İşletme için uygun olacak yaklaşım, her ne kadar hazır halde bir politika ve prosedürler paketi olsa da, ihtiyaç anında bu paketten işletme için uygun olan yaklaşımların organizasyona uygunluğu sağlandıktan sonra işleme konulmasıdır. Sorunlar karşısında düşünerek ve zaman harcanarak oluşturulacak prosedür ve politikalar, hazır halde başkalarının uygulamalarından alınabileceklerden çok daha fazla işletmeye faydalı olacaktır. Özellikle organizasyon üstünde düşünülerek saptanan politikalara organizasyonun sahiplenmesi olacaktır.

7.4.5. Kadro Sayısının Minimize Edilmesi

Bürokratik koordinasyon stratejisinin bir parçası olan geniş kadroların kurulması etkileyici gelebilir. Girişimcinin bilgiyi toplama ve analiz etme için kuracağı bir kadro, girişimcinin özellikle karar verme işlemine odaklanmasını ve kararlarının uygulanışının denetimini yapmasını kolaylaştıracaktır. Fakat bu yaklaşım, adaptasyon için önemli olan gelişen olaylar ve belirsizlikler ile girişimcinin kontak kurabilmesi faktörünü engelleyecektir.

7.4.6. Görevlerin Kurumlaşması

Önemli görevlerin ve kararların kurumsallaşması işletmelerin başarılarında önemli bir faktör konumundadır.³³ Bu yaklaşımın amacı doğru bilginin doğru merciye veya kişiye ulaşmasını garanti altına almasıdır. Böylelikle önemli konular her zaman değerlendirilmiş olacaktır.

33 Charles W. Hofer ve Ram Charan, **a.g.e.** , s6.

7.4.7. Güçlü Teşvik Sistemlerinin Geliştirilmesi

Profesyonel yönetime geçişin başarı faktörlerinden biri de güçlü teşvik sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bireyler performans standartlarına göre ölçüldükten sonra yüksek performanslı bireyler ödüllendirilmelidir. Bireyler motivasyonlarını sürdürebilmek için değerlendirilme ve değerlendirme neticesinde yüksek performanslarının ödüllendirilmesi ihtiyacını duyarlar.³⁴

34 Lorsch ve Mathias, **a.g.e.**, s.83.

8. MODELİN ÖRNEK BİR ŞİRKET ÜSTÜNDE UYGULAMASI

Şu ana kadar ortaya konan girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçiş süreç modelinin, örnek bir şirketin incelenmesi ile uygulaması yapılacaktır. İncelemeye konu olan örnek şirketin kurumsal kimliği ve yöneticilerinin açık kimlikleri, şirketin isteği üzerine araştırma boyunca açıklanmayacaktır.

8.1. Örnek Şirketin Tanıtımı

İncelemeye konu olan örnek şirket 1976 yılında bir girişimci ve arkadaşlarının işbirliği çerçevesinde kurulmuştur. İlk faaliyet konusunu mühendislik hizmetleri, proje ve taahhüt işleri oluşturmuştur. Bu faaliyetin ana amacı kurulmakta olan üretim tesislerine proje üretmek ve bu projeleri taahhüt ederek teslim etmektir. İlk iki senede ciddi ölçekte kurulan üç üretim tesisin taahhüt işleri başarı ile gerçekleştirilmiştir.

1977 yılının son çeyreğinde dayanıklı tüketim eşyası üreten bir üretici firmaya alt parçalar üretilmeye başlanmıştır. Bu yıldan sonra her sene düzenli olarak, üretim yapılan çeşit ve miktar artış göstermektedir. 1987 yılına kadar şirket kendine ait olmayan tesislerde üretimini sürdürmüştür, 1987 yılında ilk fabrikasını açmıştır.

Üretimi yapılan alt parçalar çeşitlendikçe, şirket yeni üretim tesisleri sahibi olmuştur. 1989 yılında şirket ikinci tesisini diğer bir coğrafi bölgede açmıştır. Bunun nedeni ana firmanın da bu coğrafi bölgede bir üretim tesisinin oluşudur. 1991 yılına gelindiğinde yan sanayi konusunda üçüncü tesis faaliyetine başlamıştır.

1993 yılında şirket yeni bir sektöre kurulu bir firma düzenini satın alarak girmiştir. Bu sektörün faaliyet alanı taş ve toprağa dayalı sanayi şeklindedir ve kendi markasıyla müşterilerine hizmet vermektedir. Bu firmanın satın

alınmasıyla üç üretim tesisi daha şirketin bünyesine katılmıştır. Ayrıca firmanın kurulu olan pazarlama teşkilatı da şirket içinde yeni bir yaklaşımla ayrı bir firma olarak şekillendirilmiştir.

1994 senesinde yeni bir coğrafi bölgede yan sanayi konusundaki dördüncü üretim tesisi açılmıştır. Yan sanayi sektöründeki bu gelişme sürekli aynı ana firmaya alt parça üretme faaliyeti şeklindedir. Alt parçası temin edilen nihai ürünler kendi aralarında çeşitlilik göstermektedir. 1997 senesinde de şu anki mevcut en son yan sanayi konusundaki üretim tesisi kurulmuştur. 1997 senesinde ayrıca taş ve toprağa dayalı sanayi konusunda sektörünün en gelişmiş yatırımı olmak üzere yeni bir tesisin ilk ünitesi çalıştırılmıştır. Bu yatırımın diğer ünitelerinin kuruluşu halen devam etmektedir.

Şirketin kuruluşundan bu güne yönetim kurulu başkanlığını şirketin girişimcisi yürütmektedir. Yönetim kurulu üyeliklerinde ise kuruluştan bu yana büyük emekleri geçen, girişimcinin arkadaşları oluşturmaktadır. Şirketin borsada hisseleri işlem görmemektedir.

8.2 Araştırmanın Amacı

Örnek şirket üzerinde yapılacak bu araştırma, örnek şirketin kuruluşundan bu yana nasıl bir koordinasyon stratejisi izlediğini inceleyecektir. Bu inceleme sonucunda örnek şirketin mevcut durumu hakkında bir tespit yapılacak ve şirketin başarılı bir performans için koordinasyon stratejisinde ne gibi değişimler yapması gerektiği önerileri getirilecektir.

1. Örnek şirket nasıl bir koordinasyon stratejisi ile yönetilmektedir?
2. Örnek şirketin mevcut durumunun başarılı bir şekilde yönetilmesi için koordinasyon stratejisi uygun mudur?
3. Örnek şirket eğer profesyonel yönetim tarzı ile yönetilmiyorsa profesyonel yönetime geçiş yapmalı mıdır?

8.3. Araştırmanın Önemi

Ekonomilerin dinamosu durumunda olan girişimci işletmeler, kuruluşlarında gösterdikleri dinamik ve başarılı performanslarını, gelişmeleriyle birlikte kaybetmektedirler. Bir girişimci etrafında şekillenen bu tip işletmelerin, gelişimlerini sürdürebilmeleri için yönetim tarzlarında mutlaka bir takım değişimleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ekonomilerin temel taşları olan bu işletmelerin kuruluş aşamalarından sonra da gelişebilmeleri, buldukları ekonomilere daha kuvvetli olarak hizmet edebilmeleri için bu değişimi sağlıklı olarak gerçekleştirebilmeleri önemli bir inceleme konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılacak olan araştırma ile örnek olarak ele alınan şirketin, başarılı bir şekilde gelişimini sürdürebilmesi için koordinasyon stratejisinin uygunluk derecesi araştırılacaktır.

8.4. Varsayımlar

1. Araştırma süresince yapılan görüşmeler ve derlenen veriler şirketin koordinasyon stratejisinin gelişimini ve mevcut durumunu ortaya koymak için yeterlidir.
2. Araştırmaya katılan görüşmecilerin sorulara verdikleri cevaplar algılarını ve değerlendirmelerini yansıtmaktadır.
3. Şirketten verilen bilgiler doğrudur.

8.5. Sınırlılıklar

1. Yapılan görüşmeler tüm işletme yöneticilerini kapsamamakta, sadece araştırmaya katılmayı kabul eden yönetici kadrosu ile sınırlı kalmaktadır.

2. Görüşmeler içinde verilen cevaplar objektif değerlendirmeler yanında subjektif değerlendirmeler de içerebilir. Bu nedenle mevcut durumun tespiti personelin algıları ile sınırlı olacaktır.
3. Girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçiş için bir yaklaşım ortaya koyacak bu araştırma örnek şirket ile sınırlıdır.
4. Örnek şirketin kurumsal kimliği ve personel kimlikleri saklıdır.

8.6. Yöntem

Araştırma örnek şirket kayıtlarından bilgi toplama ve personeli ile karşılıklı görüşmeleri içeren bir yöntemi uygulayacaktır. Araştırmanın kapsamı örnek şirketin daha çok girişimci ve üst kademe pozisyonlarının oluşturduğu davranışlar üstüne yoğunlaşacaktır. Bu yaklaşımın nedeni tezin konusunu oluşturan girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçişin örnek şirkette incelenbilmesidir. Kayıtlı bilgiler ve görüşmeler sonucunda elde edilecek veriler süreç modelinin getirdiği önermeler ile birleştirilerek örnek şirketin koordinasyon stratejisinin gelişimi ve mevcut durumu analiz edilecektir. Bu analiz sonucunda örnek şirketin gelişimini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi içinde çeşitli önermeler getirilecektir.

8.7. Çalışma Evreni

Araştırma sırasında görüşme yapılacak topluluk aşağıda belirtilen pozisyonları kapsayacaktır:

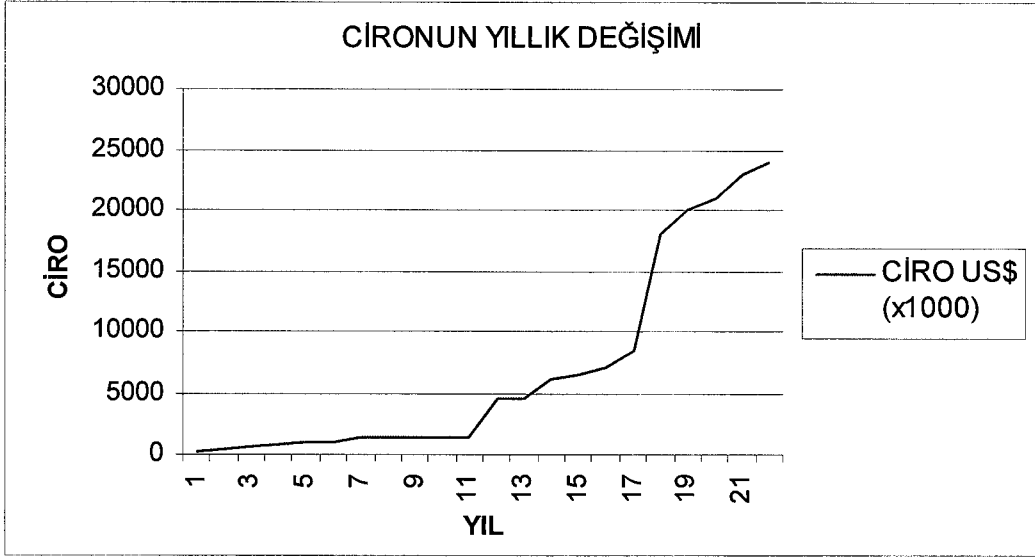
1. Girişimci
2. Finans Koordinatörü
3. İnsan Kaynakları Yöneticisi
4. Makine İmalat İşletmesi Yöneticisi
5. Üretim İşletmesi Yöneticisi
6. Pazarlama Yöneticisi

8.8. Bulgular ve Yorum

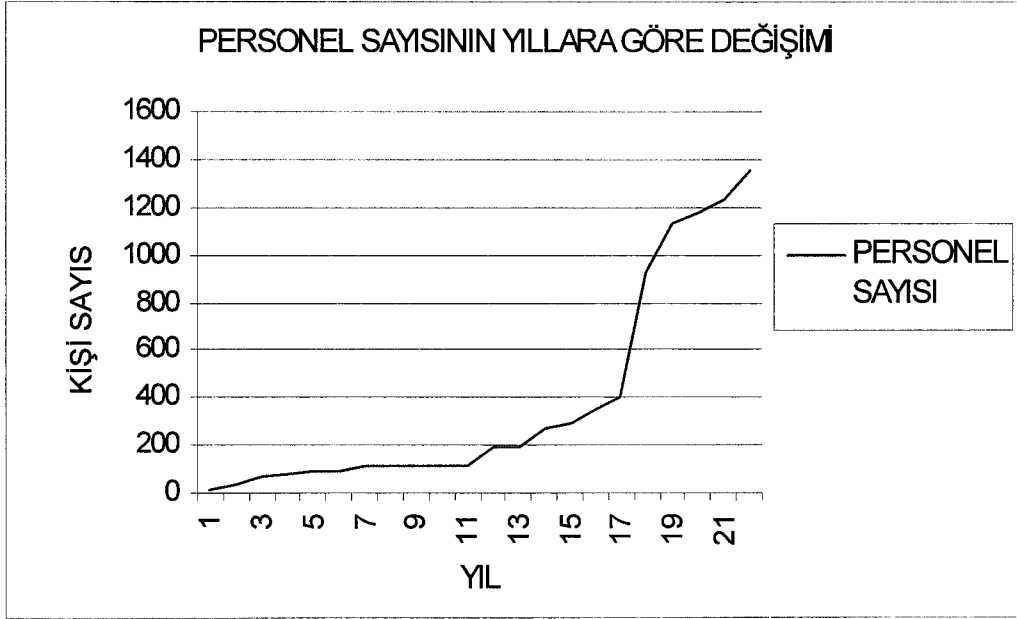
8.8.1. Örnek Şirket Kronolojik Gelişimi

TABLO 1. ÖRNEK ŞİRKET KRONOLOJİK VERİLER TABLOSU

YIL	FAALİYET	TESİS SAYISI	PERSONEL SAYISI	CİRO (1000) US\$
1976	Proje, taahhüt	0	15	100
1977	Proje, yan sanayi	1	35	300
1978	Yan Sanayi	1	70	600
1979	Yan Sanayi	1	80	800
1980	Yan Sanayi	1	90	1,000
1981	Yan Sanayi	1	90	1,000
1982	Yan Sanayi	1	110	1,300
1983	Yan Sanayi	1	110	1,300
1984	Yan Sanayi	1	110	1,300
1985	Yan Sanayi	1	110	1,300
1986	Yan Sanayi	1	110	1,300
1987	Yan Sanayi	1	190	4,500
1988	Yan Sanayi	1	190	4,500
1989	Yan Sanayi	2	270	6,000
1990	Yan Sanayi	2	290	6,500
1991	Yan Sanayi	3	350	7,000
1992	Yan Sanayi	3	400	8,500
1993	Yan+Toprak Sanayi	6	350+580	10,000+ 8,000
1994	Yan+Toprak Sanayi	7	550+580	12,000+ 8,000
1995	Yan+Toprak Sanayi	7	600+580	13,000+ 8,000
1996	Yan+Toprak Sanayi	7	630+600	14,000+ 9,000
1997	Yan+Toprak Sanayi	8	750+600	15,000+ 9,000



GRAFİK 1. Şirket Cirosunun Yıllara Göre Değişimi

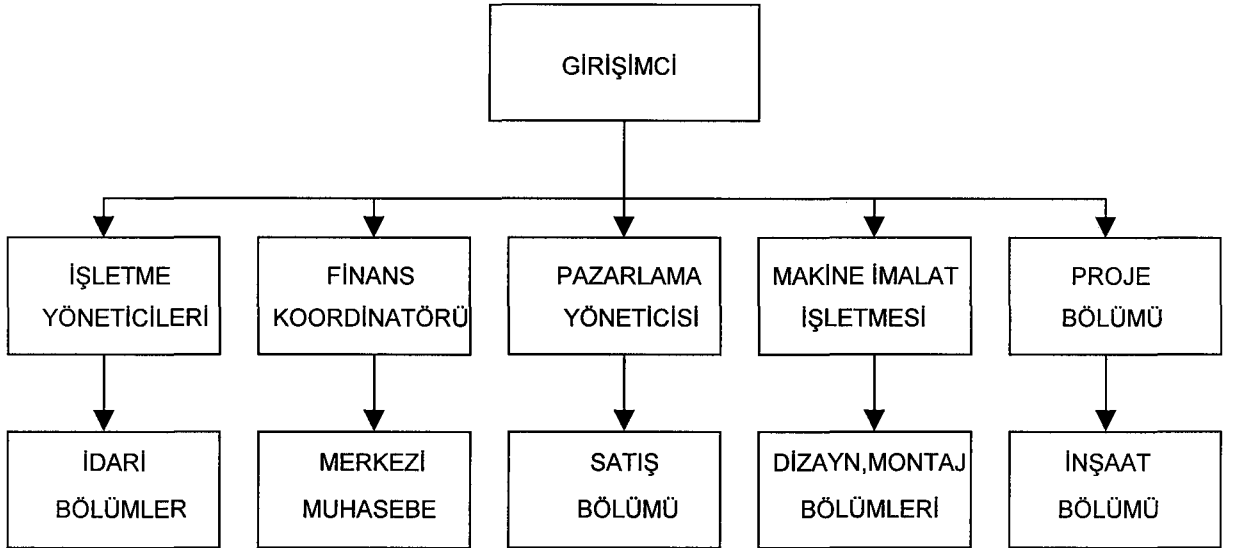


GRAFİK 2. Şirkette Çalışan Sayısının Yıllara Göre Değişimi

Kronolojik veriler yoluyla örnek şirketin kuruluşundan itibaren büyük bir gelişim hızı içinde olduğunu görebiliyoruz. Yeni faaliyet alanlarına girme, yeni tesislerin kurulması, yeni coğrafi bölgelere yayılım sonucu büyük bir ciro ve istihdam gelişimi olduğu görülmektedir.

Şirketin kuruluşundan bu yana istihdam ettiği personel sayısı ve yıllık cirosu devamlı bir yükseliş göstermiştir. Son yıl verilerine göre de yükselmesinin devam ettiği görülmektedir. Bu durum şirketin devamlı olarak yeni yatırımlara girdiğinin bir göstergesi olmaktadır. Bu nedenle şirketin devamlı bir gelişme stratejisine sahip olduğu söylenebilir.

8.8.2. Örnek Şirketin Organizasyon Yapısı



Şekil 14. Örnek Şirket Organizasyon Şeması

Girişimci: Girişimci tüm bölümleri koordine eden kişi.

İşletme Yöneticileri: Üretim tesislerinin üst kademe sorumluları.

Finans Koordinatörü: Şirketlerin nakit akışını merkezden yürüten sorumlu kişi

Pazarlama Yöneticisi: Taş ve toprağa dayalı sektörde yurtiçi ve yurtdışı pazarlama faaliyetlerini yürüten sorumlu kişi

Makine İmalat İşletmesi: Tüm işletmelerin projelerine makine üreten işletmenin yöneticisi

Proje Bölümü: Yeni projeler ve İnşaatlardan sorumlu bölüm yöneticisi.

Organizasyon şemasından anlaşıldığı üzere tüm üst kademe yöneticiler girişimcinin oluşturduğu koordinasyonda faaliyetlerini sürdürmektedir. Birbirleri ile olan iletişim ihtiyaçları girişimci koordinasyonunda ve informaldır. Hiyerarşinin alt seviyeleri doğrudan üst kademe yöneticilere bağlıdır.

Bu organizasyon şemasının ortaya koyduğu bir durum, sorumlulukların devrinin şirket içinde sağlandığı, fakat gerekli otorite ve kaynağın yeterli ölçüde devredilmemiş olabileceğidir. Çünkü girişimci her türlü faaliyetin kendi koordinasyonu yoluyla bir bütün hale gelmesini sağlayabilecek bir görüş doğrultusunda organizasyonu şekillendirmiştir. Böylelikle alınacak stratejik kararlar ve gerekli kaynakların kullanılması girişimcinin doğrudan katılımı ile oluşacaktır. Böyle bir durum girişimcinin yokluğunda şirkette alınabilecek stratejik karar sayısını minimuma indirecek ve işlerin sağlıklı yürümesi için gereken kaynakların tahsisini yavaşlatacak veya durduracaktır. Bu şekilde oluşan bir durum şirketin adaptasyon kabiliyetini azaltacak ve gelişim hızını düşürebilecektir.

8.8.3.Yönetici Profilleri

TABLO 2. Örnek Şirket Yönetici Profilleri Tablosu

BÖLÜM	SEKTÖR	POZİSYON	KIDEM YIL	EĞİTİM
Girişimci	Merkez	Yönetim Kurulu Başkanı	Kurucu	Üniversite Mühendis
İşletme 1,2,3	Yardımcı Sanayi	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyesi	Kurucu	Üniversite Mühendis
İşletme 4,5	Yardımcı Sanayi	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyesi	Kurucu	Üniversite İşletme
İşletme 6	Taş ve Toprak	İşletme Müdürü	12	Üniversite Mühendis
İşletme 7	Taş ve Toprak	İşletme müdürü	15	Üniversite Mühendis
İşletme 8	Taş ve Toprak	İşletme müdürü	8	Üniversite Mühendis
Finans Koordinatörü	Merkez	Finans Koordinatörü, Yönetim Kurulu Üyesi	4	Üniversite İşletme
Pazarlama	Taş ve Toprak	Pazarlama Müdürü, Yönetim Kurulu Üyesi	4	Üniversite Mühendis
Makine İmalat İşletmesi	Dizayn ve	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyesi	Kurucu	Lise
Proje Bölümü	İnşaat ve Proje	İşletme Müdürü	5	Üniversite Mühendis

Tabloda görüldüğü üzere şirketin yönetim kurulu çoğunlukla girişimci ve şirket kurucuları tarafından oluşturulmaktadır. Bu durumun bir yorumu olarak şirketin hala girişimci etrafında oluşan bir yönetim mekanizması tarafından yönetildiği söylenebilir. Genel müdür pozisyonlarında bulunan şahısların aynı zamanda yönetim kurullarında yer alması stratejik karar veren kadronun, bu kararları uygulayan kadronun ve bu kararları denetleyen kadronun aynı kişilerden oluştuğunu ortaya koyar. Bu durum işletmenin hedeflerini gerçekleştirirken değerlendirme ve kontrol mekanizmasını olumsuz etkileyecektir. Çünkü bu tip bir yönetimde hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda sorumlu olacağınız makam yine aynı kişilerden oluşuyorsa

hedeflerin gerçekleştirilmesi için gösterilecek performansta bir düşüş yaşanabilir.

şirket yöneticilerinin çoğunlukla mühendislik eğitimleriyle mevcut pozisyonlarında bulunmaları şirketin, yönetim biliminin sunduğu bilgilerden çok yöneticinin tecrübe ve algılarıyla oluştuğu bir yönetim modeliyle ynetiliyornerisini ortaya koyabilir. Öncelikli faaliyeti üretim olan şirketin, kuruluş aşamasında ve gelişiminde yönetim bilgisinden daha çok teknik problemlerin çözümünü getirebilen yöneticilere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu nedenle girişimci bu problemlerin çözümünde kendisine yardımcı olabilecek mühendis tabanlı kişileri işletme yönetimlerine getirerek onların teknik özelliklerinden faydalanmak düşüncesinde olacaktır.

Diğer bir nokta da şirketin kuruluşundan bu yana 22 sene geçmiş olmasına rağmen kurucu üyelerin hala işletmenin işleyişinde aktif rol içinde olmalarıdır. Bu durum geçiş modelinde vurgulanan kurucu üyelerin aktif görevlerinin sona erememesi sorununun veya üstlerine daha yeterli bir yöneticinin getirilememe sorununun bir gerçek uygulaması olabilir. Genellikle şirketin büyümesiyle yetenek ve bilgi olarak yeterli olma konumundan hızla uzaklaşabilen bu tip kurucu üyelerin şirketin gelişme potansiyelini yavaşlatan bir faktör olarak ortaya çıkmaları örnek şirkette de değerlendirilmesi gereken bir noktadır.

8.8.4.Şirket Yöneticileri ile Yapılan Görüşmeler

8.8.4.1.Girişimci ile Yapılan Görüşme

Soru1: Çalışma hayatınızı başlangıcından bu güne özetleyebilir misiniz?

Cevap: Çalışma hayatımın başlangıcı öğrencilik yıllarıma kadar uzanır. Genelde çalışmayı seven bir yapıya sahibim. Daha öğrencilik yıllarımda tatillerde bir firmaya girerek hem harçlığımı çıkarır hem de değişik bilgiler edinirdim. Üniversiteye başladığım yıllarda yaz tatillerinde fabrikaların teknik personel için açtıkları kadrolara başvurur mevsimsel geçici pozisyonlarda işe girerek teknik konularda bilgimi geliştirir hem de üniversite için para biriktirirdim. Üniversiteden mezun olduktan sonra Petro-Kimya, Demir-Çelik üretimi gibi kendi mühendislik konumu geliştirecek alanlarda işe girerek tecrübemi bir hayli ilerlettim. Askerlik sonrası girişimcilik hayatıma başlamak üzere karar verdim. Bu başlangıç 1976 yılında kendi mesleğimin konusunda proje hazırlamam ve taahhüt işlerine girmem ile olmuştur. Şu anki işletmenin temeli de bu yıllarda atılmıştır. Bir süre aynı alanda çalıştıktan sonra yan sanayi konusuna girmem için bir teklif geldi. Aslında çok küçük bir iş olan bu teklif, ilerleyen yıllarda herhalde başarım ve verdiğim güven sayesinde giderek büyüdü ve arka arkaya yeni fabrikalar kurmaya başladık. Tabi tüm bu işler girişimciliğe atıldığım yıllardan beridir çevremde bulunan sevgili arkadaşlarımla yardımlarıyla olmuştur. Çok iyi bir ekip çalışması ile 1987 yılında kurmuş olduğumuz ilk fabrikamızın sonrasında 1994 senesine geldiğimizde 3 yeni yan sanayi konusunda üretim yapan tesis daha faaliyete geçmiştir. Bu faaliyetler sırasında 1993 senesinde yeni bir alana daha girilmiştir. Taş ve toprağa dayalı bu alan yan sanayi olmaya pek benzemese de kendimin bu konuda bayağı bir tecrübeye sahip olması kolay adapte olmamızı sağlamıştır. Şu anda yan sanayi ve taş ve toprağa dayalı sanayi alanlarında 8 adet üretim yapan tesisimiz bulunmaktadır.

Soru2: Eğitiminiz ne şekilde olmuştur.

Cevap: Orta ve lise öğrenimimi kendi şehrimde bulunan kolej de tamamlamıştım. Bu arada lise 1. Sınıfını kazandığım bir burs vasıtası ile yurt dışında dengi bir okulda okudum. Lise mezuniyetinden sonra mühendislik alanında bir bölüm kazandım ve aynı bölümden mezun oldum.

Soru3: Kendi işleriniz haricinde çalışmalarınız var mı?

Cevap: Evet. Hala bazı sosyal klüplerin aktif üyesiyim. Ayrıca bazı organizasyon ve kuruluşlarda yönetim kurulu üyeliklerim vardır. Bu faaliyetler haricinde çeşitli oda başkanlıklarım bulunmaktadır.

Soru4: Geçmiş ve şu anki iş performansınızı değerlendirebilir misiniz?

Cevap: İşletmelerimin ilk kuruluş yıllarında faaliyetlerimizin gelişmesi için yoğun bir tempo ile çalışmaktaydım. Bu gelişme sürecinde yeni tesisler kuruldukça bu tesislerin yönetimini arkadaşlarıma bırakıp yeni projeler üretmeye devam ettim. Tabi bu arada yeni sosyal sorumluluklar ve çevre ilişkileri de giderek büyük bir zaman dilimini almaya başladı. İşletmelerin çoğalması sonucu şu anda çoğu işletmemin mevcut durumunu yakından izleyemiyorum. Sadece bu işletmelerin performansları hakkında genel muhasebe bilgilerini değerlendiriyorum. Fakat ne yazık ki işletmelerime yeterli bir süre ayıramamanın sıkıntısı içersindeyim. Bir de özellikle atılımımızı devam ettirecek projelerin takibini direkt olarak yapamamak beni olumsuz etkiliyor. Şu anda asıl olarak yapmak istediğim yeni projeleri başarıya ulaştırıp yönetimlerine birer yönetici atayarak yeni projelere başlamak. Herhalde şu anki gerçekleştirmek istediğim iş performansımı bu şekilde özetleyebilirim.

Soru5: Sizce işletmelerinizin şu anki performansları olumlu mu?

Cevap: Pek tabi ki işlerin başında olamamam işlerin büyüme sürecini yavaşlatıyor. Her iş alanına direkt olarak denetim yapamamam bu noktalara kişiler atamamı zorunlu kılıyor. Şu anda bazı alanlarda iyiyiz bazı alanlarda zorluk yaşıyoruz. Özellikle zorluk yaşadığımız alanlarda daha çok efor

sarfederek bu işlerin yoluna girmesine çalışıyoruz. Ama elimdeki kadro sınırlı ve bu kadro ile en iyisini yapmaya çalışıyoruz.

Soru6: İşletmelerinizde insan kaynaklarına ne derece de önem veriliyor.?

Cevap: İnsan kaynakları konusunda yeni bir bölüm kurduk. Bu departmandan beklediğimiz, ihtiyaç anında işletmelere gerekli nitelikte insan bulmak. Diğer bir düşüncemiz de mevcut personelin özelleşmiş bir bölüm vasıtası ile daha iyi izlenebilmesi. Şu anda bu bölümde genç bir yönetici faaliyetleri yönetmekte. Ayrıca bir kültür oluşturma çabalarımızda bu bölümün amaçları arasındadır.

Soru7: Yönetim konusunda ne tip çalışmalarınız var?

Cevap: Şu anda, büyüyen yapımız sonucunda, bir değişime ihtiyacımız olduğuna inanıyorum. Büyüme için gerekli ivmenin yeni bir koordinasyon tipi ile sağlanabileceğini düşünüyorum. Yönetim konusundaki felsefeleri yakından takip etmeye çalışıyorum.

Soru8: Yöneticilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Cevap: İşletmelerimizde formal bir değerlendirme sistemi uygulanmamaktadır. Daha çok yöneticilerle iletişim kurarak onlara geribildirim sağlayan, onları yönlendiren bir değerlendirme mekanizması uygulanıyor. Yöneticilerim ve ben bir çalışma grubu tarzında bir performans sergiliyoruz. Bundan dolayı da başarı ve başarısızlık her halde bu gruba ait oluyor. Anlayacağınız şirket yapısı kişisel ilişkilerin yoğun olduğu bir işletme yapısı şeklindedir.

Soru9: Şirket dışından profesyonel yönetici getirme çalışmanız oldu mu?

Cevap: Daha önceleri birkaç denemem oldu. Fakat pek başarılı olduğunu söyleyemem. Hem gelen profesyonel hem de işletme içinde bulunan personel arasında ciddi uyum sorunları olduğunu gözlemledim. Gerçekte de şirketin personel ücret sistemi çok yetenekli ve tecrübeli kişileri dışarıdan şirkete çekecek düzeyde değil. O düzeye gelsek de bu profesyonel yöneticilerin çok başarılı olacaklarından şüpheliyim. Daha çok işletme içinde bulunan insan kaynaklarını yetiştirerek yönetici konumlarına getirmek şu anda yaptığımız

uygulama. Şirketimizde karşılıklı güvene dayalı bir sistem olduğunu söyleyebilirim. O nedenle dışarıdan bir profesyonel yöneticinin direkt olarak bir üst konuma gelmesi huzursuzluğa yol açabilir. Ayrıca profesyonel yöneticilere güvenin tam sağlanmadan şirketin önemli kademelerine gelmelerine prensip olarak karşıyım.

Soru 10: Şirketinizin mevcut yapısından kaynaklandığını tespit ettiğiniz problemleri nasıl çözebileceğinizi düşünüyorsunuz?

Cevap: Şu anda öncelikli olarak her işletmenin performansını günlük olarak takip etmemi sağlayacak bir bilgi işlem sistemi kurma çalışması var. Bu sistem yardımı ile ciro, stok durumu, personel sayısı ve maliyetler gibi işletme verilerini yakından takip edeceğim. Böylelikle yöneticilerin yanlış veya verimsiz uygulamaları hakkında daha çabuk bilgi sahibi olacak ve onları denetleyebileceğim. İkinci bir uygulama ise işletme içinde yöneticilerin bazı davranışları yayınlanan prosedür ve politikalar ile sınırlanmış durumdadır. Mesela harcama limitleri, personel alımları, maaş zamları gibi konular merkezden yönlendiriliyor. Böylece yöneticilerin keyfi davranışlarına bir miktar sınırlama getirileceği düşünülüyor. İşletmelerin gelişmesi için de her hafta belli günlerde her işletme yöneticisine değerlendirme ve planlamalar yapmak için vakit ayırmayı düşünüyorum. Çünkü şu anda işletme yöneticileri en çok kendilerine vakit ayıramamandan şikayetçi. Ayrıca bilgileri derleyerek bana özet bilgi ve analiz sunmak üzere şirket içinde bir bölümün olması zamanımı verimli kullanmak açısından oldukça yararlı olacaktır. Bir de personel değerlendirme sistemi oluşturmak amacındayım. Böylelikle personelin başarı ve başarısızlıklarını ölçmek istiyorum.

Yorum:

Girişimcinin eğitiminin ve tecrübesinin yanında kişiliğinin başarılı bir girişimci olması için büyük bir potansiyel oluşturduğu görülmektedir. Tecrübe, eğitim ve kişilik koordinasyon stratejisini belirleyen ana faktörler olarak ortaya konmuştu. Yüksek bir çalışma azmine sahip olan girişimci devamlı olarak gelişmeyi

kendisine bir felsefe olarak edinmiştir. Mevcut duruma gelindiğinde girişimci artık işlerin ve sosyal çevresinin yoğunluğundan dolayı gelişimi getirecek faaliyetlere girememenin yanında mevcut durumun idaresinde de güçlükler yaşadığını ifade etmiştir. Girişimci mevcut durumdan rahatsızdır ve bir çıkış yolu aramaktadır. Girişimci bu nedenle profesyonelleşme doğrultusunda bazı davranışlar sergilemektedir. Yönetim konusunda kendini geliştirmek istemesi, bir denetim mekanizması oluşturma isteği, insan kaynakları bölümünü oluşturması gibi davranışlar girişimcinin profesyonelleşme çabasının birer belirtisidir. Bu davranışlar sırasında girişimcinin profesyonelleşme adına daha çok bürokratik araçlara yönelme isteği, kontrolü ve karar alma mercilerini olabildiğince merkezden yönlendirme isteği girişimcinin şirketinin artan bilgi işlem gereksinimlerini bürokratik yaklaşımlarla azaltarak kendisinin kısıtlı olan bilgi işlem kapasitesini yeterli hale getirme çabası içinde olduğunu göstermektedir.

8.8.4.2.Finans Koordinatörü ile Yapılan Görüşme

Soru1: Kaç senedir bu şirketler grubunda çalışıyorsunuz?

Cevap: Bu sene beşinci senem olacak.

Soru2: Şirket kaynaklarının kullanımı hakkında düşünceleriniz nelerdir?

Cevap: Şu anda şirketimiz önemli ölçülerde yatırım yapan bir şirket konumundadır. Kaynaklar çoğunlukla bu yatırımların finansmanında kullanılıyor. Tabi malumunuz ülke ekonomisindeki olumsuz durumlar kaynak kullanım maliyetlerini çok yükseltmiş durumda. Bu nedenle kanımca şirketin yatırımlarını bir an önce tamamlayıp arzulanan hedeflere ulaşması gerekmektedir. Bunun yanında işletmelerin daha verimli stok yönetimlerine ihtiyaçları olduğunu düşünüyorum. Şu anki ekonomik tabloda stokların finansmanı giderek zorlaşmaktadır.

Soru3: Şirketinizin yönetim yapısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Cevap: Eski çalışma çevremde alışık olduğum bir kurumsal yapı bulunmaktaydı. Bu tecrübelerime dayanarak şirketimizin kurumsal bir yapıya geçmesi gerektiğine inanıyorum.

Soru4: Kendi konumunuz için yetiştirmekte olduğunuz bir astınız var mı?

Cevap: Hayır, şu an için yok.

Soru5: İşletmelerin finansmanı nasıl sağlanmaktadır?

Cevap: İşletmeler ödeme planları hazırlayarak merkeze gönderirler. Merkezde toplanan tüm işletme gelirleri vasıtası ile bu ödeme planlarında yer alan ödemeler yapılmaya çalışılır.

Soru6: Şirketin muhasebe teşkilatı ne şekildedir?

Cevap: Ön cari işlemler işletmelerde yapılır. Diğer muhasebe işleri ve koordinasyonu merkezden yürütülür.

Soru7: Şirketin genel durumu ne şekilde incelenir?

Cevap: Patronumuz ile birlikte sürekli irtibat halindeyiz. Muhasebe servisi raporlar hazırladıkça bu bilgileri patronumuz ile her hafta değerlendiririz. Bu değerlendirmeler sonucu şirketin yatırımları, mevcut işletmelerin performansları ile birlikte genel ekonomik gidişin bir resmi ortaya konmaya çalışılır.

Soru8: Şirketteki çalışma tempunuz nasıl?

Cevap: Gerçekten çok yoğun bir çalışma tempomuz var. Tüm işletmelerin ödemelerini ve gelirlerini birbirleriyle uyum haline getirmek ciddi bir çalışma gerektiriyor. Bir de bu işten tek sorumlu kişi şahsım olunca işim gerçekten zor bir hale geliyor.

Soru9: Şirkette ne tür bir değişime ihtiyaç olduğunuzu düşünüyorsunuz?

Cevap: Daha önce de belirttiğim gibi şirketin kurumsallaşması şart. Şirket hedeflerinin konulduğu ve takip edildiği bir ortamın oluşturulması gerekli.

İşletme yöneticilerinin konularında daha dikkatli bir yönetim göstermeleri gerektiğine inanıyorum. İşletme faaliyetlerinin daha çabuk ve ciddi olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu günkü rekabetçi ortamda kaynakların daha verimli kullanılması şarttır. Ayrıca son yıllarda şirket büyük yatırımlara girdi bu yatırımların neticelerini almadan yeni yatırım yapma anlayışının da bir süre askıya alınması herhalde doğru olacaktır.

Yorum:

Finans Koordinatörünün şirkete giriş tarihi ve şirketin gelişme süreci incelendiğinde, bu pozisyonun şirketin özellikle 1993 senesinden sonra artan finans yönetimi ihtiyacının karşılanması için girişimci tarafından oluşturulduğu anlaşılabilir. Böylelikle girişimci finans konusundaki artan bilgi gereksiniminin bozduğu bilgi işlem dengesini tekrar dengeye getirmek amacıyla profesyonel bir yöneticiyi bu alana getirmiş ve bilgi işlem kapasitesinde bir artış oluşturmuştur.

Finans Koordinatörünün ortaya koyduğu iki durum önemlidir. Birinci durum şirket yatırımlarının tamamlanarak işletmeye kazanç getirme hızı düşmüştür. İkinci durum işletme yöneticilerinin stok yönetimlerinde bir yönetim zaafiyeti göstermeleridir. Birinci durumun nedeni girişimci ile yapılan görüşmeden de hatırlanabileceği gibi girişimcinin işletmelerine fazla vakit ayıramaması, işlerin yürümesini sağlayacak kararları verememesi ve denetimini yapamamasıdır. İkinci durumda ise işletme yöneticilerinin yönetim konusundaki yetersizlikleri olabilir. Her iki durumda şirketin gelişimini olumsuz yönde etkileyecek faktörlerdir. Şirket yapısının ve personelinin, şirket gelişiminin oluşturduğu gereksinimlerin karşılanmasında yetersiz kaldığı bu tespit ile ortaya konabilir.

Finans Koordinatörü kendi profesyonel tecrübesinin de bir sonucu olarak şirketin daha formal bir yapı ile kurumsallaşması gerektiğini belirtiyor. Bu şekilde yönetici performanslarının daha sağlıklı bir şekilde değerlendirileceği görüşündedir.

8.8.4.3. İnsan Kaynakları Yöneticisi ile Yapılan Görüşme

Soru1: Bölüm olarak kaç yıldır faaliyet içindedesiniz?

Cevap: Bu bölüm geçen sene faaliyete başladı. Benim bu şirkete katılım da yaklaşık bir sene oluyor.

Soru2: Bölümünüzün işlevi ve amaçları nelerdir?

Cevap: Şirket içinde bulunan personelin işlemlerinin takibi öncelikli görevimiz. Bunu yanında tüm personelin kayıtlarının olacağı bir veritabanı yönetimi çalışmalarımız var. Bu çalışmanın amacı 1500 kişiye varan istihdam kapasitesi içinde personel hareketlerinin sağlıklı bir biçimde gözlenebilmesi. Bir diğer amacımız da işletmelere ihtiyaçları halinde istedikleri nitelikte personel bulabilmek. Ayrıca şirket içinde bir kültür yaratmak da görevlerimiz içinde yer almaktadır.

Soru3: Şirkette bulunan personelin motivasyonu izlenebiliyor mu?

Cevap: Personelin, özellikle yönetici kademelerin motivasyonunun izlenmesi amacıyla anketler düzenleniyor. Yöneticilerin beklentileri, düşünceleri bu anketler sonucu derlenerek bir durum değerlendirilmesi yapılmaya çalışılıyor.

Soru4: Şirketin organizasyon yapısı nasıldır?

Cevap: Şirketimizde genellikle günlük işlerle ilgilenen memur kadrosu ve üst yöneticiler olarak iki kademe düşünülebilir. Tabi bir de işçi kademesi. Üst kademe yöneticiler direkt olarak patronumuza bağlıdır.

Soru5: Şirketinizde kariyer planlama var mıdır?

Cevap: Şu an için böyle bir uygulama yoktur.

Soru6: Şirket personeli nasıl değerlendirilmektedir?

Cevap: Personel değerlemesi üst kademe yöneticilerinin kendi değerlemesi ve patronumuzun değerlemesi şeklinde olmaktadır. Formal bir değerlendirme

sistemimiz yoktur. Bu nedenle formal bir ceza ve ödül sisteminin de var olduğu söylenemez.

Soru7: Şirketteki ücret sistemi ne şekildedir?

Cevap: Ücretler patronumuz tarafından belirlenir. Her kademe için bir ücret seviyesi oluşturulduğunu söyleyebilirim.

Soru8: Yeni organizasyon çalışmalarınız var mı?

Cevap: Şu anda patronumuzun gözetiminde çeşitli modeller üstünde çalışıyoruz. Diğer şirketlerde yeniden yapılanma faaliyetlerini izliyoruz. Tabi bir de yeni yönetim felsefelerini takip ediyoruz. Şu anda benim fikrimce yeniden bir yapılanmaya şirketimizin ihtiyacı var. Çünkü personel arasında bir uyumsuzluk ve motivasyon düşüklüğü gözlenmekte. Zaten yapılan anketlerde de bu sonuca varıyoruz.

Soru9: Sizce şirketinizde bulunan kadro yeterli mi?

Cevap: Benim düşünceme göre yeterli değil. Çünkü her üst pozisyon için sadece tek yetkili bir şahıs bulunmakta ve arkadan yeni bir yönetici yetişmemekte. Özellikle üst kademe yöneticilerinin ayrılması şirketimizde büyük problem yaratabiliyor. Ayrıca şirketin devamlı olarak büyüme felsefesi yeni konularda yapılacak faaliyetlerin yönetimi için personel gereksinimi doğuruyor. Bence şirket daha çok genç yönetici kadrosu bulundurmalı.

Soru 10: Şirket içinde bir kültür yaratma çabanızı değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Bu konuda bence atılan adımlar yetersiz. Şirket personeli kendi arasında gruplaşmış durumda. Kişiler daha çok kendi çıkarları doğrultusunda faaliyet gösterme çabası içinde. Kendi konuları dışında personelin bir diğer personele direktif gelmediği sürece pek yardımcı olma isteğinin bulunmadığını gözlemlemekteyim. Bunun yanında personelin eleştirisi çoğunlukla bir diğeri tarafından olumsuz karşılanıyor. Herkes kendi hedeflerini gerçekleştirme çabasında ve başarısızlıklarda kişiler birbirlerini suçlama noktasına kadar gelebiliyor.

Yorum:

Şirket içinde insan kaynakları bölümünün kurulması şirketin bu konuda ihtiyacını duyduğu bilgi gereksinimi sağlama amacıyla kurulmuştur. Böylelikle hem mevcut personel daha iyi denetlenebilecek hem de şirketin ihtiyaç duyacağı personel için bir insan kaynağı havuzu oluşturulacaktır. Bu çaba profesyonelleşme yolunda atılan önemli bir adımdır. Bu bölümün oluşturmaya çalıştığı şirket kültürü, şirket içinde bulunan personelin motivasyonunun artmasına dolayısıyla işlerini benimseyerek şirketin bilgi işlem gereksinimlerini düşürmede önemli bir rol oynayacaktır.

Girişimci şirkette oluşturduğu az kademeli yalın organizasyon anlayışıyla bilgilerin kendisine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Böylelikle girişimci daha doğru bilgiye ulaşabilecek ve daha doğru değerlendirmeler yapabilecektir.

Girişimcinin teknik bir kişi olması kendisini genelde projelendirme ve dizayn konusuna yönlendirmekte ve insan kaynakları bölümünü hafife almasına neden olmaktadır. Oysaki profesyonelleşme çabasında olan bir girişimcinin tam aksine bir davranışla şirketin geleceği için insan yetiştirme çabalarında baş rolü oynaması gerekmektedir. Bu durum şirketin gelecekte duyacağı yönetici ihtiyacının karşılanmasını tehlikeye düşürmektedir. Şirketin ayrıca genç yönetici yetiştirmemesi ve dolayısıyla fazladan bir bilgi işlem kapasitesini elinde bulundurmaması şirketin gelişmesini engelleyecek temel bir faktör konumundadır.

Girişimcinin karar alma sürecine etkisinin yoğunluğu şirketin etkin bir denetim mekanizması kurmasını engellemektedir. Bu nedenle işletme informal bir denetim mekanizması kullanmaktadır. Çoğu konuda hedeflerin devamlı olarak girişimci tarafından ortaya konması yöneticilerin performanslarını değerlendirmede engel teşkil etmektedir.

Şirket personeli arasında başgösteren huzursuzluk, uyumsuzluk şirket koordinasyon stratejisinde bir değişime gerek duyulduğunun tipik bir semptomudur.

8.8.4.4. Makine Üretim İşletmesi Yöneticisi ile Yapılan Görüşme

Soru1: Kaç senedir bu şirketler grubunda çalışıyorsunuz?

Cevap: Şirketin kuruluşundan bu yana hizmet vermekteyim .

Soru2: İşletmenizin performansını değerlendirebilir misiniz?

Cevap: İşletme olarak kanımca yoğun bir iş temposu içindeyiz. Sürekli kardeş kuruluşların projelerine makine yetiştirmek için geceli gündüzlü çalışıyoruz. İşin en zor yanı da devamlı olarak prototip makineler üretip bunları üretim hattına vermek. Çünkü çalışma tarzı daha önce denenmemiş icat diyebileceğimiz bir makine seri üretimde bir çok sorun çıkarabiliyor. Bu sorunları gidermek gerçekten çok büyük bir zaman alıyor. Bu yüzden teslim tarihlerine yetişemiyoruz diye devamlı diğer işletmelerden tepki alıyoruz.

Soru3: İşletme içindeki organizasyonunuz nasıldır?

Cevap: İşletme yöneticisi ve baş dizayn personelim ile birlikte tüm faaliyetleri koordine ediyoruz. Bunun yanında makine mühendisleri, ressam, cari işler, imalat postabaşları gibi bir ara kademe var. En aşağı kademe üretim ve montaj işçileri var.

Soru4: Diğer işletmelere nasıl bir destek veriyorsunuz?

Cevap: Patronumuz yeni projelerin bazı makine gereksinimlerini işletmemize imal ettirir. Genel olarak işletmelere kuruluş aşamalarında destek oluyoruz. Böylelikle yüksek maliyetli bir makineyi daha ucuz ve kendi şartlarımıza uygun olarak üretebiliyoruz. Yaptığımız dizaynlar genellikle proje veya işletme yöneticileri diyebileceğim yönetici arkadaşlar ve patronumuzun koordinatörlüğündeki toplantılarda ortaya çıkıyor. Hedefler bu toplantılarda

ortaya konuyor ve genelde patronumuz dizayn üstünde kendi görüşleri doğrultusunda bizleri yönlendiriyor. Tabi biz de kendi görüşlerimizi belirtiyoruz ve genelde bir fikir alışverişinden sonra nasıl bir makine üretilmesi gerektiği ortaya çıkıyor. Sonuçta da işletmemiz bu karar verilen makineyi çiziminden montajına tamamlayarak ilgili üretim işletmesine teslim ediyor.

Soru5: Personel performans değerlendirmesi yapıyor musunuz?

Cevap: Performans değerlendirmemiz kişilerin gösterdiği gayretin ve becerinin ölçüsünün gözlemlenmesiyle oluyor. Gerekli gayreti göstermeyen personel zaten diğer personelce dışlanır ve bizimle ilişkisi kesilir.

Soru 6: İşletmenizde yaşadığınız problemler nelerdir?

Cevap: En büyük problemimiz prototip olarak ürettiğimiz bir makineyi mükemmelleştirmeden yeni bir makine projesine başlıyor olmamız. Bu nedenle yaptığımız dizaynlar tepki alıyor ama ben bu tepkilerin haksız olduğu inancındayım. Eğer işletmemize yeterli zaman verilirse ürettiğimiz makinelerin gelişimini tamamlayabilir ve istenen makineyi tam anlamıyla üretebiliriz.

Soru 7: İşletmenizde yeterli bir kadro var mı?

Cevap: Yaptığımız iş dizayn etmek ve bu dizaynı somut bir makine haline getirmek. Takdir edersiniz ki böyle bir iş çok kaliteli eleman istihdam etmenizi gerektiriyor. Ne yazık ki şirket ücret politikası nedeniyle çok iyi elemanları şirket içine çekemiyoruz. Yetiştirdiğimiz personel de belli bir süre sonra daha iyi şartlarda bir iş bularak firmamızı terk ediyor. Bu nedenle yeterli nitelikte personel bulmada güçlük çekiyoruz.

Soru8: Pozisyonunuz için yetiştirdiğiniz bir astınız var mı?

Cevap: Evet şu an için mühendislerimden birini kendi pozisyonum için yetiştirmeye çalışıyorum.

Yorum:

Girişimci kişiliğinin ve mesleğinin bir sonucu olarak yatırımlarında devamlı olarak kendi dizaynlarının ürünü olan makineleri kullanmak istemektedir. Girişimciye göre bir imalat makinesinin üretimi kendi iç bünyesinde olabilir ve yatırımların daha düşük bir maliyetle gerçekleştirilmesi mümkündür. Girişimcinin ilk yıllarında aynı stratejiyle büyük bir gelişme hızı göstermesi girişimcinin kendini bu konuda haklı görmesine bir nedendir.

Diğer yanda şirketin giderek büyüyen yapısı ve sahip olduğu markaların ve pazarın hedef büyütmesi, yapılacak imalatın sayısını ve kalitesini arttırması gerekliliğini getirmiştir. Böyle bir hedefin seçilmesi ise daha özel teknolojilerin sahiplenilmesini gerektirmektedir. Gerek işletme sayısının artması gerekse hedeflerin büyümesi, artan bilgi gereksinimlerini karşılayacak bir kapasitenin oluşturduğu yönetim yapısına ihtiyacı ortaya çıkartmaktadır

İşletmenin özel teknolojileri üretmek için istihdam ettiği personelin de yeterli tecrübeye olmadığı işletme yöneticisi tarafından vurgulanmıştır. Şirket kaynaklarının tecrübeli kadroyu devamlı olarak tutmada başarısız olduğunu belirtmiştir. Böyle bir durumda teknolojilerin geliştirilmesi zor bir hal almaktadır. Bunun yanında çok fazla sayıda projenin tecrübesiz bir kadro ile sınırlı bir zamanda oluşturulmaya çalışılması projelerin başarısını olumsuz etkileyen faktör konumundadır. İşletme bu durumda ya proje sayısını düşürmek zorunda ya da gerekli tecrübeli personeli işletmeye almak zorundadır.

8.8.4.5. Üretim İşletmesi Yöneticisi ile Yapılan Görüşme

Soru1: Kaç senedir bu şirketler grubunda çalışıyorsunuz?

Cevap: 10 seneden beridir şirketin çeşitli işletmelerinde çalışıyorum.

Soru2: İşletmenizin performansı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Cevap: İşletme henüz istediğimiz performansı gösteremiyor. Oysa ben ve personelim işletme içinde gece gündüz demeden büyük bir efor sarfederek işletme performansını yükseltmeye çalışıyoruz. Fakat ne yazık ki bizim dışımızda bazı faktörlerin de bize yardımcı olması lazım. Mesela işletmenin performansını etkileyen makine parkı patronumuzun diğer bir firması olan makine işletmesinde dizayn edilip üretilerek üretim hattımıza gönderiliyor. Fakat bu tip makineler seri üretimde istenen sonuçları bir türlü vermiyor. Patronumuza bu durumu ne kadar iletsek de patronumuz bu makinelerin kendi bünyemizde yapılmasından yana. Diğer taraftan bir Ar-Ge bölümünü henüz oluşturabilmiş değiliz. Çünkü patronumuz bu bölümün kendi uhdesinde kurulmasını istiyor. Bu durum da bizi yavaşlatan bir faktör konumunda.

Soru3: Ne tip bir yaklaşımın faydalı olacağını düşünüyorsunuz?

Cevap: Öncelikle hedeflerimizi kendimiz belirlememiz gerekiyor. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için de gerekli otorite ve kaynağın sağlanması gerekli. Oysa şu anki durumda hedefler üstten geliyor. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için ise önümüzde bir çok diğer işletme faktörleri var. Eğer hedefler üstten gelecekse o zaman performans değerlendirmemiz için gerekli kaynak ve otoritenin işletme yönetimine verilmesi gerekiyor.

Soru4: İşletmenizde performans ölçümü var mı?

Cevap: İşletme içinde bulunan personel hedefler doğrultusunda gayret sarfetmelidir. Bunun değerlendirmesi ise işletme yönetimi tarafından gözlemler sonucu yapılır.

Soru5: İşletme içinde sizin pozisyonunuz için yetiştirdiğiniz bir astınız var mı?

Cevap: Hayır şu an için yok. İşletme yöneticisi pozisyonuna direkt patronumuz bir tercih yapar.

Soru 6: Kadronuz başarılı bir performans sağlayabilmeniz için yeterli mi?

Cevap: Şu anki faaliyetlerimiz için kadromuz yeterli. Fakat işletme yöneticisi asistanı pozisyonu yaratmak işletme geleceği için mutlaka fayda sağlayacaktır.

Soru7: İşletmenizde yönetim konusunda bir değişime ihtiyaç duyuyor musunuz?

Cevap: İşletme yöneticisi olarak özellikle üretime yönelik projelerde tercih yetkimin daha fazla olması ve işletme hedeflerinin de işletme yöneticisi tarafından konması gerektiği inancındayım.

Soru 8: İşletme olarak patronunuza bağlı diğer işletme ve şirketlerle iletişimi nasıl sağlıyorsunuz?

Cevap: Genelde sözlü iletişim tercih ediliyor. Zaten çok fazla resmiyete de dökmemiz zor çünkü koordinasyon patronumuz tarafından sağlandığından işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerine her hangi resmi bir yaptırım uygulaması söz konusu değil. Mesela işletmemize makine üreten diğer işletme teslim sürelerine uymadığında bizim herhangi bir değerlendirme yapmamız mümkün değil.

Yorum:

Girişimci gelişmenin gerektirdiği sorumluluk devrini yöneticilerine yaptıkça ihtiyaç duyulan koordinasyon gereksinimini bizzat kendisi üstlenmiş konumdadır. Bu davranışı, girişimci kişiliğinin bir özelliği neticesinde vakit olarak işlere yeterli olmadığından en azından işlerin koordinasyonunu doğrudan yaparak bir kontrol sağlama isteğindedir. İşletme yöneticisinin ihtiyaçları diğer bir şirket işletmesi olan makine imalat işletmesi yoluyla girişimci tarafından koordine edilerek karşılanmaya çalışılması işletmenin önünü tıkayan bir sorun konumundadır. Ayrıca işletmenin çoğu kararında girişimci etkide bulunmak istediği ve hedeflerin girişimci tarafından ortaya konduğu belirtilmiştir. Bu durum da işletme yöneticisini hedefleri benimsemede olumsuz etkileyebilir ve potansiyel bir başarısızlık faktörü rolünü oynayabilir. İşletme açık bir biçimde hedeflerini belirleyememe sıkıntısı içindedir ve hedefleri belirlemenin yanında

gerekli otorite ve kaynakların kullanımını da işlerin daha etkin bir biçimde yürütülmesi için talep etmektedir. Yapılan görüşme neticesinde işletmenin bir otorite sıkıntısı içinde olduğu gözlemlenmektedir.

8.8.4.6. Pazarlama Yöneticisi ile Yapılan Görüşme

Soru1: Kaç senedir bu şirketler topluluğunda çalışıyorsunuz?

Cevap: Dört senedir çalışıyorum diyebilirim.

Soru2: Pazarınızdaki durumunuzu değerlendirebilir misiniz?

Cevap: Şu anda pazarlama faaliyeti yapılan markamız gerçekten güçlü ve lider bir marka olma özelliğini taşımaktadır. Sektörümüz bizim dışımızda bir çok orta ölçekte ve küçük işletmeden oluşmaktadır. Küçük işletmeler özellikle fiyat düşürerek pazarı etkilemektedir. Fakat firmamız markası, ürün kalitesi ve yurt çapında bulunan yetkili satıcıları ile farkını ortaya koyabilmektedir. Firmamızın hedefi her sene hem yurt içi hem de yurt dışı pazarını büyütme-dir. Birkaç sene içerisinde pazarımızın iki katına yakın bir gelişme göstermesi için çalışmalar yapılmaktadır.

Soru3: Bu iddialı gelişme planı diğer şirket bölümlerinden ne kadar destek görmektedir?

Cevap: Şu an şirket içinde koordinasyon patronumuz vasıtası ile yapılmaktadır. Bu nedenle Ar-Ge, üretim ve pazarlama arasında uyumu sayın patronumuz sağlamaktadır. Diğer tarafta üst kademenin daha çok üretim üstünde odaklandığı söylenebilir. Çünkü son senelerde özellikle satış mevsiminin yoğun olduğu zamanlarda gelen siparişler ürün yokluğundan tam olarak karşılanamamaktadır. Şu anda devam eden yatırım çok iddialı hedefler içermektedir. Bu nedenle bu yatırımların tamamlanması ile birlikte pazarlama bölümüne daha çok iş düşeceği kanısındayım.

Soru4: Bölümünüzde kadro sayısı yeterli mi?

Cevap: Şu an için yeterli bir kadroya sahip olduğumuz söylenebilir. Yalnız tek sıkıntı yönetici konumunda bir personelin yetiştirilmiyor olmasıdır.

Soru5: Bölümünüzde performans değerlendirmesi yapılıyor mu?

Cevap: Hayır yapılmıyor. Çünkü şirket içinde önceden belirlenmiş bireysel hedefler kullanılmaz. Üretimden gelen tüm ürünün satışı ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için grup olarak bir çalışma vardır. Bu çalışma içinde gayreti düşük personel uyarılır veya değiştirilir. Bu değerlendirme de pazarlama yöneticisinin kişisel değerlendirmesidir.

Soru6: Yürütmekte olduğunuz görevde ne derecede yetkilisiniz?

Cevap: Yürüttüğüm mevcut görev müşterilerimizle şirket arasında uyum sağlamak şeklinde yorumlanabilir. Bu görev yanında rakiplerin izlenmesi, pazarın yeni isteklerinin üretim bölümüne aktarılması, yurt dışı satışlarının yürütülmesi gibi diğer görevlerde sorumluluğum altındadır.

Soru7: Bağlı olduğunuz bir bölüm var mı?

Cevap: Pazarlama direkt olarak patronumuza karşı sorumludur.

Soru8: Üstünüz yetkilerini hangi ölçüde size devretmiştir?

Cevap: Genel olarak geniş yetkilerimiz olsa da patronumuz bir çok konuya doğrudan müdahale edebilmektedir. Bu müdahale fiyat konusunda olabilir veya satıcılar ile olan ilişkilerde olabilir. Pazarlama hedeflerimiz de doğrudan patronumuz tarafından ortaya konur.

Soru9: Bölüm olarak şirkette ne gibi problemler olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap: Yaşadığımız problemler genelde üretim kalitesinden kaynaklanıyor. Şu anda ürünlerimiz pazarda diğer ürünlere kıyasla iki misli fiyata satılmaktadır. Tabi o zaman müşteri haklı olarak kusursuz bir ürün beklemektedir. Fakat ne yazık ki bazı ürünlerimiz yeterli ölçüde kaliteli olmadığı düşüncesindeyim. Bu ürünleri markamız ve garantimiz yoluyla sattığımızı düşünüyorum . Son olarak

pazara gerçekten kaliteli bir ürün sunduk, fakat yine de daha çok gelişmeye ihtiyacı var. Bunu yurt dışı satışlarımızda açıkça görebiliyoruz. Yurt dışı satışları gerçekten çok iyi ürün kalitesine ulaşmamızı gerektiriyor. Bu konuda yeterli hızda Ar-Ge çalışmasının yapılmadığı görüşümdedir. Ayrıca pazara daha kaliteli ve çeşit içeren bir ürün yelpazesi sunmamız gerektiğini düşünüyorum. Fakat bu düşüncem şu anda üretim üstünde yoğunlaşan patronumuz tarafından tam olarak algılanamamakta. Diğer taraftan rakiplerimiz de bir gelişim içinde ve kalite konusunda bazı alanlarda bizi yakalamış durumda. Ayrıca yurt dışından gelen yabancı firmalarda pazarımızdan pay kapma yarışına girdiler. Tabiki yurt dışından gelen firmalar hem kaliteli hem de profesyonel firmalar. Yakın zaman içerisinde firmamız için ciddi bir rakip olma durumundalar. Bu nedenle bizim de daha dinamik olmamız gerektiği görüşümdedir.

Soru10: Şirket içinde iletişim nasıl sağlanıyor?

Cevap: Şirket içinde diğer bölümler ile yüzyüze görüşmeler ve informal yollar ile iletişim kuruyoruz. Çünkü koordinasyon direkt olarak patronumuz üstünden sağlanmaktadır. Bu nedenle diğer bölümlerle formal bir iletişime fazla bir gereksinim duymuyoruz. Kendi içimizde yürüttüğümüz işlemlerde ise işlemler kayıt altına alınmaktadır.

Soru11: Sizce şirket içinde bir değişime ihtiyaç var mı?

Cevap: Benim şahsi görüşüm şirketin üst kademesinde patronumuzun zaman darlığı nedeniyle etkili bir koordinasyon sağlayamamasıdır. Bu nedenle sektörümüzün tüm faaliyetlerinin daha profesyonel bir koordinasyona ihtiyacı vardır. Çevremiz giderek daha dinamik bir hale gelmektedir. Diğer taraftan koordinasyon patronumuz zaman ayırabildikçe sağlanmaktadır. Bu durum da adaptasyon hızımızın düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca etkili bir performans ölçüm ve değerlendirme mekanizmasının kurulması gerekliliğine inanıyorum. Şirket içinde maalesef bazı bölümlerin atalet içinde olduğunu belirtmeliyim. Bu bölümlerin daha çok sorumluluk hissederek gelişime aktif olarak katkıda bulunmaları gerektiğini düşünüyorum.

Yorum:

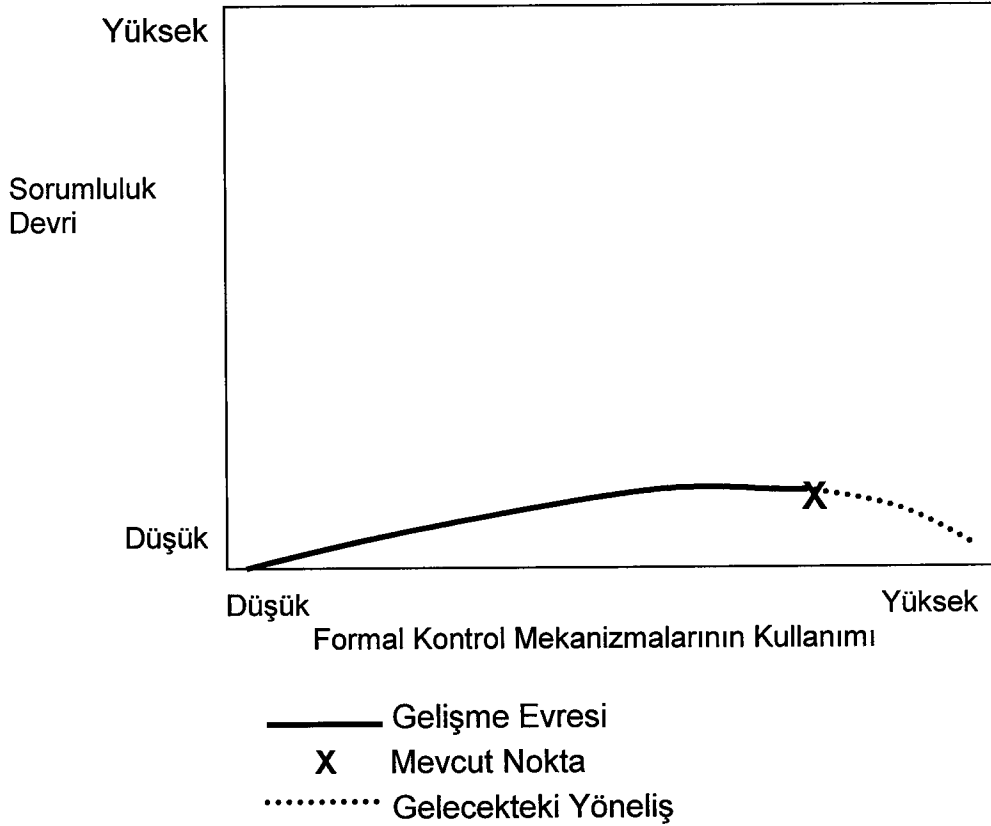
Şirketin devamlı bir gelişmeyi hedef alması pazardaki paylarını arttırma çabaları ile de açıkça görülmektedir. Bu gelişim mutlak suretle şirketin çevresinde yeni belirsizlikler oluşturacaktır ve bilgi gereksinimleri yönünde bir artışa neden olacaktır. Bu nedenle şirketin bilgi işlem kapasitesini arttıracak yönde bir çalışma içinde olması gereklidir.

Üretim ve Ar-Ge bölümünün pazarlamanın isteklerine tam olarak cevap verememesi bu bölümlerde bilgi işlem kapasitesinin yeterli olmadığını ve dolayısıyla etkin bir tarzda yönetilmediğinin açık bir işaretidir. Bu durumun faktörü olarak girişimcinin çoğu konuda işletme yatırımlarına ve araştırmalarına müdahale etmesi, işletmelerin bu doğrultularda çok yavaş kalmasına sebep olmaktadır. Böylelikle pazarlamanın istemiş olduğu çevre adaptasyonu şirkette yeterli ölçüde sağlanamamaktadır. Rekabetin giderek dinamiklik kazanması şirket için bilgi işlem kapasitesinde artış ihtiyacını doğurmaktadır.

Girişimcinin hemen hemen her konuda koordinasyonu sağlama isteği şirket yöneticilerini girişimciye tümüyle bağlamaktadır. Girişimcinin yeterli ölçüde bu yöneticilere vakit ayıramaması koordinasyonun başarısını olumsuz etkilemektedir. Sonuçta çoğu iş girişimciye ulaşma yolunda yığılmakta ve büyük bir bekleme süresine girmektedir. Adaptasyon hızı bu nedenle büyük düşüşler yaşayacaktır. Ayrıca bu koordinasyonda formal bir iletişim sisteminin olmaması, hedeflerin kesin olarak ortaya konmaması performans ölçümünün yapılamamasına neden olmaktadır.

8.9. Analiz ve Öneriler

Öncelikli olarak şirketin tarihçesi ve mevcut yönetim organizasyon yapısı ile birlikte şirketin koordinasyon stratejisinin gelişim tespiti yapılabilir. Veriler doğrultusunda koordinasyon stratejisi boyutlarında şirketin takip etmiş olduğu yol aşağıdaki şekilde ortaya konabilir:



Şekil 15. Örnek Şirket Koordinasyon Stratejisi Gelişimi

Şekilde belirtilen şirketin kuruluş evresi, tipik bir endirekt koordinasyon stratejisi yani girişimci tipi bir yönetim ile başlamıştır. İşletme faaliyetleri çeşitlendikçe, işletme bir gelişme sürecine girmiş ve şirket yönetiminde merkezi karar alma ve formal kontrol mekanizmalarının daha yoğun bir kullanımı yanında sorumluluk devri boyutunda da bir miktar ilerleme olmuştur. Sorumluluk devri işletme yönetimlerinin tek bir girişimci tarafından gerçekleştirilmesinin imkansız oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu şekilde bir sorumluluk devri ile

günlük işletme işleri yöneticilere devredilirken işletmelerin gelişme süreçlerini etkileyecek kararlar devamlı olarak merkezden girişimci koordinatörlüğünde alınmaktadır.

Mevcut durumun şu anki incelemesinde de merkezi karar almanın uygulandığı görülmektedir. Şirketin gelişmesi ile oluşan bilgi gereksiniminin tam olarak karşılanamaması şirket içinde bir takım semptomlara yol açmış bulunmaktadır. Organizasyon içinde bulunan uyumsuzluk, projelerin tamamlanmalarının gecikmesi, işletme yönetimlerinde gözükken bir takım yetersizlikler ve girişimcinin şu anki mevcut durumdan rahatsızlık duyması semptomlara birer örnektir. Bu belirtiler şirket içinde mevcut bilgi işlem kapasitesinin gelişmenin getirdiği bilgi gereksinimini tam olarak karşılayamama durumunu açıkça göstermektedir.

Mevcut durumda bilgi gereksinimi yönünde bozulan bilgi işlem dengesi, semptomların farkında olan girişimci tarafından daha fazla formal kontrol mekanizması kullanarak tekrar dengeye ulaştırılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle şirketin bilgi işlem gereksinimi formal kontrol mekanizmaları yoluyla azaltılacak, girişimcinin ve mevcut yetenekteki yöneticilerin bilgi işleme kapasitesi altına düşürülecektir. Sonuçta oluşan semptomlar önemli ölçüde azalacaktır. Girişimcinin şirket kaynaklarının tümünü merkezden yönlendirme isteği, şirketin merkezi bilgi işlem ile yönetilmesi isteği, özet bilgi derleyen ve analiz yapan bölümlerin oluşturulması, şirket içinde politika ve prosedürlerin yaygınlaştırılmak istenmesi, işletme kararlarının çoğunun merkez kontrolü ve bilgisi altında alınması için yapılan çalışmalar tümüyle şirketin bürokrasiye doğru yönlendiğini gösteren bulgulardır. Çünkü bu tip çalışmalar sorumlulukların devrini minimal düzeye indirerek belki sadece günlük işlerin ilgili yöneticilere bırakılmasına neden olur. Şirketin performansını etkileyecek tüm kararlar ise merkezde bulunan girişimci tarafından yönlendirilecektir. Bilgi işlem modelinin ortaya koyduğu öneri kararların bilginin olduğu noktada alınmasıdır. Böylelikle etkinlik sağlanabilecektir. Şirketin mevcut durumu koordinasyon stratejisinin iki boyutu olan sorumlulukların devri ve formal kontrol mekanizmalarının kullanımı açısından analiz edildiğinde ortaya çıkan netice şirketin devamlı olarak

kaynakları verimli kullanmak amacıyla bürokratik yönde bir gelişme sergilemesidir. Şirketin özellikle son yıllarında gösterdiği büyük gelişme şu anda başarılı bir performans olarak gözükabilir. Fakat yakın veya orta vadede, sorumluluk devri boyutundan verilmiş olan ödün şirketin bulunduğu çevrede etkin olmasını engelleyecek en büyük faktör konumuna gelecektir.

Girişimcinin şu anki profesyonelleşme anlayışı bürokrasiye doğru yönelim olarak modeldeki açıklamalar doğrultusunda ortaya konabilir. Girişimcinin mevcut semptomları sezinmesi ve bir değişimin gerekliliğine inanması, insan kaynakları bölümünün oluşturulması, girişimcinin kendisini yönetim konusunda yetiştirmesi gibi ön gereksinimleri gerçekleştirilmesi profesyonelleşme yolunda atılan ilk adımlardır. Diğer tarafta ön gereksinimler içinde yer almasına rağmen yeni bir girişimci rolünü benimsememesi, insan kaynaklarının yetiştirilmesi konusunda aktif rol almaması ve dolayısıyla profesyonel bir yönetimin gerektirdiği insan kaynağının oluşumuna katkıda bulunamaması girişimcinin şirket yönetimini profesyonelleştirme konusundaki eksikleridir.

Şirketin şu anki çevresi ve ölçütü değerlendirildiğinde şirketin daha fazla sağlıklı bir gelişim göstermesi mevcut yapısıyla çok zor görünmektedir. Ayrıca şirket geleceğinde, girişimci sonrasında ciddi sorunların oluşacağı ortadadır. Çünkü tüm koordinasyon girişimci tarafından yapılmakta ve tüm kararlar girişimci tarafından alınmaktadır. Bu durum şirket içinde sağlıklı karar alabilecek bir kadronun yetişmesini engellemektedir. Şirketin başarılı bir performans gösterebilmek ve sağlıklı bir gelişimi devam ettirebilmek amacıyla kesinlikle profesyonel bir yönetim tarzına geçmesi gerekmektedir. Çevre ve gelişimin oluşturduğu artan rekabet şartları şirketin hem verimli hem de etkin olarak yönetilmesini şart koşmaktadır. Bu tip bir yönetim ise modelde de öne sürüldüğü üzere endirekt bir koordinasyon stratejisi, bir başka deyişle profesyonel bir yönetimle olabilecektir.

Şirket profesyonel bir yönetime geçiş için önemli bir gereklilik olan yeterli kaynaklara ulaşmış durumdadır. Bu durum şirketin ciro tablosundan

algılanabilir. Girişimci profesyonelleşme yolunda öncelikle sorumluluk alabilecek ve bu sorumluluğun altından kalkabilecek tipte yönetici adaylarının yetiştirilmesine katkıda bulunması gerekmektedir. Bunun için önemli bir kaynak ayırımının mutlaka yapılması gerekir. Gelişmenin sadece makine ve bina yatırımı olmadığını bu yatırımları yönetecek nitelikte insana da yatırım yapılması önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Girişimci bu nitelikte insan kaynağını oluşturduktan sonra işletme yönetimindeki aktif rolünü daha üst düzeye çekmeli ve şirketin genel olarak vizyonu, felsefesi ve üst düzey performans değerlendirmesi gibi şirketin geleceğini hazırlayan faktörlerle ilgilenmelidir. Ayrıca şirket yönetiminde hala aktif olarak bulunan kurucu üyelerin yeterlilikleri de incelenmelidir. Yetersiz olarak görülen kurucu üye icra pozisyonundan çekilmeli, şirkete personel yetiştirme, vizyon oluşturma, denetleme gibi konularda hizmet vermelidir.

Girişimci, sorumlulukları devretmesi yanında kaynak ve otorite kullanımını da belirli formal mekanizmalar eşliğinde devretmelidir. Bütçe uygulaması bu konuda yararlı bir mekanizma olabilir. Böylelikle yöneticiler kendi hedeflerini ortaya koyabilecekler ve girişimcinin onayından sonra bu hedefleri gerçekleştirmek için yeterli kaynak ve otoriteye sahip olacaklardır. Bütçelerin uygulaması sonucu yöneticilerin performansları ortaya çıkabilecek ve yöneticilerin şirket için yeterli olup olmadıkları değerlendirilebilecektir. Bu değerlendirme sürecinde güçlü teşvik sistemleri de sisteme konulması gereken bir faktör konumundadır. Yetersiz performansta yönetici geribildirim olarak kendisini yeterli bir düzeye çekme çabası içinde olabilecek veya sistem dışı kalacaktır. Başarılı bir performansta ise yönetici ödüllendirilecektir. Şirket içinde gereken koordinasyonun formal bir yol ile sağlanması işletme ve bölüm yöneticilerinin hedeflerini daha gerçekçi ortaya koymalarını ve takip etmelerini sağlayacaktır.

9.SONUÇ

Bu tez de ortaya konan model ve önermeler ile inceleme konusu olan girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçiş sürecine bir bakış açısı getirilmiştir. Bu bakış açısıyla işletmeler bir koordinasyon mekanizması olarak kabul edilmiş ve geçiş süreci işletmelerin koordinasyon stratejilerinde yapılacak değişimler ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu tez sonucunda girişimci yönetim ve profesyonel yönetime sorumluluk devri ve formal kontrol boyutları içinde bir tanım getirilmiştir. Böylelikle girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçişin bu boyutlar arasında nasıl bir yol alması gerektiği ortaya konmuştur.

– Girişimci yönetim şekli işletmelerin ilk kuruluş aşamalarında yoğun koordinasyon gerektiren ve yetersiz kaynakların bulunduğu bir ortamda en uygun koordinasyon stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer tarafta işletmelerin başarılarının getirdiği sürekli bir büyüme ve bu büyümenin ortaya çıkardığı sorunlar ve baskılar giderek işletmenin girişimci yönetim tarzı ile yönetilmelerini imkansız hale getirmektedir. İşletmelerin buldukları çevrede etkin ve verimli olabilmeleri başarılı bir performans gösterebilmelerinin ana şartı olmaktadır. Oysa etkinlik ve verimlilik arasında bir ters yönlü ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki etkin olabilmeyi sağlayan çevreye uyum ancak çevreyi yeterli ölçüde temsil edecek bir bilgi işlemin yapılabilmesi ile gerçekleşirken verimlilik, faaliyetlerin en az kaynak kullanılarak yapılması gerekliliğini getirmektedir. Etkinlik ve verimlilik yönünde işletmenin yapacağı seçimler işletmenin başarısını veya başarısızlığını getirecek faktör olarak karşımıza çıkacaktır.

İşletmelerin profesyonel yönetime geçiş çabaları gerçekte bir gelişme faktörü değil çevrelere bir uyum çabasıdır. Büyüme süreçleri sonucu oluşan sorunlar sorumluluk devri ve formal kontrol yönünde yapılacak yönelmeler yoluyla giderilebilir. Her iki yönde yapılacak yönelme işletmenin hem çevreye uyumunu,

adaptasyonunu sağlayacak etkinlik faktörünü, hem de rekabetçi olabildiğini sağlayacak verimlilik faktörünü işletmeye kazandıracaktır.

Bu tezde ortaya konan bir başka önerme de işletmelerin bilgi işlem kapasiteleri ile oluşan veya oluşabilecek sorunları önleyebilmeleridir. İşletmelerde oluşan semptomların bilgi işlem kapasitelerinin yetersizliği sonucu ortaya çıktığı önerilmiştir. Eğer işletmenin bilgi işlem kapasitesi gereksinimleri karşılayamazsa işletmenin performansını doğrudan olumsuz etkileyecek bir dizi semptomun oluşacağı ortaya konmuştur. İşletme bu semptomlara etkinlik yönünden taviz vererek gereksinimleri düşürerek veya verimlilik yönünden taviz vererek kapasiteyi artırarak cevap verebilir. Böylece işletme sorumluluk devri ve formal kontrol boyutlarında oluşan koordinasyon stratejisinde yeni bir noktaya kendi faaliyetlerini yerleştirmiş olacaktır. Bu değişim, boyutlar arasında sıfır noktasından sorumluluk devri ve formal kontrol boyutları arasında yapacağı doğrusal bir yöneliş ile "Girişimci Yönetimden Profesyonel Yönetime Geçiş" olarak tanımlanabilecektir.

Tez içinde incelenen örnek işletmenin yönetim tarzının başlangıçta tipik bir girişimci yönetim tanımına uyduğu görülmektedir. Başarının bir sonucu olarak ortaya çıkan hızlı büyüme, işletmenin mevcut sistemle başarılı olmasını engelleyen semptomlara yol açmıştır. Bu semptomların farkında olan girişimci bürokrasi yönünde yapacağı bir koordinasyon stratejisi yönelişi ile başarının devamını sağlayabileceği görüşündedir. Oysaki işletmenin her geçen gün daha gelişen, çeşitlenen ve dinamik bir durum alan faaliyet çevresi başarının endirekt bir koordinasyon stratejisi yoluyla sağlanabileceğinin bir işareti olmaktadır. Bu tez sonucunda örnek işletmenin başarılı bir performans sergilemesini devam ettirecek faktörün endirekt bir koordinasyon stratejisi veya bir başka deyişle profesyonel bir yönetim tarzını benimsemesiyle olabileceği önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bhide, Amar. "The Question Every Entrepreneur Must Answer", **Harvard Business Review**, November/December 1996.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İkinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.
- Firnstahl, Timothy W. "Letting Go", **Harvard Business Review**, September/October 1986.
- Flamholtz, Eric. **How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Greiner, Larry E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow", **Harvard Business Review**, May/June 1998.
- Halloran, James W. **Why Entrepreneurs Fail Avoid The 20 Fetal Pitfalls of Running Your Business**. Mc Graw Hill Inc., 1990
- Hofer, Charles W. ve Charan Ram. "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?". **American Journal of Small Business**, Vol. IX, No.1, Summer 1984.
- Ibrahim, A. Bakr. **Entrepreneurship and Small Business Management Text, Readings and Cases**. Kendall/Hunt Publishing, 1990.
- Kaplan Roger, "Entrepreneurship Reconsidered: The Antimanagement Bias", **Harvard Business Review**, May/June 1987.

Longenecker Clinton O., Gioia Dennis A. "SMR Forum: Ten Myths of Managing Managers", **Sloan Management Review**, Fall 1991.

Lorsch Jay W. Ve Mathias Peter E. "When Professionals have to Manage", **Harvard Business Review**, July/August 1987.

Miles Raymond E., Coleman Henry J. ve Creed W.E. Douglas, "Keys To Success In Corporate Redesign", **California Management Review**, Vol 37, No.3 Spring 1995.

Mintzberg Henry, "Musings On Management", ", **Harvard Business Review**, July/August 1996.

Nadler David A. ve Tushman Michael L. "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", ", **California Management Review**, Winter 1990.

Oates, David. **The Complete Entrepreneur**. Mercury Books, 1987.

Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon Cilt1**. Eskişehir: 1992.

Quinn James Brian, Anderson Philip ve Finkelstein Sydney. "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", **Harvard Business Review**, March/April 1996.

Roberts, Michael J. **The Transition From Entrepreneurial to Professional Management: An Exploratory Study**. Doktora Tezi, Harvard Üniversitesi, 1986.

Slevin Dennis P., Covin Jeffrey G. "Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure-How to Get Your Act Together", **Sloan Management Review**, Winter 1990

Tushman Michael L., O'Reilly III Charles A. "Ambidextrous Organizations:
Managing Evolutionary and Revolutionary Change", ", **California
Management Review**, Vol 38 No.4, Summer 1996

"How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive?", **Harvard
Business Review**, November/December 1995.