

166382

ORGANİZASYONLARIN TEKNOLOJİK
GELİŞMELERE UYUM SAĞLAMA YOLLARI

MİNE (ÖZDEMİR) UYUMAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ESKİŞEHİR 2002

ORGANİZASYONLARIN TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM
SAĞLAMA YOLLARI

Mine UYUMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2002

YÜKSEK LİSANS TEZİ ÖZÜ

**ORGANİZASYONLARIN TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM
SAĞLAMA YOLLARI**

Mine UYUMAZ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2002

Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Sanayi Devriminden sonra büyük bir hızla gelişen teknolojik koşullar, piyasa koşulları içinde faaliyet gösteren işletmeleri de doğrudan etkilemektedir. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek, yoğun rekabet ortamından pay alabilmek için çeşitli yöntemlerle, gelişen teknolojiye ayak uydurmak durumunda kalmaktadır. İşletmeler teknolojideki gelişmelere uyum sağlamak için organizasyon yapılarında veya teknoloji edinim yöntemlerinde değişikliklere gitmektedirler. Her işletme kendi yapısına ve olanaklarına uygun olan yöntemi benimsemektedir.

Değişime direnen, yenilikleri takip etmeyen işletmeler ise rekabetin kıyasıya yaşandığı piyasalarda yok olma tehlikesiyle karşılaşmaktadırlar.

ABSTRACT

In our modern age, the technological conditions that developed rapidly after Industrial Revolution, has been affecting the organizations on the market directly. In order to keep in step with developing technologies via miscellaneous methods, it's compulsory for the organizations to get share from the intense competitive surroundings. To adopt themselves to technological progress, the organizations should have to modify the methods of technological acquirement and organizational structure. Each organization has been making its own method, compatible with the requirements of the organizational structure and conditions.

Consequently, organizations encountering to modification and insisting against innovation are likely to vanish due to merciless struggling atmosphere of the market.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mine ÖZDEMİR UYUMAZ'ın "Organizasyonların Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlama Yolları" başlıklı tezi 16 Mayıs 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU
Üye : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

Prof.Dr.Ömer Zühtü ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde yakın ilgi ve yardımlarıyla her zaman benden desteklerini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Güneş Berberoğlu'na ve eşim Ahmet Uyumaz'a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİ, TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN ORGANİZASYONLAR BAKIMINDAN ÖNEMİ

1. TEKNOLOJİNİN TANIMI	2
2. TEKNOLOJİK GELİŞMENİN ORGANİZASYONLAR BAKIMINDAN ÖNEMİ.....	4

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM SAĞLAMA YOLLARI

1. ORGANİZASYON YAPILARINDA DEĞİŞİKLİK YAPARAK UYUM SAĞLAMA.....	15
1.1. Şebeke Organizasyon Yapısı	17
1.1.1. Dahili Şebeke Organizasyon Yapısı	18
1.1.2. Dengeli Şebeke Organizasyon Yapısı	19
1.1.3. Dinamik Şebeke Organizasyon Yapısı	19
1.2. Yığılım Organizasyon Yapısı	20
1.3. Sanal Organizasyon Yapısı	21

2.TEKNOLOJİK DEĞİŞİM STRATEJİSİ UYGULAYARAK	
UYUM SAĞLAMA	23
2.1.Yüksek Teknolojilerin Stratejik Önemi	23
2.2.Teknolojik Değişmelere Uyum Sağlama Yolları	25
2.2.1.Teknoloji Geliştirme	25
2.2.2.Teknoloji Transferi	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESCO A.Ş. VE GARANTİ BANKASI A.Ş.DE TEKNOLOJİYE UYUM SAĞLAMA KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....	29
1.1.Araştırmanın Amacı.....	29
1.2.Araştırmanın Yöntemi.....	29
1.3.Araştırmanın Kapsamı.....	30
2.ESCO ANONİM ŞİRKETİNİN TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM SAĞLAMA AÇISINDAN İNCELEMESİ... ..	30
2.1.Esco A.Ş.Hakkında Genel Bilgi.....	30
2.2.Esco A.Ş.Bulguları	31
3.GARANTİ BANKASI ANONİM ŞİRKETİNİN TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM SAĞLAMA AÇISINDAN İNCELENMESİ.....	50
3.1.Garanti Bankası A.Ş.Hakkında Genel Bilgi.....	50
3.2.Garanti Bankası A.Ş. Bulguları	51
SONUÇ VE ÖNERİLER	69
EKLER.....	75
KAYNAKÇA.....	77

GİRİŞ

İnsanlık tarihini incelediğimizde “ilkel toplum” aşamasından “tarım toplumu”na, “tarım toplumu”ndan “sanayi toplumu”na bir geçiş yaşandığını görmekteyiz.

Sanayi toplumunun yaşantısını belirleyen en önemli etken teknoloji olmaktadır. Teknoloji bireylerden organizasyonlara tüm toplum yaşantısına yön veren bir faktör haline gelmiştir.

Her şey gibi teknoloji de zamanla değişime uğramaktadır. Teknolojide meydana gelen hızlı değişimler firmaların, mevcut rekabet düzeylerini korumak ve diğer firmalar üzerinde üstünlük sağlamak için kullandıkları teknolojileri ve uyguladıkları stratejileri yeniden gözden geçirmelerine neden olmuştur.

Günümüzde dünya çapında firma olmanın ve rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu değişen teknolojiyi yakından takip ederek bu değişmelerin gerisinde kalmamak ve organizasyon yapılarını bu değişimlere uyumlu hale getirmekten geçmektedir.

Değişimin gerisinde kalınması organizasyonların yaşam sürelerini kısaltacaktır. Nietzsche’in dediği gibi “derisini değiştiremeyen yılan ölür”.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİ, TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN ORGANİZASYONLAR BAKIMINDAN ÖNEMİ

1. TEKNOLOJİNİN TANIMI

Günümüzde teknoloji kavramı konusunda yapılan tanımlar incelendiği zaman herhangi bir görüş birliğine varılamadığı izlenmektedir. Değişik çevre ve kesimler teknolojiye farklı tanımlar getirmekte yani üzerinde görüş birliği olan bir tanıma rastlanmamaktadır.

Aşağıda teknoloji ile ilgili değişik tanımlar yer almaktadır.

- Teknoloji üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemlerdir.¹
- Teknoloji organizasyonların çevrelerinden belirli girdiler (bilgi,mal,birey) alarak bunları kendi içlerinde bir değişimden geçirmeleri ve tekrar çevreye çıktı olarak vermeleridir.²
- Teknoloji bilginin ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılmasına uygulanmasıdır.³
- Teknoloji genel olarak inputları outputa çevirmeye yarayan araçlar topluluğudur.⁴

Teknolojiyi iki gruba ayırabiliriz.

-Üretim teknolojisi

-Ürün teknolojisi(Bilgi teknolojisi)

¹ M.Şerif Şimşek, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları** (Erzurum:Atatürk Üni. İŞİ Fak. Yay.No 71, 1978),s.4

² Enver Özkalp- Zeyyad Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Cilt no 2 (Eskişehir: Anadolu Üni.Açık Öğretim Fak. Yay.No.40,1995),s.198

³ Gencay Şaylan, **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**,(Ankara:İmge Kitabevi, 1995),s.98

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**,(Yedinci basım.İstanbul:İstanbul.Kültür Üni.İktisadi İdari Bilimler Fak.,1999),s.203

Üretim teknolojisi makineler, donanımlar, bilgisayarlar ve parçalardan oluşurken, bilgi teknolojisi, patent, know-how, marka ve franchising'den oluşur.⁵

Burada yeri gelmişken ürün ya da bilgi teknolojileri hakkında kısaca bilgi vermek yerinde olacaktır.

Bilgi teknolojileri kavram olarak, verilerin kaydedilmesi, saklanması, belli bir işlem sürecinden geçirilmesi ile bilgilerin üretilmesi ,üretilen bilgilere erişilmesi ,saklanması,nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli bir biçimde yapılmasına olanak tanıyan teknolojiler olarak ta tanımlanmaktadır.

1990'lı yıllarda iş dünyasında yaygın bir biçimde kullanılmaya başlayan bilgi teknolojileri şunlardır.

- Mikro bilgisayar ağlar,
- “Group ware”, grup çalışması yazılımları,
- İlişkilendirilmiş veri tabanları,
- Taşınabilir kişisel bilgisayarlar,
- Kablosuz iletişim(modem-cep telefonları),
- Uydu haberleşmesi,
- Multi-medya(cd-rom,lazer disk...)
- Bilgisayar destekli üretim-tasarım,
- Telekonferans sistemleri,
- Elektronik doküman ve arşiv yönetimi,
- Elektronik posta,
- Vocal (sesli) tanıma sistemleri,
- Elektronik veri alış verişi,
- İnternet vb. gibi bilgi ağları⁶

Bilgi teknolojilerinin kendi özelliklerinden kaynaklanan ve kurumlara getirdikleri avantajlar açısından , niteliklerini de şöyle gruplamak mümkündür.

-Her türlü verinin ve bilginin , yaratıldığı anda kullanıcılara elektronik hafıza transferiyle sunulması olanağı.Böylece ,beşeri herhangi bir müdahaleye gerek kalmadan,her türlü faaliyetin, tamamen elektronik ortamda takibi

⁵ Ali Akdemir, **İşletme Bilimlerine Giriş** (İkinci Basım.Kütahya,1996),s.289

⁶ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, (İstanbul:Hayat Yay.Ltd. Şti.,2000),s.28

mümkün olmaktadır.Örneğin bir montaj bandından çıkan üretim miktarı,otomatik olarak stok kayıtlarına anında geçebilmektedir.

-Bilgi işleme hafızalarının olağanüstü geniş kapasitelere ulaşması

-İhtiyaç halinde ,her türlü programın ve bilginin, çok düşük maliyetle, bir başka kullanıcının hizmetine sunulmak amacıyla, elektronik ortamda kopyalanabilmesi

-Karar verme ve problem çözmede , mevcut olabilecek bütün olasılık ve yöntemlerin ulaşılabilir hale gelmesi

-Bugün mevcut bilgi işleme sistemlerinin, kendi kendine öğrenebilme potansiyeli taşımaya yönelik olarak geliştirilmesi çalışmalarının hızlanması ve bu konuda sonuç alınmaya başlanması.⁷

Günümüzde bilgi teknolojilerinin en yoğun kullanıldıkları alanlardan biri bankalar olmaktadır.Mikro elektronikteki ilerlemeler ve donanım,yazılım ve veri iletişimi birimlerinde meydana gelen göreceli fiyat düşüşleri, bankaların bu teknolojiyi yoğun biçimde kullanmalarını hızlandırmıştır.⁸

Burada önemle üzerinde durulması gereken bir ayrıntı, sadece herhangi bir aletin teknoloji olarak değerlendirilmesinin doğru olmayacağı, aynı zamanda işlere, aletlere ve süreçlere uygulanan sistemleştirilmiş bilginin de, teknoloji olarak kabul edilmesi gereğidir.

2. TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN ORGANİZASYONLAR BAKIMINDAN ÖNEMİ

Tarihin ilk zamanlarından bugüne kadar insanlar ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılamak için yeni yol ve yöntemler bulma ve bu sayede insan gücünü arttırmak ve yorucu işleri hafifletmek isteği ile yaşamaktadır. Çok ilkel görünmelerine rağmen Afrika'da yaşayan insanlar bile günlük yaşantılarında çeşitli buluşlardan yararlanmaktadır. İnsanoğlunun bugün sahip olduğu teknoloji düzeyi teknolojinin gelişimi sonucudur.

⁷ Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, (İstanbul: İstanbul Üni. Siyasal Bil.Fak., 2000), s.61

⁸ Nuray Uzkesici, **Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu**,(Eskişehir:Anadolu Üni.Yay.1994),s.39

Konuya bu açıdan baktığımız zaman teknolojik gelişme kavramının açıklanmasında yarar vardır.

Bir işe uygulanan bilgi ve bilgiye dayalı yöntem o işin kısa zamanda yapılmasına olanak sağlıyorsa bir teknolojik gelişmeden söz edilebilir.⁹ Teknolojik gelişme en öznlü biçimde ise teknolojide meydana gelen olumlu değişimler şeklinde de tanımlanabilir. Daha geniş bir tanımla teknolojik gelişme mevcut üretim metotlarının geliştirilmesi, organizasyonun teçhizat ve yeni ürünlerinin ıslahı, ürün maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi organizasyonların ihtiyaç ve sorunlarını dikkate alan her çeşit gelişmelerdir.

Uygulamada teknolojik gelişme ile karıştırılan bir diğer kavram da mevcut bilgi ve tekniğin yayılması olayıdır. Bir ulusal ekonomi içinde daha önce bir organizasyon veya endüstri tarafından uygulanan bir yeniliğin, sonradan aynı ekonomideki başka organizasyonlarca taklit edilerek uygulama alanına konulması da teknolojik gelişmeden farklıdır. Ancak, aynı ekonomide faaliyet gösteren firmalar arasında gerçek anlamda teknolojik gelişme sayılmayan mevcut bilgi ve tekniğin yayılması ile yeniliklerin taklidi farklı ekonomiler arasında teknoloji transferi şeklinde ortaya çıkarsa teknolojik gelişme sayılabilir.

Nihayet günümüzde gerçek anlamdaki teknolojik gelişmelerin temel bilimlerde oluşan ve çoğu kez uygulamaya aktarılamayan ilerlemelerle de karıştırılmaması gerektiği ileri sürülmektedir. Çünkü bilimsel alanda yeni buluş ve keşifler şeklinde sağlanan her çeşit ilerleme ancak uygulamaya aktarılabilirdiği sürece yenilik haline gelebilir.¹⁰

Daha önce insanoğlunun bugün sahip olduğu bilgi düzeyinin teknolojik gelişim sonucu olduğunu söylemiştik. Gelişen, değişen her şey gibi bugünkü teknolojiye ulaşmamız da tarihsel süreç içerisinde çeşitli kilometre taşlarından geçerek gerçekleşmiştir.

Teknolojik gelişim dalgasının ilk adımı 18.yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşen Birinci Sanayi Devrimi ile olmuştur. Birinci Sanayi Devrimi ile uygulama alanına sokulan ve günümüzde hala devam etmekte olan teknolojik

⁹ G.Şaylan, a.g.e., s.98

¹⁰ M.Şerif Şimşek, a.g.e., s.6

gelişme dalgası üretim için gerekli enerjiyi tedarik fonksiyonunun iş gücünden makinelere geçmesi sonucunu doğurmuştur.¹¹

Sanayi devrimi, James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bularak bunun enerji kaynağı olarak yeni teknolojilerin üretimle ilgili ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasıyla başlamıştır. Birinci Sanayi Devrimi üretim için gerekli enerji tedarik fonksiyonunu insandan alıp makinelere aktarmakla birlikte söz konusu makineleri yöneltme ve kontrol etme fonksiyonunu yine insanda bırakmıştır.

İlk defa İngiltere'de uygulama alanına sokulan devrim niteliğindeki teknolojik gelişme dalgası, iki önemli sonucu da birlikte getirmiştir. Bunlardan birincisi imalatta insan gücü yerine enerjinin makine kanalı ile sağlanması, diğeri ise geliştirdiği çok yönlü ve esnek enerji kaynakları sayesinde organizasyonlara bol miktarda ve ucuz mamul üretebilme yeteneğini kazandırmıştır.¹²

İkinci Sanayi Devrimi ise temelde içten patlamalı motorların icadı ve sanayiye uygulanmasından güç almıştır. Ulaştırma ve haberleşmede devrimci gelişmeler sürmüştür. On dokuzuncu yüzyılın sonu ve yirminci yüzyılın başında bu icatların yanında, Avrupa'da kitlesel eğitim yayıldı. Göreli olarak daha sağlıklı ve daha iyi yetişmiş insan gücü ortaya çıktı. On sekizinci yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de ortaya çıkan ve On dokuzuncu ve yirminci yüzyılda Avrupa ve Amerika'da yayılan sanayi devrimi, işletmecilik ve yönetim düşüncesi bakımından son derecede önemli bir süreci ifade etmektedir. Sanayi devrimi, fabrika sistemi, el sanatları ve ev sanayinin küçük ölçekli ve dağınık üretim birimlerinin bir çatı altında toplanmasını ve merkezileşme sonucunu doğurmuştur. Evlerde el sanatlarına dayalı üretim anlayışı yerini fabrikalarda kitle üretimine bıraktı.¹³

Üretimde enerji tedariki fonksiyonunu insandan makinelere geçiren Birinci Sanayi Devrimine karşılık İkinci Sanayi Devrimi makinelerin insan tarafından kontrolünü makinelerin otomatik kontrolüne terk etmiştir.

¹¹ M.Şerif Şimşek, a.g.e., s.7

¹² Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumunu ve Ekonomik Gelişme** (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1993) s.3

¹³ Gülten Kazgan, **Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen** (İstanbul: 1997) s.44-46

İkinci Sanayi Devrimi Başta üretim olmak üzere organizasyonun her çeşit fonksiyonu ile ilgili kararlarına temel teşkil edecek bilgileri depo edebilen ve depo edilen bilgileri işleyebilen elektronik beyinlere sahip olması nedeniyle Birinci Sanayi Devriminden ayrılır.¹⁴

Bugün insanlık köklü bir değişimin eşiğindedir. Birinci ve ikinci sanayi devrimlerinden farklı olarak bilginin temel bir üretim girdisi haline gelerek üretimin diğer faktörlerinin yerini aldığı bir döneme girmiş bulunuyoruz. Pek çok yerde içinde yaşadığımız çağın “bilgi çağı” olduğunu duymuşuzdur.

Bilginin insanlık tarihinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli kaynak konumuna gelmesi, dünyanın her tarafında üretim faaliyetlerinde bulunan ve hizmet veren tüm kuruluşların rekabet, personel verimliliği, maliyet kontrolü, organizasyon yapılarında esneklik gibi çeşitli faktörleri göz önünde tutmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu faktörlere ek olarak küresel piyasanın izlenmesi, stratejik ortaklıklar, değişen koşullara uyum sağlamak gibi olgularda sadece bir kurum, hatta bir ülke tarafından değil, tüm dünyadaki ülke ve kuruluşlarca göz önünde tutulması gerekli ve zorunlu konulardır. Bilgiye dayalı bu çağda fiziki ve kültürel çevrede yaşanan değişim hızının, daha önceki hiçbir dönemde görülmemiş ölçüde artmış olmasıdır. Bu dönemi tek bir cümle ile özetlemek gerekirse, her alanda yaşanan değişim hızının katlanarak artması şeklinde ifade etmek mümkündür.¹⁵ Bu değişimin en önemli ögesi olan bilgi, o kadar büyük bir hızla artmaktadır ki, bilgi toplumu aşamasında bilginin hızı, kısa aralıklarla katlanarak artmakta ve bu artış nedeniyle günümüzde, herhangi bir bilgiye sahip olan biri, yaklaşık dört yada beş yılda bir, yeni bilgiler edinmek zorunda kalacağı, yoksa eskimiş biri sayılacağı varsayımını doğruluyor.¹⁶

Gelişmiş ülkelerde iyi işlere girebilmek ve meslek hayatında ilerleyebilmek, bir üniversite diplomasına sahip olmayı giderek gerekli

¹⁴ M.Şerif Şimşek, a.g.e., s.8

¹⁵ Nabi Avcı ve diğerleri, **Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri**, (Ankara: M.E.B. Araştırma Raporu, 1992), s.10

¹⁶ Peter F.Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çeviren: Belkıs Çorakçı (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994), s.12

kılmıştır. Bu bir bakıma kas gücüyle çalışma aşamasından, sanayide çalışma aşamasına geçtiğimizizin bir göstergesi sayılabilir.¹⁷

Bilgisayarların ise üretimde etkin bir şekilde kullanılması onu, bilginin yayıcısı olarak, bilgi toplumuyla özdeş bir hale getirmiştir. Böylece teknolojinin üretim sürecindeki önemi bir kat daha artmıştır.

1970'li yılların sonuna kadar, organizasyonlarda teknoloji, daha çok teknikler adı altında diğer üretim faktörleriyle eş değerde sıradan bir değişken olarak görülmektedir. Bu çerçevede teknik faaliyetler, mühendislerin ve teknisyenlerin uzmanlık alanını oluşturmaktadır. Ancak 1970'li yıllarda Japon işletmelerinin artan başarıları ve giderek karmaşıklaşan teknolojik gelişmeler, batılı şirketleri, teknolojiyi ayrıcalıklı bir üretim faktörü olarak değerlendirmeye yöneltmiştir. Böylece 1980'li yılların başında, teknoloji, organizasyon yönetimlerinin, rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlama stratejilerinin temel değişkeni haline gelmiştir.

Teknolojik yatırımların çapı ve içeriği, çok süratle değişmiş, önemli finansal kaynaklara ihtiyaç doğmuştur. Artık teknolojik yatırım dendiğinde 1970'li yıllarda olduğu gibi birkaç bilgisayar veya otomatik taşıyıcı vs... gibi parça teknoloji alımları değil, geniş çaplı yeniden yapılanmalar gerektiren robotlar, büro otomasyon sistemleri, bilgisayar parkları gibi yüksek teknolojilere yatırım söz konusu olmaya başlamıştır.

1980'li yıllar bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemlerinin süratle yaygınlaştığı uygulamalara ve bunun paralelinde çok yönlü endişelere neden olmuştur. İnsansız üretim istemleri tehdidi üzerinde tartışılmış ve robotların istilasından korkulmuştur. Ancak, bu tartışmalar kısa sürede aşılmış ve dikkatler tekrar yüksek teknolojilerin stratejik önemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çerçevede yüksek teknolojiler organizasyon üst düzey yöneticilerinin ve strateji uzmanlarının öncelikli karar değişkenlerinden biri haline gelmiştir.

Yüksek teknolojilerin işletmelere girişi, her bakımdan istila edici olmuştur. Organizasyonlar, artık birden çok teknolojinin bir arada girift ilişkilerle bağlı olduğu karmaşık teknolojik sistemler haline gelmiştir.

¹⁷ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler** (Ankara: Türkiye İş Bankası Yay., 1996), s. 177-191

Bilgi teknolojileri ise bu karmaşık sistemler içinde ayrıcalıklı bir önem kazanmaktadır. Yönetimin etkin karar alması hızla çok duyarlı bilgi sistemlerine sahip hale gelmesine bağlanmakta ve bilgi teknolojileri yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.¹⁸

Teknoloji günümüzde üretimin en önemli parçası haline gelmiş ve tahmin edilemeyecek kadar büyük bir hızla gelişmektedir. Teknolojiler yöneticilere bu teknolojik gelişmelere uyma konusunda ağır baskılar yapmakta ve bu alanda onlara önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir.

Zaman içinde bir süreç halinde teknolojide meydana gelen tüm bu değişiklikler günümüz işletmelerini de önemli boyutta etkisi altına almaktadır. İşletmelerin teknolojik gelişmelerden ne şekilde etkilendiklerini ise şöyle açıklayabiliriz.

Bir organizasyonun yönetimi belli bir çevre ilişkisi içinde gerçekleşir. Bu çevre ilişkisi, bir şirketin bütününe, bir ülkeye yayılabileceği gibi bazen uluslararası bir boyuta da ulaşabilir. Yönetim-çevre ilişkisi organizasyonların büyümesi oranında önem kazanır. Çünkü organizasyon büyüdükçe çevre ile olan ilişkisi daha yoğun, çok yönlü ve karmaşık bir nitelik kazanmakta ve bunun sonucu olarak ta dış çevre koşullarında meydana gelen değişimler organizasyonları ve yöneticileri daha yakından etkiler hale gelmektedir.

Dış çevre koşullarında biri olan teknoloji de baş döndürücü bir hızla gelişip değişimlere uğramaktadır. Öte yandan organizasyonlar gün geçtikçe uluslar arası niteliklere bürünmekte, ürettikleri mamullerin hayat süreleri gittikçe kısalmaktadır.¹⁹

Sınırların ortadan kalktığı, kültürel farklılıkların engelleyici olmaktan çıktığı, bilginin tek geçer akçe haline gelmeye başladığı günümüzde organizasyonlarında işlevleri, stratejileri, yapıları ve misyonları içerik ve nitelik değiştirmektedir.

Dijital teknoloji (cep telefonları ve benzeri global mobil sistemler), dünyada yaklaşık 205 ülkeyi ve milyonlarca insanı birbirine bağlamayı başarmıştır. Artık dünyanın herhangi bir yerinde olup bitenler, dünyanın diğer bölgelerinde olan herkesi çok yakından ilgilendirmeye başlamıştır.

¹⁸ Zeynep Düren, a.g.e.,s.39-40

1990'lı yıllar, üçüncü bin yılın arifesinde online şeffaf bir dünyanın oluşmaya başladığı bir dönemdir. İnternet ve benzeri bilgi ağları herkesi 24 saat dünyanın her yerine bağlayan bir yaşam biçimi geliştirmiştir.

İş dünyası ve dolayısıyla organizasyonlar hangi kıtada veya hangi ülkede olurlarsa olsunlar bu online dünya düzeninde yerlerini almaya çalışmaktadırlar.²⁰

Günümüz dünya ortamında ekonomik üstünlük ancak yüksek rekabet gücüne sahip olmakla mümkündür. Bu gücü oluşturanda o ülkede faaliyet gösteren organizasyonların rekabet gücüdür. Sanayi ve ticarete rekabet unsurları, yirminci yüzyılın ikinci yarısında ekonomik ve teknolojik gelişmeye paralel olarak, yaklaşık on yıllık dönemlerde değişiklik göstermiştir. 1960'larda üretim üstünlüğü ile, 1970'lerde maliyet üstünlüğü ile, 1980'lerde kalite üstünlüğü ile rekabet söz konusu iken, 1990'larda hız üstünlüğü ile rekabet ortamına girilmiştir. Üretim ve üretimde kalite, hız ve maliyet birlikte yüksek rekabet gücü sağlarken bu dört unsuru da ayrı ayrı gerçekleştiren ortak faktör teknolojidir. Rekabet gücünün kriterleri zaman içinde değişiklik gösterse de bu kriterlerle teknoloji daima önemli bir yere sahiptir.²¹

1990'lı yılları geçmiş tecrübelerin birikimiyle olgunlaşan bir disiplin olmaktan çıkarak, projektif nitelik taşıyan, geleceği düşünme kapasitesine sahip, geleceğin fotoğrafını bugünden çekebilen ayrıcalıklı bir fonksiyon haline getirmektedir.

1990'lı yıllar aynı zamanda organizasyonların ebat olarak küçüldüğü, faaliyetlerini çeşitlendirerek şebekeler oluşturduğu ve kültürel farklılıkları kültürler üstü firma kimlikleri yaratarak aşmaya çalıştığı yıllardır.²²

Günümüzde organizasyonlar değişen teknolojilere ayak uydurmak için ayrıca teknoloji yönetimi faaliyetlerine bünyelerinde önemli bir yer vermektedirler.

¹⁹ M.Şerif Şimşek, a.g.e., s.20

²⁰ Zeynep Düren, a.g.e., s.50

²¹ S.Zeki İmamoğlu, **Üniversiteler, KOBİ'ler ve Yenilik**, (Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğü, 1999), s.52

²² Zeynep Düren, a.g.e., s.50

Teknoloji yönetimi yöneticilik ve teknik uzmanlık arasında bağlantıyı kurmak ve teknoloji transferi, teknoloji pazarlaması, teknolojik planlama arge , tasarım, imalat, prototip oluşturma, test etme gibi teknoloji teminine ve teknoloji geliştirmesine yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrolü ile ilgili faaliyetlerin tümüdür.²³

Öncelikli sektörlerin gelişimi ve geleceğin sanayilerine geçişin sağlanabilmesi için yeni teknolojilerden yararlanmak zorunludur.²⁴

Teknolojide meydana gelen bu hızlı ve köklü gelişmeler dünya çapında faaliyet gösteren işletmeleri de birbirleri ile rakip konumuna getirmiş ve işletmeler sadece kendi ülkelerinde faaliyet gösterme sınırlılığında kurtulmuştur.

Dolayısıyla işletmeler tüm dünyada son günlerde adını çok sık duyduğumuz globalleşme sürecinin içinde kalarak global pazarlarda, global rakiplere karşı, global bilgiye dayalı , esnek, kaliteli çok kültürlü ve mümkün olduğu kadar yalınlaşmış global stratejiler geliştirmek durumunda kalmaktadırlar.

Burada kısaca globalleşme kavramını açıklamak ve globalleşmenin teknoloji boyutunu incelemekte yarar vardır.

Global kavramı ilk defa Marshall McLuhan'nın "Kominikasyonda Patlamalar" adlı kitabında "Global Köy" terimini kullanmasıyla literatüre girmiştir.²⁵ Kavramın kendisi eski olmakla birlikte ancak 1990'lı yıllarda uluslar arası, ekonomik, politik, sosyal ve siyasal süreçleri tanımlamak amacıyla akademik dile girmiştir. Özellikle Ronald Robertson'un "Globalleşme" kitabı terime kavramsal bir içerik kazandırmıştır.²⁶

Globalleşme son yıllarda çok sık kullanılan popüler bir kavram olmasına rağmen çok değişik şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bir kaçını şu şekilde tanımlamak mümkündür.

²³ Halime Sarıhan İnceler, **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi** (Gebze: Desnet Ltd. Şti. 1998) s.49

²⁴ Tüsiad, **21. Yüzyıla Doğru Türkiye; Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi**, Cilt No 2 (İstanbul, 1995) , s.162

²⁵ Habibul Haque, "Globalleşme Teorisi", Çeviren: Betül Duman, **Türkiye Günlüğü** Sayı no 44 (Ocak - Şubat 1997), s.65

²⁶ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s.21

Globalleşme, ulaşım, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler sonucunda, toplumsal ve kültürel düzenlemeler üzerinde , mekansal uzaklıklardan kaynaklanan farklılıkların ortadan kalktığı, toplumsal bir süreçtir.²⁷

Globalleşme kumanda ekonomisinin küçülmesi, devletin bütün sosyal ve ekonomik işlevlerinden vazgeçmesi, bunun yanında ,bir de pazarını dünya ölçeğinde büyütmesi , ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek Pazar haline gelmesidir.²⁸

Globalleşme beş aşamalı bir süreç olarak gelişme göstermektedir.²⁹

-İşletmelerin rekabet gücü yüksek ürün ve hizmetlerle ihracata yönelmeleri

-İşletmelerin ürün ve hizmetlerinin yabancı ülkelerdeki pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla, bu ülkelerde yerel şubeler kurmaları

-Üretim tesislerinin yerel pazarlara yakın bölgelere kaydırılması

-Daha önceleri merkezde yoğunlaşan ar-ge faaliyetlerinin hedef pazarların bulunduğu yerlere kaydırılması

-Yalnızca bazı temel fonksiyonların merkezde bırakıldığı , ağırlığın diğer ülkelerdeki ve bölgelerdeki bağlı şirketlere kaydırıldığı,tamamen globalleşmiş şirketlere geçiş.

Günümüz işletmeleri insanları işin bulunduğu yere getirmek yerine, işi insanların bulunduğu yere götürmek ve bazı faaliyetleri farklı işletmelere yaptırarak küçülme yollarına başvurumaktadırlar.

Teknolojik gelişmeler açısından globalleşmeye bakıldığında ise bu iki kavramın birbiriyle iç içe olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.Bilgi teknolojisi globalleşmenin itici gücü olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁰

İletişim ve bilgisayar alanında gerçekleşen gelişmeleri dikkate aldığımızda globalleşme sürecine teknolojinin etkisi daha iyi anlaşılacaktır.

²⁷ Rana Eşkinat, **Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi**,(Eskişehir:Anadolu Üni.Hukuk Fak.Yay.,1998),s.7

²⁸ Sencer Ayata ve diğerleri, **Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme**,(Ankara: İmge Kitabevi ,1997),s.9

²⁹ Düren,**a.g.e.**,s.15

³⁰ Uzkesici,**a.g.e.**,s.43

ABD’de , uzay ve askeri araştırma projelerinin finansmanı ile ortaya çıkan ve sonradan milyonlarca transistörün bir kibrit kutusu oylumunda bir araya gelmesini sağlayan yarı iletken çipler ortaya çıkmıştır. Askeri amaçlı büyük satın alımlardan sonra fiyatları düşmeye başlamış ve 1980’lerin başında kişisel bilgisayarlar sivil pazarlara sunulmuştur. Fiberelyafın üzerinde giden ışık parçacıklarının kullanılabilmesi, fiberoptik kabloların keşfi, iletişim kapasitesini neredeyse sonsuz derecede arttırmıştır.³¹

Bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler bilginin sınır tanımaz bir şekilde iletimini kolaylaştırarak dünya ülkelerini adeta yakınlaştırmıştır.

Tüm bu gelişmelerin ışığı altında işletmelerde kendilerini global bir dünyada bulmuşlardır. İşletmelerde üretimde kullanılan teknoloji işgücü ağırlıklı teknolojiden, yüksek teknolojiye dönüşmüştür. Bilgi ve iletişim teknolojisinin birbirlerini tamamlayıcı ve bağımlı bir biçimde gelişmesi, bilginin üretilmesi, bilgi akışının etkili bir biçimde olması, devrim niteliğinde yenilikler ortaya çıkarmıştır. Tüm bu yenilikler globalleşmeye temel dinamik sağlamış ve sürecin hızlanmasına sebep olmuştur.

Elektronik ve bilgisayar alanında iş yapan 3000 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, şirketlere neden global şirket olmak istedikleri sorulduğunda alınan yanıtlar şöyle olmuştur.³²

- Müşteriye teslimi hızlandırmak %45,
- Yurt dışındaki stratejik ortaklıklarla bağları geliştirmek %42,
- Yurt içindeki müşterilerin uluslar arası faaliyetlerini desteklemek %34,
- Yabancı müşterilerin kültürel gereksinimlerini karşılamak %31,
- Yeni teknolojilere erişmek %25,
- Yurt dışındaki korumacılıktan kaçınmak %25,
- Daha düşük vergiler ve devlet destekleri elde etmek %23,
- Yabancı ve teknik yönetim becerilerinden yararlanmak %22,
- Ucuz maliyetli işçiliğe ulaşmak %10,
- İç yasal kaydırmalardan kaçınmak %9

³¹ Ayata ve diğerleri, a.g.e., s.40

³² Tutar, a.g.e., s.88

Araştırmadan çıkan sonuç ise globalleşme işletmeler için bir hayatta kalma meselesi haline gelmiştir.Rekabet uluslar arası boyuta taşınırken , müşterilerde artan mal ve hizmet çeşitliliği karşısında seçme zorluğu içinde kalmaktadır. Piyasayı yönlendiren dizginler globalleşme ile dünya vatandaşı haline gelen tüketicilerin eline geçme yolunu almaktadır.

Globalleşen dünyada, işletmelerde global işletme niteliğini kazanmaktadır.İşletme yöneticileri kar artışlarının sürekliliğini sağlamanın tek yolunun globalleşme olduğunun farkındadır. ABD'nin fast-food'cusu Mc Donalds ülke içinde kar artış olanaklarının giderek azalması sonucunda çareyi dışa açılmakta bulmuştur.³³

Günümüz dünyasında işletmeler, sürekli öğrenen, öğrenmeyi ve gelişmelere açık olmayı örgüt kültürlerinin bir parçası haline getiren,kaliteyi bir yaşam tarzı haline getiren,bunu sağlamak için iş görenlerini sürekli eğitime tabi tutan işletmeler olmak zorundadır.Bunları sağlarken de teknolojik gelişmeleri takip ederek, bu gelişmelerden yararlanmaları gerekmektedir.³⁴

Sonuç olarak teknolojik gelişmeler globalleşmeyi ortaya çıkarmış, globalleşen dünyada işletmeler de yaşayabilmek için globalleşerek çağı ve teknolojiyi yakalamak durumunda kalmışlardır.

³³ Eşkinat,a.g.e.,s.104

³⁴ Güneş Berberoğlu ve Figen Dalyan,"Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü", **Anadolu Üni.İİBF.Dergisi**, Cilt No.15, Sayı No.1-2,(1999),s.88

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM SAĞLAMA YOLLARI

Günümüzde organizasyonlar hızla değişen teknolojik ortamlarda faaliyet göstermek durumundadır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın ardından uzay, ulaştırma, haberleşme, elektronik ve diğer alanlardaki teknolojik gelişmeler; araştırma-geliştirme konularındaki yoğun çabalar hızla değişen bir dünya yaratmıştır. Bu değişimlere paralel olarak organizasyonlar da değişmektedir.³⁵

Organizasyonlar teknolojik değişimlere üç şekilde uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

- Stratejilerin yeniden düşünülmesi: Organizasyon satış yöntemlerini, satış sonrası hizmetlerini, tasarım sürelerini ve pazarlama fonksiyonunu rekabet avantajı yaratacak şekilde yeniden düzenleyebilmektedirler.

- Üretim yöntemlerinin yeniden düşünülmesi: Daha akıllı teçhizat ve makinelerin kullanıldığı entegre süreçler oluşturabilmektedir.

- Organizasyon yapısının yeniden düşünülmesi: Yeni bilgi iletişim kanalları etrafında odaklanmış süreçlerden oluşan yapısal düzenlemelere gidilmektedir.³⁶

Teknolojik değişimlere uyum sağlamak için organizasyonların teknolojik değişim stratejisi uygulamaya yöneldikleri de gözlemlenmektedir.

1. ORGANİZASYON YAPILARINDA DEĞİŞİKLİK YAPARAK UYUM SAĞLAMA

Organize etme, planda belirtilen amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara³⁷ uygun bir örgüt yapısı kurmayı ifade eder.

³⁵ Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu* (İstanbul:1997), s.71

³⁶ Düren, a.g.e., s.64

³⁷ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, (İstanbul: İz Yayıncılık, 1994), s.22-23

Belli amaçlara ulaşmak amacıyla kurulan bu organizasyon yapısı zamanla amaçları gerçekleştirmeyi imkansız kılar.İşletmelerde organizasyon yapısı üzerinde değişikliğe neden olan pek çok faktör vardır. Bunlardan biri de teknolojideki gelişmelerdir.

Teknoloji, işletmelerin organizasyon yapılarını belirleyen önemli etkenlerden birisidir. Geleneksel işletmelerin organizasyon yapısını kullandığı teknoloji belirlemiştir.Günümüzün çağdaş işletmelerinin organizasyon yapılarını da teknoloji belirlemektedir.Teknolojideki hızlı değişim, uygun organizasyon yapılarının seçilmesi konularını da beraberinde getirmiştir.³⁸

Üretim teknolojilerindeki yenilikler, kullanıcı firmalar için rekabette yeni avantajlar getirmiş ve belki de en önemlisi küçük ölçekli- büyük ölçekli işletmelerin rekabet ilişkisinde ve geleneksel avantaj dengelerinde önemli değişiklikler yaratmıştır.Bu yenilikler sadece imalat sektöründe değil, tüm sanayilerde ,tüm sektörlerde işletmelerin rekabet stratejilerinde örgütlenme ve yönetim şekillerinde yeni düzenlemeler gereği getirmiştir.³⁹

Yeni teknoloji çağında sorumluluk ve karar vermeyi tepe yönetiminde toplayan işletmelerin yaşamaları mümkün olmayacaktır.⁴⁰

Yüksek hızlı değişikliklere ayak uydurma mücadelesindeki işletmeler, endüstri devrimi yapılarının, bürokrasilerinden kurtulmak için yarışmaktadırlar.Endüstri çağı işletmeleri genelde, benzer organizasyon yapılarına sahiptir.Bunlar piramit şeklinde bürokratik organizasyonlardır. Günümüzde pazarlar, teknolojiler ve müşteri ihtiyaçları o kadar hızlı değişmekte ve işletmeler üzerinde o kadar değişik baskılar söz konusu olmaktadır ki bürokratik tek düzeliğin ömrü dolmaktadır. Tamamen yeni organizasyon biçimleri aranmaktadır.⁴¹

Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojileri işletmelerde bürokrasiyi büyük ölçüde azaltarak, organizasyonlara yeni iletişim düzenleri ve hiyerarşik yapılar getirmektedir. Bilgisayar ağları yoluyla farklı coğrafi konumlarda bulunan

³⁸ Taşkın, a.g.e.,s.73

³⁹ Zeynep Onay, "Değişen İş Çevresi ve İşletmecilik Eğitiminde Yeni Eğilimler" , Hacettepe Üni.İİBF Dergisi,Cilt No 17,Sayı No 1(1999),s.108

⁴⁰ Peter F.Drucker, **Yönetim Uygulamaları**.Çeviren: Sabri Yarmalı (İstanbul:İnkılap Kitabevi,1996),s.25

⁴¹ Toffler Alvin ve Heidi,**Yeni Bir Uygurlık Yaratmak**.Çeviren:Zülfü Dicleli (İstanbul. 1996) s.45-46

çalışma grupları, birbiri ile , tedarikçi işletmelerle ve müşterilerle iletişim kurabilmekte, ortak veri tabanları kullanabilmektedirler.Böylece ara yönetim kademeleri azalmaktadır.⁴²

Aşağıda işletmelerin değişen teknolojiye uyum sağlamak için uyguladıkları organizasyon yapılarından şebeke, yığılım ve sanal organizasyon yapısı incelenecektir.

1.1.Şebeke Organizasyon Yapısı

1980'li yıllar örgütsel , yönetsel ve teknolojik açıdan değişimin çok hızlı şekilde yaşandığı yıllardır. Üretim anlayışında yaşanan yeni yaklaşım biçimleri ,kitle üretiminden esnek ve standart dışı üretim anlayışına geçilmiş ve bu anlayış yeni organizasyon yapılarını ortaya çıkarmıştır. Post-modern yapı diye adlandırabileceğimiz organizasyon yapıları içinde en yaygın olanlarından biri şebeke organizasyonlarıdır.

Şebeke organizasyonu, iki ya da daha fazla sayıdaki bağımsız işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürmek amacıyla, aralarında uzun dönemli anlaşarak oluşturdukları işletmelerdir.⁴³

Şebeke organizasyon yapısını uygulayan işletmelerde aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar, ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu işletmeler de daha büyük bir işletmenin içinde bulunarak faaliyetlerini yürütürler⁴⁴. Şebeke organizasyon yapısı dahili, dengeli ve dinamik şebeke organizasyon yapıları olarak üç gruba ayrılmaktadır.

⁴² Zeynep Onay,a.g.e.,s.109

⁴³ Halil Can,**Organizasyon ve Yönetim**,(Ankara:Siyasal Kitabevi,1997),s.136

⁴⁴ Tamer Koçel,a.g.e.,s.303

1.1.1. Dahili Şebeke Organizasyon Yapısı

Dahili Şebeke organizasyon yapısında faaliyetler, aynı çatı altında yer alan, çeşitli işletmelerce yerine getirilir. Böylece dışarıdan kaynak alımı azaltılarak temel faaliyetler farklı işletmelerce yerine getirilir. Bu tür yapılarda hiyerarşi yoktur ve eş güdüm broker denilen aracı tarafından gerçekleştirilir.⁴⁵ Burada broker denilen kavram işletmenin üst kademe yönetimini anlatır. İşletmenin üst yönetimi sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmek görevini yapmaktadır.

Belli bir faaliyette uzmanlaşan her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle input-output alış verişi içine girmektedir. Ana şirket (şebekedeki diğer şirketlerin faaliyetlerini koordine eden şirket), her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirlemektedir. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyet sürmekte, değilse ana şirket gerekli inputu piyasadan ve bünye dışından alabilmektedir.

Bir mamulün üretimi için satın almayı, üretimi, AR-GE'yi ve pazarlamayı koordine etmek brokerlik fonksiyonu olarak ele alınmaktadır.⁴⁶

Teknolojik değişimin çokça yaşandığı günümüzde şebeke organizasyon yapısı hiyerarşi yapısının olmaması nedeniyle değişmelere çabuk uyma avantajı getirirken bazı sakıncaları da beraberinde getirebilir. Dahili şebeke organizasyonlarında belli konularda uzmanlaşan işletmeler kendi aralarında alış verişte bulunurlar. Ürün araştırma ve geliştirme konusunda uzman olan işletme dışarıda yaşanan teknolojik değişimleri yakından izleyip bünye dışındaki işletmelerle rekabet edebilir bir durumda olmalıdır. Bazen üst yönetim bünyesindeki işletmelere organizasyon içindeki işletmelerden yararlanma zorunluluğu getirebilir. Bu durumda yapı içindeki işletmelerin dış piyasaya yönelmeleri gibi bir sakınca ortaya çıkabilir.

⁴⁵ Can, a.g.e., s.137

⁴⁶ Tamer Koçel, a.g.e., 305

1.1.2.Dengeli Şebeke Organizasyon Yapısı

Dengeli şebeke organizasyon yapısının dahili şebeke organizasyon yapısından farkı, belli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli kaynakların birbirinden bağımsız işletmelerin bünyesinde olmasıdır. İşletmeler ancak belli bir mamul,iş veya hizmet üretimi için birbiri ile alışveriş halindedir.Böyle bir alışveriş içinde lider konumunda olan bir işletme vardır.Diğerleri bu işletme ile koordinasyon halinde çalışırlar.

Bu yapı otomotiv sanayiinde çok görülen yan sanayi uygulamalarına benzemektedir. Örneğin lider konumundaki otomotiv firması otomobilin belli bir parçasını dışarıdaki başka bir işletmeden almaktadır.⁴⁷

Ancak bu uygulamada aşırıya kaçılmamalıdır.Çünkü lider işletme sadece aracılık yapan, tamamen diğer işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetleri birleştiren ve bunları tüketiciye ulaştıran bir işletme durumuna gelir.Bu olaya teknolojik değişim açısından bakıldığında, tüm işletmeler bu değişime kendi bünyelerinde ayak uydurmaya çalışırken sadece başka işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri alıp, birleştirip,satarak uzun süre ayakta kalınamayacağı da bir gerçektir.

1.1.3.Dinamik Şebeke Organizasyon Yapısı

Bir işletmenin üretim faaliyetlerini her yönüyle planlama ve yürütmesi, teknolojik yenilik ve değişimin çok hızlı olduğu ortamlarda oldukça güçtür.Bu nedenle üretimle ilgili alanlarda farklı uzmanlık ve üstünlüklere sahip olan işletmelerden yararlanılmaktadır.⁴⁸

Dinamik organizasyon yapısının dahili ve şebeke organizasyon yapılarından farkı, şebekeyi oluşturan işletmeler arasında lider işletmenin olmayışıdır. İşletmeler belli bir görevi yerine getirmek için kendi aralarında yaptıkları anlaşmaya göre faaliyetlerini yürütürler.Birbiriyle bağımsız çalışan

⁴⁷ Tamer Koçel,a.g.e.,s.307

⁴⁸ Can,a.g.e.,s.138

işletmeler arasındaki koordinasyon ise ,aracı (broker) bir işletme tarafından gerçekleştirilir.

Teknolojik değişime uyum sağlamada avantajları olan bir organizasyon yapısıdır. Çünkü organizasyondaki işletmeler arasındaki ilişkiler piyasa mekanizmasına göre şekillenmektedir. Broker durumundaki işletme teknolojik açıdan daha iyi yararlanabileceği başka bir işletme bulursa bu yeni işletme şebekeye girebilmektedir. Fakat bu durum organizasyondaki işletmelere çevresel değişimlere sıkı sıkıya takip etme zorunluluğu getirmektedir.

1.2.Yığışım Organizasyon Yapısı

Teknolojik değişimi ve diğer çevresel koşullardaki değişimi uymada kullanılan bir diğer organizasyon yapısıdır.

Yığışım organizasyonu bir anlamda çalışma grupları organizasyonu ile eş anlamlıdır. Burada değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak (yığışım) sürekli veya geçici bazda belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur. Bu yapının kullanım amacı ise daha esnek ve daha hızlı karar alabilen bir organizasyon yapısı için temel faaliyetleri mümkün ölçüde işletme dışı başka bir organizasyondan elde etmek, bu şekilde küçülmek, hiyerarşik kademeleri azaltmaktır.

Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, fakat grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri uzmanlık, karar verme düzeni, müşterilerle ilişkiler çerçevesinde yürütülür. Bu organizasyon anlayışının en önemli özelliği, yığışım içinde yer alan kişilerin hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil fakat sonuç üretme ,bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmalarınıdır.⁴⁹

Bu organizasyon yapısına teknolojik değişimlere uyma açısından bakıldığında olumlu bir yapı gibi görünmektedir. Organizasyonda teknolojik değişimi izleyen ve buna uygun araştırma ve geliştirme çalışması yapan gruplar hiyerarşik düzene bağlı olmadığından diğer gruplarla bire bir ilişkide bulunabilir ve bilgiye dayalı üretime, haberleşmeye önem verildiğinden

⁴⁹ Tamer Koçel,a.g.e.,s.309

teknolojiye ve teknolojideki değişmelere yönelik çalışmalarda bulunmaya önem verebilirler. Ayrıca araştırma ve geliştirme çalışmaları için fazla bir bütçe ayırmaları gerekmemektedir. Bunun yanında organizasyon bünyesinde teknolojik değişimi takip eden grupların dış çevredeki teknolojik değişmeleri yakından izlemeleri organizasyonun geleceği için oldukça önemli olmaktadır.

1.3.Sanal Organizasyon Yapısı

İşletmelerin artan faaliyetlerini küresel ölçekte yayılma politikalarını sürdürebilmeleri, ancak son dakikada üretilen iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla mümkün olacaktır. Bugün iletişim teknolojisinin sayesinde işletmeler için zaman ve mekan önemsizleşmiştir. Bu gelişmeler organizasyon yapı ve süreçlerini doğrudan etkilemiş, yeni organizasyon modelleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri de sanal modellerdir.

Sanal kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen ve hissedilen anlamındadır. Sanal organizasyonu değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretimi amacıyla ve haberleşme teknolojisi yardımıyla, birbirine bağlayan, uyumlu hale gelen sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlayabiliriz.⁵⁰

İşletmeler artık, mal ve hizmet sağlarken fiziksel yerleşim engelleriyle veya kendi organizasyonel engelleriyle sınırlı olmaktan kurtulmuşlardır. Ağsal bilgi sistemleri işletmelere, kendi yeteneklerini diğer işletmelere sanal işbirlikleri veya sanal organizasyonlar biçiminde koordine etme olanağı vermiştir. Bu nedenle sanal organizasyonlara “ağsal organizasyonlar” adı da verilmektedir.⁵¹

Günümüzdeki işletmeler açısından ideal kuruluş ve yerleşim yeri kavramı köklü değişime uğramış, bilgi ağının oluşturduğu imkanlar sayesinde⁵² iletişim ve bilgi teknolojisi dediğimiz oluşumlar (E-mail,internet,video konferans vb.) işletmeleri ve işletmelerdeki organizasyonları bir sanal ortamda bir araya getirmiş ve organizasyonlarda hiyerarşi kademelerini azaltmıştır.

⁵⁰ Tamer Koçel,**a.g.e.**,s.340

⁵¹ Mehmet Şahin,**Genel İşletme**,(Eskişehir:Anadolu Üni.İİBF Yay.2000)s.48

⁵² Hasan Çoban,**Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**,(DPT Yay.Mart 1996),s.43

İletişim ve bilgi teknolojilerinin işletmelerde oldukça geniş kullanım alanı bulmasında internetin önemli ölçüde etkisi vardır.

İnternette önce de işletmelerde bilgisayarlar vardı.Ancak bilgisayar destekli geleneksel işletmecilikte, işletme çalışanlarının birbiriyle iletişimi ve etkileşimi, zaman alıcı ve karmaşık bir durum gösterirdi.İnternet işletmedeki bilgisayarları bir bütün haline getirerek, çalışanlar arasında anlık bir iletişim ve etkileşim sağlamıştır.İşletme birimleri arasında kurulan bu elektronik ağ, işletmeyi elektronik sanal bir ortam durumuna sokmuştur.⁵³

Sanal organizasyonlar insanları, varlıkları ve düşünceleri birbirine bağlar, girdi sunanları, tüketicileri,işletmeleri birleştirir.Her hangi bir işletme, gerçek fiziksel bir bağ kurmaksızın,diğer bir işletmenin üstünlük ve yeteneklerinden yararlanabilir. Tek tek her işletme, en iyiye ya da kusursuza ulaşmak için kendi özel uzmanlığını, özel yeteneklerini ve özel olanaklarını sanal sisteme sunmuş olur.Örneğin bir işletme , ürün tasarımından sorumlu olurken, diğer bir işletme üretim ve montajdan, bir başkası ise yönetim ve pazarlamadan sorumlu olabilir. Söz konusu sanal organizasyonlar ortak çıkarlar devam ettiği sürece devam eder.⁵⁴

Sanal organizasyon yapılarını bankacılık sektöründe görmekteyiz. Karmaşık ve yoğun veri yığınları ile çalışan bankalar, haberleşme, muhasebe, stok kontrolü gibi alanlarda bilgisayarlardan önemli ölçüde yararlanılmaktadır.

Hizmetlerde yoğun hareketlilik getiren geleneksel bankacılığın yerini otomasyona dayalı bankacılık almaktadır. Müşterinin kendi hesabı için bazı işlemleri, bir memur ile yüz yüze gelmeksizin CAT (Customer Activited Terminal) yardımıyla çözümlenmektedir.⁵⁵

Konuya bir örnekte otomobil sektöründen verebiliriz. Ford Motor Co. otomobil modellerinin tasarımını, kıtalararası bir işbirliği ile yapmaya

⁵³ Mehmet Şahin,a.g.e.,s.162

⁵⁴ Mehmet Şahin,a.g.e.,s.49

⁵⁵ Bülent Gönç,**Bankacılık ve Bilgisayar**,(İstanbul:Selçuk Abaç ve İbar Grubu,1989), s.46

başlamıştır. Bilgisayar destekli tasarım ve yüksek kapasiteli iletişim ağları kullanarak Ford tasarımcıları, İngiltere Dunton'daki Mustang 'ın tasarımını yapmışlardır. Bu tasarıma Japonya'daki, Avusturalya'daki tasarımcılardan bazıları ile Dearborn, Michigan ve Dunton'daki tasarımcılar katılmıştır. Tasarım tamamlandıktan sonra bu tasarımı bütünüyle fiziksel modele dönüştürmüşlerdir.⁵⁶

Sonuç olarak teknolojinin gelişmesi, piyasada faaliyette bulunan işletmeler kendilerini kıran kırana bir rekabet ortamı içinde bulmaktadırlar. Piyasada yaşayabilmek için ise organizasyon yapılarını bu değişiklikler uyumlu hale getirmek zorundadırlar.

2. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM STRATEJİSİ UYGULAYARAK UYUM SAĞLAMA

2.1. Yüksek Teknolojilerin Stratejik Önemi

Günümüz dünya ortamında ekonomik üstünlük ancak yüksek rekabet gücüne sahip olmakla mümkündür. Diğer bir ifade ile, bir ülkenin ekonomik performansını tayin eden, artık o ülkenin rekabet gücüdür. Bu gücü oluşturan da, o ülkede faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücüdür. Üretim ve üretimde kalite, hız ve maliyet birlikte yüksek rekabet gücü sağlarken, bu dört unsuru da ayrı ayrı geliştiren ortak faktör teknolojidir. Rekabet kriterleri zaman içinde değişiklik gösterse de, artık üretilen mallar değil kullanılan teknolojiler rekabetin ana unsurunu oluşturmaktadır.⁵⁷

Bugün artık teknolojik değişmelerle bilimsel gelişmeler birbirinden soyutlanamaz hale gelmiştir. Eskiden tek tek mucitlerin gerçekleştirdiği icatların sürüklediği bilimsel gelişmeler, bugün bağımsız AR-GE birimlerince yapılan kollektif çalışmalar sonucunda ve daha organize bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Bilim ve teknolojinin hedefi, araştırmacı insan gücü kaynaklarını geliştirerek ucuz ve kaliteli yeni ürünlerin üretimini gerçekleştirmek ve refah

⁵⁶ Mehmet Şahin, a.g.e., s.48

seviyesinin arttırılmasını sağlamaktır. Bu yüzden ülkelerin ekonomik kalkınması bir bakıma yeni teknolojileri bulma, geliştirme, üretme, uygulama ve sosyo-kültürel boyutları ile bunlara uyum gösterme süreçleri anlamına gelmektedir.

Bir ulusun her türlü bilimsel ve teknolojik olanakları en gelişmişini kullanması ve onu yeniden üretebilecek güce sahip olması ve teknolojik gelişmelere daha çabuk uyum sağlaması bağımsızlığı açısından önemlidir. Ülkelerin bağımsızlığı ekonomik güçlerini arttırmaları yani ulusal sanayilerini yaratmalarına bağlıdır. Güçlü sanayinin de temelinde ulusal teknoloji yatmaktadır.⁵⁸

Ülkelerin ulusal teknolojiyi yaratmaya çalışırken kendilerini dünyadaki gelişmelerden ve dünya pazarlarından soyutlamamaları gereğide son yıllarda yaşanan bazı gerçeklerle de ispatlanmıştır.

Buna en iyi örnek Meksika, 1929'dan itibaren elli yıl süreyle , ülke iç ekonomisini dış dünyadan bağımsız hale getirmek için çok iyi düşünülüp planlanmış bir politika uygulamıştır.Bunu sadece rekabeti içeri sokmamak için yüksek koruma duvarları örerek değil, 20.yy'da tamamen Meksika'ya özgü bir şekilde ülkedeki şirketlerin ihracatını yasaklayarak yapmıştır.Modern ama tümüyle Meksika'ya ait bir ekonomi yaratma girişimi hayal kırıklığı yaratacak şekilde başarısız olmuştur.Meksika giderek , dış dünyadan hem gıda, hem de mamul ürünler ithal etmeye bağımlı hale gelmiştir.Sonunda dış dünyaya açılmak zorunda kalmıştır.

Benzer şekilde, Japonlar küçük fakat fazlasıyla rekabetçi ihracat endüstrilerini yaratırlarken, işletmelerini ve endüstrinin büyük kesimini yabancıları dışarıda tutarak korumaya çalışmışlardır.Sonra da bu endüstrilere çok düşük veya sıfır maliyetle sermaye sağlayarak müthiş bir rekabet avantajı vermişlerdir.Bu politika da başarılı olmamıştır.Bugün Japonya'daki kriz , büyük ölçüde Japon işletmelerinin ve endüstrisinin büyük bir bölümünün dünya ile rekabet edebilecek hale getirilememesinin bir sonucudur.⁵⁹

⁵⁷ İmamoğlu, a.g.e., s.52

⁵⁸ Ayten Aysen Kaya, "Kalkınmada Teknolojik Gelişmenin Önemi ve Türkiye'nin AR-GE Politikası", **Anadolu Üni.İİBF Dergisi**, Cilt no 13, Sayı no 1-2 (1997), s.382-383

⁵⁹ Peter Drucker, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çeviren: İrfan Bahçivangil, (İstanbul: 2000), s.74-75

2.2.Teknolojik Değişmelere Uyum Sağlama Yolları

Artık günümüz dünyasında ülkeler füze savaşları ile değil ,uluslar arası pazar genişletme savaşlarıyla karşı karşıyadır. Hatta ülkelerin gelişmişliği uluslar arası pazardan aldığı payla ölçülür. Artık siyasi güç yerini ekonomik güce bırakmıştır. Günümüzde ekonomik güce sahip olmak için iki yol izlenmektedir. Bunlardan birincisi teknoloji geliştirilmesi, diğeri ise teknoloji transferidir.

2.2.1. Teknoloji Geliştirme

Teknolojinin geliştirilmesi, çeşitli seviyelerde insan gücünün geliştirilmesi, yabancı teknoloji girişinin hızlandırılması ve yerli araştırma geliştirme faaliyetlerinin canlandırılması şeklinde üç ana dalda yapılmaktadır.⁶⁰

Teknolojik gelişimin en önemli alt yapısı bilgi birikimine, araştırmacılık yeteneğine sahip insanlar olmaktadır.Çağın koşullarına uygun teknolojik bilgi ile donanmış insan kaynakları yetiştirmek için sürekli bir eğitime ihtiyaç vardır.

Teknoloji geliştirme çalışmalarında üniversitelere de önemli görevler düşmektedir.Üniversitelerde yapılan bilimsel araştırmaların uygulamaya yöneltilmesi için üniversiteler ile işletmelerin işbirliği gerçekleştirilmelidir.

İşletmelerin kendi olanakları ile teknoloji geliştirmeleri, kurdukları AR-GE bölümleriyle olmaktadır.AR-GE faaliyetleri teknolojinin işlenmesi, geliştirilmesi, geliştirilen teknolojinin reel yaşam sorunlarına uyarlanması, ürünlerin yaratılması gibi çabaların etrafında odaklaşır.⁶¹ Bu birimler öncelikle, işletmenin mamul ve üretim sürecinin geliştirilmesinden sorumludur. Bir mamulün geliştirilmesi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre düzenleneceği için pazarlama bölümüyle koordineli bir biçimde yapılmalıdır.

⁶⁰ İmamoğlu,a.g.e.,s.55

⁶¹ Ali Akdemir,**İşletme Bilimlerine Giriş**,(İkinci basım.Kütahya:1996),s.395

AR-GE faaliyetleri pazara yönelik bir politika izleyebilir. Ancak bu teknolojik araştırmalar yapılmayacağı anlamına gelmez.⁶²

İşletmeler için AR-GE bölümünü kurmak maliyeti yüksek bir faaliyettir. AR-GE bölümü teknolojik bilgi ve yeteneğe sahip insan kaynaklarını ve teknolojik donanımı gerektirir. Kendi bünyesinde bir AR-GE bölümü kurmak için yeterli kaynağı olmayan işletmeler, bu faaliyeti dışarıdaki uzman araştırma geliştirme birimlerinden de temin edebilirler.

2.2.2. Teknoloji Transferi

Özellikle teknoloji üretmek için AR-GE harcamalarına önemli ölçüde kaynak ayırmak gerekliliğı işletmeler için teknoloji transferini cazip hale getirmektedir.

Teknoloji sadece somut bir alet değıldir. Bir işin nasıl yapılacağını gösteren teknik bilgi, beceri ve “know-how”lardan oluşan bir değıerdir. Teknolojinin bu anlamda uluslararası ticaretin konusu olması, onun yabancı bir firma ile lisans anlaşması yapmak, patent satın almak yoluyla transfer edilmesiyle olur.⁶³

Ülkelerin, firmaların teknoloji transfer şekilleri, ya sermaye mallarına dönüşmüş olarak ya da yalın biçimde ithal edilerek yapılmaktadır. Bunları şu şekilde belirleyebiliriz.⁶⁴

- Sermaye malları ithaliyle sağlanan teknoloji: Makine ve donanım ithali yaygın bir teknoloji yoludur. Bu gibi malları üreten bir ülke, aynı zamanda bunlara kendi tekniklerini de katmış olur

- Dolaysız sermaye yatırımları: Küresel şirketler sınır ötesi bir ülkeye yatırım yaparken, genellikle üretim teknolojisini de birlikte götürür. Dolayısıyla bu tür yatırımların, ülkede ihtiyaç duyulan alanlara yapılması tercihen yerli, özel ve kamu işletmesi şeklindeki ortak girişimler şeklinde

⁶² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Polotikası**, (İstanbul: Timaş Bas. Tic. San. A. ř., 1992), s.256

⁶³ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, (On ikinci basım. İstanbul: Güzem Yayınları, 1998), s.747

⁶⁴ Seyidoğlu, a.g.e., 747

olması, ülkede teknoloji düzeyinin yükselmesi bakımından da uygun bir teknoloji transferi şekli olacaktır.

-Yalın biçimde teknoloji ithali: Henüz bir sermaye malına dönüşmüş olmayan teknolojinin transfer edilmesi bu gruba girer. Örneğin yabancı teknolojinin patentini satın almak gibi.

- Bilimsel konferans, teknik bültenler ve yabancı bilim adamı değişim programları: Üniversite ve çeşitli araştırma kuruluşlarının yayınları ile, uluslar arası sempozyumlar ve ülkeler arası bilim adamı alış verişi gibi yollar.

- Teknik yardım programları: Az gelişmiş ülkelere verilen yardımların bir bölümünü teknik yardımlar oluşturur. Bu tür yardımlar hibe şeklinde olabileceği gibi, düşük bir ücret karşılığında da sağlanabilir. Teknik yardım, az gelişmiş ülke teknik personelinin eğitimi belirli projelerin hazırlanmasında, uygulanmasında ve koordinasyonunda danışmanlık hizmeti sağlamak şeklinde olabilir.

Teknoloji transferinde gelişmekte olan ülkelerin dikkat etmeleri gereken hususların başında, bu ülkelerin ya da bu ülke firmalarının uygun teknolojiyi seçmeleri, özellikle kendi yerel imkanlarına uygulayabilecekleri bir teknolojiyi transfer etmeleridir.⁶⁵

Gelişmekte olan ülkeler açısından transfer edilen teknolojiyi kullanabilecekleri alanları ve transfer edilecek teknolojiyi tespit etme yöntemlerini de şu şekilde belirleyebiliriz.

-Yeni ürün ve süreçlere yönelik araştırma yapmak:Araştırma faaliyetleri, teknolojik alanlardaki fuarlara katılma gibi pasif faaliyetlerin yanında , alternatif ürün ve süreçleri deneme gibi aktif faaliyetlerde bulunma.

-Ürün ve süreçleri yerel koşullara uyarlamak: Transfer edilen teknolojinin ülke ve firma koşullarına uygun bir duruma getirilmesi için yapılan çalışmaları içerir.Bu faaliyetler, genellikle ülkenin girdi niteliğinden, çalışanların niteliğinden ve yerel piyasa durumlarından etkilenir.

-Yeni ürün ve süreç geliştirmek: Bu aşamada yeni ürün ve süreç geliştirmenin, firmaya özgü bir nitelik taşıdığını belirtmek mümkündür.Firma için yeni olan bir süreç ya da ürün ülke veya sanayi için yeni olmayabilir.

⁶⁵ Seyidoğlu,a.g.e.,s.749

-Temel araştırma yapmak:Gelişmekte olan ülkelerin temel araştırma faaliyetleri oldukça düşüktür ve yapılanlarında basit nitelikte araştırma faaliyetleri olduğu söylenebilir. ⁶⁶

Sanayide teknoloji transferi yurt dışından makine veya tesis almak şeklinde algılanmaktadır. Oysa teknolojinin bir donanım tarafı bir de bilgi tarafı mevcuttur.Bu iki unsur etkinlik bakımından kıyaslandığında, teknolojik bilginin ağırlığının fazla olduğu görülür. İthal edilen makinenin, tesisin tasarımındaki bilgiye ve o bilginin ne şekilde kullanılabilceği bilgisine sahip olursa çok daha fazla katma değer yaratılacaktır. ⁶⁷

Sonuç olarak teknolojik değişmelere ayak uydurmada teknoloji transferi de uygulanan bir yöntemdir.Ancak işletmeler teknoloji transferine tamamen yönelerek teknoloji geliştirme çalışmalarından vazgeçmemelidirler. Teknoloji üretimi için çaba harcamamış, sorunları analiz etmemiş, olanakları tanımamış işletmeler teknoloji satın alınması ve teknoloji taklidinde başarısız olacaklardır.

Günümüzün hızlı teknolojik ve ekonomik değişim ortamında bir girişimcinin yenilik yakalaması da her an mümkündür. Ancak şurası kesin ki yenilikçi stratejilerde başarı sağlamak isteyen işletmelerin öğrenmeye, bilgiye açık olmaları, iyi işleyen enformasyon kaynaklarına sahip olmaları, dünyadaki bilimsel-teknolojik, ekonomik değişimleri çok yakından takip etmeleri, faaliyette buldukları endüstriyi, pazarı ve değişimleri çok iyi analiz etmeleri,değişime yeniliklere açık dinamik bir yönetim ve organizasyon modeli uygulamaları gereklidir. Daha kaliteli,daha hızlı ve daha ucuza üretemeyen işletmelerin globalleşen ekonomik pazarda kendilerine yer bulabilmeleri çok zor görünmektedir ⁶⁸

⁶⁶ Tutar,a.g.e.,s.31

⁶⁷ Imamoğlu,a.g.e.,s.57

⁶⁸ Bora Çağlar,Havacılık ve Savunma Sanayii Üzerine Çalışmalar,(Ankara:2000) s.193-194

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESCO A.Ş. VE GARANTİ BANKASI A.Ş.DE TEKNOLOJİYE UYUM SAĞLAMA KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

1.1.Araştırmanın Amacı

Teknoloji önüne geçilmez bir hızla gelişirken, işletmeler de bu gelişmeden paylarını almakta ve değişime yenilmemek için onlarda bünyelerinde bazı değişiklikler yapmaktadırlar. Bu değişiklikleri yaparken ya çevredeki işletmelerden etkilenilmekte ya da konu ile ilgili çeşitli kaynaklardan bilgi edinme yoluna gidilmektedir.

Bu çalışmanın amacı ise, gerçekte işletmelerin teknolojik değişmelere nasıl uyum sağladıklarını, dünyada yeni yeni kullanılmaya başlayan yeni organizasyon yapılarının işletmelerdeki yerini öğrenmektir. Ayrıca teknolojik gelişmelerin işletmeler açısından önemini gözler önüne sermek amaçlanmaktadır.

1.2.Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada tezin konusu dikkate alınarak işletmelerdeki çeşitli birimlerle yapılabilecek görüşmelerin konuya daha aydınlatıcı bilgiler sağlayacağı düşüncesi ile görüşme metodunun uygulanması uygun bulunmuştur.

Görüşme metodunun uygulandığı her iki işletmede de kısıtlı sürede pek çok sorunun cevaplanması zorunluluğu araştırma yapılan işletmelerle tekrar tekrar görüşme yapmayı gerekli kılmıştır.

Ayrıca araştırma konusunun kapsam olarak geniş ve işletmelerin tüm bölümlerini ilgilendiren bir konu olması nedeni ile işletmelerde çeşitli bölümlerde çalışan birçok yetkili ile görüşme yapmayı zorunlu kılmıştır.

İşletmelerle yapılan görüşmeler şu yöntemler izlenerek gerçekleştirilmiştir.

Uygulamaya başlamadan önce, işletmelerdeki bölüm yöneticileriyle görüşülmek üzere bir soru formu hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular çeşitli yönetsel kademelerdeki kişilere yöneltilerek, işletmelerde teknolojik gelişmelere uyma konusunda uygulanmakta olan yöntemler hakkında çeşitli bilgilere ulaşılmıştır.

Görüşmeler sonucu toplanan bilgiler, çeşitli ana başlıklar halinde düzenlenerek işletmelerin teknolojiye uyma konusundaki durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra her iki işletmeden toplanan bilgiler birbirleri ile karşılaştırılmaya tabi tutulmuştur.

1.3.Araştırmanın Kapsamı

İşletme bazında konuya açıklık getirebilmek için bir endüstri işletmesi olan ESCO Beyaz Eşya Anonim Şirketi ile bir hizmet işletmesi olan Garanti Bankası Anonim Şirketi teknolojik değişikliklere uyum sağlama açısından incelemeye uygun görülmüştür.

Garanti Bankası A.Ş. ve ESCO A.Ş.'nin araştırmaya konu olarak alınmasının nedeni ise teknolojik gelişmelerin farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

2.ESCO ANONİM ŞİRKETİNİN TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM SAĞLAMA AÇISINDAN İNCELENMESİ

2.1.ESCO A.Ş. Hakkında Genel Bilgi

ESCO Emaye Döküm Sanayi ve Ticaret A.Ş. Organize Sanayi Bölgesi 8.Cad.üzerinde 10.000 m2 açık, 8500 m2 kapalı alanda AR-GE, metal, emaye,

elektrostatik toz boya ve montaj üniteleriyle beyaz eşya sektöründe üretim yapan entegre bir tesistir.

Kuruluş tarihi olan 1986 yılından günümüze, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ESCO A.Ş.'nin ürettiği tüm ürünler TSE Belgeli olup, tüm Avrupa ülkeleriyle birlikte 19 ülkede kabul edilen Alman TÜV-RHEİLAND Kuruluşu tarafından verilen GS Kalite Belgesi ve CB Test Sertifikası, Norveç NEMKO Kuruluşu tarafından alınan Test Sertifikası, İsrail Standart Enstitüsü'nden alınan Test Sertifikasına sahip ve CE standartlarındadır.

Teknolojik donanım, tecrübeli elemanlar ve servis garantisiyle müşterilerine hizmet vererek, kalite anlayışını bozmadan, ürettiği ürün yelpazesini genişletmeyi amaçlayan işletme, Türkiye genelinde kurulan pazarlama ağı ile yurtiçine ve Asya, Avrupa ve Afrika'daki pek çok ülkeye beyaz eşya üretmektedir.

2.2.ESCO A.Ş.Bulguları

ESCO A.Ş.'de gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen bulgular ana başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir.

Teknoloji

ESCO Emaye Döküm A.Ş.fırın,elektrikli ısıtıcı, aspiratör, termosifon üretmektedir. Tüm bu faaliyet alanları dikkate alındığında teknolojiyen soyutlanarak çalışması mümkün değildir. Üretilen ürünlerin direkt olarak teknolojinin bir sonucu olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır. Üretimin gerçekleşmesi aşamasında hem üretim teknolojilerinden hem de bilgi teknolojilerinden doğrudan yararlanılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi üretim teknolojisi makineler, donanımlar, bilgisayarlar, üretim için gerekli parçalardan oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ESCO A.Ş.'de kullanılan tüm ekipmanlar teknolojik çalışmaların ürünüdür.

Fabrika içindeki tüm bu üretim teknolojisi faktörlerinin dışında bir de bilgi teknolojisinin kullanımı vazgeçilmez olmaktadır. Bilgi teknolojisi

kavramı deyince patent, know-how (teknik bilgi), marka ve franchising denilen olguların kastedildiği bilinmektedir. ESCO A.Ş.'de bilgi teknolojisini edinebilmek için sözü edilen yöntemlerin uygulandığını görmekteyiz. Özellikle franchising işletme politikası içinde kabul edilmiş bir yöntemdir. Yurt dışında bulunan, aynı faaliyet alanında varlık gösteren herhangi bir ana işletme (franchisor) ile yapılan sözleşmeler ile ESCO A.Ş.'ne pazarda denenmiş ve kabul görmüş bir ürünün isim hakkı ile birlikte bilgi,teknoloji alanlarında bazı imtiyazlar tanınmaktadır. İsim kaydırma diye nitelendirilen bu uygulama ile ESCO A.Ş, hem yurt dışında kendini tanıtmaya şansını yakalarken hem de yurt dışındaki teknolojiyi takip edebilmektedir. Ayrıca işletmenin bu yolla faaliyetlerde bulunması gerçekleşmiş olan teknik bilgilere (know-how) de ulaşmasını mümkün kılmaktadır.

Teknolojik Açıdan ESCO A.Ş.'nin Çevresi

ESCO A.Ş. de piyasa içinde faaliyette bulunan tüm işletmeler gibi bu sistemin bir parçası olarak pek çok çevresel faktörden etkilenmektedir. Konuya teknolojik açıdan bakıldığında bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz.

Müşteri İstek ve Beklentileri: ESCO A.Ş. ürettiği ürünlerin kullanımı açısından daha çok hanımlara hitap etmektedir. Müşterilerin istek ve beklentileri üretilen ürünlerde ve bu ürünlerin çeşitliliğinin sağlanmasında çok önemlidir. ESCO A.Ş. bu açıdan müşterilerinin nabzını sürekli kontrol etmek durumundadır. Ürünlerin iç ve dış piyasalarda yaşam süresinin uzun olması buna bağlıdır. ESCO A.Ş. yurt içine ve 11 yabancı ülke işletmesiyle çalışmaktadır. Durumun böyle olduğu düşünüldüğünde sadece iç piyasadaki istek ve beklentileri değil, yurt dışında ürünü talep eden müşterilerin de beklentileri önemli olmaktadır. Değişik ülke insanların yemek pişirme kültürleri dikkatlice izlenmelidir. Üretilen ürünler bu farklı kültürlere hitap edecek özellikte olmalıdır. "Fast food" yiyecekleri yeme alışkanlığına sahip ülkelerdeki müşterilere sunulacak ürünler ile belli bir sofraya kültürüne sahip olan ülkelerdeki müşterilere sunulan ürünler kullanım şekli, ürünün yapısı,

dizaynı açısından farklılıklar göstermektedir. Bu durumda üretilen ürünlerde farklı teknolojilerin kullanımını gerekli kılmaktadır.

Rakip İşletmeler: Her gün yeni buluşların yapıldığı, yeni teknolojilerin kullanıldığı, değişimin kaçınılmaz olduğu bir çağda yaşanmaktadır. Bu duruma son yıllarda küreselleşme denilen kavramın da eklenmesi ile piyasalarda yaşanan rekabet çığır boyutlara ulaşmaktadır. Bu rekabet ortamı içinde irili ufaklı pek çok işletme pazardan pay alma çabası içinde birbirleri ile rekabet ederek çalışmalarını sürdürmektedir. ESCO A.Ş. de, iç ve dış pazarlarda aynı faaliyet konusu üzerinde çalışan rakip işletmeleri teknolojik açıdan sürekli takip etmektedir. Pazarda işletmenin sürekliliğinin sağlanması amacıyla yeni üretim metotları ve yeni bilgi teknolojileri izlenip imkanlar dahilinde işletme bünyesinde kullanılmaya çalışılmaktadır.

Ekonomik Durum: İşletmeler buldukları ülkenin ekonomisi içerisinde faaliyet gösteren yapılardır. Ekonomideki olumlu veya olumsuz değişimlerden işletmeler direkt olarak etkilenmektedir. Bu etkilenme işletmelerin uyguladıkları ve ileride uygulamayı planladıkları teknolojiler açısından da kendini göstermektedir. İşletmeler açısından üretim ve bilgi teknolojilerini edinmenin maliyetinin yüksek olduğu bilinmektedir. Ekonominin krize girdiği dönemlerde bu maliyetler daha da çok artmaktadır. Dolayısıyla ESCO A.Ş. de piyasalardaki bu olumsuz koşullardan etkilenmektedir. Teknoloji edinim maliyetlerindeki artış, ürünün satış fiyatına yansımakta ve diğer ülkelerde üretilen ürünlerle rekabetle olumsuz sonuçlar yaşanmaktadır. ESCO A.Ş.'nin faaliyet konusunun yeni teknoloji takibini ve edinimini şart kılması nedeniyle teknoloji takibine veya geliştirilmesine ayrılan kaynaklardan indirim yapması mümkün görülmemektedir.

Teknolojik Değişmelerin İşletmeye Etkisi

Bilindiği gibi bir işe uygulanan bilgi ve bilgiye dayalı yöntem o işin kısa zamanda yapılmasına olanak sağlıyorsa bir teknolojik gelişmeden söz edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ESCO A.Ş. de teknolojik gelişmelerden

doğrudan ve büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu etkiler hem üretim teknolojileri hem de bilgi teknolojileri açısından yaşanmaktadır.

Konuya işletme bazında verilebilecek en güzel örnek ESCO A.Ş.'ne en son kazandırılan raylı sistemli boya fırınıdır. Fabrika 1986 yılında faaliyete geçtiğinde kutu fırın sistemi kullanılmaktaydı. Bu sistemde fabrika bünyesinde oluşturulan kalıplar ile şekillendirilen sac, boya aşamasına geldiğinde astar boya ile boyanıp fırına sürülmekte, daha sonra renkli boya ile boyanarak tekrar fırınlanmaktaydı. Fırından çıkan üründe hatalar varsa bunlar rötuşlarla düzenlenmekte ve son bir kez daha fırınlama işlemi yapılmaktaydı. Bu işlem ile 2 kutu fırın 24 saat duraksamadan çalışmakta ve 8 saatlik süre sonunda parçaların fırınlama aşaması tamamlanmaktaydı. Bu durumda ESCO A.Ş. hem zamandan, hem elektrikten, hem de kullanılan işçilik açısından zarara uğramaktaydı. Alınan siparişlerin de zamanında yetiştirilememesi gibi durumlarla da sık sık karşılaşılmaktaydı. Sistemin olumsuzluklarını gören işletme yönetimi Hollanda'dan aldığı yeni boya fırınına sisteme dahil etmiştir. Bu yeni raylı sistemli boya fırınının işletmeye kazancı ise pek çok yönde olmuştur. Özellikle fırının raylarına bağlı kancalara bir taraftan takılan parçalar diğer taraftan 45 dakika sonra fırınlanmış olarak çıkmaktadır. Ayrıca her boyama aşaması için ayrı fırınlama işlemi yerine tüm boyanmış parçalar (astar veya asıl boya ile boyanmış) aynı anda fırına verilebilmektedir. 8 saatlik pişirme süresi 45 dakikaya düşmüş ve ham zamandan, hem tüketilen enerjiden kazanç sağlanmıştır. İşçilerin ise üretimde sürekliliği sağlanmıştır. Ayrıca bu yeni sistem ile hurdaya atılan malzemelerin miktarında da gözle görülür bir azalma olmuştur.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler de ESCO A.Ş.'ni büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle yurt dışı için üretim yapan işletme bu piyasalarda gerçekleşen teknik bilgileri, yeni ürünleri, yeni üretim yöntemlerini takip ederek gelişmelerin gerisinde kalmamaya çalışmaktadır.

Teknolojik Değişimlere Uyum Sağlama Yolları

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği ve bu gelişime ayak uydurmak için işletmeler içinde değişimin kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Bu gelişmeler ESCO A.Ş. bünyesinde de bazı değişiklikleri zorunlu kılmaktadır.

Teknolojideki gelişmelerin sonucu olarak ESCO A.Ş.'de özellikle yeni üretim teknolojileri takip edilerek üretim aşamasında yeni üretim teknolojilerinin kullanılmasına önem verilmektedir. İşletme içinde üretime verilen bu önem işletmenin organizasyon yapısını da şekillendirmektedir. Bilindiği gibi her koşulda ve her işletme için, genel geçer bir organizasyon yapısının olmadığı bir gerçektir. Bu gerçekten hareketle ESCO Emaye Döküm A.Ş.'de de kendi faaliyet alanlarına uygun bir organizasyon yapısı mevcuttur. Bu yapı işletmede ihtiyaç duyulan zamanlarda revize edilerek ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak şekillendirilmektedir. Şekil-1'de ESCO A.Ş.'nin bir önceki organizasyon şeması görülmektedir.

27 Temmuz 2000 tarihinde oluşturulan organizasyon şemasında üretimle ilgili bölümler fabrika müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak ürün yelpazesinin ve üretim miktarının fazlaşması sonucunda ESCO A.Ş.'nin organizasyon şeması yeniden gözden geçirilmiş Şekil-2'deki yeni şemanın uygulanmasına karar verilmiştir.

ESCO A.Ş.'de faaliyetler 7 müdürlük ve 1 şeflik tarafından yürütülmektedir. Bunlar; pazarlama, dış ticaret, üretim, kalite güvence, satın alma, servis, sevkiyat müdürlükleri ve idari ve mali işler şefliğidir.

Yeni organizasyon şemasında görülen bölümlerin görev ve sorumlulukları ise şöyledir.

Yönetim Kurulu Başkanı:

-ESCO AŞ.'nin tüm faaliyetlerini yönetim kurulunun belirlediği hedef ve amaçlar doğrultusunda koordine etmek, yönetmek, yürütmek

-ESCO AŞ.'de yürütülen kalite politikası ve kalite hedeflerinin yürütülmesi için yapılan çalışmalarını gerçekleştirmek ve hazırlanan prosedürleri onaylamak

- Müşterilerle,taşeron firmalarla ilişkileri düzenlemek.
- Çalışanların kalite ve teknik konularda eğitimini sağlamak.
- TS-İSO-9002 sisteminin işletmeye uygun olarak kurulmasında, yürütülmesinde gerekli doküman ve kaynakları sağlamak.

Yönetim Kurulu:ESCO AŞ.bünyesinde gerçekleştirilen tüm faaliyetler ile ilgili kararları tüm bölüm yöneticileri ve hissedarların katılımı ile almak.

Fabrika Müdürü:

- ESCO AŞ.'deki üretimin verimli ve kaliteli olmasını sağlamak.
- Kendine bağlı birimlerin koordineli şekilde çalışmasını sağlamak.
- ESCO AŞ. için yapılması planlanan her türlü yatırımların yapılmasını sağlamak.
- Teknik personeli eğitmek.
- Servislerden gelen şikayetleri değerlendirmek.
- Üretimi siparişlere göre yönlendirmek.
- Mamullerin uygun koşullarda depolanmasını ve ambalajlanmasını sağlamak.
- Kalite güvence sisteminin kurulup yönetilmesini sağlamak.

Pazarlama Müdürlüğü

- Kalite güvence sisteminin işletmeye uygun olarak kurulmasında görev almak.
- Tüm çalışanları kalite politikası doğrultusunda yürütmek.
- Müşterilerle sözleşmeler hazırlamak,sipariş almak,siparişleri diğer müdürlüklere bildirmek.
- Periyodik aralıklarla toptancıları denetlemek.
- Müşteri istekleri doğrultusunda Pazar araştırmaları yapmak.

Dış Ticaret Müdürlüğü:

- ESCO AŞ. adına müşterilerle sözleşmeler hazırlamak,sipariş almak,siparişleri diğer müdürlüklere bildirmek.

- Müşterilerle ilgili tüm yazışmaları yapmak, teklifler vermek.
- İşletmede üretim için yeni alternatif ürünler sunmak.
- Tüm müşterilere işletmenin çalışma şartlarını ve ürün kalitesini tanıtmak.
- Müşteri şikayetlerini ilgili bölümlere bildirmek.
- Yurt dışından edinilen mamul-yarı mamul ürünlerin kalite yönünden uygunluğunu tespit için ilgili birimlerle ilişki kurarak hatalı malzemenin alımını önlemek.

Üretim Müdürlüğü:

ESCO A.Ş.de çalışmamızın konusu olan teknoloji ile bire bir çalışan bölüm üretim müdürlüğüdür.

-ESCO A.Ş.deki üretimin verimli, kaliteli ve hatasız gerçekleştirilmesinin sağlanması

-Üretimin müşteri istekleri ve ESCO A.Ş. çıkarları gözetilerek planlanması

-İş emirlerinin, imalat akış şemalarının hazırlanıp onaylanması, gerektiğinde revizyona gidilmesi

-ESCO A.Ş.ne taşeron firmalardan gelen mamullerin ve üretilen ürünlerin standartlara uygunluğunun tespiti için kontrol, test, muayene metotlarının belirlenmesi, uygulanması, gerekli revizyon ve değişikliklerin yapılması

-ESCO A.Ş. için gelişen teknolojilerin takip edilmesi, bunların işletmeye kazandırılması

-İşletme içinde yeni teknolojik gelişmelerin gerçekleştirilmesi

-Üretim ve üretim teknolojileri konusunda eğitim çalışmalarının planlanması, uygulanması

-Kendine bağlı birimlerin çalışma ve faaliyetlerinin kontrol edilmesidir.

-Tüm tezgah ve makinelerin periyodik bakımlarını, temizliklerini yapmak, bunlarda görülen arızaları ortadan kaldırmak.

İşletmede kullanılan teknolojilerin ya da yeni geliştirilen teknolojilerin takibinde üretim müdürlüğü, fabrika müdürü ve yönetim kurulu birlikte çalışmaktadır.

Satın Alma Müdürlüğü:

-İşletme bünyesinde üretilen mamullere ait malzeme ihtiyaçlarını temin etmek,Kalite güvence sistemi içinde depolanmasını sağlamak,belge karşılığında bölümlere dağıtılmasını organize etmek.

-Diğer firmalarla ilişkileri düzenlemek.

-Taşeron firmalardan alınan tüm malzemelerin teknik özellik şartname,teknik resim,özellik formlarını hazırlatmak.

-Taşeron firmalardan gelen malzemelerin girişlerini yapmak,imalata uygun olmayan malzemeleri taşeron firmalara iade etmek.

-Malzeme depolarında sayımlar yapmak,malzeme hareketliliğini sağlamak.

-Firma dışına çıkacak malzeme çıkış belgelerini denetlemek,gerekli evrakları hazırlamak.

Kalite Güvence Müdürlüğü:

-Müdürlük bünyesindeki elemanlarını yönetmek, çalışmalarını koordine etmek.

-Kontrol talimatlarını, takip föylerini,iş emirlerini,imalat akış şemalarını hazırlatmak,onaylatmak ve revizyon yaptırmak.

-Eğitim çalışmaları ile "Toplam Kalite Politikası"nı işletmede çalışanlara benimsetmek.

-Taşeron firmalardan gönderilen malzemelerin Kabul-Red durumlarının değerlendirilmesini yapmak,sonuçların ilgili taşeron firmaya aktarılmasını sağlamak.

-ESCO AŞ. bünyesinde yürütülen eğitim çalışmalarını planlamak gerçekleştirmek.

-ESCO AŞ.'de uygulanan TS-ISO-9002 Kalite Sistemi ile ilgili bilgileri değerlendirmek,gördüğü eksiklikleri gidermek için toplantılar düzenlemek.

-Giriş,ana,son kontrollerde meydana gelebilecek hata ve arızaları önceden tespit ederek kontrol ve test yöntemlerini geliştirmek.

-Kalibrasyon işlemlerinin “Kalibrasyon Talimatı”na göre yapılmasını sağlamak.

-Kalite düzeyini muhafaza etmek,geliştirmek,yükseltmek için kontrol metot ve yöntemlerini belirlemek,dökümante ederek uygulatmak.

-Kalite güvence doğrultusunda müşteri şikayetlerini izlemek, tekrarlanmaması için önleyici tedbirler almak.

Servis Müdürlüğü:

-Servislere işletmenin kalite politikasını aşlamak.

-Servisler teşkilatını kurmak, faaliyetlerini organize etmek.

-Servislere verilen eğitim ile ürünlerin özelliklerini anlatmak.

-Servisleri işletmeye davet ederek son gelişmeler konusunda bilgi vermek,servisleri ziyaret etmek, süresi dolan sözleşmeleri yenilemek.

-Servisleri denetlemek,sorun ve şikayetlerini incelemek,bu şikayetlerin giderilmesi için Kalite Güvence Müdürlüğü ile 3 ayda bir değerlendirme raporu tutarak “İstatistiksel Kontrol Grafikleri” düzenlemek.

-Servislerin yedek parça ihtiyaçlarını karşılamak.

-Garanti süresi içinde meydana gelen arızaların ücretsiz olarak giderilmesini sağlamak.

Sevkiyat Müdürlüğü:

-Sevk edilecek ürünlerin doğru ve düzgün yüklenmesine nezaret etmek.

-Mamul ambarının düzgün, temiz,bakımlı olmasını sağlamak.

-Bitmiş ürünlerin birbirine karıştırılmadan istiflenmesini sağlamak.

-Mamul deposuna sevk edilecek ürünlerin prosedürlere uygun çıkışlarını yapmak,güvenli şekilde kamyonlara yüklenmesini sağlamak.

-Mamullere ait çıkış irsaliyelerini hazırlamak,bu belgeleri fabrika müdürüne imzalatmak.

-Günlük üretim,satış,stok raporlarını tanzim etmek-Müşterilerden gelen ürün taleplerini zamanında karşılamak için ilgili bölümlerle birlikte çalışmak.

-Çalışan personelin servis saatlerini ayarlamak.

İdari ve Mali İşler Şefliği:

-İşe yeni alınacak personelle ilgili sicil dosyaları hazırlamak.

-Bölüm müdürlüklerinden gelen işçi isteklerini yazılı hale getirerek fabrika müdürlüğüne sunmak.

-Sosyal hizmetleri yürütmek, yemekhane ve soyunma yerlerini denetlemek.

-İşçilerin servis ihtiyaçlarını yerine getirmek.

-Personelin işe giriş ve çıkışlarını kontrol etmek.

-Fabrikada güvenlik önlemleri aldirtmak, iş güvenliği ile ilgili eğitimleri düzenlemek.

-Bekçileri devamlı denetlemek.

-Sağlık personelinin faal olmasını sağlamak, iş doktoru tarafından yazılan ilaçları kısa zamanda temin edilmesini sağlamak.

-Sakat ve hükümlü işçi alımlarını kanuna uygun şekilde gerçekleştirmek.

-İşçileri avans ve maaşlarının bordrolarını hazırlamak ve bunların zamanında ödenmesini sağlamak.

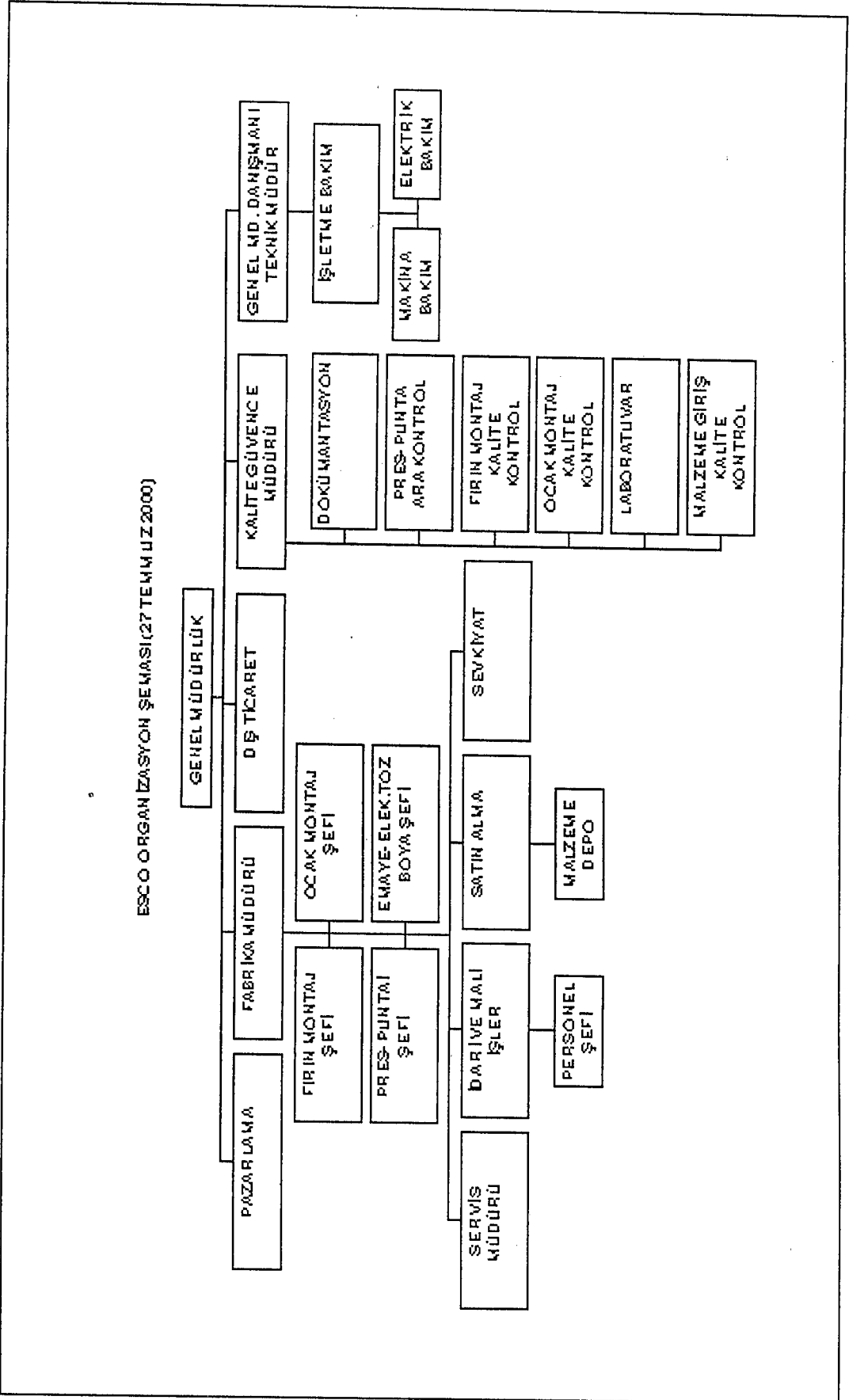
-SSK primlerinin zamanında bildirimini ve ödenmesini sağlamak.

-Sivil savunma ekipleri oluşturmak, eğitilmeleri için gerekli tedbirleri almak.

-Firmanın kısa ve uzun vadeli finansman ihtiyaçlarını belirlemek, kanuni değerde tutulmasını sağlamak, işletme için en uygun finansman kaynaklarını araştırarak bilgileri yönetim kurulu başkanına sunmak.

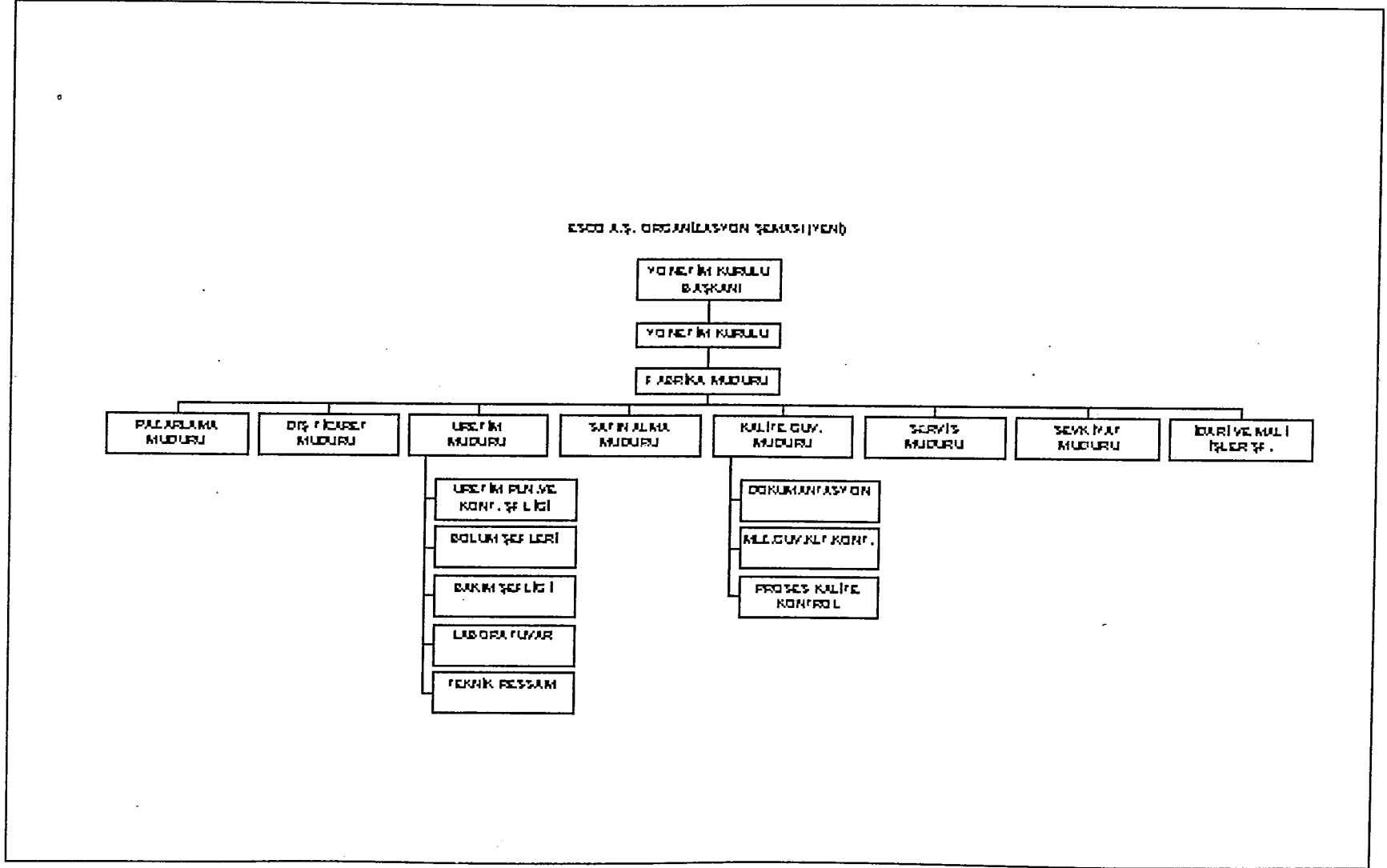
-Bilanço, kar zarar tablosunu, nakit giriş çıkış tablolarını düzenlemek, yatırım bütçeleri düzenlemek ve yönetim kurulu başkanına sunmak.

-İşçi ve işveren ilişkilerini düzenlemek.



Şekil 1 : ESCO A.Ş. nin 27 Temmuz 2000 tarihli organizasyon şeması.

Şekil 2 : ESCO A.Ş. nin yeni organizasyon şeması



ESCO A.Ş.'nin 27.07.2000 tarihli organizasyon şeması ile yeni organizasyon şeması karşılaştırıldığında ESCO A.Ş. üretim faaliyetini ayrı bir müdürlük bünyesinde gerçekleştirmeyi uygun bulduğu dikkati çekmektedir. Bunun sebebini ise işletme, artan üretim kapasitesi ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler ile açıklamaktadır.

ESCO A.Ş. organizasyon yapısında gerçekleştirmekte olduğu değişikliklerin yanında teknoloji transferini uygulayan bir işletme olarak üretim planlama ve kontrol şefliği bünyesinde gerçekleştirdiği ARGE faaliyetlerine ileride organizasyon şemasında ayrı bir bölüm olarak yer vermek amacıyla çalışmalarına devam etmektedir.

ESCO A.Ş. bünyesinde üretim metotlarında ve organizasyon yapısında gerçekleştirilen tüm bu değişiklikleri yapmaktaki amaç ise değişimi değişerek takip etmek, değişimin dışında kalmamaktır. İşletmede gerçekleşen bu değişiklikler ESCO A.Ş.'nin iç ve dış pazarlarda lehine olabilecek izlenimlerin artmasını, ürün ve hizmet kalitesinde öncü olmasını, rekabet ortamında pazar payını arttırmasını, teknolojik açıdan günün gerisinde kalmadan faaliyet göstermesini sağlamayı amaçlamaktadır.

İşletmenin yukarıda belirtilen hedeflere ulaşması için organizasyon yapısı ihtiyaç duyuldukça değiştirilmektedir. İşletme içinde sözü edilen örgütlenme faaliyetini yönetecek modern anlamda bir organizasyon birimi bulunmamaktadır. Şirkette görev yapan yöneticilerin bir araya gelmesi ile organizasyon yapısında gerçekleştirilecek değişiklikler görüşülüp karara bağlanmaktadır.

Bütün bu işletme içi değişikliklerden sonra ESCO A.Ş. açısından işletmenin en son kullandığı organizasyon yapısının işletme için ideal bir organizasyon yapısı olduğunu söylemek zor değildir. Ancak işletmeyi çevreleyen faktörlerde özellikle teknolojiye herhangi bir değişiklik olduğunda uygulanan organizasyon yapısı ideal olma özelliğini kaybedecek, işletme yani bir organizasyon yapısı oluşturma ihtiyacı hissedecektir.

Yeni Organizasyon Yapıları

Yaşadığımız yıllar örgütsel ve yönetsel açıdan değişimin çok hızlı bir şekilde yaşandığı yıllardır. Teknoloji ve bilgi alanında yaşanan hızlı değişim, insan hakları, yükselen değerler, mal ve hizmet sunumunda yeni kalite anlayışı ve bütün bunların yanında artan uluslar arası rekabet, bu sürecin önemli özellikleri arasındadır. Üretim anlayışında yaşanan yeni yaklaşım biçimleri, kitle üretiminden esnek ve standart dışı üretim anlayışına geçilmiş ve bu anlayış yeni organizasyon yapılarını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni organizasyon yapılarının şebeke organizasyon yapısı, yığılım organizasyon yapısı ve sanal organizasyon yapısı olarak adlandırıldığından daha önce bahsedilmiştir.

Yeni organizasyon yapılarına ESCO A.Ş.'nin bakışı incelendiğinde şöyle bir durum ortaya çıkmaktadır:

ESCO A.Ş. üretimini gerçekleştirme sürecinde pek çok yurt içi ve yurt dışı işletmelerle ilişkide bulunmaktadır. Şirketin, üretim için gerekli olan malzemeleri temin ettiği işletmeler taşeron işletmeler olarak nitelendirilmektedir. Bu işletmeler ile ESCO A.Ş. arasındaki ilişkiler sipariş esasına dayalı olarak şekillendirilmektedir. ESCO A.Ş. alacağı malzemeleri piyasada en iyi kalite ve en uygun koşullarda sağlayacak işletmelerle anlaşmakta, yapılan sözleşme koşulları yerine getirildikten sonra ya aynı işletme ile çalışılmaya devam edilmekte ya da yeni bir işletme ile anlaşma yapılmaktadır.

Konuya bu açıdan bakıldığında ESCO A.Ş. yeni yeni kullanılmaya başlanan organizasyon yapılarını çeşitli yayınlardan ve diğer işletmelerden takip etmekte fakat işletmede uygulamamaktadır. Bunun ise işletme açısından pek çok nedeni vardır.

İşletmeler bazı maliyetlere katlanmamak amacıyla bu tür yapıları uygulamaya çalışmaktadır. Bu konuya en güzel örnek Arçelik Buzdolabı Fabrikasında yaşanmıştır. Ana işletme durumundaki Arçelik, belli bir dönem stok tutma maliyetini azaltmak için yakınlarında bulunan işletmeler ile bazı anlaşmalar yapmıştır. Bu anlaşmalar ile ana işletme, yan işletmelerin tüm hizmetlerinden sadece kendilerinin yararlanacağını, piyasadaki diğer

işletmelere çıktı sağlanamayacağını şart koşturmuştu. Ülkemizde yaşanan ekonomik kriz nedeniyle yan işletmeler büyük çaplı stok tutma maliyetine katlanmak zorunda kalmışlardır. Şebeke organizasyon yapısına örnek olabilecek bu uygulama ile hem ana işletme hem de yan işletmeler büyük maliyetler yüklenmişlerdir.

Konunun bir de üretim yönü vardır. Yan sanayiler ana işletmeye sürekli aynı ürünü ürettikleri için zamanla mamul çeşitliliğinden vazgeçerek tek bir ürünün üretiminde uzmanlaşma gibi bir tehlikeyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum işletmeleri rekabet ortamında zayıf duruma getirmektedir. Ana işletme ise zamanla diğer yan sanayilere bağımlı duruma gelme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Diğer yeni organizasyon yapıları için ise işletmenin belli bir büyüklüğe ve uzmanlık seviyesine ulaşması gerekli olduğundan işletmede bu yapıların uygulanması mümkün olmamaktadır.

Ekonomik krizin yoğun yaşandığı günümüzde ise ESCO A.Ş. gelecekteki belirsizlik nedeniyle bu tip yapıların uygulanabilirliğinin mümkün olmadığını savunmaktadır.

ESCO A.Ş.'ne sanal organizasyon yapısı açısından bakıldığında ise işletmede bilgisayarların üretim, pazarlama, bilgi alış verişi gibi konularda yaygın biçimde kullanıldığını görmek sevindiricidir. İşletme içinde üretilen parça kalıpları bilgisayarlar ile gerçekleştirilmektedir. Ayrıca ESCO A.Ş. bilgisayarlar ile yurt dışındaki işletmelerle sürekli bilgi alış verişinde bulunmaktadır. Ürünlerin elektronik devre çizimleri, firma logoları "mail"ler ile işletmeye ulaşmaktadır. Ürünlerin pazarlaması aşamasında da yine sanal ortamdan yararlanılmaktadır.

ESCO A.Ş. bilgisayarların üretime sağladığı desteğin bilincine varmış ve yurt dışındaki işletmelerden, kalıpların bilgisayar destekli hazırlanmasını sağlayan CNC kalıp hazırlama makinesini edinmek için girişimlere başlamıştır.

ESCO A.Ş. nin Organizasyon Yapısı

ESCO A.Ş. nin Şekil-2'deki organizasyon şeması incelendiğinde organizasyondaki bölümlerin faaliyet alanlarına göre oluşturulduğu görülmektedir. Bu durum ESCO A.Ş.nin organizasyon yapısının fonksiyonel bölümlendirmeye göre oluşturulduğunu düşündürse de, işletme içindeki yatay ve dikey ilişkiler göz önüne alındığında matriks organizasyon yapısının uygulandığını söylemek mümkündür. ESCO A.Ş.de yeni bir üretim faaliyeti düşünüldüğünde oluşturulan proje grupları da işletmede matriks yapının uygulandığının bir kanıtıdır. İşletmede tüm birimler birbirleriyle koordineli çalışmaya özen göstermektedirler.

Teknolojik Yeniliklerin Takibi

Teknoloji günümüzde üretimde rekabet üstünlüğü sağlayan temel girdi durumuna gelmiştir. Teknoloji üretmek için ARGE harcamalarına önemli ölçüde kaynak ayırmanın gerekliliği bilinmektedir. Bugün araştırma geliştirme giderlerine ayrılan kaynakların GSMH içindeki payı yüzde olarak Japonya'da % 3, ABD'de % 2.8, AB ülkelerinde % 2 dolayındadır. Bu pay Türkiye'de sadece % 0.5'tir. Bu durumdan ülke bazında pek çok işletmenin teknoloji transferi yoluna gittiği sonucu çıkarılmaktadır. Bu işletmelerden birisi de ESCO A.Ş.'dir.

ESCO A.Ş.'de dış piyasalarda faaliyet gösteren bir işletme olması nedeniyle diğer yabancı işletmelerin faaliyet alanında yapmış olduğu yenilikleri takip etmek zorundadır. Bu amaçla işletme 1993 yılından bu yana 2 yılda bir olmak üzere Almanya'da gerçekleştirilen Domotechnica Fuarına katılarak ürünlerini burada açtığı standartlarda sergilemektedir. ESCO A.Ş. ürün sergilemenin yanında aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin ürünlerini de yakından takip etmektedir. Ayrıca ülkemizde her yıl açılan İzmir Enternasyonal Fuarına da katılmaktadır. Üretilen ürünlerdeki teknolojik yenilikler fuarlar ve çeşitli yayınlar aracılığı ile takip edilmektedir.

Fuarlarda ürünlerini tanıtma fırsatı yakalayan işletme yine burada çeşitli işletmelerle yaptığı anlaşmalarla bu işletmelere ait ürünleri üretme hakkını kazanmaktadır. İşletme, dış piyasaya hem anlaştığı firmaların markaları hem de kendi markası ile ürün satmaktadır. Bu yolla hem teknoloji takip edilmekte hem de transferi gerçekleşmektedir.

Teknoloji Transferi

ESCO A.Ş. teknolojiyi büyük ölçüde transfer ederek takip etme yolunu tercih etmektedir. Teknoloji transferinin işletme için olumlu ve olumsuz etkileri bir arada yaşanmaktadır.

Bilindiği gibi ARGE çalışmaları yüksek maliyetleri beraberinde getirmektedir. ESCO A.Ş. ise teknoloji transferi yoluyla bu çalışmaların maliyetine katlanmak zorunda kalmamaktadır. Ayrıca yeniliklerin kısa bir süre içinde teknoloji transferi yoluyla takip edilmesi de diğer bir avantaj olarak görülmektedir. İşletme daha önce piyasada var olmayan bir ürünü piyasaya sürmenin riskini yaşamamakta, piyasada tutulan teknolojileri seçme avantajına sahip olmaktadır.

Teknoloji transferinin bu avantajlarına karşılık bazı dezavantajları da vardır. Her şeyin başında teknoloji edinim maliyeti çok yüksektir. Bir malın patentine sahip olmuş bir işletmeden bu teknolojiyi edinmek ESCO A.Ş.'ni yüksek bedeller ödemek zorunda bırakmakta, yapılan anlaşmalarda teknolojiyi satan işletmeyi her konuda avantajlı duruma getirmektedir. Diğer dezavantaj ise piyasada var olan teknolojiye dayalı ürünler üzerine çalışmak ESCO A.Ş.'nin Pazar payını kısıtlamakta, rekabetin yoğun olduğu ortamda alım-satım yapma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Üretilen malların yaşam seyri de kısalmaktadır. Pazarda kalıcı olabilmek için çok fazla çaba harcamak zorunda kalınmaktadır.

Teknoloji Geliştirme

Teknoloji transferinin tüm avantajları göz önüne alındığında işletmeler kendi bünyelerinde AR-GE çalışmalarına yönelişin kaçınılmaz olduğunda hemfikir olmaktadır. ESCO A.Ş. de yurt dışına ve yurt içine mal üreten ve pazarlayan bir işletme olarak AR-GE faaliyetlerine yönelmenin bir ihtiyaç olduğunu fark etmiştir. İşletme bünyesinde gerçekleştirilen AR-GE faaliyetleri şimdiye kadar ayrı bir birimde değil Üretim Planlama ve Kontrol Şefliğinde gerçekleştirilmekteydi. Yurt dışındaki işletmelerden ESCO A.Ş.'ne gönderilen numuneler işletmede incelenmekte ve bunlar işletme içinde kullanım şeklinde, ürün dizaynı konularında geliştirilerek yeni ürünler oluşturulmaktadır. Ancak AR-GE açısından bu çalışmalar yeterli düzeyde olmadığından, ESCO A.Ş. bünyesinde AR-GE çalışmalarına yeni yönelişler gerçekleştirilmeye başlanmıştır. ESCO A.Ş. önümüzdeki aylarda ARGE çalışmalarının alt yapısı ile işletme içinde ayrı bir ARGE bölümü kurmayı planlamaktadır.

Teknoloji geliştirme maliyetinin yüksek olması, konuyla ilgili eğitilmiş personele duyulan ihtiyaç yanında ESCO A.Ş.'ne bazı avantajlar da sağlayacaktır. ESCO A.Ş.'nin teknoloji yarışında yerini alması bu AR-GE çalışmalarıyla gerçekleşecektir. Ayrıca iç ve dış piyasalara yepyeni ürünler sunmayı planlayan işletme böylece pazarlarda karşılaştığı rekabetin ölçüsünü azaltmış olacaktır. Dolayısıyla pazar payını büyütecektir. Bu açıdan ESCO A.Ş.'nin gelecekteki amacı teknolojiyi izleyen değil, teknolojiyi geliştiren bir işletme olmaktır.

Eğitim

ESCO A.Ş. bünyesinde çalışanlara işletmede uygulanan teknoloji, ARGE çalışmalarına yönelik konularında eğitim programları uygulanmaktadır. Bu faaliyetlerde eğitici konumundaki kişiler ESCO A.Ş. bünyesinde çalışan kişiler olmaktadır. Bu kişiler, TSE'nin, KOSGEB'in ve üniversitelerin verdiği eğitim programlarına gönderilmekte ve buralardan edindikleri bilgileri kendi

işletmelerindeki uygulamalarla birleştirerek şirket çalışanlarına aktarmaktadırlar.

3.GARANTİ BANKASI ANONİM ŞİRKETİ'NİN TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM SAĞLAMA AÇISINDAN İNCELENMESİ

3.1.Garanti Bankası A.Ş. Hakkında Genel Bilgi

Garanti Bankası A.Ş. 1946 yılında Ankara'da kurulan, 1983 yılında Doğu Holding bünyesine katılarak aktif büyüklüğü ve ödenmiş sermayesi açısından Türkiye'nin en büyük bankalarından biridir.

Garanti Bankası Türkiye'nin on-line ve real time hizmete geçen ilk şubeli özel bankası olma özelliğini taşımaktadır.Banka şu anda 5585 çalışanı, yurt içinde 280 şubesi, yurt dışında Lüksemburg ve Malta'da şubeleri ve 18 ofisi ile hizmet sunmaktadır.Ayrıca Hollanda'da UGBI ve Rusya'da Garanti Bank Moscow'un tamamına sahiptir.16 Ekim tarihinde yönetim kurulunun aldığı kararla Garanti Bankası ile %100 sahibi olduğu Osmanlı Bankası , Garanti markası altında birleşmiştir.

Uluslararası derecelendirme kuruluşlarının notlarına göre Garanti bugün Türkiye'nin en yüksek kredi notlarına sahip bankasıdır.Thomson Bank Watch Garanti'yi geliştirmekte olan ülkeler sıralamasında en yüksek notla değerlendirmiştir.Garanti Bankası dünyanın önde gelen değerlendirme kuruluşlarından Capital Intelligence Ltd.tarafından da altı yıl üst üste uzun vadeli "A" notuyla değerlendirmiştir.

Finans dünyasının önde gelen yayınlarından Euromoney dergisi, 2000 yılında Garanti Bankası'nı beşinci kez "Türkiye'nin en iyi bankası" ,1999 yılında da yine aynı dergi tarafından küçük ve orta ölçekli bankalar arasında "Dünyanın En İyi Bankası" seçilen Garanti, New York'ta yayınlanan Global Finans Dergisi tarafından da 1999 ve 2000'de iki yıl üst üste "Türkiye'nin En İyi Bankası" olarak değerlendirilmiştir.2000 yılında, The Banker Dergisi tarafından "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçilen Garanti Bankası bu yıl da Emerging Markets Investor dergisi tarafından aynı ödüle layık görülmüştür.

Kurumsal,Ticari,İşletme Bankacılığı ve Bireysel Bankacılık hizmetleriyle müşterilerine ulaşan Garanti Bankası Türkiye'de de bazı illere imzasını atmıştır.Türkiye'nin ilk chipli kredi kartı olan Bonus Kart , 2000

Nisan ayı ortalarında müşteriye sunulmuştur. Bunun yanında Garanti 2000 Ağustos ayında THY ile gerçekleştirdiği işbirliği ile kullanıcılara “mil puan” kazandıracak Shop&Miles kredi kartı uygulamasını başlatmıştır. Garanti Bankası , Ocak 2001’de Türkiye’de yaşayan yabancılara dönük yeni bir proje ile ülkemizde yaşayan 20000 yabancıya İngilizce Bankacılık hizmetini başlatmıştır.

Garanti Bankası Türkiye’de internet ve telefon bankacılığını bir arada sunan ilk banka özelliğini de taşımaktadır. 375.000 internet şubesi ve 389.000’in üzerinde Alo Garanti Müşterisi bulunmaktadır. Garanti 2001 yılında dünyanın en önemli finans dergilerinden Global Finance tarafından da Türkiye’nin internet üzerinden en iyi bankacılık hizmeti veren bankası seçilmiştir.

3.2. Garanti Bankası A.Ş. Bulguları

Garanti Bankası A.Ş.’de gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen bulgular ana başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir.

Teknoloji

Son yıllarda bankacılık sektöründe yaşanan kıyasıya rekabet, müşterilerin hizmet beklentilerinde meydana gelen değişimler, küreselleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler bankaları evraklara dayalı kara düzen bankacılık hizmetlerinin kendileri ve müşterileri için yetersiz kaldığı sonucuna getirmiştir. Bankacılık sektörü açısından bu faktörlere kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler: Bilgi teknolojilerini daha önceki bölümlerde verilerin kaydedilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilmesi ile bilgilerin üretilmesi , üretilen bilgilere erişilmesi, saklanması, nakledilmesi gibi işlemlerin etkili bir biçimde yapılmasına olanak sağlayan teknolojiler olarak tanımlamıştık.

Bankacılık sektörü açısından bilgi teknolojilerinin çok önemli bir yeri vardır.Zira bankalarda bilgisayarların yaygın şekilde kullanılmaya başlanması, bu araçları kullanacak personelin sayıca artması, bankalar arası rekabetin hızlanması bankaları bilgi teknolojileriyle iç içe hizmet vermek zorunda bırakmıştır.Türkiye Bankalar Birliği'nin 2000 yılında 53 banka ile yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre⁶⁹ “Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türk bankacılık sektörüne pozitif yönde en çok etki etmesi beklenen değişimler içinde teknolojik değişimler ilk sırada yer almaktadır.Bankaların %96'sı teknolojik gelişmelerin sektörü olumlu yönde etkilemesini beklemektedir.”

Rekabetin Artması: Bankalar günümüzde hem diğer bankalarla hem de farklı finansal kurumlarla sürekli rekabet halindedir.Bu yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmek için bilgi teknolojilerindeki değişimleri takip etmek zorunda kalmaktadırlar.

Müşteri Taleplerinde Meydana Gelen Değişmeler: Bilgi teknolojilerinin kullanım alanlarının sayısını genişletmesi sonucu müşterilerinde beklentileri bu teknolojileri kullanan bankalardan yana olmaktadır.Hizmetlerin kısa sürede , ucuza ve aksamadan gerçekleşmesini bekleyen müşteriler bu beklentilerine bilgi teknolojisini en iyi kullanan bankalar ile ulaşabilmektedirler.

Küreselleşme: Küreselleşmeden bankacılık sektörü de yoğun şekilde etkilenmektedir.Dünya üzerindeki diğer bankalar ve finans kurumları bilgi teknolojilerinin sunduğu hizmetler sayesinde birbirlerine yakınlaşmaktadırlar. Ayrıca küreselleşme sonucunda piyasalarda yabancı bankalarında faaliyet göstermeye başlamaları varolan rekabetin daha da şiddetlenmesine neden olmaktadır.

Verilen bilgilerin ışığı altında bakıldığında Garanti Bankası'nda durum şu merkezde gerçekleşmektedir.

Garanti Bankası da yukarıda sayılan faktörlerin etkisi altında kalarak, varlığını bilgi teknolojilerine verdiği önemle korumaktadır.Banka bilgi teknolojisi konusunda dünyada gerçekleşen tüm yenilikleri Doğu Holding

⁶⁹ Türkiye Bankalar Birliği, **2000'li Yıllarda Bankacılık Sektörü** (İstanbul: 1999),s.14

bünyesinde ayrı bir birim olarak faaliyet gösteren Garanti Bilişim Teknolojisi ve Ticaret A.Ş.'nin verdiği hizmetlerden yararlanarak takip etmektedir.

Garanti Bankası'nın bilgi teknolojileri konusunda yararlandığı bir kuruluş olan Garanti Bilişim Teknolojisi A.Ş. hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır.

Garanti Bilişim Teknolojisi Ticaret T.A.Ş.,1946 yılında Garanti Ticaret Türk Anonim Ortaklığı adı altında , her türlü iç ve dış ticaret faaliyeti göstermek üzere kurulmuş ve aynı yıl Garanti Bankasının kuruluşunda kurucu ortak olarak yer almıştır.

1981 yılında şirket faaliyet konusunu Bilgi İşlem olarak değiştirmiş ve Garanti Bankası'na bilgi işlem hizmeti vermeye başlamıştır.1983 yılında Doğu Grubu bünyesine katılan Garanti Ticaretin faaliyetleri 1995 yılından sonra Doğu Grubu bünyesindeki bankalara, finans kurumlarına ve diğer şirketlere bilgi işlem hizmetleri vermek olarak genişletilmiştir.Şirket 1998 yılından itibaren de Garanti Bilişim Teknolojisi ve Ticaret T.A.Ş. adı altında hizmet vermektedir.Garanti Teknoloji Grubunun çalışmaları ise şu şekilde gerçekleşmektedir.

Garanti Teknoloji 24 saat 7 gün kesintisiz hizmetin tartışılmaz bir gereklilik olduğu Data Center hizmetlerinin tümünü; sistem yönetimi, sistem sağlanırlığı ve izleme, yedekleme ve arşivleme, baskı ve postalama hizmetlerini çok yüksek bir kullanılabilirlik ortalaması ile gerçekleştirmektedir. 3400 MIPS'lik sistem, 6.2 terabayt disk kapasitesi ve %99.99 sistem sağlanabilirlik ortalaması ile Türkiye'de bu alanda öncü durumundadır.Bu platformda yer alan temel bankacılık ve finansal uygulama yazılımları da 200 kişilik yazılım ve bilgisayar mühendisi tarafından Garanti Teknoloji Grubu bünyesinde gerçekleştirilmektedir.Tüm Doğu Grubu'nun iletişim alt yapısını oluşturan kominikasyon omurgası Garanti Teknoloji tarafından yönetilip sürekli izlenmektedir.Alt yapı üzerinde video ve data haberleşmesi yapılabilmektedir.Bu yapı üzerindeki network tasarım ve mühendislik çalışmaları, tüm donanım ve iletişim yazılımlarının yönetimi , danışmanlık hizmetleri Garanti Teknoloji Grubunun çalışmaları arasında sayılabilir.

Garanti Teknoloji Grubunun bilgi teknolojileri açısından Garanti Bankasına verdiği hizmetler ise şu şekilde sıralanabilir.

Sistem İletiş Hizmetleri: Garanti Teknoloji tüm fonksiyonlarıyla bir Sistem Yönetim Merkezi olarak hizmet vermektedir.Bu konuda şu hizmetler verilmektedir.

- Sistem tasarımı ve kurulumu
- Yazılım dönüştürme
- İzleme denetim
- Raporlama
- Operasyon
- Veri tabanı yönetimi
- İnternet mail hizmetleri
- Danışmanlık

İletişim Alt Yapı Hizmetleri:Yerel ve geniş alan ağları kuruluş ve yönetimi ile görevlidir.Bu konuda şu hizmetler verilmektedir.

- POS ağları kuruluş ve yönetimi
- ATM cihazı kuruluş ve yönetimi
- Telefon santralleri kuruluş ve yönetimi
- Çağrı merkezi kuruluş ve yönetimi
- Video konferans hizmetleri
- Danışmanlık

Kullanıcı Destek Hizmetleri:Tüm hizmet birimlerine yönelik kullanıcı yardım masaları ile 24 saat haftanın 7 günü sorun giderme ve teknik destek verilmektedir.Bu açıdan verilen hizmetler ise şu şekildedir.

- Ana sistemler
- İletişim ve alt yapı
- Açık sistemler
- İnternet hizmetleri
- Uygulama destek

Uygulama Yazılım Hizmetleri:Tüm finansal uygulamalar ile bankacılık yazılımları ATM/POS/IVR yazılımlarına yönelik şu hizmetler verilmektedir.

- Uygulama,tasarım,gerçekleştirme

- Test ,dönüştürme ve uygulama
- Eğitim
- İzleme ve denetim
- Danışmanlık
- Doküman yönetimi
- Faks entegrasyonu

Garanti Bankası yukarıda sözü edilen bilgi teknolojileri sayesinde müşterilerine sunduğu hizmetlerin kapsamını ise şu şekilde geliştirmiştir.

Garanti Bankası'nın İletişim Sistemleri :

- Yoğun günlerde 20 milyon işlem
- Ayda 2 milyon sayfa liste
- Yönetilen PC sayısı 10.000
- e-mail kullanıcı sayısı 10.000
- Günlük mail trafiği 170.000

Garanti Bankası'nın İletişim Altyapısı:

- 8 Telekom Merkezi
- 620 ATM,35.000 POS yönetimi(Türkiye çapında 200 yerel iletişim ağına bağlı POS ağı, kesintisiz olup uydu hatları ile desteklenmektedir.)
- 700 noktadan internet erişimi

Verilerden de anlaşılacağı gibi Garanti Bankası bilgi teknolojilerini kullanmanın varolmanın bir şartı olduğu anlayışıyla, bilgi teknolojilerini Garanti Teknoloji Grubunun çalışmalarıyla yakından takip etmektedir. Bankanın verdiği hizmetlerin tamamı bilgi teknolojilerinden yararlanarak sağlanmaktadır.

Teknolojik Açıdan Garanti Bankası A.Ş.'nin Çevresi

İster hizmet işletmesi, ister ticaret işletmesi ,isterse endüstri işletmesi olsun piyasada faaliyet gösteren tüm işletmeler bazı çevresel faktörlerle iç içe yaşamlarını sürdürmektedirler.Garanti Bankası da çeşitli çevresel faktörler tarafından etkilenmektedir.Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

Diğer Bankalar: Globalleşme olgusunun yoğun yaşandığı günümüzde özellikle 12 Ocak Kararlarından sonra bankacılık sektöründeki tüm bankalar hem yurt içindeki hem de yurt dışındaki bankalarla rekabet eder duruma gelmişlerdir. Ülkemizde son yıllarda ard arda açılmaya başlayan yabancı kökenli bankalar (HSBS,Citi Bank vb.) bankacılık sektöründeki tüm bankaları olduğu gibi Garanti Bankası'nı da rekabet açısından oldukça büyük boyutlarda etkilemektedir.

Garanti Bankası rakip durumundaki bankaların müşterilerine verdiği hizmetlerin gerisinde kalmamak için piyasadaki bankaları yakından takip etmektedir.

Müşteriler: Günümüzde bankacılık hizmetlerinden yararlanan müşterilerinde bankalarından beklentileri farklı boyutlara ulaşmıştır.Müşteriler kendi beklentilerine cevap verebilecek bankaları seçerek onlardan hizmet alma yoluna gitmektedirler.Müşterilerin bankalarda aradıkları özellikler ise yine bankanın bilgi teknolojilerini ne derecede kullandıklarına bağlı olmaktadır.

Türkiye Bankalar Birliği'nin yaptığı araştırmaya göre bankalar 2000'li yıllarda teknoloji kullanımının özellikle müşteriye sunulan hizmet kalitesini arttırmada önemli olacağını düşünmektedirler.⁷⁰

Hissedarlar: Bankaların başarılarından beklenti içinde olan gruplardan biride hissedar durumundakilerdir.Hissedarların yakın veya uzak gelecekte banka açısından verecekleri kararlar ve katılımları bankanın başarısını etkilemektedir.

Diğer Finansal Kuruluşlar: Piyasada faaliyet gösteren bazı bankacılık işlemlerini (sigortacılık,kredi kartı ihracı, ATM ağları vb.) yürütmeye çalışan bazı finans kurumları da bankaların rakibi durumundadır. Bunlara Amerika'da Sears Roebuck, İngiltere'de Marks&Spencer ve Almanya'da Quelle örnek gösterilebilir.⁷¹

⁷⁰ Türkiye Bankalar Birliği, a.g.e.,s.65

⁷¹ Uzkesici,a.g.e.,s.40

Bu şirketler tüm bankacılık hizmetlerini gerçekleştirmese bile bazı alanlarda banka faaliyetleri kapsamında çalışarak bankalara rakip durumuna gelmektedir.

Örneğin American Express kuruluşundan bu güne değin kredi kartı sağlanmaktadır.Ancak son yıllarda kart sahibi müşterilerine uçak, otel rezervasyonu , ofis hizmeti ve daha pek çok hizmeti de götürmektedir.⁷²

Ülkemizde de kendisi bir banka olmadığı halde müşterilerine kredi kartı hizmeti sunan kuruluşlara son yıllarda rastlanmaktadır.Dolayısı ile bu kuruluşlar bazı hizmet alanlarında Garanti Bankası'nın da rakibi olmaktadır.

Ekonomik Durum: Bankalar ekonominin temel taşı durumundadırlar. Bankacılık sektörüne önem veren ekonomilerde sağlam bir ekonomik yapı görülmektedir.

Ülkelerin ekonomilerinin başarısı bankaların başarılarından geçmektedir.Özellikle 2001 yılı ülkemiz bankacılığı açısından kara bir yıl olarak nitelendirilebilir.Arka arkaya açılan bir sürü özel banka yanlış kredi politikalarının kurbanı olmuş ve Bankacılık Üst Kurulu'nun yaptığı denetimler sonucu kapatılmış, bir çok çalışan ve müşteri olumsuz sonuçlarla karşılaşmıştır.Bankaların bu durumu ülkemiz ekonomisini de olumsuz etkilemiş, piyasada hala faaliyet gösteren bankalarımızın da uluslar arası kuruluşlar tarafından kredilendirme notu düşürülmüştür.

Kapatılan bankaların yanı sıra bazı bankalarında bir diğer banka ile birleştirilme yolun gidilmiştir.Bu olay Garanti Bankası'nı da etkilemiş, daha önce Körfez Bank ile birleşen Osmanlı Bankası da Garanti Bankası'nın bünyesine katılmıştır.

Ülkemizde bankacılık alanında yaşanan bu kötü durum yeni bir Bankacılık Yasasını gündeme getirmiştir.

Bütün bu faktörlerin etkisi altında kalan Garanti Bankası yoğun bilgi teknolojilerinin kullanımına önem vererek müşteri sayısını arttırmaya ve rekabet ortamında varlığını sürdürmeye çalışmaktadır.

⁷² Berberoğlu ve Dalyan,a.g.e.,s.93

Teknolojik Değişmelerin Garanti Bankası'na Etkisi

Finansal sektörde değişimi zorlayan en önemli güçlerden biri, belki de en önemlisi teknoloji de, özellikle bilgi işlem ve telekominikasyonda olan gelişmelerdir. Bu gelişmeler hem bir çok yeni ürünün sunulabilmesine hem de bunların sunum kanallarında büyük bir artışa yol açmıştır.⁷³

Garanti Bankası da gerek kendi içinde , gerekse müşterilerine verdiği hizmetler açısından çeşitliliğe bilgi teknolojileri sayesinde kavuşmuştur. Bankanın müşterilerine sunduğu internet bankacılığı, telefon bankacılığı, ATM sistemleri, akıllı kart uygulamaları hep bilgi teknolojilerini yaşama geçirme gayretinin birer göstergesi durumundadır.

Teknolojiyle iç içe çalışan banka Türkiye'de internet üzerinden ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve en etkin ödeme sistemi çözümlerini sunarak, Türkiye'de ilk kez SET uyumlu işlemi (Dünyada yedinci, Avrupa'da dördüncü) 1998'de gerçekleştirmiştir. Ekim 2001 tarihinde bu hizmeti kullanan üye mağaza sayısı 375'e ulaşmıştır. Ayrıca internette güvenli alışveriş imkanı sağlayan sanal kart ve sanal kredi kartı uygulamaları ile müşterilerine rahat, ucuz, güvenli alışveriş imkanı tanımaktadır.

Garanti Bankası üzerinde bilgi teknolojilerinin etkisi çok boyutlu olarak yaşanmaktadır.

Ülkemizde 1980'li yılların ortalarından bu yana bankacılık mesleği geçmiş yıllarla kıyaslandığında oldukça farklılaşmıştır. Bunda müşteri beklentilerinin etkisi büyüktür. Daha önceleri kısıtlı sayıda konuda çalışan bankalar günümüzde pek çok hizmeti yürütmektedirler. Ayrıca globalleşmenin sonucu olarak hem iç hem de dış rekabetin yoğunlaşarak artması ile bankalar hem teknolojiye sahip olmak, hem de onu geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk bankaların yönetim anlayışlarında , organizasyon yapılarında değişmelere gitmelerini gerektirmiştir. Bu amaçla da Garanti Bankası'nda üst düzey yöneticiler "değişim yönetimi" konusunda eğitime tabi tutulmuşlardır. Bu vb. gibi eğitim programlarının banka bünyesindeki çalışan tüm personel

⁷³ Türkiye Bankalar Birliği, a.g.e., s.65

içinde sık sık yinelenmesi banka açısından teknolojiye uyma konusunda bir ihtiyacın göstergesidir.

Teknolojik değişmeler ile banka bünyesinde bir üst kademeye yükselmek için aranan özellikler de değişmiş, kıdeme dayanan yükselme anlayışı yerini bilgi ve yöneticilik yeteneğine dayanan yükselme anlayışına bırakmıştır. Kendi personelinden daha geride kalmak istemeyen yönetim kademesi için kendini yenileme ihtiyacı daha üst düzeyde görülmektedir.

Teknolojideki değişmelerin bankacılık faaliyetlerini arttırması Garanti Bankası'nda da yeni yeni bölümlerin oluşmasına ve bazı bölümlerin önem kazanmasına neden olmuştur. Buna örnek olarak bireysel bankacılık hizmetlerini gösterebiliriz. Müşterilere teknolojik gelişmeler sonucu sunulan hizmetlerin artış göstermesi ile bu birim başlı başına faaliyet gösteren ve genel müdüre bağlı bir yapı kazanmıştır. Aynı durum işletme bankacılığı hizmetlerinde de görülmektedir. Bu durumda bankanın organizasyon yapısı da etkilenecek şekilde sunulan hizmetlerle doğru orantılı bir şekilde, hizmet sunan bölümler sayıca artarak organizasyon yapısı karışık bir haline gelmektedir.

Teknolojik değişmelerin personel sayısı üzerine de etkileri olmaktadır. Daha önceleri banka şubelerinde personelin etkinliğine dayalı bir sistemle hizmet verilirken şu anda devreye bilgisayarların girmesi ile şubelerde görülen personel sayısında da azalmalar olmuştur. Buna müşterilerin internet ve telefonlar ile şubeye gelmeden hizmet sağlayabilmelerinin de etkisi olmuştur. Banka bu durumda son yıllarda şube sayılarını da azaltma gibi bir eğilimine girmiştir.

Bilgi teknolojilerinin bankanın tüm bölümlerinde kullanıldığı düşünüldüğünde teknolojideki değişimlerin Garanti Bankası'nı personel niteliği, personel sayısı, verilen hizmetler, organizasyonel açılarından etkilemesi doğal karşılanmalıdır. Tüm bu etkiler göz önüne alındığında Garanti Bankası için teknoloji takibi olmazsa olmaz bir nitelik kazanmıştır.

Teknolojik Değişmelere Uyum Sağlama Yolları

İçinde bulunduğumuz hızlı teknolojik değişim sürecinde, her geçen gün bir önceki günden farklı teknolojiler oluşturulmakta, teknolojilerin eskimesi çok kısa sürede gerçekleşmektedir. Bu bu durum bankalar içinde dezavantajlar yaratmaktadır. Olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istemeyen bankalar da değişerek değişime uymak gerektiği bilinciyle çalışmaktadırlar.

Değişimler ticari bankalarda yönetimleri yeni stratejiler geliştirmeye, ayrıntılı ve özenli faaliyet planları yapmaya, performans izlemeye izin verecek kontrol sistemleri kurmayı zorlamaktadır.⁷⁴

Son yıllarda teknolojiyi yoğun kullanmaya başlayan bankaların organizasyon yapılarında bu değişimlerin etkilerini görmek mümkün olmaktadır. Bankaları organizasyon yapılarında yeni bölümler ve yeni hizmetler önem kazanmaya başlamıştır. Bunlardan fon yönetim, menkul kıymetler ve bireysel bankacılık hizmetleri tamamen bilgi teknolojisi destekli verilmektedir.

Konuya açıklık getirebilmek için Garanti Bankası'nın organizasyon yapısını incelemek yerinde olacaktır.

Garanti Bankası'nın organizasyon yapısının üç bölümden oluştuğu görülmektedir. Genel Müdürlük Organizasyonu, Bölge Müdürlükleri, Şube Organizasyonu.

Bankanın genel müdürlük organizasyonu şu şekildedir. Genel müdüre bağlı on hizmet bölümü vardır ve her bölüm ayrı bir genel müdür yardımcısına bağlı çalışmaktadır. Bölümler ve bölümlere bağlı hizmet alanları ise şöyledir.

İnsan Kaynakları ve Dağıtım Kanalları

- İnsan Kaynakları
- Çağrı Merkezi
- Şubesiz Bankacılık
- Müşteri Memnuniyeti

⁷⁴ Uzkesici, a.g.e., s.96

Hazine Yatırım Bankacılığı

-Yatırım Bankacılığı Koordinasyon

-Hazine

-Kurumsal Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımcı İlişkileri

-Proje Finansmanı

-Ürün Geliştirme

Bireysel Bankacılık

-Bireysel Pazarlama ve Satış

-Açık Pazarlama ve Satış

-İşletme Bankacılığı

-Bireysel Krediler

-Reklam ve Tanıtım

-Kurumsal İletişim

Ticari Bankacılık

-Ticari Pazarlama ve Satış

-Ticari Krediler

-Nakit Yönetimi

Kurumsal Bankacılık

-Kurumsal Pazarlama ve Satış

-Kurumsal Krediler

Kredi Politikaları ve Destek Birimleri

-Kredi Politikaları

-Kredi İzleme

-İnşaat Emlak

Operasyon Hizmetleri

- Şube Destek ve Süreç Gelişimi
- Sistem Analiz

Yönetim hizmetleri

- Genel Muhasebe
- Konsolidasyon ve Uluslar arası Muhasebe
- Hazine Operasyon

Finansal Kurumlar

- Finansal Kurumlar

Hukuk Hizmetleri

- Hukuksal Danışmanlık
- Hukuk İşleri

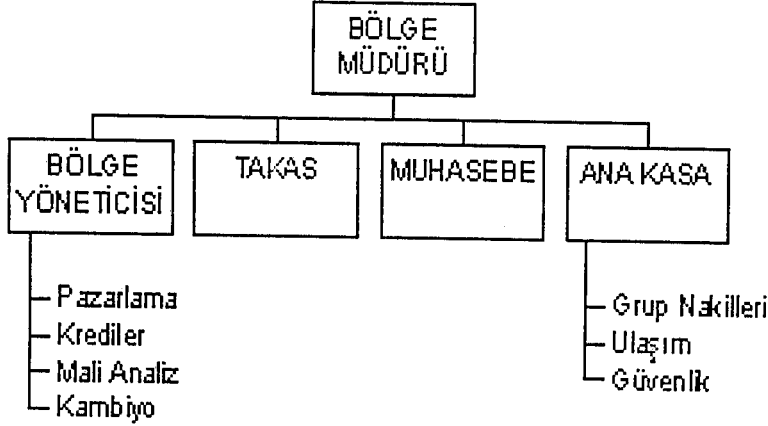
Bankanın genel müdürlük organizasyonu incelendiğinde pek çok alanda hizmet sunduğu görülmektedir. Bu nedenle organizasyon yapısı karmaşık bir görüntüye bürünmektedir. Bu büyüklükteki bir organizasyonu başarıyla yürütmek için yeterli sayıda uzman personele ihtiyaç duyulmaktadır. Hiyerarşik yapının karmaşıklığı şube bazındaki çalışanlara ulaşma konusunda sıkıntılar yaratmaktadır. Garanti Bankası ise bu duruma sadece kendi personelinin kullanımına yönelik oluşturulan bir intranet ağı ile çözüm bulmuştur. Genel müdürlük ile şubeler arasındaki iletişim bu ağ ile gerçekleşmektedir.

Bankanın organizasyon yapısı ihtiyaç duyuldukça değiştirilmektedir. Önemi artan bölümler ayrı bölümler olarak yapılandırılmakta, faaliyeti azalan bölümler ise birleştirilerek organizasyon yapısı şekillendirilmektedir. Buradan hareketle organizasyon şemasında ayrı oluşturulan bölümlerde sunulan hizmetlerin sayıca çok olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle bireysel bankacılık hizmetlerinde bu çeşitlilik görülmektedir. Bireysel bankacılık çatısı altında banka müşterilerine hesap açmakta, çeşitli kredi kartları

vermekte,müşterilerin fatura vb. ödemelerini internet veya telefon bankacılığı ile kabul etmekte,sigortacılık hizmetleri vermekte, internet kanalı ile müşterilerine yatırım danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Bankanın Bölge Müdürlük şeması aşağıda verilmiştir.

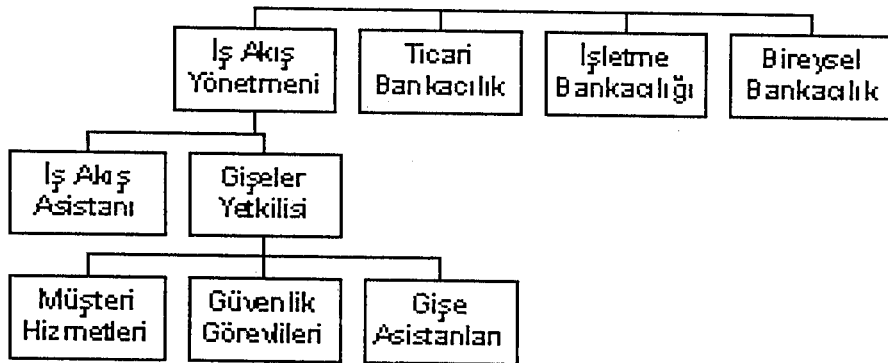
GARANTI BANKASI BÖLGE MÜDÜRLÜK ORGANİZASYONU



Şekil-3: Garanti Bankası Bölge Müdürlük Organizasyonu

Bankanın şube organizasyon şeması ise Şekil-4'de görüldüğü gibidir.

GARANTI BANKASI ŞUBE ORGANİZASYONU



Şekil-4: Garanti Bankası Şube organizasyonu.

Şube organizasyonu dört bölümden oluşmaktadır. İş Akış Yönetmeni, Ticari Bankacılık Bölümü, İşletme Bankacılığı Bölümü, Bireysel Bankacılık Bölümü.

Bankada faaliyet gösteren İşletme, Bireysel ve Ticari Bankacılık Bölümlerinde görevli personel şube müdürüne bağlı çalışırken aynı zamanda İş Akış Yönetmeniyle de bağlantılı çalışmaktadır.

Bankanın bünyesinde gerçekleştirdiği bu değişimleri yapmaktaki amacı ise müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik en uygun organizasyon yapısını kullanır hale gelmektir.

Yeni Organizasyon Yapıları

Garanti Bankasının bir hizmet işletmesi olduğu göz önüne alındığında yapılan araştırmada daha önceleri sözünü ettiğimiz yeni organizasyon yapılarına bir yöneliş olduğunu görmek mümkün olmamıştır. Yalnızca bankada kullanılan bilgi teknolojilerinin yoğunluğu bankacılık faaliyetlerinde sanal bir organizasyon yapısının varlığını ortaya koymaktadır. Tüm şubeler ve genel müdürlük intranet ve internet denilen ağlar ile sanal bir ortamda bir araya gelmektedir. Ayrıca bu sanal ortama müşterilerde internet kanalı ile dahil olmaktadır. İnternet ve intranet ağları sayesinde işlemlerde kısa sürede sanal bir ortamda gerçekleşmektedir.

Garanti Bankası'nın Organizasyon Yapısı

Garanti Bankası'nın organizasyon yapısı incelendiğinde ilk etapta müşteri temeline göre oluşturulmuş bir yapı dikkati çekmektedir. Fakat bölge müdürlükleri organizasyonu ve şube organizasyonu incelendiğinde bölgelere ve fonksiyonlara göre bölümlendirmenin de yapıldığını görmek mümkündür.

Bankanın organizasyon yapısı bu üç tip bölümlendirme faktörünün birleşimi ile oluşturulmuştur.

Teknolojik Yeniliklerin Takibi

Dinamik bir şekilde değişime tabi olan teknoloji , onu kullanan bankacılık sektörünü de çok boyutlu düşünmeye zorlamaktadır.Bankalar hem müşterisine hizmet sunmak, hem de rekabette başarılı olmak durumundadır.Bu durum bankaları teknolojiyi günü gününe takip etmek zorunda bırakmaktadır.

Günümüzde bilgi teknolojisine hakim olmak banlalar açısından oldukça zorlaşmıştır.Bankaların teknolojiyi kendi imkanları ile takip etmeleri de mümkün olmamaktadır.Bu durumla karşı karşıya kalan bankalar teknolojiyi ortaklıklar kurarak takip etmektedirler.

Kısa bir süre öncesine kadar bankalar ve diğer işletmeler ancak ve ancak kendi elektronik ticaret stratejilerini oluşturup, teknik mimarilerini tasarlayıp,teknolojiler arasında entegrasyon sağlayıp kendi çözümlerini oluşturduktan sonra ortaklıklar kurmaktaydılar.Bu günün başarılı şirketleri işe başlamadan bilgi teknolojisine dayanan ortaklıklar kurmaktadırlar.Pazarlama sürelerini kısaltmak için teknoloji liderlerinin uzmanlığından yararlanarak en iyi çözümleri kullanmaktadırlar.Bunun içinde dünya çapında tanınmış ortak şirketlerle ortak girişimlerde bulunmaktadırlar.

Garanti Bankası için ise durum şöyledir. Banka bilgi teknolojisi ihtiyacını Garanti Bilişim Teknolojisi ve Ticaret A.Ş.'den sağlamaktadır. Acaba bu şirket teknolojiadaki değişmeleri ne şekilde takip etmektedir?

Garanti teknoloji grubu da teknolojiyi kurduğu ortaklıklarla takip etmektedir.Şirket bu amaçla dünyaca tanınmış birçok şirketle ortak işlere imza atmaktadır.Kazandığı bu bilgileri teknolojiye dayalı çalışan işletmelere ve Doğuş Holding bünyesindeki işletmelere sunmaktadır.

Garanti teknoloji grubunun yaptığı bu ortak çalışmalar ise şu şekilde sıralanabilir.

HP(Hewlatt-Packard):İki şirket yakın geçmişte uzmanlık ve teknolojik işbirliği yaparak bir SET (Güvenli Elektronik Hareket) uygulamasını yaşama geçirmiştir.İki firmanın iş ortaklığı hala devam etmektedir.

IBM:Garanti Teknoloji Grubu IBM ile uzun yıllardır projeler gerçekleştirmektedir.

Microsoft:İki şirket arasında imzalanan anlaşma ile Garanti Teknoloji Microsoft'un ürünlerinin başka firmalarca kullanımı ve desteğine yönelik hizmetleri verme konusunda anlaşmıştır.

Sun Microsystems: İki şirket yeni kurulan internet şirketlerine hizmet vermek için ortak olmuştur.Yani müşterilerin internet şirketi haline gelmesi için iForce girişimine ortak olmuşlardır.iForce girişimi, en kısa sürede internet şirketi olmak için gerekli tüm ürünleri,yöntemleri,hizmetleri,programları sağlamaya yönelik olarak oluşturulmuştur.

Garanti Teknoloji Grubu Garanti Bankası'nın Osmanlı Bankası ile birleşmesi görevini de üstlenerek , iki bankanın tüm sistemlerini 39 günde standardize etmiştir.

Görüldüğü gibi şirket kurduğu ortaklıklarla hem teknolojiyi takip etmekte hem de bu bilgileri başta Garanti Bankası olmak üzere diğer şirketlere de ulaştırarak bilgi teknolojilerini yayıcı bir görev üstlenmektedir.

Garanti Teknoloji Grubu üniversitelerle de işbirliği içinde bulunarak deneyimlerine akademik özellikte katmaktadır.Garanti Teknoloji'nin Kırgız Teknik Üniversitesi ve Almaata Teknoloji Üniversitesi ile yaptığı işbirliği protokolünü bu konuya örnek verebiliriz.

Garanti Teknoloji Grubu teknoloji konusundaki deneyimlerini düzenlenen seminerlerle de ilgililere aktarmaktadır.Bu amaçla İstanbul Teknik Üniversitesi'nde 7 Aralık 2001 tarihinde düzenlenen "Wireless Network" sempozyumuna katılan grup, burada wireless teknolojilerinin geldiği son nokta ve olanaklarının gelişimindeki olumlu ve olumsuz etkenler konusunda bilgiler vermiştir.

Garanti Teknoloji 24 Mayıs 2001 tarihinde Swissotel'de "Adım Adım Kuramsal Bilgi Güvenliği" konulu seminerler vermiştir.

Garanti Teknoloji bilişim teknolojilerinin en gelişmişlerini kullanarak , en seçkin çözümleri sunarak hizmet vermektedir.Bu alandaki yatırımları ve teknoloji kullanımı ile dünya çapında kabul görmüş bir şirkettir.Donanım ve iletişim alt yapısı alanındaki mimarisi ,yazılım alanındaki çözümleri ile pek çok önemli uluslar arası kuruluşu referans olarak gösterilmektedir.

Teknoloji Transferi ve Teknoloji Geliştirme

Garanti Bankasına teknolojik destek sağlayan Garanti Teknoloji Grubunun kuruluş amacı ilk zamanlarda her türlü iç ve dış ticareti gerçekleştirmek iken daha sonraları faaliyet alanını bilişim teknolojisine çevirmesi ile teknoloji ağırlıklı çalışmalarına başlamıştır. Önceleri teknolojik açıdan verilen hizmetlerin ve bu hizmetleri talep eden işletmelerin azlığı nedeniyle teknolojiyi transfer ederek izleme yolu tercih edilmiştir. Ama zamanla bilgi teknolojilerinde görülen hızlı değişimler, bu tür teknolojiyi kullananların sayıca artması, bilgisayarların yaygın şekilde kullanılmaya başlanması teknoloji transferinin verilecek hizmetler açısından yeterli olmayacağı tezini güçlendirmiştir. İşte bu düşünce Garanti Teknoloji Grubunu teknolojiyi geliştirmenin bir gereklilik olduğu fikrinde birleştirmiştir. Zira bankacılık alanında kullanılan teknolojinin büyük bir hızla değişim göstermesi nedeniyle , bu hıza teknoloji transferi ile ulaşamayacağı bir gerçektir.

Garanti Teknoloji Grubu da bu amaçla kurduğu ortaklıklar ile bilgi teknolojilerini günü gününe takip etmeyi amaçlamaktadır. Globalleşen dünyada yaşanan yoğun rekabetten karlı çıkabilmek için teknolojiyi değişmelerin gerisinde kalmadan izlemek ise ancak ve ancak teknoloji geliştirme ve bunu uygulama çabalarına bağlıdır.

Teknolojiyi hem transfer hem de geliştirme yolu ile edinen Garanti Teknoloji Grubu için bu çabaların bir de dezavantajı vardır. Teknoloji geliştirme yüksek maliyetler gerektirmektedir. Banka yapacağı yatırımlarda bu maliyetleri göz önüne alarak , biraz çekimser davranmaktadır. Örneğin ülkemizde İş Bankası ve Yapı Kredi Bankası ATM yatırımlarında öncülük ederken , Garanti Bankası “bekle ve gör” stratejisini izlemiştir.

2000 yılında 53 banka ile yapılan araştırma sonucuna göre de, özellikle yatırım maliyetlerinin yüksek olması, yatırım yapılacak teknolojideki hızlı değişimler ve yatırım sonucunun alınmasında geçen süre, üst düzey yönetimin tutumu gibi faktörler bilgi işlem teknolojisine yatırım yapmakta bankaların karşılaştığı en önemli engeller olarak görülmektedir.⁷⁵

⁷⁵ Türkiye Bankalar Birliği, a.g.e., s.71

Eğitim

Tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de ileri teknolojiye sahip olmak tek başına yeterli olmamaktadır. Bu teknolojiyi uygulayabilecek personele duyulan ihtiyaç son yıllarda artmıştır.

Kendi yeteneklerini yetiştirmek, pekçok durumda meslek yaşamı boyunca istihdam sağlamak için üstü kapalı verilen bir sözle bir arada olunca , eğitim işlevine çok önemli bir yük yüklenmektedir.İşe aldığı elamanların çoğunluğu, kültürel ilgi alanlarını ve düşünsel yeteneklerini geliştiren bir eğitim temelinden yoksun, 20 yaşından küçük gençlerden oluşan bankalarda bu yük özellikle ağır olmaktadır.⁷⁶

Duruma Garanti Bankası açısından bakıldığında bankanın eğitime verdiği önem gözle görülür düzeydedir.Banka şubelerinde çalışan personel eksik oldukları konularda genel müdürlük tarafından açılan kurslara dahil edilerek eğitilmektedirler. Bu kurslara katılım bazen zorunlu olduğu gibi bazen de isteğe bağlı bir özellik göstermektedir.Açılan kurslar hakkında bilgileri çalışanlar bankadaki intranet ağı sayesinde öğrenerek başvurularını da yine bu ağ kanalı ile gerçekleştirmektedirler.

Bankaya tercih edilecek personelin en az lisans düzeyinde eğitim almış olması şartı aranmaktadır.Bankacılık alanında bilgi sahibi olan elemanlar tercih sebebi olmaktadır.Personele eğitim imkanı sunmanın yüklediği maliyetler bankayı bu konuda seçici kılmaktadır.

⁷⁶ Steven I.Davis, **Mükemmel Bankacılık**, Çeviren:Azer Önel (Türkiye İş Bankası Kültür Yay.,1994),s.108

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üçüncü bin yılın başında bulunduğumuz şu günlerde artık ülkeler teknoloji geliştirme ve teknoloji edinme telaşı içindedirler.Yeni teknolojilere sahip ülkelerin pazarda aldıkları payın fazla olduğu bilinen bir gerçektir.Pazardan alınan payın fazlalığı ise ulusların gelişmişlik düzeyini belirleyici bir faktör olmaktadır.Konuya işletmeler açısından bakıldığında ise işletmelerin yaşam süreleri de teknolojideki değişimleri takip etme seviyeleri ile belirlenmektedir.Bu durumda ise günümüz işletmeleri değişim son çare haline gelmeden değişmek zorunda oldukları bilinci ile faaliyet göstermektedirler.Bu değişim ile işletme yöneticileri çok sayıda kavram ile karşı karşıya kalmaktadırlar.Günümüzde eski düzen üretim anlayışının yeni yapılanmalar, yeni yönetim modelleri ve yeni üretim anlayışları almıştır.İşletmeler bu değişimlere uyum sağladıkları sürece piyasalarda varlıklarını sürdürmektedir.

Teknolojideki değişimlere uyum sağlamak için pratikte işletmelerde ne gibi faaliyetlerde bulunduğu incelemek amacıyla bu araştırmada ilk olarak Organize Sanayi Bölgesinde beyaz eşya konusunda faaliyet gösteren ESCO AŞ. seçilmiştir.ESCO AŞ.'de yapılan incelemeler sonucunda işletmenin ürettiği ürünler dikkate alındığında işletmeyi etkileyen diğer çevresel faktörlerin (müşteriler,rakipler,ekonomik durum) yanında teknolojideki değişimlerinde işletmeyi doğrudan etkilediğini söylemek yanlış olmaz.

İşletme teknolojik değişimlerden büyük ölçüde etkilenmektedir.Bu etkilenme hem bilgi hem de üretim teknolojileri bazında gerçekleşmektedir.ESCO AŞ.'de üretilen ürünlerin her geçen gün yeni modellerinin piyasalarda boy gösterdiği düşünüldüğünde işletmenin bu değişikliklere uyum sağlamak için büyük gayretler gösterdiği muhakkaktır.Ancak ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik kriz durumu tüm sektörleri olduğu gibi ESCO AŞ.'ni de olumsuz yönde etkilemektedir.İşletme teknoloji edinim maliyetinin ülke ekonomisi ile doğru orantılı artması nedeniyle planlanan teknoloji hedeflerine ulaşmakta zorluklar yaşamaktadır.

Her türlü olumsuzluklara rağmen ESCO AŞ. piyasalarda varlığını sürdürmek, rakip firmalar ile rekabet edebilmek için kendi bünyesinde bazı değişikliklere gitmektedir.

ESCO AŞ. teknolojideki gelişmelere uyum sağlamada kullanılan yöntemlerden biri işletmenin organizasyon yapısında ihtiyaç duyulduğunca yapılan değişiklikler olmaktadır. İş hacmindeki büyüme, teknolojideki gelişmeler, yeni ürün yelpazesine geçiş gibi koşullar ESCO AŞ.'nin kullanmakta olduğu organizasyon yapısını yetersiz kılmakta ve bu yetersizlik hissedildiği zamanlarda organizasyon yapısı değiştirilmektedir. Bunun son örneğini son oluşturulan organizasyon şemasında görmekteyiz. İşletme içindeki üretimin artması ve araştırma geliştirmenin öneminin fark edilmesi ile üretim faaliyetleri organizasyon bünyesinde ayrı bir müdürlük haline getirilmiştir. ESCO AŞ.'de organizasyon yapısındaki değişimleri planlayan modern anlamda bir birim yoktur. Bu durum zaman zaman bazı sıkıntılar yaratmaktadır.

İşletmenin organizasyon yapısı fonksiyonel ve matriks organizasyon yapılarıyla benzerlikler göstermektedir. Son yıllarda kullanılan yeni organizasyon yapıları işletme tarafından takip edilmekte fakat uygulanmamaktadır. Bunun nedenini ise işletme, içinde bu işi gerçekleştirecek ayrı bir biriminin olmamasını, işletmenin ekonomik durumunu ve ülke ekonomisindeki belirsizlik ortamını sebep göstermektedir. İşletme içinde organizasyon bölümünün olmayışı sonucunda yaşanan sıkıntıların önüne geçilmesi için, işletmenin dışarıda bu işle uğraşan profesyonel anlamda çalışan kişi veya kuruluşlardan yardım alması da seçilebilecek bir çözüm yoludur.

ESCO AŞ.'de teknolojik gelişmeleri takip etmenin diğer bir yolu da teknoloji transferidir. İşletme içinde teknoloji geliştirme konusunda çalışmalar yapılmakta ise de bu çalışmalar belli bir seviyenin üzerine çıkamamaktadır. Şu anda kısıtlı bir şekilde gerçekleştirilen AR-GE faaliyetleri işletmenin üretim müdürlüğü bünyesinde yapılmaya çalışılmaktadır. ESCO AŞ. bünyesinde kurduğu bilgisayar iletişim ağı ile de dış ülkelerdeki müşteriler ve taşeron firmalar ile sürekli ilişkide bulunmakta, sergi ve fuarlara katılarak hem

ürünlerini tanıtmakta hem de yeni teknolojileri takip ederek bunları edinme fırsatı yakalamaktadır.

İşletme için teknoloji transferinin avantaj ve dezavantajları bir arada olmaktadır. Teknoloji transferi ile edinilen yeni teknolojileri kullanmak ilk aşamada işletme açısından pazarda mamulün tutulma riskini yaşamamasına sebep olarak artı bir avantaj yaratmaktadır. Ayrıca işletme AR-GE çalışmalarına kaynak aktarma maliyetinden kurtulmaktadır. Fakat bunun yanında hep teknolojiyi geliştiren işletmelerden bir adım geride olmak pazardan alınan payın az olmasına sebep olmaktadır. Ayrıca ülkemizde yaşanan ekonomik kriz durumu teknoloji transferi maliyetlerini de arttırmakta, bu durum mamullerin fiyatına yansımakta ve dış pazarlarda fiyat rekabeti avantajını zayıflatmaktadır. Teknoloji geliştirme faaliyetine girmek ise işletme için uzun vadede kazançlı olsa bile ekonomik durumdaki belirsizlikler ve ayrı bir AR-GE bölümü kurmanın maliyetinin yüksek olması nedeniyle işletme bugünlerde AR-GE bölümü kurmanın işletme için bazı riskler yaratacağı düşüncesindedir. ESCO AŞ. ekonomik krizden en az şekilde etkilenmek amacıyla bu gibi planlarını ileriki tarihlere ertelemekte yarar görmektedir.

İşletme teknolojideki değişiklikler konusunda çalışanlarını aydınlatmak amacıyla eğitim programları da uygulamaktadır. Fakat bu faaliyetler ayrı bir eğitim bölümü tarafından yapılmamaktadır. Şu anda bu faaliyet Kalite Güvence Müdürlüğü bünyesinde planlanıp gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Eğitim faaliyetleri ise şu şekilde gerçekleştirilmektedir. İşletme içinden seçilen yönetici konumundaki personel, eğitim verecek kuruluşlara gönderilmekte ve bu kişiler aracılığı ile personel eğitilmektedir. İşletmede ayrı bir eğitim bölümünün olmamasının eksikliği yaşanmaktadır. İşletme içinde çalışan personel üretim alanlarında yaşanan son teknolojik değişimlerden haberdar olma ihtiyacı hissetmektedir. Çünkü eğitim kuruluşlarından edinilen bilgiler genel bir özellik taşımakta, her işletmenin faaliyet alanı birbirinden farklı olmaktadır. Bu durumda ESCO AŞ. bünyesinde en kısa zamanda bir eğitim bölümü oluşturmalıdır.

Araştırmada incelenen bir diğer şirket ise Garanti Bankası A.Ş.dir. ESCO A.Ş.'nden farklı olarak Garanti Bankası bir hizmet işletmesidir.Dolayısıyla bankada kullanılan teknoloji üretim teknolojisi değil bilgi teknolojisi olmaktadır.Teknolojiyi tüm faaliyet alanlarında kullanan banka ESCO AŞ. örneğinde olduğu gibi teknolojik değişimlerden fazlaca etkilenmektedir.Bu etkilerin bankayı olumsuz etkilememesi için Garanti Bankası'nda da organizasyon yapısı ihtiyaç duyuldukça değiştirilmektedir.Bankanın organizasyon yapısı verdiği hizmet alanı nedeniyle ESCO A.Ş. organizasyon şemasından farklı olmaktadır.Bankanın organizasyon şeması müşteri,bölge ve fonksiyonel şekilde bölümlendirilmiştir.

Teknolojideki değişimler bankayı personel,organizasyon yapısı ,verilen hizmetlerin çeşitliliği gibi konularda etkilemektedir.

Dünyada yeni yeni kullanılmaya başlayan organizasyon yapılarından sadece sanal organizasyon yapısının bankada çok sık kullanıldığı görülmektedir.Diğer organizasyon yapılarının kullanımına rastlanmamıştır.

Teknolojiyi geliştirerek takip eden Garanti Bankası alanında oldukça başarılı çalışmalara imza atmaktadır.Bu sayede dünya çapında tanınan bir banka olmuştur.

Bankanın personel eğitimine verdiği önem gözlenebilmektedir.Zaten banka genelinde teknolojiyi uygular hale gelebilmek için eğitimin şart olduğu düşüncesi hakimdir.

Sonuç olarak araştırmada incelenen işletmelerde de görüldüğü gibi ister hizmet işletmesi isterse üretim işletmesi olsun teknoloji tüm işletmeleri etkisi altında tutan bir faktör olmaktadır. Teknolojideki değişimlere her işletme kendi yapısına uygun önlemlerle uymaya çalışmaktadır.Ayrıca teknolojinin takibi her ne yolla gerçekleşirse gerçekleşsin ülkenin ve işletmenin ekonomik durumu ile yakından ilgilidir. İşletmelerin teknoloji ediniminden vazgeçmelerinin mümkün olmaması ise işletme içinde yaşanan sıkıntıları daha da arttırmaktadır. Bu durumda işletmeler diğer maliyetlerini düşürme çabasına girmekte ve toplumsal bazı olumsuzluklar yaşanmaktadır.Bankacılık sektöründe ise teknoloji edinim maliyetinden vazgeçmek mümkün olmamaktadır.

Duruma ülke sanayii açısından bakıldığında teknolojiye dayalı çalışan işletmeler için olumsuz bir manzara gözlenmektedir. İşletmeler gelecekle ilgili her türlü planlarını yavaşlatarak bu durumdan en az şekilde zarar görme çabası içine girmişlerdir. Bu durumda işletmeler yatırımlardan vazgeçerek yeniliklerin gerisinde kalma, rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayamama ve zamanla küçülerek yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bu durum bir dizi toplumsal sorunların yaşanmasına sebep olacaktır. Bu olumsuzlukların yaşanmaması için öncelikle ESCO A.Ş. açısından devletin en kısa süre içinde Sanayi sektörüne eğilmesi ve bu sektöre bazı teşvik tedbirleri ile destek olması gerekmektedir.

Bunun yanında işletmenin AR-GE faaliyetine kapsamlı olarak yönelmesi gerekmektedir. Bunun için gerekli bilgi ve beceriye sahip elemanların edinilmesi de globalleşen pazarda ESCO A.Ş.'nin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

İşletme içinde teknolojik gelişmeler açısından verilen eğitimlerin ayrı bir eğitim bölümünde planlanarak yürütülmesi de gerekmektedir. Ayrıca bu konuda üniversiteler ile işbirliğinin sağlanması işletme açısından yararlı olacaktır.

Bir diğer işletme olan Garanti Bankası A.Ş. açısından konuya bakıldığında, teknolojiye bu kadar yatırımlar yapmış bir banka olan Garanti Bankası'nın teknolojik yenilikleri müşterilerine diğer bankalardan sonra sunması banka için bir kayıp olmaktadır. Bunun en çarpıcı örneği ATM cihazlarının diğer bankalardan sonra hizmete sunulmasıdır. Garanti bankasının teknolojik yenilikleri pazara sunmada çekimser bir tavır sergilediği gözlemlenmektedir. Bankanın teknoloji sunumu konusunda atak bir politika izlemesi müşteri sayısının artmasında ve bankanın rekabette avantajlı duruma gelmesinde etkili olacaktır.

Bankada yapılan araştırma sonucunda personelin sadece kendi alanlarında uzmanlaşma ihtiyacı hissettikleri gözlemlenmiştir. Teknoloji yoğun çalışan banka personeli her hangi bir sorunla karşılaştıklarında banka müdürüne veya genel müdürlüğe danışma ihtiyacı hissederek işlemlerin uzamasına ve zaman kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle Genel Müdürlük

tarafından verilen eğitimlerin yoğunlaştırılarak , eğitimin amacına ulaşım ulaşmadığının denetlenmesini sağlayan bir sistemin kurulması gerekmektedir.

Ayrıca ülkemizde en kısa sürede bir bankacılık yasaının yürürlüğe konması bankaları yapacakları faaliyetlerde daha emin kılacaktır.

Kısaca ister hizmet işletmesi olsun ister endüstri işletmesi olsun teknolojik gelişmeler tüm işletmeleri büyük çapta etkilemektedir. Bu etkiye her işletme kendi faaliyet alanına uygun olan yöntemlerle uymaya çalışmaktadır. İşletmelerin gücü ülkenin ekonomik durumu ve ulusal teknolojinin oluşturulabilirliği ile doğru orantılı artmaktadır. Yapılması gerekenler ise devletin koruma ve yönlendirmesi ile çabuk bir şekilde çekirdek teknolojileri üretken hale getirmek, araştırmaya önem vermek, eğitim politikalarını amaca uygun hale getirmek ve üniversitelerle işbirliğini sağlamak gerekmektedir.

EKLERSayfa

EK-1. İŞLETMELERE YÖNELTİLEN SORULAR.....	76
---	----

EK 1. İŞLETMELERE YÖNELTİLEN SORULAR

1. İşletmede sürdürülen faaliyetler açısından teknoloji kavramı deyince aklınıza ne geliyor?
2. Teknolojik açıdan bakıldığında işletmeniz hangi çevresel faktörler tarafından etkilenmektedir?
3. Teknolojik gelişmelerin işletmenize etkileri hangi boyutta oluyor?
4. Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için işletmeniz bünyesinde ne gibi değişiklikler yapılmaktadır?
5. Bu değişiklikleri yapmaktaki amacınız nedir?
6. Teknolojideki gelişmelere uyum sağlamak için organizasyon yapısında değişiklik yapılıyor mu? Yapılıyorsa bunu ne şekilde uyguluyorsunuz?
7. İşletmenizde örgütlenme faaliyetini yönetecek modern anlamda bir organizasyon birimi var mı?
8. İşletmelerde son yıllarda kullanılmaya başlanan yeni organizasyon yapıları takip ediliyor mu? Eğer takip ediliyorsa işletmenizde bu yapılar kullanılıyor mu?
9. İşletmenizde şu anda hangi organizasyon yapısı kullanılmaktadır?
10. Teknolojik gelişmeleri hangi kaynaklardan takip ediyorsunuz?
11. İşletmenizde teknoloji hangi yollarla edinilmektedir?
12. İşletmenizde teknoloji transferi yoluyla teknoloji takip ediliyorsa bunun işletmeniz açısından avantaj ve dezavantajları nelerdir?
13. İşletmenizde teknoloji transferini uygularken teknoloji geliştirme faaliyeti de aynı anda yürütülüyor mu?
14. Teknoloji geliştirme faaliyetine bir yöneliş varsa, bunun avantaj ve dezavantajları nelerdir?
15. İşletme içinde teknolojik gelişmeler ile ilgili eğitim programları uyguluyor musunuz?

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akdemir, Ali. **İşletme Bilimlerine Giriş**. İkinci basım. Kütahya:1996.
- Ayata, Sencer ve diğerleri.**Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme**. Ankara:İmge Kitabevi,1997.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara:Siyasal Kitabevi, 1997.
- Çağlar, Bora. **Havacılık ve Savunma Sanayii Üzerine Çalışmalar**. Ankara: Havelsan AŞ.,2000.
- Çoban, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. Ankara:DPT Yayınları,1996.
- Diñer , Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul:Timaş Bas. Tic.San.AŞ.,1992.
- Diñer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul:İz Yay., 1994.
- Drucker, Peter. **Yeni Gerçekler**. Ankara:Türkiye İş Bankası Yayınları,1996.
- _____. **Kapitalist Ötesi Toplum**. İngilizceden çeviren: Belkıs Çorakçı. İstanbul:İnkılap Kitabevi, 1994.
- _____. **Yönetim Uygulamaları**. İngilizceden çeviren : Sabri Yarmalı. İstanbul:İnkılap Kitabevi, 1996.
- _____. **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**.İngilizceden çeviren:İrfan Bahçivangil.İstanbul:2000.
- Davis, Steven.**Mükemmel Bankacılık**.İngilizceden çeviren:Azer Önel.Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları:1994.

- Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**. İstanbul:İstanbul Üni.Siy.Bil.Fak. Yayınları, 2000.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1993.
- Eşkinat,Rana.**Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi**. Eskişehir: Anadolu Üni. Hukuk Fak.Yayınları,1998.
- Gönç, Bülent. **Bankacılık ve Bilgisayar**. İstanbul: Selçuk Abaç ve İbar Grubu, 1989.
- İmamoğlu, S.Zeki. **Üniversiteler, KOBİ'ler ve Yenilik**. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğü, 1999.
- İnceler, Halime Sarıhan. **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**. Gebze: Desnet Ltd.Şti.,1998.
- Kazgan, Gülten. **Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen**. İstanbul:1997.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Yedinci basım. İstanbul:İstanbul Kültür Üni.İİBF, 1999.
- Özkalp, Enver ve Zeyyad Sabuncuoğlu. **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üni.AÖF.Yayınları,1995.
- Seyidoğlu, Halil. **Uluslararası İktisat**. On ikinci basım. İstanbul: Güzem Yayınları ,1998.
- Şahin, Mehmet. **Genel İşletme**. Eskişehir: Anadolu Üni.İİBF. Yayınları,2000.
- Şaylan, Gencay. **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**. Ankara: İmgc Kitabevi,1995.
- Şimşek, M.Şerif. **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**. Erzurum: Atatürk Üni.İşletme Fakültesi Yayınları,1978.
- Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Matriks Örgüt Yapısı**. İstanbul:1997.

Toffler Alvin ve Heidi. **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**. İngilizceden çeviren: Zülfü Dicleli. İstanbul:1996.

Tutar,Hasan.**Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**.İstanbul:Hayat Yay. Ltd.Şti.2000

Uzkesici,Nuray.**Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu**. Eskişehir: Anadolu Üni.Yay.,1994

DERGİLER

Berberoğlu,Güneş ve Figen Dalyan."Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü",**Anadolu Üni.İİBF. Dergisi** 15,1-2:1999

Haque,Habibul. "Globalleşme Teorisi", Çeviren: Betül Duman, **Türkiye Günlüğü** 44:1997.

Kaya, Ayten Ayşen. "Kalkınmada Teknolojik Gelişmenin Önemi ve Türkiye'nin AR-GE Politikası", **Anadolu Üni.İİBF. Dergisi** 13,1-2:1997.

Onay, Zeynep."Değişen İş Çevresi ve İşletmecilik Eğitiminde Yeni Eğilimler", **Hacettepe Üni.İİBF Dergisi** 17,1: 1999.

DİĞER KAYNAKLAR

Avcı, Nabi ve diğerleri. "Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri",MEB Araştırma Raporu.Ankara:1992.

Tüsiad.**21.Yüzyıla Doğru Türkiye**.İstanbul:1995.

Türkiye Bankalar Birliği.**2000'li Yıllarda Bankacılık Sektörü**.İstanbul:1999.