

KÜRESEL İŞLETMELERDE EŞGÜDÜM, BİLGİ SİSTEMLERİ VE İLETİŞİM

Yrd. Doç. Dr. Binali DOĞAN
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1970'li yıllardan başlayıp günümüze kadar devam eden süreçte faaliyetlerin uluslararasılaşması gittikçe hızlanmaktadır.

Faaliyetlerin giderek uluslararasılaşması doğu-batı arasındaki farkı azaltmıştır. Bu gelişmelerle birlikte işletmeler için ussal davranış, faaliyetlerin küreselleşmesi ya da küresel pazarlara yönelmesidir. Bu gelişmelerin başlıca sonuçlarından biri, değişik ülkelerde, çeşitli girdiler sağlıyan, üretimlerini farklı coğrafi bölgelerde veya ülkelerde yapan, çıktılarını aynı veya değişik ülkelere farklı dağıtım kanalları ile yapan, satış sonrası hizmetleri, araştırma geliştirme, teknoloji üretme gibi çok çeşitli ve alan bakımından dağınık faaliyetlerde bulunan küresel işletmelerin, uluslararası ilişkileri bakımından yaygın işletme tipleri olarak ortaya çıkmasıdır.

Küresel işletme faaliyetlerinin göstermiş olduğu bu dağılıma ve çeşitlenme buna uygun stratejiler ile, ürün, işlev, coğrafi temele dayalı örgütsel oluşumları zorunlu kılmaktadır. Örgütsel yapı ve faaliyetlerdeki bu çeşitlenme ve dağılım buna uygun eşgüdüm ve denetim sistemleri gerektirmektedir. Benimsenecek eşgüdüm sistemleri, küresel işletmelerin küresel pazarlarda izleyecekleri stratejiler ile herbir eşgüdüm sisteminin ortaya çıkaracağı fayda-maliyet ilişkilerinin bir sonucu olacaktır.

Eşgüdüm sisteminin fayda-maliyet ilişkisini belirleyen önemli öğelerden biri, bilgi ve iletişim sistemleri ve bu konudaki gelişmelerdir. Bilgi sistemleri ile iletişim teknolojilerinin gittikçe birbirinin içine girecel şekilde gelişmesi, faaliyetlerin eşgüdümlenmesinde güvenilirlik, hız ve bunların birimler arasına kitle halinde ulaştırılması olanağını yaratmıştır. Bu konudaki gelişmeler eşgüdüm konusunda yeni seçenekler sunmaktadır.

Bu çalışmada yukarıda özetlenen ana çerçeve içinde küresel işletmelerde yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde eşgüdüm sistemi ve eşgüdüm sisteminin oluşturulmasında bilgi ve iletişim sistemlerinin önemi üzerinde durulacaktır.

1- KÜRESEL İŞLETMELER VE EŞGÜDÜM GEREĞİ

Eşgüdüm faaliyetleri işletmelerin faaliyet süresi, büyüklüğü, faaliyet hacmi, üretim sistem tipleri, faaliyet çevresinin çeşitliliği, karmaşıklık düzeyi ve değişim hızı, işletmenin sahip olduğu olanaklar gibi çok çeşitli etkenlere bağlı olarak farklılık gösterir. İşletme faaliyetlerinin çeşitlenmesi, coğrafi bölgeler itibari ile dağılması eşgüdüm gereğini arttırmaktadır. Eşgüdüm gereğini arttıran daha önemli etken ise, belli bir pazardaki rekabet düzeyidir. Bu takdirde eşgüdüm, faaliyetlerin etkinlik düzeyinin artırılmasında ve avantajların elde edilmesinde önemli bir role sahiptir.

Bu nedenle küresel pazarlarda faaliyet gösteren küresel işletmeler, faaliyetlerin eşgüdümlenmesini daha çok rekabete yönelik olarak ele almaktadırlar. Aynı zamanda küresel işletmelerin faaliyet alanı, işletme özellikleri ve buna uygun olarak oluşan örgütsel yapıları da, eşgüdüm gereğini arttırmaktadır.

1.1 - Küresel İşletmeler ve Küresel Yapılar

Küresel işletmeler, kısmen veya tamamen sahip oldukları üretim, pazarlama ve diğer hizmetlere yönelik bölüm veya bağlı işletmeleriyle, birçok ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir. Bağlı işletmeler veya uluslararası bölümler ana işletmeye veya birbirlerine genel stratejik amaçlarla, paylaşılan değerlerle ve mülkiyet ilişkileri ile bağlıdırlar.

Ana işletme, bu birimleri sermaye, teknoloji, patent, know-how, işgücü gibi çeşitli kaynaklar aracılığı ile denetim altında tutar; bu denetimi, uzun ve kısa dönemli planlar, bütçeler ve programlarla destekler (Boseman ve Phatak, 1989:35).

Küresel işletmeler dünya çapında çeşitli ülkelerde üretim, satış, teknoloji geliştirme, dağıtım ve benzeri çok değişik yönlü faaliyet gösteren (Boone ve Kurtz, 1992:97), yönetsel faaliyetlerini ve örgütsel yapılarını küresel pazar ve küresel rekabet anlayışına dayandıran (Chidomere ve Archibong, 1989:34) ve temel yönetsel özelliği geosentrik olan işletmelerdir. Dünya çapında, belli bir mal için nispeten homojen bir talep anlayışına dayanan küresel pazar (Porter, 1990:54), iletişim teknolojisi ve bilgi sistemlerindeki hızlı gelişmeleri kullanma olanakları ve yönetici istihdamında geosentrik anlayış küresel işletmelerin temel özellikleridir (Özalp, 1984:113).

Diğer yandan, küresel işletmeler yönetsel faaliyetleri ve örgütsel yapıları bakımından birtakım farklı özellikler göstermektedirler. Yönetim, işletmenin

faaliyette bulunduğu uzak ve yakın çevre koşullarında benimsemiş olduğu stratejilere uygun örgütsel yapılar aracılığıyla yönetsel işlevlerin yerine getirilmesine yöneliktir. Faaliyetlerin uluslararasılaşması sürecinde gerek örgütsel yapılarda, gerekse yönetsel işlevlerin yerine getiriliş biçimlerinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Ronen (1990:322), uluslararası pazarda pazar payını ençoğa çıkarmak peşinde olan küresel işletmelerin örgütsel yapılarının, işlev, ürün ve coğrafi esaslar ile bunların bileşiminden oluşan örgütsel yapılar biçiminde gruplandırmaktadır.

İşletme faaliyetlerinin karmaşıklaşması ve çeşitlenmesi, bölüm ve alt bölümlerin oluşturulmasını, yetki göçerimini, eşgüdüm, haberleşme ve denetim faaliyetlerinin yerine getiriliş biçim ve yöntemlerini de etkileyecektir. Küresel işletmeler için, Çevre-strateji-örgütsel yapı ilişkilerine uygun örgütsel yapı heteroarşik yapıdır. Heteroarşi, karşılıklı olarak birbirlerine bağlı ama farklı coğrafi merkezlere dağılmış ve geniş ölçüde paylaşılan stratejiler, değerler ve iletişim süreçleri ile bütünleşen sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu yapının başlıca özellikleri şunlardır (Hedlund ve Rolander,1990:22):

- Örgütsel yapı, ürün, ülke ve işlev gibi değişik özelliklerdeki ve bölgedeki bir çok merkezden oluşur.
- Bu herbir farklı merkezin, ya da farklı ülkelerdeki bağlı işletmelerin stratejik rolleri vardır.
- Herbir merkez, ortak girişim, ürün akışı, dağıtım, teknoloji veya ürün geliştirme gibi geniş ve farklı bir yönetsel sistemden oluşur.
- Faaliyetlerin bütünleştirilmesi, örgüt kültürü, paylaşılan değerler ve yönetim stili gibi normatif özellik gösterir.
- Küresel çevre içinde potansiyel sinerjilerden yararlanmak için çeşitli işletme ve aktörlerle koalisyon sözkonusudur.

Küresel işletmelerde heteroarşik yapının bir başka boyutu ise yatay örgüt olarak ele alınmaktadır. Yatay örgüt modeli, yatay karar verme süreçlerine, yatay işleyiş sistemine ve paylaşılan değerlere dayanmaktadır (White ve Poynter 1990:98). Bu yapı matriks örgüt yapısından, daha karmaşık ve esnek eşgüdüm sistemiyle, çokuluslu sistemin farklı öğeleri, bu öğelerin esnek süreçleri nedeniyle ve çatışmaların ağırlıklı olarak yatay ilişkiler içinde çözülmesi özellikleriyle ayrılmaktadır.

1.2 - Küresel İşletmelerde Eşgüdüm

Eşgüdüm, ".. örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyusum içinde birleştirilmesi süreci.." (Can, 1991:103; Erdoğan, 1991:213), veya "..yönetsel yapının öğeleri arasında kuramsal ve eylemcibağların kurulması süreci" (Fişek, 1975:236) olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel etkinliği amaç edinen bu tanımlar özünde zamanlama, örgütsel çatışmaların giderilmesi (Başaran,1992:262) ve

yönetmel faaliyetlerde amaç bütünlüğü sağlama amacına yöneliktir. Ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren işletmelerde merkezden nispeten daha kolay denetlenen faaliyetler nedeniyle eşgüdüm sistemleri zamanlama, çatışmaların giderilmesi ve bütünlüşme üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna karşılık dünya pazarlarına yönelen küresel işletmelerde eşgüdüm, rekabete yönelik stratejilerin bir ögesi olarak düşünölmektedir.

1.2.1 - Küresel İşletmelerde Yönetmel Yapılar Arasında Uyum Sağlama Gereği Olarak Eşgüdüm

Genel olarak faaliyetlerin çeşitlenmesi, dağılması ve farklılaşması eşgüdüm gereğini arttırmaktadır. Birden fazla pazar bölümü, birden fazla ölkede, herbir pazar bölümünde üretim öncesinden başlayıp, satış sonrası hizmetlere kadar uzanan faaliyetlerin çeşitliliği küresel işletmelerde eşgüdüm gereğini daha da arttırmaktadır. Ana işletme ile çeşitli ölkelerde bulunan bağılı bölüm veya işletmeler arasında coğrafik mesafenin uzaması, bu nedenle artan iletişim gereği, çok merkezli, çok sayıdaki ve değişik özellikteki yapılar ile çeşitli ölkelerdeki kültürel farklılıklar, ortaya bir takım güçlölükler çıkarmaktadır. Diğer yandan farklı sektörler veya farklı pazar bölümlerindeki faaliyetler karar vermeyi, denetim ve eşgüdümü güçleştiren diğer nedenlerdir (Jones, Jacobs ve Spijker, 1992:233). Bütün bu güçlölükler eşgüdümün yönetmel faaliyetlerde etkinlik sağlama boyutuna önem verilmesini gerektirmektedir. Başka bir ifade ile yönetmel faaliyetlerde zamanlama, amaçlarda bütünlük ve çatışmaların giderilmesi küresel işletmelerde daha çok çaba gerektirmektedir. Ancak bu eşgüdüm gereğinin yalnızca bir boyutudur. Küresel işletmelerde, rekabete yönelik avantajların elde edilmesinde eşgüdüm temel bir öneme sahiptir.

1.2.2 - Küresel İşletmelerde Avantajların Elde Edilmesi Gereği Olarak Eşgüdüm

Küresel işletmeler için, küresel pazarlarda rekabet avantajı çeşitli coğrafik bölgelerdeki veya değişik ölkelerdeki dinamik çevresel koşulların sağlamış oldukları fırsatlara dayanmaktadır. Faaliyetlerinin uluslararasılaşması sürecinde rekabete yönelik işletme stratejileri iki avantaj kaynağına yöneliktir (Roth, 1992:533).

Bunlardan birincisi, farklı coğrafik bölgelerdeki veya farklı ölkelerdeki öznel koşulların yaratmış oldukları avantajlardır. Bu avantajlar, değişik ölkelerdeki üretim faktörlerinin farklı maliyetlerinden ileri gelmektedir.

İkincisi ise, rekabet avantajlarıdır. Rekabet avantajları, ölkeler arasındaki çapraz ilişkilerden dolayı ölçek ekonomisi, faaliyetlerin hacmi ve örgütsel öğrenme konusundaki gelişmelere dayanmaktadır.

İşletmeler için bu avantajların elde edilmesine yönelik stratejiler ve buna uygun eşgüdüm sistemi oluşturulması önem kazanır. Üretim faktörlerinde maliyet farklılıklarına dayanan arbitraj avantajlarından yararlanmak hem çokmerkezli yapılar arasında, hem de bu yapılar ile ana birim arasında etkin bir eşgüdüm sistemi ile gerçekleşir. Benimsenecek eşgüdüm sisteminin oluşumu, çokmerkezli yapılardaki örgütsel öğrenim, işletme büyüklüğü, faaliyetlerin çeşitliliği, coğrafi bölgelere dağılım düzeyi ile bunlara paralel olarak ürün, işlev ve oluşturulacak eşgüdüm sisteminin fayda-maliyet ilişkisi tarafından etkilenir. Eşgüdüm sisteminin oluşmasında temel araç ise bilgi sistemleri ve iletişimidir.

2 - EŞGÜDÜM SİSTEMİNİN OLUŞMASINADA BİLGİ SİSTEMLERİ VE İLETİŞİM

Her karar ya da belli bir amaca yönelik faaliyetler, belli bilgilerin elde edilmesini gerektirir. İşletmelerin belli pazara yönelik faaliyetleri önce, o pazardaki alıcı davranış ve özelliklerine, rekabet koşullarına ve teknolojik özelliklere ilişkin bilgilerine dayanır. İkinci olarak, doğru kararlar, doğru ve güvenilir bilgilerin elde edilmesine dayanır. Üçüncü olarak, rekabet koşullarında faaliyet gösteren bir işletmenin rekabet avantajı, pazar ilişkin bilgilere süratle ulaşmasına dayanmaktadır. Dördüncü olarak, bilginin elde edilmesinin bir maliyeti vardır. Bütün bunlar, bilginin işletme için temel girdilerden biri olduğunu göstermektedir. Çevreden bilgiler, belli kanallar aracılığıyla sağlanarak belli birimlerde toplanır; sonra bu bilgiler, işletme içinde ilgili yerlere ulaşır. İşletmenin elde ettiği bilgiler sonucu göstermiş olduğu faaliyetler, belli birimler aracılığıyla çıktı olarak çevreye sunulur. Bu açıdan bakılınca örgüt bütünü karşımıza bilgi süreçleri olarak çıkar (Sambharya ve Phatak, 1990:271).

Küresel işletmelerde faaliyetlerin özellikleri, faaliyetleri yürüten birimlerin çokluğu, coğrafi bölgelere dağılımı ve çeşitliliği bilginin elde edilmesinde birtakım zorluklar ortaya çıkarır. Bilginin elde edilmesi, kalitesi, güvenilirliği ve bilgi akışı yukarıda sayılan nedenlerle daha fazla öneme sahiptir. Bilginin elde edilmesi, bilgi sistemlerinin oluşumu ve iletişim bir yönüyle belirsizliğin azaltılmasına ve çevrede doğacak fırsatlardan yararlanmaya yöneliktir. Diğer yönüyle ise, girdi ve çıktıların sunulmasındaki etkinliğin artırılmasına yöneliktir. Bu nedenle bilgi sistemlerinin oluşumu ve bilgilerin iletimi temel öneme sahiptir.

2.1 - Bilgi, Örgütsel Bilgi ve Bilgi Sistemleri

2.1.1. - Bilgi ve Örgütsel Bilgi

Genel olarak bilgi, olay ve olgular ile bunların işleyişlerinin anlaşılmasına yöneliktir. İşletmelerde kullanılan bilgi, özellikleri esas alınarak dört grup halinde sınıflandırılmaktadır (Sackman, 1992:142): Birincisi, kavram, tanım veya olgu ve olayların içeriklerine ilişkin olan sözlük bilgisidir. Sözlük bilgisi, işletmelerde ortak

bir dil kullanılmasında temel öneme sahiptir. İkincisi yönelendirici bilgidir. Yönelendirici bilgi, belli örgütsel koşullarda olaylar zinciri ve bunlar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini açıklayan, ortaya çıkan sorunların nasıl çözümleneceğine yöneliktir. Üçüncüsü, belli eylemlerin veya birtakım sorunların nasıl çözülmesi gerektiği gibi norm koyucu özellikteki düzenleyici bilgidir. Bu bilgi öz olarak olması gerekene yöneliktir. Dördüncüsü ise, aksiyomatik bilgidir. Aksiyomatik bilgi, bir olayın veya eylemin temel nedenini açıklamaya yöneliktir. Olgular ve olayların neden meydana geldiği, işletmelerde ortaya çıkan sorunların veya birey davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışır.

Herhangi bir örgütte bu dört bilgi türü birlikte yer almakta ve örgütsel bilgiyi oluşturmaktadır.

2.1.2 - Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemi, bir örgütte, belli amaçlara yönelik olarak çeşitli bilgilerin elde edilmesi, sınıflandırılması, kullanıma hazır hale getirilmesi, bunların kullanımına ilişkin araçları, bilginin kullanılmasında güvenilirlik, hız ve kaliteyi içeren bütün olarak anlaşılmaktadır. Bu bilgi sisteminin birbirini tamamlayan iki farklı boyutu vardır (Hagström,1990:164):

Birinci boyutu, işletmede mevcut örgütsel yapı koşullarında hat bilgi sistemidir. Hat bilgi sistemi, fiziksel ve fiziksel olmayan sistemler ile yönetsel yetenekleri arttırmaya yöneliktir. Fiziksel sistem, büro otomasyonu, telekomünikasyon ve bilgi işlem gibi üç farklı teknolojiyi birbirine bağlayan sistemdir. Bu üçünün biraraya getirilişi biçimleri gittikçe daha çok geliştirilmekte ve aralarındaki sınırlar gittikçe daha belirsizleşmektedir. Hat bilgi sisteminin ikinci yönü ise fiziksel olmayan sistemdir. Örgütün ürün, işlev ve coğrafik birimlerini birbirlerine bağlayan, bunlar arasında bilgi akışını anında sağlayan bu sistemdir. Burada ağırlıklı olarak bilginin kalitesi, güvenilirliği, kapasitesi kullanıma hazır hale gelmesi ön plana çıkmaktadır. Bilginin toplanması, sınıflandırılması, kullanıma hazır hale getirilmesi ya da başka deyişle etkin işleyişin sağlanması bilgi sisteminin fiziksel olmayan yönünü oluşturmaktadır.

Bilgi sisteminin ikinci boyutu ise, belli bir durum için örgütsel yapının oluşumuna getirmiş olduğu alternatif çözümlerle ilgilidir. Bilgi sistemlerinin fiziksel ve fiziksel olmayan alanlardaki gelişmeleri, bilgi akışındaki hız, güvenilirlik ve kalitesindeki gelişmeler, eşgüdüm, karar verme ve denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde alternatif çözümler sunar. Bilgi sistemlerinin faaliyetlerin yürütülmesini ve örgütsel yapının oluşumunu etkileyen üç temel özelliği vardır. Bunlar, bilgi ve bilgi sistemlerinin standartlaşması, çözümler ve yeniden oluşum ile yeni bağlantı sistemlerinin oluşumu özellikleridir (Hagström, 1990:168).

Bilgi ve bilgi sistemlerinin standartlaşması ihtiyacı, işletme faaliyetlerinin küreselleşme süreci ile paralel olarak artar. Küreselleşme ile birlikte faaliyetlerin hacim ve karmaşıklık düzeylerindeki artış, bilgilerin kullanımında bazı sorunlar ortaya çıkarır. Standartlaşma, bir örgütteki mevcut bilgilerin kullanım değerini arttırır. Satandardlaşma, bilgiye ulaşmada, hız, kalite, güvenilirlik düzeyini arttırır. Bilginin standartlaşması, küresel işletmelerde dikey ve yatay birimleri birbirlerine bağlamakta yeni olanaklar sağlar.

Küresel işletmelerde, faaliyetlerin ürün, işlev ve coğrafi olarak dağılması ve çeşitlenmesi, etkinlik amacına yönelik işlevsel uzmanlaşmayı arttırmaktadır. Bu ise, büyüme ve çeşitlenmeye paralel olarak yeni yönetsel sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bilgi sistemindeki gelişmeler, sorunların çözümü ve yeni sistemlerin oluşmasında seçenekler sunar.

İşlevsel uzmanlaşma ihtiyacı büyümeye ve çeşitlenmeye paralel olarak artarken, faaliyetlerin eşgüdümlemesi ihtiyacı da aynı ölçüde artmaktadır. Bilgi sistemindeki gelişmeler, hem işlevsel uzmanlaşmanın artmasına olanak sağlar, hem de karar verme, denetim ve eşgüdüm faaliyetlerin merkezdenyürütülmesine olanak verir. Faaliyetlerin küreselleşme düzeyi arttıkça, ürün, işlev ve coğrafi farklılaşma ile yönetsel faaliyetlerin merkezileşme ihtiyaçları bir paralellik gösterir. Farklılaşma, farklı çevresel koşulların yarattığı fırsatlardan yararlanma olanağı, merkezileşme ise, ölçek ekonomisi avantajlar sağlamaya yöneliktir. Bu gelişim süreci içinde bilgi sistemleri, sistemin çözülmesi ve yeniden oluşumunda temel rol oynar.

Bilgi sistemlerinin üçüncü özelliği ise, işletme içinde olduğu kadar, işletme ile çevre arasında iletişim sağlanmasında yeni bağlantı sistemlerinin kurulmasına olanak hazırlamasıdır. Girdi kaynakları ve alıcılarla doğrudan ve hızlı bir bağlantı sistemi kurması olanağı işletmeye rekabet konusunda bir avantaj sağlayacaktır.

2.1.3 - Bilgi Sistemleri ve Örgütsel Öğrenme

Bilgilerin elde edilmesi, sınıflandırılması, standartlaştırılarak kullanıma hazır hale getirilmesi, bir takım avantajların elde edilmesine yöneliktir. Küresel işletmelerde, avantajların elde edilmesi stratejileri, ölçek ekonomisinden yararlanma, örgütsel öğrenme ve faaliyetlerin esnekleştirilmesi yoluyla geliştirilmektedir. Bu ise, örgütsel yapının çeşitli birimleri arasında etkin bir eşgüdüm sisteminin oluşturulmasını gerekli kılar. Etkin bir eşgüdüm sisteminin oluşturulması ise, bir yönüyle bilginin güncelleştirilmesidir (Kogut, 1990:57).

Girdilerin temini veya üretime yönelik ölçek ekonomisi avantajlarından yararlanma, bilgi sistemlerinin sağladığı olanaklar ve çeşitli örgütsel elemanların çevreyle ilişkilerinde vardığı örgütsel öğrenme ile gerçekleşir. Girdi maliyetleri, ürün fiyatları ve teknoloji alanındaki arbitrajlardan yararlanma, küresel işletmelerin temel

avantaj kaynaklarıdır. Girdi, ürün çeşitlendirme ve fiyat farklılaştırması, hem faaliyetlerin esnekleştirilmesini hem de, bunların merkezi bir yapı tarafından eşgüdümünü gerektirir. Bilgi sisteminin dikey, yatay ve çapraz akışı etkin bir eşgüdüme olanak verir (Kogut,1990:61).

Bilginin, bilgi sistemleri ve iletişim araçları kanalıyla işletmeye girişi, çeşitli örgütsel birimler arasında gelişerek dolaşımı ve tekrar çevreye mal, hizmet, bilgi ve davranış olarak sunulması süreci örgütsel öğrenme olarak ortaya çıkar. Örgütsel öğrenme düzeyinin artması, hem bilgilerin elde edilmesini kolaylaştırır, hem de elde edilen bilgiler yoluyla örgütsel öğrenme düzeyi artar. Öğrenme,, bir yanıyla kuramsal düşüncelerden, diğer yönüyle ise uygulama ve deneyimlere dayanmaktadır (Eren, 1984:499). Örgütsel öğrenme düzeyinin artması, bilgi sistemlerinin oluşması, oluşan bilgisistemlerinden yararlanma ve bunların bir sonucu olarak ta faaliyetlerin çeşitli avantajlara göre esnekleştirilmesini kolaylaştırır.

Bilgilerin çeşitli örgütsel birimler arasında hızlı ve güvenilir bir şekilde dolaşımı ise daha çok arbitraj avantajlarına yöneliktir. Bilginin çeşitli yatay ve dikey birimler arasında dolaşımı ise iletişim konusunu gündeme getirir.

2.2 - İletişim

İletişim, bilginin anlaşılır mesajlar olarak belli kanallar aracılığıyla bir kaynaktan başka bir kaynağa aktarımı olarak tanımlanmaktadır (Boone ve Kurtz, 1992:304; Erdoğan, 1991:278). İletişim sistemi, işletme sistemini oluşturan tüm bileşenleri birbirleri ile ilişkilendiren ve bileşenlerin bütünü oluşturmasında temel görev gören bir sistemdir.

İşletmelerde ürün, işlev ve coğrafi temele göre oluşan bölüm ve altbölümler ile bunların faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi iletişim sistemi aracılığıyla olur (Esen, 1985:65).

İletişim sisteminin biri bireyler arası, diğeri ise örgütsel yapı arasında olmak üzere iki yönü vardır. Her ikisini birden destekliyen ise yönetim bilgi sistemleridir. Yönetim bilgi sistemleri, bilgi ve verilerin elde edilmesi, kullanılabilir hale getirilmesi, örgütsel yapının çeşitli elemanlarına ulaştırılacak hale getirilmesidir (Newman ve Logan, 1971:388). İletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgi ve verilerin elde edilmesinde, işlenip kullanılabilir hale getirilmesinde, bir birimden diğerine aktarılmasında, hacim, kalite, hız ve güvenilirlik açısından büyük kolaylıklar içermektedir.

Bugün, telekomünikasyon alanındaki gelişmelerle, ses, veri, metin, görüntü aktarmak son derece hızlı bir şekilde aktarılabilir. Bu gelişmeler, İşletmelerin faaliyetlerinin küreselleşmesinde temel etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir

(Naisbitt ve Aburdane, 1991:22). İletişim alanındaki bu gelişmelerin küresel işletme faaliyetlerinin eşgüdümlemesinde iki yönlü bir etkisi ortaya çıkar. Birincisi, çeşitli örgütsel birimler arasında dikey, yatay ve çapraz bilgi akışlarının daha kolay hale gelmesi farklı eşgüdüm sistemlerine olanak hazırlaması; diğeri ise, iletişimin küreselleşmesi sonucu ortak bir kültürün ortaya çıkması ve bunun yönetsel faaliyetler ile homojen talep yaratmadaki etkisidir.

3 - EŞGÜDÜM SİSTEMİNİN OLUSTURULMASINDA SEÇENEKLER

Eşgüdüm, örgüt içi faaliyetlerde etkinlik ve çevreyle ilişkilerinde doğacak fırsatlardan yararlanma amacına yönelik olarak çeşitli örgütsel elemanlar arasında kuramsal ve eylemsel bağların kurulmasıdır. Çeşitli elemanların sistem bütünü oluşturması eşgüdüm ile sağlanır (Waterman, Peters ve Phillips, 1989:273). Faaliyetlerin ürün, işlev ve coğrafi esasa göre dağılıma düzeyi ile işletmenin sahip oldukları olanaklar, bu kuramsal ve eylemsel bağların oluşturulmasında bir takım farklı seçenekler sunar. Bu seçenekler, özünde eşgüdüm sisteminin merkezileşme ve ademimerkezeleşme eğilimleri olarak ortaya çıkar. Herhangi bir eğilimin benimsenmesinde ise çeşitli etkenler rol oynamaktadır.

3.1 - Farklı Eşgüdüm Seçeneklerinin Benimsenmesinde Etkenler

Eşgüdümün merkezi veya ademimerkezi bir eğilim taşımasında çeşitli etkenler rol oynar. Bu etkenlerin oynadığı roller ile işletmenin benimseyeceği eşgüdüm sistemi farklı merkezileşme düzeyi gösterecektir.

Genel olarak, faaliyetlerin hacmi, faaliyette bulunulan pazar bölümlerinin sayısı, pazardaki faaliyet düzeyi, işletmenin amacı, ürettiği mal ve hizmetlerin özellikleri, ürün ve üretim sürecindeki farklılaşma ve çeşitlenme düzeyi ile işletmenin pazardaki konumu eşgüdüm sisteminin oluşturulmasında birer etken olarak kabul edilir (Terpstra ve Sarathy, 1991:652).

Küresel işletmelerde ise faaliyetlerin uluslararasılaşması ile birlikte eşgüdümün sağlanmasında bir takım güçlükler ortaya çıkar. Bunlar (Jones, Jacobs ve Spijker, 1992:233):

- Herbir ülkede farklılık gösteren sosyal, kültürel, ekonomik, yasal ve politik çevresel koşulların varlığı,
- Bu çevresel koşullar ile işletme arasında ortaya çıkan etkileşimlerin çeşitliliği ve artan karmaşıklık düzeyi,
- Merkez ile çeşitli ülkelerdeki birimler arasında coğrafi mesafe ve diğer yapısal nedenlerle ortaya çıkan iletişim ve diğer güçlükler,
- Stratejik kararların oluşturulmasında, iletişim sisteminin güvenilirliği, kalitesi, gizliliği ve hızının gerektirdiği maliyet artışları,

- Endüstriyel yapılarıdaki ve bağlı birimlerindeki farklılıkların rekabete yönelik olarak ortaya çıkardığı güçlüklerdir.

Bu sayılan etkenlerin ortaya çıkardığı güçlüklerle karşın bazı etkenler de bu güçlüklerin aşılmasında kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. İletişim ve bilgi sistemlerinin bütünleşerek gelişmesi, faaliyetlerin standartlaşması ve farklı ülkelerin çevresel özelliklerinin aşılmasına yönelik geosentrik istidam anlayışı (Özalp, 1984:125), eşgüdümü kolaylaştırıcı etken olarak ortaya çıkmaktadır.

3.2 - Eşgüdüm Sisteminin Oluşturulmasında Temel Araçlar

Bir işletmede etkin bir eşgüdüm sisteminin oluşturulmasında yukarıda belirtilen çeşitli etkenler sözkonusudur. Aynı şekilde etkin bir eşgüdüm sistemi de örgütsel ve yönetsel sistemin çeşitli yöntem ve araçları kullanılarak oluşturulmaktadır. İşletmelerde eşgüdüm sağlanmasına yönelik işletmenin çeşitli özelliklerine bağlı ve birbirlerini tamamlayan başlıca üç temel yöntem olduğu söylenebilir. Bunlar, paylaşılan değerlere dayanan örgüt kültürü, faaliyetlerin standartlaştırılması ve örgütsel birimleri çeşitli açılardan birbirine bağlayan bilgi ve iletişim sistemleridir. Eşgüdüm sisteminin merkezi veya ademimerkizilik düzeyi ise, işletmenin elindeki olanaklara, bu üç eşgüdüm yöntemini oluşturma düzeyine, sahip olduğu yönetim anlayışına ve eşgüdüm sisteminin maliyet-fayda ilişkisine bağlı olacaktır.

Paylaşılan değerler veya örgüt kültürü kendi başına bir eşgüdüm sistemi olarak ortaya çıkmaktadır (Can, 1991:104;

Erdoğan, 1991:214). Çeşitli hiyerarşik veya heteroarşik birimler tarafından paylaşılan değerler aracılığıyla, gerek yönetsel eylemlerde etkinlik sağlanması gerekse çevresel koşulların yarattığı avantajlardan yararlanmak olanağı elde edilmektedir.

Etkin bir eşgüdüm sisteminin sağlanmasında diğer bir temel yöntem ise faaliyetlerin standartlaştırılmasıdır.

Standartlaşma yoluyla eşgüdüm sağlanması dört biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, çalışma süreçlerinin standartlaştırılması, çıktıların ya da elde edilecek sonuçların standartlaştırılması, becerilerin standartlaştırılması ve normların standartlaştırılmasıdır (Mintzberg, 1988:279).

Eşgüdüm sisteminin sağlanmasında bilgi sistemleri ve iletişim ise temel araç olma özelliği göstermektedir. Bilgi sistemleri ve iletişim olanakları, hem ürün, bölge ve işlevsel farklılaşmaya dayanan örgütsel birimler arasında bağlayıcı rol oynamakta, hem de, birden fazla merkezde farklı mal ve hizmete ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesinde girdi ve çıktılara yönelik rekabet avantajı sağlanmasında temel rol oynamaktadır.

İşletmeler sahip oldukları bu eşgüdüm olanakları ile hem örgütsel faaliyetlerde etkinlik hem de rekabet avantajları elde etmeye yönelik olmak üzere merkezi ve ademimerkezi olmak üzere iki uç sistem arasında bir dizi seçeneklere sahiptirler. Bu seçenekler kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılan değil; merkezileşme veya ademimerkezileşme yönünde eğilimler olarak ortaya çıkarlar.

3.3 - Eşgüdüm Sisteminin Benimsenmesinde Seçenekler

Doğrudan denetim yoluyla hiyerarşik veya yatay ilişkilere dayanan heteroarşik eşgüdüm sistemleri oluşturulması mümkündür. Mintzberg, faaliyetlerin farklılaşma ve karmaşıklaşma düzeyine denk gelen 6 farklı eşgüdüm sistemi tanımlamaktadır (Mintzberg, 1988:278). Bunlar, biçimsel olmayan iletişime dayanan kendiliğinden eşgüdüm sistemi, doğrudan denetime dayanan hiyerarşik eşgüdüm sistemi, çıktılarının standartlaşmasına dayanan eşgüdüm sistemi, becerilerin standartlaşmasına dayanan eşgüdüm sistemi, iş süreçlerinin standartlaşmasına dayanan eşgüdüm sistemi ve örgüt kültürü normlarına dayanan eşgüdüm sistedir. Ancak bu eşgüdüm sistemleri kesin sınırlarla birbirinden ayrılan sistemler değil, daha ziyade örgütsel yapının farklı birimlerinde, farklı olanaklara ve faaliyetlerin özelliklerine dayanan sistemlerdir.

İşletmelerde faaliyetlerin işbölümüne dayalı olarak farklılaşması doğrudan denetime dayalı eşgüdüm ihtiyacını arttırmaktadır. Ancak doğrudan denetim her zaman aynı oranda artmamaktadır. Ya da, hiyerarşik sistem ile ademimerkezi sistemin benimsenmesi etkinlik ve rekabet avantajı sağlanmasında alternatif seçenekler haline gelirler. Her bir sistemin benimsenmesinin sağlayacağı yararlar ve gerektireceği birtakım maliyetleri mevcuttur (Conractor, 1990:37).

İşletme faaliyetlerinin küreselleşmesine paralel olarak ürün, işlev ve bölge temeline göre oluşan çok merkezli yapıların ve buralarda yürütülen faaliyetlerin eşgüdümü, bir yarıyla hiyerarşik ya da heteroarşik eşgüdüm seçeneklerinin fayda-maliyet ilişkisine dayanır. Diğer yarıyla ise, Merkezin ve çeşitli örgütsel birimlerin otonomi ve merkezden denetim konusundaki talep ve ihtiyaçlarına dayanır. Bu farklı seçeneklerin benimsenmesinde bilgi sistemleri ve iletişim olanakları ikili bir rol oynar. İletişim ve bilgi sistemlerin, faaliyetlerin hem tek merkezden yürütülmesi hem de otonom birimler aracılığıyla yürütülmesi için alternatif seçenekler sunar. Ancak bu kez, iletişim ve bilgi sistemlerinin kalitesi, hızı, güvenilirlik düzeyi ve bu sistemlerin oluşmasının maliyeti bir etken olarak ortaya çıkar.

4 - SONUÇ

Uluslararası pazarlara yönelen küresel işletmelerde eşgüdüme yönelik sorunların arttığı görülmektedir. Ancak her sorun çözümünü birlikte getirmektedir. Nitekim, faaliyetlerin uluslararasılaşması, iletişim ve bilgi sistemlerinin

küreselleşmesi, yönetici istahdamının geosentrik anlayışa dönüşmesi, endüstri mallarındaki talep homojenleşmesi, küresel pazar ve küresel pazara yönelik ürün ve hizmet standartlaşması paralellik gösteren gelişme süreçleridir.

Yönetmel faaliyetlerde etkinlik ve rekabet avantajlarının elde edilmesi, küresel işletmelerde hem tek merkezden eşgüdümü, hem de heteroarsşik birimler aracılığıyla yatay eşgüdüm sistemini birlikte gerekli kılmaktadır. Bu birliktelik içinde merkez yönetimin rolü, girdi ve üretim sürecinde ölçek ekonomisi ile çeşitli birimlere destek sağlama, belli sonuçlar elde etme ve paylaşılan değerler yaratma biçimine dönüşmektedir. Buna karşılık, ürün, işlev ve bölgesel birimler ya da bağıli işletmeler ise öznel koşulların gerektirdiğı avantajlardan yararlanma bakımından otonom olmanın getirdiğı serbest ve esnek hareket etme olanağı elde etmektedirler. Bu sistem uluslararası pazarlarda rekabet etme olanağı vermektedir.

İletişim ve bilgiişlem teknolojileri ve bunların sistemleştirilmesindeki gelişmeler ise, bilgi, ses, görüntü veri aktarma yoluyla ikili bir rol oynamaktadırlar. Birincisi, bu gelişmeler, dünyanın herhangi bir yerinde belli bir mala yönelik aynı istek ve ihtiyacın doğmasına neden olurlar. Bu yolla ürün, üretim ve hizmetlerin standartlaşmasına olanak verirler. Bu satndartlaşma ise yönetmel faaliyetlerin eşgüdümlemesinde kolaylık sağlar. İkincisi ise, iletişim ve bilgi sistemlerinin işletmelerde kullanılması temel eşgüdüm aracı olarak hem hiyerarsşik hem de heteroarsşik bir sistem için olanak hazırlar. Bilginin ve bilgi sistemlerinin standartlaşması düzeyi arttıkça etkinlik verimlilik düzeyi de artacak ve bu, kaynak israfını azaltarak dünyanın önüne yeni olanaklar sunacaktır.

KAYNAKLAR

- Başaran, İ. E., **Yönetimde İnsan İlişkileri (Yöneteldavaranış)**, Ankara, 1992.
- Boone, L.E. ve D.L.Kurtz, **Management**, London, McGraw-Hill Inc., 1990.
- Bosemann, Glenn ve Arvind Phatak, **Strategic Management: Text and Cases**, Wiley Inc., New York, 1989.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yay., Ankara, 1991.
- Chidomere, R.C. ve C.A. Arrchibong, "**Expansion Strategies for Global Competition**", SAM Advanced Management Journal, (Yaz) 1989, s:34-37.
- Contractor, F.J., "**Contractual and Cooperative Forms of International Business (Towards a Unified Theory of Model Choice)**", Management International Review, (C:30), 1990, s:31.54.
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, 1991.
- Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, (2.B), İstanbul, 1984.
- Esen, Öner, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, İstanbul, 1985.
- Fişek, Kurthan, **Yönetim**, Ankara. Üniversitesi. S.B.F. Yay., Ankara, 1975.
- Hagström, Peter, "**New Information Systems and the Changing Structure of MNCs**", (Der: C.A. Barlett, Y.Doç ve G.Hedlund), Managing the Global

- Firm, Routledge, London, 1990.
- Hedlund, G. ve D. Rolander, "**Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC**", (Der: Barlett, C.A., Y. Doz ve G. Hedlund), Managing the Global Firm, London, Routledge, 1990.
- Jones, R.E., L.W. Jacobs ve W. Spijker, "**Strategic Decision in International Firms**", Management International Review, (C:32), 1992, s:219-236.
- Kogut, Bruce, "**International Sequential Advantages and Network Flexibility**", (Der: C.A. Barlett, Y. Doz ve G. Hedlund), Managing the Global Firm, Routledge, London, 1990.
- Ledin, Hakan, "**Building a Dynamic Intelligent Network: Lessons from the Telecommunications for the MNC Organizations of future**", (Der: C.A. Barlett, Y. Doz ve G. Hedlund), Managing the Global Firm, Routledge, London, 1990.
- Mintzberg, H., "**The Structuring of Organizations**", (Der: J.B. Quinn, H. Mintzberg ve R.M. James), The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, içinde, Prentice Hall Int. Inc., 1988.
- Naisbitt, J. ve P. Aburdene, **Megatrends 2000 (Değişen Dünyada 1990'ların On Yeni Hedefi)**, (Çev: Erda Güven), (2.B), İstanbul, Form Yay., 1991.
- Newman, William H. ve James P. Logan, **Strategy, Policy and Central Management**, South-Western Pub. Comp., Ohio, 1971.
- Özalp, İ., **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, Eskişehir, 1984.
- Porter M.E., **The Competitive Advantage of Nations**, New-York, The Free Press, 1990.
- Ronen, S., **Comperative and Multinational Management**, New-York, John Willey and Sons Inc., 1990.
- Roth, Kendal, "**International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Sized Firms in Global Industries**", Journal of International Business Studies, (Mart) 1992, s:533-549.
- Sackman, S.A., "**Cultures and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge**", Administrative Science Quarterly, (C:37), 1992:s:140-161.
- Sambharya, R.B. ve A. Phatak, "**The Effect of Transborder Data Flow Restrictions on American Multinational Corporations**" Management International Review, (Mayıs), 1990, s:267-289.
- Terstra, Vern ve Ravi Sarathy, **International Marketing**, (5.B), The Dryden Press, London, 1991.
- Waterman, R.H., T.J. Peters ve J.R. Phillips, "**The 7/S Framework**", (Der: J.B. Quinn, H. Mintzberg ve R.M. James), The Strategy Process (Concepts, Cotexts and Cases), Prentice-Hall International, Inc., Chicago, 1988.