



Geleceğin Organizasyon Modelleri: Modüler, Uyumlu ve Bağımsız

Mentoro İnsan ve Organizasyon Grubu

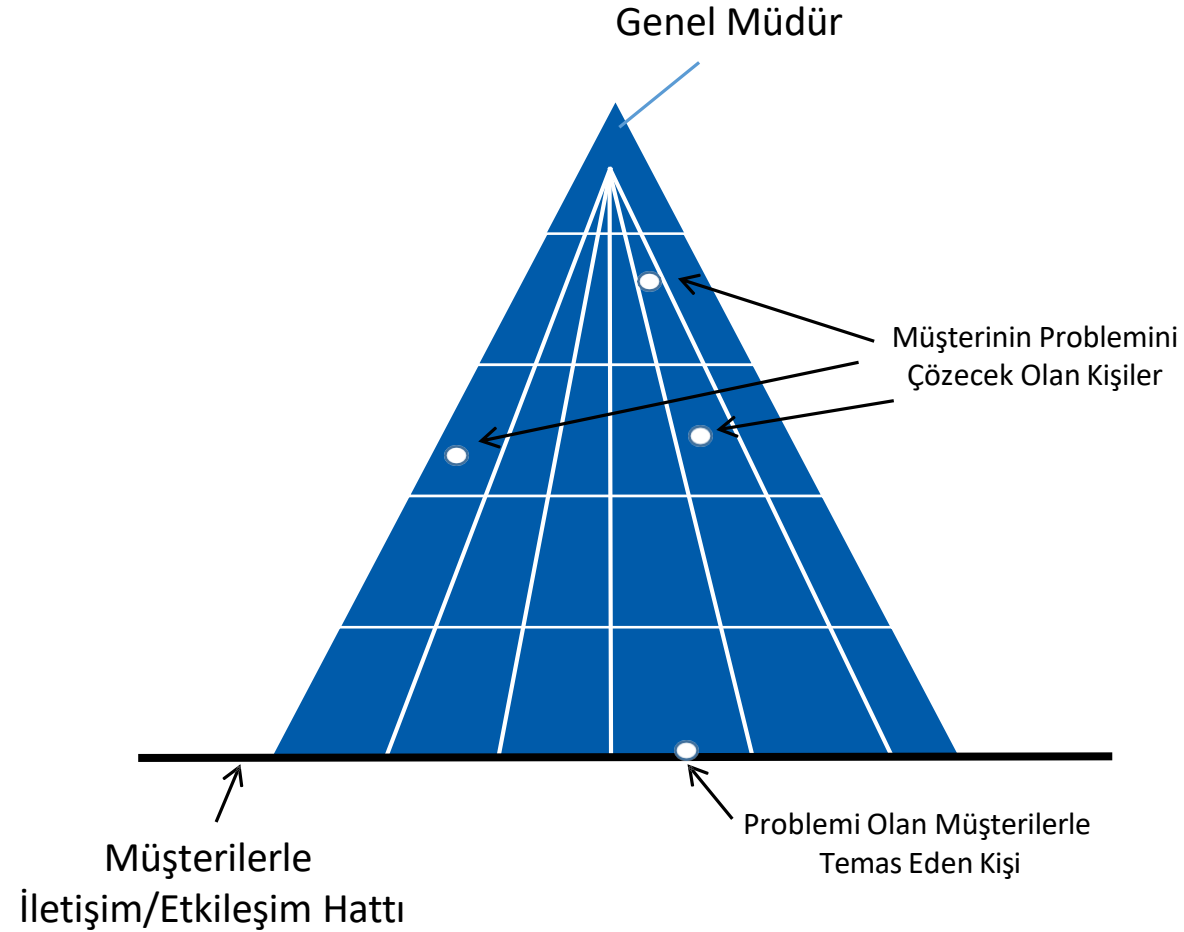
Yeni Organizasyon Modellerini Tetikleyen Önemli Gelişmeler Var

- VUCA (Ani Değişiklik, Belirsizlik, Karmaşıklık, Müphemlik) Ortamının Oluşması
- Müşterilerin, Web Siteleri ve Mobil App'lar Üzerinden Bilgiye Ulaşmaları ile Birlikte Daha Talepkar Olmaları
- Hızın Çok Önem Kazanması (Hızlı Tepki, Yanıt, Teslimat, Problem Giderme vb.)
- Yeni Jenerasyon Çalışanların Farklı Önceliklere Sahip Olmaları
 - Farklı İşlerde Deneyim Kazanmak
 - Aynı Anda Tek Bir Firmaya Bağlı Olmamak
 - Yaratıcı Olma ve Dünyayı Değiştirmek
 - Sadece Sevdiği İş Yapmak
 - Patron Kaprisinden Uzaklaşmak, Kendi İşinin Patronu Olmak vb.
- "Freelance" Çalışanların Sayısında Artış
- Girişimci Olmanın Kolaylaşması ve Start-Up'ların Yükselişi
- İş (Business) ve BİT'in İç içe Geçmesi ile Birlikte BİT Süreç ve Yöntemlerinin İş Sistemlerinde Kullanılmasının Artması
 - BİT'de "Mikro Servisler" Örneği: Monolitik Yazılım Yapısının, Bağımsız Çalışan ve Gerekğinde Diğerlerine Bağlanan Uygulama Yazılım Modülleri ile Değiştirilmesi
 - İş Örneği: Monolitik Organizasyon Yapısının Yerini, Bağımsız Çalışan ve Gerekğinde Diğerlerine Bağlanan Modüler Organizasyon Yapısına Bırakması

Geleceğin Organizasyon Yapıları Bugünkülerden Çok Farklı Olacak

Şimdiki Yapılar	Geleceğin Yapıları
İşleri Yapan Önceden Belirlenmiş Statik Kadro	Dinamik (İhtiyaçlara Göre Sürekli Değişen) Kadro (Ad-Hoc, Danışmanlık Firmalarındaki gibi)
Monolitik – Yarı Modüler (Bölümler)	Tam Modüler Girişimci Birimler
Her Modül Tek Bir Monolitik Yapıya Bağlı	Her Girişimci Modül Birden Fazla Bölüme ve/veya Firmaya Destek Verebiliyor
Modüller Arası Koordinasyon ve Bağlılık Zayıf (Silo Yapıları)	Ekosistem-Platform Yapılarına Benzeyen Girişimci Modüller İşbirliği Ağları Oluşturuyor, Paylaşılan İletişim Sistemleri ile Güçlü İletişim
Tam Bordrolu Kadro	Hibrid Kadro (Tam Bordrolular, Serbest Çalışanlar, Start-up'lar)
Önceden Belirlenmiş Hiyerarşik Liderlik	Durumsal Liderlik, Lider Ekibin Oyları ile Atanıyor ve Değişiyor
Çalışanların Aksiyonları Daha Çok Kendi ve Şirketin Faydalarına Yönelik	Çalışanların Aksiyonları Kendilerine ve Şirketlerine Olduğu Kadar Sosyal Faydaya da Yönelik
Performans Yönetim Sistemi ile Başarı Seviyesine Göre Ek Ücret	Yeni Ortaklık Sistemleri (Kâr Ortaklığı gibi) ile Ek Kazanç

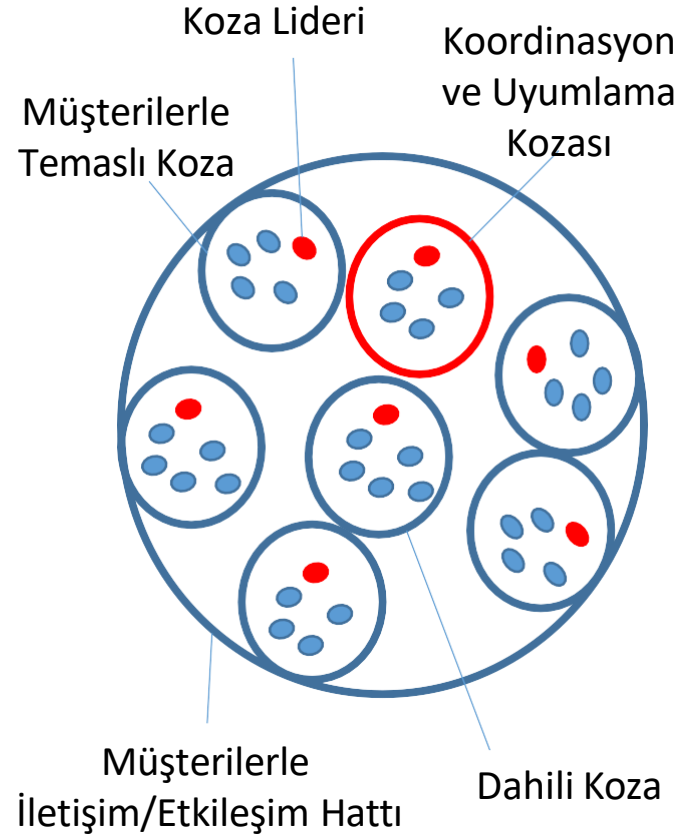
Klasik Piramit Tipi Organizasyon Yapılarında Bürokrasi Seviyesi Yüksek, Müşteri Odaklılık Düşük



Klasik Piramit Tipi Organizasyon Yapıları Durağan Ortamlarda, İyi Anlaşılır ve İyi Tanımlanmış Faaliyetli İşler İçin Uygun

Özellik	Açıklama
Maliyet Seviyesi	Düşük
Kolay Anlaşılabilirlik	Kolay Anlaşılır
İlişkiler	Genel Olarak Hiyerarşik. Birimler Silolaşmış, Birbirlerini Rakip Olarak Görüyor
Temel Yapı	Monolitik (Yekpare)
Yapılaşma	Yapılacak Faaliyetler Birimlere Ayrılmış
Uzmanlık	Birim Üyeleri Aynı/Benzer Konu Uzmanlıklarına Sahip
Çalışanların Sorumlulukları	Çalışanlar Sadece Kendi Faaliyetleri ve Bölümleri ile İlgili ve Sorumlu
Çalışanları Temel Amaca Yönlendirmesi	Zayıf
Yönetimin Görevi	İşlerin Önceliklendirmesi ve Takibini Yapıyor
Müşteri Odaklılık	Müşteri Problemleri Tek Bir Bölümde Çözülemiyor Zira Problem Çözücüler Farklı Kişilere Rapor Ediyor. Silolar Arası Suçlamalar Sıkça Yaşanıyor
Hız	Yavaş
Esneklik ve Değişimlere Uyum	Düşük
Yenilikçiliğe Destek	Düşük

Koza/Hücre Tipi Organizasyonlar Farklı Bir Alternatif Sunuyor



Fonksiyonlarına Göre Belli Başlı Koza Tipleri

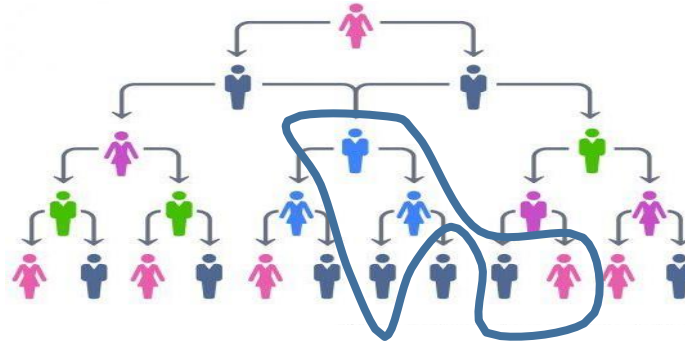
- Tasarım
- Üretim
- Pazarlama ve Satış
- Müşteri Destek
- İç Destek (İK, Hukuk, Satınalma, Ar-Ge vb.)

Koza Tipi Organizasyon Yapıları Değişken, Yaratıcılık ve Hızlı Karar Verme Gerektiren İşler İçin Uygun

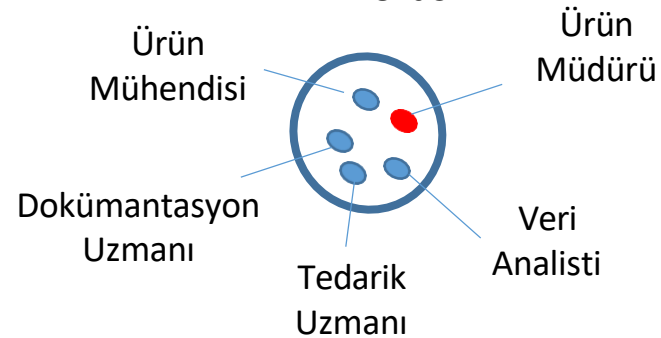
Özellik	Açıklama
Maliyet Seviyesi	Göreceli Olarak Yüksek
Kolay Anlaşılabilirlik	Yeni Olduğu İçin Vakit Gerekiyor
İlişkiler	Holokraşık (Herbir Kişi Tüm Yapıyı Temsil Edebiliyor). Koza İçi ve Kozalar Arası Uyum Gerekli Şart
Temel Yapı	Modüler
Yapılaşma	Her Koza Sorumlu Olduğu Konu ile İlgili Çalışanları Barındırıyor. Her Koza, Yarı Bağımsız Şirket İçinde Şirket Yapısına Sahip. Her Koza Liderini Kendi Seçiyor. Ancak Hiyerarşi Minimal. Kararlar Ortak Alınıyor. Her Koza Çalışanlarını Kendi Seçiyor. Freelance Çalışanlarla, Dış Kaynak Firmaları ve Start-Up'larla Çalışıyor
Uzmanlık	Koza İçinde Uzmanlaşmanın Yanısıra Genelci Olmak da Destekleniyor. Koza Üyelerinin Uzmanlık Alanları Birbirinden Farklı ve Tamamlayıcı.
Çalışanların Sorumlulukları	Çalışanlar Sadece Kendi Faaliyetleri ve Kozaları ile İlgili ve Sorumlu. Koza Üyeleri Kendilerini Şirket Patronu Gibi Hissedebiliyor
Yönetimin Görevi	Çalışanların Temel Amaca Yönlendirmesi, Yapılacak İşlerin Önem Sırasına Konması ve Paylaştırılması, Odaklanma, Diğer Kozalarla ve Ana Yapıyla İlişkilerin ve Uyumun Yönetimi
Müşteri Odaklılık	Uyumlama ve Dahili Kozalar Dışında Kalan Her Kozanın Odağı Müşterileri. Kozalar Müşterilerin Tüm Yolculuğuna Eşlik Ediyor. Müşteri, Tamamlayıcı ve Etkileyicilerin Problemleri Tek Bir Bölümde Çözüldüğü İçin Müşteri/Paydaş Odaklı
Hız	Yüksek
Esneklik ve Değişimlere Uyum	Yüksek
Yenilikçiliğe Destek	Yüksek

Hedeflere Doğrudan Etki Edecek Konular Paralelinde Kozalar Oluşuyor

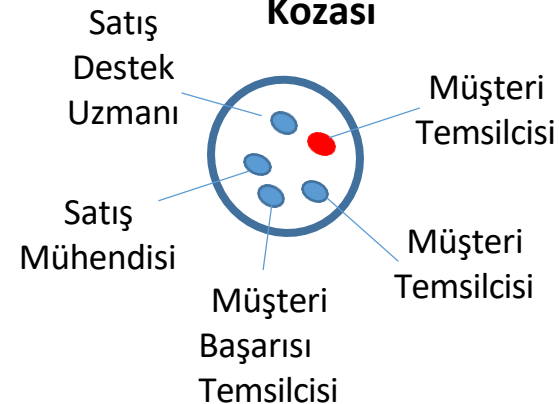
Hiyerarşik Organizasyon



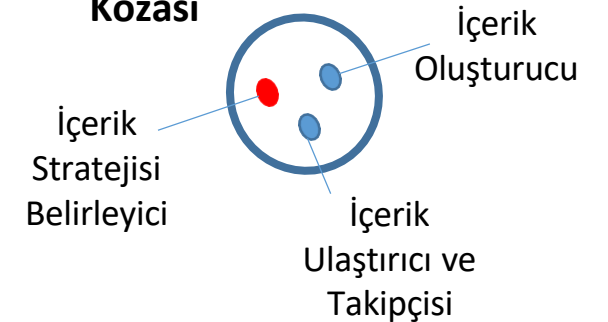
Ürün Tasarım Kozası



Saha Satış Kozası



İçerik Pazarlama Kozası



Koza Yapıları İşletirken Temel Prensiplere Dikkat Etmeli

- Kozalar ağırlıklı olarak müşterilerle temas eden birimlerdir. Ancak, kozalarda müşterilerle temas etmeyen birimlerden üyeler de olabilir
- Kozalar tamamlayıcı yetkinliklere sahip üyelerden oluşturulur. Üye sayısı 2 - 10 kişidir (Takım Olma Limiti). Ancak, pratikte en çok 6 kişi olması tavsiye edilir
- Her üye farklı bir alan/konudan sorumludur
- Bir üye birden fazla kozada yer alabilir (Maksimum 3)
- Kararlar oy çokluğu ile alınır (Yapılacak faaliyetler ve önceliklendirme gibi)
- Yapılması gereken faaliyetlere atamalar koza lideri tarafından yapılır
- Koza kendi liderini kendisi seçer
- Başarılı olmayan kozalar lider değiştirir veya iptal olur
- Koza üyeleri başarıya veya başarısızlığa eşit derecede ortak olurlar
- Koza üyelerinin yaptıkları iş sıkça kontrol edilir ve koza içinde paylaşılır
- Aynı işi yapan birden fazla koza olabilir

Koza İçeren Organizasyon Yapılarının Başarılı Olabilmesi için “Uyumlu Bağımsızlık” Şart



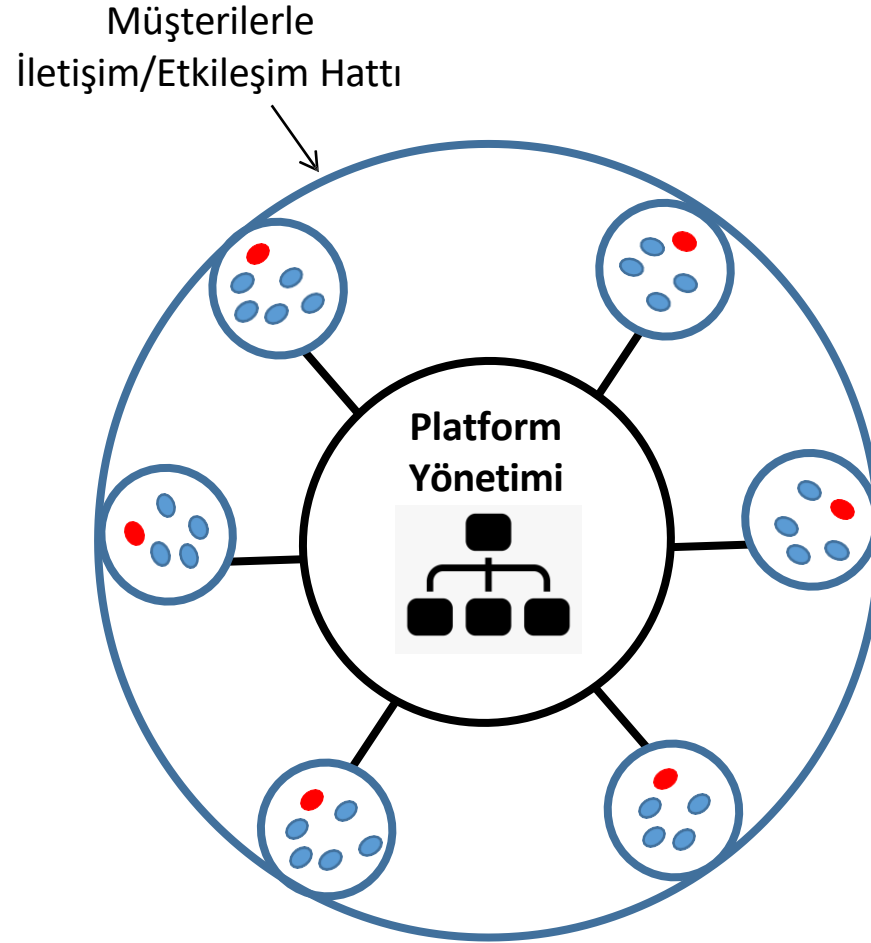
• Yüksek Uyum

- Çalışanların Kendi Kozaları ve Diğer Birimlerle Uyumlu Olması
 - Başkaları ile Uyumlu Çalışmayan Kişilerden Uzak Durmalı
- Takımdaş ve Hesap Verebilir Çalışanlar
- Liderlerin Görevlerini Yapmaları
- Platform veya Piramit Yapı Tarafından Sunulacakların Genel Prensipler ve Sistemlerin Sağlamlığı
 - Şeffaf ve Erişilebilir Veri
 - Ana Amaç, Kültür, Değerler, Prensipler, Kurallar, Sistemler ve Süreçler vb.

• Yüksek Bağımsızlık

- Çalışanlara Güvenen Patron ve Üst Düzey Yöneticiler
- Şeffaflık ve Zengin Bilgi ve Veri Paylaşımı
 - E-Posta, Kurumsal Sosyal Medya, Verimlilik Yazılımları vb.

Hibrid Platform Yapılar Geçiş Dönemi için Aday (I)

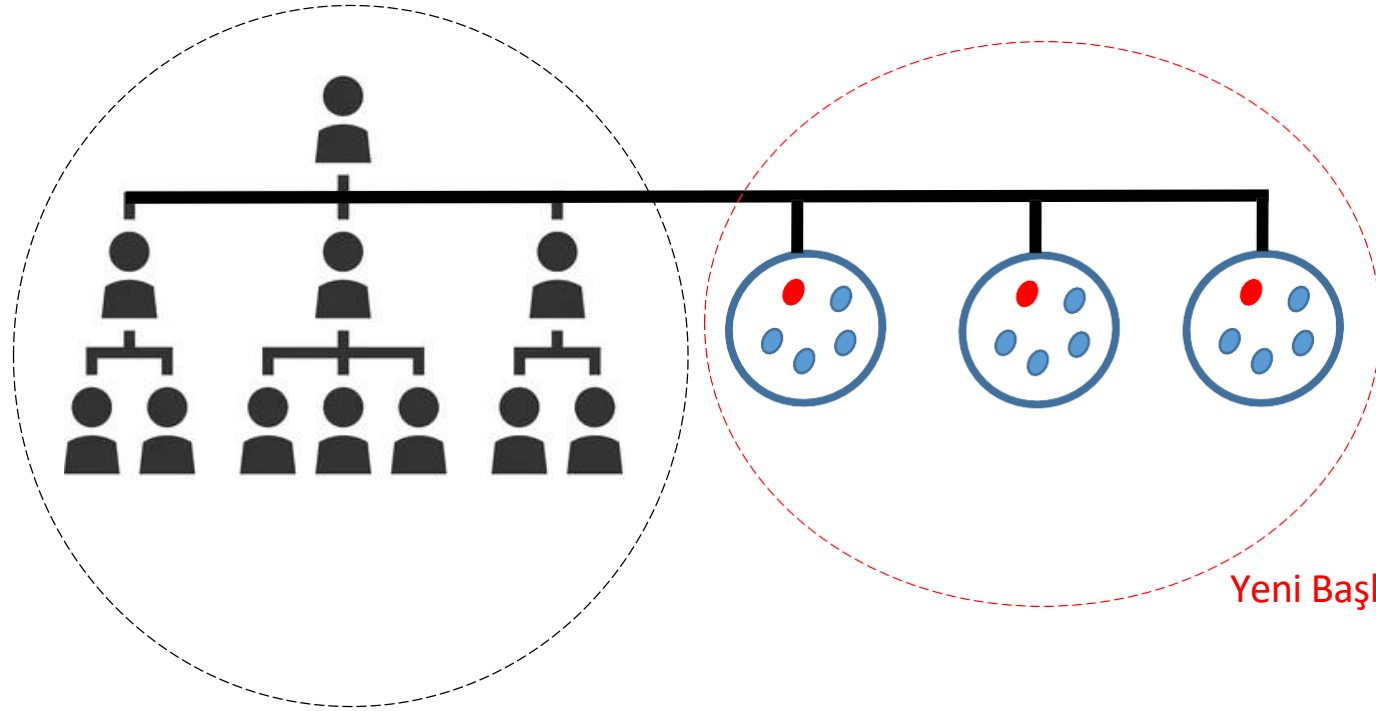


Platform'un Kozalara Sundukları

- Paylaşılan Dava/Amaç
- Değerler
- Beklenen Davranış Biçimleri
- Kültür
- Kurallar
- Protokoller, Anlaşmalar
- Paylaşılan Hizmetler
- Ana Süreçler/Sistemler/Strateji
- Satılacak Ürün ve Hizmetler
- Kozalar Arası Ağ Etkisi Mekanizması (Kozaların Birbirlerine Değer Yaratması)

Hibrid Platform Yapılar Geçiş Dönemi için Aday (II)

Yapılmakta Olan Ana İşler



Yeni Başlayan İşler

Örneklere Bakalım: Haier

Dünyanın En Büyük Cihaz Üreticisi (Öne Çıkan Markaları: Whirlpool, LG, and Electrolux / 2021 Ciro: 32 Milyar ABD Doları)

Yaşadıkları Problem(ler)

- Yüksek seviyede bürokrasi
- Karar almada yavaşlık
- Müşteriden gitgide uzaklaşma

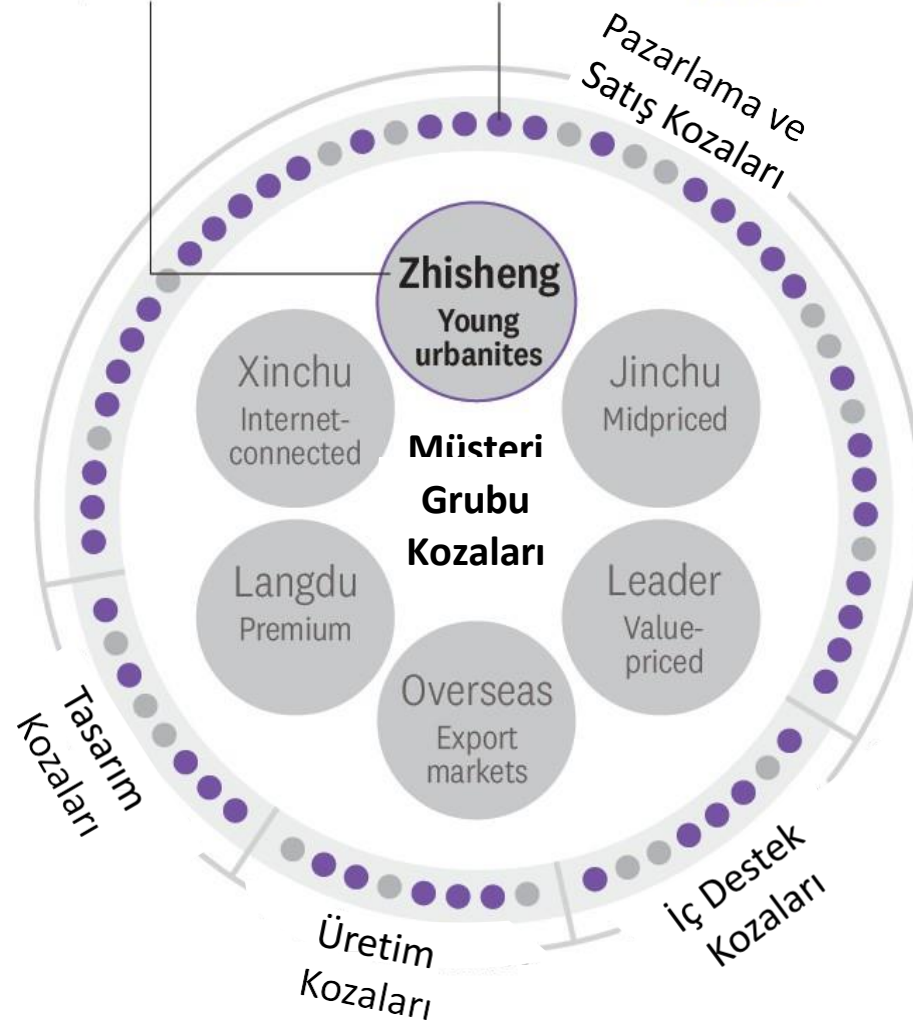
Geliştirdikleri Çözüm

- Monolitik yapılardan mikro-yapılara geçiş
 - Organizasyonu 10-15 kişilik 4000 mikro-yapıya bölme
 - 3 tip mikro-yapı:
 - “Transforming Micro-enterprises” — yüzü müşteriye dönük kozalar (örn: şehirlerde yaşayan gençler için buzdolabı kozası)
 - “Incubating Micro-enterprises” — yeni işlerin yönetildiği kozalar (örn: akıllı ve otomatik sipariş veren buzdolabı kozası)
 - “Node Micro-enterprises” — müşteri ile etkileşimde olan mikro yapılara ürün ve servis satan kozalar (örn: insan kaynakları, üretim, tasarım vb.)
- Kozalar strateji, insan ve kaynak kullanımını kararlarını tamamen kendileri veriyor
- Kozalar arası tekliflendirme & anlaşmalar yapıyor
- Kozalar verdikleri hizmetler ile gelir yaratıyor / birbiri ile yarışıyor
- İçerideki kozayı yetersiz buluyorsa işi sonlandırma ve/veya dışarıdan da hizmet alabilme özgürlüğü var
- Benzer / yakın iş yapan mikro-yapıların platformlar şeklinde yönetimi; 1 kişi platform sahibi ve makro hedeflerle yönlendirme ve koordinasyon yapıyor
- Kozalar arası işbirliği yapma kararı tamamen kozaların kendileri tarafından veriliyor
- Yeni girişim fikirleri oylamaya sunuluyor ve yatırım alabiliyor (içeriden ve dışarıdan)

Soğutma Sistemleri Grubunun Kozalardan Oluşan Platformu

Her bir endüstri platformunun, farklı segmentlere hizmet veren yüzü müşteriye dönük kozaları...

...ve yüzü müşteriye dönük kozalara ürün ve hizmet sağlayan "node" kozaları var. Bu örnekte **mor** ile gösterilen kozalar, "Zhisheng" kozasını destekliyor.



Platformlar Arası İşleyiş Örneği:

Büyük veri kozası (node ME), yıkama platformunda bulunan kozalara, müşterinin buzdolabı ve fırın aldığını, bir tadilat yaptırmaya ihtimalinin olduğunu ve çamaşır ekipmanlarına da ihtiyacı olabileceği bilgisini verir.

Örneklere Bakalım: ATLASSIAN

Jira, Confluence, Trello gibi Yazılımların Sahibi

Yaşadıkları Problem(ler)

- Şirketin çok hızlı büyümesi ile fazla yapısal süreçlere geçiş
 - Başka birimlerden istenecek işleri aylar öncesinden bildime
 - Merkezi / hizmet veren birimlerden iş alabilmek için “ticket” açtırma
- Tasarımcı, geliştirici, email pazarlamacı gibi içeride çok talep gören pozisyonların az sayıda olması
- Gerçekleşmesi birbirine bağlı olan durumlar ve darboğazlarda artış

Geliştirdikleri Çözüm

- Pazarlamada koza yapılaraya geçiş
- Kozalarda 3 farklı “üyelik” tipi var:
 - “Çekirdek” ekip – zamanının %100’ü kozaya dedike çalışanlar (*aynı işi yapan birden fazla kişi olabilir*)
 - Yarı zamanlı uzmanlar – aynı anda birden fazla kozada çalışanlar
 - Liderler – işleri önceliklendiren ve diğer kozalar ile uyumu sağlayan çalışanlar
- Uzmanların her bir kozaya ne kadar zaman ayıracakları önceden belirleniyor
- Kaynakların merkezi yönetilmesindense, müşteri odaklı birimlerin kozaların içerisinde daha verimli yönetilmesi sağlanıyor

Örneklere Bakalım: Merkeziyetsiz Otonom Organizasyonlar (DAO'lar) Web3'te Başarıyla İşliyor

DAO Operating Systems

ARAGON DaoStack DaoHaus
 COLONY Syndicate Orca CW

Investment DAOs

MetaCartel theLAO Flamingo
 Komorebi UdacityFund BitDAO
 Free Company Duck DAO

Grants DAO

MetaCartel Ventures MolochDAO
 Audius Grants Uniswap Grants
 Mint Fund Sevens Foundation
 Compound Grants Aave Grants

Collector DAOs

PleasrDAO Flamingo SquiggleDAO
 FingerprintsDAO BRRDAO Whale
 MUSEO herstoryDAO BeetsDAO
 JennyDAO MeebitsDAO Gremlins

Protocol DAOs

MAKER Compound UNISWAP AAVE Yearn Sushi
 SYNTHETIX Curve Index Coop PieDAO tornado GITCOIN
 LIDO pool KeeperDAO Badger RaribleDAO Olympus
 hDAO Rari Capital Balancer Cream Finance AUDIUS
 Universe inverse finance Aavegotchi INSTADAPP OceanDAO

Service DAOs

RAMP DXdao PartyDAO
 MetaFactory Fire Eyes DeepDAO
 Reverie NeptuneDAO Llama
 MetaverseDAO LexDAO dOrg
 DaoHaus VitaDAO ShinyDAO
 OPOLIS DoinGud DEEP WORK YGG
 HoneyDAO Myco UniWhales
 Yam DAO AladdinDAO

Social DAOs

FWB Seed Club
 Radicle FiatLuxDAO
 Metafam KrausHaus
 ProsperDAO Bright Moments
 Meta Gamma Delta
 SongCamp CabinDAO
 PROOF OF HUMANITY BAYC
 TheWIPmeetup

Media DAOs

FOREFRONT DAO BanklessDAO GCR DarkstarDAO rekt

Özetle, Yeni Organizasyon Modellerinin Somut Faydaları Var!

- ✓ **Daha Yüksek Müşteri Odaklılığı** ile Taraflara Sunulan Değerleri Artırarak Birim Fiyatları ve Satılan Miktarı Artırmak
- ✓ **Modüler Birimleri Büyütüp Bağımsız Değerli Kâr Merkezleri** Haline Getirmek
- ✓ Karmaşık Olan Yapıyı Kendini Yöneten Organizasyonlara Bölerek **Yönetimi Kolaylaştırmak ve Karmaşıklık Maliyetlerini Azaltmak**
- ✓ **Hız, Aciliyet Duygusu, Girişimcilik, Yenilikçilik, İnisiyatif Alma, Takımdaşlık, Çalışkanlık, Proaktiflik, Stratejik Düşünme ve Aksiyon Alma** Konularında Gelişmek
- ✓ Hetero-Organizasyondan (Söyleneni Yapan) **Self-Organizasyona (Yapılması Gerekeni Söyleyen)** Geçmek
- ✓ Ebeveyn Temelli Ödüllendirme/Cezalandırma Sistemlerinden **Performans Temelli Sistemlere Geçmek**
- ✓ **Çalışıyor Gibi Yapanları Ayıklamak**
- ✓ Start-up'lar ile Çalışarak **Girişimci Ruhu Artırmak**
- ✓ **Merkeziyetsiz Bir Yapı ile Yüksek Koordinasyon Sağlamak**



Sizi ve İşinizi Başarıya Taşıyoruz

Mentoro, “**sürdürülebilir kârlı büyümeyi**” amaçlayan firmaları bu amaca götürecek **strateji ve teknoloji** alanlarında faaliyet gösteren, danışman kadrosu uzun seneler iş hayatında bulunmuş, firmalarını başarıya taşımış üst düzey profesyonellerden oluşan ve süreçlerin dijitalleştirilmesi için seçili teknoloji iş ortakları ile çalışan bir platform.

Stratejistlerimiz ve teknoloji iş ortaklarımız ile İstanbul ve Boston'daki ofislerimizde, Türkiye, Orta Doğu ve ABD'deki müşterilerimizi başarıya taşımak için çalışıyoruz.



Mentoro İstanbul

✉ info@mentoroplatform.com

📍 Süleyman Seba Cad. BJK Plaza 48P No:5
Beşiktaş/İstanbul Türkiye

☎ +90 (532) 565-0001

Mentoro Boston

✉ info@mentoroplatform.com

📍 30 Newbury Street
Boston, MA 02116 USA

☎ +1 (617) 418 1805