

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BİLİM DALI

**KÜRESELLEŞMENİN KOBİ'LERDE
DEĞİŞİM SÜRECİNE BAŞLICA ETKİLERİ
VE
İSTANBUL'DA ELEKTRİK SEKTÖRÜNDE
FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER İLE İLGİLİ
ÖRNEK UYGULAMALAR**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan : **Mehmet ŞENGÜL**

İstanbul, 2012

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KÜRESELLEŞMENİN KOBİ'LERDE
DEĞİŞİM SÜRECİNE BAŞLICA ETKİLERİ
VE
İSTANBUL'DA ELEKTRİK SEKTÖRÜNDE
FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER İLE İLGİLİ
ÖRNEK UYGULAMALAR**

Doktora Tezi

Mehmet ŞENGÜL

080781010

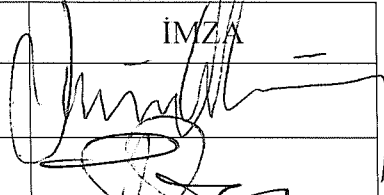
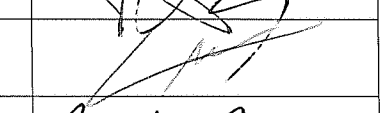
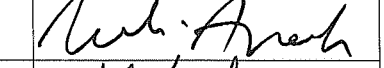


Danışman :

Prof. Dr. Sinan ARTAN

İstanbul, 2012

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora öğrencisi 080781010 no'lu Mehmet ŞENGÜL'ün hazırladığı "Küreselleşmenin Kobiler de Değişim Sürecine Başlıca Etkileri ve İstanbul'da Elektrik Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobiler İle İlgili Örnek Uygulamalar" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 11/10/2012 günü saat 15:00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin Kabulü.....'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof.Dr.Sinan ARTAN	Olumlu	
Prof.Dr.Erol EREN	Olumlu	
Prof.Dr.Lütfihak ALPKAN	Olumlu	
Prof.Dr.Sudi APAK	Olumlu	
Yrd.Doç.Dr.Rıza Haluk KUL	Olumlu	

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum '**Küreselleşmenin KOBİ'lerde Değişim Sürecine Başlıca Etkileri ve İstanbul'da Elektrik Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler ile İlgili Örnek Uygulama**' başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11/10/2012

msengul

Aday : Mehmet ŞENGÜL

KÜRESELLEŞMENİN KOBİ'LERDE DEĞİŞİM SÜRECİNE BAŞLICA ETKİLERİ VE İSTANBUL'DA ELEKTRİK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER İLE İLGİLİ ÖRNEK UYGULAMA

Tezi Hazırlayan : Mehmet ŞENGÜL

Özet

Bu çalışmada; işletmelerin çevresel faktörlerinden olan küreselleşmenin ortaya çıkardığı fırsatlar ve tehditlerin (Rekabet Şiddeti, Maliyet Baskısı, Teknolojik Değişim Hızı, Yeni Fırsatların) işletmelerin hem örgüt yapıları (Biçimselleşme, Uzmanlaşma, Yalınlaşma, Merkezileşme) hemde operasyonel (Kalite, Maliyet, Esneklik, Teslimat Hızı) ve genel performansları (Karlılık ve Pazar Performansı) üzerindeki etkileri anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Başka bir deyişle; 'Küreselleşme karşısında, nasıl bir örgüt yapısı ve operasyonel performans süreçleri işletmelerin genel performansını olumlu yönde etkiler' sorusunun yanıtı bulunmaya çalışılmıştır.

Literatür araştırması sonucunda yukarıda bahsettiğimiz kavramlar arasındaki ilişkileri ifade eden bir model oluşturulmuştur. Bu modeldeki ilişkiler hipotezlendirildikten sonra saha araştırması İstanbul'da elektrik sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası kayıtları ve gönüllü katılım yoluyla 110 firma ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışması sonucunda elde edilene veriler analiz edildiğinde küreselleşme, örgüt yapısı ve operasyonel performans bileşenlerinin, işletme genel performanslarına etkileri üzerinde çok sayıda bulgu elde edilmiştir. Anket ölçeklerinin güvenilirlik sonuçları yüksek olup, regresyon analizleri sonuçlarında literatür çalışmalarını destekler niteliktedir. İstatiksel olarak elde edilen verilere ilaveten sonuçlar irdelenerek, yönetici ve araştırmacılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Küreselleşme, Örgüt Yapısı, Operasyonel Performans

**THE MAJOR EFFECTS OF GLOBALIZATION ON THE
CHANGING PROCESS OF SMEs AND A SAMPLE IMPLEMENTATION
ON THE SMEs IN THE ELECTRICITY INDUSTRY IN ISTANBUL**

Presented by : Mehmet ŞENGÜL

Abstract

In this study, the effects of opportunities and threats (Intensity of Competition, Cost Pressure, Technological Change, New Opportunities) introduced by globalization, one of the environmental factors for enterprises, on enterprises' organizational structures (Formalization, Specialization, Simplification, Centralization), and operational (Quality, Cost, Flexibility, Delivery Speed) and overall performances (Profitability and Market Performance) are analyzed through a survey using questionnaire technique. In other words, finding the answer to the question of "What type of organizational structure and operational performance processes would have positive effects on enterprises' overall performances against globalization?" is aimed.

A model representing the relations between the above mentioned concepts was formed through literature scan. After the relations in this model had been hypothesized, the field research into the SMEs in the electricity industry in Istanbul was carried out. The questionnaire was given to 110 companies including volunteers, and using the records of Istanbul Chamber of Commerce and Industry.

Analysis of the data obtained through the questionnaire have delivered a great number findings showing that factors such as globalization, organizational structures, and operational performance have many effects on enterprises' overall performances. The accuracy level of the survey is high, and the results of regression analysis support the literature. Managers and researches are given recommendations basing on the statistical data obtained, and the results scrutinized.

Key Words: Globalization, Organizational Structure, Operational Performance

TEŞEKKÜR

Doktora tez alıőmamın ihtiyaç duyduğum her aőamasında; değerli katkı ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam sayın Prof. Dr. Sinan ARTAN'a; tez izleme komitesinde yer alan, desteğini ve yönlendirmesini hiçbir zaman eksik etmeyen ve bölüm hocalarımızdan olan sayın Prof. Dr. Erol EREN'e, ikinci bir danışmanım gibi her daim yardımcı ve yol gösterici olan sayın Prof. Dr. Lütüihak ALPKAN'a; jüri üyelerinden sayın Prof. Dr Sudi APAK hocama ve Yrd. Doç. Haluk KUL'a çok teşekkür ediyorum.

Sürekli teővikleriyle beni yalnız bırakmayan; ablam ve eői Gülçin-Hasan NOMALER'e, annem Sacide ŞENGÜL'e, bu mutluluğumu göremeyen babam Cemil ŞENGÜL'e , dönem içi arkadaşlarıma ve aybige ÖZER'e sonsuz teőekkürler.

Mehmet ŞENGÜL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TEŞEKKÜR

İÇİNDEKİLER.....iii

TABLolar LİSTESİ.....ix

ŞEKİLLER LİSTESİ.....xi

KISALTMALAR.....xii

GİRİŞ.....1

I - KÜRESELLEŞMENİN GELİŞİMİ VE ETKİLERİ.....3

1.1. Küreselleşmenin Gelişimi ve Başlıca Etkileri.....3

1.1.1. Küreselleşme Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....3

1.1.2. Küreselleşmenin Önünü Açan Anlaşmalar ve Kapsamları.....12

1.1.3. Küreselleşmenin Türk Ekonomisi ve Sanayisi Üzerine Etkileri.....14

1.2. Küreselleşmenin Türkiye'deki İşletmeler (KOBİ'ler) Üzerine Etkileri.....18

1.2.1. Yeni Fırsatlar.....21

1.2.2. Teknolojik Değişim Hızı.....22

1.2.3. Rekabet Şiddeti.....23

1.2.4. Deregülasyonlar.....23

1.2.5. Maliyet Baskısı.....24

1.2.6. Hükümet Politikalarının Rolü.....25

1.2.7. Dünya Geneline Faktör Maliyetlerindeki Değişim.....25

1.2.8. Ülkeler-Bölgeler Arası Talep Özelliklerinin Benzeşmesi.....26

1.2.9. Araştırma – Geliştirme (AR-GE) Maliyetlerindeki Artış.....26

1.2.10. Artan Ölçek Ekonomisi ve Maliyet Baskısı.....27

II - ÖRGÜT YAPISI.....28

2.1. Yapısal Boyutlar.....34

2.1.1. Biçimselleşme.....37

2.1.2. Uzmanlaşma.....40

2.1.3. Yalınlaşma.....	41
2.1.4. Merkezileşme.....	43
2.1.5. Profosyonellik.....	45
2.1.6. Personel Rasyoları.....	46
2.2. İçeriksel Boyutlar.....	46
2.2.1. Büyüklük.....	47
2.2.2. Organizasyonel Teknoloji.....	50
2.2.3. Çevre.....	51
2.2.4. Örgüt Hedefi ve Stratejisi.....	53
2.2.5. Örgüt Kültürü.....	54
III – PERFORMANS.....	57
3.1. Operasyonel Performans.....	59
3.1.1. Maliyet.....	63
3.1.2. Kalite.....	65
3.1.3. Esneklik.....	71
3.1.4. Teslimat Hızı.....	74
3.2. Genel Performans.....	76
3.2.1. Karlılık Performansı.....	80
3.2.2. Pazar Performansı.....	80
IV – KÜRESELLEŞME ETKİSİ, OPERASYONEL PERFORMANS, ÖRGÜT YAPISI VE GENEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	81
4.1 Küreselleşme Etkisi ile Operasyonel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	81
4.2 Küreselleşme Etkisi ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	88
4.3 Örgüt yapısı ile Operasyonel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	95
4.4 Örgüt yapısı ile Genel performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	103
4.5 Operasyonel Performans ile Genel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	108

V - İSTANBUL'DA ELEKTRİK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER İLE İLGİLİ ÖRNEK UYGULAMALAR.....	113
5.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı.....	113
5.1.1. KOBİ Tanımında Kullanılan Ortak Kriterler.....	113
5.1.2. Türkiye'deki KOBİ'lerin Tanımı ve Önemi.....	115
5.1.3. Türkiye'de Elektrik Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları.....	118
5.1.4. Türkiye'deki Elektrik Sektörü ve Önemi.....	120
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	123
5.3. Araştırma Yöntemi.....	124
5.3.1. Ana Kütle ve Örneklem.....	124
5.4. Veri Toplama Yöntemi.....	124
5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	125
5.5.1. Araştırma Modeli.....	126
5.5.2. Araştırma Değişkenleri.....	127
5.5.3. Araştırma Hipotezleri.....	127
5.5.3.1. Küreselleşme Etkisi ile Operasyonel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	127
5.5.3.2. Küreselleşme Etkisi ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	128
5.5.3.3. Örgüt Yapısı ile Operasyonel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	129
5.5.3.4. Örgüt Yapısı ile Genel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	129
5.5.3.5. Operasyonel Performans ile Genel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	130
5.6. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	130
5.6.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları.....	131
5.6.2. Faktör Analizleri.....	134
5.6.2.1. Küreselleşme Bileşenleri için Faktör Analizi.....	135
5.6.2.2. Örgüt Yapısal Boyutları için Faktör Analizi.....	136
5.6.2.3. Operasyonel Performans Bileşenleri için Faktör Analizi.....	137
5.6.2.4. Genel Performansı Bileşenleri için Faktör Analizi.....	138

5.6.3. Güvenirlik Testi.....	139
5.6.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	140
5.6.5. Hipotezlerin Testi.....	143
5.6.5.1.Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performansa Etkileri.....	143
5.6.5.1.1.Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşeni Olan “Kalite” Performansına Etkileri.....	143
5.6.5.1.2.Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşeni Olan “Maliyet” Performansına Etkileri.....	144
5.6.5.1.3.Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşeni Olan “Esneklik” Performansına Etkileri.....	144
5.6.5.1.4.Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşeni Olan “Teslimat Hızı” Performansına Etkileri.....	145
5.6.5.2. Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyutlarına Etkileri.....	147
5.6.5.2.1.Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden olan “Biçimselleşme” Düzeyine Etkileri.....	147
5.6.5.2.2.Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden olan “Uzmanlaşma” Düzeyine Etkileri.....	147
5.6.5.2.3.Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden olan “Yalınlaşma” Düzeyine Etkileri.....	148
5.6.5.2.4.Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden olan “Merkezileşme” Düzeyine Etkileri.....	149

5.6.5.3. Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerine Etkileri.....	150
5.6.5.3.1.Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan “Kalite” Performansına Etkileri.....	150
5.6.5.3.2.Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan “Maliyet” Performansına Etkileri.....	151
5.6.5.3.3. Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan “Esneklik” Performansına Etkileri.....	152
5.6.5.3.4.Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan “Teslimat Hızı” Performansına Etkileri.....	152
5.6.5.4.Örgütün Yapısal Boyutlarının, Genel Performansa Etkileri.....	154
5.6.5.4.1.Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Karlılık Performansına” Etkileri.....	154
5.6.5.4.2.Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Pazar Performansına Etkileri.....	155
5.6.5.5. Operasyonel Performans Bileşenlerinin, Genel Performansa Etkileri.....	156
5.6.5.5.1.Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “Karlılık Performansına” Etkileri.....	156
5.6.5.5.2.Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “Pazar Performansına” Etkileri.....	157
5.6.5.6. Hipotezlendirilmemiş İlişkiler.....	158
5.6.5.6.1.Küreselleşme Bileşenlerinin, “Pazar Performansına” Etkileri.....	158
5.6.5.6.2.Küreselleşme Bileşenlerinin, “Karlılık Performansına” Etkileri.....	159
5.7. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler.....	160
5.7.1. Bulgu Özetleri.....	160

5.7.1.1. Küreselleşme Bileşenleri, Örgüt yapısı, Operasyonel Performans, ve Genel Performans Bileşenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar.....	166
5.7.2. İşletmecilere Öneriler.....	169
5.7.3 Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Yapılacak Araştırmalara Öneriler.....	170
KAYNAKLAR.....	171
EKLER	
EK 1: Anket Soruları	195
ÖZGEÇMİŞ.....	200

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo.1.1. Küreselleşme Sürecinin KOBİ'lere Yönelik Fırsat ve Tehditleri.....	20
Tablo.2.1. Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının.....	33
Tablo.2.2. Yazarların Kullandıkları Çevre Boyutları.....	53
Tablo.3.1. Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri.....	58
Tablo.3.2. Kalitenin İşletme Faaliyetlerine Katkıları.....	70
Tablo.3.3. Esneklik Çeşitleri İçin Miktar ve Tepki Boyutları.....	72
Tablo.5.1. KOBİ Tanımlamada Kullanılan Ortak Kriterler.....	115
Tablo.5.2. Ülkelerin KOBİ Tanımlarını Belirlerken Dikkate Aldığı Ölçütler.....	116
Tablo.5.3. Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımlamaları.....	116
Tablo.5.4. Türkiye Kobi Tanımı.....	117
Tablo.5.5. KOBİ'lerin Yapısal Üstünlük ve Zayıflıkları.....	118
Tablo.5.6. Firma Faaliyet Alanları.....	132
Tablo.5.7. Firma Faaliyet Türü.....	133
Tablo.5.8. Firma Hukuki Statüsü.....	133
Tablo.5.9. İşletme Tecrübesi.....	133
Tablo.5.10. Firma Büyüklüğü.....	134
Tablo.5.11. Küreselleşme Değişkenlerinin Ortaya Çıkardığı Fırsatlar İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	135
Tablo.5.12. Küreselleşme Değişkenlerinin Ortaya Çıkardığı Tehditler İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Tablo.5.13. Örgüt Yapısal Boyutları İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	137
Tablo.5.14. Operasyonel Performans İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	138
Tablo.5.15. İşletme Genel Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	139
Tablo.5.16. Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları.....	140
Tablo.5.17. Değişkenlere Ait Kolerasyon – Ortalama – Std. Sapma.....	142
Tablo.5.18. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Kalite” Performansına Etkileri.....	144
Tablo.5.19. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Maliyet” Performansına Etkileri.....	144
Tablo.5.20. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Esneklik” Performansına Etkileri.....	145
Tablo.5.21. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Teslimat Hızı” Performansına Etkileri.....	145
Tablo.5.22. Hipotezler Özet Tablo.....	146

Tablo.5.23. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Biçimselleşme” Düzeyine Etkileri.....	147
Tablo.5.24. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Uzmanlaşma” Düzeyine Etkileri.....	148
Tablo.5.25. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Yalınlaşma” Düzeyine Etkileri.....	148
Tablo.5.26. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Merkezileşme” Düzeyine Etkileri.....	149
Tablo.5.27. Hipotezler Özet Tablo.....	150
Tablo.5.28. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Kalite” performansına Etkileri.....	151
Tablo.5.29. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Maliyet” Performansına Etkileri.....	151
Tablo.5.30. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Esneklik” Performansına Etkileri.....	152
Tablo.5.31. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Teslimat Hızı” Performansına Etkileri.....	153
Tablo.5.32. Hipotezler Özet Tablo.....	154
Tablo.5.33. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Karlılık Performansına” Etkileri.....	155
Tablo.5.34. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Pazar Performansına” Etkileri.....	155
Tablo.5.35. Hipotezler Özet Tablo.....	156
Tablo.5.36. Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “Karlılık Performansına” Etkileri.....	157
Tablo.5.37. Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “Pazar Performansına” Etkileri.....	157
Tablo.5.38. Hipotezler Özet Tablo.....	158
Tablo.5.39. Küreselleşme Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden “Pazar Performansına” Etkileri.....	159
Tablo.5.40. Küreselleşme Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden “Karlılık Performansına” Etkileri.....	159
Tablo.5.41. Hipotezler Özet.....	164-5

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil.2.1. Mekanikten Organîge Örgüt Yapıları.....	34
Şekil.2.2. Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki.....	48
Şekil.2.3.Örgüt Kültürü Tipleri.....	55
Şekil.5.1. Araştırma Modeli.....	126
Şekil.5.2. Model : Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performansa Etkileri.....	146
Şekil.5.3. Model : Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyutlarına Etkileri.....	149
Şekil.5.4.Model : Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerine Etkileri.....	153
Şekil.5.5. Model : Örgütün Yapısal Boyutlarının, Genel Performansa Etkileri.....	156
Şekil.5.6.Model : Operasyonel Performans Bileşenlerinin, Genel Performansa Etkileri.....	158
Şekil.5.7.Model : Küreselleşme Bileşenlerinin, Genel Performansa Etkileri.....	160
Şekil.5.8.Özet Model.....	163

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BDİ	: Bilgisayar Destekli İmalat
bkz.	: Bakınız
CAD	: Bilgisayar Destekli Tasarım
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EÜS	: Esnek Üretim Sistemleri
GATT	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GATS	: Hizmet Ticareti Genel Anlaşması
GM	: General Motor
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
JIT	: Tam Zamanında Üretim
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
MAI	: ÇokTaraflı Yatırım Anlaşması
MES	: Minimum Verimlilik Ölçeği
MIGA	: ÇokTaraflı Yatırım Garantisi Ajansı
PIMS	: Karlılığa Etkisi olan Pazarlama Stratejileri
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TQM	: Toplam Kalite Yönetimi
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
v.b.	: Ve Benzerleri
v.d.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

İşletmelerin genel ve yakın çevrelerindeki hızlı değişen şartlar, sözkonusu değişimlerin en önemli ve etkili tetikleyicilerinden biri olan küreselleşme ve bunun sonucu ortaya çıkan hergün artan rekabet ortamı işletmeleri fırsat ve tehditlerle dolu bir çevre ile karşı karşıya bırakmaktadır. Zaman zaman aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar arasında bile büyük performans farkları oluşabilmektedir. Pazarda daha başarılı olan firmalar, operasyonel süreçlerini daha verimli kullanan, yeniliklere açık hızlı, esnek, örgüt yapılarını değişen şartlara adapte edebilen, insan kaynaklarına gereken önemi veren firmalardır.

İşletmelerin öncelikle küresel rekabetin gerektirdiği yapılanmaya gitmeleri vede bunu sürekli olarak değişen şartlara göre uyarlamaları gerekmektedir. Takiben operasyonel süreçlerinde müşteri istek ve beklentilerini temel alan bir yaklaşım, esneklik, kalite, maliyet avantajı, hız gibi faktörleri sürekli iyileştirerek yukarıda belirttiğimiz aşırı rekabet ortamında başarı şanslarını arttırabilirler. Özellikle KOBİ ölçeğinde işletmeler; söz konusu yeni rekabet ortamını ve gelişimini yakından izleyerek, analiz ederek; bu sürece uyarlanmaya dayalı yapılanma ve operasyonel süreçlere yönelmeleri bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı; işletmelerin çevresel faktörlerinden olan küreselleşmenin ortaya çıkardığı fırsatlar ve tehditlerin (Rekabet Şiddeti, Maliyet Baskısı, Teknolojik Değişim Hızı, Yeni Fırsatlar) hem işletmelerin hem örgüt yapılarına (Biçimselleşme, Uzmanlaşma, Yalınlaşma, Merkezileşme) hem de operasyonel (Kalite, Maliyet, Esneklik, Teslimat Hızı) ve genel performansları (Kârlılık ve Pazar Performansı) üzerinde ortaya çıkardığı etkileri incelemektir.

Araştırma İstanbul ili ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükte işletmelerle sınırlı tutulmuştur. Gerek elektrik sektörünün çok hızlı değişen ve gelişen dinamik yapısı nedeniyle daha kesin bulgular elde edebilmek gerekse ana üretici ve ithalatçı distribütör firma merkezlerinin çoğunun İstanbul'da bulunması nedeniyle böyle bir sınırlama getirilmiştir.

Literatürde işletme performansı ile operasyonel performans arasındaki doğrudan ilişki daha önce incelenmiş olduğundan ve de operasyonel performans ne kadar arttırılırsa; işletme performansında o kadar artacağı beklentisi ile araştırmamızda operasyonel ve işletme performansına doğrudan ve dolaylı etkisi olan örgüt yapısı ve küreselleşme faktörlerinin etkileri incelenerek işletme literatürüne katkı yapılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın;

Birinci bölümünde; küreselleşme kavramı “iki” kısımda incelenecektir. Birinci kısımda; küreselleşme faktörlerinin etki büyüklüğünü anlayabilmek için kısaca “tarihsel gelişim”, “küreselleşmenin önünü açan anlaşmalar” ve “Türk Ekonomisi ve sanayisi üzerine etkileri”;

İkinci kısımda ise küreselleşme faktörlerinin “ülkemizdeki işletmeler (KOBİ) üzerine etkileri” incelenmiştir.

İkinci bölümde örgüt yapısı; “yapısal” ve “içeriksel” olmak üzere “iki” ana kısımda incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise performans konusu; “operasyonel” ve “genel performans” olmak üzere yine “iki” kısımda incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; literatür çalışmaları sonucunda “model” ve aralarındaki ilişkiyi gösteren “hipotezler” oluşturulmuştur.

Beşinci bölüm uygulama bölümü olup; KOBİ’ler hakkında kısa bilgiden sonra anket sonrası veri analizi (SPSS Programı kullanılarak), bulgular, sonuç ve değerlendirmeler yapılmıştır.

I - KÜRESELLEŞMENİN GELİŞİMİ VE ETKİLERİ

1.1. Küreselleşmenin gelişimi ve başlıca etkileri

Bu kısımda; “küreselleşmenin tarihsel gelişimi”, “küreselleşmenin önünü açan anlaşmalar” ve “Türk Ekonomisi ve Sanayisi üzerine etkileri” analiz edilmiştir.

1.1.1. Küreselleşme kavramı ve tarihsel gelişimi

1980 sonrası küreselleşmenin temellerini; elektronik, iletişim ve bilgi-işlem teknolojilerindeki ortaya çıkan yenilik ve değişimler, uluslararası mal ticaretinde ve sermaye akımlarındaki serbestleşmeler, ekonomide piyasa sistemini esas alan yapılanmalar, siyasette daha liberal bir demokrasiye yönelme ve yeni toplumsal örgütlenme modellerinin oluşturduğu söylenebilir^[1].

Küreselleşmeyi anlatmak ile ilgili çok çarpıcı bir örnek vermemiz mümkündür^[2] :

“...Bir Amerikan vatandaşı General Motors’dan bir *Pontiac Le Mans* satın aldığı zaman, farkına varmadan uluslararası bir muameleye girmektedir. GM’a ödenen 20.000 dolardan yaklaşık 6.000 doları rutin emek ve montaj işlemleri için Güney Kore’ye, 3.500 doları gelişmiş aksamlar (motor, dingil, elektronik parçalar) için Japonya’ya, 1.500 doları stil verme ve tasarım mühendisliği için Almanya’ya, 800 doları küçük aksamlar için Tayvan, Singapur ve Japonya’ya, 500 doları reklam ve pazarlama hizmetleri için İngiltere’ye ve yaklaşık 100 doları veri işleme için İrlanda ve Barbados’a gitmektedir. Geriye kalan 8.000 dolardan az kısım ise Detroit’deki stratejistlere, New York’taki avukat ve bankacılara, Washington’daki lobicilere, tüm ülke genelindeki sigorta ve sağlık çalışanlarına ve General Motors hissedarlarına kalmaktadır ki bunların çoğu Birleşik Devletler’de yaşayan, sayıları giderek artmakta olan yabancı uyruklu hissedarlardır.”

Küreselleşmenin nicel ve nitel olmak üzere iki yönünden söz edilebilir. “Nicel” yönden küreselleşme; ticaret, sermaye akımları, yatırımlar ve insanların ülkeler arasındaki dolaşımında meydana gelen artışı ifade etmektedir ki, bu olgu

¹Izmirlioğlu, A., “Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, DPT:2544, ÖİK:560, Ankara, 2000, s.4, <http://iii.ekutup.dpt.gov.tr/dunya/oik560.pdf>.

²Reich, R., *Küresel Ağlar*, (Der.Mustafa Özel) *Küresel Rekabet*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.54.

bazen “ulus-ötesileşme (trans-nasyonalizm)” veya “karşılıklı bağımlılık” olarak da anılmaktadır. Bu bağlamda “nitel” yönden küreselleşmesinde siyasal, ekonomik ve sosyal süreçleri içerdiği söylenebilir^[3].

Küreselleşme sürecini, genelde dört temel noktadan incelemenin daha yararlı olacağını düşünülmektedir ki bunların “*Politik ve Siyasal*”, “*Ekonomik*”, “*Sosyal*” ve “*Teknolojik Gelişme*”ler olduğunu söylemek mümkündür.

Konunun politik ve siyasal boyutuna bakıldığında, “*global aktör*” olarak ifade edilen güçlerin; ulusal ve uluslararası arenada sosyal ve politik kararlar alabilen, aldığı kararları uygulatabilen “*ilişkiler*” sistemini geliştirmelerinin söz konusu olduğu görülmektedir^[4].

Ekonomik boyutu olarak bugünkü anlamıyla; ulusal mali piyasalar arasındaki sınırların çoğunun ortadan kalkması suretiyle küresel bir sermaye piyasasının oluşmaya başlamış olmasıdır ki bu süreç “*yeni ekonomik düzen*” adı altında piyasalara yerleşmektedir^[5]. Öyle ki, günlük olarak yalnız döviz piyasalarında yaklaşık “1 trilyon” ABD doları tutarında para el değiştirebilmekte (Finansın Küreselleşmesi), herhangi kompleks bir ürünün değişik parçalarının dünyanın farklı bölgelerinde üretilip, yine dünyanın bir başka bölgesinde montaj edilmesi (Üretimin Küreselleşmesi) ve de dünyanın bir başka bölgesinde pazarlanmasının mümkün hale gelmesi sağlanmıştır (Ticaretin Küreselleşmesi)^[6]. Küreselleşmenin ekonomik boyutunda, kapitalizmin ekonomik düzene ilişkin kökten küreselleştirici rolünde incelenmesinin faydalı olacağını düşünmekteyiz^[7]. Kapitalizm; üretim ve satış üzerine varlığını sürdürebilen bir sistemdir. Başka bir deyişle kapitalizmin işleyiş dinamikleri, sermaye birikimini sağlayacak üretim ve tüketim süreçlerine bağlıdır^[8]. Ancak teknolojideki hızlı gelişmeler sonucu ortaya çıkan üretim fazlası ürünlerin kime satılacağı sorusunun yanıtı, 1900’lü yılların başında I. Dünya Savaşı ve

³ Olgun, H., “Küreselleşme Kavramı ve İçeriğine Genel Bir Bakış”, *Sosyo Ekonomi dergisi*, yıl:2, sayı:3, Ankara, 2006-1, s.143.

⁴ Tutar, H., *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.22.

⁵ Blood, B., “Küreselleşme - Küreselleşme Nedir - Küreselleşme Hakkında”, (03-05-2008), <http://www.msxlabs.org/forum/x-sozluk/81470-kuresellesme-kuresellesme-nedir-kuresellesme-hakkinda.html#ixzz282mXfGq6>, 25.02.2011.

⁶ Kazgan, G., *Sanayi Devriminden Günümüze Siyasal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutlarıyla Küreselleşme*, İstanbul, 2004-2005, www.obmuze.com/volvotop35.asp, 11.03.2011.

⁷ Özer, M.A., “Küreselleşme kısılcacında yönetim”, Makale-2, Ankara, Temmuz-Ağustos 2008, s.5. www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale232.pdf, 2011.

⁸ Altıok, M., “Uluslararası Sermayenin Krizi, Hegemonya Savaşları ve Türkiye”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:3, S:12, Diyarbakır, 2005, s.155.

kime satılacağı sorusunun yanıtı, 1900'lü yılların başında I. Dünya Savaşı ve arkasından yaklaşık 30 yıl sonra II. Dünya Savaşı ile çözümlenmeye çalışılmış ancak sonuçlar çok ağır olmuştur. Gelineen noktada pazar bulmak için başka bir yol; “*sermaye için sınırların kaldırılması*” olarak bulunmuştur. Böylece kansız bir şekilde bütün dünya ekonomilerinin sermaye lehine liberalleştirilmesi ile bütün dünya adeta dev bir pazar haline gelerek, pazar sorununun ortadan kalkması sağlanmıştır^[9].

Sosyal boyutu olarak, bilgi akışını süreklileştirerek, düşüncelerin hızla yayılmasını sağlayan “*küresel bir toplumun ortaya çıkarılma*” çalışmaları karşımıza çıkmaktadır^[10]. Uygulanmaya çalışılan ülkeler arasında gelenek ve görenekler, yerel kültür farklılıkları, giyim kuşam tarzları arasındaki farklılıklar, tüketim alışkanlıkları, evrensel boyutta birbirine yaklaştırılmaya çalışılmakta olup günümüz küresel kültürü olarak “*Amerikan ticaret kültürü*” ve bunun ticarete yansması ön plana çıkarılmaktadır. Örnek olarak Amerika'nın dünya film sektörüne hükmetmesi, fast food yiyecek sektöründeki ağırlığı, kendine has giyim-kuşam stili (kot pantolon, Nike ayakkabı..vb) ve yaşam tarzı başlıcaları olarak sıralanabilir^[11].

Teknolojik gelişme boyutuna gelince, bilgi teknolojilerindeki gelişim küreselleşmeyi hızlandırmaya çalışırken, küreselleşme ise bilgi teknolojilerinin gelişimini artırmaya çalışmaktadır. Bunu da bilgi ve iletişim teknolojileri iletişim hızını arttırıp maliyetini düşürerek, daha hızlı ve ucuz etkileşim sağlayarak, birçok ürünü ve faaliyeti bölgeselleştirip entegre ağlar sayesinde dağıtımını kolaylaştırarak küreselleşmeyi mümkün kılarak sağlamaya çalışır^[12].

Sonuç olarak; küreselleşme kavramı, tüm bu farklı toplumsal, ekonomik ve politik süreçleri anlatmak için kullanılmakta olup doğası gereği her toplumsal olay zorunlu olarak ekonomik, politik ve kültürel dir. Genelde birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkamaz ve gelişemez.

⁹Zengin, B., “*Zıtlıkların Birliği*”, (19 Kas. 2009), Türkiye Bilim Sitesi, www.genbilim.com/content/view/1664/39, 18.03.2011.

¹⁰Altıok, a.g.e., s.155.

¹¹Blood, a.g.e., s.2.

¹²Odyakmaz, N., “*Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma*”, (Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu tarafından hazırlanan “*Information Technology, Globalization And Development*” adlı rapordan tercümedir), www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/.../bilgi.doc. 30.03. 2011.

Küreselleşmenin politik, kültürel ve ekonomik sonuçları ortaya çıktıkça küreselleşmeyi desteleyenler kadar, küreselleşmeye karşı olanlar da kuşkusuz bulunmaktadır. Bu nedenle küreselleşme konusundaki yaklaşımları, “küreselleşmeye iyimser” ve “küreselleşmeye kötümser” yaklaşım olarak “iki” başlık altında toplayabiliriz. Bu iki kavrama göz atacak olursak;

Küreselleşmeye iyimser yaklaşımıcılara göre küreselleşme, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerin refah düzeyini yakalamalarını kolaylaştırıcı bir işleve sahip bulunmaktadır.

Küreselleşmeye kötümser yaklaşımıcılara göre de; küreselleşmenin batıyı, bilgi ve hizmet toplumu, dünyanın geri kalan kısmını ise çokuluslu işletmelerin üretimlerini gerçekleştirdikleri üretim toplumları haline getirdiği ileri sürülmektedir^[13]. Küreselleşmeye kötümser yaklaşımıcılara ait bir başka görüş ise; küreselleşme süreci ile birlikte dünyanın daha tek tip bir geleceğe doğru yol aldığını belirtmektedirler. Genelde gelişmiş ülkelerin kendi gündem ve çıkarlarını daha az gelişmiş ülkelere empoze ettiklerini, bu süreçte batı değerlerini özellikle Amerikan değerlerini evrensel değerler haline getirip dünyayı Amerikanlaştırdıklarını iddia etmektedirler^[14].

Küreselleşme ile ilgili literatür incelendiğinde, karşılaşılan her bir tanım kendi içinde doğruluğu ya da farklı bir bakış açısıyla küreselleşme kavramını ifade ettiği görülmektedir.

Siyasal açıdan, liberal demokrasi (çok partili demokratik sistem, insan hak ve hukukunun üstünlüğü);

İktisadi açıdan, piyasa ekonomisi (korumacılığın tasviye edilerek mal ve sermaye hareketleri önündeki bütün engellerin ortadan kaldırılması ve ticaretin çok taraflı serbestleştirilmesi);

¹³ Aydemir, M., Demirci, M.K., *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*, Seçkin yayıncılık, Ankara, 2008, s.11.

¹⁴ Gidens, A., Gidens, A., *Runaway World – How Globalization is Reshaping Our Lives*, Farrar-Straus&Giroux Publishers, Çev: Osman Akınhay, Alfa Basım, 2000'den aktaran Zengin, B., “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Durumu ve KOBİ Destekleri” Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi, 2010, s.22-3.

Kültürel açıdan, post-modernizm (farklı kültürlerin, inançların ve düşüncelerin birbirleri ile kaynaşması) olgularının evrensel boyutlar kazanması ve bunun bir sonucu küresel toplum oluşması olarak tanımlanabilmektedir^[15].

Küreselleşme kavramına kısaca bir göz attıktan sonra konunun tarihsel gelişim sürecine değinilinecektir. Buna göre;

“İlk aşama” yaklaşık 15.yüzyılda Amerika’nın keşfi ile başlayıp 18. yüzyıl ortalarına kadar gelen süreci kapsar. Küreselleşmenin Rönesanstaki coğrafik keşifleri, buna bağlı kolonizasyon süreçleri ve belirli toprakları ele geçirmek için yağmalama hareketlerini içerir ki bu aşama, “Merkantilist Kapitalizm” olarak da adlandırılmaktadır^[16].

Bu dönem işletmelerinin, genel olarak birer ticaret işletmeleri görünümünde olduğu gözlenmiştir. Özellikle az sayıdaki kıymetli metallerin, baharatların, ipeklerin ve buna benzer malların ticareti göze çarpmaktaydı. Günümüz uluslararası işletmelerinin bir kısmı bu dönemde, özellikle baharat ve ipek yolları etkisiyle zenginleşen İngiliz, Hollanda ve Fransız işletmelerinden oluştuğu görülmektedir^[17].

“İkinci aşamanın” ise “3” farklı dönemlerde incelenmesi daha doğru olacaktır. Bu dönemler sırasıyla “1870-1930”, “1945-1980” ve “1980 sonrası”dır.

1870-1930 dönemini; buhar makinasının icadı ve bunun sanayide geniş bir alanda uygulanması sonucu ortaya çıkan “sanayi devrimi” süreci oluşturmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını sağlamıştır. Bu da üretilen ürün miktarında ciddi bir artışa sebep olmuştur. Bu sürece destek olarak deniz ve demir yolları ile yapılan taşımanın iyileştirilmesi de eklenince üretilen ürünlerin dağıtılması da kolaylaşmıştır. Bu durum özellikle Avrupa’da üretilen ürünlerin dış pazarları ele geçirmesine sebep olmuştur. 19. yüzyıl başlarında elektriğin kullanılması ve yaygınlaştırılması çabaları ile haberleşmenin kolaylaşması da eklenince (1860 yılında deniz altından çekilen telgraf kabloları ile

¹⁵Yıldız, S., *Küreselleşme Nedir, Ne Değildir?*, (2008). www.stratejikboyut.com/haber/kuresellesme-nedir,-ne-degildir--28310.html, 16.03.2011.

¹⁶Kazgan, a.g.e., www.obmuze.com/volvotop35.asp, 20.03.2011.

¹⁷Diñer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998, s.116.

kıtalar arası haberleşmenin mümkün kılınması), Amerika ve Avrupa piyasalarının birbirine yakınlaşmasını, bütünleşmesini sağlamıştır. Bu çalışmalar, kıtalar arası günlük ticareti ve fiyat belirlemeyi mümkün kılmayı başarmıştır. Chicago ile Londra ya da Melbourne ile Manchester arasında bu kablolar sayesinde anında iletişim kurulabilmiş ve büyük çaplı para akışı bu dönemde hızlanmıştır. 1870-1914 arası “Belle Epoque–Altın çağ” ekonomisi ile büyük ölçüde sermaye, uluslararası düzlemde serbest duruma geçmiştir^[18].

Bu dönem işletme yapısına baktığımızda, yukarıda da belirttiğimiz gibi sanayi devrimi sonucu büyük işletmelerin ortaya çıkmış olması ve daha kolay ve ucuz elde edilebilen sanayi mallarına dönük faaliyetler önem kazanmıştır. Bununla birlikte tarım ve madencilik faaliyetlerine de önem verilmiş olup özellikle İngiltere, Hollanda, Almanya, Fransa gibi Avrupa ülkeleri sömürge ülkeleri konumundaki Güneydoğu Asya, Afrika, ve Latin Amerika ülkelerine önemli yatırımlar aktarmışlardır^[19].

İki Dünya Savaşı arasındaki dönemde ekonomik koruma ve yüksek devalüasyonlar, devletlerin dış ekonomi politikalarının merkez üssünü oluşturmuştur. Yüksek gümrük duvarlarıyla sağlanan korumalar ve fiyat rekabeti sağlamak amacıyla yapılan karşılıklı devalüasyonlar, dünya ekonomisini ve barışı olumsuz yönde etkilemiştir^[20].

Bu dönemde işletme yapısı ise I. Dünya Savaşı akabinde devreye sokulan dış ticareti engelleyen politikaların kaldırılması sonucunda uluslararası işletme sayısında artışlar görülmüştür. “Ayrıcalıklar” dönemi olarak da adlandırılan bu dönemde otomobil sektörü (General Motors), deterjan işletmeleri (Unilever), gıda işletmesi (Nestle, Coca Cola), Philips, Shell gibi firmalarının ülke dışında faaliyet göstermeye başladıkları dönem olmuştur. Bu dönemde ayrıca 1929 yılındaki büyük buhran ve I. Dünya Savaşı sırasında bazı Avrupa işletmelerinin işgal altında kalması gözönüne alındığında söz konusu firmaların, diğer ülkelerde güçlerinin azalmasına yol açmıştır^[21].

¹⁸ Altıok, a.g.e., s.156.

¹⁹ “Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi”, Ünite 1, (29 Kasım 2010), <http://notoku.com/uluslararasi-isletmeciligin-tarihsel-gelisimi/>, 01.04.2011.

²⁰ Polatlı, A., *Küreselleşme Paradoksu*, www.makaleler.com/bilimmakaleleri/kuresellesme-paradoksu.htm, 2009.

²¹ “Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi”, a.g.e., <http://notoku.com/uluslararasi-isletmeciligin-tarihsel-gelisimi/>, 01.04.2011.

1945-1980 döneminde ise aşağıdaki gelişmeler olmuştur:

Daha ikinci Dünya Savaşı sona ermeden, 1944 yılında Amerika'nın Bretton Woods kasabasında dünya ekonomik sisteminin gelecekteki işleyişi ile ilgili kriterler üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Devalüasyonlara son verilerek, anlaşmayı kabul eden ülkelerin paraları, altına endeksli Amerikan Dolarına endekslenmiştir. Bu süreçte ilaveten özellikle korumayı sona erdiren GATT süreci de başlatılmış, IMF ve Dünya Ticaret Örgütü'nün de katkılarıyla "mal piyasalarında (Ticaretin Küreselleşmesi)" küreselleşme bütün yönleriyle ortaya çıkmaya başlamıştır. 1980'lerin başına kadar olan dönemde gelişmiş ülkeler ve Asya kıtasının yüksek büyüme değerlerine sahip birkaç ülkesi uyguladıkları serbest ticaret politikası sayesinde ticaretteki paylarını artırma yoluna gitmişlerdir. Buna karşın gelişmiş ülkelerin geliştirmekte olan ülkelere uyguladıkları çeşitli ticari engeller karşısında bu ülkelerin uluslararası ticaretten aldıkları payın sınırlı kalmasına yol açmıştır^[22].

1945-1970 döneminde işletmeler, dünya çapında yeni pazarlar ve üretici güçler aramaya başladıkları için bu yıllara "global genişleme" yılları da denilmektedir. Bu dönemde özellikle teknolojik ilerlemede Avrupa işletmelerini geçen ABD işletmeleri pazarlama, yönetim, finansal üstünlüklerine diğer ülkelerdeki ucuz iş gücü ile birleştirmişler bu sayede büyük başarı ve karlar elde etmişlerdir. Bu süreç 1950 ve 1960 yılları boyunca sürmüş olup, 1970'li yıllar ABD işletmeleri için uluslararasılaşma çekiciliğini yitirmeye başlamıştır. Buna en büyük sebep olarak ev sahibi ülkelerin uluslararası firmaların faaliyetlerini denetleyebilmek ve kendi ekonomik, sosyal dengelerini koruyabilmek için bazı sınırlamalar (tarifeler, vergiler, kotalar gibi) getirmeleri olmuştur. Kaynaklarını daha iyi değerlendiren Avrupa ve Japon işletmeleri daha üstün duruma gelmişlerdir^[23].

1960'lı yılların sonlarından itibaren özellikle tekstil ve hazır giyim gibi katma değeri düşük emek yoğun üretimin, düşük ücretlerin ve vasıfsız iş gücünün olduğu gelişen ülkelere kayması ile de "üretim küreselleşmesi süreci" başlamış olmaktadır^[24]. Dünya kapitalizminde, "sermayenin uluslararasılaşması" da denilen bu dönem, 1960'ların sonlarına doğru kapitalist genişleme sürecinin

²²Koparal, C., "Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi", *Uluslararası İşletmecilik*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1576, Ünite:1, Eskişehir, 2004, s.1-37.

²³Koparal, C., a.g.e., s.1-37.

²⁴Aykaç, M., Parlak, Z., Özdemir, S., "Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması Ve Türkiye'de KOBİ'ler", *ITO yayını*, No: 2008-24, İstanbul, 2008, s.183.

yavaşlama eğilimine girmesiyle birlikte, 1970'lerin sonlarına doğru sona ermekten kurtulamamıştır. Bu süreç ile ilgili krizin ilk sinyali ABD ekonomisinden gelmiş olup, 1966-1967 yılında kredi sıkışması yüzünden ABD'nin uluslararası mali sistemi düzenleme gücü zayıflamıştır. Buna ilaveten Vietnam savaşı için artan askeri harcamalarda eklenince ABD'nin bütçesini ve dış dengesini çok bozmuş, sonunda da "Bretton Woods" daki^[25] anlaşma koşullarını işletemez hale gelmiştir. 1971 yılının ağustos ayında, A.B.D. diğer ülkelerin merkez bankalarına dolar karşılığı altın vermeyi durdurmuştur. Bretton Woods para sisteminin yıkılmasıyla da sermaye hareketleri hız kazanmıştır. Özellikle sermaye hareketlerinin hızlanmasındaki önemli sebeplerden birisi de, 1970'li yılların ikinci yarısında petrol fiyatlarındaki yükselişler, Arap ülkelerini petrol gelirlerinin artmasına sebep olmuş ve buradan elde edilen gelirlerin sermaye piyasasına girerek Avrupa ve Amerika'ya büyük finansal kaynak aktarılmasına sebep olmuşlardır. Böylece, 1970'lerin sonlarında "döviz piyasaları" küresel boyut kazanan ilk piyasalar olmuştur. Bozulan istikrarı yeniden tesis etmek ve ekonomiyi canlandırmak için çeşitli yöntemler denenmiştir. Ancak en önemli dayanağı kredi genişlemesi ve para arzındaki artış olan bu yöntemler de bir süre sonra enflasyonist bir dalga yaratarak krizin derinleşmesine neden olmuş ve bu durum da kriz eğilimlerinin yatıştırılmaz hale gelmesine ve pazarların dağılmasına neden olmuştur^[26].

Üretim ayağında ise II. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel üretimi karakterize eden "Fordist-Taylorist" model olan "kitle üretim sistemi(mass production)" yavaş artan yenilik ve verimlilik nedeniyle kendi gelişiminin sınırlarına ulaşmış olup 1970'lerdeki petrol krizinde etkisiyle yerine daha esnek ve verimli olan "sipariş usulü üretim" sistemine veya diğer bir ifadeyle "müşteriye göre üretime (mass customization)" geçildiği yıllar olmuştur^[27].

1980 sonrası dönemde ise, 1980'lerin başında ABD'de Reagan'ın iktidara gelmesiyle, 1970'lerin ekonomik ve askeri başarısızlıklarına tepki olarak İngiltere ile birlikte Dünya ticaretinde "deregülasyon" hareketi başlatılmış, buna ilaveten Dünya Bankası ve IMF'yi de kendi amacına yönelik seferber etmiştir. Bir yandan Dünya

²⁵ Bkz.: s.10.

²⁶ Mandel, E., *Uluslararası Ekonomide İkinci Kriz*, (Çev:Yavuz Alogan), Koral Yayınları, İstanbul, 1980, s. 25.

²⁷ Aykaç, Parlak, Özdemir, a.g.e, s.184.

ticareti serbestleştirirken, bir yandan da daha önceki küreselleşme dalgasında marjinalleşerek küresel piyasalardan uzaklaşan pek çok gelişmekte olan ülke küresel piyasalarla bütünleşmiştir. Aynı yıllarda gelişmekte olan ülkeler, küresel ticaret sistemine emek yoğun imalat malları ve hizmet üreticisi olarak eklenirken, Çin ve Hindistan gibi gelişen ülkelerin sahip oldukları işgücü potansiyeliyle ilk kez emek yoğun imalat ve hizmet sektöründe küresel piyasalara girmeleri bu döneme denk gelmiştir^[28].

Bilgi iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere bağlı olarak üretimin küreselleşmesi, merkezinde çok uluslu şirketlerin bulunduğu küresel üretim ve tedarik ağlarının gelişmesine yol açmıştır. 2000’li yıllardan itibaren de hizmet sektörü küreselleşmeye başlamış ve çok sayıda gerek vasıflı gerek vasıfsız çalışma gerektiren işler küresel düzeyde emeğin ucuz olduğu ülkelere yönelmiştir. İşletme yapıları teknolojinin hızlı gelişmesi ve rekabetin şiddetlenmesi nedeniyle kültürel farklılıkları dikkate alan uluslararası işletmeler tarzına dönüşmüş olup, özellikle bankalar, reklam ajansları, bilgisayar yazılım şirketleri gibi alanlarda yaygın olarak faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu dönemde genel olarak, “tüccar” ve “üretici” merkezli olmak üzere “iki” farklı küresel üretim ağının varlığından söz edilebilir. Tüccar merkezli üretim ağları büyük ölçekli perakendeciler veya markalı ürün satıcılarıdır. Üretici merkezli olanlar ise otomobil veya uçak gibi yüksek katma değerli ürünleri üreten çokuluslu şirketlerdir^[29].

Siyasi alanda ise, küreselleşme sürecini sürükleyen, elektronik devrimin ana merkezi ve uygulayıcısı konumunda olan, tek kutuplu dünya düzenine geçisi sağlayan A.B.D. askeri ve elektronik gücü ile 90’ların başından itibaren de Dünya’ya egemen olmuştur. Bugün gelinen noktada, ABD’nin karşısında AB, Çin, Rusya ve Japonya gibi ülkeler yer almakta olup, 2020’li yıllardayeni bir güç dengesinin oluşacağı ön görülmektedir.

²⁸ Aykaç, Parlak, Özdemir, a.g.e., s.184.

²⁹ Aykaç, Parlak, Özdemir, a.g.e., s.184.

1.1.2. Küreselleşmenin Önünü Açan Anlaşmalar ve Kapsamları

Küreselleşmenin önünü açan anlaşmalar ve kuruluşlar aşağıda sıralanmaktadır. Başlıca kuruluşlar;

- Uluslararası Para Anlaşması, Dünya Bankası,
- IMF (Uluslararası Para Fonu),
- WTO (Dünya Ticaret Örgütü)'dür.

Başlıca anlaşmalar ise;

- GATT(Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması),
- MAI (ÇokTaraflı Yatırım Anlaşması),
- MIGA(ÇokTaraflı Yatırım Garantisi Ajansı),
- GATS (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması)
- Uruguay Turu Nihai Senedi'dir.

Bu sıralamada yer alan ve konumuz açısından önemli olduğunu düşünülen Uluslararası Para Anlaşması, Dünya Bankası, IMF (Uluslararası Para Fonu), GATT(Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması), MAI (ÇokTaraflı Yatırım Anlaşması), ve Uruguay Turu Nihai Senedi'ni aşağıda kısaca incelenecektir.

II. Dünya Savaşı sonrasında Temmuz 1944'te, "44" ülkenin katılımı ile A.B.D.'nin New Hampshire eyaletinin bir beldesi olan "**Bretton Woods**"da toplanan Birleşmiş Milletler, Para ve Finans konferansında imzalanan "**Uluslararası Para Anlaşması**" ile uluslararası ödemelerde kullanılacak kurlarının yeni bir sisteme göre saptanması üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Bu anlaşma çerçevesine göre dolar, altın ile dönüştürülebilirliğini koruyan tek ulusal para olarak kabul edilmiştir. Anlaşma ile 1 ons altın = 35 dolar yada 1 dolar 0,88867 gr. altın olarak belirlenmiş ve A.B.D. dış talep olduğunda doları bu parite üzerinden altına çevirmeyi kabul etmiştir. Ayrıca anlaşma, ancak çok özel ve düzeltilmesi olanaksız parasal dengesizliklerde herhangi bir ülkeye, parasının dolar karşısındaki değerini değiştirme olanağı da tanımaktadır. Ancak bu düzeltme için devalüasyon veya revalüasyon oranı % 10'u aşacaksa, bu takdirde IMF'in izni gerekecektir. Yine aynı toplantıda Dünya ekonomisinin bütünleşmesini sağlayacak iki yeni temel örgüt kurulmasında kararlaştırılmıştır ki bunlar "**Uluslararası Para Fonu (IMF)**" ve "**Dünya Bankası**"dır. Dünya Bankası savaş sonrası Avrupa'nın yeniden yapılandırılmasını ve kalkınmasını finanse etmek amacıyla kurulmuştur. IMF'nin görevi ise nakit akışı sorunlarını azaltmak amacıyla

kısa vadeli krediler vermek olarak belirlenmiştir^[30]. Daha sonraları sisteme üçüncü bir eleman daha eklenmiştir ki buda “GATT”tır. Amerika’nın teşvik ettiği bu anlaşmanın amacı da dünya ticaretini serbestleşmesini sağlamaktır. GATT’ın en önemli ilkesi “Karşılıklık” ilkesidir; bu ilkeye göre GATT’a dahil tüm ülkeler güçlerine orantılı olarak ödümler vermek suretiyle ticaretin serbestleşmesine katkıda bulunmalarının sağlanmasıydı. Bunu da gümrük vergileri ve miktar kısıtlamaları olmak üzere ticaret engellerinin kaldırılması ile uygulamaya geçirdiler^[31].

1947 yılında imzalanan ve 1986 yılında başlatılan Uruguay Turu ile birlikte gerçekleştirilen müzakerelerin kapsamı, ticaret engellerinin yanı sıra hizmetler sektörü, fikri ve sınai mülkiyet hakkı, ticareti etkileyen yatırımlar gibi farklı alanları da içerecek biçimde genişletilmiştir. Uzun yıllar süren müzakereleri takiben 15 Aralık 1993 tarihinde sona eren Uruguay Turu ile bu alanlarda yetki yeni kurulan ve 1995 yılında faaliyete geçen DTÖ’ye (Dünya Ticaret Örgütü) devredilmiştir. Ülkemizde de bu anlaşma, TBMM tarafından da 26.1.1995 tarih ve 4067 sayılı yasayla onaylanmış ve 31.12.1994 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Bütünüyle hukuki düzenlemeleri içeren bu 550 sayfalık anlaşma, 1986 Eylül’ünde Punta del Este’de (Uruguay) başlayan ve 1994’te tamamlanan Çok Taraflı Ticaret Müzakereleri’nin Uruguay Turu sonunda ortaya çıkmıştır^[32].

Tarım, tekstil ve hizmet sektörleri dahil hemen hemen bütün ekonomik, ticari faaliyet alanlarını kapsamına alan Uruguay Turu Nihai Senedi, sübvansiyonlar, anti-damping, ticarete teknik engeller ve koruma tedbirleri gibi konularda çok taraflı ilke ve kurallar getirmekte; anlaşmazlıkların hali için etkin mekanizmalar oluşturmaktadır^[33]. Özetle Senet’in içeriğine baktığımızda; gümrük tarifeleri indirilecek, tarımda ihracat sübvansiyonları ve iç destek seviyeleri yavaş yavaş indirilecek, bir geçiş döneminden sonra dokuma ve hazır giyim sektöründe miktar kısıtlamaları (kota uygulamaları) kaldırılacak, hizmet sektörlerinin pazara girişine imkân tanınacaktır. Ancak Senet, “*Uluslararası, Sınır Ötesi Yatırımlar*”

³⁰Tutar, a.g.e., s.42.

³¹Dağdemir, E.U., “GATT ve Dünya Ticaret Örgütü Kapsamındaki Özel ve Lehte Muamele Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 2007/1, s.351.

³²Göker, A., “Uruguay Turu Nihai Senedi’nde Sübvansiyonlar Konusu : Türkiye Açısından Değerlendirmeler”, *İktisat Dergisi*, İstanbul, Ekim 2000, S:406, Bölüm-I, s.1.

³³Göker, a.g.e., s.2.

konusunda düzenleme getirmemekteydi. Açık bırakılan bu alan, “Çok Taraflı Yatırım Anlaşması (MAI)” ile kapatılmaya çalışılmaktadır^[34].

Dünya bankasının, IMF’ye katılmayan ve GATT kurallarına uymayan ülkelere kredi vermesini yasaklayan kuralı ve uygulaması, bu üç kuruluşu sıkı sıkıya birbirine bağlamaktaydı. Sonuç olarak GATT reformları çerçevesinde 3. Dünya ülkelerinin kendi yerel işletmelerini koruma hakkını yitirirken, sanayileşmiş ülkeler patent, tescilli marka, potansiyel olarak kârlı ve diğer mallarına çok fazla koruma uygulatmışlardır^[35].

1.1.3. Küreselleşmenin Türk Ekonimisi ve Sanayisi Üzerine Etkileri

Ekonomik anlamda küreselleşme olgusu “ticaretin”, “finansal faaliyetlerin” ve “üretimin” küreselleşmesi olarak “üç” kısımda incelenebilir.

Ticaretin küreselleşmesi, Ülkeler arasındaki mal ve hizmet akımları üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması ya da azaltılması süreciolarak ifade edilebilir. Gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılarak ticaretin uluslararası boyutta serbest hale gelmesidir^[36].

Finansal küreselleşmenin temelinde ise, gelişmiş ülkelerin uluslararası finansal faaliyetleri kendi ülkelerine çekebilmek için uyguladıkları serbestleştirme politikaları, finansal araçların çeşitliliğindeki artış ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi yatmaktadır^[37].

Üretimin küreselleşmesi, işletmelerin kendi ülkeleri dışında yaptıkları yatırımları ve fason imalat uygulamaları ile üretim sürelerini kendi ülkeleri dışına yaymalarındır.

Dünyada gelişmekte olan pek çok ülkede olduğu gibi 1960’lar ve 1970’lerde Türkiye’nin de temel ekonomik kalkınma stratejisi ithal-ikameci

³⁴Yılmaz, G., “MAI Nedir? Neden Karşıyız”, *Genel – İş Sendikası Broşürü*, (1998),http://www.antimai.org/kitap/kuralsiz_dunyaI.htm, 15.04.2011.

³⁵Tutar, a.g.e., s.42

³⁶Seyidoğlu, H., “Uluslararası Mali Krizler, IMF Politikaları, Az Gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S:4, C:2, İstanbul, 2003, s.142.

³⁷Somel, C., Köse, A.H., “Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye”, *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı*, Yayın No:DPT:2374, ÖİK:439, Ankara, 1995, s.214.

politikalara dayalıydı. Ülkemizde sanayileşmenin temeli Cumhuriyet döneminde kurulan kamu iktisadi teşekkülleri ile atıldıysa da, 24 Ocak 1980 ekonomik istikrar programı ve devamında izlenen politikalar, 1963 yılında başlayan beşer yıllık planlı dönemlerden farklı olarak, ekonomi ve sanayileşmede daha köklü bir değişikliğin başlangıcına sebep olmuştur. Türkiye’de “ticarete liberalleşme” süreci 24 Ocak 1980 kararları ile başlatılmıştır. Bu kararlar çerçevesinde, 1980 yılında başlatılan ekonomik programla;

- Kamu İktisadi Teşebbüsleri tarafından üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarında artış yapılmasını,
- İhracat teşvikleri ve sübvansiyonların genişletilmesini,
- Yüksek oranda devalüasyon,
- Yurt içi talebin önemli ölçüde azaltılarak ihracatın güçlenmesi için ortam yaratılmasını (Reel ücretler ve tarım kesimi gelirlerinde önemli düşüşler),
- İthalatta liberalleşme ve dış ticarete korumacılıkla ilgili olarak sayı kısıtlamalarını ortadan kaldırmayı hemde ithalat vergisi oranlarını indirilmesini,
- AB ile Gümrük Birliği’ne gidilmesi öngörüldü^[38].

Ülkemiz 1980 yapısal reform programıyla birlikte, dışa dönük, piyasa odaklı yaklaşımın hakim olduğu açık bir ekonomik sisteme geçmiştir. Buna bağlı olarak, bir seri ekonomik, yasal ve kurumsal reformlar başlatılmıştır. Aşağıda özetlenmeye çalışılan yeni yapılandırmalar ile “finansın küreselleşmesi”nin önü açılmıştır. Söz konusu olan yeniden yapılandırmalar;

- Döviz Kuru Politikasının Değişmesi,
- Faiz Oranları Üzerindeki Devlet Denetiminin Kaldırılması,
- Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurulması,
- Devlet İç Borçlanma Senetleri İhalelerine Başlanması,
- Merkez Bankası Bünyesinde Piyasaların Kurulması (Açık Piyasa İşlemleri, Döviz ve Efektif Piyasaları gibi),
- Sermaye Hareketlerinin Liberalleştirilmesi (1980-1989),

³⁸Celasun, M., Rodrik, D.,”Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri”, T.C.M.B., Ankara, Mayıs 2002, s.5-10.

-Bankacılık Sektörüne İlişkin Reformlar ve Düzenlemeler : T.C. Merkez Bankası bünyesinde “Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)” kurulmuştur. 1980’lerden bugüne kadar “iki Bankalar Kanunu” yürürlüğe konmuştur. Bunlardan “birincisi” bankacılık sistemine akılcı bir düzenleme ve denetleme sistemi getirmek için gerekli yasal altyapıyı oluşturmaktı. “İkinci Bankalar Kanunu” ile bankaların finansal yapılarıyla denetim mekanizmasının güçlendirilmesini hedefleyen geniş tedbirler içeriyordu^[39].

Yukarıda özetlenen ilk reformlar piyasa ekonomisini geliştirmeye yönelik önemli adımları içeriyordu ancak yeterli gelmedi bu yüzden 1999 yılı sonundan itibaren yeni reform çalışmalarına başlandı ve aşağıdaki reformlar uygulamaya alındı. Söz konusu yeni reformlar;

- Yeni Finansal Sektör Reformları (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’nun kurulması ve bağımsız bir Merkez Bankasına geçiş),
- Kamu Sektörü Reformları (Kamu sektörünün şeffaflığı ile ilgili reformlar ve kamu finansmanının ve yönetiminin güçlendirilmesine yönelik reformlar),
- Tarım Sektöründeki Reformlar,
- Sosyal Güvenlik Sistemindeki Reformlar olarak özetlenebilir^[40].

Ulusal sanayisini kurma yolunu seçen ülkelerden biri olan Türkiye’nin sanayileşme eğilimi 1800’li yılların sonlarına doğru silik bir şekilde başlamış olup, planlı devlet politikası ise Cumhuriyet döneminde ön plana çıkmıştır. Sanayileşme hareketi “5” dönem olarak ele alınabilir.

Bu dönemler :

- 1923-1930 arasındaki Liberal dönem
- 1930-1945 arası Devletçilik Modeli
- 1945 sonrası Yeniden Liberalleşme
- 1960’larda (1961 anayasası ile başlayan planlı dönem) “Planlı Kalkınma” modeline dayandıran Türkiye, planlı dönemin başlangıcıyla Türkiye’nin sanayi politikasının temeli, sanayi ürünlerinin ithali yerine, yerli üretimin sağlanması olmuştur.

³⁹Celasun, Rodrik, a.g.e., s.10-18.

⁴⁰Celasun, Rodrik, a.g.e., s.54-58.

- 1970'lerin temel sanayi politikası ise, ara ve yatırım mallarının yerli üretimidir.

- 1980'e kadar sanayileşme özel sektör için özendirilmiş, beş yıllık kalkınma planlarıyla da devlet desteği güdülmüştür. 24 Ocak 1980 kararlarıyla "Sınırsız Liberalleşme Modeli" uygulamaya konmuştur. Para, maliye, dış ticaret ve döviz kuru politikalarında radikal değişiklikler yapılmış ve en önemlisi "ithal ikamesine dayalı - iç piyasaya yönelik" sanayileşme yerine "ihracata dayalı - dışa yönelik" sanayileşme yönünde bir dönüşüm uygulamaya konmuştur. Kaynak ihtiyacına çözüm için "yap-işlet-devret" modeli ile birlikte tasarrufları sanayiye yönlendirmek için Sermaye Piyasası Kurulu oluşturulmuş, bankacılık hizmetleri modernleştirilmiş, ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin iyileştirilmesine hız verilmiştir^[41].

Yukarıda açıklanan küreselleşmenin talep ettiği Türkiye ekonomisi ve sanayi üzerindeki "gerekli yapısal dönüşümün tamamlanması" özetlenmiştir. Ancak küreselleşmenin ülkemiz ekonomi ve sanayi üzerindeki etkisi bu kadarla da sınırlı değildir. Bunlara ilaveten;

Ülkemizde batı ve doğu bölgeleri arasında olduğu gibi gelişmiş bölgelerde bilgi yoğun bir ekonomi etkinlik gözlemlenirken diğer bölgelerinin bu fırsatlardan yoksun kalması o bölgelerin geri kalmasına sebep olmaktadır. Liberal politikaların uygulanmaya başlaması ile birlikte, sermaye doğal olarak imalat maliyetlerinin ucuz olduğu bölgelere hareketlenmiş ve ülkemizde bundan pay almıştır. Ancak birtakım ulusal düzenleme ve yaptırımlardan kaçan çokuluslu şirketlerin avantaj gördüğü yere yerleşerek maliyetlerini o bölgelere yüklemeleri nedeniyle ülkemiz ekonomisi de bu açıdan olumsuz etkilenmiştir. Bu konu ile ilgili en güzel tekstil sektörü örnek olarak verilebilir. Çünkü çok ciddi yatırımlar, istihdam ve ihracat büyüklüğü yaratmış olan sektör kısa bir süre önce maliyetlerin daha düşük olduğu uzak doğuya yatırımlarını kaydırmıştır. Bunun da ülkemizin gerek ihracatında (ihracat miktarında azalış), gerekse işgücü piyasasında (işsizliğin artması) gibi oldukça önemli olumsuz yansımaları olmuştur^[42].

⁴¹Boratav, K., Turkcan, E., *Türkiye'de Sanayileşmenin Boyutları Ve KİT'ler*, Tarih Vakfı Yayınları, Ankara, 1994, s.14.

⁴²Boratav, Turkcan, a.g.e., s.14.

Küreselleşmenin ülkemiz ekonomisi üzerinde ortaya çıkartabileceği en büyük risk; portföy yatırımlarının ekonomik ve politik gelişmelere duyarlılığı ve hızlı hareket edebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bu nedenle oluşacak herhangi bir olumsuzluk durumunda; fonların ülkemizi hızla terk etmesine neden olmakta; bunun sonucu olarak da ekonomik krizlerin oluşması kolaylaşmaktadır.

Genelde gelişmiş ülkelerden, ülkemize kaydırılan üretimin az bir kısmı doğrudan yabancı sermaye yatırımı şeklinde yapılırken, büyük bir kısmı uluslararası markalar ve işletmeler tarafından yapılan fason üretim yaptırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sipariş alan firmalar sipariş veren firmaya bağımlı hale gelmekte ve sipariş veren gelişmiş ülke işletmelerine fiyat rekabetinde avantaj sağlamakta ve sipariş alan, fason üretim yapan firmalar şebeke dışı kalmamak için düşük fiyatla rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar^[43]. Günümüzde sanayi üretimi ya da maddi üretim hakim konumunu kaybederken bilgi üretimi ve bilginin ticarileştirilebilmesinin önem kazanması küreselleşmenin ekonomimizi etkileyen bir başka özelliği olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte gelişen ve güçlenen uluslararası kuruluşlar dünya ekonomisinin liberalleştirilmesi yönünde çabalar sergilemektedirler. Bunun sonucu olarak da rekabet artmakta, dış ticaret kolaylaşmakta ve bunların yanında bir ülkede olan ekonomik gelişmelerin sonuçları kolaylıkla diğer ülkeleri de etkileyebilmektedir^[44].

1.2. Küreselleşmenin Türkiye'deki İşletmeler (KOBİ'ler) Üzerine Etkileri

Küreselleşmenin işletmeleri etkilemesindeki en temel unsur; söz konusu üretilen mal ve hizmeti, herhangi bir başka firmanın dünyanın başka bir yerinde daha ucuz ve kaliteli olarak üretebilmesi, hiçbir engelle karşılaşmayarak müşterilere ulaştırması amacı ile dolaşıma çıkartabilmesidir. Pek çok yönden rekabeti zorlayıcı bir etkisi bulunan küreselleşmenin, hem piyasayı hemde işletme yapılarını

⁴³İrmis, A., "Küreselleşme Sürecinde Yeni Gelişen Piyasalar ve KOBİ'ler", *5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kitapçığı*, Tokat, 15-17 Haziran 2006, s.428.

⁴⁴Arslan, İ., Mete, M., Bal, V., "Küreselleşmenin Yerel Ekonomiler Üzerine Etkileri", *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, İzmir, 2007, s.225.

değişime ve dönüşüme uğrattığı söylenebilir. Küreselleşmenin piyasa ve işletmeleri dönüşüme zorlayan nedenlerini aşağıdaki gibi maddeleştirmek mümkündür;

- Sermayenin küresel bir akışkanlığa sahip olması,
- Ürün çeşitliliğinin artması,
- Pazarın küreselleşerek malların daha serbest dolaşması,
- Tüketici isteklerinin evrensel bir hal alması ve bunun da ürün kalitesinin artmasına neden olması,
- Hammadde, mamul ve yarı mamullere ulaşımın kolaylaşması, fiyatların düşmesi,
- Teknoloji transferinin kolaylaşması, bilgiye erişimin hızlanması,
- Üretim tekniklerinin modernizasyonu sonucu verimlilik ve performansın artması,
- Doğrudan yabancı yatırımların artması sonucu işletme yapılarının çokuluslu ve küresel işletmeler şeklinde örgütlenme zorunluluğu,
- İşletmeler ve devletler arasında yeni ilişki türlerinin zorlanması,
- Ulaşım araçlarının hızlanması, taşıma ve depolama maliyetlerindeki azalmadır^[45].

Küreselleşmenin ülkemizdeki işletmelere sağladığı çeşitli yararlar ile “olumlu yönleri” olduğu gibi bazı riskleri (tehditleri) içermesi nedeniyle “olumsuz yönleri” de bulunmaktadır. Olumlu yönlerine, Dünya genelinde uluslararası üretim ve ticaretteki artış, yönetim anlayışında değişiklikler, dış kredi kaynaklarına ulaşım olanağının artması, yeni üretim teknikleri, yatırımcıların gerek fiziki gerekse finansal olarak başka ülkelerde yatırım yapmalarının kolaylaşması; olumsuz yönlerine ise küreselleşmenin hızlanması sonucu piyasalarda rekabetin artmış, devletin ekonomideki rolünün azalmaya başlamış, üretilen mal ve hizmetlerin serbestçe dolaşımının sağlanması sonucu firmaların daha ucuz ve kaliteli mallar ürettikleri görülmektedir. Kuşkusuz bu durum pazarda işletmeler arasında şiddetli rekabetin

⁴⁵Erkan, M., Eleren, A., “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”, 1. Orta Anadolu Kongresi Raporu, Nevşehir, 18-21 Ekim 2001, s.161.

ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur. Bunun yanısıra özellikle yabancı sermayenin hareket kolaylığı kazanması zaman zaman geçici süreli yerleştiği ülkelerde ani çıkışları sonucu ciddi finansal krizlere de neden olduğu görülebilmektedir^[46].

Yukarıda belirttiğimiz analizlere geçmeden önce küreselleşmenin işletmelere yönelik ortaya çıkardığı fırsat ve tehditleri de aşağıdaki tabloda (Bkz.:Tablo.1.1.)’de özetlemenin yararlı olacağı görüşündeyiz.

Tablo.1.1.Küreselleşme sürecinin KOBİ’lere Yönelik Fırsat ve Tehditleri

Fırsatlar	Tehditler
Üretimin küreselleşmesiyle yeni ürün ve hizmetler satma, küresel üretime eklenme	Çokuluslu firmaların yerel pazarlara girmesi, dikey satın almalar ve birleşmeler yaşanması
Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte internet ve e-ticaret ile küresel piyasalara erişme	Düşük sermaye düzeyleriyle küresel pazarlara tek başlarına açılma zorluğu
İş ağları oluşturarak doğrudan yurtdışına yatırım yapmaksızın küresel üretim yapabilme	Yetersiz yönetim anlayışı ve düşük teknoloji kullanımı
Teknolojik gelişmeler yoluyla bilgiye erişimin, bilgi transferinin, stratejik ortaklık yapmanın ve lisans anlaşmaları yapmanın kolaylaşması	AR-GE seviyelerinin düşüklüğü
Bölgesel ve küresel ağlar sayesinde küçüklük ve esneklik avantajlarını kullanarak ölçek ve alan ekonomileriyle birleşme	Küresel üretim zincirine eklenmenin getirdiği bağımlılık riski
Sosyal boyutlarından dolayı artan oranda devlet destekleri	Düşük verimlilik ve kalite standardı
AB fonlarından faydalanma	Taklit ve fason üretim marka bilincinin yerleşmemesi, yerel piyasaya odaklanıp ithalat karşısında zor duruma düşmeleri
Ucuzlayan bilgi teknolojileri sayesinde CRM gibi yeni pazarlama teknik ve araçları kullanma	KOBİ’lere destek veren kuruluşlar arasındaki eş güdüm eksikliği ve bunun teşvik kullanımlarını düşürmesi

Kaynak:Zengin, B., “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin durumu ve KOBİ destekleri : Türkiye üzerine bir uygulama”, Doktora tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul , 2010, s.51.

Yukarıdaki tabloda ifade edilmeye çalışıldığı gibi küreselleşme fırsat ve tehditleri kendi bünyesinde aynı anda taşırken, bunları bulup kullanma konusu tamamen işletme yönetimlerinin yaklaşımlarına kalmaktadır. Küreselleşme

⁴⁶Zengin, a.g.e., s.50-1.

sürecinde, yapısal üstünlüklerini rekabet avantajına çevirecek, zayıf yanlarından kaçınacak stratejileri hayata geçirebilecek yönetim anlayışlarını uygulayabilen işletmelerin başarılı olacakları düşünülmektedir. Küreselleşmenin, işletmeler üzerindeki etkileri ile ilgili önemli konular aşağıdaki başlıklarda incelenmektedir.

1.2.1. Yeni Fırsatlar

Dünya genelinde uluslararası üretim ve ticaretin artması : Üretimin küreselleşmesiyle birlikte şirketler sürekli olarak yeni ürün üretme ve satma, yeni piyasalara, küresel üretim ve tedarik zincirine eklenerek girme şansı elde etmektedirler^[47].

Küreselleşme ile birlikte gerek kurum içi işlemlerde gerekse teknoloji ve yenilik açısından daha hızlı ve esnek olan işletmeler için, artan üretim yelpazesinin sonucu olarak ortaya çıkan, “niş” pazar olarak adlandırılan, pazar boşluklarından faydalanabilmeleri imkanı da doğmuştur^[48].

Dünya genelindeki çeşitli bölgelerde yeni mal ve hizmetlerin farkına varılması ve gelir düzeyinde meydana gelen artışlar özellikle, 1970’lerden itibaren Brezilya, Güney Kore, Tayvan, Singapur, Suudi Arabistan ve Türkiye gibi ülkelerde refah düzeyinin artışı, yeni ürünler için harcanabilir gelirdeki miktarı önemli ölçüde artmasına yol açmıştır. Bunlara ilave olarak, Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya gibi pek çok olgunluğa ulaşmış pazarda düşük oranda da olsa gelir düzeyi artmıştır. Pek çok ülke halkı farklı oranlarda ekonomik gelişme gösterse de gelişmekte olan ülkelerde yeni orta sınıfın yükselişi, Sony Walkmenleri, Levis kotlarını, Mc Donald Restaurantları, Coca-Cola ve hatta Motorola cep telefonları için yeni pazarların oluşumuna sebep olmuştur. Öncelikle ABD ve Avrupa’daki refah düzeyi yüksek insanlar tarafından talep edilen mal ve hizmetler (finansal hizmetler, lüks otomobiller, ticari bankacılık gibi) şimdi Dünya genelinde yeterli parası olanın alabileceği şekilde her yerde bulunmaktadır. Gerçekte, Dünya genelindeki zenginlik artışı yeni pazarların ortaya çıkışına sebep olmaktadır^[49].

⁴⁷ Aykaç,Parlak, Özdemir, a.g.e., s.61.

⁴⁸ Aykaç,Parlak, Özdemir, a.g.e., s.61-64.

⁴⁹ Tağraf, H.,“Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı 2, 2002, s.42-43.

Elektronik ve iletişimdeki gelişmelerin pazarlamaya etkisi (e-ticaret) : Küreselleşmenin sonuçlarından biri olan teknolojik gelişmeler sayesinde “*elektronik ticaret*” adı verilen yeni bir pazarlama yöntemi ortaya çıkmıştır. Bu yöntem ile mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, satın alma, dağıtım, sigorta, bankacılık gibi işlemlerin bilgisayar ağları üzerinden yapılabilme imkanı doğmuştur.

1.2.2. Teknolojik Değişim Hızı

İşletmelerimizin sadece ulusal sınırları içinde yerli rakipleriyle değil aynı zamanda dünyanın herhangi bir bölgesindeki rakipleriyle de rekabet etmek zorunda oldukları gerçektir. Günümüzde iletişim ve teknolojik anlamda yaşanan değişimler sonucu, işletmeler üretim teknolojilerini yenilemekten tutun, işletme süreçlerini yeniden tasarlamak ve günümüz koşullarına adapte etmeye kadar bir çok değişimi gerçekleştirmek zorundadırlar ki^[50] rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilsinler. Günümüzde yaşanan gelişmelerin temelinde elektronik ve bilişim sektörlerindeki icatlar yatmaktadır. Buna örnek olarak; CRM programları yardımı ile müşterileri daha yakından tanıyabilmeyi, iletişim ve haberleşme konularındaki mobilizasyonu örnek olarak verebiliriz. Ayrıca artan teknolojik değişim hızı işletme yapılarında ve yönetim anlayışlarında bir takım değişikliklere yol açmaktadır. Bu konulardaki değişimler aşağıda özetlenmiştir.

Yeniden Yapılanma : İşletmeler küresel rekabet karşısında iş süreçlerini belirli dönemlerde gözden geçirerek mevcudun işlemeyen veya verimsiz yönlerini tespit edip “*değişim mühendisliği*”nin avantajlarından da yararlanarak yeniden yapılanmalarını sağlamaktadırlar^[51].

Yönetim anlayışında değişim : Küreselleşme süreciyle birlikte, yönetim anlayışı ve yönetim kültürü üzerinde de değişim gerçekleşmiştir. Küreselleşme sonucu artan rekabet ortamı klasik bir yönetim anlayışı olan hiyerarşik yapıyı zorlamış ve yeni yönetim sistemlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. “*Yetki*

⁵⁰Yeşil, S., “Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri : Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2010, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, s.34.

⁵¹Aydoğan, E., Altuğ, M., “KOBİ’lerin Rekabet Gücünün Arttırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, *Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:2006, Sayı:16, s.95.

devri”, “360 derece performans yönetimi”, “çalışanı güçlendirme”, “müşteri odaklılık” gibi kavramlar küreselleşme ile birlikte uygulama alanları bulmuşlardır.^[52]

1.2.3. Rekabet Şiddeti

Küresel rekabetin hızlandığı günümüz iş dünyasında ürün yaşam süreleri kısalmakta, müşteri beklenti ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir^[53]. İşletmelerin karşılaştığı sorunların çoğunluğu; rekabetçi bir piyasa ile karşı karşıya kalmaları, rekabet yeteneklerinin zayıf olması, yönetimi kurumsallaşamamış olması (sınırlı yönetim kabiliyetleri olan), üretim ölçeği ve düşük üretkenlik, kur riski taşımaları, teknoloji kullanmada yaşadıkları güçlükler, yönetmelik yükleri gibi ana başlıklar altında toplanabilir. İlave olarak; küreselleşme ortamının bu sorunların çok daha ağır hissedilmesine de neden olduğunu söylenebilir^[54].

Rekabet ortamı (Rakiplerin Küreselleşmesi) : 1980’ler sonrasında finansal sermaye serbestleşip güçlenirken, 1990’lı yıllarda ciddi bir reel üretim fazlası ve “aşırı-rekabet hali” ortaya çıkmıştır. Küreselleşme süreci, işletmeleri yerli rakiplerinin dışında herhangi bir dünya ülkesindeki rakipleriyle de mücadele etmek zorunda bırakması sebebiyle rekabet artık uluslar arası boyuta taşınmış olup bu süreç literatürde “hiper rekabet” olarak da adlandırılmaktadır.^[55]

1.2.4. Deregülasyonlar

Yatırımcıların gerek fiziki gerekse finansal olarak başka ülkelerde yatırım yapmalarının kolaylaşması (Çokuluslu şirketler) : Reel üretimin kârlılığına göre, finansal sermayenin daha fazla kâr vaad ettiği ortamda, reel sermayeden bir kısım işletme fonları doğrudan doğruya artan ölçüde yatırımlara yönelmişlerdir. Bunun

⁵²Tağraf, 2008, a.g.e., s.1-19.

⁵³Yeşil, a.g.e., s.34.

⁵⁴Soysal, H., “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde E-Ticaret”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 2011, s.544.

⁵⁵Balkanlı, A. O., “Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine”, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XXI, Sayı:1, 2002, s.22.

sonucu olarak da çokuluslu şirketler dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösterir hale gelmişlerdir^[56].

Dış kredi kaynaklarına ulaşım imkanının artması ile sermaye maliyetinin azalması (Finansman Kolaylığı) : İşletmelerin yurt içinden temin edebileceği krediler yerine yurt dışı kaynaklara yönelerek (daha ucuz olan) sermaye maliyetlerini aşağıya çekmeye çalışmaktadırlar ancak bu işletmelerin kur riskini taşımalarına neden olmaktadır^[57].

1.2.5. Maliyet Baskısı

Gelişmeler sonucu değişen teknolojilere ayak uydurmak bir anlamda şirketler için maliyet unsuru olarak sorun yaratırken, diğer taraftan daha etkin ve verimli olabilmelerine de yardımcı olmaktadır^[58].

Tedarik Zincirinde Networking Modeli : Küreselleşme sonucu ortaya çıkan iş modeli olan Networking’de gelişen teknolojinin etkinliğinden yararlanarak tedarik - yarı mamul - mamul süreçlerinin işletmeler tarafından ortaklaştırılması, organizasyonların bir ağ (network) yapısına büründürülmesi bunun sonucu olarak da ortak operasyon maliyetlerinin paylaşılması nedeniyle maliyetlerde düşme ve operasyon süreçlerinde hızlanma gibi önemli bir rekabet avantajları kazanılmasına sebep olmaktadır^[59].

Yeni Üretim Teknikleri : Gelişen teknoloji ürün çeşitliliğinin artmasına, bunun yanında standart ürünlerde ise ciddi bir talep daralması sebep olmuştur. Kitle üretimini temsil eden “Fordist üretim” anlayışı zayıflamaya başlamış yerine küresel pazarda rekabeti esas alan, üretimde çokluk, çeşitlilik ve esnekliği öngören “Yalın Üretim” teknikleri kullanılmaya başlanmıştır^[60].

⁵⁶Balkanlı, a.g.e., s.22.

⁵⁷Uzay, Ş., *Küreselleşmenin İşletmelerde Muhasebe ve Denetim Uygulamalarına Etkisi*, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s.1. <http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/> 30.04.2011

⁵⁸Yeşil, a.g.e., s.34.

⁵⁹Erkan, Eleren, a.g.e.,s.161.

⁶⁰Kocabaş, F.,“Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü*, Eskişehir, 2011, s.4.

1.2.6. Hükümet Politikalarının Rolü

Hükümet politikaları genellikle bir veya bir grup endüstrideki küreselleşme eğilimini hızlandırabilir. 1960 ve 1970'lerde Japon çelik üreticilerindeki artış, geniş şekilde koordinasyona ve hükümet tarafından çelik üreticileri lehine yapılan ayrıcalıklı vergi anlaşmaları buna örnek olarak verilebilir. Devlet yardımları, ayrıcalıklı vergi uygulamaları ve diğer yardımlar gibi hükümet politikalarındaki pek çok enstrüman ile ülke açısından önemli endüstrilerin küreselleşmeye doğru eğilimleri hızlandırılabilir. Örnek olarak, Güney Kore hükümetinin sağladığı çok sayıda hükümet teşviki veya dolaylı yardımlarla, Samsung, Daewoo ve Lucky-Goldstar gibi elektronik şirketleri ihracat için büyük fabrikalara ve yeni malzemelere yatırım yapabilme şansını yakalayabilmişlerdir.

Özetle, hükümet politikaları küreselleşme için bazı temel engelleri ortadan kaldırarak, endüstrilerde yeni küresel rekabetin ortaya çıkışını hızlandırabilir^[61].

1.2.7. Dünya Genelindeki Faktör Maliyetlerindeki Değişim

Düşük işgücü maliyeti diğer ülkelerdeki işletmeleri çekerek, nihai ürünlerini rekabetçi bir fiyat ile oluşturmalarını sağlar. 1960 ve 1970'ler de Hasbro ve Tyco gibi oyuncak üreticileri; Liz Claiborne, Evan Picana ve Bloomingdale gibi elbise üreticileri; General Electric, Westinghouse, Texas Instruments ve General Motors gibi pek çok Amerikan şirketi otomotiv parçası, elektronik eşya üretmek ve düşük işgücü maliyeti avantajından faydalanmak için Uzak Doğu'ya üretim faktörlerini kaydırarak fabrikalar kurdular. Bu tür işletmelerin varlığı aynı zamanda yerel ekonomilerin gelişmelerine katkı sağlayarak, farklı endüstrilerde önemli müşteri ve rakipler haline geldiler^[62].

Enerji ve diğer üretim faktörlerinin düşük olması da küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Alüminyum, demir ve diğer hammadde kaynakları için, metal eritme ve diğer fabrikasyon maliyetleri üretim süreci maliyetleri için son dereceduyarlıdır. Çok önemli şekilde düşük olan enerji maliyetleri, madencileri ve

⁶¹Tağraf, a.g.e., s.42-43

⁶²Tağraf, a.g.e., s.42.

madenleri işleyen üreticileri kendi üretim süreçlerindeki katma değeri düşürecek ucuz bölgelere kaymalarına sebep olmaktadır^[63].

1.2.8. Ülkeler ve Bölgeler Arasındaki Talep Özelliklerinin Benzeşmesi

Endüstrilerde talebin küreselleşmesinin anlamı, insanların arzu ettikleri mal ve hizmetlerin talebdüzeyinin daha fazla oranda homojenleşmesi anlamına gelmektedir. Talebin homojenleşmesinin anlamı, müşterilerin fiziksel olarak bir yerde bulunmalarına hiç önem vermeyerek, muhtemel tüketicilerin, belirli benzer özellikleriyle, belirli türdeki mal ve hizmeti talep etmesidir. Belirli ürün özellikleri için zevklerin, tercihlerin ve arzuların geniş bir şekilde daha fazla homojen pazarlara yönelmesidir. Bu şekilde benzer olarak üretilen ürünler, kullanımda tamamen bir başkası yerine parça olarak kullanılabilir şekilde değiştirilebilir özelliklerine de sahip olmaktadır. Uygulama standartlarının homojenleşmesi, yazılım gibi aynı zamanda endüstrideki küreselleşmeyi artırıcı bir etkiye sebep olmaktadır.

Özetle; gerek üretimde ve gerekse ürün talebinde ortaya çıkan benzeşme ile birlikte, dünyanın farklı bölgeleri için benzer ürünlerin sunulması mümkün hale gelmektedir^[64].

1.2.9. Araştırma –Geliştirme (AR-GE) Maliyetlerindeki Artış

Bazı endüstrilerde, Ar-Ge maliyetlerinin önemli şekilde artması, bu endüstri içinde yer alan işletmelerin ürünlerini küresel pazarda satmalarını gerekli kılmaktadır. Yüksek AR-GE maliyetlerini karşılayabilmek için daha fazla miktarda yeni ürün için yapacağı yüksek maliyetli AR-GE çalışmaları sonucu dünya genelindeki pek çok pazara bu ürünün satılmasını zorunlu kılmaktadır. Örneğin, Boeing'in yeni modeli olan 777 uçağının geliştirilmesi o kadar pahalı idi ki, tek bir uçak üretilmeden önce, işletme öncelikle farklı ülkelerden siparişleri güvence altına aldı. Yarı iletken, biyoteknoloji, kimyasal ve kompozit malzeme endüstrileri de, AR-GE harcamalarındaki artışın sebep olduğu ekonomik zorluklarla yüz yüzedirler. Örneğin, yeni bir hafıza çipi geliştirme, kolaylıkla bir milyar doları aşabilmektedir. Intel şirketi yeni mikro işlemci geliştirebilmek için yaptığı Ar-Ge çalışmalarında

⁶³ Tağraf, a.g.e., s.42-43.

⁶⁴ Tağraf, a.g.e., s.40.

düzenli olarak her yıl 1.2 milyar doların üzerinde harcama yapmaktadır. Bu maliyetin karşılanabilmesi için, ürünün küresel pazarlarda mümkün olduğunca kısa bir sürede ve yüklü miktarlarda satılması zorunludur. Aksi takdirde yeni ürünler tasarlanması için gerekli ayaklar oluşmayacaktır^[65].

Diğer taraftan gelişmiş ülkeler de AR-GE çalışmaları için önemli kaynaklar ayırmaktadır. Örneğin ABD 1994 yılında AR-GE için 177 milyar dolar harcama yapmıştır. Bu tutar içerisinde önemli katkıyı özel sektör kuruluşları üstlenmektedir. ABD hükümetinin katkısı %45' in altındadır^[66]. Bu şekilde önemli harcamalar gerçekleştirilerek sahip olunan rekabet üstünlüğü sürdürülmeye çalışılmaktadır. AR-GE çalışmaları için yapılan yüksek harcamaların karşılanabilmesi ancak küresel pazarda yoğun satışlarla gerçekleşebilecektir. Bu sebeple küreselleşme süreci teşvik edilmektedir^[67].

1.2.10. Artan Ölçek Ekonomisi ve Maliyet Baskısı

Günümüzde pek çok endüstrideki üretimde ölçek ekonomisi düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Örneğin çelik endüstrisinde minimum verimlilik ölçeği (MES=Minimum efficiency scale) yüksektir. Minimum verimlilik ölçeğinin ortaya koyduğu üretim düzeyinde bir fabrika, tam verimliliğe ulaştıracak faaliyetleri yaparak, verimlilik düzeyini yükseltmek zorundadır. Yeni düzenlenen çelik değirmenlerle yüksek kaliteli ürün üretilmektedir. Sürekli olarak döküm çelik üreticileri artan minimum verimlilik ölçeğiyle yüz yüze kaldığı noktada, yeni bir marka çelik değirmenleri devreye girmekte ve başa baş noktasına ulaşmadan önce toplam Dünya talebine uygun bir bölümünü üretmek zorunda kalmaktadır. Bu sebeple, üretimdeki yüksek ölçek ekonomisi, diğer ülkelere ihracatı, küresel faaliyeti gerekli kılmakta, bu sebeple endüstrinin küreselleşmesini hızlandırmaktadır^[68].

⁶⁵Tağraf, a.g.e., s.40.

⁶⁶Öymen, O., *Geleceği Yakalamak*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000, s.23-24'den aktaran Tağraf, a.g.e., s.41.

⁶⁷Tağraf, a.g.e., s.41.

⁶⁸Tağraf, a.g.e., s.42.

II – ÖRGÜT YAPISI

Yönetim işlevi birçok değişik aşamalardan geçerek bugünkü halini almıştır. Söz konusu değişimin odak ve başlangıç noktası, tüm kurumsal kararlar için ana merkez olan ve ana iskeleti oluşturan örgüt yapısıdır.

İş örgütleri ve davranışları, işletme ve yönetim konusunda araştırma yapan teorisyenlerin, sayısal çalışmalarda sosyologlar ve psikologları da işin içine katan ve uzun süreden beri üzerinde araştırma yaptıkları bir konudur. İlk incelemeler “iki” temel gruba ayrılarak başlamıştır.

Birinci grup Weber ve Fayol’un önderliğinde örgüt yapıları ve fonksiyonlarının formal beklentisi üzerine odaklanmışlar, insanı ve onun etkilerini göz ardı etmişlerdir. Bu yüzden “*insansız örgüt*” veya “*formal okul*” kavramlarıyla literatüre girmiştir.

İkinci grup ise Mayo ve Lewin önderliğinde informal grup davranış ve algılarına odaklanmışlar, insanı temel almışlardır. Bu yüzden de “*örgütsüz insan*” veya “*informal okul*” adıyla literatüre girmiştir^[69].

Daha sonraları bu konuda bir çok araştırmalar, değişik şekilde tanımlamalar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunları kısaca incelediğimizde; Chandler için örgüt yapısı; ister formal, ister informal olarak tanımlansın “iki” bakış açısına sahiptir. Birincisi farklı yönetim bölümleri ve çalışanları arasında hat/kademe iletişimi ve otoritesi, ikincisi bu iletişim ve otoriteyi sağlayan hat/kademelerden akan bilgi ve datalar olarak tanımlamıştır^[70]. Cummin ve Berger^[71], Ford ve Siocum^[72],

⁶⁹Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Macdonald, K.M., Turner, C., Lupton, T.,” A Conceptual Scheme For Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:8, No:3, Dec.,1963, pp. 289-315, s.289-290.

⁷⁰Chandler, A.D., *Strategy And Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962, s.14’ den aktaran Hall, D.J., Saias, M.A.,“Strategy Follows Structure!”, *Strategic Management Journal*, 1, 1980, pp.149-163, s.151.

⁷¹Cummings, L.L., Berger, C.J.,”Organization Structure : How Does It Influence Attitudes and Performance?”, *Organizational Dynamics*, 1976, Autumn, pp.34-49’den aktaran Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J., ve Porter L.W., ”Organization Structure and Performance : A Critical Review”, *The Academy of Management Review*, Vol:5, No:1, Jan.,1980, pp.49-64, s.57.

⁷²Ford, J.D., Siocum, J.W.,”Size, Technology, Environment and The Structure Of Organisations”, *Academy of Management Review*, 2, 1977,pp.561-575’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

Jame Jones^[73] ve Scott^[74] gibi araştırmacılar tarafından örgüt yapıları ile ilgili bir çok araştırmalar yapılmış olup sonuçları makalelerinde yayınlamışlardır. Scott; seçilmiş yapısal değişkenler üzerinde teknolojinin etkisini incelemiştir. Ford, Siocum, Ouchi ve Harris ise teknoloji ve çevreyi baz alarak örgüt yapısı ile ilgili literatürü yenilemişlerdir. Van de Ven^[75]; yapıların örgüt ve alt birimlerinin performans (verimlilik, moral, etkinlik..vb.) için önemine işaret etmiştir. Nightingale ve Toulouse^[76]; örgütü en az iki kişi arasındaki faaliyet ve etkinliklerin düzenlenmesi olarak ifade etmişlerdir^[77]. Hall^[78]; her örgütün bir yapısı olduğunu, söz konusu yapının örgüt üyelerinin davranışından etkilenebileceğini ve bunun bireysel gözleme dayandığını belirtmiştir. Ayrıca örgütün iki basit fonksiyonu olduğunu da ifade etmiştir. Bunlardan birincisi “bireylerin davranışını etkilemesi”; diğeri ise “örgütün performansı”dır. Örgütlerin; bireylerdeki değişimin, örgüt üzerindeki etkisini minimize etmek veya dengelemek için dizayn edildiklerini ve karar verilen örgüt faaliyetlerinin devam etmesi için gerekli uygulayıcı güç otoritesini oluşturduklarını açıklamıştır. Khandwalla^[79], Mackenzie^[80], Pieffer^[81] gibi araştırmacılar bu konu ile ayrıntılı çalışmalar yaparak örgüt yapısı ile ilgili elde ettikleri bulguları kitaplarında yayınlamışlardır. Ivancevic ve Matteson^[82]; bir örgütü oluşturan birey ve grupların

⁷³James, L.R., Jones, A.P., “Organizational Structure : A Review Of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships With İndividual Attitudes and Behaviour”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 1976, pp.74-113’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

⁷⁴Scott, W.R.,”Organizational Structure”, in A. Inkeles, J. Coleman, ve N. Smelser(Eds.), *Annual Review of Sociology*, Palo Alto. Calif., *Annual Reviews*, 1975, pp.1-20’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

⁷⁵Van de Ven, A.H.,”A Framework for organization assessment”, *Academy of Management Review*, 1976, 1, pp.64-78’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57

⁷⁶ Pieffer, J.,” *Organizational Designs*, Arlington Heights, AHM Publishing, 1978’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

⁷⁷Nightingale, D.V., Toulouse, J-M.,”Toward A Multilevel Congruence Theory Of Organization”, *Administrative Science Quartely*, 22, June 1977, pp.264-280’den aktaran Hall, Saias, a.g.e., s.152.

⁷⁸Hall, R.H., *Organization Structure and Process*, Englewood, Clifts, N.J.: Prentice Hall, 1977’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

⁷⁹Khandwalla, P.N., *The Design Of Organizations*, New York, Harcourt, Brace, Jovanovich, 1977’den aktar Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

⁸⁰MacKenzie, K.D., *Organizational Structure*, Arlington Heights, AHM Publishing, 1978’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

⁸¹Pieffer, a.g.e., s.57’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

⁸²Ivancevich, J.M., Matteson, M. T., *Organizational Behavior and Management*, Irwin Inc., Second Edition, Boston, 1990’den aktaran Yıldırım, M.H., Yurt Dışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kasım 2007, s.29.

davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden birisi de o örgütün yapısıdır diye ifade etmişlerdir. Parthasarthy ve Sethi^[83]; örgüt yapısı; bölümlerle ilgili sorumlulukları, otoriteyi ve koordinasyon mekanizmaları ile ilgili kararları muhteva eder diye ifade etmiştir. Burns ve Stalker^[84]; örgütü “mekanik” ve “organik” yapılar olmak üzere “2” şekilde sınıflandırmıştır. Diğer bir yaklaşımı ise “fonksiyonel”, “proje” ve “matris” kategorilerine göre sınıflandırmadır. Scott^[85], Tsoukas ve arkadaşları^[86]; daha geniş perspektiften bakarak örgüt yapısını “makinalar”, “organizamalar” ve “prosesler” olarak “3” bölüme ayırmıştır. Schein^[87] ise yapıyı; “fonksiyonel”, “hiyerarşik”, “içerik” ve “merkeziyetçilik” boyutları açısından tanımlamış ve de önemine binahen öncelikle, “örgütün biçimsel yapısını” açıklamıştır. Habib ve Victor^[88] yaklaşımında ise çok uluslu işletmeler; “saf yapılar”, “uluslararası fonksiyonlar”, “uluslararası bölümler”, “dünya çapında üretim birimleri”, “coğrafik bölgeler” ve “matris yapılar” olarak kategorize edilmektedir. Bu tipler arasındaki fark; genel merkez ile operasyon birimleri arasındaki ilişkinin konumudur. Ghoshal ve arkadaşları^[89] en basit şekilde organizasyon yapısını, organizasyonlar arasındaki “merkezileşme” ve “ademi merkezileşme” farklılığı olarak tanımlamışlardır. Bu metodların herbiri, “örgüt birimleri arasında sorumluluğun nasıl konumlandırıldığı” ve “karar verme otoritesinin nasıl uzmanlaştırıldığı tarzında” benzer konularda farklılaşmaktadır.

⁸³Parthasarthy, R., Sethi, S.P. "The Impact Of Flexible Automation On Business Strategy and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol:17, No:1, 1992, pp.86-111'den aktaran Stock, G.N., Greis, N.P., Kasarda, J. D., "Logistics, Strategy and Structure: A Conceptual Framework", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol:29, Iss:4, 1999, pp.224 – 239, s.228.

⁸⁴Burns, T., Stalker, G.M., *The Management Of Innovation*, Tavistock, 1961, London'den aktaran Catherine L.W., Pervaiz K. A., "Structure and Structural Dimensions For Knowledge-Based Organizations", *Measuring Business Excellence*, Vol:7, Iss:1, 2003, pp.51 –62, s.51-52.

⁸⁵Scott, R.W., *Organizations:Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood, 1981, London'dan aktaran Catherine, Pervaiz, a.g.e., s.52.

⁸⁶Tsoukas, H., “*New Thinking in Organisational Behaviour*”, Butterworth-Heineman, London, 1994'den aktaran Catherine, Pervaiz, a.g.e., s.52.

⁸⁷Schein, E.H., *Organisational Psychology*, Prentice Hall:Englewood Cliffs, 1998, NJ'den aktaran Catherine, Pervaiz, a.g.e., s.52.

⁸⁸Habib, M.M., Victor, B., "Strategy, Structure and Performance of US Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol.:12, No:8, 1991, pp.589-606 'dan aktaran Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

⁸⁹Ghoshal, S., Korine, H., Szulanski, G., "Interunit Communication in Multinational Corporations", *Management Science*, Vol:40, No:1, 1994, pp.96-110'den aktaran Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

Çoğunlukla örgütlenme ile eşanlamlı olarak kullanılan “*örgüt tasarımı kavramı*” daha çok biçimsel bir düzenlemeyi ifade etmektedir. “*Örgütlenme*” ise, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte, faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak, bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere işgörenleri atamak gibi safhalar vardır^[90]. Örgüt tasarımı, işlerin örgüt mevkileri olarak belirlenmesidir. Bu mevkilerde yapılacak olan işlerin, bu mevkilere gelecek olan kişilerin sahip olacakları yetkilerin ve bu kişilerin hangi bilgi, yetenek ve beceriye sahip olması gerektiği belirlenir. Örgüt tasarımı, işbölümü ile farklı görevlerin yerine getirilmesi ve belirli amaçlara ulaşılabilmesi için bu farklı görevler arasında koordinasyonun sağlanmasıdır^[91]. Dizaynı yapılacak başlıca örgüt unsurları aşağıda listelenmiştir^[92]:

- Yapılacak işlerin belirlenip farklılaştırılması,
- Örgüt kademelerinin sayısı,
- Bölümler,
- Karar verme otoritesinin dağılımı,
- Bilgi akış sistemi,
- Fiziki birimlerin dağılımı,
- Gerekli personelin nitelikleridir.

Örgüt teorisyenleri için “*yapı*”, aynı zamanda rollerin formal dağıtımı, yürütülen farklı etkinliklerin bütünleştirilmesi ve kontrolünü kolaylaştıran yönetim kademeleridir. Böylece yapı; planlı bir ağdan daha fazlası yani ağ veya her bir kurucu bölümlerde yer alan süreçlerde ne olduğu ile de ilgilidir. Bu süreçlerin sonucu, katılımcı üyelerin değer, fikir ve inanışlarını yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkarmaktadır. Sürecin “3” temel elemente sahip olduğu düşünülebilir.

⁹⁰Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon:Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s.167’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.29-30.

⁹¹Mintzberg, H., “*Structure In Fives:Designing Effective Organizations*”, Prentice Hall Int. Inc, 1983, s.3’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.30.

⁹²Yıldırım, a.g.e., s.30.

Birincisi; örgüt üyeleri birden fazla topluma aittirler, buradaki değerleri ve inanışları taşırlar.

İkincisi; örgüt içiçe geçmiş diğerleri ile yani tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve hükümet ile ilişkide olan yapısıdır.

Üçüncüsü ise örgüt üyelerinin deneyimi başka bir ifade ile onların sorumlu olduğu görevlerle ilgili kişisel başarısı ve başarısızlığı gerçek dünyadaki imajlarını bulmalarına önderlik edecektir^[93].

Örgüt yapısı konsepti, mekanik ve organik boyutlar (daha çok organik boyutlar) Burns and Stalker'in^[94] araştırmalarına dayanmaktadır. Kısaca;

Mekanik yapılar; hat otoritesinden uzmanlığa doğru bir akışı, işlerde uzmanlaşmayı ve genel işler hakkında daha az bilgiye sahip olmayı, daha çok yatay, daha az dikey iletişim ve haberleşmeyi, çalışma prosedürleri ve süreçlerin biçimselleştirilmesini, biçimsel iştanımlarının birer norm olarak uygulanmasıdır.

Organik yapılarda ise uzmanlığın önemli olduğunu, bilgi ve haberleşmenin açık bir şekilde genişçe örgüt çalışanları arasında paylaşıldığını, formal olmayankontrol mekanizmalarını ve bireylerin direkt faaliyetlerinde işbirliğinin norm olarak uygulanmasını, informal etkileşim biçimlerini, süreçlerin yeniden tanımlanmasını ve bireysel sorumlulukları etkinliğini içermektedir.

⁹³Hall, Saias, a.g.e., s.152.

⁹⁴Burns, Stalker, a.g.e'den aktaran Green, K. M., Covin, J.G., Slevin, D.P., "Exploring The Relationship Between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role Of Structure-Style Fit", *Journal of Business Venturing*, Volume 23, Issue 3, May., 2008, pp.356-383.

Mekanik ve organik örgüt yapılarının özellikleri (Bkz.:Tablo.2.1.)’de özetlenmiştir.

Tablo.2.1.Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Özellikleri

	<i>Mekanik</i>	<i>Organik</i>
Örgütlenme ilkesi	Uzmanlaşma	Bütünlüğe
Görev tanımları	Açıkça tanımlanmış ve sınırlanmış	Faaliyetlerin bütünlüğüne ilişkin
Koordinasyon	Biçimsel hiyerarşi	Ağ yapısı
Bağlılık	Yalnızca işe	Tüm örgüte
İletişim	Dikey	Yatay
İletişimin içeriği	Üstlerin talimatları ve kararları	Bilgi ve danışma ağırlıklı
Bilgi	Üst kademe de toplanmış durumda	Örgütün tamamına yayılmış durumda
Yetki	Pozisyondan kaynaklanmakta	Bireysel katkıdan kaynaklanmakta
Formalizasyon derecesi	Yüksek	Düşük
Uzmanlaşma derecesi	Yüksek	Düşük
Standardizasyon derecesi	Yüksek	Düşük
Merkezleşme derecesi	Yüksek	Düşük

Kaynak : Narayanan, V.K., Raghu N., *Organization Theory: A Strategic Approach*, Richard D.Irwin Inc., 1993, s.111’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.45.

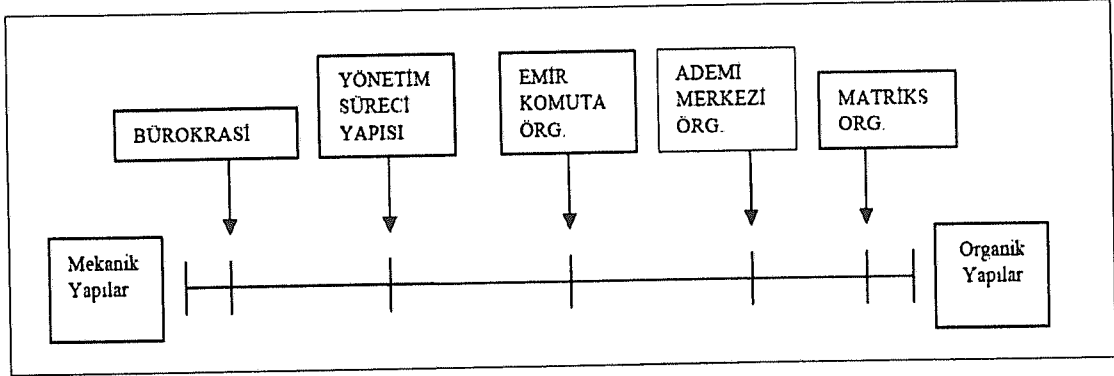
Mekanik yapı; örgütün klasik ve geleneksel tasarım şeklidir. Çevre koşullarının durgun veya dengeli olduğu, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı olarak tanımlanmıştır. Bu tür örgütler oldukça biçimsel, karmaşık ve merkezi bir yapının özelliklerini taşımakta, yeniliğe ve değişikliğe kendini uyarlamada oldukça yavaşlardır^[95].

Organik yapıda ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği, örgüt yapısının esnek olduğu, çevresel değişikliklere uyulanabilir, yazılı kuralları bulunmayan, yetki düzeni belirgin olmayan, yerinden yönetim ilkesinin egemen olduğu yapılara denir^[96].

⁹⁵ Özçer, S., *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, MPM Yayınları, No: 369, Ankara, 1988, s.18’ den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.45.

⁹⁶ Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997’ den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.45.

Mekanik ve organik örgüt yapıları bir değişim doğrultusu üzerinde iki ucu temsil eden yapılar olarak gösterilebilir. Bu iki uç arasında değişik yapı türleri yer almaktadır. (Bkz.:Şekil.2.1.)’de mekanikten organiğe doğru örgüt yapıları gösterilmiştir.



Şekil.2.1.Mekanikten Organiğe Örgüt Yapıları

Kaynak : Koçel, a.g.e., s.292’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.45.

2.1. Yapısal Boyutlar

Yapısal boyutlar organizasyonun içsel karakteristikliğini belirler. Organizasyonların karşılaştırılması ve ölçülmesinde temel oluştururlar.Yapısal boyutlar örgüt içindeki politikaları ve faaliyetleri yani örgüt üyelerinin davranışlarını sınırlandırma veya yönlendirmeyi referans eder. Uzmanlaşma, standartlaşma, ve merkezileşme ile davranışları bir formata sokarlar^[97].

Örgüt yapısı üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Weber’in^[98] “bürokrasinin idealleri”, Gulick ve Urwick^[99], Fayol’un^[100] “örgüt yönetimi” üzerine fikirlerine dayanmaktadır. Pugh ve arkadaşları^[101] da; Aston üniversitesinde bu “iki” kavramı bir araya getirerek daha güvenli bir örgüt yapısı tasarlamaya çalışmışlardır.

⁹⁷Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

⁹⁸Weber, M., *Essays In Sociology*, ed. by H. H. Gerth and C. Wright Mills. New York: Oxford University Press, 1946’den aktaran Payne, R.L., Mansfield, R., "Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context and Hierarchical Position", *Administrative Science Quarterly*, Vol:18, No:4,Dec.,1973, pp.515-526, s.516.

⁹⁹Gulick, L., Urwick, L., *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration 1937’den aktaran Payne, Mansfield, a.g.e., s.516.

¹⁰⁰Fayol, H., *General and Industrial Management*, Trans. by C. Storrs. London: Pitman and Sons,1949’den aktaran Payne, Mansfield, a.g.e., s.516.

¹⁰¹Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.65–105’den aktaran Payne, Mansfield, a.g.e., s.516.

Örgüt yapıları ile ilgili başlangıçta “beş” boyut oluşturdular ve sırası ile “uzmanlaşma”, “biçimselleşme”, “standartlaşma”, “merkezileşme” ve “yapılandırma” adlarını verdiler. Daha sonraları tüm verileri kapsamak amacı ile “onaltı” boyuta çıkardılar. Ayrıca söz konusu onaltı boyutun içeriğinde ve uygulama kolaylığı olan ilk “üç” boyutu ayrıştırdılar. Bu üç boyutu da;

-Fonksiyonel uzmanlaşma,

-Görev tanımlarının biçimselleştirilmesi,

-Otonomi azlığı olarak tanımladılar. Bu üç boyut; Aston verileri ile ölçümlemede “birincil değerlendirme”, Inkson ve arkadaşları^[102] da “ikincil değerlendirme” kriterlerini oluşturdular.

Yukarıda da açıklamaya çalıştığımız gibi örgüt yapılarında çok sayıda birbirlerinden bağımsız ayırt edici boyut tanımlanabilmektedir. Gene başka araştırmacılara göre bu boyutlar aşağıdaki gibi farklı şekillerde oluşturulmuştur. Bu boyutlardan;

Birincisi “faliyetlerin yapısıdır”; emir komuta zincirindeki hiyerarşik seviye sayısı, uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimselliği kapsar.

İkincisi “otorite yoğunluğudur”; merkezileşme, geniş organizasyonarda karar verme ilişkisini içine alması, toplam çalışanlara göre hat yöneticilerinin yüzdesi ve seçili prosedürlerin standartlaştırılmasını kapsar. Bu iki boyutun karşılıklı olarak bağımsız olması weber’in bürokratik kontrolünü de çağrıştırmaktadır. Daha az merkezi yapıdaki değişkenlerin bileşenlerini simgeleyen

Üçüncü boyut; “iş akışındaki hat kontrolü”,

ve son olarak

Dördüncü boyut ise “destek bileşenlerin relatif büyüklüğü” olarak ifade edilmiştir^[103].

¹⁰²Inkson, J.H.K., Pugh, D.S. ve Hickson, D.J., "Organization Context and Structure : An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, pp.318-329'den aktaran Payne, Mansfield, a.g.e., s.516.

¹⁰³Child, J., "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of The Aston Study", *Administrative Science Quarterly*, Vol:17, No:2, Jun.,1972, pp.163-177, s.165.

Örgüt yapılarının literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelendiği de görülmüştür. Burns ve Stalker^[104]; amaçlar ve gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliği, işbölümü ve uzmanlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, hiyerarşik düzey, denetim alanı, emir-komuta-kurmay personel arasındaki ilişkiler ve haberleşme boyutları üzerinde durmuşlardır. Lawrence ve Lorsch^[105]; farklılaşma ve bütünleşme boyutlarını amaçlar, zaman, kişiler arası ilişkiler ve biçimsellik konuları temelinde ele almışlardır. Pugh ve Diğerleri^[106]; geliştirdikleri ölçekle İngiltere’de farklı alanlarda çalışan 52 işletmede bir araştırma yapmış ve sonuçta örgüt yapısını “dört” boyutta açıklamışlardır. Bu boyutlar:

1-Standardizasyon, biçimselleşme, uzmanlaşma ve dikey alanı içeren faaliyetlerin yapılandırılması,

2-Örgütsel özerklik, merkezileşme, iş akışındaki üstlerin yüzdesi, seçme ve geliştirme işlemlerindeki standardizasyonu içeren yetkinin yoğunlaşması,

3-Astların oranı, rol performans kayıtlarındaki biçimselleşme, iş akışındaki üstlerin yüzdesini içeren iş akış hat denetimi,

4-Memurların yüzdesi, dikey alan ve iş akışında yer almayan personelin oranı’dır.

Reimann^[107], Ford ve Siocum^[108], Dalton ve arkadaşlarının^[109], biçimselleşme, merkezileşme, yönetsel yoğunluk (otoritenin merkezileşmesi) bakımından benzer boyutları kullandıkları görülmektedir. Bu yazarlar çalışmalarında; Reimann “uzmanlaşma”, Ford ve Slocum “karmaşıklık”, Dalton ve arkadaşları “uzmanlaşma”, “alt birimlerin büyüklüğü”, “denetim alanı” ve “sivri/basık yapı” gibi farklı boyutlar kullanmışlardır. Hsu ve arkadaşları^[110], dikey ve yatay farklılaşma, işlevsel uzmanlaşma, bilgi karmaşıklığını; Miller ve Dröge^[111],

¹⁰⁴Burns, Stalker, a.g.e, s.119-120’dan aktaran Yıldırım, a.g.e.,s.30.

¹⁰⁵Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., “Differentiation and Integration in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 12, 1, Jun.,1967, s.1-47’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.30.

¹⁰⁶Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.65-105’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.31.

¹⁰⁷Reimann B.C., “On The Dimensions of Bureaucratic Structure: An Emprical Reappraisal”, *Administrative Science Quarterly*, 18, 4, 1973, s.462-476’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.31.

¹⁰⁸Ford, Siocum, a.g.e., s.561-575’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.31.

¹⁰⁹Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.49-64’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.31.

¹¹⁰Hsu, C-K., Marsh, R.M., Mannari, H., “An Examination of Determinants of Organizational Structure”, *American Journal of Sociology*, 88, 5, 1983, s.975-996’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.31.

¹¹¹Miller, D., Dröge, C., “Psychological and Traditional Determinants of structure”, *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986, pp.539-560’den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.31.

Galbraith, Mintzberg, Miller ve Friesen, bütünleşmeyi; Lincoln ve arkadaşları^[112] iş bölümü ve dikey farklılaşmayı; Mills ve arkadaşlarının^[113] büyüklük, işbölümü, denetim alanı, standardizasyon gibi konularda bazı farklılıkları olmakla birlikte; diğer çalışmalarda kullanılan biçimselleşme ve merkezileşme boyutlarını bu çalışmalarda da görmek mümkün olmaktadır. Champion^[114], Van de Ven^[115], Hall^[116], Jackson and Morgan^[117] ve Fredrickson^[118] örgüt yapısının bileşenlerini; biçimselleşme, komplekslik ve merkezileşme olarak belirtmişlerdir. Miller ve Dröge^[119], Champion, Van de Ven, Hall, Jackson ve Morgan; temelde kullanılan bu boyutların hepsinin kullanılması yerine son zamanlarda gelişen bir yaklaşıma göre sadece üç temel boyutun (karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme derecesi) kullanılmasının yeterli olacağı görüşünde birleşmişlerdir.

2.1.1. Biçimselleşme

İş yapış şeklinin; kurallar, düzenlemeler, politikalar ve prosedürler tarafından şekillendirilmesi ve sınırlanma derecesi olarak tanımlanabilir^[120]. Bir başka kaynakta biçimselleşme, uygun davranışların yazılı olarak tanımlanmasını ifade eder. Bu anlamda faaliyetleri iş sınıflaması içinde özetleyen iş tanımlamalarıdır. Bu yazılı dökümanların sınıflamadaki çalışandan beklenen kesin davranışları tanımladığına dikkat edilmelidir. Standartlaşma ile biçimselleşme birbirine yakın kavramlar olduğundan; çoğunlukla karıştırılabilmektedir^[121].

¹¹²Lincoln, J.R., Mitsuyo,H., McBride,K., "Organizational Structures in Japanese and US Manufacturing", *Administrative Science Quarterly*, 31, 3, 1986, s.338-364'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.31.

¹¹³Mills, P.K., Turk, T., Margulies, N., "Value Structures, Formal Structures and Technology For Lower Participants in Service Organizations", *Human Relations*, 40, 4, 1987, s.177-198'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.31.

¹¹⁴Champion, D.J., *The Sociology of Organizations*, NewYork:McGraw-Hill, 1975'den aktaran Miller, Dröge, a.g.e., s.543.

¹¹⁵Van de Ven, a.g.e., pp.64-78'den aktaran Miller, Dröge, a.g.e., s.543.

¹¹⁶Hall, a.g.e.,1977'den aktaran Miller, Dröge, a.g.e., s.543.

¹¹⁷Jackson, J. H., Morgan, C. P., *Organization Theory*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1982'den aktaran Miller, Dröge, a.g.e., s.543.

¹¹⁸Fredrickson, J.W., "The Effect of Structure on The Strategic Decision Process", *Academy of Management Proceedings*,1984, pp.12-16'den aktaran Miller, Dröge, a.g.e.,s.543.

¹¹⁹Miller, D., Dröge,C., a.g.e., pp.539-560'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.32.

¹²⁰Daft, R.L., *Understanding The Theory and Desing of Organization*,Thomson, South-Western, U.S.A., 2007, s.18.

¹²¹Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

Ayrıca başka kaynaklarda biçimselleşme organizasyonda işlerin standartlaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır^[122]. Standartlaşma davranışları; limitler ve örgütteki çalışanların prosedürleridir. Spesifik olarak çalışanların uymakla yükümlü oldukları prosedürlerin bir özetidir de denebilir. Standartlaşma; “nasıl yapılacağı” ile ilgilenirken, biçimselleşme; “ne yapılacağı” ile ilgilenmektedir^[123]. Bireylerin işle ilgili olarak karar alabilme ve inisiyatif kullanabilme olanakları, biçimselleşme ve standartlaşma derecesi ile ters orantılıdır^[124].

Konu ile ilgili; Pugh, Hickson, Hinnings ve Turner biçimselliği; kuralların, prosedürlerin yönetmeliklerin ve iletişimin yazılı olma düzeyi olarak tanımlamaktadırlar^[125]. Fredrickson^[126] ise biçimsel örgütlerdeki karar faaliyetlerini, biçimsel yapıya sahip örgütlerin, standart prosedürleri (buradaki prosedürlerin anlamı; geçmiş deneyimlerin gelecek faaliyetler için yol göstericilik ve rehberlik yapmasına izin vermesi ve de bunun sonucu olarak karar verme sürecini hızlandırılmasıdır) uygulayarak otomatik bir şekilde sadece karar uyarıcısına tepki verdikleri bir durum olarak değerlendiriliyor. Başka bir ifadeyle biçimsel yapıda; bilinçli tercihten ziyade süreci başlatan değişkenlerin ve olası tepkilerin önceden belirlendiği bir durum söz konusudur. Biçimselleşmede; prosedürler, kurallar, talimatlar ve iletişim şekilleri yazılı olarak tanımlanmaktadır. Fredrickson’a göre formalizasyon kendine güveni azaltırken, proaktif davranış yerine reaktif davranışları artırır^[127]. Hall, Pugh ve arkadaşları, Harwey, Child’e göre biçimselleşme; bir sistem içinde standartlaştırılmış ya da sistemin bir parçası olan kurallar ve usullerin derecesiyle belirlenmektedir. Başka bir deyişle biçimselleşme derecesi; bir örgütte işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı

¹²² Efil, İ., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, 7.Baskı, 2002, İstanbul, s.330.

¹²³ Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

¹²⁴ Yıldırım, a.g.e., s.32.

¹²⁵ Pugh, Hickson, Hinnings, Turner, a.g.e., pp.65-105’den aktaran Zehir, C., Özşahin, M., “Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi : İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* 9/1, 2006, s.140.

¹²⁶ Fredrickson, J. W., "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol:2, 1986, pp.280-297’den aktaran Zehir, Özşahin, a.g.e., s.140-141.

¹²⁷ Miller, D., "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications For Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol:30, No:1, (Mar.,1987), pp.7-32, s.12.

önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise biçimselleşme derecesi çok yüksek olacaktır^[128]. Pierce ve Dêlbecq ise bürokratik organizasyonlarda çalışanları kontrol altında tutmak için iş ve karar alma süreçlerinin geliştirilmesini içeren; ana kurallar, prosedürler ve davranışların derecesini belirleyen bir norm olarak ifade etmektedir^[129].

İşlerin biçimselleşme derecesi arttığında işi yerine getirmekle sorumlu olan kişiler ne yapılacağı, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğine karar vermede minimum zaman harcamaktadırlar. Biçimselleşme derecesi yükseldiğinde çalışanların aynı faaliyet girdileri aynı şekilde ele alarak, aynı tutarlı miktarda çıktıyı elde edecekleri varsayılır. Bu durumda kesin iş tanımları, bir dizi organizasyonel kural ve iş prosedürleri içeren açık bir şekilde tanımlanmış prosedürler mevcuttur. Biçimselleşme derecesi düşük olduğunda ise çalışanlar görece olarak programlanmamış niteliktedirler ve işlerini yerine getirmede büyük ölçüde özgürdürler. Eğer işin yerine getirilmesinde kişilerin davranışları önem taşıyorsa formalleşme derecesinin yükseltilmesi çalışanların alternatif çalışma şekillerini denemelerini ve farklı çalışma yöntemleri üzerinde düşünmelerini engellemektedir^[130]. İşlerde profesyonellik düzeyi arttıkça biçimselleşme derecesinin azaldığı görülmektedir. Örgütün üst kademelerine doğru çıkıldıkça, çalışanların artan oranda tekrara dayalı olmayan ve bireysel çözümler gerektiren faaliyetlerin içerisine girdikleri görülmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları inisiyatif kullanma hakkı hiyerarşinin üst kademelerine çıktıkça artmaktadır. Başka bir ifadeyle biçimselleşme derecesi; örgütsel düzey ile ters ilişkili olarak artmakta ya da azalmaktadır. Ayrıca kişilerin yerine getirdikleri fonksiyonların türü de biçimselleşme derecesini etkilemektedir. Örgütteki üretim faaliyetleri; diğer faaliyetlere örneğin satışa göre daha yüksek biçimselleşme derecesine sahip olmaktadır^[131].

¹²⁸Koçel, a.g.e., s.173'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.36.

¹²⁹Pierce, J.L., ve Delbecq, A.L., "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *The Academy of Management Review*, Vol:2, No:1, Jan.,1977, s.31.

¹³⁰Efil, a.g.e., s.330 .

¹³¹Kartalpe, N., *Örgüt Tasarımında Değerler Kültürünün Yeri ve Önemi: Tarihsel Süreç Bağlamında Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s.61-62'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.37.

2.1.2. Uzmanlaşma

Organizasyon sorumluluklarının farklı işler altında alt bölümlere ayrılmışlık derecesidir. Eğer uzmanlaşma yüksekse çalışanlar tüm sorumluluğun dar bir kısmını yerine getirmekle yükümlüdürler. Bazen uzmanlaşma bölümlerim işlerini refere etmekte de kullanılır^[132]. Bir başka tanımlama ise iş birimlerini daha küçük seviyelere bölme prosesidir. Bu çerçevede içinde organizasyonların karşı karşıya kaldıkları ana sorun işlerin ne ölçüde uzmanlaştırılması gerektiğidir. Çalışanların farklı görevleri yerine getirmesi durumunda uzmanlaşma seviyesi düşük, her çalışanın bir tek görevi yerine getirmesi durumunda ise yüksektir. Araştırmalar; büyük organizasyonlardaki uzmanlaşma derecesinin küçük organizasyonlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Uzmanlaşma arttıkça yerine getirilmesindeki etkinlikte artmaktadır^[133].

Friedmann'da^[134]; uzmanlaşma kavramına ilaveten birde “uzman” kavramını ortaya atmıştır. Uzmanı; uygun vasıfalarla sahip (konusunda yeteri kadar profesyonel bilgi ve becerisi olan) kişi olarak tanımlamıştır. Payne ve Mansfield, Pugh, Hickson, Hinings ve Turner ise uzmanlaşmayı örgütteki farklı sayıda iş ünvanı veya farklı fonksiyonel aktiviteler olarak tanımlamışlardır^[135]. Pugh ve arkadaşlarına^[136] göre uzmanlaşma; örgüt içindeki bölümlerin işleri çok sayıdaki pozisyonlar arasında resmi görevlerin dağıtılması ile ilgilidir. Uzmanlaşmayı; “fonksiyonel” ve “rol” uzmanlaşması olmak üzere “iki” ye ayırmıştır.

1- Fonksiyonel uzmanlaşma; bir örgüt içinde, operasyonel faaliyetleri ile ilgili olmayan bir faaliyetin hiyerarşik yapı içinde bir uzman kişi tarafından yürütülmesidir.

¹³²Daft, a.g.e., s.18.

¹³³Noorhead, R., Griffin, G., *Organizational Behavior*, an edition, Houghton Mifflin co. USA, 1989'dan aktaran Efil, a.g.e., s.334.

¹³⁴Friedmann, G., *The Anatomy of Work*, London, 1961'den aktaran Pugh, Hinings, Hickson, Macdonald, Turner, ve Lupton., a.g.e., s.302.

¹³⁵Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.57.

¹³⁶Pugh, D.S., Hinings, C.R., Hickson, D.J., Turner, C., “An Approach to The Study of Brueaucracy”, *Sociology*, 1, (Jan.1967), pp.61-72., s.72.

2- Rol uzmanlaşması ise her bir fonksiyonun içindeki faaliyetlerin farklılaştırılması ile ilgilidir. Sorumluluğun spesifik hale getirilmesi veya daraltılmasını ifade eder^[137].

Uzmanlaşma ile ilgili diğer bir konuda doğru uzmanlaşma düzeyinin tespitidir. Çünkü uygun düzeyin belirlenmesi organizasyonel verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Uzmanlaşma derecesi yüksek tutulduğunda organizasyonda koordinasyon yetersizliği ve iş monotonluğuna yol açmaktadır. Bu olumsuzluğun yanında örgütleri daha verimli kılma avantajlarını da sahiptir^[138].

2.1.3.Yalınlaşma

Başlangıçtaki örgüt yapısı analizlerinde;yalınlaşma ve hiyerarşik ilişkiler (yalınlaşma; hiyerarşinin azaltılması olarak ifade edilmektedir) koordinasyon için gerekli sınırlı denetim alanının sıralaması olarak açıklanmışken, günümüzde daha çok çabaların koordinasyonunda bir araç, gücün saptanması ve sosyal ilişkilerde statü olarak algılanmaktadır. Formal organizasyonlarda örgütsel hiyerarşi; gücü, etkiyi ve astların denetimi dışındaki kaynaklardan elde edilen statüyü ve örgüt şemasındaki belirtilen hiyerarşik seviyeleri ve iş yönetim kademelerini yansıtmaktadır^[139]. Kimin kime rapor ettiğini başka bir ifadeyle yöneticilerin kontrol alanını (yöneticiye rapor eden çalışan sayısı) belirler. Örgüt şemasında dikey hatlarla tarif edilir. Hiyerarşi yöneticilerin kontrol alanı ile yakından ilgilidir, kontrol alan ne kadar darsa hiyerarşi o kadar uzun olmaktadır^[140].

Hiyerarşi yapıya sahip bir organizasyonda; görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru açık, kesin ve zincirleme şekilde derece derece inmektedir. Yalınlaşmış yapıya sahip işletmelerde ise bu tam tersidir. Ast; üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyonda sağlanmış olacaktır. "Yetki bir merkezde

¹³⁷ Pugh, Hinings, Hickson, Macdonald, Turner, ve Lupton., a.g.e., s.302.

¹³⁸ Noorhead, Griffin, a.g.e., s.403-404'den aktaran Efil, a.g.e., s.334-335.

¹³⁹ Mahoney, T.A., "Organizational Hierarchy and Position Worth", *The Academy of Management Journal*, Vol:22, No:4, Dec.,1979, pp.726-737.

¹⁴⁰ Daft, a.g.e., s.18.

toplanmakta burada derece derece yönetim felsefesine uygun olarak dağıtılmaktadır. Böylece organizasyon birbirine bağlı kademelerden oluşan aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarı çıkıldıkça arttığı bir yapı görünümündedir. Örgütsel yapıda “dikey” ve “yatay” olmak üzere “iki” tür farklılaşmadan söz edilebilir. Örgütsel hiyerarşi içinde de “dört” ayrı “yönetimsel kademe” mevcuttur. İlk üç kademe; en üstte yöneticiler, tabanda ise çalışanlar yer almaktadır. Yönetim kademeleri aşağıdaki gibi incelenebilir^[141]:

-Üst Yöneticiler : Tüm organizasyondan sorumlu olan ve hiyerarşinin en üst kademesinde yer alırlar. Başkanlar, yönetim kurulu üyeleri, başkan yardımcıları gibi ünvanları taşıyan kişiler üst yöneticiler olarak kabul edilmektedir.

-Orta Kademe Yöneticiler : Hiyerarşik yapıda orta kademe yer alan iş birimi ve ana departmanlardan sorumlu yöneticilerden oluşmaktadır. Örgütün kısa dönemdeki geleceği ile ilgilenirler ve üst yönetim tarafından belirlenen ve tüm organizasyonu kapsayan stratejiler ile politikaların uygulamaya geçirilmesinden sorumludurlar. Departman yöneticileri örnek olarak verilebilir.

-İlk Kademe Yöneticiler : Bu kademe yer alan yöneticiler mal ve hizmetlerin üretiminden sorumludur. Öncelikle kural ve prosedürlerin uygulanması, teknik destek sağlanması ve astların motive edilmesi ile ilgilenirler. Birim şefleri, ofis yöneticileri örnek olarak verilebilir.

Walton^[142], Burns ve Stalker'e^[143] göre bir örgütte “hiyerarşi katmanlarının sayısı” yönetim kademelerinin çok yada az olma derecesini gösterir. Walton buna ilaveten, genişleyen hiyerarşik bir yapı içinde geleneksel emir komuta modeli sistemin bir yan ürünü olduğunu ve davranışların kontrolünü sağladığını belirtmiştir. Bununla birlikte bir taahhüt modelinde; yönetim sistemi, ortak hedeflere ulaşmak için kontrol ve koordinasyona önem veren, pozisyondan çok bilgi ve uzmanlığı baz alan ve statü farklarını minimize eden yatay bir yapı olma eylemindedir.

¹⁴¹Robbins, S., *Organization Behavior*, Prentice Hall, U.S.A., 1989, s.400'den aktaran Efil, a.g.e., s.332.

¹⁴²Walton, R.E., *From Control to Commitment: Transforming Work Force Management in The United States*. In:Clark, K., Hayes, R., Lorenz, C.,(Eds.), *The Uneasy Alliance:Managing the Productivity–Technology Dilemma*, *Harvard Business School Press*, Boston, 1985, pp.237–265'den aktaran Nahm, A.Y., Vonderembse,M.A., Koufteros, X.A.,”The Impact of Organizational Structure On Time-Based Manufacturing and Plant Performance”,*Journal of Operations Management*, 21, 2003, pp.281–306.

¹⁴³Burns, Stalker, a.g.e.'den aktaran Nahm, Vonderembse, Koufteros, a.g.e., s.286-287.

2.1.4. Merkezileşme

Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi-merkezi, yani merkezileşmemiş bir örgüt; karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir örgüt olduğu söylenebilir^[144]. Bir başka kaynakta ise “*karar verme otoritesine sahip hiyerarşik seviyeleri refere eder*” diye tanımlanmaktadır. Karar verme üst yönetim tarafından üstlenilmişse; merkezi, alt kademelere delege edilmişse; ademi merkezi olarak tanımlanır. Örgütsel karar vermeden ister merkezi ister ademi merkezi yapı olsun; ekipmanların satın alınması, hedeflerin tespiti, fiyat belirleme, çalışan temini ve pazarlama bölgesi ile ilgili kararlar anlaşılmalıdır^[145]. Dolayısı ile merkezileşme kavramı karar almanın örgütte tek bir noktada yoğunlaşmasını ifade etmekte ve sadece formel yetkiyi içermektedir. Görüldüğü gibi merkezci veya ademi merkezi (yerinden yönetim) bir örgütte kararların alındığı hiyerarşik basamağa dayalı olarak tanımlanmaktadır^[146]. Leonard J. Kazmier; yerinden ve merkezden yönetim ilkelerini karşılaştırarak aşağıdaki sonuçlara varmıştır^[147]:

-Yerinden yönetim; geniş bir denetim alanını, az kademeli bir örgüt yapısını ve daha kısa bir haberleşme kanalı ile az sayıda yöneticiyi öngörürken; Merkezden yönetim; dar bir denetim alanını, çok kademeli örgüt yapısını, uzun bir iletişim kanalı ile çok sayıda yöneticiyi öngörmektedir.

-Yerinden yönetime dayalı örgüt yapısında; yönetsel kararların daha alt kademelerde alınmasına imkan verildiği için yöneticiyi geliştirmeye fırsat tanımış olurken; Merkezden yönetim; sıkı bir denetime, üstlerle astlar arasında daha yakın bir iş ilişkisine ağırlık veren bir örgüt yapısını benimser.

Bu konuda; Hall, Pugh ve Diğerleri, Harwey, Child, Child ve Mansfield ve arkadaşları; merkezileşmeyi karar verme otoritesinin yeri, otorite hiyerarşisi, otonomi ve karar verme gibi bazı faktörleri içinde bulunduran, sistem içindeki

¹⁴⁴ Koçel, a.g.e., s.173’ den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.37.

¹⁴⁵ Daft, a.g.e., s.18.

¹⁴⁶ Daft R., *Management*, Third Edition, The Dyden Press, U.S.A., 1993, s.354’den aktaran Efil, a.g.e., s.322-323.

¹⁴⁷ Özalp, İ., *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir, 1985, s.301’den aktaran Efil, a.g.e., s.325-326.

biçimsel kontrol yada biçimsel gücün yeri olarak tanımlanmaktadır^[148]. Pugh ve diğerlerine^[149] göre merkezileşme; verilen yetki ile örgütü etkileyecek kararları alma zorunluluğudur. Tanımlanan hiyerarşi seviyelerine göre yetki tanımlamalarında yapılması zorunludur. Frederickson ve Thompson ise ademi merkezileşmede karar verme sorumluluğunu toplu idrak limitlerini azaltarak, daha fazla planlama ve analitik yaklaşımlar yapmaya imkan vererek, çok sayıda yönetilebilir parçalara ayırır diye ifade etmiştir^[150]. Mintzberg ve Schwenk ise merkezileşmede; üst yönetimi kararlarından sorumlu tutarak onların idrak yeteneklerini zayıflatmaya ve zamanla ilgili büyük kısıtlar koyarak rasyonellikten vazgeçirmeye böylece onların planlama ve analiz yapmalarının engellendiğini belirtmiştir. Mintzberg'de^[151]; “basit yapının” en iyi “ne olmadığı” ile karakterize edilebileceği konusunda bir tartışma başlatmıştır. Basit yapı; spesifik olarak küçüktür, teknik veya yönetim destek elemanları yoktur, birimler arasında az bir farklılaşma mevcuttur ve az bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Ancak bu basit yapı tüm kararların merkezden ve muhtemelen bir veya birkaç kişi tarafından alındığı baskın bir merkezi yapıya sahiptir. Mintzberg aynı zamanda bu yapıyı “sense of mission” olarak da adlandırmıştır. Bu tür yapılar hem basit hemde dinamik ortamlarda başarılı olduğunu ortaya koymuştur.

Bir genelleme yapılmaya çalışılırsa; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde merkezci yapının tercih edildiğini fakat işletme büyüdükçe örgüt kademelerindeki zorunlu artışlar nedeniyle merkezci olmayan yapıya geçildiğini söyleyebiliriz. Aslında çağdaş yönetim anlayışında daha önemli olan örgütün merkezci veya merkezci olmayan yapı tercihinden çok yetkilerin alt kademelere ne ölçüde dağıtılması gerektiğinin belirlenmesidir^[152]. Bunun içinde hangi kararların üst yönetim tarafından verilmesi gerektiği, karar verme yetkisinin hiyerarşinin hangi kademesine kadar devredileceği, hangi durumlarda tam yetki devri yerine sınırlı merkezkaç yapının daha uygun olacağı gibi sorular ile karakterize edilen

¹⁴⁸ Koçel, a.g.e., s.173' den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.37.

¹⁴⁹ Pugh, Hinings, Hickson, Turner, a.g.e., s.76-77.

¹⁵⁰ Miller, a.g.e., s.12.

¹⁵¹ Mintzber, H., *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs,Nj:Prentice-Hall,1979'dan aktaran Fredrickson, J.W.,“The Strategic Decision Process And Organizational Structure”, *Academy of Management Review*, 1986, Vol:11, No:2, pp.280-297, s.290-291.

¹⁵² Efil, a.g.e., s.325.

merkezileşme derecesinin optimal düzeyde belirlenmesinde aşağıda sıralanan durumsal faktörler önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bu faktörler^[153]:

- Üst kademe yöneticilerinin bilgi ve deneyimi,
- Astların bilgi ve yetenek düzeyleri ve tutumları,
- Örgüt yapısının büyüklüğü,
- Örgüt yapısının coğrafik dağılımı,
- Görevlerin teknik karmaşıklığı veya bilimsel içeriği,
- Alınacak kararların zaman çerçevesi ve önem derecesi,
- Astların kararları kabul etme veya kararlar doğrultusunda motive olma gerekliliği,

- Örgütsel planlama ve kontrol sistemleri,
- Bilişim sistemleri,
- Örgütsel faaliyet ve görevlerin gerektirdiği onay veya koordinasyon derecesi olarak sıralanabilir. Bunlara ilaveten^[154]:

- İşletmenin büyüklüğü,
- Örgütsel yapının özellikleri,
- Çalışma alanı,
- Yerleşim yeri,
- Üretimin türü,
- Yöneticilerin yetenekleri, anlayış ve tutumları,
- Yönetim felsefesi, politika ve stratejileri,
- Çevre şartları gibi etkenlerde dikkate alınmalıdır.

2.1.5. Profosyonellik

Çalışanların eğitim ve ustalık seviyesidir. Profosyonel kişiler, örgütte uzun süre eğitim sonucu elde edilecek bilgi ve beceri gerektiren işler için temin edilmeli, eğitim ve tecrübe süreleri göz önünde bulundularak tespit edilmelidirler^[155]. Bir başka kaynakta çeşitli fonksiyonlardaki formal iş tanımlamaları dışında ileri

¹⁵³ Carlisle, H. M., "A Contingency Approach to Decentralization", *S.A.M. Advanced Management Journal*, July., 1974, pp.9-18'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.37.

¹⁵⁴ Efil, a.g.e., s.325.

¹⁵⁵ Daft, a.g.e., s.20.

seviyede uzmanlaşma gereksiniminin derecesi olarak tanımlanmıştır. Çalışan seçiminde teknik uygunluk seviyesi için bir indikatör olmaktadır. Profosyonellik derecesi, örgütün her biri bölümünde geçen çalışma süresinin miktarıdır yani normal bir işte uzmanlaşmak için en azından dört yıllık bir deneyim gerekmektedir^[156].

2.1.6. Personel Rasyoları

Çeşitli fonksiyonlar ve departmanlardaki çalışanların yayılması anlaşılmalıdır. Personel rasyoları direk veya indirek işçiliği, profesyonel memur rasyolarını, büro işleri ile ilgili çalışanların oranını içerir. Personel rasyoları sınıflandırmadaki çalışan sayısının toplam mevcuda oranlanması ile hesaplanır^[157].

2.2. İçeriksel Boyutlar

İçeriksel boyutlar; büyüklük, teknoloji, çevre ve hedefleri içererek tüm organizasyonu karakterize eden yapısal faktörlerdir^[158]. Örgüt yapısı fonksiyonları içindeki boyutlarla yakından ilgilidir ve örgüt yapısındaki değişim bu faktörlerle açıklanabilir. Bu konu ile ilgili araştırmacılar başlangıçta bir içeriksel faktörün örgüt yapısını belirlemede temel oluşturacağını diğerlerinin çok önemli olmadığı kanısındaydılar. Presthus^[159]; Weber'den bu yana "boyutun (büyüklük)" bürokratik örgüt yapısının en önemli karakteristiği olduğunu savundu. Diğer araştırmacılar olan Dubin^[160], Perrow^[161], Woodward^[162], Trist ve arkadaşları^[163] ise teknolojinin üretim ve servis işletmelerinde örgüt yapısını ve fonksiyonlarını belirlemede tali öncelik

¹⁵⁶Reimann, B.C., "Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis", *The Academy of Management Journal*, Vol:18, No:2, Jun.,1975, pp.224-241, s.231.

¹⁵⁷Daft, a.g.e., s.20.

¹⁵⁸Daft, a.g.e., s.20.

¹⁵⁹Presthus, R.V., "Towards A Theory of Organizational Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 3, 1958, pp.48-72'den aktaran Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.91.

¹⁶⁰Dubin, R., *The World of Work*, Englewood Cliffs, N.J. 1958, Prentice-Hall'den aktaran Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.91.

¹⁶¹Perrow, C., "A framework For The Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, 32, April.,1967, pp.194-208'den aktaran Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.91.

¹⁶²Woodward, J., *Industrial Organization, Theory and Practice*, London: Oxford University,1965'den aktaran Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.91.

olduğunu belirtmişlerdir. Parson^[164] ve Selznick^[165] ise yapı ve fonksiyonlarının; onun sosyal fonksiyonlarını ve hedeflerini izlediğini ispatlamaya çalıştılar. Eisenstadt^[166]; organizasyonun yapısal karakteristik ve faaliyetleri etkileyen sosyal değişkenlere, kısmen dış kaynaklara ve güçlere bağlılığın önemini vurgulamıştır.

2.2.1 Boyut (Büyüklik)

Bir örgütün büyümesi, uzmanlaşmanın artışa neden olmakta buda elde edeceği getirinin artmasına yol açmaktadır ancak bunun doğal sonucu olarak da yapı daha farklılaştırılmış ve karmaşıklaşmış hale gelmektedir. Artan alt birimler arasında koordinasyon zorluğu ortaya çıkmakta bunun üstesinden gelebilmek içinde kurallar, politikalar ve formal prosedürler oluşturulmak zorunluluğu doğmaktadır. Yönetimin alt kademelerinde sayısı karar verne ihtiyacı yetki delegasyonunda daha sistematik bir yapı oluşmasına neden olmaktadır^[167]. Genel olarak büyüme etkisi yapı üzerinde daha somut olarak görülebilmekte ve yapısal değişkenler ile olan ilişkisi teknolojik değişimden daha güçlü olmaktadır^[168]. Örgütsel büyüklük; örgütteki insan sayısı ile belirtilir. Çünkü organizasyonlar sosyal bir sistemdir ve bu yüzden de insan sayısı ile ölçülür. Toplam satış tutarı veya toplam değerlerde büyüklüğü ifade etmektedirler ancak sistem içindeki insan sayısına işaret etmezler^[169]. Daha büyük örgütler; daha fazla uzmanlaşmış, daha fazla yaratıcı, daha fazla kuralları olan, daha fazla dökümantasyona sahip, daha fazla genişletilmiş hiyerarşisi olan ve karar almada daha fazla ademi merkezietçi bir yapıya sahiptirler ve bu durum büyüklük ve yapı arasındaki ilişkinin yönünü tayin etmektedir^[170].

¹⁶³Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H., Pollock, A.B., *Organizational Choice*, London: Tavistock.Udy, S. H., 1963'den aktaran Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.91.

¹⁶⁴Parsons, T., "Suggestions For A Sociological Approach to The Theory of Organizations, I and II." *Administrative Science Quarterly*, 1, June September, 1956, pp.63-85'den aktaran Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.91.

¹⁶⁵Selznick, P., *T.V.A. and The Grass Roots*, Berkeley, Calif., 1949, University of California'dan aktaran Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.91.

¹⁶⁶Eisenstadt, S. N., "Bureaucracy, Bureaucratization and Debureaucratization", *Administrative Science Quarterly*, 4, 1959, pp.302-320'den aktaran Pugh, Hickson, Hinings, Turner, a.g.e., s.91.

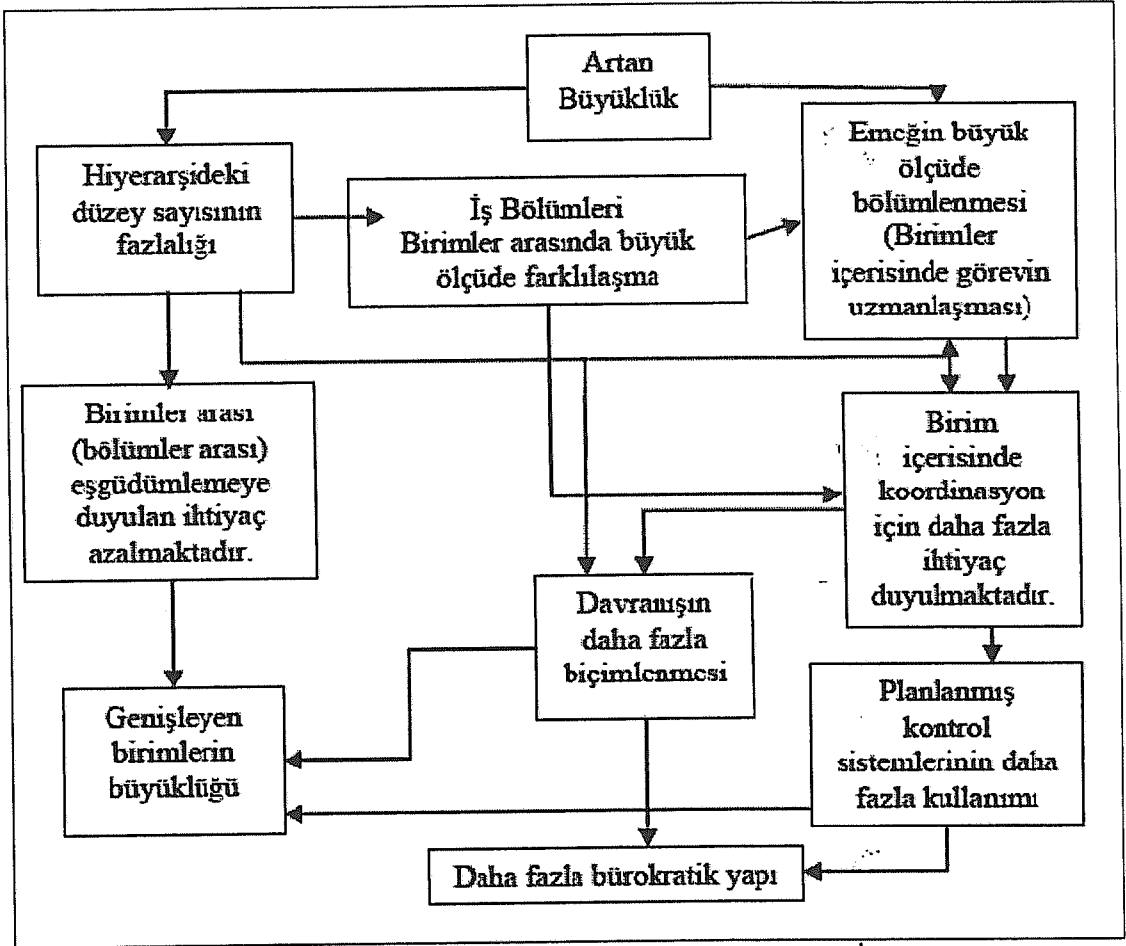
¹⁶⁷Blau, P.M., Schoenherr, R., *The Structure of Organizations*, New York, 1971, Basic Books'den aktaran Miller, Dröge, a.g.e., s.543.

¹⁶⁸Jackson, Morgan, a.g.e.'den aktaran Miller, Dröge, a.g.e., s.543.

¹⁶⁹Daft, a.g.e., s.20.

¹⁷⁰Child, J., "Predicting and Understanding Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol:18, No:2, Jun.,1973, pp.168-185, s.171.

Bu konu ile ilgili örgütsel büyüklük ve yapı arasındaki ilişkiyi gösteren (Bkz.:Şekil.2.2.)'de görülmektedir.



Şekil.2.2. Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki

Kaynak: Haas, E., Hall, R., Johnson, N., "The Size of The Supportive Component in Organizations : A Multi-Organizational Analysis", *Social Forces*, 1963, 42, pp.12'den aktaran Keçecioğlu, T., "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 2, 2008, pp.179-207, s.181.

Literatür araştırmaları sonucundakarşımıza "iki" farklı görüş çıkmıştır.

Birincisi; kimi görüşler örgütsel büyüklüğü, örgütsel yapı ve fonksiyonlarını etkisiz bir faktör olarak savunurken,

İkincisinin de ise diğer bir kısım yazarlar da temel analitik faktör olarak büyüklüğün üzerine karmaşıklığı yerleştirmektedirler. Bu ikinci görüş Blau ve

Schoenherr^[171], Chapin^[172], Grusky^[173], Hass ve arkadaşları^[174], Hawley ve arkadaşları^[175], Meyer^[176], Pugh ve arkadaşları^[177] tarafından da savunulmaktadır^[178]. Child^[179], Agarwal^[180] ve Aston grubu; teknolojinin örgüt yapısı üzerindeki etkisini araştırırken; büyüklüğün de örgüt yapısı üzerinde etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Fakat yazında aynı zamanda büyük işletmelerde büyüklük ve yapı arasındaki ilişkinin azaldığı da vurgulanmaktadır. Aldrich'in^[181] araştırmalarında; karmaşık, merkezileşmemiş ve biçimselleşmiş yapılara büyüklüğün mü neden olduğu yoksa bu yapıların mı büyümeyi teşvik ettiği belirsiz kalmıştır. Jackson ve Morgan; bir örgütün büyümesi, daha fazla uzmanlaşmanın olmasına ve bundan yararlanmasına neden olacaktır diye ifade etmiştir. Bunun sonucu, örgütün daha çok farklılaşmasına ya da daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Örgüt içinde artan alt birimlerin sayısı, kuralların, standart rol ve yönergelerin, kontrol gibi araçların benimsenmesi sonucunda koordinasyon zorluklarını doğurmaktadır. Genellikle çalışanların sayısı ile ölçülen büyüklüğün diğer yapısal değişkenlerle olan ilişkisinin teknolojiye oranla daha güçlü olduğu ve daha kapsamlı bir etki yaptığı görülmektedir^[182]. Carroll'a^[183] göre büyümenin bu durumun nedeni olduğu üzerinde bir uzlaşma söz konusudur. Son zamanlarda yapılan çalışmalar örgüt yapısıyla

¹⁷¹Blau, Schoenherr, a.g.e., s.539-560'den aktaran Keçecioglu, T., "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 2, 2008, pp.179-207, s.182.

¹⁷²Chapin, F. S., "The Growth of Bureaucracy: A Hypothesis", *American Sociological Review*, 16, 1951, pp.835-883'den aktaran Keçecioglu, a.g.e., s.182.

¹⁷³Grusky, O., "Corporate Size, Bureaucratization and Managerial Succession", *American Journal of Sociology*, Vol: 67, 1961, pp.269'den aktaran Keçecioglu, a.g.e., s.182.

¹⁷⁴Haas, Hall, Johnson, a.g.e., pp.9-17'den aktaran Keçecioglu, a.g.e., s.182.

¹⁷⁵Hawley, A., Donald, W., Donald, M., "Population Size and Administration in Institutions of Higher Education", *American Sociological Review*, Vol:30, 1965, pp.252-255'den aktaran Keçecioglu, a.g.e., s.182.

¹⁷⁶Meyer, M., "Two Authority Structures of Bureaucratic Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol:13, 1968, pp.211-228'den aktaran Keçecioglu, a.g.e., s.182.

¹⁷⁷Pugh, Hickson, Hinings, Macdonald Turner, Lupton, a.g.e., s.305'den aktaran Keçecioglu, a.g.e., s.182.

¹⁷⁸Keçecioglu, a.g.e., s.182.

¹⁷⁹Child, a.g.e., s.163-177'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.40.

¹⁸⁰Agarwal, N.C., "On The Interchangeability of Size Measures", *Academy of Management Journal*, 22, 1979, s.404-409'dan aktaran Yıldırım, a.g.e., s.40.

¹⁸¹Aldrich, H.E., "Technology and Organization Structure: A Reexamination of The Findings of The Aston Grup", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, s.26-43'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.40.

¹⁸²Yıldırım, a.g.e., s.39.

¹⁸³Carroll, G., "A Sociological View on Why Firms Differ", *Strategic Management Journal*, Vol:14, No:4, 1993, s. 237-249'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.40.

büyükölük arasında oldukça etkili bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Klasik yapıya sahip işletmelerde büyümenin artması kendi bürokrasisini de beraberinde getirmektedir. Bunu araştırmak için yapı ile ilişkili olarak iki değişken olan “*çalışan sayısı*” ve “*net gelir*” incelenmelidir. Bu iki değişken örgütün amaçlarını ve ideolojisini veya değerlerini ifade eder. Aynı zamanda diğer rakiplerle olan kıyaslanması sonucu oransal büyüklüğü bakımından fikir de vermektedir^[184].

2.2.2. Organizasyonel Teknoloji

Genellikle, girdileri çıktılara dönüştürmeye yarayan teknik araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür^[185]. Organizasyonel teknoloji; girdiyi çıktıya dönüştürmekte kullanılan alet, teknik bilgi ve faaliyetleri kapsar. Organizasyonun esnek üretim sistemlerini, üstün bilgi teknolojilerini ve interneti kullanarak müşteriler için temin edilen ürün ve servisleri gerçekte nasıl ürettikleri ile ilgilidir. Bir otomobil üretim hattı veya gece paket teslimat servisi birbirlerinden farklı olan organizasyonları gerektirir^[186]. Teknoloji ve yapı arasındaki ilişkiyi araştıran; Woodward, Thompson, Aston grubu olarak bilinen Pugh ve Diğerleri, Hickson ve diğerleri, Perow ve Aldrich'in çalışmaları, bu konuda yapılmış ilk çalışmalardır^[187]. Woodward; teknolojiyi makine yoğunluğunu dikkate alarak karmaşıklık derecesi açısından “*küçük birimlerde üretim*”, “*kitle üretimi*” ve “*sürekli üretim*” olmak üzere “*üç*” gruba ayırmıştır. Bu çerçevede yaptığı araştırmaların sonucunda teknoloji ile organizasyon yapısı ve organizasyonel performans arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Küçük birimlerde üretim yapan işletmelerin organik bir yapıyı kullanarak başarılı olabilecekleri; mekanik yapıyı kullanmaları durumunda başarısız olacakları söylenebilir. Kitle üretimi yapan işletmeler mekanik yapıyı kullanmaları durumunda başarılı olacaklardır. Sürekli üretim işletmeler de organik bir yapıyı kullanmaları durumunda başarılı olmaktadır. Burns ve Stalker tarafından yapılan bir başka araştırma da ise teknolojideki değişim oranının organizasyonel yapılanmayı değiştirdiğini ortaya koymuştur^[188]. Woodward

¹⁸⁴ Pugh, Hickson, Hinings, Macdonald, Turner, Lupton, a.g.e., s.309.

¹⁸⁵ Koçel, a.g.e., s.273'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.40.

¹⁸⁶ Daft, a.g.e., s.20.

¹⁸⁷ Kartaltepe, a.g.e., s.168'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.40-41.

¹⁸⁸ Noorhead, Griffin, a.g.e., s.460-461'den aktaran Efil, a.g.e., s.355.

araştırmasında; benzer teknolojileri kullanan örgütlerin ürettikleri ürünler birbirinden farklı da olsa aynı tür yapısal özelliklere sahip olma eğiliminde olduklarını ayrıca birim üretim teknolojisinden süreç teknolojisine gidildikçe; örgüt piramidi dikleşmekte ve üst yöneticinin denetim alanı genişlemekte olduğunu gözlemlemiştir^[189]. Woodward, Thompson ve Perrow teknolojinin; kontrol mekanizmalarının, entegre cihazların ve de otoritenin merkezleşmesinin; yapılardaki karmaşıklığı (kompleksliği) arttırdığını belirtmişlerdir^[190]. Marsh ve Manhari; 50 japon firması üzerinde yaptıkları çalışmalarda; teknolojinin örgüt yapılarındaki karmaşıklığını (kompleksliğini) ve biçimselliği belirlemede büyüklükten daha önemli bir belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir^[191]. Singh; teknoloji ve örgüt yapıları ile ilgili literatürü gözden geçirmiş ve Khandalla'nın kitlesel üretim ölçümü yardımı ile örgüt yapılarını en çok etkileyen gerçek değişkenin teknoloji olduğunu doğrulamıştır^[192]. Miller ve Dröge ise teknolojinin; otoritenin merkezleşmesi, kullanılan araçların bütünleştirilmesi, kontrolü ve yapısal karmaşıklık üzerinde önemli etkilerini tespit etmiştir. Her teknoloji türü için değişik bir örgüt yapısının uygun olduğu ve teknoloji ile yapı arasında doğrudan bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Aston grubu teknolojiyi; iş akışının entegrasyonu olarak tanımlamışlardır. Bu boyutların (İş akışını; otomasyon, bağımlılık, ölçülebilirlik ve diğer amaçlara uyarlanabilir olup olmadığı gibi boyutlarla inceleyen) örgütte otoritenin merkezleşmesine ve destek birimlerinin büyüklüğünü etkilediğini bulmuşlardır^[193].

2.2.3. Çevre

Örgütün kontrolü altındaki değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizginin dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal

¹⁸⁹Kartaltepe, a.g.e., s.168'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.40-41.

¹⁹⁰Miller, Dröge, a.g.e., s.544.

¹⁹¹Marsh, R.M., Mannari, H., "Technology and Size as Determinants of The Organizational Structure of Japanese Factories", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp.33-57'den aktaran Miller, Droge, a.g.e., s.544.

¹⁹²Singh, J., "Technology, Size and Organization Structure: A Reexamination of The Okayama Data", Working Paper, Faculty of Management Studies, 1985, University of Toronto.den aktaran Miller, Droge, a.g.e., s.544.

¹⁹³Kartaltepe, a.g.e., s.168'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.40-41.

faktörlerin oluşturduğu alana “çevre” denir^[194]. Örgütün dışında kalan herşeyi kapsar. Ana elemanlar endüstri hükümet tedarikçiler ve finansal çevreyi içerir. Bu elemanlar organizasyonu diğer organizasyonlardan daha fazla etkiler^[195]. Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch, Thompson, Galbraith gibi araştırmacıların çalışmalarında; çevresel belirsizlik üzerinde durulan en önemli boyut olmuştur. Belirsizliğin artması durumunda yönetsel görevlerin rutin olmaktan çıktığı ve daha karmaşık hale geldiğini iddia etmişlerdir. Bu durumda sırasıyla, daha esnek ve daha az biçimselleşme ihtiyacı, bölüm ve rollerin daha karmaşık ve farklı düzenlenmesi, farklılıkların çözümü ve işbirliğini arttıran yüz yüze ilişkileri daha yoğun hale getiren ve karmaşık görevlerde uzmanlaşan alt düzey yöneticilere daha fazla yetki göçermesine ihtiyaç duyulacağını belirtmişlerdir. Burns ve Stalker^[196]; 20 işletmeyi inceledikleri çalışmalarında çevre unsurunu teknoloji ve pazardaki değişme hızı boyutuna göre ele almışlardır. Yeni buluşların ortaya çıkması, teknolojik yenilikler, yeni ve değişik mal talebindeki artış gibi konular değişme hızı olarak nitelendirilmiştir. Teknoloji ve pazardaki değişme hızı yönetim süreçlerini etkileyen en önemli unsur olarak belirlenmiştir^[197].

Oganizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişimlere cevap vermelerine ilişkin “üç” ayrı perspektiften söz etmek mümkündür.

Birincisi “*yapısal durumsallık yaklaşımı*”dır. Buna göre etkin bir örgüt yapısı faaliyette bulunduğu ortama bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımın dayandığı araştırmalardan biri Lawrence ve Lorsch tarafından yürütülen ve etkin organizasyonel yapılanmanın çevresel belirsizliğe cevap vermesi gerektiğini tespit eden yaklaşımdır. Araştırmalar; örgütlerin istikrarsız ortamda organik yapılanmayı, istikrarlı bir çevrede ise mekanik yapılanmayı tercih etmeleri durumunda başarılı olabileceklerini göstermiştir.

İkincisi ise “*kaynak bağımlılığı*” yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım kaynaklar kısıtlıkça organizasyonun çevreye bağımlılığının arttığını savunmaktadır. Bu durumda başarılı olabilmesi için işletmeler ya çevreyi değiştirmeliler ya da Joint Venture tarzı ortaklıklara gitmelidirler.

¹⁹⁴Koçel, a.g.e.,s.290’dan aktaran Yıldırım, a.g.e., s.42.

¹⁹⁵Daft, a.g.e., s.20.

¹⁹⁶Burns, Stalker, a.g.e., s.119-120’dan aktaran Yıldırım, a.g.e., s.43.

¹⁹⁷Koçel, a.g.e., s.290’dan aktaran Yıldırım, a.g.e., s.42.

Üçüncüsü ise “popülasyon ekolojisi” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım örgütlerin tıpkı biyolojik varlıklar gibi yaşamlarını sürdürebilmeleri için yapısal özelliklerini çevresel karakteristiklere uygun hale getirmeleri gerektiğini savunmaktadırlar^[198].

Çevre koşullarının hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda bir görüş birliği olmamakla birlikte benzer veya eş anlamlı kelimelerle ifade edilen bu boyutların neler olduğu ve hangi yazarların hangi boyutları kullandığı (Bkz.:Tablo-2.2)’de verilmiştir.

Tablo.2.2.Yazarların Kullandıkları Çevre Boyutları

Yazarlar	Çevre Boyutları	
	Burns ve Stalker (1961)	Az değişirlik
Emery ve Tirst (1965)	İlişkisiz	Karşılıklı ilişkili
Thompson (1967)	Homojen Dengeli	Heterojen Değişken
Terrberry (1968)	Durgun	Çalkantılı
Lawrence ve Lorsch (1969)	Dengeli	Değişir
Aldrich (1972)	Dengelik Yoğunlaşmış Homojen	Dengesizlik Dağınık Heterojen
Child (1972)	Basit Durgun	Kompleks Değişken
Hinings (1974)	Kestirilebilir	Kestirilemez

Kaynak:Koçel, a.g.e., s.290’dan aktaran Yıldırım, a.g.e., s.42.

2.2.4.Örgüt Hedefi ve Stratejisi

Stratejik yönetim sürecinde, belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması işletmenin yapısına bağlıdır. Örgütün yerine getirmek istediği amaçlar ve bu amaçları yerine getirmek üzere onlara refakat eden strateji örgüt tasarımına en çok etki eden etmenlerdendir. Amaç; örgütün ulaşmak istediği hedefi, strateji ise uzun dönemli, kapsamlı ve hedefler için gerekli faaliyetler ve kaynaklar bütünüdür. Daha geniş bir tanımlama yapacak olursak strateji; örgüte istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve

¹⁹⁸Noorhead, Griffin, a.g.e., s.457-458’den aktaran Efil, a.g.e., s.351.

kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir^[199]. Örgüt hedefi ve stratejisi; organizasyonu diğer örgütlerden ayıran amaç ve rekabetçi teknikleri belirler. Hedefler; şirketin niyetini belirtir şekilde yazılı olmalıdır. Strateji; şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için kaynakların nerelerde kullanılacağı ve çevresel faaliyetlerini faaliyetlerin planıdır. Hedef ve Stratejiler; operasyonların, çalışan, müşteri ve rakiplerle ilişkilerin odak noktasını belirler^[200]. Seçilen stratejilere uygun yapının seçilebilmesi için, kendi içlerinden atanan veya dışardan getirecekleri uzmanlarla birlikte, örgütün fiziki ve sosyal yapısı ile ilgili unsurların her birini, seçilen stratejilere uyumlu olup olmaması açısından gözden geçirecek ve uygulanacak örgütsel yapı hakkında karar verecek örgüt yöneticileridir^[201].

2.2.5. Örgüt Kültürü

İşletmenin yapısına işleyen gelenekleri ve inançları içine alan ve onu diğerlerinden ayıran güçlü bir kültürü vardır. Bütün büyük ve etkin işletmelerin kendine ait bir örgüt kültürü vardır^[202]. Bir başka kaynakta; çalışanlar tarafından paylaşılan normlar, anlayışlar ve inanışlardan oluşan altı çizili bir set anahtar değerler olarak ifade edilmektedir. Bu altı çizili değerler; “etik davranış”, “çalışanların taahhüdü”, “verimlilik” veya “müşteri ilgisi”, “örgütteki üyeleri bir arada tutma” görevinde gösterir. Örgüt kültürü yazılı değildir ancak tarihi geçmiş, sloganları, seromonileri, giyim tarzları ve ofis yerleşimi ile gözlemlenebilir^[203].

Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar; Bendixen ve Burger^[204], Dastmalchian ve arkadaşları^[205], Dosoglu-Guner^[206], Berrio^[207], Pennington^[208],

¹⁹⁹ Dinçer, a.g.e, s.19'dan aktaran Yıldırım, a.g.e., s.44.

²⁰⁰ Daft, a.g.e., s.20.

²⁰¹ Ülgen, H., Mirze, K.S., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Birinci Basım, Literatür Yayınları, No: 113, İstanbul, Şubat 2004'den aktaran Yıldırım, a.g.e., s.44.

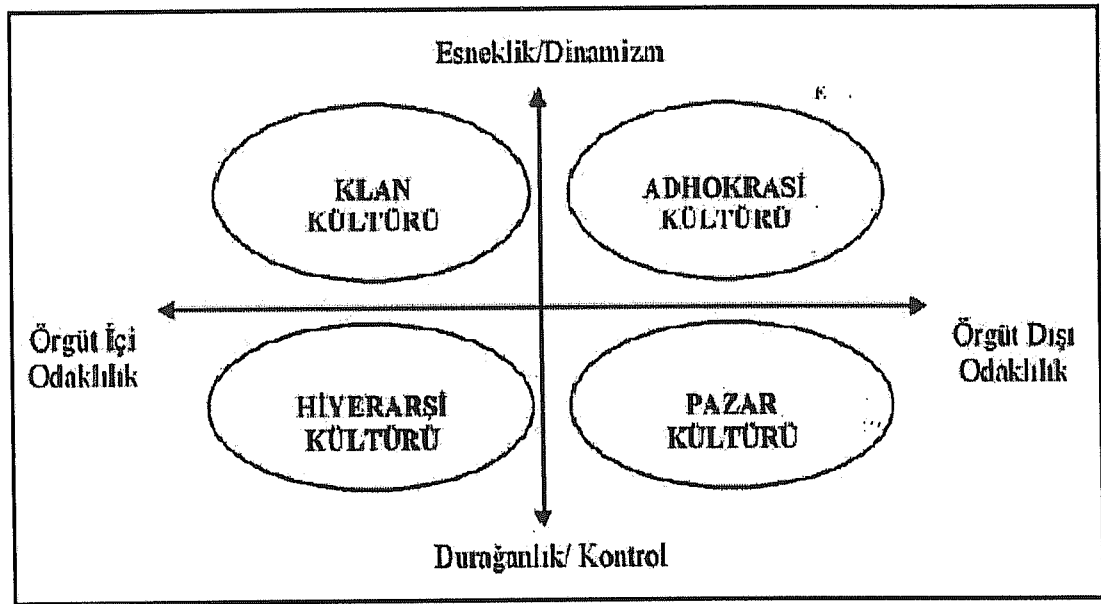
²⁰² Yıldırım, a.g.e., s.33.

²⁰³ Daft, a.g.e., s.20.

²⁰⁴ Bendixen, M., Burger, B., “Cross-Cultural Management Philosophies”, *Journal of Business Research*, 42, 1998, pp.107-114'den aktaran Erdem, R., “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki : Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Ekim 2007, 2, 2, s.63-79.

²⁰⁵ Dastmalchian, L.S., Ignace, N.G., “The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using The Competing Values Framework”, *International Journal of Human Resource Management*, 11, 2, 2000, pp.388-412'den aktaran Erdem, a.g.e., s.65.

Stoica ve arkadaşları^[209], Daft^[210], Jones ve arkadaşları^[211] bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır. Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" adını verdikleri yapıda, bir uçta "iç odaklılık" diğer uçta "dış odaklılık" yer aldığı bir eksenin, bir tarafta "esneklik ve dinamizm", diğer tarafta "durağanlık ve kontrolün" bulunduğu diğer bir eksenin kesmesiyle ortaya çıkan "dört" tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır. Bu örgüt kültürü çeşitleri "Klan kültürü", "Hiyerarşi kültürü", "Adhokrasi kültürü" ve "Pazar kültürü" olarak adlandırılmakta olup, aşağıda (Bkz.:Şekil.2.3.)'de şematik olarak ifade edilmiştir.



Şekil.2.3.Örgüt Kültürü Tipleri

Kaynak:Jones, Jimmieson, Griffiths, a.g.e., s.364'den aktaran Erdem, a.g.e., s.66.

²⁰⁶Dosoglu-Guner, B., "Can Organizational Behavior Explain The Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type", *International Business Review*, 10, 2001, pp.71-89'den aktaran Erdem, a.g.e., s.65.

²⁰⁷Berrio, A.A., "An Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension", *Journal of Extension*, 41, 2, 2003'den aktaran Erdem, a.g.e., s.65.

²⁰⁸Pennington, P., Townsend, C., Cummings, R., "The Relationship of Leadership Practices to Culture", *Journal of Leadership Education*, 2,1, 2003, pp.31-44'den aktaran Erdem, a.g.e., s.65.

²⁰⁹Stoica, M., Liao, J., Weslch, H., "Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9, 3, 2003, pp.240-251'den aktaran Erdem, a.g.e., s.65.

²¹⁰Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, Ohio, 2004, South Western, s.367'den aktaran Erdem, a.g.e., s.65.

²¹¹Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A., "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness For Change", *Journal of Management Studies*, 42, 2, 2005, pp.364'den aktaran Erdem, a.g.e., s.65.

Söz konusu kültürler kısaca incelenecek olursa^[212];

Klan kültürü; Dosoglu-Guner^[213], Berrio^[214], Dwyer ve arkadaşları^[215]; içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütler; bir aile gibidirler. Örgüt yöneticileri ana-baba rolündedirler.

Hiyerarşi kültürü; örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde; düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez.

Pazar kültürü; Berrio^[216], Pennington ve arkadaşları^[217]; dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder. Pazar kültürünün olduğu örgütlerde; her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması yardımıyla, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır.

Adhokrasi kültürü; Stoica ve arkadaşları^[218]; organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir. Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur.

Yukarıda özetlemeye çalıştığımız “11” içeriksel ve yapısal boyutların her biri birbirinden bağımsızdır. Örnek olarak; büyük örgüt boyutu, rutin teknoloji, stabil bir çevre tümü daha geniş biçimsel, uzmanlaşmış ve merkezileşmiş bir örgüt yapısının kurulmasına sebep olmaktadır.

²¹²Daft, a.g.e., s.20.

²¹³Dosoglu-Guner, a.g.e., s 71-89'den aktaran Erdem, a.g.e., s.66.

²¹⁴Berrio, 2003, a.g.e.,'den aktaran Erdem, a.g.e., s.66.

²¹⁵Dwyer, S., Richard, O.C., Chadwick, K., “Gender Diversity in Management and Firm Performance:The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture”, *Journal of Business Research*, 56, 12, 2003, pp.1009-1019'den aktaran Erdem, a.g.e., s.66.

²¹⁶Berrio, 2003, a.g.e.,'den aktaran Erdem, a.g.e., s.66.

²¹⁷Pennington, Townsend, Cummings, a.g.e., s.31-44'den aktaran Erdem, a.g.e., s.66.

²¹⁸Stoica, Liao, Wesch, a.g.e., s.240-251'den aktaran Erdem, a.g.e., s.66.

III – PERFORMANS

Performans ölçümü 1970-1980'li yıllarda birim seviyesinde performansın ölçülmesiyle başlamıştır. Araştırmacılar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yönelmişlerdir. 1980'lerin ortasında, tam zamanında üretim (T.Z.Ü.) felsefesinin ortaya çıkmasıyla, performans ölçüm araştırmaları imalat planlaması ve kontrol sistemlerine yönelmiştir. Daha sonra bu gelişmeleri bilgisayar destekli imalat (B.D.İ.) ve esnek üretim sistemlerindeki (E.Ü.S.) konuların performans ölçümlerinin araştırılması izlemiştir. Tunalv^[219] gibi bazı araştırmacılar; kalite, maliyet, zaman ve esnekliğin çeşitli boyutlarını stratejik açıdan incelerken, diğer araştırmacılar da Globerson^[220], Maskell^[221], Kaplan ve Norton^[222] genel işletme performansı ile ilişkili fonksiyonel veya birimsel performans için yapılar geliştirmişlerdir. Araştırmalar; genellikle fabrika sistemlerinin nasıl işletme performansı ile ilişkili olduğu ve onu nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşmıştır. Zamanla imalat sistem performansının bütün işletme performansı üzerinde etkili olduğu kanısına varılmıştır^[223].

Bir başka yaklaşımda ise performans ölçümleme “1980 öncesi” ve “1980 sonrası” olmak üzere “2” evrede incelenmiştir:

İlk evrede kar; yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler ağır basarken, ikinci evrede ise yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır.

İkinci evrede meydana gelen yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmıştır. Bu yüzden işletmeler başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya

²¹⁹Tunalv, C., “Manufacturing Strategy-Plans and Business Performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:12, No:3, 1992, pp.4-24'den aktaran Kabadayı, E.T., “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2002/6, pp.61-75, s.61.

²²⁰Globerson S., “Issues in Developing Performance Criteria System For an Organization”, *International Journal of Production Research*, Vol:23, No:4, 1985, pp.639-646'dan aktaran Kabadayı, a.g.e., s. 61.

²²¹Maskell, B.H., *Performance Measurement For World Class Manufacturing*, Productivity Press, Cambridge, 1991'den aktaran Kabadayı, a.g.e., s.61.

²²²Kaplan, R.S., Norton D.P., “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January – February, 1992, pp.71-79'den aktaran Kabadayı, a.g.e., s. 61.

²²³Lockamy, A., Spencer, M.S., “Performance Measurement in The Theory of Constraints Environment”, *International Journal of Production Research*, Vol: 36, No:8, 1998, pp.2045-2060, s.2047'den aktaran Kabadayı, a.g.e., s. 62.

kalmışlardır^[224]. Aşağıdaki (Bkz.:Tablo.3.1.)’de çeşitli yazarlarca ele alınan performans ölçütlerini yıllar bazında ortaya koymaktadır.

Tablo.3.1.Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

Yazar(lar)	Yıl	Performans ölçütleri
Skimmer	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal. + değerlendirme mal. + hata mal.)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohm	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet= değerlendirme mal + koruma mal. + hata mal.
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğ.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenirliliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szwejcowski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., “Trade off Compatibility Between Performance: Definitions And Empirical Evidence”, *International Journal of Production Research*, No:12 Vol: 36, 1998, pp.3379-3406, s.3383’den aktaran Kabadayı, a.g.e., s. 62.

²²⁴Ghalayini, A.M., Noble, J.S. ve Crowe, T.J., “An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving manufacturing Competitiveness”, *International Production and Economics*, Vol:48, 1997, pp.207-225, s.208’den aktaran Kabadayı, a.g.e., s. 61.

3.1. Operasyonel Performans

Günümüz rekabetçi ortamında, dünyanın globalleşmesiyle ve elektronik ticaretin artmasıyla işletmeler; ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet v.b. konularda diğer rakipleri ile artan bir rekabet içine girmişlerdir. Bu açıdan incelendiğinde, işletmeler rakipleri ile olan bu mücadelelerini sundukları ürün ve hizmetlerle karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşterinin istekleri ile tam uyumu gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin arzu edilen seviyelerde olmasını ve sürekli iyileşmelerini sağlamak için üretim performansını geliştirici ve iyileştirici tedbirler almak gerekmektedir. Bunun için de, üretim süreç veya süreçleri için uygun, geçerli, güvenilir, açık, kolayca ölçülebilir ve doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve yürürlüğe konulup uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır^[225]. Ferdows ve De Meyer^[226], Hayes ve Wheelwright^[227], Miller ve Roth^[228]; operasyonel performans değerlerinin öncelikli olarak ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Birçok operasyonel performans değişkenleri için “*Satış yüzdesi olarak maliyet*”, “*kalite uygunluğu*”, “*tam zamanında teslimat yüzdesi*”, “*ham maddeyi aldıktan müşteriye teslimata kadar olan gün sayısı (cycle time)*”, “*üretim planlama olarak sabitlenen gün sayısı (flexibility)*” gibi indeksler hazırlanabilir^[229]. Hayes and Wheelwright, Skinner^[230], Leong ve arkadaşları^[231], Hall’un^[232] araştırmalarına göre

²²⁵Kabadayı, a.g.e., s. 61.

²²⁶ DeMeyer, A., Nakane, J., Miller, J. ve Ferdows, K., “Flexibility : The Next Competitive Battle The Manufacturing Futures Survey”, *Strategic Management Journal*, 10,1989, pp.135 – 144’den aktaran Chenhall, H.R., “Reliance on Manufacturing Performance Measures Total Quality Management and Organizational Performance”, *Management Accounting Research*, 8, 1997, pp.187 – 206.

²²⁷ Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York, Wiley, 1984’den aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

²²⁸ Miller, G.A., Galanter, E., Pribram, K.H., *Plans and The Structure of Behaviour*, New York, NY, US: Adams Bannister Cox., 1986, pp.226, ’dan aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

²²⁹ Schroder, G.R., Bates, A.K., Junttila, A.M., “A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and The Relationship to Manufacturing Performance”, *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp.105–117, s.105.

²³⁰ Skinner, W., *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon*, Wiley, New York, 1975’den aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

²³¹ Leong, G.K., Snyder, D.L., Ward, P.T., “Research in The Process of Manufacturing Strategy”, *Omega*, 2,1990, pp.109 – 122’den aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

²³² Hall, R.W., “World-Class Manufacturing: Performance Measurement in Turney, P.B.B. (ed.)”, *Performance Excellence in Manufacturing and Service Organisations*, Sarasota, Florida, *American Accounting Association*, 1990, pp.102 – 110 ’den aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

daha hassas operasyonel performans ölçümü, proseslerin kalitesinin kontrol altında tutulması ve sürekli iyileştirilmesinin sağlanması ile gerçekleşebilir. Skinner, Hayes ve Wheelwright, Gerwin^[233], Berliner ve Brimson^[234], Hall'un^[235] çalışmalarında spesifik operasyonel performans ölçüm örnekleri mevcuttur. Operasyonel performans; rekabet avantajı elde etmek için işletmenin operasyonel fonksiyonlarının rakiplere göre farklılaştırılmış yeteneklere sahip olmasının sağlanması olarak ifade edilebilir^[236]. Konu ile ilgili literatürde; ilk kez 1969 yılında bu kavram "Skinner" tarafından kullanılmış olup, Skinner 1969^[237], 1978^[238] ve 1985'de^[239] süreçlerin geliştirilmesine yönelik araştırmalar yapmıştır. Skinner modelinde; sürece "Yukarıdan-Aşağıya" bakış açısı zorunludur. Bu görüş; diğer araştırmacılar olan Wheelwright^[240] ve Miller^[241] tarafından da desteklemiştir. Söz konusu "Yukarıdan-Aşağıya" sürecinde anahtar öğeler şunlardır:

- Operasyonel sorumluluğun oluşturulması,
- Hedef ve ortalamaların tespiti,
- Politikaların sıralanması ve daha önceden belirlenen sorumluluklar çerçevesinde operasyonların alt yapı tesislerinin hazırlanması,
- Prosesle ilgili karar almaya yöneticilerin katılımının sağlanmasıdır.

"Yukarıdan-Aşağıya" prosesi aşağıdaki ana adımlardan oluşmaktadır:

- Kurumsal hedefin tanımlanması,
- Ürün gruplarının seçilmesi.,

²³³Gerwin, D., "An Agenda For Research on The Flexibility of Manufacturing Processes", *International Journal of Operations Production Management*, 7,1987, pp.38-49'den aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

²³⁴Berliner, C., Brimson, J. A., *Cost Management For Today's Advanced Manufacturing*, Harvard Business School Press, 1988'den aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

²³⁵Hall, R.W., *Attaining Manufacturing Excellence*, Homewood, Illinois, Irwin, 1987'den aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

²³⁶Swamidass, P.M., Newell, W.T., "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model", *Management Science*, 33,4, 1987, pp.509-524, s.510.

²³⁷Skinner, W., "Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Rev.*, May-June 1969'dan aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.510.

²³⁸Skinner, W., *Manufacturing in Corporate Strategy*, John Wiley and Sons, New York, 1978'den aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.510.

²³⁹Skinner, a.g.e., 1985'den aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.510.

²⁴⁰Wheelwright, S.C., "Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions", *Business Horizons*, Feb.,1978, pp.57-66'den aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.510.

²⁴¹Miller, J.G., "Fit Production Systems to Talk", *Harvard Business Rev.*, Jan.- Feb.,1981, pp.145-164'den aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.510.

- Dış şartların denetlenmesi,
- İçsel yeteneklerin belirlenmesi,
- Gerçek durumla istenen performans durumu arasında farkın tespiti,
- Operasyonel performans hedefleri ve bunların önceliklerini belirlenmesidir^[242].

Konu ile ilgili yapılan teorik çalışmalarda White^[243], rekabet açısından operasyonel performans ölçütlerini açıklamaya, sınıflandırmaya ve rekabet ile ilişkili operasyonel performans ölçümü yapılırken hangi performans ölçütlerinin kullanılabileceğini tespit etmiştir. Olhager ve arkadaşları^[244] imalat firmalarında kapasite yönetiminde; maliyet, dağıtım hızı, güvenilirlik ve esneklik gibi performans önceliklerinin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Konu ile ilgili yapılan saha çalışmalarda ise Swamidass – Newell^[245], 35 Amerikalı imalatçı firmadan aldıkları veriler doğrultusunda çevrenin operasyonel ve işletme performansına etkilerini araştırmışlardır. Fawcett-Closs^[246], Meksika ve Amerika'daki firmalar üzerinde yaptıkları çalışmalarda; imalatın global yüzünü ortaya koymuşlardır. Gelders ve arkadaşları^[247], Belçika'daki imalat sektörlerinin operasyonel performans ölçüm sistemleri ve performans kriterleri ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Brown^[248], 1992 ve 1996 yılları arasında otomobil, bilgisayar ve telekomünikasyon endüstrilerine yönelik bir çalışma yaparak, imalatla

²⁴²Swamidass, P.M., Darlow, N., Baines, T., "Evolving Forms of Manufacturing Strategy Development", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:21, No:10, 2001, pp.1289-1304, s.1291-1292.

²⁴³White, G.P., "A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures For Manufacturing", *Journal of Operations Management*, Vol.16, No:3, 1996, pp.42-61'den aktaran Turhan, N., "İmalat Stratejisinin İşletme Performansına Etkisinin İncelenmesi Tekstil Sektörü Uygulaması", Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2006, s.40-41.

²⁴⁴Olhager, J., Rudberg, M., Wikner, J., "Long Term Capacity Management: Linking The Perspectives From Manufacturing Strategy and Sales and Operations Planning", *International Journal of Production Economics*, Vol:69, 2001, pp.215-225'den aktaran Turhan, a.g.e., s.41-42.

²⁴⁵Swamidass, Newell, a.g.e. aktaran Turhan, a.g.e., s.43.

²⁴⁶Fawcett, S.E., Closs, D.J., "Coordinated Global Manufacturing, The Logistics/Manufacturing Interaction and Firm Performance", *Journal of Business Logistics*, Vol:14, No:1, 1993, pp.1-25'den aktaran Turhan, a.g.e., s.44.

²⁴⁷Gelders, L., Mannaerts, P., Maes, J., "Manufacturing Strategy Performance Indicators and Improvement Programmes", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:32, No:4, 1994, pp.797-805'den aktaran Turhan, a.g.e., s.45.

²⁴⁸Brown, S., "Manufacturing Strategy, Manufacturing Seniority and Plant Performance in Quality", *International Journal of Operations Management*, Vol:18, No:6, 1998, pp.565-587'den aktaran Turhan, a.g.e., s.46.

kalite performansını araştırmışlardır. Kotha-Swamidass^[249]; 160 Amerikan firmasını analiz ederek ileri imalat teknolojisi ve performans arasındaki ilişkileri, Eren ve diğerleri^[250] ise temel fonksiyonel yetenekler olarak üretim ve pazarlama ile işletme performans boyutları arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Operasyonel süreçlerde öncelikle kullanılacak optimum seviyedeki teknolojinin tanımlanması gerekir. Esnek üretim verimlilik artışına sebep olduğundan; artan satış talebine bağlı olarak artan üretim ihtiyacının karşılanabilmesi için esnek üretim sistemlerinin kullanılması (üretim parçalarının bir yerde gruplanması), montaj için ayrı hızlı hatlarda nihai üretimin gerçekleştirilmesi ve ürünün standartlaştırılması sağlanır (kitlesel üretim tarzı üretime geçilme süreci). Kitlesel üretim sistemi; büyük miktarlardaki standart ürün ve hizmeti düşük maliyetle üretmekte en iyi yöntemdir. Sınırlı olarak tanımlanmış, sürekli tekrar eden işler için gerekli iş gücü, yönetimin yakın kontrolünde bürokratik ve hiyerarşik bir yapıda iş görmelidir. 1970'lere kadar kalite düşük olmak eğilimiyle birlikte, proaktif yönetim tarzları sayesinde çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmeyi öğrenmişlerdir. Daha sonraları, japonlar tarafından geliştirilen sürekli iyileşme sistemi çapraz fonksiyonlu iş takımları ile güçlendirilerek üretim proseslerinin iyileştirilmesi sağlamıştır. Yöneticilerin patronluk yerine, koçluk yapmaya başlamasıyla birlikte büyük miktarlardaki standart ürün ve hizmetin düşük maliyetle, daha kaliteli olarak üretilmesinin önü açılmıştır. Sürekli iyileşmede en önemli anahtar konu; yöneticilerin; çalışanların bilgi ve becerilerinden üretim problemlerini çözmede, daha hassas toleranslı üretimlerin gerçekleştirilmesinde ve hataların azaltılmasında faydalanmaları olmuştur. Bunlara ilaveten; otomotiv endüstrisi gelişen rekabet nedeniyle ön montaj ve yarı montaj hatlarında oluşturulan, çalışanlar tarafından ana montaj hatlarında hızlıca bitmiş ürüne dönüştürülen ve ihtiyaç duyulduğu kadar teslim edilebilmesini sağlayan "modüler üretim" de (JIT-Tam zamanında üretim) gerçekleştirmiştir. Ürün yaşam çevrim konsepti ve kitlesel üretim; yeni konsept olan müşteri özel isteklerine göre uyarlanmış "kitlesel üretimin" gelişmesine yol

²⁴⁹Kotha, S., Swamidass, P.M., "Strategy, Advanced Manufacturing Technology and Performance: Empirical Evidence From U.S. Manufacturing Firms", *International Journal of Operations Management*, 18, 2000, pp.257-277'den aktaran Turhan, a.g.e., s.47

²⁵⁰Eren, E., Alpkın, L., Erol, Y., "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmaların Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, pp.210-224'den aktaran Turhan, a.g.e., s.51-52.

açmış başka bir ifadeyle her çevresel değişim sonucunda; insan, proses, bölüm ve teknoloji; müşterinin istediği ürünü ve istediği zamanda temini için gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamıştır.

3.1.1. Maliyet

Maliyet liderliği konsepti; “Porter” ile birlikte 1980’lerde popülerlik kazanmıştır. Porter’a göre; bir organizasyon rekabet üstünlüğünü, servis ve kalite gibi benzeri diğer önemli alanları ihmal etmeden endüstride en düşük maliyet yapısını uygulayarak kazanabilmesi olarak ifade etmiştir^[251].

Konu ile ilgili olarak literatürde; Ward ve arkadaşları^[252] maliyet üzerine yaptığı saha çalışmalarında; işletme maliyetlerine işçilik, taşıma, iletişim, şebeke hizmetleri, sağlık giderleri ve malzeme maliyetlerinin eklenmesini tavsiye etmiştir. İlave olarak kuvvetli bir resmi döviz kurunu kullanılmasını da önermiştir^[253]. Dess ve Davis bunlara ilave olarak; “ölçek ekonomisini”, “yüksek kapasite kullanımını” ve “rekabetçi fiyatı” önermiştir. Düşük maliyet liderliği tüm teknolojik seçeneklerin uygulanmasını gerektirmektedir^[254]. Riley ise maliyet etkenlerini; “yapısal” ve “yönetmel” olarak “iki” grupta ele almıştır.

Yapısal maliyet etkenleri; bir işletmenin herhangi bir ürün grubunun maliyet yapısını etkileyen temel ekonomik yapısı ile stratejik seçimleri kapsamaktadır^[255]. Bunlar;

-**Ölçek** : İmalat, AR-GE ve pazarlama kaynaklarına yapılacak yatırımların ne kadar olacağı,

-**Kapsam** : Dikey bütünleşme derecesi,

²⁵¹Parker, A.R., “Impact on The Organizational Performance of The Strategy–Technology Policy Interaction”, *Journal of Business Research*, Volume 47, Issue 1, January 2000, s.56.

²⁵²Ward, P., Duray, R., Leong, G., ve Sum, C., “Business Environment, Operations Strategy and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers”, *Journal of Operations Management*, 13, 1995, pp.99–115’den aktaran Badri, M.A., Davis, D., Davis, D., “Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries”, *Omega*, Volume 28, Issue 2, April 2000, Pages 155-173, s.159.

²⁵³Badri, Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁵⁴Parker, a.g.e., s.56-57.

²⁵⁵Shank, J.K., Govindarajan, V., *Strategic Cost Management –The New Tool For Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1993’ den aktaran Doğan, T., “Strateji Tipleri ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin Firma Performansına Etkileri”, *Doktora Tezi*, G.Y.T.E., Gebze, 2008, s.35.

-Deneyim (Tecrübe Eğrileri) : Tekrarlanan şeylerin geçmişte ne kadar yapıldığı,

-Teknoloji : İşletmelerin değer zinciri aşamalarında hangi teknolojileri kullanacağı,

-Zorluk : Müşterilere sunulacak ürün veya hizmet hattının hangi genişlikte olacağıdır.

Yönetsel etkenlerin başlıcaları ise;

-İşgücünün sürekli iyileştirme amacına katılımı,

-Toplam Kalite Yönetimi,

-Kapasite Kullanımı,

-Fabrika yerleşim etkinliği,

-Ürün özellikleri,

-İşletme değer zinciri içinde tedarikçiler ve/veya müşteriler ile iyi ilişkilerin yürütülmesi olarak sıralanabilir.

Yapısal maliyet etkenleri performans ile ölçeklenmezken, yönetsel etkenler ile ölçeklenebilir. Bunun anlamı; her bir yapısal etken için “çok” her zaman daha iyi demek değildir. Ancak yönetsel etkenlerin her biri için “daha fazla” genellikle iyidir.

Fiyat; pekçok piyasada ve özel olarak da ürün hayat eğrisinin; büyüme ve olgunluk aşamalarında önemli bir pazar kazanım kriteridir. Dolayısıyla operasyon faaliyetlerinin ana hedeflerinden biri piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyetin temini olmalıdır^[256]. Bunun içinde üretim ve stok maliyetlerinin azaltılarak, ekipman ve kapasite kullanımının artırılarak sağlanmasına çalışılır^[257]. Fiyatların düşürülmesi; ürün ve servislere olan talebi artırırken eğer ürün ve servisler daha düşük fiyatlara üretilmiyorsa da kar marjında azalmaya neden olacaktır. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırabilmek için operasyon yöneticileri, her bir birim ürün ve servisin daha az maliyetle üretilmesi sağlamak adına “işçiliğe”, “malzemeye”, “ıskartalara”, “sabit giderlere ve “diğer maliyetlere” odaklanırlar^[258].

²⁵⁶Doğan, a.g.e., s.35.

²⁵⁷Ward, T.P., Duray,R., “Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy”, *Journal of Operations Management*, Volume 18, Issue 2, February 2000, pp.123-138, s.128.

²⁵⁸Slack, N., “The Importance-Performance Matrix as A Determinant of Improvement Priority”, *International Journal of Operations and Production Management*, 14, 5, 1994, pp.59-77’den aktaranBadri, Davis, Davis, a.g.e., pp.155-173.

İşletmeler ayrıca bütün maliyet etkenleri üzerinde verimliliklerini arttırmak zorundadırlar ancak başlangıçta en büyük maliyet eksenlerine odaklanmaları en doğru yaklaşım olacaktır^[259].

Düşük maliyetin esas alındığı pazarlar genellikle tam rekabetçi piyasalardır. Bu piyasalarda yüksek hacimli üretim yoluyla maliyetlerini düşük tutmaya çalışan işletmelerle rekabet zorunluluğu vardır. Rekabetin bu kadar yoğun olması başarısızlık ve işletmelerin performansını olumsuz olarak etkileme olasılığını yükseltmektedir^[260].

Dikkat edilmesi gereken diğer bir konuda yukarıda açıklandığı gibi düşük üretim maliyetleri, sıkça kullanılan bir başarı ölçütüdür ancak operasyonel stratejinin geliştirilmesinde, birçok firma düşük maliyete önem vererek ve diğer kriterleri dikkate almadığında işletmelerin performansı olumsuz yönde etkilenmektedir^[261].

3.1.2. Kalite

Çevresel etkenlerin en önemlilerinden biri olan teknolojiye meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler; kalite anlayışı ve kalite sistemlerinde sürekli yenilenme ihtiyacının doğmasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da; dinamik bir süreç ortaya çıkmakta olup müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatmininde işletmelere stratejik açıdan olumlu avantajlar sağlamaktadır.

1960'lı yılların sonlarına doğru Amerika'daki otellerde, bankalarda ve kamu kuruluşlarında “*Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi*” uygulamaları başlatılmıştır. Savaş sonrası Avrupa ve Japonya yeniden toparlanırken Amerika; Dünya pazarlarındaki liderliğini korumuştur. Amerikan şirketleri rekabet üstünlükleri 1970'li yıllara kadar sürdürmüşlerdir. Daha sonraları kaliteye yatırım yapan Japon şirketleri, özellikle otomotiv ve beyaz eşya sektöründe rekabet gücünü ele geçirmişlerdir. Tüketiciler bilinçlenerek satın alma kararında kalite ve fiyatı göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. Bir müddet sonra Amerikan şirketleri, Japon

²⁵⁹ Aytekin, M., “İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri”, *Doktora Tezi*, G.Y.T.E., Gebze, 2003, s.40.

²⁶⁰ Üreten, S., “*Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri*”, Ankara 1999'dan aktaran Turhan, a.g.e., s.30.

²⁶¹ Skinner, W., *Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy*, The Age of Discontinuity, New York Harper&Row, 1969, pp.56-57'den aktaran Turhan, a.g.e., s.30.

ürün kalitelerinde ve tüketicilerdeki gelişmeler doğrultusunda; kaliteye daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Artık rekabet edebilmek ve sürekli ayakta kalabilmek için “sürekli geliştirme“ çalışmalarının önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır^[262].

Kalite iyileştirme çabalarının işletme performansının artmasına önderlik ettiği çok sayısal araştırma vardır^{[263],[264],[265],[266],[267]}. Yeni zelandada da 184 üretim firması üzerinde yaptığı araştırmalarda Sulti^[268]; kalitenin performans üzerinde pozitif etkisinin kesin olduğunu tespit etmiştir. İyileştirilmiş kalitenin genelde ilk seferde hatayı elimine ederek işlerin doğru yapılmasını sağladığından maliyeti azalttığı düşünülmektedir^{[269],[270],[271],[272]}. Ancak kalitesizliğin de neden olduğu; ıskarta, üretim kaybı, kalitesiz ürün, kalite kontrol giderlerindeki artışlar...v.b. “ölçülebilir maliyetlere” yine kalitesizliğin neden olduğu; müşteri kaybı, imaj kaybı, güven kaybı....v.b. “direkt olarak ölçülemeyen maliyetlere” örnek olarak verilebilir. Bunların etkileri; orta ve uzun vadede hissedilebilmektedir^[273]. 1987 yılında Garvin; kalitenin çok boyutlu olduğunu ve her boyutun rekabet avantajı kazanmada stratejik

²⁶²Zehir, C., “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Sayı:18, No:8, İstanbul, Haziran 2000’den aktaran Turhan, a.g.e., s.33.

²⁶³Adam, E., Swamidass, P., “Assessing Operations Management From A Strategic Perspective”, *Journal of Management*, 15, 2, 1989, pp.181–203’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁶⁴Wheelwright, S.,”Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link Strategic”, *Management Journal*, 5, 1, 1984, pp.76–91’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁶⁵Skinner, W., *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon*, Wiley, New York, NY, 1985’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁶⁶Miller, D., “Relating Porter’s Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications”, *Academy of Management Journal*, 31, 2, 1988, pp.280–308’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁶⁷Schroeder, R., Anderson, J., Cleveland, G., “The Content of Manufacturing Strategy: An Empirical Study”, *Journal of Operations Management*, 6, 3, 1986, pp.405–416’dan aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁶⁸Sulti, D., “Linking Process Quality With Performance: An Empirical Study of The NewZealand Manufacturing Plants”, Ph.D. Dissertation, The University of Auckland, Auckland, NewZealand. 1992’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁶⁹Crosby, P., *Quality is Free*, New American Library, New York, NY, 1979’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁷⁰Crosby, P., *Quality Without Tears*, McGraw-Hill, New York, NY, 1984’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁷¹Deming, W., “Out of The Crisis”,*Center for Advanced Engineering Studies*, Cambridge, MA, 1986’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁷²Juran, J., *Juran on Leadership For Quality*, Juran Institute, New York, NY, 1989’den aktaran Badri,Davis, Davis, a.g.e., s.159

²⁷³Karacıoğlu, R., *Stratejik Maliyet Yönetimi*, Erzurum, 2000, s.108’den aktaran Aytekin, a.g.e., s.37-38.

olarak kullanılabileceğini belirtmiş olup ürün kalitesinin temel öğelerini incelemek için “8” kalite boyutu belirlemiştir. Bunlar^[274]:

Performans : Bir ürünün işlem yetenekleriyle ilgilidir. Otomobilin yakıt iktisadı performans boyutuna örnek olarak verilebilir. Bu boyut ölçülebilir olduğundan ürünler nesnel olarak performans ölçütlerine göre sıralanabilir.

Özellikler : Ürün veya hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen ikinci dereceden niteliklerdir. Her ne kadar ürünün temel performansı için çok önemli olmasalar da performansı arttırmaları. Telefondaki tekrar arama işlemleri örnek olarak verilebilir.

Güvenilirlik : Belirli bir sürede ürünün bozulma ihtimalinin ölçütüdür. Birinci arızaya kadar geçen zaman örnek olarak verilebilir. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça bu boyut önem kazanmaktadır.

Uygunluk : Ürünün tasarım ve kullanım özelliklerinin standartlara uyma oranıdır. Ürün uyumunun iyileştirilmesi, genellikle kalitenin iyileştirilmesi olarak kabul edilir.

Dayanıklılık : Ürünün bozuluncaya kadar kullanım ölçütüdür. Kullanım süresi uzun olan bir ürün dayanıklı kabul edilir.

Servis Verilebilirlik : Belirli bir bozukluğu tamir etmenin ortalama süresidir.

Estetik : Özel yargılara dayanır ve kişisel zevklerin yansımasıdır.

Algılanan Kalite : Kalitenin dolaylı ölçütüdür ve ürünün objektif ölçülerinden ziyade imalatçının algılanan özelliklerine bağlıdır. Garvin^[275]; ayrıca bu kalite boyutlarını “tasarım kalitesi” ve “uygunluk kalitesi” olarak “iki” gruba da ayırmıştır.

Tasarım kalitesi; ürünün fiziksel yapısı ve performans özellikleri birlikte tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku ve görünüş gibi estetik özellikler ürün tasarım kalitesini belirler.

Uygunluk kalitesi ise bir ürünün spesifikasyonları ne kadar iyi karşıladığını yansıtır. Ürün kalitesi rekabet avantajı elde etmek isteyen bir firma için rekabetçi bir özelliktir.

²⁷⁴Garwin, D.A., “What Does ‘Product Quality’ Really Mean ?”, *Sloan Management Review*, 1984, s.25-39’den aktaran Aytekin, a.g.e., s.33-43.

²⁷⁵Garwin, D.A. “Competing on The Eight Dimensions of Quality”, *Harvard Business Review*, Vol: 65, No:6, 1987, pp.101-109’den aktaran Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

1992 yılında Parthasarthy ve Sethi^[276] ise Garvin'e benzer şekilde, kaliteyi "2" geniş konsept altında düşünmemiz gerektiğini ve bunlardan birinin ürünün özelliklerine ve performansına etki edecek olan "performans kalitesi" diğerinin ise speklere uygunluk veya hatalar varlığı olarak tanımlanan "uygunluk kalitesi" olarak ifade etmiştir. Firma her ikisini de rekabet özelliği olarak seçebilir ancak performans kalitesi rekabet avantajının kaynağı gibi düşünülmesi gerektiğine önemle vurgu yapmıştır. Yüksek seviyede uygunluk kalitesi şu anki rekabet ortamında müşteri beklentisi olarak karşımıza çıkmakta ve bu yüzden rakiplerden farklılaştırıcı bir özelliği olmamaktadır.

Kalite kavramı; insanların bakış açısına göre bir çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse olanaksız olmaktadır. Bunun sebebi ise kalitenin çok boyutlu oluşudur. Aşağıda; kalitenin birçok tanımına yer verilmiştir. Bunlar^[277]:

- Kalite; bir ürün yada hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır.
- Kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.
- Kalite; bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir,
- Kalite; bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.
- Kalite; kullanıma uygundur.
- Kalite; önceden belirlenmiş olan spesifikasyonlara uygundur.
- Kalite; ihtiyaçlara uygundur.
- Kalite; müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.

Bu tanımlamalara ilaveten literatür incelendiğinde; Hayes ve Wheelwright kaliteyi; ürün tekrarlanabilirliğinden ziyade ürün özelliklerini artırma sıklığı olarak tanımlamışlardır^[278]. Parthasarthy ve Sethi; organizasyonların ürün tasarım ve performans bağlı olarak endüstri tanınırlığı çabalarını olarak ifade ederken^[279], Flynn ve arkadaşları; spesifik olarak kalite çemberinin örgütsel bağlamda; istatistiki

²⁷⁶Parthasarthy, Sethi, a.g.e., pp.86-111'den aktaran Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

²⁷⁷Kabadayı, a.g.e., s.61-75'den aktaran Turhan, a.g.e., s.33.

²⁷⁸Hayes, Wheelwright, a.g.e., 1984'den aktaran Parker, a.g.e., s.57.

²⁷⁹Parthasarthy, R., Sethi, S.P., "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, s.529-550'den aktaran Parker, a.g.e., s.57.

proses kontrol, gerçek zamanlı proses kontrol sistemleri, proses kontrol ekipmanlarının yenilenmesi, eski ve yeni ürünler için proseslerin geliştirilmesini içerdiğini ifade etmiştirler^[280].

zet olarak kalite; günümüzde gerek küresel pazarlarda gerek yerel pazarlarda çok önemli bir rekabet aracı olmuştur. Yürütülen araştırmaların sonuçları kalitenin, performans ile bağlantılı olduğunu ortaya ıkarmıştır^[281].

²⁸⁰Ward, Duray, a.g.e.,s.128.

²⁸¹Turhan, a.g.e., s.34.

Kalitenin işletme faaliyetleri ile olan ilişkisi (Bkz.:Tablo.3.2.)’de özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo.3.2.Kalitenin işletme faaliyetlerine katkıları

Kar Stratjileri	Çevrim Süresinin Kısaltılması	Pazardaki Değişikliklere Cevap Verme	Kaynak Kullanımı	KALİTENİN İŞLETME FAALİYETLERİNE KATKILARI
	X	X		Yeni ürün arzında yüksek kalite seviyesine ulaşma
X	X		X	Pazara yeni ürün sunma süresinin kısaltılması ve pazara hızlıcevap verebilme becerisinin kazanılması
X		X		Artan kalite rekabetinde daha etkin olma
X				Kararlara katkıda bulunacak kalite maliyetlerinde önemli
X				gelişmeler sağlama
			X	Dolaylı işçiliği azaltma ve dolayısıyla daha az kişiyle kaliyete ulaşma
	X	X		Çalışma ortamında gelişme, kendi kendine kontrol ve motivasyon sağlama
		X		Ürün tasarım değişiklikleri ve performansında daha iyi kontrol sağlama
		X		Yasal düzenlemelerle belirlenen standartlara , güvenilir ve tüketici ihtiyaçlarına güçlü bir şekilde uyulduğunu ortaya koyma
X			X	Pazarlama ve teknik birimlerin somut ve hissedilebilir şekilde katılımını sağlama
	X		X	Operasyonların yönetim tarafından daha iyi kontrol edilmesi
		X		Yetki devrine daha sistematik bir temel oluşturma
				Müşterilere satış sonrası hizmette güven verme
X		X	X	Satış sonrasında problemlerin ortaya çıkma sıklığında ve problemlere ilişkingiderlerde azalma

Kaynak:Aytekin, a.g.e., s.37

3.1.3. Esneklik

Esneklik;“iç” ve “dış esneklik” olmak üzere “iki” kategoride incelenebilir. İç esneklik; “işletmenin likiditesi” ile sağlanırken, dış esneklik; “çeşitlendirme” ile sağlanmaktadır. Dış esneklik ya “saldırgan” (firmanın mevcut teknoloji ve ürünlerinde bir çöküş yaşadığında diğer alternatiflere yönelebilecek esnekliğe sahip olmasını ifade eder) yada “savunmacı” (araştırma geliştirme faaliyetlerinin etkinliği ile teknolojiadaki değişimleri de kullanarak firmanın yeni alanlara girebilme gücünü ifade eder)’dır.

Dış esneklik; işletmenin hayatını devam ettirmek için dış tehlikelere yönelmiş bir güvenlik iken;

İç esneklik; işletmenin başka kişi ve kurumların eline geçmemesini sağlayan güvenlik tedbirlerini içermektedir^[282].

Diğer bir açıdan ise esneklik; işletmenin ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle değiştirebilme yeteneğini ifade eder. Başka bir ifadeyle; bir işletmenin kullandığı imalat sürecini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilme hızının ölçüsüdür. İlaveten; kısa zaman diliminde farklı miktarlarda üretim yapabilme ve yeni ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilme yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir. Bir işletmede esnekliği gerekli kılan faktörler “beş” grupta incelenebilir. Bunlar^[283]:

- Ürün stratejisi,
- Tüketici talebi,
- Rakiplerin davranışları,
- Ürün yaşam çizgisi,
- Son ürünün karakteristik özellikleridir.

Esneklik; “değişim miktarı” ve “değişim hızı” ile ölçülebilme özelliğine göre “dört” türde de incelenebilir. Bunlar^[284]:

Ürün Esnekliği : Değişen müşteri ihtiyaçlarına yeni ürün/hizmet tasarımlarıyla çabuk karşılık vermek,

²⁸²Uzkurt, C., “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri”, Osmangazi Üniversitesi, 2002, s.1-10’dan aktaran Turhan, a.g.e., s.34.

²⁸³Üreten, a.g.e., s.72 -73’den aktaran Doğan, a.g.e., s.29.

²⁸⁴Greasley, A., *Operations Management in Business*, Stanley Thomes Ltd., U.K., 1999, s.312-313’den aktaran Doğan, a.g.e., s.29.

Karma Esneklik : Geniş ürün/hizmet yelpazesi sağlamak,

Hacim Esnekliği : Talepteki değişimlere göre üretim miktarını arttırmak veya azaltmak,

Teslim Esnekliği : Teslim zamanındaki değişimlere uyum sağlamasıdır.

Aşağıda (Bkz.:Tablo.3.3.)’de bir tablo halinde esneklik türleri özetlenmiştir.

Tablo.3.3.Esneklik Çeşitleri İçin Miktar ve Tepki Boyutları

Esneklik Türü	Miktar Esnekliği	Tepki (Hız) Esnekliği
Ürün Esnekliği	İşletmenin imalat yeterliliğine sahip olduğu ürün çeşitliliği	Üründe ve süreçlerde gerekli değişimi yapabilmehızı
Karma Esneklik	Belirli bir zaman süresinde işletmenin teslim edeceği ürün miktarı	Teslim edilecek ürün karmasının uyum sağlama süresi
Hacim Esnekliği	Belirli bir ürün karmasında işletmenin başarabileceği çıktı miktarı	Çıktının düzeyini değiştirmek için gerekli zaman
Teslim Esnekliği	Teslim sürelerini gerçekleştirebilme kapsamı	Yeni teslim sürelerine göre teslimat sistemini yeniden organize etme süresi

Kaynak:Aytekin, a.g.e., s.41.

Esneklik ile ilgili araştırmacılar aşağıdaki tanımlamaları yapmışlardır. Porter esnekliği; bir örgüt maliyeti tehlikeye atmaksızın farklılaşmasını maksimize edecek benzer bir hedefe yönelme olarak ifade etmiştir^[285]. Mascarenhas, Buzacott ve Mandelbaum, Gupta ve Goyal esnekliği; üretim sisteminin çevrede meydana gelebilecek değişim ve düzensizliklerle başa çıkma yeteneği olarak tanımlamışlardır^[286]. Hall ise esnekliğin tanımını; çevresel değişimlere adapte olmada esneklik değerinin tanımlanması olarak ifade etmiştir. Çevresel değişimden kasıt; performansı olumsuz etkileyen çevresel değişimle başa çıkma anlamındadır. Esnekliğin anlamını; planların bir üründen diğer ürüne veya bir kısımdan diğer

²⁸⁵Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980'den aktaran Parker, a.g.e, s.57.

²⁸⁶Beach, R., Muhlemann, A.P., Price, D.H.R., Paterson, A., Sharp, J.A., "A Review of Manufacturing Flexibility", *European Journal of Operational Research*, Volume 122, Issue 1, 1 April 2000, pp.41-57, s.42.

kısıma çabuk geçilecek şekilde yapılması gerektiğini de ifade etmiştir^[287]. Garwin'e göre esneklik; belirsiz durumlarla başa çıkma becerisi olarak ifade edilmiştir^[288]. Dean ve Susman; "ürün çeşitlemesi ve volüm esnekliği ile başa çıkmaya odaklanan" ve "yeni ürün tanıtım hızı ve yaratıcılık hızına odaklanan" olmak üzere "iki" ana tip esneklik tanımlanabileceğini ifade etmişlerdir^[289]. Parthasarthy ve Sethi inovasyonu; ister ürün ister proses geliştirme konusunda olsun; esnekliğin bir elemanı olarak da düşünülebileceğini belirtmiştir^[290]. Parasarthy ve Sethi yine bir başka açıdan esnekliğin; organizasyonların stratejik tercihlerini oluşturmada ana değişkenlerden biri olduğunu, teknolojik seçeneklerle ilgili karar verme ilişkisine benzer olarak ürün karmasını, üretim operasyonlarını ve ekonomisini etkileyeceğini belirtmiştir^[291]. Krajewski and Ritzman^[292]; bazı işletmelerin rakiplerle daha iyi mücadele edebilmek için önceliği esnekliğe vermeleri gerektiğini tavsiye etmiştir. Yukarıdaki açıklamalar "üç" önemli nokta olan "çeşitlilik", "değişime cevap verme", "belirsizliğe uyum sağlamaya" işaret etmektedir. Miller ve Roth; ise esnekliği; "tasarım esnekliği" ve "hacim esnekliği" olmak üzere "iki" farklı kategoride incelemiştir.

Tasarım esnekliği; kısa sürede tasarım değişikliği yapma ve/veya hızlı bir şekilde yeni ürünler pazara sunma yetkinliğidir.

Hacim esnekliği ise talepteki dalgalanmalara cevap verme yetkinliği olarak ifade edilebilir^[293]. Bir başka açıdan hacim esnekliği; talepteki dalgalanmaları absorbe etmek için hızlıca üretimi hızlandırma veya yavaşlatma becerisi olarak ifade edilebilir. Bu değişkenlerin göz önüne alınması üretim süresinin, teslimat süresinin, yeni ürün geliştirme ve set up veya değişim zamanlarının azalmasına sebep

²⁸⁷Hall, R.W., *Zero Inventories*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1983'den aktaran Badri, Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁸⁸Garwin, a.g.e., aktaran Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

²⁸⁹Dean, J.W., Susman, G.I., "Strategic Responses to Global Competition", C. Snow, Editor, *Strategy, Organizational Design and Human Resource Management*, JAI, Greenwich, CT, 1989, pp.297-331'den aktaran Parker, a.g.e., s.57.

²⁹⁰Parthasarthy, Sethi, a.g.e., pp. 529-550'den aktaran Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

²⁹¹Parthasarthy, Sethi, a.g.e., pp. 529-550'den aktaran Parker, a.g.e., s.57.

²⁹²Krajewsky, L., Ritzman, L., *Operations Management: Strategy and Analysis*, Adison-Wesley Publishing Company, Reading 4th ed., MA ,1996,pp.36-42'den aktaran Badri, Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁹³Miller, J.G., Roth, A.V., "A Taxonomy of Manufacturing Strategies", *Management Science*, Vol:40, No:3, 1994, pp.285-304'den aktaran Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

olabilmektedir^[294]. Schonberger; batı üretim hatlarının çok esnek bir yapıya sahip olmadığını buna sebep olarak da batı da uzmanların; esnek olmayan işçilik, ekipman, kalite, stok yapısı, ara stok politikaları ve temel stratejiler ile ilgili hantal analizler yaparak, prosesleri off-line olarak planladıklarını; bunun aksine Japon stratejilerinin batı tarzına kıyasla çok daha esnek olduğunu çünkü gerek üretim prosesleri, gerek politikalarının batı tarzı eğilime karşı olduklarını yaptığı analizler sonucu belirtmiştir^[295]. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi Schonberger esneklik fikri olarak; üretim hatlarının on-line olup olmamasına bakılmaksızın bu konuda çeşitli politika ve faaliyetlerin sürdürülmesinin doğru olacağını ifade etmiştir^[296].

Sonuç olarak çoğu üreticiler ürün ve servislerini; bireysel müşterilerin taleplerine göre oluşturmaya yönelmişlerdir.

3.1.4. Teslimat hızı

Teslim süresinin gereğinden fazla uzun veya kısa sürmesi müşterinin seçeceği firmayı değerlendirmesi açısından önemlidir. Firmalar, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip olamayabilirler. Ancak ürünlerinin teslimini güvenilir ve hızlı bir şekilde sağlamalıdır. Uzun süreli bir başarı için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir. Bu ölçeğin değerlendirilmesi; “*zamanında dağıtım yapabilme yeteneğinin artırılması*”, “*ürünün nihai tüketiciye dağıtım ve ulaştırılmasındaki engelleri azaltma yeteneği*” gibi kavramlarla ölçülmüştür^[297].

Teslimat hızını Greasley; herhangi bir ürün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bu talebin yerine getirilmesi arasındaki zaman aralığı olarak ifade etmiştir^[298]. Bu zaman aralığının kısa ve uzun olması müşteri tercihiinde önemli bir rol oynarken, işletmeler açısından zaman bazlı rekabetin (Time-Based Competition) önemli bir parametresidir. “*Proses hızı*” ile “*teslimat hızı*” arasında bir

²⁹⁴Badri, Davis, Davis, a.g.e., s.159.

²⁹⁵Schonberger, R.J., *Japanese Manufacturing Techniques Nine Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York, 1982, s.133-134'den aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.515.

²⁹⁶Swamidass, Newell, a.g.e., s.515.

²⁹⁷Eren, Alpan, Erol, a.g.e., s.201-224'den aktaran Turhan, a.g.e., s.35.

²⁹⁸Greasley, a.g.e., aktaran Aytakin, a.g.e., s.41.

ayrım yapılabilir. Firmalar kapasitelerini fazla sayıda sipariş kabul etmekte kullanırlarsa daha uzun teslimat süresine sahip olurlar veya tersi daha az sayıda sipariş kabulü yaparak daha kısa teslimat süresi verebilirler. Zaman bazlı rekabet ile ilgili literatür bu farklılıkla yani kapasitenin nasıl kullanıldığı ile ilgili net bir açıklamaya sahip değildir ancak spesifik olarak yüksek kapasiteye sahip üreticilerin hızlı teslimat süresine sahip oldukları öngörülmektedir^[299].

Zaman bazlı stratejileri kullanılmamasını önemini vurgulayan diğer araştırmacılar Stalk ve arkadaşları^[300], Beesley^[301], Schul ve arkadaşlarıdır^[302]. Markland ve arkadaşları ise zaman bazlı rekabet ile ilgili yöneticilerin dikkatlice hareket etmelerini, ürün teslimatı için ihtiyaç duydukları zamanı tam olarak belirlemelerini daha sonra da ister kalite konusunda uzlaşsın veya olmaksızın zaman tasarrufu için kritik olarak her bir adımı analiz etmeleri gerektiğine vurgu yapar. Teslimat hızı ile ilgili iki durum söz konusudur:

Birincisi; fiili kapasiteyi arttırmak ve siparişi tamamlamak için gerekli zamanın istenen teslim tarihinden büyük olması durumudur. Bunu çözmek; kapasiteyi kısa bir dönem için artırma (fazla measi yapmak), mevcut işi yeniden planlama veya bunların bileşimini kullanmak ile mümkün olabilmektedir.

İkincisi; proses ön zamanının müşterinin istediği teslim zamanından büyük olması durumudur. Bu durumda üretim müşterinin teslim isteğini ya kısa dönemde kapasiteyi arttırarak veya stok tutarak karşılayabilir. Böylece teslimat tarihinden önce üretilen ürünlerin veya parçaların tamamlanmasıyla işlem zamanı azaltılabilir^[303].

Bazı pazar bölümlerinde; ürün ve hizmetlerin hızlı ya da zamanında teslimi, satın alma kararını belirleyici nitelik taşır. Bu nedenle de işletmeler açısından bir rekabet silahı olarak değerlendirilir. Hız; yeni ürünlerin tasarımı, geliştirilmesi ve

²⁹⁹Lederer, J.P., Lode, L., "Pricing, Production, Scheduling and Deliver-Time Competition", *Operations Research*, Vol:45, No:3, May-June 1997, pp.407-420, s.408.

³⁰⁰Stalk G., Evans P., Shulman L., "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp.57-69'den aktaran Badri, Davis, Davis, a.g.e., s.159.

³⁰¹Beesley, A., "Time Compression: New Course of Competitiveness in The Supply-Chain", *Logistics Focus*, 3, 5, 1995, pp.24-35'den aktaran Badri, Davis, Davis, a.g.e., s.159.

³⁰²Schul, P., Davis, P., Hartline, M., "Strategic Adaptation to Extended Rivalry: Effects on Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 33, 2, 1995, pp.129-142'den aktaran Badri, Davis, Davis, a.g.e., s.159.

³⁰³Aytekin, a.g.e., s.43.

piyasaya sürülmesi aşamalarında da önemlidir. Kuskusuz yeni ürünle piyasaya ilk giren işletme, diğerleri karşısında önemli bir rekabet avantajı yakalamış olacaktır^[304]. Teslimat performansı ölçümü; hem teslimat güvenliğini hemde teslimat hızını artırmaya yönelik faaliyetleri içermektedir^[305]. Teslimatın hızı yanında bir o kadar da önemli olan teslimatın güvenilirliğidir. Güvenirlilik; herhangi bir ürün hizmet için müşteriye söz verilen teslim süresini gerçekleştirmeyi temsil eder. Teslimat güvencesi anlaşılmış tarihte sipariş edilmiş ürünün tedariki anlamına geldiğinden teslimat güvencesi işletmedeki imalat ve dağıtım fonksiyonları yani departmanlar arasındaki uyumla da çok yakından ilgilidir^[306].

Sonuç olarak; rekabet bakımından teslimat performansının “2” boyutu vardır. İlki; “hız”dır. Ürünlerin hızlıca müşteriye teslimi bir çok sayıda rekabetçi avantaj sağlarken birçok firmanın başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu konuya en iyi örnek gece teslimatları ve fast food sektörü verilebilir. Gün geçtikçe zaman konusu müşteriler için önem kazanmaktadır. Teslimat performansının diğer boyutu da “güvenirlilik”tir; başka bir deyişle ürünün müşteriye tam zamanında yani istediği zamanda teslimidir. Tam zamanında teslimat; özellikle erken teslimatın bile istenmediği tam zamanında üretim felsefesiyle çalışan firmalarda çok daha önem kazanmaktadır^[307].

3.2. Genel Performans

Performans ölçümü; tüm yönetim sürecinin bir parçası olmakla birlikte geleneksel olarak; muhasebe yönetimi, bütçe kontrolü ve yatırımların geri dönüşü gibi finansal indikatörler vasıtası ile kontrolü sağlamaktır. İşletme; ister üretim ister servis sektöründe faaliyet gösteriyor olsun; uygun performans ölçüm şeklini saptamalıdır. Genelde; “üç” tip performans ölçüm şekli kullanılabilir. Bunlar^[308]:

³⁰⁴ Üreten, a.g.e., s.72’den aktaran Turhan, a.g.e., s.35.

³⁰⁵ Markland, R., Vickery, S., Davis, R., *Operations Management: Concepts in Manufacturing and Services*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1995, pp.27–28 ’den aktaran Badri, Davis, Davis, a.g.e., s.159.

³⁰⁶ AYTEKİN, a.g.e., s.43.

³⁰⁷ Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

³⁰⁸ Ahmad, M.M., Dhafir, N., “Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures”, *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 18, 2002, pp.171–176.

- Finansal performans indikatörleri
- Teknik performans indikatörleri
- Verimlilik indikatörleridir.

Performans ölçümünde; performans etkinliğini “nicel” ve “nitel” olarak ölçmek önemlidir. Azzoneve arkadaşları^[309], Noble^[310], Barker^[311], Neely ve arkadaşları^[312], Wathen^[313] bu konu üzerinde çalışmışlardır. Neely ve arkadaşları^[314], performans ölçüm sistem tasarımı için bir yapı ortaya koymuştur. Bititici ve arkadaşları^[315], performans ölçüm prosesi için kapalı sistem dağıtım ve feedback modelini geliştirmiştir. İlavetende performans ölçüm sistemlerinin dinamiği için gerekli yapının speklerini oluşturmuşlardır^[316]. Lockamy^[317]; sayısal performans ölçüm sistemi geliştirmek için normatif bir model önermiştir. Bölüm ve fabrika performansı ölçüm sistemleri arasındaki ilişkiye, işletme stratejik hedeflerine destek

³⁰⁹ Azzone, G., Masella, C., Bertele, V., "Design of Performance Measures For Time-Based Companies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:11, No:3, 1991, pp. 77-85'den aktaran Dangayach, G.S., Deshmukh, S.G., "Manufacturing Strategy: Literature Review and Some Issues", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:21 Iss:7, 2001, pp.884 – 932, s.910.

³¹⁰ Noble, M.A., "Manufacturing Strategy: Testing The Cumulative Model in A Multiple Country Context", *Decision Sciences*, Vol:26, Issue:5, Sept.,1995, pp.693-721'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

³¹¹ Barker, B., "Value-Adding Performance Measurement: A Time-Based Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:13 No:5, 1993, pp.33-40'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

³¹² Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., Dafs, H., "Realizing Strategy Through Measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:14, No:3, 1994, pp.140-152'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

³¹³ Wathen, S., "Manufacturing Strategy in Business Units: An Analysis of Production Process Focus and Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:15, No:8, 1995, pp.4-13'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

³¹⁴ Neely, A., Mills, J., Platts, K., "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:15, No:4, 1995, pp.80-116'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

³¹⁵ Bititici, U.S., Carrie, A.S., Mcdevitt, L., "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:17, No:5, 1997, pp.522-534'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

³¹⁶ Bititici, U.S., Turner, T., Begemann, C., "Dynamics of Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:20, No:6, 2000, pp.692-704'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

³¹⁷ Lockamy, A., "Quality Focused Performance Measurement Systems: A Normative Model", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:18, No:8, 1998, pp.740-766'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

ve örgütsel kontrol konularına odaklanmıştır. Medori ve Steeple^[318]; performans ölçüm sistemleri için bir denetim (audit) yapısı oluşturmuştur (Performans ölçümü çapraz fonksiyonlu ölçümler yapabilen çok boyutlu bir yapıda olmalıdır). Bir başka araştırmacı grubu; performans ölçümünü “iç” ve “dış” performans olmak üzere “2” boyutta incelemiştir.

İç performans ölçümü; işletmenin iç üretim ve lojistik faaliyetlerinin etkinlik ve verimlilik ile ilgilidir. Bu performans kategorisi; spesifik üretim ve lojistik alanlarındaki maliyet, teslimat hızı, ve güvenilirliği, kalite, esneklik, müşteri hizmetleri ve dağıtım uygunluğunu konu alır. İç performans ölçüm değerleri daha fazla işletmenin kontrolündedir bu yüzden stratejinin; yapı ve lojistik arasında ilişkileri direkt olarak etkilemesi söz konusudur.

Dış performans ölçümü; işletmenin firma sınırları dışında kalan faktörlerle değerlendirilmesini özetler. Bu ölçüm; iş performansının pazar payını, yatırımların geri dönüşünü ve satış büyümesini gibi geleneksel indikatörlerini içerir. Ayrıca müşteri tatmini gibi finansal olmayan indikatörleri de içermektedir^[319].

Operasyonel performans ile genel performans arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; Swamidass ve Newell'in^[320] araştırmaları sonucu genel performansın; operasyonel performansın bir kısmı olan esneklikle pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çok sayıda çalışma göstermiştir ki iyi bir kalite performansı; genel performans olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin; Ferdows ve DeMeyer^[321], Noble^[322]; etkili operasyonel performansın, kalitenin temel alındığında başladığı konusunda hem fikir olmuşlardır. Bu konuda çok sayıda çalışma yapan; Flynn^[323], Ward^[324], Collins ve arkadaşları^[325] birinci sınıf üreticilerin

³¹⁸Medori, D., Steeple, D., "A Framework For Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:20, No:5, 2000, pp.520-533'den aktaran Dangayach, Deshmukh, a.g.e., s.910.

³¹⁹Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

³²⁰Swamidass, Newell, a.g.e., s.509-524'den aktaran Ward, Duray, a.g.e., s.123-137.

³²¹Ferdows, K., DeMeyer A., "Lasting Improvements in Manufacturing Performance: in Search of A New Theory", *Journal of Operations Management*, 9,2,1990, pp. 168-184'den aktaran Ward, Duray, a.g.e., s.126.

³²²Noble, a.g.e., pp.693-720'den aktaran Ward, Duray, a.g.e., s.126.

³²³Flynn, B.B., Schroeder, R., Sakakibara, S., "A Framework For Quality Management and An Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, 11,1994, pp.339-366'dan aktaran Ward, Duray, a.g.e., s.126.

en iyi rakiplerinin; üretim kapasitelerindeki değişikliklerle rekabet etmek olduğu belirtmişlerdir.

Örgüt yapısı ile performans arasındaki ilişkiyi incelediğimizde Van de Ven^[326]; örgüt yapısının performansı için gerek organizasyon gerekse alt birimlerin önemine işaret etmiştir. Örgüt performansı veya verimlilik; örgüt yapısında bir çok yollardan ölçülebilen ve öngörülebilir bir bağımsız değişkendir. Bazı araştırmacılar; yapısal değişkenlerin kombinasyonunun tek tek değişkenlerin performans üzerine etkisinden daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Genel olarak ölçümler; “*Sert (hard)*” ve “*Yumuşak (soft)*” olmak üzere “2” şekilde yapılmaktadır. Hard ölçümler de; performans ile ilgili satış değerleri..v.b. gibi rakamsal ifadelerle dayanırken; soft ölçümler de; kişisel algılar, orta kademe yöneticilerinin değerlendirmelerini..v.b. içermektedir^[327].

Örgüt yapısı ile ilgili çalışmaların temelinde genel performans artışı için yapının operasyonel performanstaki değişimleri çok yakından izlemek zorunda olduğu yönünde tartışmalara odaklanmaktadır. Çevre; örgütün yapısal formu ve fonksiyonları arasındaki ilişki olasılığı, klasik yapı-performans çalışmalarının ana konularını oluşturmaktadır. Chandler^[328] çalışmalarında; dış koşullardaki değişimi ayrıntılı olarak ele alır ve mekanik yapı düşüncesini temsil eden hiyerarşik fonksiyonel yapıdan başka uygun yapısal formlar geliştirme ihtiyacı duyar. Mekanik yapılar stabil çevresel koşullarda yüksek verimle çalışmak için geliştirilebilmeleri için uygundur. Örgüt yapılarının oluşturulmasının bir bilimsel yanı olması ve insanların ekonomik oluşumlar olduğu düşüncesine dayanarak; örgütlerin rasyonel varlıklar oldukları söylenebilir^[329].

Bu çalışmada performans indikatörleri olarak; “*karlılık performansı*” ve “*pazar performansı*” incelenmiştir.

³²⁴Ward, P.T., Bickford, D.J., Leong,G.K.,”Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure”, *Journal of Management*, 22,1996, pp.597-626’dan aktaran Ward, Duray, a.g.e., s.126.

³²⁵Collins, R.S., Cordon, C., ve Julien, D., “An Empirical Test of The Rigid Flexibility Model”, *Journal of Operations Management*, 16, 1998, pp.133-146’dan aktaran Ward, Duray, a.g.e., s.126.

³²⁶Van De Ven, a.g.e., pp.64-78’dan aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.50-51.

³²⁷Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter, a.g.e., s.60.

³²⁸Chandler, a.g.e.’den aktaran Catherine, Pervaiz, a.g.e., s.54.

³²⁹Burnes, B.,”*Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*”, Financial Times Prentice Hall, 2000, Harlow’dan aktaran Catherine, Pervaiz,a.g.e., s.54.

3.2.1. Karlılık Performansı

Finansal performans indikatörlerinden karlılığı değerlendirmede “iki” ölçüm kullanılmıştır.

Birincisi Swamidass ve Newell’in^[330] önerdiği; bölüm yöneticilerinden bölümlerinin performansını; endüstri ortalamaları, son üç yıl satış ortalamaları, satıştan geri dönüşler ve aktif getiriye büyüme ile karşılaştırma yapmalarınıdır.

İkincisi ise Penrose^[331], Galbraith^[332] karlılıktaki sürekli iyileşmeyi, çoğunlukla firmanın ana hedefi olarak tanımlanan “karlılık artışı” ile ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir.

Sapienza ve arkadaşlarına^[333] göre çoğunlukla küçük firmalardan karlılıkla ilgili bilgileri almanın zorluğu ve onların bu değerlerin yayınlanmasını istemeyecekleri gibi bilgileri paylaşmakta da pek gönüllü davranmayacakları için bu ölçümün her zaman küçük ölçekli firmalarda uygulanabilirliğinde sorunlar çıkabilmektedir. Dess ve Robinson^[334], Covin ve Slevin^[335] ise konu ile ilgili olarak; tahmin edilen performans ölçümü ile objektif performans ölçümü arasında güçlü bir korelasyon ilişkisi mevcut olduğunu ifade etmişlerdir.

3.2.2. Pazar Performansı

Dess ve Beard; pazar performansının çok sık kullanılan ölçüm indikatörlerinden biri olduğunu ifade etmişlerdir^[336].

³³⁰Swamidass, Newell, a.g.e., pp.509–524’dan aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

³³¹Penrose, E., “*The Theory of The Growth of The Firm*”, Oxford, Blackwell, 1980’dan aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

³³²Galbraith, K., *The New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin, 1985’dan aktaran Chenhall, a.g.e., s.187.

³³³Sapienza, H., Smith, K.G., Gannon, M.J., “Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research”, *American Journal of Small Business*, 12, 3, 1988, pp. 845–853’dan aktaran Leitner, K.H., Guldenberg, S., “Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: A Longitudinal Study of Austrian SMEs”, *Small Business Economics*, 3, 5, 2010, pp.169–189.

³³⁴Dess, G.G., Robinson, R.B., “Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures”, *Strategic Management Journal*, 1984, 5, 3, pp.265–273’dan aktaran Leitner, Guldenberg, a.g.e., s.178.

³³⁵Covin, J.G., Slevin, D.P., “The Influence of Organization Structure on The Utility of An Entrepreneurial Top Management Style”, *Journal of Management Studies*, 25, 1998’dan aktaran Leitner, Guldenberg, a.g.e., s.178.

³³⁶Dess, G.D., Beard, D.W., “Dimensions of Organizational Task Environments”, *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, pp.52–73’dan aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.516.

IV-KÜRESELLEŞME ETKİSİ, OPERASYONEL PERFORMANS, ÖRGÜT YAPISI VE GENEL PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1.Küreselleşme Etkisi ile Operasyonel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler:

Çevresel faktörler ile operasyonel süreçler arasındaki ilişki ile ilgili olarak, çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri olan Swamidass ve Newell'in teorik çalışmalarında çevresel dinamizmin; operasyonel ve işletme genel performansı arasındaki ilişkide önemli bir yer teşkil ettiğini ortaya koymuştur. Daha sonraları Ward ve arkadaşlarının 1995-1996 yıllarında yaptıkları saha araştırmalarında, gerçekten de çevrenin operasyonel performansı etkilediğini bunun da işletme performansına "olumlu" veya "olumsuz" yansımaları olduğunu ispatlamışlardır^[337].

Ward-Duray'ın araştırmalarında, küreselleşmenin işletmelerin çevresindeki dinamizmi artırdığı bunun sonucu olarak da rekabette farklılaşmanın gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu farklılaşma gereksinimi de operasyonel performans bileşenlerinden maliyet, kalite, dağıtım ve esnekliğe etki etmekte olup, doğru tespit edilen ve uygulanan operasyonel süreçlerin rekabet karşısında işletme performansını arttırdığını ileri sürmüştür^[338]. Voss ise rekabetin arttıkça işletmelerin daha uygun ve adaptif operasyonel süreçler geliştirebildiklerini öne sürmüş olup bu tür işletmelerin performanslarını arttırabildiklerini tespit etmiştir^[339].

Küreselleşme etkisinin bileşenleri olarak tespit edilmiş olan rekabet şiddeti, teknolojik değişim hızı, maliyet baskısı, ve yeni fırsatların; operasyonel performans üzerindeki etkilerinin tek tek incelenmesi ve bu inceleme sonucu oluşturulan hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

- Küreselleşme bileşenlerinin, "Kalite" performansına etkileri:

Gerwin 1987 yılında yaptığı çalışmalarında; kalitenin farklı şekillerde tanımlanabileceğini ifade etmiştir. 1992 yılında Parthasarthy ve Sethi kaliteyi "iki"

³³⁷ Aytakin, a.g.e., s.65.

³³⁸ Ward, Duray, a.g.e., s.123-137'den aktaran Turhan, a.g.e., s.47.

³³⁹ Voss, C.A., "Alternative Paradigms For Manufacturing Strategy", *International Journal of Operations Management*, Vol:15, No:4, 1995, pp.5-15'den aktaran Turhan, a.g.e., s.40.

ana konsepte ayırarak araştırma yapmışlardır. Bunlardan biri “*performans*” (ürünün özelliklerine ve performansına etki eden) diğeri ise “*uygunluk*” (speklere uyum veya hata oranı azlığı) kalitesidir. Rekabetçi özellik açısından bunlardan biri veya her ikisinde göz önüne alınabilir. Fakat; uygunluk kalitesi ise günümüz rekabet ortamında müşteriler tarafından beklenen bir özellik olup, işletmeyi rakiplerine göre rekabet konusunda farklılaştırır. Performans kalitesi ise rekabet avantajının merkezinde gibidir^[340]. Dolayısı ile rekabetteki artış direkt olarak kalite performansına olumlu olarak yansımaktadır. Algılanan rekabet şiddeti ile kalite performansı arasında ilişki olduğu öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H1a Algılanan rekabetin şiddeti, kalite performansını artırır.

Kalite sınırları sürekli genişleyen bir kavramdır. Teknoloji gelişmeler ve değiştirdiği koşullar, ihtiyaçlar ve bunların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni fırsatlar kaliteye farklı boyut kazandırmaktadır. Kalite niteliği bakımından dinamik bir özelliğe dönüşmekte, tüketici ihtiyaçlarına paralel olarak gelişmekte ve değişmektedir. Ancak bu durumda işletmelerde değişen ve gelişen ortama uyum sağlayabilmektedirler^[341]. Algılanan yeni fırsatların; kalite ve teslimat hızını arttırmaya yönelik olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H1b Algılanan yeni fırsatlar, kalite performansını artırır.

Özellikle Japon şirketlerinin mevcut fırsatları lehlerine çevirebilmek, yeni fırsatlar elde edebilmeleri amacıyla üretim süreçlerine teknolojik yenilikleri adapte etmeleri ve bunları yeni yönetim teknikleri ile desteklemeleriyle geline nokta, işletmeler pazarlarda düşük maliyetin yanı sıra “*kalite*” ve “*hız*” unsurlarıyla da rekabet etme olanağına kavuşmuştur^[342]. Algılanan teknolojik değişim hızındaki artışın; kalitenin sürekli iyileştirilmesine sebep olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H1c Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, kalite performansını artırır.

³⁴⁰ Stock, Greis, Kasarda, a.g.e., s.228.

³⁴¹ Aytakin, a.g.e., s.38.

³⁴² Saylı, H., A.K.Ü., www.2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/yenilik.doc, s.8.

Maliyet baskısı, kaliteli ürün üretme sürecini teknolojinde (CAD-TQM gibi) yardımı ile olumlu etkilemektedir. Ancak bu teknikler kalitenin uygulanma maliyetini yükseltmektedir. Doğaldır ki; bu süreçlerin uygulanma maliyetlerinin; hatalı ürünü müşteriye ulaşmadan tespit edip, yeniden işleme veya tamamı ile ıskartaya çıkartma maliyetleri ile ve de müşteriye ulaştıktan sonra bunu telafi etme maliyetleri ile karşılaştırılması gerekmektedir^[343]. Çünkü maliyet baskısı mümkün mertebe hatalı üretim maliyetlerine katlanılmasını istemez. Algılanan maliyet baskısının; kalite üzerinde olumlu olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H1d Algılanan maliyet baskısı, kalite performansını artırır.

-Küreselleşme bileşenlerinin, “*Maliyet*” performansına etkileri :

Fawcett-Closs'un 1993 yılında yayınladığı çalışmasında; ekonomik globalizasyondan kaynaklanan değişikliklerin, endüstriyel pazarlar üzerinde büyük bir rekabet baskısı ortaya koyduğunu bunun sonucu olarak da işletmelerin rekabet edebilmek için sürekli düşük maliyetli ürünler üretip, dağıtmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunu sağlayabilmek için zaman zaman işletmeler maliyetlerin düşük olduğu ülkelerde üretim yapmakta, diğer ülkelerde son şeklini vererek piyasaya sürme yolunu tercih etmektedirler^[344]. Ayrıca işletmeler yüksek hacimli üretimi (ölçek ekonomisi) tercih etme yoluyla maliyetleri düşük tutmaya çalışmaktadırlar^[345]. Dolayısı ile rekabet artışı; maliyetlerin azaltılması yönünde ciddi baskılar oluşturmaktadır. Algılanan rekabet şiddeti ile maliyet düşürmeye verilen önem arasında pozitif bir ilişki olabileceği öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H2a Algılanan rekabetin şiddeti, maliyet performansını artırır.

Talebin çekme ve teknolojinin itme yaklaşımı bağlamında yeni fırsatların oluşumunda müşterilerden gelen taleplerin etkisi kadar teknolojik yeniliklerin

³⁴³Beaumont, N.B., Schroder, R.M., "Technology, Manufacturing Performance and Business Performance Amongst Australian Manufacturers", *Technovation*, 17, 6, 1997, pp.297-307, s.300-301.

³⁴⁴Fawcett, Closs, a.g.e., s.1-25'den aktaran Turhan, a.g.e., s.44.

³⁴⁵Üreten, a.g.e., s.72'den aktaran Turhan, a.g.e., s.30.

etkisinin de büyük olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, zaman içinde geliştirilen ürün ve süreç yenilikleri pazar koşullarını dolayısıyla işletmelerin rekabet etmede kullandıkları araçları değiştirmiştir. Örnek olarak, üretimin emek yoğun olduğu talebin arzı aştığı dönemden, arz ve talebin dengelendiği maliyetlerin düştüğü döneme geçişte, Ford şirketinin hareketli montaj hattı yeniliği (süreç yeniliği) anahtar bir rol oynamıştır. Bu yeniliğin sonucunda kısıtlı üretim sorunu ortadan kalkmaya başlamış ve işletmeler maliyet üstünlüğünü rekabet aracı olarak kullanmaya başlamışlardır^[346]. Bu bağlamda; algılanan yeni fırsatların rekabet avantajı açısından maliyetleri düşürmeye yönelik olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H2b Algılanan yeni fırsatlar, maliyet performansını artırır.

Teknolojideki hızlı değişim, üretim için gerekli alet/edavat ve süreçlerin çok kısa zamanda geliştirilebilmesini sağlamaktadır. Örnek olarak, yeni üretim teknikleri yardımı ile bir çok endüstri ürün çeşitliliğini göz önünde bulundurarak ekonomik olarak kütleli üretim yapabilir hale gelmektedir. Mikro işlemci ve bilgisayar teknolojisinin bütünleştirilmesi ile birlikte bir çok ürün ve servisler yazılım (software) bazında farklılaşmaktadır. Bir çok uygulamalarda donanımların içine yazılımların ilave edilmesi, verimlilik artışına bunun sonucu olarak da ürün maliyetlerinde büyük miktarlarda düşümlere sebep olmaktadır^[347]. Ayrıca süreçlerin hızlanması da teknolojik gelişimin artmasına neden olmaktadır. Algılanan teknolojideki değişim hızının artışı, operasyonel maliyetlerde azalmaya yol açacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H2c Algılanan teknolojideki değişim hızı, maliyet performansını artırır.

Hill'e göre; "*fiyat*" pekçok piyasada ve özel olarak da ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında önemli bir pazar kazanma ölçütüdür. Bu durumda operasyonel faaliyetlerin amacı; piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyeti sağlamak olmalıdır. Pazar kazanmak amacıyla ürün fiyatı düşük tutulduğunda, operasyonel fonksiyonlar mevcut kârları korumak ya da kârlılığını

³⁴⁶Sayılı, a.g.e.,s.8.

³⁴⁷Bettis, R.A., Hitt, M.A., "The New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal*, Vol: 16, 1995, pp.7-19, s.7.

devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesi görevini yüklenmektedir^[348]. Başka bir ifadeyle maliyet baskısı; operasyonel maliyetlerin azaltılması yönünde bir baskı uygular. Bu bağlamda; algılanan maliyet baskısının, operasyonel maliyetleri düşüreceği öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H2d Algılanan maliyet baskısı, maliyet performansını artırır.

-Küreselleşme bileşenlerinin, “*Esneklik*” performansına etkileri :

Esneklik ile ilgili farklı yorumlamalar yapılabilmektedir. Ancak Gerwin 1987 yılında esnekliğin belirsiz çevre koşullarında işletmelerin rekabet yeteneğinin bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Miller ve Roth ise 1994 yılındaki çalışmalarında “*dizayn*” ve “*hacim*” esneklikleri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Dizayn esnekliğini; hızlı tasarım değişikliği yapabilmek ve/veya yeni ürünü hızlıca piyasaya sürebilmek olarak, hacim esnekliğini ise talep değişmelerine cevap verebilme hızı olarak tanımlamışlardır^[349]. Rekabetteki artışın, müşteri talep ve beklentilerinin karşılanmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle; işletmelerde hem dizayn hemde hacim esnekliği üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H3a Algılanan rekabetin şiddeti, esneklik performansını artırır.

Makridakis; önümüzdeki 15 yılın sonunda arz fazlası vermeyecek ürün ve hizmetlerin yalnızca “*yeni*”, “*özgün ürünler ve hizmetler*” olacağını belirtmektedir. Bu açıdan Makridakis; bu tür ürün ve hizmetleri pazara sunma esnekliği ve yeteneğinin, başarıyı yakalayan ve zenginlik yaratan tek ve en önemli faktör olacağını ifade etmektedir^[350]. Bu nedenle algılanan yeni fırsatların; operasyonel süreçlerde esnekliği artırıcı olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H3b Algılanan yeni fırsatlar, esneklik performansını artırır.

Mohanty-Deshmukh’a göre operasyonel esneklik, çevresel değişimlerle bunlardan biri olan teknolojik değişimle mücadele eden en önemli işletme araçlarından biridir. İşletmeye sağladığı kolaylık ise gerekli durumlarda bir ürün

³⁴⁸ AYTEKİN, A.G.E., S.39.

³⁴⁹ STOCK, GREIS, A.G.E., S.228.

³⁵⁰ SAYLI, A.G.E., S.8.

politikasından diğ er bir ürün politikasına geçebilecek bir operasyon süreci esnekliğine sahip olmasıdır. Esnek imalat sistemleri, bilgisayar destekli tasarım ve üretim bu stratejik araca örnek olarak verilebilir. Operasyonel esnekliğin sağlanması için büyük miktarlardaki üretime uyum gösterebilecek, teknolojiye de ğ iş imi benimseyebilecek yeteneklere ve ürün kar masında hızlı de ğ iş im yapabilecek esnekliğ e sahip olmak gerekmektedir^[351]. Sontyag 2003 yılındaki çalış masında firmaların rekabette önceliklerini koruyarak teknolojik de ğ iş ime ayak uydurmaları gerektiğini belirtmiştir. Bunu sağlamak için de teknoloji kullanıcı larının, tedarikç iler ve imalat yöneticilerinin esnek bir strateji izlemeleri ve birbirleriyle koordineli çalışmaları gerektiğini ileri sürmüştür^[352]. Algılanan teknolojik de ğ iş im hızındaki artışın, esneklik artışına sebep olması ö ngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H3c Algılanan teknolojiye de ğ iş im hızı, esneklik performansını artırır.

Genelde imalatta esneklik artışına yüksek maliyetli, çok amaçlı makineler kullanılarak ulaşılabilmektedir. Doğ ru bir şekilde uygulanması halinde ileri imalat teknolojileri imalat esnekliğine ulaşmada maliyeti azaltır^[353]. Yeni ürün piyasaya sürme süresi, ortalama ürün de ğ iş im süreci zamanı, stok devir süreleri tamamen esneklik derecesi ile ilgilidir. Üreticinin rolü, ürün farklılıklarıyla baş edebilmek için yeterince esnek olan ve düşük maliyet sağlayan bu süreçleri geliştirmeye devam etmeleridir^[354]. Maliyet baskısı da işletmeleri bu yönde davranmaya itmektedir. Algılanan maliyet baskısının; esnekliği arttıracak ö ngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H3d Algılanan maliyet baskısı, esneklik performansını artırır.

³⁵¹Monathy, R.P., Deshmukh, S.G., "Evaluating Manufacturing Strategy For A Learning Organization: A Case", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:19, No:3, 2000, pp.308-327'den aktaran Turhan, a.g.e., s.34.

³⁵²Sonntag, V., "The Role of Manufacturing Strategy in Adapting to Technological Change", *Integrated Manufacturing Systems*, 14/4, 2003, pp.312-322'den aktaran Turhan, a.g.e., s.43

³⁵³Ward, Bickford, Leong, a.g.e., aktaran Doğan, a.g.e., s.29.

³⁵⁴Doğan, a.g.e., s.29.

-Küreselleşme bileşenlerinin, “*Teslimat Hızı*” performansına etkileri :

Teslimat performansının rekabet boyutu olarak iki bileşeni vardır. Bunlardan biri “*hız*” diğeri de “*teslimat güvenilirliği*”dir. Teslimatın müşteriye hızlı olarak yapılması bir çok açıdan rekabet avantajı sunar ve bir çok işletme için teslimat hızı hayati önem taşır. Teslimat güvenilirliği de istenen miktarda tam olarak teslimatın istenen zamanda yapılmasıdır ki bu özellikle üretim işletmeleri için tam zamanında üretim yapılabilmesi açısından önem taşır^[355]. Yukarıdaki açıklamalardan sonra; algılanan rekabet şiddetindeki artışın, işletmelerde teslimat hızını artırıcı yönde olumlu etkileri olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H4a Algılanan rekabetin şiddeti, teslimat hızı performansını artırır.

Yeni fırsatlar ile ilgili olarak; Boyd’un çalışmalarında kaynak bağımlılığı teorisine göre dış kaynaklar ve enformasyonlar işletmenin çevreye bağımlı olma derecesini gösteren parametrelerdir. Firmalar değişik düzeylerde bağımlılıkla karşılaşır. Yeni fırsatlar işletmelerin bu bağımlılığını minimuma indiren faktörler olarak karşımıza çıkar ve firmaların büyümesine, performans artışına yol açar^[356]. Günümüz işletmeleri için teslimat hızı, söz konusu yeni fırsatlar ve avantajlarından yararlanma için büyük fırsatlar oluşturmaktadır. Algılanan yeni fırsatların teslimat hızını arttırmaya yönelik olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H4b Algılanan yeni fırsatlar, teslimat hızı performansını artırır.

Önceki bölümlerde de ifade ettiğimiz gibi teknolojiye hızlı değişimin sonucu olarak, operasyonel süreçlere telekomünikasyon ve bilişim teknolojilerinin eklenmesi ile birlikte bir çok endüstride ürün çeşitliliğinin fazlalığı göz önünde bulundurularak ekonomik olarak kitlesel üretim yapabilme yeteneğinin kazanılması, ürün teslim sürelerinin kısalmasına yol açmıştır. Ayrıca iletişimdeki ve fiziksel ürün teslimatını sağlayan nakil araçlarındaki teknolojik gelişmeler ürün teslimat sürelerinin kısalmasına ve güvenilirliğinin artmasına neden olmaktadır^[357]. Bu nedenle

³⁵⁵ Stock, Greis, a.g.e., s.228.

³⁵⁶ “Kaynak Bağımlılığı Teorisi”, www.angelfire.com/nt/zeus/yl/y17.doc, 2.05.2011

³⁵⁷ Bettis, Hitt, a.g.e., s.7.

algılanan teknolojik değişim hızındaki artışın, teslimat hızında iyileşmeye sebep olması öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H4c Algılanan teknolojideki değişim hızı, teslimat hızı performansını artırır.

Greasley özellikle, “stok tutma” operasyonunun teslimat sürelerinin kısaltılmasında faydalı olacağını dolaylı olarak maliyet avantajı sağlayabileceğini ancak gelecek talepleri karşılamakla ilgili bazı dezavantajları olduğunu belirtmiştir. Rekabetçi durumlarda, teslimat hızı avantajından hem maliyetlerin azaltılmasında hemde teslim zamanını kısaltılmasında faydalanılabileceğini ifade etmiştir^[358]. Algılanan maliyet baskısının; teslimat hızını artırması öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H4d Algılanan maliyet baskısı, teslimat hızı performansını artırır.

4.2.Küreselleşme Etkisi ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler:

Çevresel etkilerin (küreselleşme etkisi gibi), örgüt yapısı üzerine etkilerinin analizi örgüt teorisinin ana konusu haline gelerek son yıllarda üzerinde araştırma yapılan temel konulardan biri olmuştur. Bu konu ile ilgili literatürde farklı bakış açıları oluşmuştur. Fakat bu görüşlerin hepsinin temelinde “*popülasyon ekolojisi*”nin temel mantığı bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle; canlı organizmaların hayatta kalabilmek için çevreye uyumda gösterdiği başarıyı, örgütler de varlıklarını sürdürebilmek için çevresel değişimlere hızlıca adapte olarak göstermek zorundadırlar. Örgütlerin çevreye adaptasyonu ile ilgili olarak “*adaptif perspektif*” olarak adlandırılan örgüt içinden çevreye doğru bir değişim ya da “doğal seçim” olarak adlandırılan çevreden örgüt içine doğru bir değişimin başlaması gerekmektedir.

Adaptif perspektifte, çoğunlukla yöneticiler çevreyi sürekli gözlemleyerek, olası fırsat ve tehditlere karşılık strateji ve örgüt yapılarını uygun bir şekilde değiştirerek adaptasyon sağlarlar. Özellikle değişim teorisyenleri olan Levin ve

³⁵⁸Greasley, a.g.e., s.312’den aktaran Doğan, a.g.e, s.43.

White 1961'de; adaptif perspektif yaklaşımını uygulamışlardır. Sonuç olarak çevre ve örgüt yapısı arasındaki ilişki; adaptif davranış ve öğrenmeden oluşmaktadır.

Doğal seçim yaklaşımında ise bireysel organizasyonlar olsun veya olmasın çevre; örgüt yapısının optimal kombinasyonunu seçmekte burada rekabet ortamı oluşturarak sağlamaktadır^[359].

Bir başka kaynakta ise popülasyon ekolojisinin örgütsel değişimi anlamamıza önemli katkısının olduğu ifade edilmektedir. Konu ile ilgili literatürde; başlangıçta yapılan araştırmalarda örgütsel değişim sebeplerinden ilki olarak; başarısızlıklar ve kuruluş hatalarının neden olduğu, ikincil olarak değişimin mevcut örgüt yapıları tarafından gerçekleştirildiği tahmin edilmekteydi. Ancak günümüzde popülasyon ekolojisine odaklanılmış olup örgütler tarafından meydana getirilen değişimin, başarısızlıklar ve kuruluş hataları nedeniyle meydana gelen değişim kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur^[360].

Küreselleşme etkisinin bileşenleri olarak seçilen; rekabet şiddeti, teknolojik değişim hızı, maliyet baskısı, ve yeni fırsatların; örgüt yapısı üzerindeki etkilerini tek tek inceleyerek oluşturulan hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

-Küreselleşme bileşenlerinin, "*Biçimselleşme düzeyine*" etkileri :

İşletmeleri etkileyen rekabet konusunda, ekonomik anlamda bir çok teorik araştırma yapılmasına rağmen, örgüt teorisyenleri tarafından üzerinde pek çalışma yapılmamış bir konudur. İlk kez; rekabetin örgüt üzerinde etkilerini 1955 yılında inceleyen Rose örgütlerin her ne zaman rekabetle karşılaşırlarsa rekabetin şiddeti derecesinde "*esnek*" bir yapı oluşturdukları sonucuna varmıştır. Simpson ve Gulley yaptıkları araştırmalarla bu sonucu desteklemişlerdir. Esnek yapı kavramını daha sonraları Burns ve Stalker; hiyerarşi düzeyleri, uzmanlaşma seviyeleri ve biçimsellik seviyeleri az olan yapılar olarak tanımlamış ve bunlara "organik yapılar" adını

³⁵⁹Hannan, M.T., Freeman, J., "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol:82, No:5, Mar.,1977, pp.929-964, s.929-940.

³⁶⁰Kelly, D., Amburgey, T.L., "Organization Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change", *Academy of Management Journal*, Vol:34, No:3, Sep.,1991, pp.591-612, s.592.

vermiştir^[361]. Diğer bir görüş ise Miller'in^[362]; Khandwalla ve Friesen'in savunduğu, işletmelerin bulunduğu çevresel ortamdaki belirsizlik ve değişimin etkisini azaltabilmek ve rekabet avantajı yaratabilmek için faaliyetlerin biçimselleşmesi gerektiği görüşüdür. Bu bağlamda; rekabet şiddetinin, biçimselleşme düzeyini arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H5a Algılanan rekabetin şiddeti, biçimselleşme düzeyini artırır.

Yeni fırsatlar ile örgüt yapısı arasındaki ilişki ile ilgili olarak; Dess ve Beard'ın yakın zaman önce yaptığı çalışmalarında; işletmelerin çevresini bir kaynaklar havuzuna benzetmiş ve kaynakların çokluğunu çevrede oluşan fırsatlar olarak tanımlamıştır. Bu fırsatların çokluğunun işletme yapıları ve performans üzerindeki etkilerinin olumlu olduğunu belirtmiştir. Starbuck'ın^[363] çevresel fırsatlar üzerine olan konsepti, Baldrich'in çevresel kapasite konseptine çok benzer olacak şekilde (çevresel fırsatların sürekli büyümeyi desteklemek isteyeceği) geliştirildi. Her iki konseptte de; örgütlerin örgütsel büyümeye ve stabiliteye izin veren çevresel fırsatları çok olan ortamlar istedikleri ifade edildi. Hirsch'de^[364]; örgütlerin sosyal ilişkilerinde, fırsatları bol dış çevresel ortamlar elde ettiklerini bundan da büyümelerinde faydalanabildiklerini ispatlamıştır. Örgütlerin sağlıklı büyüebilmeleri içinde ise kimin, neyi, nerede, nasıl, ne zaman yapacağını belirlenmesi ve bu prosedürlere görede çalışanların kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu nedenledir ki; algılanan yeni fırsatların, biçimselleşme düzeyini arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H5b Algılanan yeni fırsatlar, biçimselleşme düzeyini artırır.

³⁶¹Pfeffer, J., Leblebici, H., "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure", *Social Forces*, Vol:52, No:2, (Dec.,1973), pp.268-279, s.268.

³⁶²Miller, D., "Environmental Fit Versus Internal Fit", *Organization Science*, Vol:3, No:2, (Published May, 1992), pp.159-178, s.163.

³⁶³Starbuck, W.H., "Organizations and Their Environments", InMarvin D. Dun-nette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1069-1123, Chicago:Rand McNally, 1976'dan aktaran Dess, Beard, a.g.e., s.55.

³⁶⁴Hirsch, P., "Organizational Effectiveness and The Institutional Environment", *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, pp.327-344'den aktaran Dess, Beard, a.g.e., s.55.

Teknoloji ve yapı arasındaki ilişkiyi araştıran;1965'de Woodward, 1967'de Thompson,1968 ve 1969'da Aston grubu olarak bilinen Pugh ve arkadaşları, 1969'da Hickson ve arkadaşları, 1970'de Perow ve 1972'de Aldrich gibi araştırmacıların çalışmaları bu konuda yapılmış ilk çalışmalar olup her bir teknoloji türü için değişik bir örgüt yapısının uygun olduğu ve teknoloji ile yapı arasında doğrudan bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya konmuştur^[365]. Teknolojik değişim hızının artışı bir anlamda çevresel belirsizliğinde artması anlamındadır. Bu nedenle örgütler; söz konusu belirsizliğin etkilerini minimuma indirmek için biçimsel kural ve düzenlemeleri devreye almaya teşebbüs ederler ancak bu süreç başlangıçta pahalı ve daha az verimlidir. Bu yüzden de anlık kararlarda bireylerin uzmanlıklarını kullanmalarına izin verilmelidir^[366]. Bu bağlamda; algılanan teknolojiadaki değişim hızının, biçimselleşme düzeyini arttıracığı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H5c Algılanan teknolojik değişim hızı, biçimselleşme düzeyini artırır.

Örgüt yapısı üzerine yapılan araştırmalar da; 1955 yılında Rose'nin^[367] Minneapolis'te 91 örgüt yapısı üzerinde rekabetin etkisini incelediği araştırmasındaki bulguların; 1969 yılında Weick'in^[368] araştırma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür. Bu konu ile ilgili olarak; maliyet baskısının, biçimselliği yüksek formal örgüt yapıları üzerinde sıkı bir koordinasyon ve kontrol işlevinin yapılmasını zorunlu ve mümkün kıldığını göstermektedir. Algılanan maliyet baskısının, biçimselleşme düzeyini arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H5d Algılanan maliyet baskısı, biçimselleşme düzeyini artırır.

-Küreselleşme bileşenlerinin, "*Uzmanlaşma düzeyine*" etkileri :

Miller, Kandwalla ve Friesen'in geliştirdikleri modelde (önceki bölümde belirtilen); çevresel belirsizlik ve rekabetin olduğu ortamlarda en iyi ve doğru

³⁶⁵Yıldırım, a.g.e., s.40.

³⁶⁶Fry, L.W., Slocum, W.J., "Technology, Structure, and Workgroup Effectiveness: A Test of a Contingency Model", *The Academy of Management Journal*, Vol:27, No:2, (Jun., 1984), pp.221-246,s.227-228.

³⁶⁷Rose, A., "Voluntary Associations Under Conditions of Competition and Conflict", *Social Forces*, 34, (Dec.,1955), pp.159-63'den aktaran Pfeffer, Leblebici, a.g.e., s.270.

³⁶⁸Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Reading:Addison-Wesley, 1969'dan aktaranPfeffer, Leblebici, a.g.e., s.270.

kararların; uzman kişiler tarafından alabileceği yönündeydi. Ayrıca mevcut işlerinde bölümlere ayrılarak uzmanlaşmış kişiler tarafından gerçekleştirilmesinin daha olumlu sonuçları olacaktır. Bu nedenle; rekabet şiddetinin, uzmanlaşma düzeyini arttıracığı öngörüsü ile ilgili aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H6a Algılanan rekabet şiddeti, uzmanlaşma düzeyini artırır.

İşletmeler; rekabetçi çevredeki tehditlere karşı koyabilmek, fırsatlardan yararlanabilmek için yaratıcılığa ve de iç operasyonlarını kontrol altına alma ihtiyacı duyarlar. Bunun içinde örgüt bir bütün olarak etkin ve hızlı bir şekilde çevrede oluşacak değişime adapte olabilmeli, fırsatları yakalama becerisini gösterebilecek esnek bir yapıya sahip olmalıdırlar^[369].Bunu daha verimli olarak gerçekleştirebilmek içinde konu ile ilgili uzman çalışan ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda; algılanan yeni fırsatların, uzmanlaşma düzeyini arttıracığı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H6b Algılanan yeni fırsatlar, uzmanlaşma düzeyini artırır.

Teknolojik değişim; işletmelerin yönetim anlayışları ve yapılarında değişikliğe yol açarak örgütsel yapının değişmesini zorunlu kılmaktadır. Teknolojik değişim hızı arttıkça; işletmeler bu değişimlere adapte olabilmek için daha çok organik yapılara yönelme eğilimlerini arttırmakta ve söz konusu teknolojiyi takip edebilecek konusunda uzman kişilerin bünyelerinde barındırma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar^[370]. Algılanan teknolojik değişim hızının, uzmanlaşma düzeyini arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H6c Algılanan teknolojik değişim hızı, uzmanlaşma düzeyini artırır.

Örgütsel kontrol ve koordinasyonu etkin bir şekilde uygulamanın yolu örgütsel yapılarda; biçimselliğin, uzmanlaşmanın, merkeziyetçiliğin etkisinin artırılması ile gerçekleştirilebilir. Çevresel ortamda oluşan aşırı rekabet hali sonucu ortaya çıkan maliyet baskısı nedeniyle; maliyetlerin sıkı bir şekilde denetlenmesi ve kontrolü için konusunda uzman kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle;

³⁶⁹Khandwalla, P.N., "Effect of Competition on The Structure of Top Management Control", *The Academy of Management Journal*, Vol:16, No:2, Jun.,1973, pp.285-295.

³⁷⁰Yıldırım, a.g.e., s.41.

algılanan maliyet baskısının, uzmanlaşma düzeyini arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H6d Algılanan maliyet baskısı, uzmanlaşma düzeyini artırır.

-Küreselleşme bileşenlerinin, “*Yalınlaşma düzeyine*” etkileri :

Örgüt çevresindeki rekabet şiddetinin; örgüt yapıları üzerindeki etkisi 38 üretim firması üzerinde incelenmiştir. Rekabet artışı, örgüt içindeki kontrol ve koordinasyon artışına sebep olmaktadır. Çevresel rekabetin şiddetlenmesinin, raporlama sıklığı ile pozitif etkileşimde olduğu tespit edilirken karar verme yöntem ve prosedürlerinin, iş akışlarının ve tanımlamalarının önceden oluşturulması daha dik örgüt yapıları (hiyerarşik yapılar) ile çok zayıf bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir^[371]. Bu nedenledir ki; algılanan rekabet şiddetinin, yalınlaşma düzeyini arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H7a Algılanan rekabet şiddeti, yalınlaşma düzeyini artırır.

İşletme çevresindeki oluşan fırsatların yakalanabilmesi için sözü edilen yeni fırsatların en kısa zamanda tespit edilip bu fırsatların yakalanmasına yönelik kararları ivedilikle ve doğru bir şekilde alabilen, daha az hiyerarşik kademeye sahip yalın örgüt yapılarının daha başarılı olacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H7b Algılanan yeni fırsatlar, yalınlaşma düzeyini artırır.

Teknolojik değişim, araştırma ve uygulama sonuçlarını bildirmesi nedeniyle her zaman örgüt teorisinin merkezinde yer almaktadır^[372]. Teknolojideki hızlı değişimler; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için örgüt yapılarını değiştirmeye ve de bu değişimlere kısa sürede adapte olmaya zorlamaktadır. Bu değişimlerin daha az hiyerarşi seviyesine sahip yapılarda (daha yalın); daha hızlı ve başarılı olabileceği beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H7c Algılanan teknolojik değişim hızı, yalınlaşma düzeyini artırır.

³⁷¹ Pfeffer, Leblebici, a.g.e., s.268-279.

³⁷² Orlikowski, W.J., “The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations”, *Organization Science*, Vol:3, No:3, Focused Issue: Management of Technology, Aug.,1992, pp.398-427.

İşletme çevresinden gelen maliyet baskısı; işletmelerin üretim maliyetlerinde düşme baskısı ve beklentisi yaratır. Bunun için üretimde kullanılan hammadde ve yardımcı malzemeler, stok politikaları, alternatif tedarikçiler, alternatif kaynaklar...v.b. ile birlikte operasyonel süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Örgüt yapısı itibarıyla de; hızlı ve doğru kararlar alabilen ve sıkı maliyet kontrolünü denetimi altında bulunduran örgüt yapılarının daha başarılı olacağı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H7d Algılanan maliyet baskısı, yalınlaşma düzeyini azaltır.

-Küreselleşme bileşenlerinin, “*Merkezileşme düzeyine*” etkileri :

Daha önceki bölümlerde de aktardığımız; Burns ve Stalker’ın 1961 ve Thompson’un 1967 yılında çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlara (rekabetin şiddetli olduğu ortamlara) istinaden yaptığı çalışmalara ilaveten; işletme yakın ve genel çevresindeki değişimlerin daha iyi gözlemlenebilmesi ve anlaşılabilmesi için rekabet ortamında merkezi bir yapıdan, ademi merkezi bir yapıya geçilmesi gerektiği beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H8a Algılanan rekabet şiddeti, merkezileşme düzeyini azaltır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde; 1000 özel ve devlet hastaneleri arasından tesadüfi seçilme ve gönüllü katılım yoluyla yapılan araştırmaya istinaden; yeni fırsatların (özellikle inovasyon sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin) merkezileşme ile negatif ilişkisi hipotez edilmiş ve araştırma sonucunda doğrulanmıştır^[373]. Bu nedenle; algılanan yeni fırsatların, merkezileşme düzeyini azaltacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H8b Algılanan yeni fırsatlar, merkezileşme düzeyini azaltır.

Teknolojik değişimler; bunları takip edip bünyesine katan işletmelere teknik üstünlükler kazandırmaktadır. Söz konusu bu üstünlüklerin örgüt yapısını çok yönlü etkilemesi de kaçınılmazdır. Bu etkiler bir çok yönde kendini gösterebilmektedir^[374]. Özellikle teknolojik değişimlerin son derece hızlı ve kolayca iççelleştirilebilmesi

³⁷³ Moch, M.K., Morse, E.V., “Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations”, *American Sociological Review*, Vol:42, No:5, Oct., 1977, pp.716-725.

³⁷⁴ Orlikowski, a.g.e., s.398-427.

için iletişim ve bilgi aktarımı son derece hızlı olmalıdır. Bunun için uzmanlaşmanın ileri olduğu ve ademi merkezi bir örgüt yapısına ihtiyaç duyulacağı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H8c Algılanan teknolojik değişim hızı, merkezileşme düzeyini azaltır.

Fiziksel lokasyonların merkezileştirilmesinin; ölçek ekonomisinden faydalanması ve operasyonların örgütsel bütünlüğünü koruması açısından önemlidir. Ölçek ekonomisi; teknolojik potansiyelin neredeyse tümün kullanarak maliyet artışından daha fazla çıktılarda artışa sebep olur. Bunun diğer bir anlamıda çıktı birim maliyetlerin daha da azalmasıdır^[375]. İşletme dışından gelen ciddi maliyet baskısının; merkezileşme düzeyini arttıracığı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H8d Algılanan maliyet baskısı, merkezileşme düzeyini artırır.

4.3.Örgüt Yapısı ile Operasyonel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler :

Operasyonel performans; oluşturulan operasyonel stratejinin uygulamalarının bir sonucu olduğundan öncelikli olarak örgüt yapısı ile operasyonel strateji arasındaki ilişkiyi literatürde incelediğimizde stratejinin; örgüt yapısı ile olan ilişkisinin çok dikkat çeken bir konu olduğunu görülür. Chandler'in^[376] 1919-1959 yılları arasında Amerikan sanayi firmaları üzerinde yaptığı incelemelerin sonucu olarak; "yapılar stratejiyi izler" tezi hem kendi çalışmasındaki sonuçları itibari ile desteklenmiş^[377] hemde bu konuda araştırma yapan başta Channon^[378], Dyas ve Thanheiser^[379], Grinyer ve Yasai-Ardekani^[380], Rumelt^[381] olmak üzere diğer

³⁷⁵King, J.L. "Centralized versus Decentralized Computing: Organizational Considerations and Management Options", *Computing Surveys*, Vol:15, No:4, (Dec., 1983), pp.319-349.

³⁷⁶Chandler, a.g.e.'den aktaran Burgelman, R.A., "A Model of The Inteaction of Strategic Behavior, Corporate Context and The Concept of Strategy", *The Academy of Management Review*, Vol:8, No:1, (Jan.,1983), pp.61-70.

³⁷⁷Burgelman, a.g.e., s.62.

³⁷⁸Channon, D. F., "The Strategy and Structure of British Enterprise", Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1973'den aktaran Amburgey, T.L., Dacin, T., "As The Left Foot Follows The Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", *The Academy of Management Journal*, Vol:37, No:6, (Dec.,1994), pp.1427-1452, s.1428.

³⁷⁹Dyas, G.P., Thanheiser, H.T., *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Firms*, London:MacMillan, 1976'dan aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1428.

araştırmacılar tarafından da kabul görmüştür. Ancak bu araştırmalarda strateji temel olarak çeşitleme; örgüt yapısı ise bölümlenme ile karakterize edilmiş olup bu ikisi arasında çevrenin ilişkisi ihmal edilmiştir. Ne örgüt yapısı nede strateji tek başına iyi bir işletme performansı sağlamaya yeterli bulunamamıştır. Yapıların stratejiyi izlediği örgütlerde; “verimlilik” ve “etkinlik” ile birlikte “mekanik örgüt” yapıları ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Hall ve Saias^[382], Mintzberg^[383], Pitts^[384], Rumelt^[385] ve arkadaşları; yapının stratejiye etkisi ve değişebilirliği yönünde araştırmalarda bulundular. Gene bu araştırmacılardan bazıları yapı ve strateji arasındaki ilişkinin; “yöneticilerin bilgi ve becerilerinin bir fonksiyonu” olduğunu öne sürmüşlerdir.

Hall ve Saias^[386], Prahalad ve Bettis^[387] yapılarda meydana gelen değişikliğin bilgi ve becerilerdeki değişikliği tetiklediğini; örneğin merkezi yönetimden ademi merkezi yönetime geçiş yerine yöneticilerin bilgi ve becerilerindeki çok çeşitliliğin geliştirilmesinin alternatif olabileceği savunmuşlardır^[388].

Skinner^[389]; operasyonel strateji olarak işletmeler eğer genel çevre “homojen” ise rekabet karşısında bir yandan verimliliklerini arttırmaya diğer yandan operasyonel maliyetlerini azaltmaya odaklandıklarını, örgüt yapılarını da buna göre ayarlamaya çalıştıklarını, genelde de fonksiyonel, çok kademeli hiyerarşi yapısına sahip, bilgi akışı ve karar hiyerarşisi sıralı olacak şekilde yapılandırdıklarını tespit etmiştir.

³⁸⁰ Grinyer, P.H., Yasai-Ardekani, M., ” Strategy, Structure, Size and Bureaucracy”, *Academy of Management Journal*, 24, 1981, pp.471-486’den aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1428.

³⁸¹ Rumelt, R., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974’den aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1428.

³⁸² Hall, Saias, a.g.e., s.149-163’den aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1430.

³⁸³ Mintzberg, a.g.e., 1979’den aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1430.

³⁸⁴ Pitts, R.A., “Toward A Contingency Theory of Multibusiness Organization Design”, *Academy of Management Review*, 5, 1980, pp. 203-210’dan aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1430.

³⁸⁵ Rumelt, a.g.e.,’den aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1430.

³⁸⁶ Hall ve Saias, a.g.e., s.153-161’den aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1430.

³⁸⁷ Prahalad, C.K., Bettis, R.A., “The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance”, *Strategic Management Journal*, 7, 1986, s.491-494’den aktaran Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1430.

³⁸⁸ Amburgey, Dacin, a.g.e., s.1430.

³⁸⁹ Skinner, W., *The Taming of Lions: How Manufacturing Leadership Evolved, 1780–1984*. In: Clark, K.B., Hayes, R., Lorenz, C. (Eds.), *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity–Technology Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1985, pp.63–114.

Badore ^[390] ve Walton^[391]; eğer çevrenin "heterojen" olması halinde ise genellikle müşterilere cevap sürelerini kısaltmaya odaklandıklarını, örgüt yapılarının çapraz iş takımları şeklinde olduğunu, bilgi akışı ve karar vermede eş zamanlılık, az hiyerarşi seviyesine sahip olduklarını, çalışanların genellikle kendi planlarını yaptıklarını ve uyguladıklarını, yönetim stili olarak iş birliği ve konsensüs üzerine oluştuğunu tespit etmişlerdir.

Örgüt yapısı bileşenleri olan biçimselleşme, uzmanlaşma, yalınlaşma ve merkezileşme düzeylerinin, operasyonel performans üzerine etkilerini ile ilgili yapılan çalışmaları tek tek inceleyerek oluşturulan hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

-Örgüt yapısı bileşenlerinin, "Kalite performansına" etkileri :

Örgütler sürekli olarak performanslarını iyileştirebilmek ve bunun sonucu olarak da rekabet avantajı kazanabilmek için yeni yöntemler araştırırlar. Kalite yönetimi de; işletmelere performanslarını arttırabilmelerini sağlamak için önemli bir araç sunmaktadır^[392]. Douglad ve Judge^[393] örgüt yapılarının; kalite ve performans arasındaki ilişkilerde bir moderator görevi gördüğünü tespit etmiştir. Örgüt yapısı ile kalite arasındaki ilişkilerde; kalite liderliği rekabet avantajı doğuracağından örgüt yapısı mekanik yapıya doğru yaklaşan başka bir ifadeyle biçimselleşme, uzmanlaşma, ve merkezileşme temel karakteristikleri olan yapıların daha başarılı olacağı beklentisi ile hipotezler oluşturulmuştur.

³⁹⁰Badore, N.L., *Involvement and Empowerment: The Modern Paradigm For Management Success*, In: Heim, J.A., Compton, W.D. (Eds.), *Manufacturing Systems: Foundation of World-Class Practice*. National Academy Press, Washington, 1992'den aktaran Nahm, Vonderembse, Koufteros, a.g.e., s.282.

³⁹¹Walton, a.g.e., pp. 237–265'den aktaran Nahm, Vonderembse, Koufteros, a.g.e., s.282.

³⁹²Zhang, D., Linderman, K., Schroeder, R., "The Moderating Role of Contextual Factors on Quality Management Practices", *Journal of Operations Management*, 30, 2012, pp.12–23, s.12.

³⁹³Douglas, T.J., Judge JR., "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, 44, 1, 2001, pp.158–169'den aktaran Zhang, Linderman, Schroeder, a.g.e., s.14.

Kalite ile biçimselleşme arasında az sayıda araştırma mevcuttur. Bunların bir çoğunda da kalitenin bireysel ve de ihtiyari bir davranış türü olması beklentisi nedeniyle biçimselleşme ile kalite arasında ters bir ilişki olduğu savunulmuştur. Ancak günümüzde yapılan daha ileri seviyedeki araştırmalarda yüksek biçimselleşme düzeyi başka bir ifadeyle yazılı iş tanımları ve talimatlarının mevcudiyeti, bu talimatların çalışanların ihtiyari davranışlarını sınırlaması, bilgi akışını hızlandırması ve doğru bir şekilde yönlendirmesi sebebiyle biçimselleşme ile kalite arasında güçlü bir pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur^[394]. Bu nedenle; biçimselleşme düzeyinin, kalite performansını arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H9a Biçimselleşme düzeyi, kalite performansını artırır.

Yapılan araştırmalar; uzmanlaşma ile kalite arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin teknik bilgileri arttıkça kalite problemleri ile daha kolay başa çıkabildikleri, çok daha geniş kaynaklardan sorunun çözümü ile ilgili proaktif araştırmalar yapabildikleri tespit edilmiştir. Daha fazla uzmanlaşma daha fazla içselleştirilmiş bilgi anlamına geldiğinden bu bilgiler ışığında işletmeler kalite programlarını oluşturmakta bunun sonucu olarak kalite performansları olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda; uzmanlaşma düzeyinin, kalite performansını arttıracığı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H9b Uzmanlaşma düzeyi, kalite performansını artırır.

Kalite ve kalite yönetimi uygulamalarının tüm örgüt fonksiyonlarını kapsayacak genişlikte olması gerekmektedir. Daha yoğun kalite yönetimi ile ilgili uygulamaların organik yapılara (örgüt karakteristiği zayıflamış başka bir ifadeyle daha fazla ademi merkezi yapıya, daha fazla uzmanlaşmaya ve daha yalın yapılara) daha kolay adapte edilebileceği bunun sonucu olarak da daha yüksek performans elde edileceği tespit edilmiştir^[395]. Bu nedenle; yalınlaşma düzeyinin, kalite performansını arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H9c Yalınlaşma düzeyi, kalite performansını artırır.

³⁹⁴Germain, R., Spears, N., "Quality Management and its Relationship With Organizational Context and Design", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:16, Iss:4, 1999, pp. 371-392, s.373.

³⁹⁵Germain, Spears, a.g.e., s.373.

Teorik olarak; ademi merkezi yapı ile kalite arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna gerekçe olarak da kalite uygulamalarının ademi merkezi yapılarda daha fazla başarılı olması gösterilmiştir. Tersini olarak ise işletmelerin stratejik karar almalarını merkezileştirmeleri halinde tekli herhangi bir seçilen alanda ademi merkezileşme yapısının oluşturulmasının oldukça güç ve sorunlu olmasıdır. Ademi merkezileşmenin kalite ile korelasyon ilişkisi ise delegasyon konusunun tüm işletmedeki çalışanları güçlendirmesi sebebiyle olduğu tespit edilmiştir^[396]. Bu nedenle; merkezileşme düzeyinin, kalite performansını azaltacağı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H9d Merkezileşme düzeyi, kalite performansını azaltır.

-Örgüt yapısı bileşenlerinin, “*Maliyet performansına*” etkileri:

Standartlaşma; örgüt içindeki değişkenliğin giderilmesinde kritik bir parametredir. Standartlaşma ile sadece teknik sistemlerdeki değişkenliğin kontrolünde değil aynı zamanda insan davranışlarındaki değişkenliğin kontrolünde de başarılı sonuçlar alınmıştır. Başka bir ifadeyle; tüm çalışma bölgesi içindeki endüstriyel kural ve regülasyonlarına karşı çalışanların tepkileri kontrol edilebilmektedir. Çünkü; rutin sorumluluklara çok fazla iş yüklemesi yapılmış olması ve de peşi sıra gelen bir birinden bağımsız sorumluluklarda; insan davranışlarının verimli bir şekilde yönetilebilir olması; işletme performansı için çok önemlidir^[397]. Aynı zamanda direkt olarak maliyetlere de etki etmektedir. Bu nedenle; biçimselleşme düzeyinin, maliyet performansını öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H10a Biçimselleşme düzeyi, maliyet performansını artırır.

İşbölümü ve uzmanlaşma arttıkça; işler basitleşmekte, işçinin becerisi ve üretkenliği artmakta, iş değiştirmeden kaynaklanan zaman kaybı önlenmektedir. İşçi dikkatini tek bir işe yöneltince; kullandığı makine ve teçhizatın eksik yanlarını daha iyi görmekte; işin daha hızlı nasıl yapılacağını kavramaktadır. Bu yaklaşımların

³⁹⁶ Germain, Spears, a.g.e., s. 374.

³⁹⁷ Nemetz, P.L., Fry, L.W., “Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design”, *The Academy of Management Review*, Vol:13, No:4, Oct., 1988, pp.627-638.

sonuçları; maliyetlere olumlu yansımaktadır^[398]. Bu bağlamda; uzmanlaşma düzeyinin, maliyet performansını arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H10b Uzmanlaşma düzeyi, maliyet performansını artırır.

Etkin bir hiyerarşi yapısı; dikey bölümlenmiş örgütlerde rutinlerin, araçların ve sorumlulukların etkinliğini geliştirir. Örnek olarak; maliyet liderliği stratejisini hedeflemiş bir işletmede; sıkı maliyet kontrolleri için rijit bir karakteristik gösteren hiyerarşik yapı; daha başarılı sonuçlar alabilirler. Etkin bir hiyerarşi; artırılmış güven ve dayanışma ile birlikte bölümlerdeki işçilik verimliliğinin artışı da sağlamaktadır. Bunun sonucu; maliyet performansına olumlu yansımaktadır^[399]. Bu bağlamda; yalınlaşma düzeyinin, maliyet performansını azaltacağı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H10c Yalınlaşma düzeyi, maliyet performansını azaltır.

Proseslerin ve üretim lokasyonlarının merkezileşmesi; bir çok maliyet faktörünü de etkilemektedir. Bunlardan en önemlisi; operasyon maliyetlerini de düşüren ölçek ekonomisidir^[400]. Merkezileşmiş bir yapı sebebiyle üretimde ortaya çıkan artış; birim maliyetlerde azalmaya neden olmaktadır. Bu bağlamda; merkezileşme düzeyinin, maliyet performansını arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H10d Merkezileşme düzeyi, maliyet performansını artırır.

-Örgüt yapısı bileşenlerinin, “*Esneklik performansına*” etkileri :

Biçimselleşme, işletmelere dış çevreleri ile iletişimde bir kanal görevi görerek daha verimli bir şekilde adapte olabilmelerine yardım etmektedir^[401]. İçsel biçimselleşme ise örgütlere endüstriyel çevreden daha fazla kaynaklar kazandırmakla

³⁹⁸Demir, O., Üzümcü, A., Duran, S., “İçsel Bütümede İçselleşme Süreçleri : Türkiye Örneği”, D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2006, s. 27-46.

³⁹⁹Patel, P.C., “Role of Manufacturing Flexibility in Managing Duality of Formalization and Environmental Uncertainty in Emerging Firms”, *Journal of Operations Management*, Vol: 29, Issues 1-2, (January, 2011), pp.143-162.

⁴⁰⁰Eppen, G.D., “Effects of Centralization on Expected Costs in a Multi-Location Newsboy Problem”, *Management Science*, Vol:25, No:5, (May, 1979), pp.498-501.

⁴⁰¹Adler, P.S., Borys, B., “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive”, *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 1996, pp.61-89’den aktaran Patel, a.g.e., s.143-162.

kalmaz sorumlu oldukları çevredeki ihtiyaçları karşılama fırsatı da tanır^[402]. Buda işletmelerin esneklik performansına olumlu etki eder. Bu argümanları desteklemek için Briscoe (2007)'de^[403] biçimselleşmedeki artışın esnekliği arttırdığını tespit etmiştir. Bunu da üretim aşamalarını standarnize ederek, iç ve dış bilgi paylaşımını, alıcı ve satıcı arasındaki iletişimin artırılarak yapılabileceğini ispatlamıştır. Bu nedenle; biçimselleşme düzeyinin, esneklik performansını arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H11a Biçimselleşme düzeyi, esneklik performansını artırır.

Operasyonel süreçlerde esneklik performansındaki pozitif yönlü iyileşmeler; işletmenin rekabet avantajını arttırmaktadır. Bunu sağlayabilmek için de örgüt yapısında uzmanlaşmanın ileri düzeyde olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle; uzmanlaşma yardımı ile alternatif operasyonel süreçler ve teknikler oluşturulabilmektedir. Bu bağlamda; uzmanlaşma düzeyinin, esneklik performansını arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H11b Uzmanlaşma düzeyi, esneklik performansını artırır.

Örgüt yapısı az sayıda kademedan oluşuyorsa başka bir ifadeyle yalın bir yapıya sahipse; karar alma hızı, doğruluğu, iletişimin kolaylığı operasyonel süreçlerin verimliliğini ve esnekliğini olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda; yalınlaşma düzeyindeki artışın, esneklik performansını da olumlu yönde etkileyeceği beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H11c Yalınlaşma düzeyi, esneklik performansını artırır.

Örgüt yapısı merkezileştikçe; karar mekanizması ve süreçide merkezileşmekte dolayısıyla sorumlulukların yerine getirilmesi için gereken faaliyetlerin yapılma hızı yavaşlamakta, esnekliği kaybolmakta ve hata oranı

⁴⁰²Grewal,R., Dharwadkar, R., "The Role of the institutional Environment in Marketing Channels", *The Journal of Marketing*, 66 (3), 2002, pp.82-97'den aktaran Patel, a.g.e., s. 143-162.

⁴⁰³Briscoe, F., " From iron Cage to iron Shield? How Bureaucracy Enables Temporal Flexibility for Professional Service Workers", *Organization Science*, Vol:18, (2), 2007, pp.297-314'den aktaran Patel, a.g.e., s. 143-162.

artabilmektedir^[404]. Bu bağlamda; merkezileşme düzeyinin, esneklik performansını azaltacağı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H11d Merkezileşme düzeyi, esneklik performansını azaltır.

-Örgüt yapısı bileşenlerinin, “*Teslimat Hızı Performansına*” etkileri :

Mevcut süreçlerle ilgili; biçimsel ve yazılı planların, prosedürlerin mevcudiyeti; geliştirilmesi ve uygulamaların denetlenmesi^[405]; başka bir ifadeyle biçimselleşmiş performans kontrol sistemleri; teslimatların sistematik bir düzende yapılmasına ve teslimat bilgilerini internet üzerinden online takibine imkan vererek teslimat hızı performansını olumlu yönde etkilemektedirler. Bu bağlamda; biçimselleşme düzeyindeki artışın, teslimat hızı performansını arttıracığı öngörüsü ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H12a Biçimselleşme düzeyi, teslimat hızı performansını artırır.

Daha fazla çeşitlilikte ve daha az miktarlarda ürünlerin teslimatının gerçekleştirilmesinde ve bu tip siparişlerin teslim sürelerinin kısaltılmasında; üretim planları, talep tahminleri, önceki yıllara ait satış kayıtları ve stok miktarlarının tespiti tedarikçilerin stok yönetimine katılması....v.b. uygulamalar uzmanlaşmanın bir sonucu olduğu^[406] ve bunun da teslimat hızı üzerindeki olumlu etkilerini olacağı beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H12b Uzmanlaşma düzeyi, teslimat hızı performansını artırır.

Önceleri üretimin gerçekleştirilmesi aşamalarında çalışanlar ve makinalar ön plana çıkarken; günümüzde üretim ve müşteriye teslimat aşamalarında zaman ve iş yapış şekillerine odaklanılmıştır. Hassas bilgilerin paylaşılmasının zamanlaması da kritik önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticiler kritik konulardaki kararları alt birimlere iletmede de isteksizde olabilmektedirler. Bunlara ilaveten

⁴⁰⁴Becker, S.W., Baloff, N., “Organization Structure and Complex Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:14, No:2, (June, 1969), pp.260-271.

⁴⁰⁵Claycomb, C., Dröge, C., Germain, R., “The Effect of Just-in-Time with Customers on Organizational Design and Performance”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol:10 Iss:1, 1999, pp.37–58, s41.

⁴⁰⁶Germain, R., C., Dröge, C., Daugherty, P.J., “The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing Research*, Vol:31, No:4, Nov., 1994, pp.471-483.

pazarlama, lojistik, üretimin entegrasyonu ile ilgili olarak pratikte ince ayarlamalarında yapılması gerekebilir^[407]. Bu nedendir ki; örgüt içinde söz konusu aşamalar ne kadar az olursa teslimat performansının artacağı beklentisi ile aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H12c Yalınlaşma düzeyi, teslimat hızı performansını artırır.

Teslimat performansı; alınan siparişlerin önceliği ve teslimat tarihleri arasında bir sıralama tercihi ile ilgilidir. Bu tercihi yaparken hangi seviyede ne tür kararların alınacağı; başka bir ifadeyle merkezileşme düzeyi yüksek olan bir yapıda söz konusu kararların ve önceliklerin daha geç alınabileceği^[408] beklentisi ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H12d Merkezileşme düzeyi, teslimat hızı performansını azaltır.

4.4. Örgüt Yapısı ile Genel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler:

Örgüt yapısı ile ilgili olarak; başlangıçta Cummings ve Berger^[409], Ford ve Siocum^[410], James ve Jones^[411] ve diğer araştırmacıların bir çok makale yayınlamalarına ve yine bu konu ile ilgili Burack ve Neghandhi^[412], Khandwalla^[413], Kilmann, Pondy, Slevinn^[414] ve diğer araştırmacıların bir çok kitap yazmalarına rağmen; örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişki başlarda ihmal edilmiştir. İlk kez “Van de Ven”^[415] örgüt ve alt birimlerinin; örgüt yapılarının performansı için önemini vurgulamıştır^[416].

⁴⁰⁷ Germain, R., Dröge, C., Daugherty, P.J., a.g.e., s.473.

⁴⁰⁸ Claycomb, C., Dröge, C., a.g.e., s41.

⁴⁰⁹ Cummings, Berger, a.g.e., s.34-49'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.49.

⁴¹⁰ Ford, Siocum, a.g.e., s.561-575'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.49.

⁴¹¹ James, Jones, a.g.e., s.74-113'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.49.

⁴¹² Burack, E.H., Negandhi, R., “*Organization Design Theoretical Perspectives and Empirical Findings*“, Kent Ohio Comparative Administration Research Institute, Kent State University, 1977'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.49.

⁴¹³ Khandwalla, a.g.e.,'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.49.

⁴¹⁴ Kilmann, R.H., Pondy, L.R., Slevin, D.P., *The Management of Design (Vols. 1&2)*, Newyork: North-Holland, 1976'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.49.

⁴¹⁵ Van de Ven, a.g.e., s.64-78'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴¹⁶ Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

Örgüt yapısı bileşenlerinden biçimselleşme, uzmanlaşma, yalınlaşma ve merkezileşmenin genel performans üzerine etkilerini tek tek inceleyerek oluşturulan hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

-Örgüt yapısı bileşenlerinin, “Karlılık” ve “Pazar Performansına” etkileri :

Biçimselleşme ve performans arasındaki ilişki ile ilgili iki farklı görüş ortaya atılmıştır. Optimal seviyede biçimselliğin; görev tanımlamalarındaki belirsizliğini azaltacağını bununda işlerin makul seviyelerde yapılabilmesini sağlayacağı ile ilgili hipotez testi için yapılan deneysel araştırmalarda; sağlık acentaları üzerinde yürüttüğü çalışmalarla Hage ve Dewar^[417]; üretimde çalışanlar üzerinde yürüttüğü çalışmalarla Schuler^[418]; ülke danışmanları üzerinde yürüttüğü çalışmalarla Rogers ve Mulnar^[419]; banka çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmalarla, Vredenburg ve Alutto^[420]; “biçimsellik ve performans arasında hiç bir ilişki olmadığını” savunmuşlardır. Baum ve Youngblood^[421], Vinson ve Holloway^[422] ise yaptığı çalışmalarda; “biçimsellik ve performans arasında pozitif ilişki olduğunu” iddia etmişlerdir. Khandwalla yaptığı çalışmalarda; biçimselliğin uyum sağlamayı, açık iletişim kanallarını kullanmayı ve hızlı rekabetçi tepkiler vermeyi güçleştirdiği için “firma performansını düşürdüğünü” öne sürmektedir^[423]. Pelham ve Wilson ise yaptıkları çalışmalar neticesinde; biçimsel yapının işletmenin verimliliğini

⁴¹⁷Hage, J., Dewar, R., “Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation“, *Administrative Science Quarterly*, 1973, s.270-290’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴¹⁸Schuler, R.S., “Role Perceptions, Satisfaction and Performance: A Partial Reconciliation“, *Journal of Applied Psychology*, 1975, s.663-667’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴¹⁹Rogers, D.L., Mulnar, J., “Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top-Level Administrators“, *Administrative Science Quarterly*, 1976, s.598-610’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴²⁰Vredenburg, D.J., Alutto, J.A., *Perceived Structure in Relation to Individual Attitudes and Performance in E.H. Burack & A.R. Neghandi (Eds.), Organization design. Theoretical perspectives and empirical findings*, 1977, s.255-272’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴²¹Baum, J.F., Youngblood, S.A., “Impact of An Organizational Control Policy on Absenteeism, Performance and Satisfaction“, *Journal of Applied Psychology*, 1975, s.686-694’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴²²Vinson, E., Holloway, M., “The Effects of Formalization on Perceptions of Discrimination, Satisfaction, Effort and Performance“, *Journal of Vocational Behavior*, 1977, s.302-315’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴²³Doğan, a.g.e., s.48-49.

arttırdığını ancak yaratıcılığı azalttığını ileri sürmüşlerdir^[424]. Bu bağlamda biçimselleşmenin işyapış şekillerine belli bir standart getireceği (kalite uygulamalarını örnek olarak verebiliriz), bununda verimlilik artışına dolayısıyla performans üzerine olumlu yansımaları olacağı öngörüsü ile hipotezler geliştirilip, test edilmektedir.

Uzmanlaşma ve performans arasında ilişki ile ilgili olarak; performansın bağımlı değişken olarak kullanıldığı sınırlı sayıda araştırma vardır. Corwin^[425] ve Reimann^[426] ise üretim firmalarındaki çalışmalarında;“uzmanlaşma ve performans arasında ilişkinin bulunmadığını” ileri sürmüşlerdir. Ancak bu görüşün aksine; Balridge ve Burnham^[427], Beck ve Betz^[428], Hage ve Dewar^[429] gibi araştırmacılar ve diğerleri ise “uzmanlaşma ve performans arasında pozitif ilişki olduğu” yönünde sonuçlara ulaşmışlardır. Bu nedenle işbölümlerinin; konusunda uzmanlaşmış çalışanlar tarafından yapılacak olması verimliliği arttıracığından bununda performans üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörüsü ile hipotezler geliştirilip, test edilmektedir.

Yalınlaşma/Hiyerarşi ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ilgili yapılan araştırmalara; verimliliğin mantığı ile ilgili incelemesinde Meltzer ve Salter^[430], ilişkilerin incelemesinde Carzon ve Yanouzas^[431], daha yatay bir

⁴²⁴Pelham, A., Wilson, D., “A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol:24, 1996, s.27-43’den aktaran Freel, M.S., “Strategy and Structure in Innovative Manufacturing SME’s: The Case of An English Region”, *Small Business Economics*, Vol:15, 2000, Aberdeen, s.28.

⁴²⁵Corwin, R.G., *Militant Professionalism: A Study of Organizational Conflict in Schools*, New York, Appleton Century, Crohs, 1970’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e, s.57-58.

⁴²⁶Reimann, a.g.e., 1975, s.25-241’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e, s.57-58.

⁴²⁷Baldrige, J.V., Burnham, R.A., “Organization Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts”, *Administrative Science Quarterly*, 1975, s.166-175’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s. 58.

⁴²⁸Beck, E.M., Betz, M., “A Comparative Analysis of Organizational Conflict in Scholls”, *Sociology of Education*, 1975, s.59-74’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴²⁹Hage, Dewar, a.g.e, s.270-290’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58.

⁴³⁰Meltzer, L., Salter, J., “Organizational Structure and The Performance and Job satisfaction of Physiologists”, *American Sociological Review*, 1962, s.351-362’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.55.

⁴³¹Carzo, R., Yanouzas, J.N., “Effect of Flat and Tall Organization Structure”, *Administrative Science Quarterly*, 1969, s.178-191’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.55.

organizasyonda satış elemanlarının daha başarılı sonuç elde etmesinin tespitinde Ivancevic ve Donelly^[432] örnek gösterilebilir. Söz konusu araştırmaların sonucu olarak hiyerarşinin dikey, yalınlaşmanın yatay organizasyonlardaki bir ilişki problemi olduğu ve yukarıda adı geçen araştırmacıların bulguları genellendiğinde, yalınlaşma/hiyerarşi ile performans arasında “pozitif” veya “negatif” bir ilişki olduğunu söyleyebilmek oldukça zor olduğudur. Bu bağlamda; yalınlaşmanın iş yapış şekillerinde esnekliği, yaratıcılığı ve iletişimi pozitif yönde etkileyeceğinden; performans üzerinde olumlu etkileri olacağı beklentisi ile hipotezler geliştirilip, test edilmektedir.

Merkezileşme ve Performans arasında ilişki ile ilgili olarak; küçük işletmeler üzerinde Harrison, Miller^[433] ve diğer araştırmacıların yaptığı çalışmalarda merkezileşme ve performans arasında “negatif” bir ilişki olduğunu; McMahan ve İvancevich^[434], McMahan ve Perritt^[435] ve arkadaşları ise “sıfır” ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel seviyede yapılan araştırmalarda ise benzer bulgular elde edilmiştir. Beck ve Betz^[436], Luke, Block, Davey ve Averch^[437], Pennings^[438] gibi araştırmacılar “negatif” ilişkiyi; Bower^[439], Fiedler ve Gillo^[440], Khandwalla^[441],

⁴³²Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., “Relations of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety Stress and Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 1975, s.272-280’dan aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.55.

⁴³³Miller, G.A., “Professionals in Bureaucracy Alienation Among Industrial Scientists and Engineers”, *American Sociological Review*, 1967, s.755-768’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58-59.

⁴³⁴McMahan, J.T., Ivancevich, J.M., “A Study of Control in A Manufacturing Organization: Managers and Non Managers”, *Administrative Science Quarterly*, 1976, s.66-83’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.58-59.

⁴³⁵McMahan, J.T., Perritt, G.W., “An Empirical Test of Three Organizational Control Hypothesis”, *Academy of Management Proceedings*, 1971, s.240-249’dan aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

⁴³⁶Beck, Betz, a.g.e., s.59-74’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

⁴³⁷Luke, R.A., Block, P., Davey, J.M., Averch, V.R., “A Structural Approach to Organizational Change”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 1973, s.611-635’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

⁴³⁸Pennings, J.M., “Dimensions of Organizational Influence and Their Effectiveness Correlations”, *Administrative Science Quarterly*, 1976, s.688-699’dan aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

⁴³⁹Bowers, D.G., “Organization Control in An Insurance Company”, *Sociometry*, 1964, s.230-244’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

⁴⁴⁰Fiedler, F.E., Gillo, M.W., “Correlates of Performance in Community Colleges”, *Journal of Higher Education*, 1974, s.672-681’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

⁴⁴¹Khandwalla, P.N., “Viable and Effective Organizational Designs of Firms”, *Academy of Management Journal*, 1973, s.481-495’den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

Dewar^[442], Reinmann ve Neghandi ^[443] ise “sıfır” ilişkisi” ileri sürmüştür. Swamidass ve Newell^[444], Paswan ve arkadaşları belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda stratejik karar verme otoritesinin merkezi; Daft^[445], Ruekert ve arkadaşları ^[446] operasyonel karar verme otoritesinin ademi merkezîyetçi olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Miller ve Friesen ^[447] merkezi gücün dağıtılmasını önerirken, Pelham ve Wilson^[448] ise biçimselleşmede olduğu gibi merkezileşmiş yapıların işletmenin verimliliği arttırdığını ancak yaratıcılığı azalttığını ileri sürmüşlerdir. Merkezîyetçiliğin, işletme verimliliği arttıracaklarını bunun da karşılık üzerinde olumlu etkileri olacağı beklentisi ile hipotezler geliştirilip, test edilmektedir.

Örgüt Yapısı bileşenlerinin, Karlılık Performansına etkileri ile ilgili hipotezlerimiz;

H13a Biçimselleşme düzeyi, karlılık performansını artırır.

H13b Uzmanlaşma düzeyi, karlılık performansını artırır.

H13c Yalınlaşma düzeyi, karlılık performansını artırır.

H13d Merkezileşme düzeyi, karlılık performansını artırır.

Örgüt Yapısı bileşenlerinin, Pazar Performansına etkileri ile ilgili hipotezlerimiz;

H14a Biçimselleşme düzeyi, pazar payı performansını artırır.

H14b Uzmanlaşma düzeyi, pazar payı performansını artırır.

H14c Yalınlaşma düzeyi, pazar payı performansını artırır.

H14d Merkezileşme düzeyi, pazar payı performansını artırır.

⁴⁴²Hage, Dewar, a.g.e., s.270-290'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

⁴⁴³Reimann, B.C., Neghandi, A.R., “Organization Structure and Effectiveness: A Canonical Analysis In R.H. Kilman, L.R. Pondy, D.P. Slevin(Eds.)”, *The Management of Organization Design*, Vol:2, 1976, s.191-210'den aktaran Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, Porter, a.g.e., s.59.

⁴⁴⁴Swamidass, Newell, a.g.e., s.509-524'den aktaran Nahm, Vonderembse, Koufteros, a.g.e., s.287.

⁴⁴⁵Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, 5th ed. West Publishing Company, St. Paul, 1995'den aktaran Nahm, Vonderembse, Koufteros, a.g.e., s.287.

⁴⁴⁶Ruekert, R.W., Walker, O.C., Roering, K.J., “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure And Performance”, *Journal of Marketing*, Vol:49, 1985, s.13-25'den aktaran Nahm, Vonderembse, Koufteros, a.g.e., s.287.

⁴⁴⁷Miller, D., Friesen, P., “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”, *Strategic Management Journal*, Nov.,2006, s.1-25'den aktaran Freel, a.g.e., s.28.

⁴⁴⁸Pelham, Wilson, a.g.e., s.27-43'den aktaran Freel, a.g.e., s.28.

4.5. Operasyonel Performans ile Genel Performansı Arasındaki İlişkilere

Yönelik Hipotezler:

Operasyonel performans; oluşturulan operasyonel stratejinin bir sonucu olduğundan ve her bir alternatif operasyonel stratejinin değerlendirmesi için özel tip makineler, alet-edavatlar, yerleşim düzenleri, insan kaynakları, bilgi akış şekilleri, sistemler, prosedürler ve teknolojinin adapte edilmesi ile ilgili operasyonel süreçler olan maliyet, kalite, esneklik, teslimat hızı üzerinde elde edilecek performans sonuçlarında farklılık gösterebilmektedir^[449]. Bu nedenle öncelikli olarak operasyonel strateji ile genel performans arasındaki ilişkiyi teorik boyutuyla inceleyenlerin en başında Skinner'ın^[450] geldiği görülür. Hayes ve Wheelwright^[451] arkadaşları operasyonel stratejiyi; işletme stratejisi ile bağlantılı olan operasyonel fonksiyonların; birbirleri ile ilişkili bir karar alma modeli olarak tanımlamışlardır. Swamidass ve Newell^[452] arkadaşlarının operasyonel strateji ile genel performans arasında ilişkileri; yaptıkları saha çalışmalarında da ortaya koymuşlardır. Günümüzde gerek yabancı araştırmacılar; Tracey^[453], Ward^[454], Richardson^[455] ve arkadaşları gerekse yerli araştırmacılar Alpkan, Ceylan ve Aytakin^[456]; operasyonel stratejiyi alt bileşenlerinden ayrı bir bütün olarak ele alarak yaptıkları araştırmalarında, operasyonel stratejinin performansı pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir^[457].

⁴⁴⁹Bititci, U.S., Suwignjo, P., Carrie, A.S., "Strategy Management Through Quantitative Modelling of Performance Measurement Systems", *Int. J. Production Economics*, 69, 2001, pp.15-22, s.17

⁴⁵⁰Skinner, W., "Manufacturing-missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, (may-june,1965), s.136-145'den aktaran Dangayach, G.S., Deshmukh, S.G., "Manufacturing Strategy Literature Review and Some Issues", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:21, Iss:7, 2001, pp.884-932, s.885-886.

⁴⁵¹Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., "Beyond World Class The Manufacturing Strategy ", *Harvard Business Review*, Vol:72, No:10, 1985, s.77-86" den aktaran Dangayash, Deshukh, a.g.e., s.885-886.

⁴⁵²Swamidass, Newell, a.g.e., s.509-524'den aktaran Dangayash, Deshukh, a.g.e., s.885-886.

⁴⁵³Tracey, M., Vonderembse, M.A., Lim, J.S., "Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance", *Journal of Operations Management*, Vol:17, Issue :4, 1999, pp. 411-428'den aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁵⁴Ward, Duray, Leong, Sum, a.g.e., aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁵⁵Richardson, P.R., Taylor, A.J., Gordon, J., "A Strategic Approach to Evaluating Manufacturing Performance", *Interfaces*, Vol:15, No:6, 1985, pp.15-27'den aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁵⁶Alpkan, L., Ceylan, A., Aytakin, M., "Relationship Among Environmental Factors, Manufacturing Strategies and Performance: A Study of Manufacturing Firms in Gebze", Second International Conference on Responsive Manufacturing, 2002, s.435-441'den aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁵⁷Doğan, a.g.e, s.50.

Performans ile ilgili olarak; performansın ölçümü için iki ana kategoride düşünülebilir. Bunlardan birincisi “iç performans”, diğeri “dış performans” ölçümüdür.

İç performans'tan kasıt; maliyet, teslimat hızı, kalite, esneklik, güvenilirlik, dağıtım, müşteri hizmetleri..v.b. konuları kapsamakla olup hepsi işletme yönetiminin kontrol edebilecekleri değişkenlerdir.

Dış performans ise pazar performansı gibi işletme performansı indikatörleri ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan konuları içermekte olup tümü işletme dışından kişi veya kuruluşların değerlendirmelerinin sonuçlarıdır^[458].

Sonuç olarak hem teorik hem de deneysel incelemeler operasyonel strateji ve bunun neticesi sonucu ortaya çıkan operasyonel performans ile genel performans arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Operasyonel performans bileşenlerinden kalite, maliyet, esneklikve teslimat hızının;genel performans üzerine etkilerini tek tek inceleyerek oluşturulan hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

-Operasyonel Performans bileşenlerinin, “Karlılık” ve “Pazar Performansına” etkileri :

Kalitenin; işletme performansına etkisi daha dar bir çerçevede araştırılmıştır. Craig ve Douglas^[459], Garvin^[460] ve arkadaşları; kalitenin işletmelerin pazar payına etkisini araştırma gereği duymuşlardır. Phillips, Chang ve Buzzell^[461], Garvin^[462] ve

⁴⁵⁸Stock,Greis,Kasarda, a.g.e, s.234.

⁴⁵⁹Craig, C.S., ve Douglas, S.P., “Strategic Factors Associated With Market and Financial Performance”, *Quarterly Review of Economics and Business*, Vol:22, No:2, Summer 1982, s.101-112'den aktaran Maani, Putterill, Sluti, a.g.e., s.20.

⁴⁶⁰Garvin, a.g.e.,1984, s.25-43'den aktaran Maani, K.E., Putterill, M.S., Sluti, D.G.,“Empirical Analysis of Quality Improvement in Manufacturing“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:11, No:7, 1994, MCB University Press, Auckland, s.20.

⁴⁶¹Phillips, L.W., Chang, D.R., ve Buzzell, R.D., “Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test Of Some Key Hypotheses”, *Journal of Marketing*, Vol:46, Spring 1983, s.26-43'den aktaran Maani, Putterill, Sluti, a.g.e., s.20.

⁴⁶²Garvin, a.g.e., s.25-43'den aktaran Maani, Putterill, Sluti,1988, a.g.e., s.20.

Maani^[463] ise pazarlama performanslarının kar marjları üzerindeki etkisinin sonuçlarına işaret etmişlerdir. “PIMS” analizinde; kalite ürün bazlıdır ve kaliteyi en yakın 2 rakibine göre subjektif ölçmesi nedeniyle önermişlerdir. Elde edilen farkların ise kalite ile işletme performansları arasındaki farkları açıkladığını ileri sürmüşlerdir^[464]. Ferdows ve Meyer^[465], Noble^[466] ise operasyonel başarının temelini kaliteye dayandığı savında bulunmuşlardır^[467]. Garvin^[468], Modarress^[469], Schmenner ve Cook^[470] ise sahada yaptıkları araştırmalarda kalite ile verimlilik arasında pozitif ilişki olduğunu bununda firma performansını pozitif etki ettiğini belirtmişlerdir^[471]. Bu bağlamda kalitenin; gerek pazar payını gerekse kar marjlarını artırıcı etkisinin işletme performansına olumlu yansıtacağı beklentisi ile hipotezler geliştirilip, test edilmektedir.

Maliyet ile ilgili olarak Porter araştırmaları neticesinde; çevresel değişkenliğin arttığı ortamlarda en düşük maliyetle üretim yapabilmelerini bunu sağlayabilmek içinde sıkı maliyet kontrolü yanında müşterilerden dönüşlerin ortalamasında en düşük fiyatı yakalamaları gerektiğini bununda performansa olumlu yansıtacağını ileri sürmüştür^[472]. Innis ve Lalonde^[473] çalışmalarında, fiyat değişkenininin 32 değişken arasında müşteriler için en önemli özellik olduğu ortaya

⁴⁶³Maani, K., “*Quality and Productivity: Are They Really Compatible?*”, Proceedings: The ORSA/TIMS Joint National Meeting, Denver, CO, 24 October 1988’den aktaran Maani, Putterill, Sluti, a.g.e., s.20.

⁴⁶⁴Maani, Putterill, Sluti, a.g.e., s.20.

⁴⁶⁵Ferdows, De Meyer, a.g.e., pp.168-184’den aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁶⁶Noble, a.g.e., pp.693-721’den aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁶⁷Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁶⁸Garvin, a.g.e., s.25-43’den aktaran Maani, Putterill, Sluti, 1988, a.g.e., s.20.

⁴⁶⁹Modarress, B., “*An Empirical Examination of Statistical Quality Control and its Relationships With Quality, Quality Cost, and Productivity*”, PhD dissertation, University of Nebraska, NB, 1987’den aktaran Maani, Putterill, Sluti, a.g.e., s.20.

⁴⁷⁰Schmenner, R.W., Cook, R.L., “Explaining Productivity Differences in North Carolina Factories”, *Journal of Operations Management*, Vol:5, No:3, (May, 1985), s.273-89’den aktaran Maani, Putterill, Sluti, a.g.e., s.20.

⁴⁷¹Maani, Putterill, Sluti, a.g.e., s.20.

⁴⁷²Miller, a.g.e., 1988, s.284-285.

⁴⁷³Innis, D.E., Lalonde, B.J., “Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share”, *Journal of Business Logistics*, Vol :15, No:1, 1994, pp.1-28’den aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

çıkarmıştır. Bresticker^[474] ve Davis'in^[475] araştırmaları sonucu şletmelerin rekabetçi fiyat teklif edebilmesi yeteneğinin tedarik zinciri boyunca elde ettiğı girdilerin maliyetlerinden etkilenmekte olduğunu tespit etmişlerdir. Tracey ve arkadaşlarının^[476] çalışmalarında ise fiyatın, karlılığı ve pazar performansını dolayısı ile şletme performansını pozitif etkilediğini ve maliyet ile performans arasında doğrusal biri ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yani fiyat ne kadar iyi ise karlılık artışı o kadar fazla olacaktır^[477]. Bu nedenle; düşük maliyetin hem karlılık hemde pazar payı artışı üzerindeki olumlu beklentisi ile hipotezler geliştirilip, test edilmektedir.

Esneklikle ilgili olarak; Buffa^[478], Schonberger^[479], Wheelwright^[480] gibi araştırmacılar, japon firmalarının rekabet avantajı yaratmada üretim esnekliğinden çok iyi yararlandıklarını bununda firma performansına pozitif yansıdığı ileri sürmüşlerdir. Hall^[481] ise esnekliğin çevresel değişimlere bir adaptasyon süreci olduğunu bununda firma performansını olumsuz yönde etkileyen çevresel belirsizlikle baş etmekte önemli bir yeri olduğunu iddia etmiştir. Swamidass ve Newell; çalışmalarında performansın esneklik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit edilmiştir^[482]. Meredith ve arkadaşları esnekliğe sahip olan şletmelerde satışlar, karlılık ve pazar payının artacağını belirtmişlerdir^[483]. şletme ne kadar esnek davranabiliyorsa (hem ürün esnekliği, hemde sipariş büyüklüğünün esnekliği) performansını o derece pozitif olarak artırma şansı elde etmektedir. Bu bağlamda esnekliğin; karlılığı ve pazar payını artırıcı etkisi ile hipotezler geliştirilip, test edilmektedir.

⁴⁷⁴Bresticker, R.B., "American Manufacturing and Logistics 2001", Brigadoon Bay Books, Hoffman Estates, 1992'den aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁷⁵Davis, T., "Effective Supply Chain Management", *Sloan Management Review*, summer1993, pp.35-46'dan aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁷⁶Tracey, Vonderembse, Lim, a.g.e., aktaran Doğan, a.g.e., s.50.

⁴⁷⁷Doėan, a.g.e., s.50.

⁴⁷⁸Buffa, E.S., "Research in Operations Management", *J. Operations Management*, 1, 1980, s.1-6'dan aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.515.

⁴⁷⁹Schonberger, a.g.e.,'den aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.515.

⁴⁸⁰Wheelwright, a.g.e., s.57-66'den aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.515.

⁴⁸¹Hall, a.g.e., aktaran Swamidass, Newell, a.g.e., s.515.

⁴⁸²Swamidass, Newell, a.g.e., s.515.

⁴⁸³Aytekin, a.g.e., s.62-63.

Teslimat hızı ile ilgili olarak Stalk^[484] çalışmaları neticesinde; yeni nesil işletmelerin anlık bazlı rekabet için esnek üretime, yenilikçi ürünlere ve hızlı teslimata ihtiyaçları olacağını belirtmiştir^[485]. Rekabet üstünlüğü de performansa olumu olarak yansiyacaktır. Stark^[486], Goldhar ve Lee^[487], Lalonde ve Powers^[488] yaptıkları çalışmalarda; teslimat sürelerinin kısalığının performansı arttıracığını, Stalk ve Hout^[489], Blackburn^[490] ise siparişlere hızlı cevap verebilmenin müşteri memnuniyetini onunda satış hacmini ve pazar payını arttıracığını ileri sürmüşlerdir^[491]. Bu bağlamda teslimat hızındaki artışı; rekabette farklılaşmayı bununda müşteri memnuniyetindeki artışla beraber karlılığı arttıracığı beklentisi ile hipotezler geliştirilip, test edilmektedir.

Operasyonel Performans bileşenlerinin, Karlılık Performansına etkileri ile ilgili hipotezlerimiz;

H15a Kalite performansı, karlılık performansını artırır.

H15b Maliyet performansı, karlılık performansını artırır.

H15c Esneklik performansı, karlılık performansını artırır.

H15d Teslimat Hızı performansı, karlılık performansını artırır.

Operasyonel Performans bileşenlerinin, Pazar Performansına etkileri ile ilgili hipotezlerimiz;

H16a Kalite performansı, pazar payı performansını artırır.

H16b Maliyet performansı, pazar payı performansını artırır.

H16c Esneklik performansı, pazar payı performansını artırır.

H16d Teslimat Hızı performansı, pazar payı performansını artırır.

⁴⁸⁴Stalk, G., "Time - The Next Source Of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, July-August 1998, s.41-51'den aktaran Lederer, Lode, a.g.e., s.407.

⁴⁸⁵Lederer, Lode, a.g.e., s.407.

⁴⁸⁶Stark, G., "Time-The Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Vol:67, No:4, 1989, pp.11'den aktaran Aytekin, a.g.e., s.62-63.

⁴⁸⁷Goldhar, J.D., Lee, D., "The Shape of Twenty-First Century Global Manufacturing", *The Journal of Business Strategy*, Vol:12, No:2, 1991, pp.37-41'den aktaran Aytekin, a.g.e., s.62-63.

⁴⁸⁹Lalonde, B.J., Powers, R.F., "Disintegration and Re-integration: Logistics of The Twenty First Century", *International Journal of Logistics Management*, Vol:4, No:2, 1993, pp.1-12'den aktaran Aytekin, a.g.e., s.62-63.

⁴⁸⁹Stalk, G., Hout, T., *Competing Against Time*, The free press, New York, 1990'dan aktaran Aytekin, a.g.e., s.62-63.

⁴⁹⁰Blackburn, J., *Time Based Competition*, Business on Irwin, Homewood, I.L., 1991'dan aktaran Aytekin, a.g.e., s.62-63.

⁴⁹¹Aytekin, a.g.e, s.62.

V - İSTANBUL'DA ELEKTRİK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER İLE İLGİLİ ÖRNEK UYGULAMALAR

5.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

5.1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımında Kullanılan Kriterler

Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelerin birer küçük kopyası değildirler. Bu yüzden kendine has özelliklere sahip bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerin titizlikle tespit edilmesi gereklidir. Bu özellikler; küçük ve orta ölçekli işletmeler grubunu büyük işletmelerden ayıran belirgin farklılıkları yansıtabilmeli, tanımlanmasına yardımcı olmalıdır. İşte bu tür özellikler küçük ve orta ölçekli işletmelerin nicel ve nitel ölçütlerini (kriterlerini) oluşturur^[493]. Literatürde KOBİ'ler ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde pek çok ortak nokta bulunmaktadır. Küçük ve orta boy işletmelerin tanımlarında kullanılmakta olan ortak parametreleri "Nicel (maddi kriterler)" ve de "Nitel (işletme ve sahibi ile ilgili daha çok insani)" olmak üzere "iki" temel grupta toplayabiliriz. Bu sebeptendir ki KOBİ tanımında hangi nicel veya nitel kriterlerin kullanılacağı, çalışmanın amacı ve perspektifi ile doğrudan doğruya ilgilidir. Nicel ve nitel kriterlerle ilgili özet bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Nicel Kriterler : Nicel kriterlerle ilgili olarak temel konular ve tanımları olarak;

- Çalışan Sayısı; işletmenin küçük veya orta büyüklükte mi olduğunun tanımlanmasında,
- Pazar payı; işletmenin satış tutarının toplam sektör içindeki yerinin belirlenmesinde,
- Satış Tutarı; işletmelerin ölçek büyüklüğünün tespit edilmesinde,
- Katma Değer; işletmenin faaliyetlerinden dolayı ekonomiye katkılarının tespiti olarak tanımlanabilir. Yukarıdaki konulara ilaveten işgücü; kullanılan makine tezgah, katma değer, ödenen vergi, kullanılabilir alan, üretim kapasitesi, makine parkı değeri, kar miktarı, sabit varlıkların değeri de eklenebilir.

⁴⁹³Müftüoğlu, M.T., *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler*, Turhan kitapevi, Ankara, 2002, s.41.

Nitel kriterler : KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre sahip oldukları farklılıkları genel olarak; sınırlı sermaye kullanımı ile beraber emek yoğun çalışmaları, hızlı karar verme yeteneğine sahip olmaları ve yönetim giderleri ile birlikte üretim maliyetlerinin düşük olması şeklinde sıralanabilmektedir^[494]. KOBİ'lerde işletme sahibinin girişimci ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş olması^[495] nedeniyle faaliyetlerin amaçlarını kendisi belirlemekte bu yüzden de iç çatışmalar minimum düzeyde kalmakta ve de karar alma süreçlerinin daha esnek ve dinamik yapıya dönüşmesine neden olmaktadır. Ancak sermaye sahipliğinin ve riskin tek elde toplanması KOBİ'lerin finansman yapı ve kaynaklarını etkilemekte, bu durum ise finansman kısıtlarına sebep olabilmektedir^[496].

Aşağıda (Bkz.:Tablo.5.1.)'de; KOBİ tanımında kullanılan “Nicel” ve “Nitel” kriterler bir tablo halinde özetlenmeye çalışılmıştır.

⁴⁹⁴Uludağ, İ., Serin, V., “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”, İTO Yayınları, İstanbul, 1991, s.14.

⁴⁹⁵Müftüoğlu, a.g.e., s.45.

⁴⁹⁶Sarıaslan, H., *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları*, TOBB Yayınları, Ankara 1994, s.20.

Tablo.5.1.KOBİ Tanımlamada Kullanılan Ortak Kriterler

Nicel Kriterler	Nitel Kriterler
Çalışan kişi sayısı	Girişimcinin işletmede fiilen çalışıyor olması
Özsermaye	Risk üstlenme sorumluluğunun girişimciye ait olması
Çalışma sermayesi	Girişimcinin işletmesi ile özdeşleşmesi
Sabit sermaye	İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
Aktif toplamı	Uzmanlaşma ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
Enerji kullanımı	Uzmanlaşma ve işbölütümünün derecesi
Makine parkı değeri	Sermayenin sınırlı olması veya finansal yetersizlik
Kapasite	Mülkiyetin bağımlılık derecesi
Piyasa payı	Yönetimin bağımlılık derecesi
Ödenen vergi miktarı	Pazar payı
İhracat payı	İşletme veya sahiplerinin pazardaki etkinliği ve gücü
Üretilen katma değer	Sermaye piyasalarında bulunabilirlik
Sermaye yapısı	
Kullanılan makine tezgah sayısı ve gücü	

Kaynak:Zengin, a.g.e., s.60.

5.1.2. Türkiye'deki KOBİ'lerin Tanımı ve Önemi

Küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) tanımı hemen hemen tüm ülkelerde kullanılmaktadır. KOBİ tanımının ifade ettiği büyüklük; o ülkenin ekonomisine, sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, sektöre ve kullanılan üretim yöntemine bağlı olarak ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Ülkeler, politika ve kaynaklarına göre sermaye büyüklüğü, işçi sayısı ve ciro gibi belirleyici unsurlardan bir ya da birkaçını kullanarak KOBİ tanımlarını belirlemektedirler. Bazı ülkelerin tanımlarının nasıl belirlendiğine ilişkin örnekler (Bkz.:Tablo-5.2)'de verilmektedir. Tabloya bakıldığında, gelişmiş ülkelerin, ciro, sermaye ve çalıştırılan işçi sayısı ölçütlerini birlikte kullanarak KOBİ tanımlarını oluşturdukları görülmektedir.

Tablo.5.2.Ülkelerin KOBİ Tanımlarını Belirlerken Dikkate Aldığı Ölçütler

ÖLÇÜTLER	SERMAYE	İŞÇİ SAYISI	CİRO- SERMAYE-İŞÇİ SAYISI
ÜLKELER	Bangladeş Endonezya Gana Hindistan Nepal Nijerya Kenya Srilanka	Brezilya Malezya OECD Tayland	AB ABD Filipinler Japonya Peru Sudan Türkiye Venezuela

Kaynak:Cansız, M.,"Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB", *DPT-Uzmanlık Tezleri*,Yayın NO:2782, Ankara, 2008, s.3.

Ancak Türkiye'de pek çok kurum kendine göre KOBİ tanımlaması yapmıştır. Bu tanımlar (Bkz.:Tablo.5.3.)'de olduğu gibi özetlenebilir.

Tablo.5.3.Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımlamaları

Kuruluş	Tanım Ölçütü	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İşçi sayısı	< 10	< 50	< 250
	Net satış hasılatı	< 1 milyon TL	< 5 milyon TL	< 25 milyon TL
	Bağımsızlık Ölçütü	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25
HALKBANK Teşvik Belgeli	İşçi sayısı Arsa bina hariç sabit yatırım	- -	- -	< 150 100.000 TL
HALKBANK Teşvik Belgesiz	İşçi sayısı Arsa bina hariç sabit yatırım	- -	- -	< 250 <400.000 TL
HAZINE MÜSTEŞARLIĞI	İşçi sayısı	< 10	< 50	< 250
	Yatırım tutarı (arsa ve bina hariç)	400.000 TL	400.000 TL	400.000 TL
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İşçi Sayısı	-	-	200
	Sabit Sermaye Tutarı	-	-	< 2 milyon USD
EXİMBANK	İşçi Sayısı	-	-	< 200
	Sabit sermaye Tutarı	-	-	< 2 milyon USD
DİE VE DPT	İşçi Sayısı	< 10	< 50	< 250

Kaynak:Çelik, A., Akgemci, T., *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.111.

18.11.2006 tarih ve 997 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile istihdam ve ciro bazında AB ile uyumlu KOBİ tanımı yapılmıştır. Bununla ilgili özet tablo (Bkz.:Tablo.5.4.)'de aşağıda gösterilmiştir.

Tablo.5.4.Türkiye Kobi Tanımı

	Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
AB	Çalışan Sayısı	≤10	≤50	≤250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤50 Milyon Avro
	Yıllık Mali Bilançosu	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤43 Milyon Avro
TÜRKİYE	Çalışan Sayısı	0-9	10-49	50-249
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤1 Milyon TL	≤5 Milyon TL	≤25 Milyon TL
	Yıllık Mali Bilançosu	≤1 Milyon TL (606 000 Avro)	≤5 Milyon TL (3 Milyon Avro)	≤25 Milyon TL (15.15 Milyon Avro)

Kaynak:Cansız, a.g.e., s.4.

Ülkemizde faaliyette bulunan KOBİ'lerle ilgili olarak;Türkiye'deki işletmelerin yüzde 99,9'unu, tarım dışı toplam istihdamın yüzde 78'ini, toplam üretimin yaklaşık yüzde 60'ını, yatırımların yaklaşık yüzde 45'ini ve toplam katma değerini yaklaşık yüzde 57'sini oluşturmaktadırlar. KOBİ'lerin yüzde 95,5'ini mikro işletmeler, yüzde 4'ünü küçük işletmeler, yüzde 0,5'ini ise orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin yüzde 87,5'i hizmet sektörlerinde yer almakta olup bu işletmeler KOBİ'ler tarafından yaratılan toplam istihdamın yüzde 74,7'sini, katma değerini ise yüzde 71,2'sini oluşturmaktadır(2007 yılı itibariyle)^[497]. Bu veriler ülkemiz ekonomisinde KOBİ'lerin yeri ve öneminin büyüklüğünü çarpıcı olarak göstermektedir.

⁴⁹⁷ Yüksel, A., Türkiye'de KOBİ'lerin Banka Kredilerine Erişimi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yayın No: 2825, Haziran 2011, s.14-15.

5.1.3. Türkiye’de Elektrik Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Avantaj ve Dezavantajları

KOBİ’lerin büyük işletmelere oranla yapılarından kaynaklanan avantaj ve dezavantajları vardır. Bunlar (Bkz.:Tablo.5.5.)’de özetlenmeye çalışılmış olup, önemi itibari ile hassasiyet arz edenler aşağıda detaylıca incelenmiştir.

Tablo.5.5.KOBİ’lerin Yapısal Üstünlük ve Zayıflıkları

Yapısal avantajları	Yapısal dezavantajları
Genelde işletme sahibi işletmeyi yönetir, ise daha çok sahip çıkar.	Yönetimin tek elde toplanması hatalı karar alma riskini artırır; yöneticilerin eğitim seviyesi düşüktür.
Personel ile daha yatay ilişki vardır bürokrasi azdır.	Satış dalgalanmalarından daha çok etkilenirler.
İşletme sahibinin yönetmesi karar alma sürecini hızlandırır.	Yetersiz sermaye düzeyi ile çalışanlar ve finansman kaynaklarına erişimleri sınırlıdır, alternatif finans kaynaklarına uzaktırlar.
Küçük olmalarından dolayı müşterilerle daha yakın ilişki kurabilirler.	Kurumsallık düzeyleri düşüktür; modern pazarlama tekniklerinin kullanımı düşüktür.
Düşük sermaye yapısıyla yatırım yapabilir, istihdam sağlayabilirler.	Teknoloji düzeyleri düşüktür.
Küçük olmalarından dolayı tüketici isteklerindeki değişime daha hızlı ayak uydururlar, esnekler.	Hammaddeyi büyük firmalara oranla daha pahalı alırlar; pazarlık şansları düşüktür.
Küçük olmaları kontrol ve denetimi kolaylaştırır	Teknik ve ticari gelişmeleri takipten uzaktırlar.
Sipariş temelli çalışarak stok maliyetinden kurtulabilirler.	Genelde vasıfsız işgücü ile çalışmak durumundadırlar.
Teknolojiye büyük sermayeler yatırmadıklarından teknoloji değişimine yatkındırlar.	Teşviklerden yararlanma düzeyleri düşüktür.

Kaynak:Zengin, a.g.e., s.62.

- Sermaye Miktarı (Avantaj) :KOBİ’ler genellikle, işletme giderleri az olan ve düşük sermaye ile kurulan işletmelerdir. Bu yüzden büyük şirketlere oranla daha az sermaye ile daha çeşitli ve fazla miktarda ürün üretebilmekte olup, yaptıkları

düşük yatırımlardan dolayı teknolojik değişimlere adaptasyonu daha kolay gerçekleştirebilmektedirler.

- Müşteri İle Yakın İlişki (Avantaj) : Müşterileriyle çoğunlukla bire bir yakın ilişkilerde olduklarından müşteri beklentilerindeki değişimleri daha hızlı algılayabilmektedirler.

- Teknolojik Değişime Ayak Uydurma (Avantaj) : KOBİ'ler büyük miktarda sermaye yatırımı yapmadıklarından teknolojik yeniliklere hızlıca uyum sağlayıp bunu bir rekabet avantajına dönüştürebilirler.

- Üretim Yöntemi (Avantaj) : KOBİ'ler çoğunlukla kesin sipariş üzerine çalıştıklarından dolayı stok problemi ve ürünlerin satılmaması riskini minimumdadır. Ayrıca üretim bantlarının büyük olmaması nedeniyle çok büyük olmayan sipariş miktarlarında maliyet yönünden avantajlıdırlar.

- Bürokrasinin azlığı (Avantaj) : KOBİ'lerdeki bürokrasi azlığı ve genelde yönetici kişi olan firma sahibi veya çalışanlar tarafından hızlıca kararların alınması nedeniyle çevreden gelen değişmelere uyumda ve değişen taleplere yanıt verilmesi süreçlerini çabuklaştırmaktadır.

-Finansman Sorunları (Dezavantaj) : KOBİ'ler çoğunlukla yatırımlarını öz sermayeleri ile gerçekleştirmektedirler. Bunun başlıca sebeplerini, sermaye piyasası araçlarının yeterince yararlanamamaları, ipotek karşılığında kredilerin verilmesi, banka kredi faizlerinin yüksek olması ve bunun da mali borç yükünü artırması, dolayısıyla da yeni yatırımlar için yeni finansman kaynağı temininde mevcut borçlar nedeniyle olumlu sonuçlar alamamaları olarak belirtebiliriz.

-Satış Değişikliğinden Etkilenme (Dezavantaj) : KOBİ'lerin satışları çoğunlukla istikrarlı bir trend izleyemediğinden gerek karar almada gerekse nakit dengesini tutturmada zorlanmaktadırlar.

-Yönetim Problemi (Dezavantaj) : KOBİ'lerin çoğunlukla bir aile şirketi mahiyetinde olmaları ve karar alma süreçlerinin tek kişi tarafından hayata geçirilmesi, hızlı karar almayı sağladığı kadar yanlış karar alma riskini de taşımaktadır.

- Hammadde Edinme Problemi (Dezavantaj) : KOBİ'ler hem büyük miktarda üretim yapamamaları hem de finansal kaynaklarının limitli olması nedeniyle büyük şirketlere nazaran satınalma fiyatlarında birim maliyet bazında daha yüksek bedeller ödemek zorunda kalmaktadırlar.

-Vasıflı İşgücü Problemi (Dezavantaj): Hem personele ayıracakları bütçenin kısıtlı olması hem de büyük firmada çalışmanın kalifiye elemanlara verdiği güven ve prestij KOBİ'leri kalifiye elemanlardan yoksun bırakmaktadır^[498].

Yukarıda açıklananlara ilaveten; büyük işletmelerin üretimlerinde tamamlayıcı rol oynamalarından (yan sanayi, fason üretim gibi) doğan avantajları söz konusu iken; teknolojiye adaptasyonda geç kalınması, AR-GE ve inovasyon çalışmalarında istenen başarının sağlanamaması, pazarlama ve marka konusunda yaşadıkları sorunlar, finansal planlama ve bütçelemenin yeterince tutturulamaması, zayıf organizasyon yapıları da diğer konulardaki dezavantajlarına ilave konular olarak sıralanabilir.

5.1.4. Türkiyedeki Elektrik Sektörü ve Önemi

Genel olarak bir sektörün ekonomideki yerini incelerken, o sektörün üretim, ihracat, ithalat, istihdam gibi istatistiki bilgilerine bakılır ancak dikkatlerden kaçmaması gereken bir konu da sektör üretiminin diğer sektörlerin üretimine yaptığı etki ve diğer sektörlerin üretiminden ne kadar etkilendiğinin ölçülmesidir. Elektrik ve elektronik sektörü araştırıldığında en çok otomotiv sanayine girdi sağladığı tespit edilmiştir. Bu değer oransal olarak; otomobil üretiminde “%36” ile en büyük payı elektrik-elektronik sanayi almaktadır. Bu sebeple elektrik-elektronik sektör üretiminin; otomotiv sektör üretiminden önemli ölçüde etkilenmekte olduğunu söyleyebiliriz^[499].

- Türkiye'deki Elektrik-Elektronik sektörünün yapısı : Elektrik-elektronik sektörü Türkiye'de montaj sektörü olarak başlamış, daha sonra özellikle 1990'lardan itibaren hızlı gelişme göstermiştir. Sektör; teknik ve yapısal açıdan “6” alt sektörden oluşmaktadır. Bu alt sektörler:

- Bileşenler
- Tüketim Cihazları
- Telekomünikasyon

⁴⁹⁸Zengin, a.g.e., s.61.

⁴⁹⁹ Bayar, G., “Elektrik-Elektronik Sektörü Mevcut Durum, Gelişmeler, İmkanlar”, Ankara, 2011, s.10. www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzlemeDb/elektrik.doc.

- Diğer Profesyonel ve Endüstriyel Cihazlar
- Askeri Elektronik Cihazlar
- Bilgisayar olarak sıralanabilir. Bu alt sektörler özetle aşağıda incelenmektedir.

- Bileşenler Alt Sektörü : Bu alt sektör, elektrik-elektronik sektörünün diğer alt kollarının girdi olarak kullandığı devre elemanları, resim tüpleri, bobin ve transformatörler, akustik elemanlar, elektronik röleler, baskılı devreler gibi ürünleri üretmektedir^[500]. Sürekli değişen ve dünya çapında rekabetin çok yüksek olduğu bir sektör olup elektrik-elektronik sektörü üretiminin %5'i civarında düşük bir paya sahiptir.

- Tüketim Cihazları Alt Sektörü : Renkli televizyon, ses cihazları, video, yazar kasa, elektronik hesap makineleri, video kasetleri TV uydu alıcıları ve anten santralleri, elektronik tartı ve cihazlarını kapsamaktadır^[501].

- Telekomünikasyon Alt Sektörü : Sektörün ürettiği başlıca ürünler telefon ve telgraf hatlarını birbirini bağlamaya mahsus cihazlar (otomatik telefon santrali vb.), uç cihazlar (telefon, telefaks, vb.) iletim cihazları (analog dijital cihazlar, TV aktarıcıları), telsiz-telefon/telsiz telgraf alıcı/verici uydu vb. antenler, aksam ve parçaları, telekomünikasyon kabloları, bakır kablolar, fiber optik kablolardır^[502].

- Profesyonel ve Endüstriyel Cihazlar Alt Sektörü : Ses ve görüntü sistemleri, endüstriyel elektronik cihazlar (statik çeviriciler, otomasyon cihazları, sinyalizasyon ve alarm cihazları, endüksiyon ocakları), tıbbi elektronik, test ve ölçü aletleri, otomotiv elektroniği (taksimetre, takometre) elektronik saatler ve diğer cihazların üretimini kapsamakta^[503] olup sektördeki firmaların büyük çoğunluğu küçük ölçekli firmalardır.

- Askeri Elektronik Cihazlar Alt Sektörü : Türkiye'nin 1970'lerden itibaren Türk Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaçlarını teknolojisini kendi üreterek yurt içinden karşılama hedefi ile sektör önemli gelişme göstermeye başlamıştır^[504].

⁵⁰⁰ Bayar, a.g.e., s.2.

⁵⁰¹ Bayar, a.g.e., s.2.

⁵⁰² Bayar, a.g.e., s.3.

⁵⁰³ Bayar, a.g.e., s.3.

⁵⁰⁴ Bayar, a.g.e., s.3.

- Bilgisayar Alt Sektörü : Bilgisayar donanımı, yazılım hizmetleri, tüketim malzemeleri üreten alt sektörün en önemli özelliği hızlı değişen teknoloji ve yüksek katma değeridir. Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) elektronik sanayini büro makineleri ve haberleşme cihazları ile elektrikli makine ve cihazlar olmak üzere iki alt sektöre ayırmaktadır^[505].

Elektrik-elektronik sektörü, tamamen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin sonucu olan ileri teknolojiye dayalı, teknolojik gelişimin yoğun olarak yaşandığı, ürün yaşam ömrü oldukça kısa ve rekabetin yüksek olduğu, katma değeri yüksek ve kilit öneme sahip bir sektördür. Rekabetin şiddetli olmasına karşın firmaların çoğu küçük ölçekli ve büyük bir kısmında aile şirkettir. Sektörün güçlü ve zayıf yönlerini kısaca göz atacak olursak^[506];

Sektörün Güçlü Tarafları :

- Dünya pazarlarına coğrafi yakınlık,
- Genç, yeniliklere açık ve kolay uyum gösteren çalışanlar,
- Gelişmiş iletişim ağı,
- Kalite kavramının sektördeki firmalarca ön planda tutulması,
- Büyük ölçekli ve esnek üretim yöntemlerinin uygulanabilmesi.
- Uluslararası pazarlara ihracat yapan, uzman kadrolar ve yapıların mevcudiyeti,

Sektörün Zayıf Tarafları :

- Özgün teknoloji, ürün, sistem yetersizliği,
- Eğitim altyapısının nitelikli eleman ihtiyacına cevap verememesi,
- Yüksek vergi oranları,
- Yerli malı kullanımının özendirilmeyişi,
- Teknolojik gelişmelerin izlenmesinde Ar-Ge ve mali kaynakların yetersizliği
- Hedef pazarlar için geçerli sertifikasyon işlemlerinde yetersizlikler olarak sıralayabiliriz.

⁵⁰⁵ Bayar, a.g.e., s.3.

⁵⁰⁶ Bayar, a.g.e., s.3.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme sürecinde, korumacılık ortadan kalkmakta, yabancı sermaye akışına serbestlik sağlanmakta, ülkelerin dış ticaret kanalları yoluyla birbirlerinden etkileşimi kolaylaşmakta ve rekabetin yüksek olduğu bir ortamla karşılaşmaktadır. Küreselleşme sürecinin ülke ekonomilerine ve bu ekonomilerin aktörleri olan firmalara etkileri kaçınılmazdır. Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip KOBİ niteliğindeki işletmeler, son yıllarda dünyada küreselleşme ve bölgeselleşme eğilimi ile birlikte artan rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmektedirler. Bu etkilerin incelenmesi ile ilgili olarak; firmaları ne gibi değişimlere, yeniden yapılanmalara ittikleri; bu değişimin sonuçlarının içsel yapılarıdaki, operasyonel ve genel performansları üzerindeki etkileri araştırılarak değişim detaylı bir şekilde incelenecektir.

Araştırmanın Önemi :

Türkiye; 1980 sonrasında zaten büyük oranda küresel rekabete açılmış, bu çerçevede AB ile Gümrük Birliği'ne gitmiş; bundan çok daha önce de, ticarî ve finansal serbestiyi getirmiştir. Ayrıca Türkiye, Dünya Ticaret Örgütü'nün bir üyesi olarak küresel rekabetin şartlarını kabul etmiş durumdadır. Bu münasebetle, bir yandan yeni rakipler, bir yandan da yaşanan içerideki değişim süreci şirketlerimizi yeni stratejilere yönlendirmektedir. Bazıları birleşmeler yoluyla güç birliğine gitmekte, bazıları satınalmalar yoluyla el değiştirmekte, bazıları ise yeniden yapılanarak, yoluna devam etmeye çalışmaktadır. Bu oluşumlara yabancı/küresel sermayenin ilgi ve katılımının da arttığı gözlenmektedir. Yaşanan bütün bu gelişmeler, Türkiye ekonomisinin ve ülkemiz KOBİ'lerinin geleceğini yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin küreselleşmeye adapte olurken operasyonel performanslarını geliştirmeye/iyileştirmeye etki eden faktörler ile iç bünyelerindeki değişim ve ilişkilerin önemli olacağı düşünülmüş olup KOBİ'lere de örnek bir çalışma olması amacıyla konu detaylı olarak araştırılmıştır.

5.3. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan ana kütle ve örnekleme sürecine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, araştırma değişkenlerini tespitine, araştırma hipotezlerine, verilerin analizine ve anket sorularının geliştirilmesi ile anket formunun hazırlanması safhalarına değinilmektir. Belirtilen amaçlar doğrultusunda yapılacak olan bu araştırmanın, KOBİ düzeyinde elektrik sektöründe faaliyet gösteren firmalara uygulanması planlanmaktadır. Araştırmada küreselleşmenin işletmelerin “*İç bünyelerinde yarattığı değişim ve ilişkiler*” ile “*Operasyonel performanslarına etki eden faktörler*” ve bunun doğal sonucu “*Genel performanslarındaki değişimler*” belirlenmeye çalışılacaktır.

5.3.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini İstanbul'daki KOBİ ölçeğinde Elektrik sektöründeki firmalar oluşturmaktadır. Bu çerçevede, 50 firmaya (İTO veri tabanına göre - KOBİ düzeyinde) ilaveten 142 firmada (İSO veri tabanına göre - KOBİ düzeyinde) katılarak toplam elektrik sektöründe 192 firmaya ulaşılarak en az 100 firmanın anketlerin doldurulması sağlanacaktır. Eğer hedeflenen firma sayısına ulaşılamazsa ağırlıklı olarak kablo, aydınlatma ve bilgisayar sektöründe KOBİ ölçeğinde faaliyet gösteren ancak İTO ve İSO kayıtlarında bulunmayan elektrik sektöründeki firmalarda anket çalışması kapsamına alınacaktır. Anketlerin uygulanması sırasında gözlem ve görüşme yöntemlerinden de yararlanılacaktır.

5.4 Veri Toplama Yöntemi

Çalışma yöntemi olarak ‘*tümevarım*’ metodu benimsenmiştir. Araştırmamızda ise anket, gözlem ve görüşme yöntemlerinden yararlanılarak en sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına çalışılacaktır. “3” bölümden oluşan uygulayacağımız anket formunun ilk bölümünde; “*Organizasyonel Değişim*” ile ilgili sorular; ikinci bölümünde; “*Küreselleşmenin Etkisi*”nin ölçümü ve son bölüm olan üçüncü bölümde

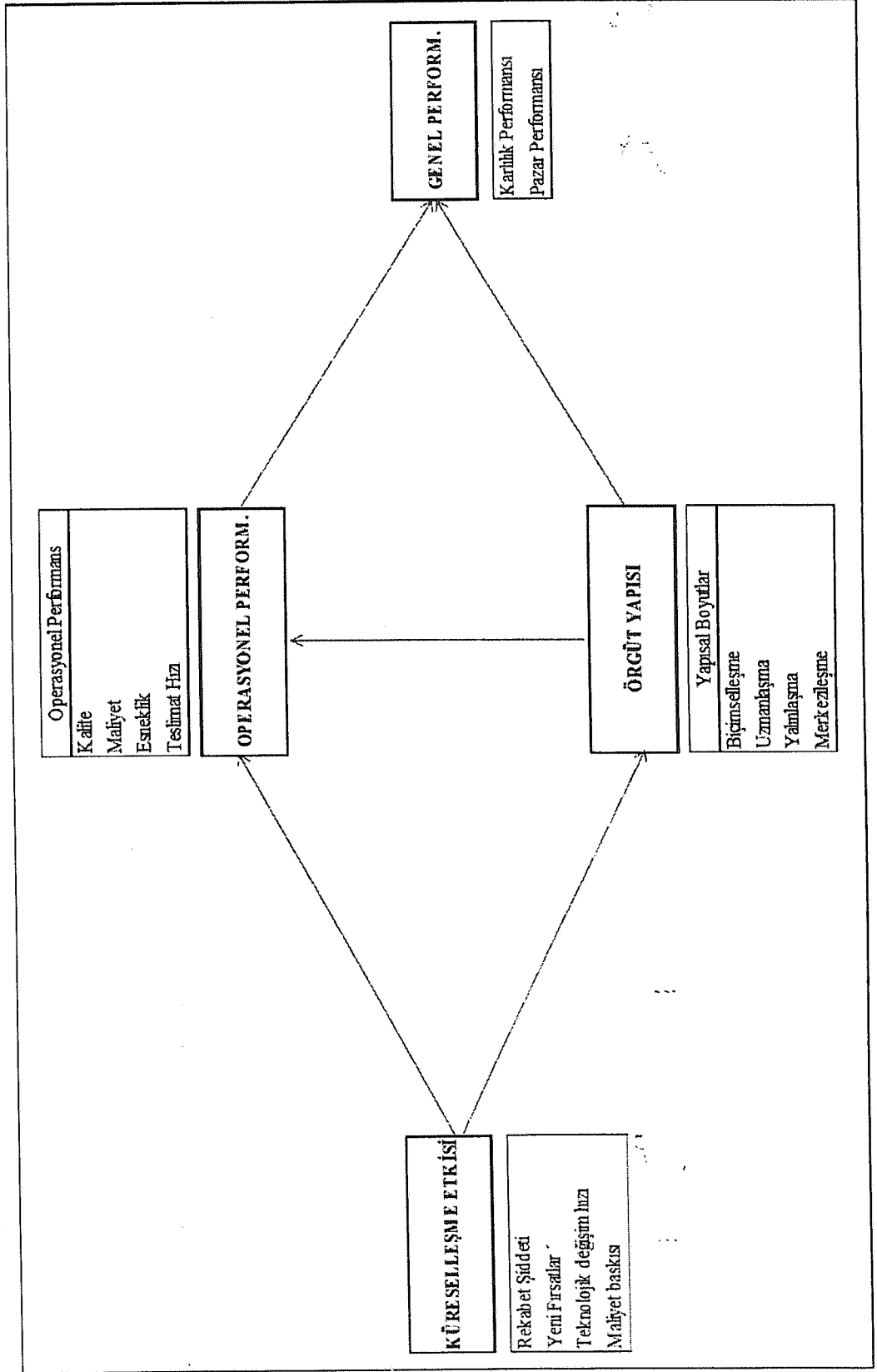
ise “Operasyonel ve Genel performans faktörleri” ile ilgili “5”li Likert ölçeği ile hazırlanmış olan bir ölçeğin kullanılması düşünülmüştür^[507].

5.5 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma, ikincil veri kaynaklarına ve anket, gözlem, görüşme çalışmasına dayanmaktadır. Literatür araştırması sonucunda ileri sürülen hipotezlere yönelik olarak, küreselleşme etkisinin;örgüt yapısına etkilerini, operasyonel performanstaki değişimleri,örgütsel yapıdaki etkileşimin operasyonel performans ile işletme genel performansısarasındaki ilişkileri açıklayacak bir model oluşturulmuştur.

⁵⁰⁷ Anket yönteminde uygulayacağımız “ anket formu” aşağıda belirtilen kaynaklardan yararlanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır.Buna göre yararlanılmış olduğumuz kaynaklar :
-Slevin, D.P., Covin, J.G., “Strategy Formation Patterns, Performance and The Significance of Context”, *Journal of Management*, 23,1997, pp.189-209’dan aktaran Doğan, a.g.e., s.59.
-Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A., “MARKOR A Measure of Market Orientation” , *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 1993, pp.467-467’den aktaran Doğan, a.g.e., s.59.
-Badri, M.A., Davis, D., Davis, D., “ Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries”, *Omega*, 28, 2000, pp. 155-173.
-Bekiroğlu, Ç., “ İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Projesi*, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze,2001.
-Reinmann, B.C., “ On The Dimensions of Bureaucratic Structure:An Empirical Reappraisal”, *Administrative Science Quarterly*,Vol:18, No:4, Dec.,1973pp.462-476.
-Nahm, A.Y., Vonderembse, M.A., Koufteros, X.A., “The Impact of Organizational Structure On Time-Based Manufacturing and Plant Performance”, *Journal of Operational Management*, 21, 2003, pp.281-306.
-Alpkan, L., Ceylan, A., Aytakin, M., “Relations Among Environmental Factors, Manufacturing Strategies and Performance:A Study of Manufacturing Firms in Gebze “, 2nd International Conference on Responsive Manufacturing, 2002, pp.435-441’dan aktaran Doğan, a.g.e., s.59.
-Bulut, Ç., “ Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı”, *Doktora Tezi*, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2009’dan aktaran Doğan, a.g.e., s.59.

5.5.1. Araştırma Modeli



Şekil.5.1. Araştırma Modeli

5.5.2.Araştırma Değişkenleri

Bağımlı değişkenler : Operasyonel Performans, Örgüt Yapısı, Genel Performans;

Bağımsız değişken : Küreselleşme Etkisi

5.5.3.Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amaçları çerçevesinde geliştirilen temel araştırma hipotezleri şunlardır:

5.5.3.1.Küreselleşme Etkisi ile Operasyonel Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler :

Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Kalite*” Performansına Etkileri

- H1a Algılanan rekabetin şiddeti, kalite performansını artırır.
- H1b Algılanan yeni fırsatlar, kalite performansını artırır.
- H1c Algılanan teknolojideki değişim hızı, kalite performansını artırır.
- H1d Algılanan maliyet baskısı, kalite performansını artırır.

Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Maliyet*” Performansına Etkileri

- H2a Algılanan rekabetin şiddeti, maliyet performansını artırır.
- H2b Algılanan yeni fırsatlar, maliyet performansını artırır.
- H2c Algılanan teknolojideki değişim hızı, maliyet performansını artırır.
- H2d Algılanan maliyet baskısı, maliyet performansını artırır.

Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Esneklik*” Performansına Etkileri

- H3a Algılanan rekabetin şiddeti, esneklik performansını artırır.
- H3b Algılanan yeni fırsatlar, esneklik performansını artırır.
- H3c Algılanan teknolojideki değişim hızı, esneklik performansını artırır.
- H3d Algılanan maliyet baskısı, esneklik performansını artırır.

Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Teslimat Hızı*” Performansına Etkileri

H4a Algılanan rekabetin şiddeti, teslimat hızı performansını artırır.

H4b Algılanan yeni fırsatlar, teslimat hızı performansını artırır.

H4c Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, teslimat hızı performansını artırır.

H4d Algılanan maliyet baskısı, teslimat hızı performansını artırır.

5.5.3.2. Küreselleşme Etkisi ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler:

Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Biçimselleşme*” Düzeyine Etkileri

H5a Algılanan rekabetin şiddeti, biçimselleşme düzeyini artırır.

H5b Algılanan yeni fırsatlar, biçimselleşme düzeyini artırır.

H5c Algılanan teknolojik değişim hızı, biçimselleşme düzeyini artırır.

H5d Algılanan maliyet baskısı, biçimselleşme düzeyini artırır.

Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Uzmanlaşma*” Düzeyine Etkileri

H6a Algılanan rekabetin şiddeti, uzmanlaşma düzeyini artırır.

H6b Algılanan yeni fırsatlar, uzmanlaşma düzeyini artırır.

H6c Algılanan teknolojik değişim hızı, uzmanlaşma düzeyini artırır.

H6d Algılanan maliyet baskısı, uzmanlaşma düzeyini artırır.

Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Yalınlaşma*” Düzeyine Etkileri

H7a Algılanan rekabet şiddeti, yalınlaşma düzeyini artırır.

H7b Algılanan yeni fırsatlar, yalınlaşma düzeyini artırır.

H7c Algılanan teknolojik değişim hızı, yalınlaşma düzeyini artırır.

H7d Algılanan maliyet baskısı, yalınlaşma düzeyini azaltır.

Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Merkezileşme*” Düzeyine Etkileri

H8a Algılanan rekabet şiddeti, merkezileşme düzeyini azaltır.

H8b Algılanan yeni fırsatlar, merkezileşme düzeyini azaltır.

H8c Algılanan teknolojik değişim hızı, merkezileşme düzeyini azaltır.

H8d Algılanan maliyet baskısı, merkezileşme düzeyini artırır.

5.5.3.3.Örgüt Yapısı ile Operasyonel Performans Arasındaki İlişkilere

Yönelik Hipotezler:

Örgüt Yapısı Bileşenlerinin, “*Kalite*” Performansına Etkileri

H9a Biçimselleşme düzeyi, kalite performansını artırır.

H9b Uzmanlaşma düzeyi, kalite performansını artırır.

H9c Yalınlaşma düzeyi, kalite performansını artırır.

H9d Merkezileşme düzeyi, kalite performansını azaltır.

Örgüt Yapısı Bileşenlerinin, “*Maliyet*” Performansına Etkileri

H10a Biçimselleşme düzeyi, maliyet performansını artırır.

H10b Uzmanlaşma düzeyi, maliyet performansını artırır.

H10c Yalınlaşma düzeyi, maliyet performansını azaltır.

H10d Merkezileşme düzeyi, maliyet performansını artırır.

Örgüt Yapısı Bileşenlerinin, “*Esneklik*” Performansına Etkileri

H11a Biçimselleşme düzeyi, esneklik performansını artırır.

H11b Uzmanlaşma düzeyi, esneklik performansını artırır.

H11c Yalınlaşma düzeyi, esneklik performansını artırır.

H11d Merkezileşme düzeyi, esneklik performansını azaltır.

Örgüt Yapısı Bileşenlerinin, “*Teslimat Hızı*” Performansına Etkileri

H12a Biçimselleşme düzeyi, teslimat hızı performansını artırır.

H12b Uzmanlaşma düzeyi, teslimat hızı performansını artırır.

H12c Yalınlaşma düzeyi, teslimat hızı performansını artırır.

H12d Merkezileşme düzeyi, teslimat hızı performansını azaltır.

5.5.3.4.Örgüt Yapısı ile Genel Performansı Arasındaki İlişkilere

Yönelik Hipotezler:

Örgüt Yapısı bileşenlerinin, “*Karlılık Performansına*” Etkileri

H13a Biçimselleşme düzeyi, karlılık performansını artırır.

H13b Uzmanlaşma düzeyi, karlılık performansını artırır.

H13c Yalınlaşma düzeyi, karlılık performansını artırır.

H13d Merkezileşme düzeyi, karlılık performansını artırır.

Örgüt Yapısı bileşenlerinin “Pazar payı Performansına” Etkileri

H14a Biçimselleşme düzeyi, pazar payı performansını artırır.

H14b Uzmanlaşma düzeyi, pazar payı performansını artırır.

H14c Yalınlaşma düzeyi, pazar payı performansını artırır.

H14d Merkezileşme düzeyi, pazar payı performansını artırır.

5.5.3.5. Operasyonel Performans ile Genel Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler :

Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “Karlılık Performansına” Etkileri

H15a Kalite performansı, karlılık performansını artırır.

H15b Maliyet performansı, karlılık performansını artırır.

H15c Esneklik performansı, karlılık performansını artırır.

H15d Teslimat hızı performansı, karlılık performansını artırır.

Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “Pazar payı Performansına” Etkileri

H16a Kalite performansı, pazar payı performansını artırır.

H16b Maliyet performansı, pazar payı performansını artırır.

H16c Esneklik performansı, pazar payı performansını artırır.

H16d Teslimat hızı performansı, pazar payı performansını artırır.

5.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

İstanbul ili, Ticaret Odası (İTO) verilerine göre elektrik sektöründe faaliyette bulunan “510” firma ile Sanayi Odası (İSO) verilerine göre “751” firma içinden “Micro” ve “Büyük” Ölçekli firmalar ayıklanarak toplamda “192” Küçük ve Orta ölçekli firma (ana kütle) saptanmıştır (“50” firma İTO – “142” firma İSO’dan olmak üzere). Söz konusu 192 firmaya ulaşılarak anketlerin yanıtlarının alınmasına çalışılmıştır. Ancak toplam 192 firmada ankete katılım “%5” gibi çok düşük bir değerde kalmıştır. 192 firma lokasyon olarak incelediğinde firmaların Perpa’da, Bankalar Caddesi civarında (Taksim – Karaköy arası), Ümraniye, Pendik – Gebze arasında ve İkitelli – Hadımköy bölgesinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Gene söz konusu 192 firma elektrik sektörünün alt kategorileri bazında incelendiğinde

“%10”unun Kablo üretimi, “%10”unun Aydınlatma, “%4-5” arası uydu cihazları üretimi, “%10”u bilgisayar bileşenleri üretimi ve ticareti ile iştikal ettikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda yukarıda açıklanan lokasyonlarda (başta Perpa ve Bankalar Caddesi olmak üzere) ve ağırlıklı olarak kablo, aydınlatma ve bilgisayar sektöründe KOBİ ölçeğinde faaliyet gösteren ancak İTO ve İSO kayıtlarında bulunmayan elektrik sektöründeki firmalarda anket çalışması kapsamına alınmış olup gerek randevu almak suretiyle fiili ziyaret, gerekse e-mail ile yapılan anket çalışmaları sonucunda toplamda 110 firmaya ulaşılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin tasnif ve analizinde “SPSS 20.0” istatistik paket programının kullanılmış olup uygulanan analiz adımları sırasıyla aşağıda belirtilmiştir:

- 1-Ankete katılan işletmelere ait frekans tabloları
- 2- Faktör Analizleri
- 3-Güvenirlilik Testi
- 4-Değişkenlerin Ortalama, Standart sapma değerleri ile Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü gösteren Korelasyon analizleri
- 5-Hipotezlerin testi

5.6.1.Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Aşağıda Tablo.5.6.’da ankete katılan firmaların faaliyet alanları “*ana kütle*” (192 firma) ve “*ankete gönüllü katılım*” (100 firma) olmak üzere “2” ana başlıkta incelenmiştir. Toplamda ankete katılan 110 firmanın 27’si ana kütlede olup yaklaşık % 14.1’lik bir yüzdeyi, 83’ü ise ankete gönüllü katılımında bulunan firmalar olup yaklaşık % 83’lük bir yüzdeyi içermektedir.

Tablo.5.6. Firma Faaliyet Alanları

FİRMA FAALİYET ALANI	ANKETE KATILAN FİRMALAR			
	ANA KÜTLE	%	KATILIM	%
AYDINLATMA	3		6	
KABLO	5		11	
KÜÇÜK EV ALETLERİ	3		0	
BLGİSAYAR	1		2	
GÜVENLİK	0		13	
ELEKTRİK MALZEME SATIŞ	2		10	
ELEKTRİK MOTOR ÜRETİMİ	0		2	
ELEKTRİK TAAHHÜT	0		5	
HABERLEŞME	0		1	
TELEKOMÜNİKASYON - NETWORK	0		1	
ANAHTAR-PRİZ GRUP ÜRETİMİ	1		1	
TESİSAT	0		1	
ENERJİ	0		3	
ÖLÇÜ KONTROL	1		1	
BAKIR	1		1	
OTOMASYON	0		4	
BASKILI DEVRE	1		0	
ELEKTRİK ISITICI	1		0	
KABLO KANALI	1		0	
KLEMENS - OTOMASYON AKS. ÜRETİM	0		1	
ELEKTRONİK BAKALİT ÜRETİMİ	1		1	
ELEKTRONİK PARÇA- TRANSFORMATÖR	0		1	
SİGORTA-SAYAÇ - PANO SATIŞ	0		3	
ŞALTER(K&N) - OTO KÖMÜR ÜRETİMİ	1		0	
KARBOM FIRÇA ÜRETİMİ	1		0	
RAY KLEMENS ÜRETİMİ	1		1	
ELEKTRİK SAYAÇ ÜRETİMİ	1		0	
ELEKTRİK TESİSAT BİLEŞENLERİ ÜRETİM	0		5	
BİNA OTOMASYON-GÖRÜNTÜLEME	1		1	
ELEKTRONİK MALZEME SATIŞ	1		8	
ANKETE CEVAP VEREN FİRMA SAYISI	27	14,1	83	83
TOPLAM	192		100	

Tablo.5.7.Firma Faaliyet Türü

FİRMA FAALİYET TÜRÜ	FİRMA SAYISI	YÜZDE
Üretim	16	14,5
Ticaret	44	40
Hizmet	7	6,4
Üretim ve Ticaret	43	39,1
Diğer	0	0
TOPLAM	110	100

Tablo.5.7.'den de anlaşılacağı gibi ankete katılan firmaların faaliyet türleri, % 40'ı Ticaret, %39,1'i Üretim ve Ticaret, %14,5'i Üretim, %6,4'ü de Hizmet işletmesidir.

Tablo.5.8.Firma Hukuki Statüsü

FİRMA HUKUKİ STATÜSÜ	FİRMA SAYISI	YÜZDE
Anonim Şirket	29	26,4
Limited Şirket	66	60
Komandit Şirket	1	0,9
Tek Kişi İşletmesi	12	10,9
Adi Şirket	2	1,8
Kollektif Şirket	0	0
TOPLAM	110	100

Tablo.5.8.'de ankete katılan firmaların hukuki statüsü incelenmektedir. Bunlardan % 60'ı Limited, %26,4'ü Anonim Şirket, %10,9'u Tek kişi işletmesi statüsündedir.

Tablo.5.9.İşletme Tecrübesi

İŞLETME TECRÜBESİ (YIL)	FİRMA SAYISI	YÜZDE
1-10	29	26,4
11-20	31	28,1
21-30	25	22,8
31-40	17	15,4
41-50	7	4,6
51-	3	2,7
TOPLAM	110	100

Tablo-5.9.'da ankete katılan işletmelerin sektördeki tecrübeleri ile ilgili olarak; %26,4'ü "1 ile 10" yıl, %28,1'i "11 ile 20" yıl, %22,8'i "21 ile 30 yıl", %15,4'ü "31 ile 40" yıllık işletme tecrübesine sahip firmalardan oluştuğunu söylenebilir.

Tablo.5.10.Firma Büyüklüğü

FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ	FİRMA SAYISI	YÜZDE
KÜÇÜK (10-50 KİŞİ)	74	67
ORTA (50-250 KİŞİ)	36	33
TOPLAM	110	100

Tablo-5.10.'da ankete katılan firmalara ait çalışan personel sayıları ve yüzdeleri belirtilmektedir. Ankete katılan firmalardan %67'sinin Küçük Ölçekli, %33'ünün ise Orta Ölçekli firmalardan oluştuğunu söylenebilir.

5.6.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi; değişkenler arasındaki yapılar içi korelasyonu inceleyen istatistiksel bir tekniktir. Değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri özetler ve basitleştirir. Çok değişkenli veri setinin boyutunun resmidir. Ölçümlerin güvenilirliği ve geçerliliği konusunda analizcilere bilgi verir. Birden fazla değişkeni sadece bir değişkende toplamamızı sağlar^[508]. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki bağımlılığın temelini araştırmaktır^[509]. Bir başka kaynakta faktör analizi birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemi olarak ifade edilmektedir^[510].

⁵⁰⁸ İnce, H., <http://www.scribd.com/doc/54086633/faktor-analizi>, 3.5.2012.

⁵⁰⁹ Kurtuluş, K., "Pazarlama Araştırmaları", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını*, No:28, 5.Baskı, 1996'dan aktaran Aytekin, a.g.e., s.73.

⁵¹⁰ Tatlıdil, H., *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Akademi Matbaası, Ankara, 1996, s.167'den aktaran Aytekin, a.g.e., s.73.

5.6.2.1.Küreselleşme Bileşenleri için Faktör Analizi

Küreselleşme değişkenleri için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; küreselleşmenin getirdiği “fırsatlar” olarak tanımlayabileceğimiz “Teknolojik Değişim Hızı” ve “Yeni Fırsatlar” için açıklanan toplam varyans ise “%73.309” olarak hesaplanmış olup Tablo.5.11’de detaylandırıldığı üzere “2” faktöre yüklenmiştir. Bunlar sırasıyla Yeni Fırsatlar ve Teknolojik Değişim Hızı’dır. Küreselleşme sonucu ortaya çıkan “tehditler” olarak tanımlayabileceğimiz “Rekabet Şiddeti” ve “Maliyet Baskısı” için açıklanan toplam varyans “% 66.349” olarak hesaplanmış olup Tablo.5.12’de detaylandırıldığı üzere “2” faktöre yüklenmiştir. Bunlar sırasıyla “Rekabet Şiddeti” ve “Maliyet Baskısı”dır. Orjinal ölçekte olan 7 soru faktörlere istenilen şekilde yüklenemediği için çıkarılmıştır. Bunlar rekabet şiddetine yönelik olan “Sektördeki firmaların başarısızlık oranı çok yükselmiştir” ve “Sektör çok riskli olduğu için tek bir hataya bile tahammül yoktur”; yeni fırsatlara yönelik olan “Endüstrideki hızlı teknolojik değişim büyük fırsatlar sağlar”; maliyet baskısına yönelik olan “İletişim maliyetleri çok yükselmiştir” ve “Kar marjları çok düşmüştür”; teknolojik değişim hızına yönelik olan “Müşterilerin düşük fiyat talebi azalmaktadır” ve “Müşterilerin yeni ve farklı ürün ve hizmetlere talebi artmaktadır” sorularıdır.

Tablo.5.11.Küreselleşme Değişkenlerinin Ortaya Çıkardığı Fırsatlar İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	YENİ FIRSATLAR	TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI
Endüstrideki üretim süreçlerinin teknolojik gelişme hızı çok yükselmiştir.	0.832	
Endüstrideki teknolojik ilerlemeler sayesinde pek çok yeni ürün fikirlerinin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.	0.758	
Endüstrideki ürünlerin teknolojik gelişme hızı çok yükselmiştir.	0.657	
Müşterilerin alım gücü artmaktadır.		0.927
Yeni pazarlar oluşmaktadır.		0.916
Pazarlar genişlemektedir.		0.732
Açıklanan Varyans (%)	30.463	42.846

Rotasyon Yöntemi : Varimax ; Açıklanan Toplam Varyans: (%) 73.309

Tablo.5.12.Küreselleşme Değişkenlerinin Ortaya Çıkardığı Tehditler İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	REKABET ŞİDDETI	MALİYET BASKISI
Sektördeki firmalar arasında çok şiddetli bir fiyat rekabeti yaşanmaktadır.	0.901	
Sektördeki firmalara yönelik müşteri sadakati çok zayıflamıştır.	0.829	
Sektördeki firmalar arasında rekabetin şiddeti çok yükselmiştir.	0.799	
Kiralama maliyetleri çok yükselmiştir.		0.796
Taşıma maliyetleri çok yükselmiştir.		0.777
Elektrik, su, havagazı maliyetleri çok yükselmiştir.		0.748
Hammadde maliyetleri çok yükselmiştir.		0.726
İşçilik maliyetleri çok yükselmiştir.		0.712
Açıklanan Varyans (%)	29.548	36.861

Rotasyon Yöntemi : Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: (%) 66.349

5.6.2.2. Örgüt Yapısal Boyutları için Faktör Analizi

Örgüt Yapısal Boyut değişkenleri için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre açıklanan toplam varyans “% 63.160” olarak hesaplanmış olup Tablo.5.13’de detaylandırıldığı üzere “4” faktöre yüklenmiştir. Bunlar sırasıyla “*Biçimselleşme*”, “*Uzmanlaşma*”, “*Yalınlaşma*” ve “*Merkezileşme*”dir. Orjinal ölçekte olan 7 soru faktörlere istenilen şekilde yüklenemediği için çıkarılmıştır. Bunlar yalınlaşmaya yönelik olarak “Firmanızda tepe yöneticileri ile işçi arasında (6 dan fazla) yönetim kademesi mevcuttur”, “Firmanızda, yöneticiler ve alt kademe personel arasındaki farklılıklar açık ve net bir şekilde belirlenmiştir” ve “Firmanızda yönetim kademelerinde çalışanlar arasında ilişkiler açık ve net bir şekilde belirlidir”; merkezileşmeye yönelik olarak “Astlar, üst veya orta kademe yönetimin onayı olmadan herhangi bir değişiklik yapamazlar”, “Astlar, ortaya çıkan problemleri giderme konusunda inisiyatif kullanamazlar”, “Astların işleri üzerindeki kontrolü tamdır”, “Üst veya orta kademe yönetimi, çalışanlara aldıkları kararlar ile yol gösterici olurlar” sorularıdır.

Tablo.5.13. Örgüt Yapısal Boyutları İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	BIÇİMSELLEŞME	UZMANLAŞMA	YALINLAŞMA	MERKEZİLEŞME
Bölüm yöneticilerinin, üst yönetimle olan bilgi alışverişi ve ilişkileri yazılı olarak yürütülür.	0.780			
Bölgülerarası bilgi alışverişi ve ilişkiler yazılı olarak yürütülür.	0.776			
Firmanızdaki çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı iş tanımları ile belirtilmiştir.	0.734			
Bölgülerin ortaya koyduğu performans formel (resmi/yazılı) olarak önceden belirlenmiş kriterlere ve yöntemlere göre değerlendirilmektedir.	0.700			
İşletmenizde, hangi konularda kimin(lerin) karar alacağı yani yetki hiyerarşisi yazılı olarak belirlenmiştir.	0.684			
Gerekli sayıda ve nitelikte iş gücü sağlanmaktadır. (İnsan kaynakları)		0.787		
İnsan kaynaklarının devamlılığının sağlanması ve terfi ettirilmeleri sağlanmaktadır.		0.760		
Bina ve tesislerin düzenli bakımı yapılmaktadır.		0.744		
Eğitim ve öğretimle iş gücüne istenen nitelikler kazandırılmaktadır.		0.734		
Gereki mazleme ve ekipmanlar temin edilmektedir. (Satınalma, malzeme kontrol, stok kontrol, vb.)		0.674		
Üretim için gerekli malzemeler ile nihai ürünlerin bir noktadan diğer bir noktaya transferi sağlanmaktadır. (Lojistik)		0.671		
Firmanızın hizmet sonuçları ile ilgili müşteri şikayet ve beklentileri incelenip, çözüme kavuşturulmaktadır. (Müşteri hizmetleri)		0.661		
Firmanızda organizasyon yapısı oluşturularak, sembolize edilerek, uygulamaya konmuştur.		0.593		
Firmanız, yalın organizasyon yapısındadır.			0.718	
Firmanızda örgütsel hiyerarşi bir kaç kademedir oluşmaktadır.			0.698	
Firmanızda işçi ile CEO arasında az sayıda yönetim kademesi mevcuttur.			0.687	
Çalışanlarımızı, standart metodların geliştirilmesine katmayız.				0.838
Yürürlükteki uygulama ve kuralları değiştirilmesi ile ilgili çalışanların öneride bulunması teşvik edilmez.				0.820
Çalışanlarımızı, politika ve prosedürlerin yazımına dahil etmeyiz.				0.785
İşte ortaya çıkan problemlerin çözümü ile ilgili çalışanların yaratıcı çözümlerine pek itibar edilmez.				0.754
Açıklanan Varyans (%)	15.965	21.681	11.342	14.172

Rotasyon Yöntemi : Varimax ; Açıklanan Toplam Varyans: (%) 63.160

5.6.2.3. Operasyonel Performans Bileşenleri için Faktör Analizi

Operasyonel Performans değişkenleri için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre açıklanan toplam varyans “% 68.414” olarak hesaplanmış olup Tablo.5.14’de detaylandırıldığı üzere “4” faktöre yüklenmiştir. Bunlar sırasıyla, “Kalite”, “Maliyet”, “Esneklik” ve “Teslimat Hızı”dır. Orjinal ölçekte olan 7 soru faktörlere istenilen şekilde yüklenemediği için çıkarılmıştır. Bunlar kaliteye yönelik olarak

“Rakilere kıyasla ürün ve hizmet kalitemizin artmıştır” ve “Müşteri şikayetleri azalmıştır”; maliyete yönelik olarak “Girdi maliyetleri azalmıştır” ve “Personel maliyetlerinin azalmıştır” esnekliğe yönelik olarak “İmalat süreçlerindeki esnek üretim yeteneği artmıştır” ve “Farklı spesifikasyonlardaki ürün siparişlerini red etme sıklığı azalmıştır”; teslimat hızına yönelik olan “Dağıtım ve teslimat ile ilgili zorlukları en aza indirilmiştir” sorularındır.

Tablo.5.14. Operasyonel Performans İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	KALİTE	MALİYET	ESNEKLİK	TESLİMAT HIZI
Müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayıları azalmıştır.	0.822			
İsraf, ıskarta ve yeniden işlemlerin sayıları azalmıştır.	0.800			
Hatalı ve defolu nihai veya ara mamul sayıları azalmıştır.	0.777			
Müşteri gözünde ürün ve hizmet kalitemiz artmıştır.	0.609			
İmalat sürecindeki toplam maliyetler azalmıştır.		0.833		
İç ve dış lojistik süreçlerindeki toplam maliyetler azalmıştır.		0.791		
İşlem maliyetleri azalmıştır.		0.746		
Personel verimliliği azalmıştır.		0.617		
Değişen iş önceliklerinin durumuna göre her işe atanan teçhizatın değiştirilme yeteneği artmıştır.			0.808	
İmalatta çalışan personelin değişken ve farklı görevlerde çalışabilme yeteneği artmıştır.			0.772	
İş önceliklerini siparişlerin durumuna göre değiştirebilme esnekliği artmıştır.			0.749	
Standart olmayan ürünlerin üretimi için mevcut donanım ve personeli esnek bir şekilde kullanabilme yeteneği artmıştır.			0.732	
Farklı müşteri siparişlerine göre standart olmayan ürünler üretebilme yeteneği artmıştır.			0.600	
Siparişin alınması ile teslimatın yapılması arasındaki süre azalmıştır.				0.839
Bitmiş ürünlerin teslimat hızı artmıştır.				0.814
İmalat sürecinin başlaması ile teslimatın yapılması arasındaki süre azalmıştır.				0.740
Teslimat ile ilgili önceden verilmiş olan sözleri tutma yeteneği artmıştır.				0.739
Tam zamanında teslimat yeteneği artmıştır.				0.726
Açıklanan Varyans (%)	15.274	13.630	19.613	19.897

Rotasyon Yöntemi : Varimax ; Açıklanan Toplam Varyans: (%) 68.414

5.6.2.4. Genel Performans Bileşenleri için Faktör Analizi

İşletme Genel Performans değişkenleri için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre açıklanan toplam varyans “% 75.814” olarak hesaplanmış olup Tablo-5.9’da detaylandırıldığı üzere “2” faktöre yüklenmiştir. Bunlar sırasıyla,

“Karlılık” ve “Pazar Performansı”dır. Orjinal ölçekte olan tüm sorular faktörlere istenilen şekilde yüklendiği için hiç biri çıkartılmamıştır.

Tablo.5.15.İşletme Genel Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	PAZAR PERFORMANSI	KARLILIK PERFORMANSI
Müşteri memnuniyeti artmıştır.	.834	
Toplam satışlar artmıştır.	.791	
Pazar payı büyüklüğü artmıştır.	.628	
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar) artmıştır.		.929
Firmanın genel karlılık durumu artmıştır.		.873
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar) artmıştır.		.863
Açıklanan Varyans (%)	30.291	45.523

Rotasyon Yöntemi : Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: (%) 75.814

5.6.3. Güvenirlilik Testi

Güvenirlilik, toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan(örneklem hatasından) arındığını gösterir.Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı guruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğiidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılarak sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır.^[511] Güvenirliğin hesaplanması için değişik yöntemler vardır. Bunlardan bir tanesi de alfa yöntemidir(Cronbach Alpha Katsayısı). Cronbach Alpha katsayısı, ölçekte yer alan K adet sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. Alpha katsayısı aralıkları ile güvenirlilik arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir^[512]:

Alpha 0,00 – 0.40 aralığında ise ölçek güvenilir değildir.

Alpha 0,40 – 0.60 aralığında ise ölçek düşük güvenirliliktedir.

⁵¹¹Kurtuluş, a.g.e., s374.'den aktaran Aytekin, a.g.e., s.77.

⁵¹²Akgül, A., Çevik,O., *İstatiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankra, 2003, s.435-436'dan aktaran Doğan, a.g.e., s.67.

Alpha 0,60 – 0.80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir.

Alpha 0,80 – 1.00 aralığında ise ölçek yüksek derece güvenilirliğe sahiptir.

Tüm değişkenlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının hesaplanması sonucunda, Yalınlaşmadeğişkeni hariç (.626) diğer bütün değişkenlerin güvenilirlik değerlerinin literatürde kabul gören (.70)'in^[513] üzerinde olduğu görülmüş olup Tablo.5.16.'da detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo.5.16.Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH'S ALPHA
Rekabet Şiddeti	3	0.804
Teknolojik Değişim Hızı	3	0.861
Maliyet Baskısı	5	0.828
Yeni Fırsatlar	3	0.716
Kalite	4	0.838
Maliyet	4	0.759
Esneklik	5	0.877
Teslimat Hızı	5	0.899
Biçimselleşme	5	0.836
Uzmanlaşma	8	0.889
Yalınlaşma	3	0.626
Merkezileşme	4	0.824
Karlılık Performansı	3	0.905
Pazar Performansı	3	0.726

5.6.4. Değişkenlere ait Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizi, iki veya daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, böyle bir ilişki varsa yönünü ve gücünü gösteren analizlere denir^[514]. Araştırmada iki değişken arasındaki ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmaktadır. Pearson katsayısı "r" harfi ile sembolize edilmekte ve (-1) ile (+1) arasında değişmektedir. (+1)'e yaklaştıkça pozitif yönde güçlü bir

⁵¹³Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, McGraw- Hill, New York, NY, 1978' den akrotan Anthony R. H., Patti D. M., Timothy P. C., "On The Test-Retest Reliability of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Scales", *MIS Quarterly*, Vol:17, No:2, (Jun., 1993), pp. 227-230, s.229.

⁵¹⁴Kurtuluş, a.g.e., s423'den aktaran Aytekin, a.g.e., s.78.

ilişkinin varlığından, (-1)'e yaklaştıkça negatif yönde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Eğer sifıra eşitse doğrusal bir ilişki yok demektir^[515].

Tablo.5.17'deki tabloda araştırma kapsamındaki tüm değişkenlere ait ortalama ve standart sapmalarla birlikte, değişkenlerin korelasyon analizi sonuçları da gösterilmiştir. Söz konusu tabloda ($P < 0.01$ veya $P < 0.05$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Tabloyu özetlersek;

- Uzmanlaşma, Yalınlaşma, Maliyet ve Esneklik ile Biçimselleşme arasında;
- Yalınlaşma, Teknolojik değişim hızı, Maliyet baskısı, Kalite, Esneklik, Teslimat Hızı ve Pazar Performansı ile Uzmanlaşma arasında;
- Rekabet şiddeti, Teknolojik değişim hızı, Maliyet baskısı, Kalite ve Esneklik ile Yalınlaşma arasında;
- Teknolojik değişim hızı, Maliyet baskısı ve Teslimat Hızı ile Rekabet şiddeti arasında;
- Maliyet baskısı, Yeni fırsatlar, Kalite, Esneklik ve Teslimat Hızı ile Teknolojik değişim hızı arasında;
- Yeni fırsatlar, Kalite, Esneklik ve Teslimat Hızı ile Maliyet baskısı arasında;
- Kalite, Esneklik, Teslimat hızı, Kar ve Pazar Performansı ile Yeni fırsatlar arasında;
- Maliyet, Esneklik, Teslimat Hızı, Pazar Performansı ile Kalite arasında;
- Esneklik, Teslimat hızı ile Maliyet arasında;
- Teslimat Hızı, Pazar Performansı ile Esneklik arasında;
- Pazar Performansı ve Kar ile Teslimat Hızı arasında;
- Pazar Performansı ile Kar arasında; anlamlı birebir pozitif ilişki içinde oldukları görülmektedir ($P < 0.01$).

⁵¹⁵ Akgül ve Çevik, a.g.e., s.356'dan aktaran Doğan, a.g.e., s.73.

Tablo.5.17.Değişkenlere Ait Kolerasyon – Ortalama – Std. Sapma

	DEĞİŞKENLER	ORTALAMA	STD. SAPMA	Correlations													
				ÖRGÜT YAPISI				KÜRESELLEŞME				OPERASYONEL PERFORMANS				GENEL PERFORMANS	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ÖRGÜT YAPISI	1	3,2514	1,03229	1													
	2	3,7942	,91088	,485**	1												
	3	3,6483	,91043	,261**	,446**	1											
KÜRESELLEŞME	4	2,3871	1,09232	0,093	-0,032	0,136	1										
	5	4,1364	,98334	-0,137	0,174	,322**	-0,035	1									
	6	4,1455	,94554	0,023	,295**	,371**	-0,039	,566**	1								
	7	3,7642	,89120	0,094	,328**	,356**	0,02	,393**	,505**	1							
	8	3,4220	1,01495	,197*	,226*	,229*	0,132	0,145	,483**	,301**	1						
	9	3,7848	,89976	0,179	,390**	,266**	-0,061	,218*	,376**	,315**	,317**	1					
	10	2,7833	,89427	,291**	,214*	,203*	0,174	0,014	0,009	-0,052	0,135	,284**	1				
OPERASYONEL PERFORMANS	11	3,5421	,87165	,286**	,302**	,345**	0,118	0,125	,416**	,401**	,431**	,467**	,276**	1			
	12	3,8995	,87994	,198*	,416**	,212*	0,072	,246**	,504**	,365**	,417**	,467**	,264**	,591**	1		
	13	3,9333	,84689	,205**	,356**	0,18	0,022	0,158	,336**	0,169	,262**	,420**	0,124	,269**	,434**	1	
GENEL PERFORMANS	KAR	3,2091	1,10863	0,11	0,146	0,008	,212*	-0,124	0,113	-0,099	,451**	,217*	0,1	,236*	,275**	,471**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.6.5.Hipotezlerin Testi

Araştırmadaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Basit regresyon analizi korelasyon analizindeki iki değişken arasındaki bire bir ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi sağlarken; çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla bağımsız değişkenin bir başka bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir analizdir^[516].

F değerleri kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir ($P < 0.01$ veya $P < 0.05$).

R^2 değerleri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür^[517].

5.6.5.1.Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performansa Etkileri

Bu bölümde; Küreselleşme bileşenlerinin (Rekabet Şiddeti, Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızı, Maliyet Baskısı), Operasyonel performansa (Kalite, Maliyet, Esneklik, Teslimat Hızına) etkilerini Regresyon yöntemiyle test edilmektedir.

5.6.5.1.1.Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşeni Olan “Kalite” Performansına Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşenlerinden Kalite üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.18.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenleri olan Rekabet Şiddeti, Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızı, Maliyet Baskısının istatistiksel olarak kalite performansı artırması beklentisi ile anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

⁵¹⁶Doğan, a.g.e., s.76.

⁵¹⁷Doğan, a.g.e., s.76.

Tablo.5.18.Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Kalite*” Performansına Etkileri
(H1 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN : KALİTE PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	0,005	0,042	0,967	H1a RED
YENİ FIRSATLAR	0,169	1,629	0,106	H1b RED
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	0,225	1,725	0,088	H1c RED
MALİYET BASKISI	0,137	1,302	0,196	H1d RED

R²: .183 F: 5.750 P: .0000

5.6.5.1.2. Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşeni Olan “*Maliyet*” Performansına Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşenlerinden Maliyet üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.19.’da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenleri olan Rekabet Şiddeti, Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızı, Maliyet Baskısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. F anlamsızdır.

Tablo.5.19. Küreselleşme Bileşenlerinin, “*Maliyet*” Performansına Etkileri
(H2 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN : MALİYET PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	0,057	0,472	0,638	H2a RED
YENİ FIRSATLAR	0,189	1,671	0,098	H2b RED
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	-0,060	-0,422	0,674	H2c RED
MALİYET BASKISI	-0,107	-0,937	0,351	H2d RED

R²: .032 F: .852 P: .496

5.6.5.1.3. Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşeni Olan “*Esneklik*” Performansına Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin; Operasyonel Performans Bileşenlerinden Esneklik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.20.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenleri olan Yeni Fırsatlar ve Maliyet Baskısının esneklik üzerinde olumlu

etkisinin olduğu ($P < 0.01$); Rekabet Şiddeti ve Teknolojik Değişim Hızının, istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

**Tablo.5.20.Küreselleşme Bileşenlerinin, “Esneklik” Performansına Etkileri
(H3 Grubu Hipotezlerin Testi)**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN : ESNEKLİK PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	-0,158	-1,496	0,138	H3a RED
YENİ FIRSATLAR	0,255	2,611	0,010	H3b KABUL
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	0,244	1,959	0,053	H3c RED
MALİYET BASKISI	0,270	2,740	0,007	H3d KABUL

R^2 : .303 F: 10.853 P: .000

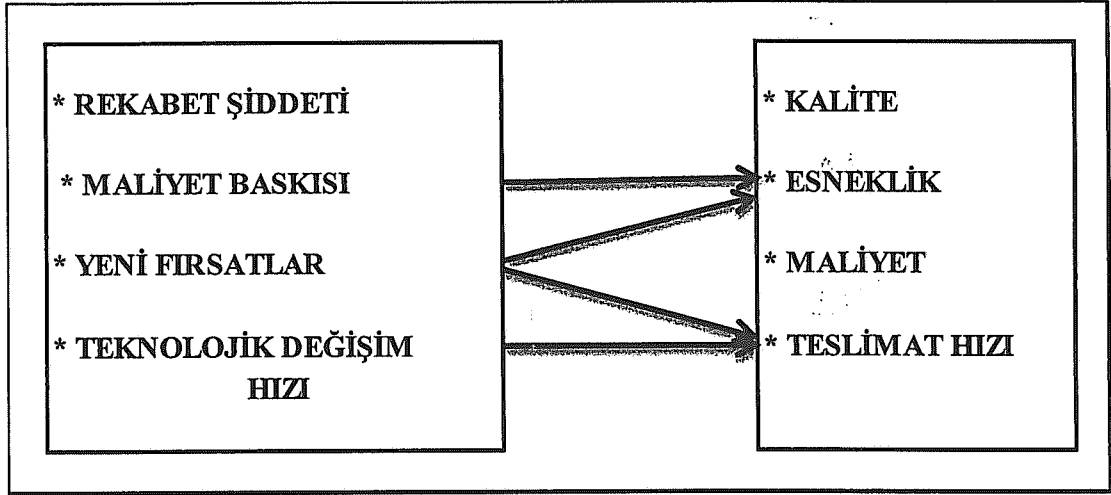
5.6.5.1.4.Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşeni Olan “Teslimat Hızı” Performansına Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşenlerinden Kalite üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.21.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenleri olan Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızının teslimat hızı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($P < 0.01$); Rekabet Şiddeti, Maliyet Baskısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

**Tablo.5.21.Küreselleşme Bileşenlerinin, “Teslimat Hızı” Performansına Etkileri
(H4 Grubu Hipotezlerin Testi)**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN : TESLİMAT HIZI PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	-0,046	-0,450	0,653	H4a RED
YENİ FIRSATLAR	0,208	2,171	0,032	H4b KABUL
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	0,366	3,042	0,003	H4c KABUL
MALİYET BASKISI	0,130	1,339	0,184	H4d RED

R^2 : .307 F: 11.422 P: .000



Şekil:5.2. Model :Küreselleşme Bileşenlerinin, Operasyonel Performansa Etkileri

Tablo.5.22.Hipotezler Özet Tablo

	HİPOTEZLER	RED/KABUL
Küreselleşme Bileşenlerinin, “Kalite” Performansına Ekileri		
H1a	Algılanan rekabetin şiddeti, kalite performansını artırır.	RED
H1b	Algılanan yeni fırsatlar, kalite performansını artırır.	RED
H1c	Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, kalite performansını artırır.	RED
H1d	Algılanan maliyet baskısı, kalite performansını artırır.	RED
Küreselleşme Bileşenlerinin, “Maliyet” Performansına Ekileri		
H2a	Algılanan rekabetin şiddeti, maliyet performansını artırır.	RED
H2b	Algılanan yeni fırsatlar, maliyet performansını artırır.	RED
H2c	Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, maliyet performansını artırır.	RED
H2d	Algılanan maliyet baskısı, maliyet performansını artırır.	RED
Küreselleşme Bileşenlerinin, “Esneklik” Performansına Ekileri		
H3a	Algılanan rekabetin şiddeti, esneklik performansını artırır.	RED
H3b	Algılanan yeni fırsatlar, esneklik performansını artırır.	KABUL
H3c	Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, esneklik performansını artırır.	RED
H3d	Algılanan maliyet baskısı, esneklik performansını artırır.	KABUL
Küreselleşme Bileşenlerinin, “Teslimat Hızı” Performansına Ekileri		
H4a	Algılanan rekabetin şiddeti, teslimat hızı performansını artırır.	RED
H4b	Algılanan yeni fırsatlar, teslimat hızı performansını artırır.	KABUL
H4c	Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, teslimat hızı performansını artırır.	KABUL
H4d	Algılanan maliyet baskısı, teslimat hızı performansını artırır.	RED

5.6.5.2. Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyutlarına Etkileri

Bu bölümde; Küreselleşme bileşenlerinin (Rekabet Şiddeti, Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızı, Maliyet Baskısı), Örgütün yapısal boyutlarına (Biçimselleşme, Uzmanlaşma, Yalınlaşma, Merkezileşme) etkilerini Regresyon yöntemiyle test edeceğiz.

5.6.5.2.1. Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden olan “Biçimselleşme” Düzeyine Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden Biçimselleme düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.23.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenleri olan Rekabet Şiddeti, Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızı, Maliyet Baskısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. F anlamsızdır.

Tablo.5.23. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Biçimselleşme” Düzeyine Etkileri (H5 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: BİÇİMSELLEŞME DÜZEYİ			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	-0,215	-1,815	0,072	H5a RED
YENİ FIRSATLAR	0,205	1,841	0,068	H5b RED
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	-0,018	-0,126	0,900	H5c RED
MALİYET BASKISI	0,117	1,038	0,302	H5d RED

R²: .081 F: 2.256 P: .068

5.6.5.2.2. Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden Olan “Uzmanlaşma” Düzeyine Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden Uzmanlaşma düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.24.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenleri olan Maliyet Baskısının, Uzmanlaşma üzerinde olumlu etkisinin olduğu (P<0.01); Rekabet Şiddeti, Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.24.Küreselleşme Bileşenlerinin, “Uzmanlaşma” Düzeyine Etkileri
(H6 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: UZMANLAŞMA DÜZEYİ			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	-0,021	-0,184	0,854	H6a RED
YENİ FIRSATLAR	0,093	0,864	0,390	H6b RED
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	0,155	1,152	0,252	H6c RED
MALİYET BASKISI	0,218	2,009	0,047	H6d KABUL

R²: .133 F: 3.950 P: .005

5.6.5.2.3.Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden Olan “Yalınlaşma” Düzeyine Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden Yalınlaşma düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.25.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenleri olan Rekabet Şiddeti, Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızı, Maliyet Baskısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.25. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Yalınlaşma” Düzeyine Etkileri
(H7 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: YALINLAŞMA DÜZEYİ			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	0,155	1,387	0,169	H7a RED
YENİ FIRSATLAR	0,082	0,792	0,430	H7b RED
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	0,136	1,045	0,298	H7c RED
MALİYET BASKISI	0,208	1,979	0,051	H7d RED

R²: .196 F: 6.202 P: .000

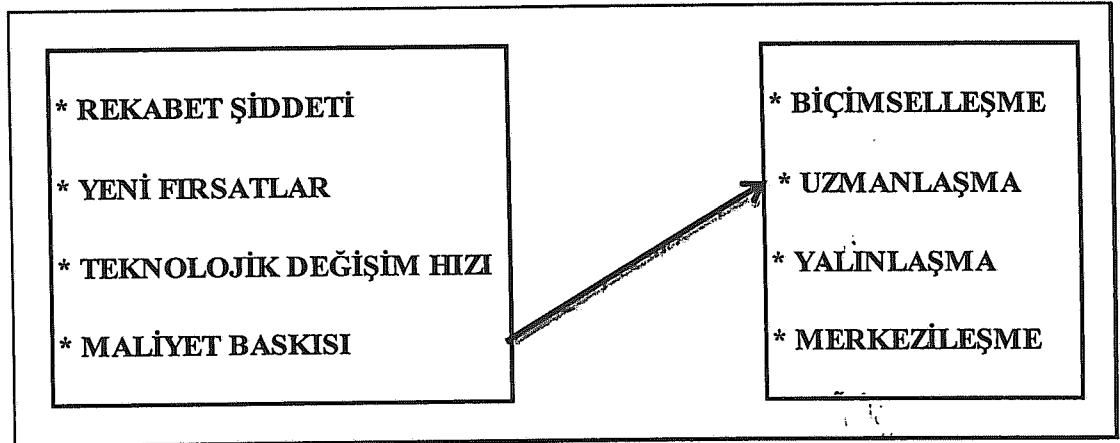
5.6.5.2.4.Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden olan “Merkezileşme” Düzeyine Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinden Merkezileşme düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.26.’da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenleri olan Rekabet Şiddeti, Yeni Fırsatlar, Teknolojik Değişim Hızı, Maliyet Baskısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. F anlamsızdır.

Tablo.5.26.Küreselleşme Bileşenlerinin, “Merkezileşme” Düzeyine Etkileri (H8 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: MERKEZİLEŞME DÜZEYİ			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	0,019	0,159	0,874	H8a RED
YENİ FIRSATLAR	0,196	1,721	0,088	H8b RED
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	-0,167	-1,171	0,245	H8c RED
MALİYET BASKISI	0,044	0,381	0,704	H8d RED

R²: .033 F: .865 P: .488



Şekil.5.3. Model : Küreselleşme Bileşenlerinin, Örgütün Yapısal Boyutlarına Etkileri

Tablo.5.27.Hipotezler Özet Tablo

	HİPOTEZLER	RED/KABUL
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Biçimselleşme” düzeyine etkileri	
H5a	Algılanan rekabetin şiddeti, biçimselleşme düzeyini artırır.	RED
H5b	Algılanan yeni fırsatlar, biçimselleşme düzeyini artırır.	RED
H5c	Algılanan teknolojik değişim hızı biçimselleşme düzeyini artırır.	RED
H5d	Algılanan maliyet baskısı biçimselleşme düzeyini artırır.	RED
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Uzmanlaşma” düzeyine etkileri	
H6a	Algılanan rekabetin şiddeti, uzmanlaşma düzeyini artırır.	RED
H6b	Algılanan yeni fırsatlar, uzmanlaşma düzeyini artırır.	RED
H6c	Algılanan teknolojik değişim hızı, uzmanlaşma düzeyini artırır.	RED
H6d	Algılanan maliyet baskısı, uzmanlaşma düzeyini artırır.	KABUL
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Yalınlaşma” düzeyine etkileri	
H7a	Algılanan rekabetin şiddeti, yalınlaşma düzeyini artırır.	RED
H7b	Algılanan yeni fırsatlar, yalınlaşma düzeyini artırır.	RED
H7c	Algılanan teknolojik değişim hızı, yalınlaşma düzeyini artırır.	RED
H7d	Algılanan maliyet baskısı, yalınlaşma düzeyini azaltır.	RED
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Merkezileşme” düzeyine etkileri	
H8a	Algılanan rekabetin şiddeti, merkezileşme düzeyini azaltır.	RED
H8b	Algılanan yeni fırsatlar, merkezileşme düzeyini azaltır.	RED
H8c	Algılanan teknolojik değişim hızı, merkezileşme düzeyini azaltır.	RED
H8d	Algılanan maliyet baskısı, merkezileşme düzeyini artırır.	RED

5.6.5.3.Örgütün Yapısal boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerine Etkileri

Bu bölümde;Örgütün yapısal boyutlarının (Biçimselleşme, Uzmanlaşma, Yalınlaşma, merkezileşme), Operasyonel performans bileşenlerine (Kalite, Maliyet, Esneklik, Teslimat Hızı) etkilerini Regresyon yöntemiyle test edeceğiz.

5.6.5.3.1.Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan “Kalite” Performansına Etkileri

Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşenlerinden Kalite üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.28.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütün yapısal boyut bileşenlerinden olan Uzmanlaşmanın, Kalite üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($P<0.01$); Biçimselleşme, Yalınlaşma ve Merkezileşmenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.28. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Kalite” Performansına Etkileri (H9 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : ÖRGÜTÜN YAPISAL BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KALİTE PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
BİÇİMSELLEŞME	0,038	0,367	0,715	H9a RED
UZMANLAŞMA	0,301	2,685	0,008	H9b KABUL
YALINLAŞMA	0,161	0,1584	0,116	H9c RED
MERKEZİLEŞME	-0,079	-0,855	0,394	H9d RED

R²: .178 F: 5.460 P: .001

5.6.5.3.2. Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan “Maliyet” Performansına Etkileri

Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşenlerinden Maliyet üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.29.’da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütün yapısal boyut bileşenlerinden olan Biçimselleşmenin, Maliyet üzerinde olumlu etkisinin olduğu (P<0.01); Uzmanlaşma, Yalınlaşma ve Merkezileşmenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.29. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Maliyet” Performansına Etkileri (H10 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : ÖRGÜTÜN YAPISAL BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: MALİYET PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
BİÇİMSELLEŞME	0,219	2,03	0,045	H10a KABUL
UZMANLAŞMA	0,070	0,606	0,546	H10b RED
YALINLAŞMA	0,094	0,896	0,372	H10c RED
MERKEZİLEŞME	0,142	1,486	0,140	H10d RED

R²: .121 F: 3.488 P: .010

5.6.5.3.3.Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan “Esneklik” Performansına Etkileri

Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşenlerinden Esneklik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.30.’da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütün yapısal boyut bileşenlerinden olan Yalınlaşmanın, Esneklik üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($P<0.01$); Biçimselleşme, Uzmanlaşma ve Merkezileşmenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.30.Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Esneklik” Performansına Etkileri (H11 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : ÖRGÜTÜN YAPISAL BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: ESNEKLİK PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
BİÇİMSELLEŞME	0,129	1,214	0,228	H11a RED
UZMANLAŞMA	0,157	1,365	0,175	H11b RED
YALINLAŞMA	0,224	2,056	0,042	H11c KABUL
MERKEZİLEŞME	0,075	0,802	0,424	H11d RED

R²: .180 F: 5.388 P: .001

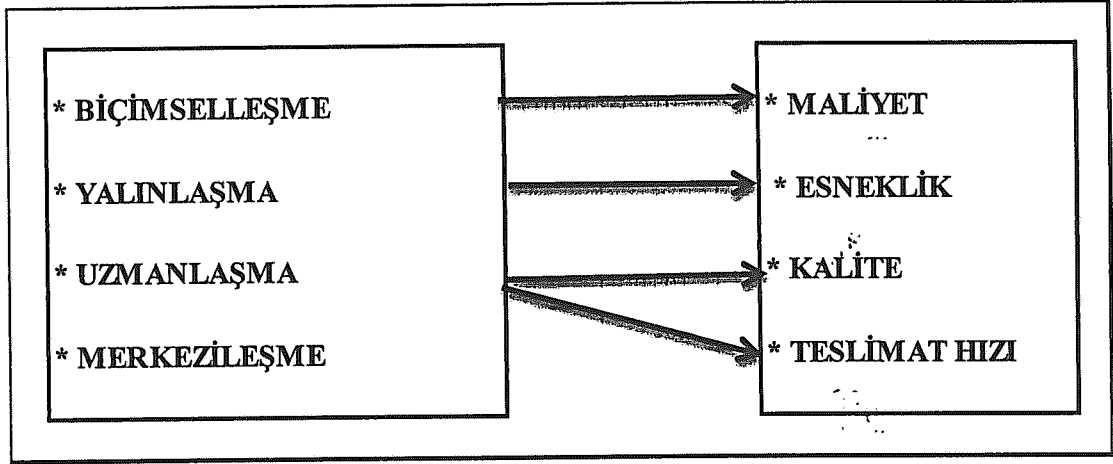
5.6.5.3.4.Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan “Teslimat Hızı” Performansına Etkileri

Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinin, Operasyonel Performans Bileşenlerinden Teslimat Hızı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.31.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütün yapısal boyut bileşenlerinden olan Uzmanlaşmanın, Teslimat Hızı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($P<0.01$); Biçimselleşme, Yalınlaşma ve Merkezileşmenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.31.Örgütün Yapısal Boyutlarının, “*Teslimat Hızı*” Performasına Etkileri
(H12 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : ÖRGÜTÜN YAPISAL BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: TESLİMAT HIZI PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
BİÇİMSELLEŞME	0	0,004	0,997	H12a RED
UZMANLAŞMA	0,488	4,585	0	H12b KABUL
YALINLAŞMA	0,035	0,363	0,718	H12c RED
MERKEZİYETÇİLİK	0,075	0,858	0,393	H12d RED

R²: .259 F: 8.828 P: .000



Şekil.5.4.Model: Örgütün Yapısal Boyutlarının, Operasyonel Performans Bileşenlerine Etkileri

Tablo.5.32. Hipotezler Özet Tablo

	HİPOTEZLER	RED/KABUL
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, “Kalite” performansına etkileri	RED
H9a	Biçimselleşme düzeyi, Kalite performansını artırır.	RED
H9b	Uzmanlaşma düzeyi, Kalite performansını artırır.	KABUL
H9c	Yalınlaşma düzeyi, Kalite performansını artırır.	RED
H9d	Merkezileşme düzeyi, Kalite performansını azaltır.	RED
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, “Maliyet” performansına etkileri	
H10a	Biçimselleşme düzeyi, Maliyet performansını artırır.	KABUL
H10b	Uzmanlaşma düzeyi, Maliyet performansını artırır.	RED
H10c	Yalınlaşma düzeyi, Maliyet performansını azaltır.	RED
H10d	Merkezileşme düzeyi, Maliyet performansını artırır.	RED
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, “Esneklik” performansına etkileri	
H11a	Biçimselleşme düzeyi, Esneklik performansını artırır.	RED
H11b	Uzmanlaşma düzeyi, Esneklik performansını artırır.	RED
H11c	Yalınlaşma düzeyi, Esneklik performansını artırır.	KABUL
H11d	Merkezileşme düzeyi, Esneklik performansını azaltır.	RED
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, “Teslimat Hızı” performansına etkileri	
H12a	Biçimselleşme düzeyi, Teslimat Hızı performansını artırır.	RED
H12b	Uzmanlaşma düzeyi, Teslimat Hızı performansını artırır.	KABUL
H12c	Yalınlaşma düzeyi, Teslimat Hızı performansını artırır.	RED
H12d	Merkezileşme düzeyi, Teslimat Hızı performansını azaltır.	RED

5.6.5.4. Örgütün Yapısal Boyutlarının, Genel Performansına Etkileri

Bu bölümde; Örgütün Yapısal boyutlarının (Biçimselleşme, Uzmanlaşma, Yalınlaşma, Merkezileşme), Genel Performans bileşenlerine (Kar ve Pazar Performanslarına) etkilerini Regresyon yöntemiyle test edeceğiz.

5.6.5.4.1. Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Karlılık Performansına” Etkileri

Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden Karlılık Performansı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.33’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütün yapısal boyut bileşenlerinden olan Merkezileşmenin, Karlılık Performansı üzerinde

olumlu etkisinin olduğu ($P < 0.01$); Biçimselleşme, Uzmanlaşma ve Yalınlaşmanın ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.33.Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Karlılık Performansına” Etkileri (H13 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : ÖRGÜTÜN YAPISAL BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KARLILIK PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
BİÇİMSELLEŞME	0,031	0,286	0,776	H13a RED
UZMANLAŞMA	0,224	1,894	0,061	H13b RED
YALINLAŞMA	-0,113	-1,058	0,293	H13c RED
MERKEZİLEŞME	0,228	2,356	0,02	H13d KABUL

R^2 : .090 F: 2.510 P: .046

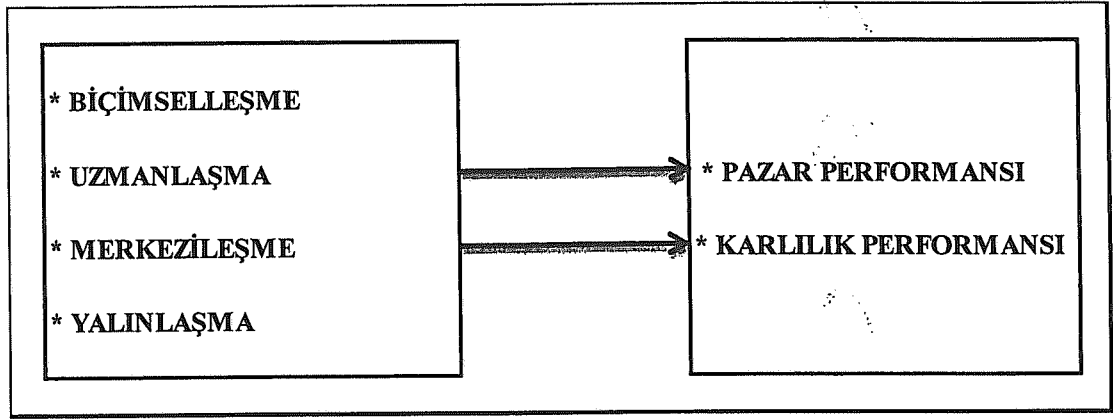
5.6.5.4.2.Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Pazar Performansına” Etkileri

Örgütün Yapısal Boyut Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden Pazar Performansı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo.5.34’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütün yapısal boyut bileşenlerinden olan Uzmanlaşmanın Pazar Performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($P < 0.01$); Biçimselleşme, Yalınlaşma ve Merkezileşmenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.34.Örgütün Yapısal Boyutlarının, “Pazar Performansına” Etkileri (H14 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : ÖRGÜTÜN YAPISAL BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PAZAR PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
BİÇİMSELLEŞME	0,095	0,917	0,362	H14a RED
UZMANLAŞMA	0,344	3,064	0,003	H14b KABUL
YALINLAŞMA	0,048	0,473	0,637	H14c RED
MERKEZİLEŞME	0,02	0,221	0,826	H14d RED

R^2 : .179 F: 5.490 P: .000



Şekil-5.5. Model : Örgütün Yapısal Boyutlarının, Genel Performansa Etkileri

Tablo.5.35.Hipotezler Özet Tablo

	Örgütün Yapısal Boyutlarının, Genel Performans Bileşenlerinden “Karlılık” Performansına Etkileri	
H13a	Biçimselleşme düzeyi, karlılık performansını artırır.	RED
H13b	Uzmanlaşma düzeyi, karlılık performansını artırır.	RED
H13c	Yalınlaşma düzeyi, karlılık performansını artırır.	RED
H13d	Merkezileşme düzeyi, karlılık performansını artırır.	KABUL
	Örgütün Yapısal Boyutlarının, Genel Performans Bileşenlerinden “Pazar Payı” Performansına Etkileri	
H14a	Biçimselleşme düzeyi, pazar payı performansını artırır.	RED
H14b	Uzmanlaşma düzeyi, pazar payı performansını artırır.	KABUL
H14c	Yalınlaşma düzeyi, pazar payı performansını artırır.	RED
H14d	Merkezileşme düzeyi, pazar payı performansını artırır.	RED

5.6.5.5.Operasyonel Performans Bileşenlerinin, Genel Performansa Etkileri

Bu bölümde; Operasyonel performans bileşenlerinin (Kalite, Maliyet, Esneklik, Teslimat Hızı), Genel Performans bileşenlerine (Kar ve Pazar Performanslarına) etkilerini Regresyon yöntemiyle test edeceğiz.

5.6.5.5.1.Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “Karlılık Performansına” Etkileri

Operasyonel Performans Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden Karlılık Performansı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi

sonuçları ile ilgili detay Tablo-5.36'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Operasyonel performans bileşenleri olan Kalite, Maliyet, Esneklik, Teslimat Hızının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.36. Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “*Karlılık Performansına*” Etkileri (H15 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : OPERASYONEL PERFORMANS BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KARLILIK PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
KALİTE	0,095	0,848	0,399	H15a RED
MALİYET	0,03	0,295	0,769	H15b RED
ESNEKLİK	0,086	0,699	0,486	H15c RED
TESLİMAT HIZI	0,164	1,337	0,184	H15d RED

R²: .089 F: 2.466 P: .050

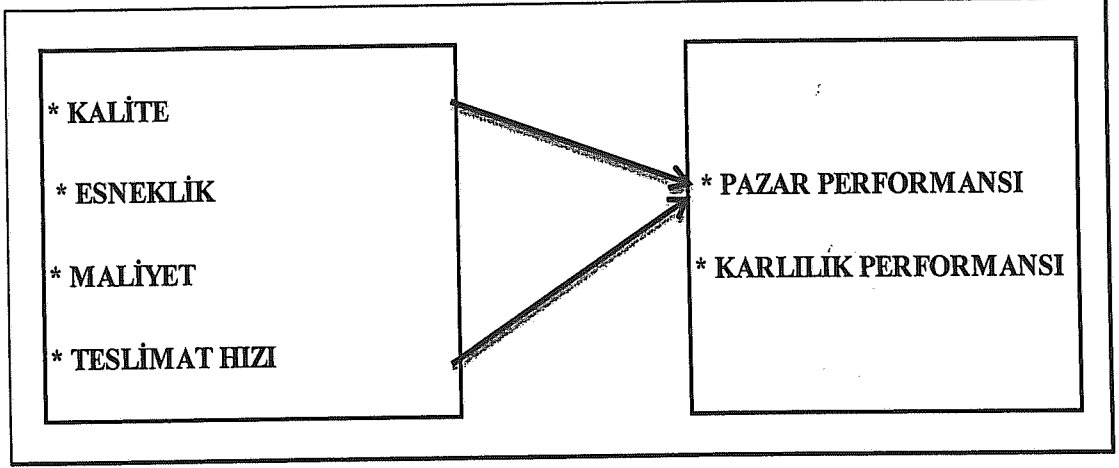
5.6.5.5.2. Operasyonel Performans Bileşenlerinin “Pazar Performansına” Etkileri

Operasyonel Performans Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden Pazar Performansı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo-5.37.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Operasyonel Performans Bileşenlerinden olan Kalite ve Teslimat Hızının Pazar Performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu (P<0.01); Maliyet ve Esnekliğin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.37. Operasyonel Performans Bileşenlerinin, “*Pazar Performansına*” Etkileri (H16 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : OPERASYONEL PERFORMANS B	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PAZAR PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
KALİTE	0,283	2,746	0,007	H16a KABUL
MALİYET	-0,031	0,349	0,728	H16b RED
ESNEKLİK	-0,05	-0,444	0,658	H16c RED
TESLİMAT HIZI	0,33	2,939	0,004	H16d KABUL

R²: .237 F: 7.851 P: .000



Şekil.-5.6.Model : Operasyonel Performans Bileşenlerinin, Genel Performansa Etkileri

Tablo.5.38.Hipotezler Özet Tablo

	Operasyonel Performans Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden “Karlılık” Performansına Etkileri	
H15a	Kalite performansı, karlılık performansını artırır.	RED
H15b	Maliyet performansı, karlılık performansını artırır.	RED
H15c	Esneklik performansı, karlılık performansını artırır.	RED
H15d	Teslimat hızı performansı, karlılık performansını artırır.	RED
	Operasyonel Performans Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden “Karlılık” Performansına Etkileri	
H16a	Kalite performansı, pazar payı performansını artırır.	KABUL
H16b	Maliyet performansı, pazar payı performansını artırır.	RED
H16c	Esneklik performansı, pazar payı performansını artırır.	RED
H16d	Teslimat hızı performansı, pazar payı performansını artırır.	KABUL

5.6.5.6. Hipotezlenilmemiş İlişkiler

5.6.5.6.1.Küreselleşme Bileşenlerinin,“Pazar Performansına” Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden Pazar Performansı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo-5.39’da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenlerinden Teknolojik Değişim Hızının Pazar performansı üzerinde olumlu bir etkisinin ($P < 0.05$) olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.39. Küreselleşme Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden “Pazar Performansına”Etkileri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PAZAR PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	-0,033	-0,284	0,777	RED
YENİ FIRSATLAR	0,128	1,195	0,235	RED
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	0,306	2,271	0,025	KABUL
MALİYET BASKISI	-0,023	-0,211	0,833	RED

R²: .129 F: 3.805 P: .006

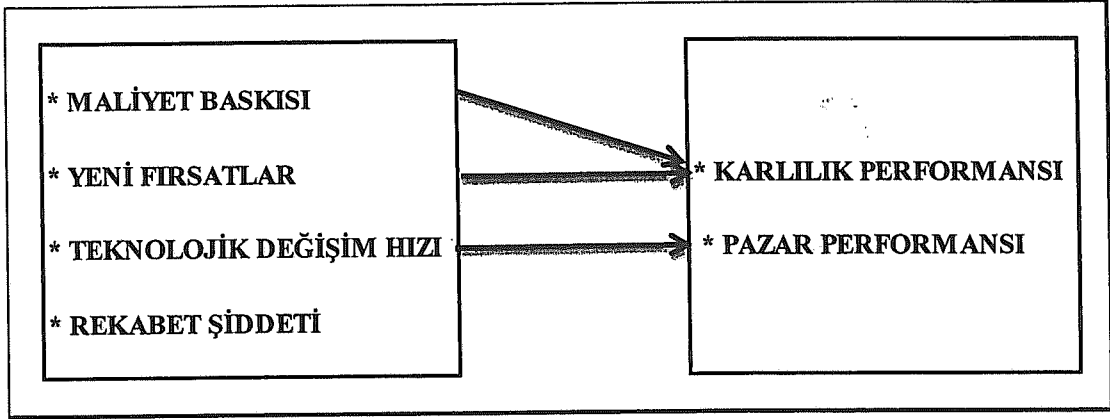
5.6.5.6.2. Küreselleşme Bileşenlerinin, “Karlılık Performansına” Etkileri

Küreselleşme Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden Karlılık Performansı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili detay Tablo-5.40’da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre küreselleşme bileşenlerinden yeni fırsatlar ve maliyet baskısının, karlılık performansı üzerinde olumlu bir etkisinin (P<0.01) ve (P<0.05) olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo.5.40. Küreselleşme Bileşenlerinin, Genel Performans Bileşenlerinden “Karlılık Performansına” Etkileri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER : KÜRESELLEŞME BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KARLILIK PERFORMANSI			
	STD. BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
REKABET ŞİDDETİ	-0,131	-1,239	0,218	RED
YENİ FIRSATLAR	0,51	5,175	0,000	KABUL
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	0,042	0,338	0,736	RED
MALİYET BASKISI	-0,199	-1,999	0,048	KABUL

R²: .264 F: 9.256 P: .000



Şekil.-5.7.Model : Küreselleşme Bileşenlerinin, Genel Performansına Etkileri

5.7. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler

Bu bölümde; önceki bölümlerde yapılan analizlerin sonuçlarının, veriler toplanıp analiz edilmeden önce oluşturulmuş hipotezlerle değerlendirmeleri yapılacak ve elde edilmiş olan sonuçlara bağlı olarak ileride bu konuda araştırma yapacak akademisyenlere öneriler sunulacaktır.

5.7.1. Bulgu Özetleri

İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odasında kayıtlarından elde edilen veriler baz alınarak, İstanbul ilinde elektrik sektöründe faaliyette bulunan KOBİ ölçeğindeki firmalar tespit edilerek ana kütle olarak ele alınması sağlandı. Bu firmaların tümüne ulaşılarak daha öncede hazırlanan anketi doldurulması istendi ancak katılım oldukça düşük düzeyde gerçekleştiğinden söz konusu ana kütledeki firmalar lokasyon olarak bölgelere ayrıldığında firmaların Perpa'da, Bankalar Caddesi civarında (Taksim – Karaköy arası), Ümraniye, Pendik – Gebze arasında ve İkitelli – Hadımköy bölgesinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Gene söz konusu ana kütle elektrik sektörünün alt kategorileri bazında incelendiğinde “%10”unun Kablo üretimi, “%10”unun Aydınlatma, “%4-5” arası uydu cihazları üretimi, “%10”u bilgisayar bileşenleri üretimi ve elektrik elektronik parça ticareti ile iştikal ettikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda yukarıda açıklanan lokasyonlarda (başta Perpa ve Bankalar Caddesi olmak üzere) ve ağırlıklı olarak kablo, aydınlatma ve bilgisayar sektöründe KOBİ ölçeğinde faaliyet gösteren ancak İTO ve İSO kayıtlarında bulunmayan elektrik sektöründeki firmalarda anket çalışması kapsamına alınmış olup

gerek randevu almak süretiyle filii ziyaret, gerekse e-mail ile yapılan anket çalışmaları sonucunda toplamda “110” firmaya ulaşılmıştır.

Söz konusu ankete katılan firmalarla ilgili yapılan analizler sonucunda; %40'ının ticaret, %39.1'inin hem üretim hem ticaret, %14.5'inin üretim faaliyetlerinde bulunduğu; %60'ının Limited, %26.4'ünün Anonim şirket, %10.9'unun ise şahıs işletmesi statüsünde olduğu; %67'sinin Küçük ölçekli, %33'ünün Orta ölçekli olduğu; %28.1'inin 11-20 yıllık, %26.4'ünün 1-10 yıllık, %22.8 'inin 21-30 yıllık ve %15.4'ünde 31-40 yıllık işletme tecrübelerine sahip oldukları tespit edildi.

Anketlerden elde edilen verilerin tasnif ve analizinde “SPSS 20.0” istatistik paket programının kullanılmış olup değişkenlerin alfa güvenirlik katsayıları hesaplandığında Yalınlaşma değişkeni (0.626) hariç tüm değişkenlerin güvenirliklerinin literatürde kabul görmekte olan 0.70'in üzerinde olduğu tespit edildi. Faktör analizi varimax dönüşümleri sonucunda değişkenler 14 faktöre yüklenmiştir. Bu faktörler sırasıyla, Küreselleşme bileşenlerinin ortaya çıkardığı fırsatlar olarak “yeni fırsatlar” ve “teknolojideki değişim hızı”, küreselleşme bileşenlerinin ortaya çıkardığı tehditler olarak ise “maliyet baskısı” ve “rekabet şiddeti” olmak üzere 4 faktörden; Örgüt yapısı bileşenleri “biçimselleşme”, “uzmanlaşma”, “yalınlaşma” ve “merkezileşme” olmak üzere 4 faktörden; Operasyonel performans bileşenleri “kalite”, “maliyet”, “esneklik” ve “teslimat hızı” olmak üzere 4 faktörden; Genel performans bileşenleri “Pazar performans” ve “karlılık performansı” olmak üzere 2 faktörden oluşmaktadır.

Değişkeler arasında ilişki olup olmadığının tespiti vede ilişki mevcutsa yönünün ve büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup Tablo.5.17.'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Küreselleşme bileşenlerinin (rekabet şiddeti, maliyet baskısı, teknolojik değişim hızı, yeni fırsatlar), operasyonel performans bileşenleri (kalite, maliyet, esneklik, teslimat hızı) ve örgüt yapısı bileşenleri (biçimselleşme, uzmanlaşma, yalınlaşma, merkezileşme) üzerindeki etkilerini tespit edebilmek; örgüt yapısı bileşenlerinin, operasyonel performans bileşenleri üzerindeki etkilerini; operasyonel

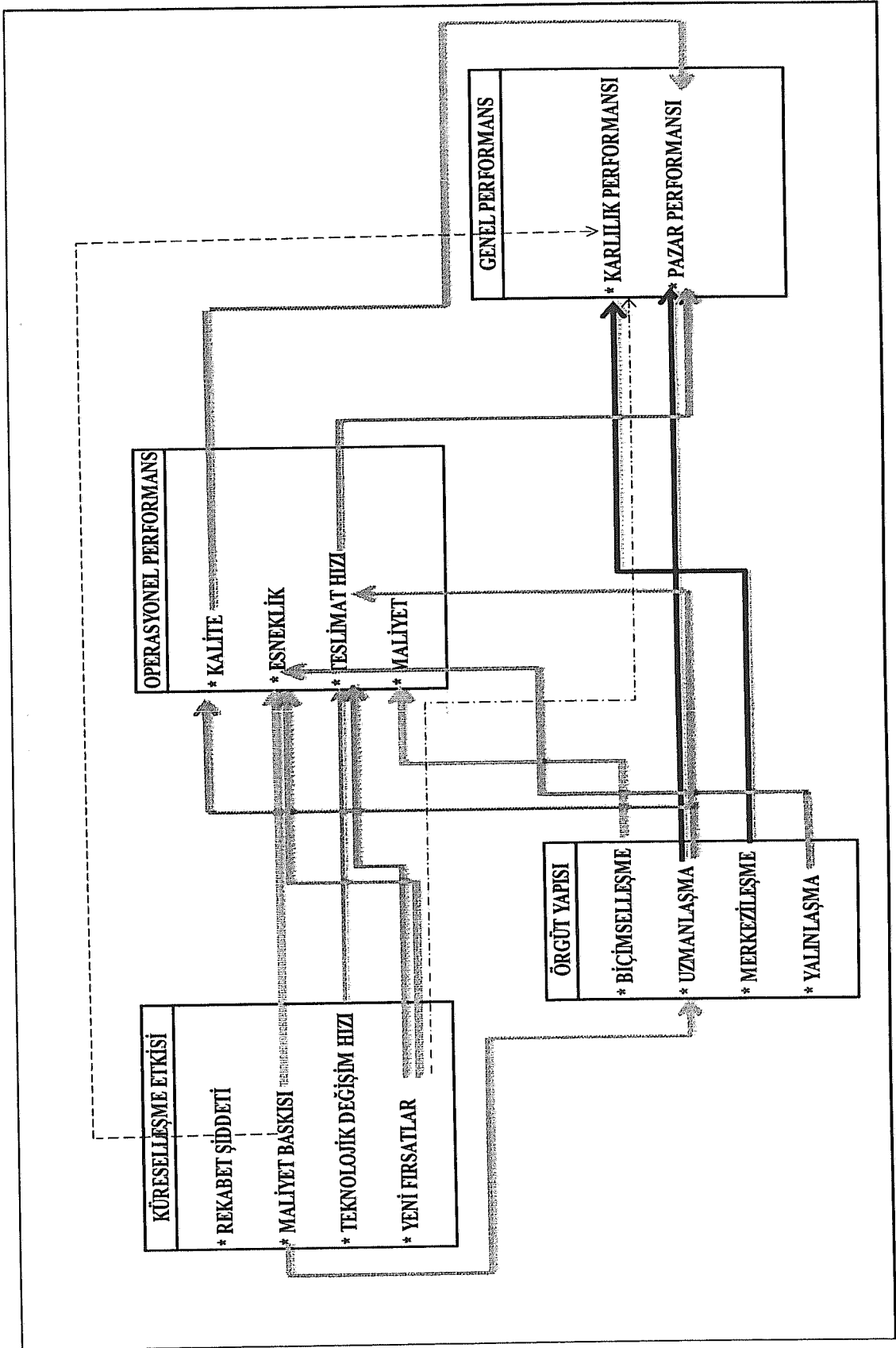
performans bileşenlerinin, genel performans bileşenleri (Karlılık performansı ve Pazar performansı) bileşenleri üzerindeki etkilerini ve son olarak örgüt yapısı bileşenlerinin, genel performans bileşenleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek amacıyla regresyon analizleri yaptık. Ayrıca küreselleşme bileşenlerinin, genel performans bileşenleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek amacıyla hipotezlendirilmemiş ilişkilerin regresyon analizini de yaparak araştırmaya ilave ettik.

Daha önceden oluşturduğumuz hipotezlerin analizleri sonucunda RED veya KABUL durumları ile ilgili sonuçları özet olarak Tablo.5.41.'de ve analiz sonuçlarına bağlı olarak tespit ettiğimiz etkileşimleri yansıttığımız modeli de Şekil.5.8' de detaylandırdık.

Tablo.5.41. Hipotezler Özet

	HİPOTEZLER	RED/KABUL
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Kalite” performansına etkileri	
H1a	Algılanan rekabetin şiddeti, kalite performansını arttırır.	RED
H1b	Algılanan yeni fırsatlar, kalite performansını arttırır.	RED
H1c	Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, kalite performansını arttırır.	RED
H1d	Algılanan maliyet baskısı, kalite performansını arttırır.	RED
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Maliyet” performansına etkileri	
H2a	Algılanan rekabetin şiddeti, maliyet performansını arttırır.	RED
H2b	Algılanan yeni fırsatlar, maliyet performansını arttırır.	RED
H2c	Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, maliyet performansını arttırır.	RED
H2d	Algılanan maliyet baskısı, maliyet performansını arttırır.	RED
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Esneklik” performansına etkileri	
H3a	Algılanan rekabetin şiddeti, esneklik performansını arttırır.	RED
H3b	Algılanan yeni fırsatlar, esneklik performansını arttırır.	KABUL
H3c	Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, esneklik performansını arttırır.	RED
H3d	Algılanan maliyet baskısı, esneklik performansını arttırır.	KABUL
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Teslimat Hızı” performansına etkileri	
H4a	Algılanan rekabetin şiddeti, teslimat hızı performansını arttırır.	RED
H4b	Algılanan yeni fırsatlar, teslimat hızı performansını arttırır.	KABUL
H4c	Algılanan teknolojiadaki değişim hızı, teslimat hızı performansını arttırır.	KABUL
H4d	Algılanan maliyet baskısı, teslimat hızı performansını arttırır.	RED
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Biçimselleşme” düzeyine etkileri	
H5a	Algılanan rekabetin şiddeti, biçimselleşme düzeyini arttırır.	RED
H5b	Algılanan yeni fırsatlar, biçimselleşme düzeyini arttırır.	RED
H5c	Algılanan teknolojik değişim hızı biçimselleşme düzeyini arttırır.	RED
H5d	Algılanan maliyet baskısı biçimselleşme düzeyini arttırır.	RED
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Uzmanlaşma” düzeyine etkileri	
H6a	Algılanan rekabetin şiddeti, uzmanlaşma düzeyini arttırır.	RED
H6b	Algılanan yeni fırsatlar, uzmanlaşma düzeyini arttırır.	RED
H6c	Algılanan teknolojik değişim hızı, uzmanlaşma düzeyini arttırır.	RED
H6d	Algılanan maliyet baskısı, uzmanlaşma düzeyini arttırır.	KABUL
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Yalınlaşma” düzeyine etkileri	
H7a	Algılanan rekabetin şiddeti, yalınlaşma düzeyini arttırır.	RED
H7b	Algılanan yeni fırsatlar, yalınlaşma düzeyini arttırır.	RED
H7c	Algılanan teknolojik değişim hızı, yalınlaşma düzeyini arttırır.	RED
H7d	Algılanan maliyet baskısı, yalınlaşma düzeyini azaltır.	RED
	Küreselleşme bileşenlerinin, “Merkezileşme” düzeyine etkileri	
H8a	Algılanan rekabetin şiddeti, merkezileşme düzeyini azaltır.	RED
H8b	Algılanan yeni fırsatlar, merkezileşme düzeyini azaltır.	RED
H8c	Algılanan teknolojik değişim hızı, merkezileşme düzeyini azaltır.	RED
H8d	Algılanan maliyet baskısı, merkezileşme düzeyini arttırır.	RED

	HİPOTEZLER	RED/KABUL
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, "Kalite" performansına etkileri	
H9a	Biçimselleşme düzeyi, Kalite performansını artırır.	RED
H9b	Uzmanlaşma düzeyi, Kalite performansını artırır.	KABUL
H9c	Yalınlaşma düzeyi, Kalite performansını artırır.	RED
H9d	Merkezileşme düzeyi, Kalite performansını azaltır.	RED
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, "Maliyet" performansına etkileri	
H10a	Biçimselleşme düzeyi, Maliyet performansını artırır.	KABUL
H10b	Uzmanlaşma düzeyi, Maliyet performansını artırır.	RED
H10c	Yalınlaşma düzeyi, Maliyet performansını azaltır.	RED
H10d	Merkezileşme düzeyi, Maliyet performansını artırır.	RED
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, "Esneklik" performansına etkileri	
H11a	Biçimselleşme düzeyi, Esneklik performansını artırır.	RED
H11b	Uzmanlaşma düzeyi, Esneklik performansını artırır.	RED
H11c	Yalınlaşma düzeyi, Esneklik performansını artırır.	KABUL
H11d	Merkezileşme düzeyi, Esneklik performansını azaltır.	RED
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, "Teslimat Hızı" performansına etkileri	
H12a	Biçimselleşme düzeyi, Teslimat Hızı performansını artırır.	RED
H12b	Uzmanlaşma düzeyi, Teslimat Hızı performansını artırır.	KABUL
H12c	Yalınlaşma düzeyi, Teslimat Hızı performansını artırır.	RED
H12d	Merkezileşme düzeyi, Teslimat Hızı performansını azaltır.	RED
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, Genel performansı bileşenlerinden "Karlılığa" etkileri	
H13a	Biçimselleşme düzeyi, karlılık performansını artırır.	RED
H13b	Uzmanlaşma düzeyi, karlılık performansını artırır.	RED
H13c	Yalınlaşma düzeyi, karlılık performansını artırır.	RED
H13d	Merkezileşme düzeyi, karlılık performansını artırır.	KABUL
	Örgüt yapısı alt boyutlarının, Genel performansı bileşenlerinden "Pazar Payına" etkileri	
H14a	Biçimselleşme düzeyi, pazar payı performansını artırır.	RED
H14b	Uzmanlaşma düzeyi, pazar payı performansını artırır.	KABUL
H14c	Yalınlaşma düzeyi, pazar payı performansını artırır.	RED
H14d	Merkezileşme düzeyi, pazar payı performansını artırır.	RED
	Operasyonel performans bileşenlerinin, Genel performans bileşenlerinden "Karlılığa" etkileri	
H15a	Kalite performansı, karlılık performansını artırır.	RED
H15b	Düşük Maliyet performansı, karlılık performansını artırır.	RED
H15c	Esneklik performansı, karlılık performansını artırır.	RED
H15d	Teslimat hızı performansı, karlılık performansını artırır.	RED
	Operasyonel performans bileşenlerinin, Genel performans bileşenlerinden "Pazar Büyüklüğüne" etkileri	
H16a	Kalite performansı, pazar payı performansını artırır.	KABUL
H16b	Düşük Maliyet performansı, pazar payı performansını artırır.	RED
H16c	Esneklik performansı, pazar payı performansını artırır.	RED
H16d	Teslimat hızı performansı, pazar payı performansını artırır.	KABUL



Şekil.-5.8.Özet Model

5.7.1.1.Küreselleşme Bileşenleri, Örgüt Yapısı, Operasyonel Performans ve Genel Performans Bileşenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar

Daha önceden oluşturduğumuz hipotezlerin analizlerini yaparak “RED” veya “KABUL” durumları ile ilgili sonuçları Tablo.5.41.’de özet olarak belirtmiştik. Yaptığımız analiz sonuçlarını ve tespit ettiğimiz etkileşimleri yansıttığımız Şekil.5.7.’deki modelde incelediğimizde; araştırmamız ile ilgili aşağıdaki sonuçlara varmaktayız.

-Küreselleşme bileşenlerinden, teknolojik değişim hızı ve yeni fırsatların operasyonel performans bileşenlerinden teslimat hızı performansını olumlu etkilediğini; bununda genel performans bileşenlerinden, pazar performansına olumlu yansıdığını tespit ettik. Pazar büyümesinin, teslimat hızına bağlı olduğunu başka bir ifadeyle hızlı teslim süresine sahip firmaların daha fazla pazar payı elde edebileceklerini; yeni fırsatlar ve teknolojik değişim hızındaki artışların ise teslimat hızını ön plana çıkarmakta olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuçların elektrik sektörünün yapısına son derece uygun olduğu da görülmektedir.

- Küreselleşme bileşenlerinden hiçbirisinin operasyonel performans bileşenleri olan kalite ve maliyet üzerindeki etkisi tespit edilememiştir. Bunun sebebi olarak; elektrik sektöründe üretiminin yüksek teknolojik bilgi gerektirmesi, ankete katılan firmaların KOBİ ölçeğinde (çoğunluğunun söz konusu teknoloji edinimden yoksun olması) vede ankete katılımında bulunan ticaret işletmelerinin ağırlıkta olması sebebiyle doğrudan üretim yerine standart kalitede ve maliyette ürünlerin ticaretini yapmaları sebebiyle söz konusu sonuç bizce anlamlıdır.

- Küreselleşme bileşenlerinden olan rekabet şiddeti ve teknolojik değişim hızının, esneklik performansını etkilemediğini; benzer şekilde küreselleşme bileşenlerinden rekabet şiddeti ve maliyet baskısının teslimat hızı performansına etki etmediğini diğer anket bulguları olarak ifade edebiliriz.

-Küreselleşme bileşenlerinin, örgüt yapısal boyutlarından biçimselleşme, yalınlaşma ve merkezileşme düzeyi ile arasında herhangi bir anlamlı ilişki saptanamamıştır. Bu sonuç bizce küreselleşmenin örgüt yapıları üzerindeki

etkilerinin yeterince farkedilmediğini buna neden olarak anketi gerçekleştirdiğimiz KOBİ düzeyindeki işletmelerin çoğunun gerek örgüt yapılarından kaynaklı sorunlar gerekse çoğunda rastladığımız tek kişi yönetimi olmasını gösterebiliriz.

-Küreselleşme bileşenlerinden maliyet baskısının, örgüt yapısal boyularından, uzmanlaşma düzeyini; uzmanlaşmanın operasyonel performans bileşenlerinden, kalite ve teslimat hızı performansını ve her üçünde genel performans bileşenlerinden, pazar performansını olumlu etkilediğini tespit ettik. Elektrik sektörü; yüksek teknoloji içeren, maliyeti yüksek ürünler sunmaktadır. İhtiyaçları karşılayacak en optimum çözümler (en uygun kalite, maliyet ve sürede beklentilerin karşılanması) için uzmanlaşma düzeyini yükseltmesi bununda pazar payındaki artışa olumlu yansımaları son derece beklenti dahilinde olduğundan bu sonuç bizce anlamlıdır.

-Örgüt yapısal boyutlarından, biçimselleşme, yalınlaşma ve merkezileşme ile kalite ve teslimat hızı performansı arasında; Örgüt yapısal boyutlarından, uzmanlaşma yalınlaşma, merkezileşme ile maliyet performansı arasında; Örgüt yapısal boyutlarından, biçimselleşme, uzmanlaşma ve merkezileşme ile esneklik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

-Beklenen maliyet avantajının örgüt yapısal boyutlarından olan biçimselleşmeden geldiğini; biçimselleşme düzeyi arttıkça maliyet performansına olumlu yansıtacağını söyleyebiliriz.

-Küreselleşme bileşenlerinden, maliyet baskısı ve yeni fırsatlar ile örgüt yapısal boyutlarından, yalınlaşmanın; operasyonel performans bileşenlerinden, esneklik performansını olumlu etkilediğini tespit ettik.

-Belirttiğimiz maliyet avantajı ile esneklik performansının olumlu etkilerinin mevcut dönemki karlara yansımadığını ancak bir sonraki döneme yansımalarının beklenmesi gerektiğini ifade edebiliriz.

-Diğer bir anket sonucu olarak, Örgüt yapısal boyutlarından merkezileşmenin, genel performans bileşenlerinden karlılık performansını direkt olarak olumlu etkilediğinin tespitidir. Başka bir ifadeyle elektrik sektöründeki

KOBİ'lerin merkezileşme düzeylerini arttıkça karlılıkların da artış olması beklenmektedir.

-Örgüt yapısal boyutlarından biçimselleşme, uzmanlaşma ve yalınlaşmanın genel performans bileşenlerinden karlılık ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

-Operasyonel performans bileşenlerinden hiçbirisinin, karlılık üzerine direk etkileri saptanamamıştır. Bizcede anlamlı olduğunu düşündüğümüz; kalite ve teslimat hızınının, pazar payında atışa sebep oldukları sonucu elde edilmiştir.

-Küreselleşme bileşenlerinden maliyet baskısı ve yeni fırsatların; direkt olarak karlılık performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Gerek rekabeti iyi yönetebilen gerekse yeni fırsatlardan faydalanmayı bilen işletmelerin karlılıklarını olumlu etkilemesi son derece doğaldır.

-Küreselleşme bileşenlerinden teknolojik değişim hızının, pazar performansını olumlu etkilediğininide bir diğer anket sonucu olarak tespit etmekteyiz.

5.7.2. İşletmecilere Öneriler

Günümüz işletmeleri küreselleşme sürecinde korumacılığın ortadan kalkması sebebiyle rekabetin yüksek olduğu bir üretim ve ticaret ortamı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Söz konusu aşırı rekabet ortamı en çok KOBİ ölçeğindeki işletmelerin durumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumu bir nebze olumluya döndürebilmek için işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri gerekmektedir. Bunun içinde iç ve dış çevrelerini çok iyi inceleyerek stratejiler geliştirebilmeleri, örgüt yapılarını, operasyonel ve diğer fonksiyonel süreçlerini değişimlere ve gelişmelere göre sürekli güncelleyip adapte edebilmeleri gerekmektedir.

Araştırmamızda küreselleşme bileşenlerinden maliyet baskısının, örgüt yapısı bileşenlerinden uzmanlaşma üzerinde olumlu etkileri olduğunu, uzmanlaşmanın ise operasyonel performans bileşenlerinden hem kalite hem de

teslimat hızına ve diğer örgüt yapısı bileşenlerinden olan yalınlaşmanın kaliteye, biçimselleşmenin maliyet avantajına, merkezleşmenin ise direkt olarak karlılık performansına olumlu etki ettiğini tespit ettik.

Örgüt yapısının çevre ile olan ilişkisinde yöneticiler çoğunlukla örgüt yapılarını çevreye adaptif hale getirirken nadirde olsa bunu yapmakta geç kalınması durumunda çevre tarafından oluşturulacak rekabet ortamı yardımıyla çevrenin talep etmiş olduğu örgüt yapılarına sahip işletmelerin varlığını sürdürmesine izin verdiğini; bu nedenle yöneticiler çevrede meydana gelen değişimleri yakından izleyerek doğru bir zamanlama ile bunu yapılarına yansıtma faydalı olacağını söyleyebiliriz.

Örgüt yapısının, operasyonel performans ile olan ilişkisinde ise operasyonel performansın, örgüt yapısındaki değişimleri izlediği durumlarda yöneticilerin bilgi ve becerilerinin ön plana çıktığı, nadiren tersinin görüldüğü durumlarda ise etkinlik ve verimliliğin ön plana çıktığını belirtebiliriz.

Araştırmamızda küreselleşme bileşenlerinden yeni fırsatların; operasyonel performans bileşenlerinden hem esneklik hemde teslimat hızı üzerinde olumlu etkisi olduğunu, teslimat hızında genel performans bileşenlerinden pazar performansını olumlu etkilediğini; diğer küreselleşme bileşenlerinden olan maliyet baskısının esneklik, teknolojik değişim hızının ise teslimat hızına, maliyet baskısı ve yeni fırsatların direkt olarak genel performans bileşenlerinden olan karlılık performansına, teknolojik değişim hızının ise direkt olarak genel performans bileşenlerinden olan pazar performansına etki ettiğini tespit ettik. Bu tespitlerimiz önceki bölümlerde de belirttiğimiz işletmelerin aşırı rekabet ortamıyla ilgili olarak operasyonel ve diğer fonksiyonel süreçlerin çevre ile ilişkisinde; eğer yöneticiler kesin bir strateji ortaya koyamamışlarsa genelde çevreden gelen değişimlere daha adaptif bir operasyonel yapılanması izlediklerini ve daha düşük performans razı olduklarını yada kesin bir strateji belirlemişlerse çevreden gelen değişimleri lehlerine çevirmeye hatta çevreyi amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi de gerçekleştirebildiklerini söyleyebiliriz.

Özetle; işletmelerin çevre ile olan ilişkilerinde gerek örgüt yapılarını gerekse operasyonel ve diğer fonksiyonel süreçlerini işletmelerin genel karlılığını pozitif yönde etkileyecek şekilde yapılandırmaları gerektiği sonucuna varmaktayız.

5.7.3.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Yapılacak Araştırmalara Öneriler

Araştırmamızı İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odası verilerini baz alarak İstanbul ilinde elektrik sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerle sınırlı tuttuk. Ancak gelecek araştırmacılar bu konuyu büyük ölçekli firmalarında kapsayacak şekilde, diğer sektörlerde ve sanayinin yoğunlaştığı marmara bölgesinin tamamında uygulayabilirler. İlaveten operasyonel performans boyutları hizmet sektörünüde kapsayacak şekilde genişletilebilirse elektrik sektöründe faaliyette bulunan hizmet işletmeleride kapsama dahil edilebilir. Ayrıca gelecek araştırmacılar küreselleşme bileşenlerinin tiplerini daha da arttırmak suretiyle küreselleşme etkilerini daha derinlemesine inceleme fırsatı bulabilirler.

KAYNAKLAR

- Adam, E., Swamidass, P. (1989). "Assessing Operations Management From A Strategic Perspective", *Journal of Management*, 15, 2, pp.181-203.
- Adler, P.S., Borys, B. (1996). "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41, (1), pp.61-89.
- Agarwal, N.C. (1979). "On The Interchangeability of Size Measures", *Academy of Management Journal*, 22, pp.404-409.
- Ahmad, M.M., Dhafir, N. (2002). "Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures", *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 18, pp.171-176.
- Akgül, A., Çevik, O. (2003). *İstatiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- Aldrich, H.E. (1972). "Technology and Organization Structure: A Reexamination of The Findings of The Aston Grup", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.26-43.
- Alpkan, L., Ceylan, A., Aytekin, M. (2002). "Relationship Among Environmental Factors, Manufacturing Strategies and Performance: A Study of Manufacturing Firms in Gebze", 2nd International Conference on Responsive Manufacturing, pp.435-441.
- Altıok, M. (2005). "Uluslararası Sermayenin Krizi, Hegemonya Savaşları ve Türkiye", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:3, Diyarbakır.
- Amburgey, T.L., Dacin, T. (Dec., 1994). "As The Left Foot Follows The Right? The Dynamics Of Strategic And Structural Change", *The Academy of Management Journal*, Vol:37, No:6, pp.1427-1452.
- Anthony R. H., Patti D. M., Timothy P. C. (Jun., 1993). "On The Test-Retest Reliability of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Scales", *MIS Quarterly*, Vol:17, No.2, pp.227-230.
- Arslan, İ., Mete, M., Bal, V. (2007). "Küreselleşmenin Yerel Ekonomiler Üzerine Etkileri", *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, İzmir.
- Aydemir, M., Demirci, M.K. (2008). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Aydoğan, E., Altuğ, M. (2006). "KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Arttırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", *Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:16.
- Aykaç, M., Parlak, Z., Özdemir, S. (2008). "Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler", *İTO yayın*, No:2008-24, İstanbul.
- Aytekin, M. (2003). "İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri", *Doktora Tezi*, G.Y.T.E., Gebze.

Azzone, G., Masella, C., Bertele, V. (1991). "Design of Performance Measures For Time-Based Companies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:11, No:3, pp.77-85.

Badore, N.L. (1992). *Involvement and Empowerment: The Modern Paradigm For Management Success*, In: Heim, J.A., Compton, W.D. (Eds.), *Manufacturing Systems: Foundation of World-Class Practice*. National Academy Press, Washington.

Badri, M.A., Davis, D., Davis, D. (2000). "Operations Strategy, Environmental Uncertainty And Performance : A Path Analytic Model Of Industries In Developing Countries", *Omega*, 28, pp.155-173.

Baldrige, J.V., Burnham, R.A. (1975). "Organization Innovation : Individual, Organizational and Environmental Impacts", *Administrative Science Quarterly*, pp.166-175.

Balkanlı, A.O. (2002). "Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine", *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XXI, Sayı:1, s.13- 26.

Barker, B. (1993). "Value-Adding Performance Measurement: A Time-Based Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:13 No:5, pp.33-40.

Baum, J.F., Youngblood, S.A. (1975). "Impact of an Organizational Control Policy on Absenteeism, Performance and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, pp.686-694.

Bayar, G. (2003). *Elektrik-Elektronik Sektörü Mevcut Durum, Gelişmeler, İmkanlar*, Ankara. www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzlemeDb/elektrik.doc.

Beach, R., Muhlemann, A.P., Price, D.H.R., Paterson, A., Sharp, J.A. (1 April 2000). "A Review of Manufacturing Flexibility", *European Journal of Operational Research*, Volume 122, Issue 1, pp.41-57.

Beaumont, N.B., Schroder, R.M. (1997). "Technology, Manufacturing Performance and Business Performance Amongst Australian Manufacturers", *Technovation*, 17, 6, pp.297-307.

Beck, E.M., Betz, M. (1975). "A Comparative Analysis of Organizational Conflict in Schools", *Sociology of Education*, pp.59-74.

Becker, S.W., Baloff, N. (Jun, 1969). "Organization Structure and Complex Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, Vol:14, No:2, pp.260-271.

Beesley, A. (1995). "Time Compression: New Course of Competitiveness in The Supply-Chain", *Logistics Focus*, 3, 5, pp.24-35.

Bekiroğlu, Ç. (2001). "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Projesi*, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Bendixen, M., Burger, B. (1998). "Cross-Cultural Management Philosophies", *Journal of Business Research*, 42, pp.107-114.

Berliner, C., Brimson, J.A. (1988). *Cost Management For Today's Advanced Manufacturing*, Harvard Business School Press.

Berrio, A.A. (2003). "An Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension", *Journal of Extension*, 41, (2).

Bettis, R.A., Hitt, M.A. (1995). "The New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal*, Vol:16, pp.7-19.

Bititci, U.S., Carrie, A.S., Mcdevitt, L. (1997). "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:17, No:5, pp.522-534.

Bititci, U.S., Turner, T., Begemann, C. (2000). "Dynamics of Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:20, No:6, pp.692-704.

Bititci, U.S., Suwignjo, P., Carrie, A.S. (2001). "Strategy Management Through Quantitative Modelling of Performance Measurement Systems", *Int. J. Production Economics* 69, pp.15-22.

Blackburn, J. (1991). *Time Based Competition*, Business on Irwin, Homewood, I.L.

Blau, P.M., Schoenherr, R. (1971). *The Structure of Organizations*, New York, Basic Books.

Blood, B., "Küreselleşme - Küreselleşme Nedir - Küreselleşme Hakkında", (03-05-2008), <http://www.msxlab.org/forum/x-sozluk/81470-kuresellesme-kuresellesme-nedir-kuresellesme-hakkinda.html#ixzz282mXfGq6>, 25.02.2011.

Boratav, K., Turkcan, E. (1994). *Türkiye'de Sanayileşmenin Boyutları ve KİT'ler*, Tarih Vakfı Yayınları, Ankara.

Bresticker, R.B. (1992). *"American Manufacturing and Logistics 2001"*, Brigadoon Bay Books, Hoffman Estates.

Briscoe, F. (2007). "From iron Cage to iron Shield? How Bureaucracy Enables Temporal Flexibility for Professional Service Workers", *Organization Science*, Vol:18, (2), pp.297-314.

Bowers, D.G. (1964). "Organization Control in An Insurance Company", *Sociometry*, pp.230-244.

Brown, S. (1998). "Manufacturing Strategy, Manufacturing Seniority and Plant Performance in Quality", *International Journal of Operations Management*, Vol:18, No:6, pp.565-587.

- Buffa, E.S. (1980). "Research in Operations Management", *J. Operations Management*, 1, pp.1-6.
- Bulut, Ç. (2009). "Stratejik Oryantasyonlar Ve Firma Performansı", GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Gebze.
- Burack, E.H., Negandhi, R. (1977). "*Organization Design Theoretical Perspectives and Emprical Findings*", Kent Ohio Comparative Administration Research Institute, Kent State University.
- Burgelman, R.A.(Jan.,1983)."A Model Of The Inteaction Of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept Of Strategy", *The Academy of Management Review*, Vol:8, No:1, pp.61-70.
- Burnes, B. (2000). "*Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*", Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock, , London.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Catherine L.W., Pervaiz K.A. (2003). "Structure and Structural Dimensions For Knowledge-Based Organizations", *Measuring Business Excellence*, Vol:7, Iss:1, pp.51 – 62.
- Carlisle, H.M. (July,1974). "A Contingency Approach to Decentralization", *S.A.M. Advanced Management Journal*, pp.9-18.
- Carrol, G. (1993). "A Sociological View on Why Firms Differ", *Strategic Management Journal*, Vol:14, No:4, pp.237-249.
- Carzo, R., Yanouzas, J.N. (1969). "Effect of Flat and Tall Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, s.178-191.
- Celasun, M., Rodrik, D.(Mayıs 2002)."Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri", *T.C.M.B.*, Ankara, pp.5-10.
- Champion, D.J.(1975). *The Sociology of Organizations*, NewYork:McGraw-Hill.
- Chandler, A.D.(1962) *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Channon, D.F.(1973). "*The Strategy and Structure of British Enterprise*", Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Chapin, F. S.(1951). "The Growth of Bureaucracy: A Hypothesis", *American Sociological Review*, 16, pp.835-83.

Chenhall, H.R. (1997). "Reliance On Manufacturing Performance Measures Total Quality Management and Organizational Performance", *Management Accounting Research*, 8, pp.187 – 206.

Child, J.(Jun.,1972)."Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of The Aston Study", *Administrative Science Quarterly*,Vol:17, No:2, pp.163-177.

Child, J.(Jun.,1973). "Predicting and Understanding Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol:18, No:2, pp.168-185.

Claycomb, C., Dröge, C., Germain, R.(1999)."The Effect of Just-in-Time with Customers on Organizational Design and Performance", *The International Journal of Logistics Management*, Vol:10 Iss:1, pp.37–58.

Collins, R.S., Cordon, C., ve Julien, D.(1998). "An Empirical Test of The Rigid Flexibility Model", *Journal of Operations Management*, 16, pp.133–146.

Corwin, R.G.(1970). *Militant Professionalism: A Study of Organizational Conflict in Schools*, New York, Appleton Century, Crohs.

Covin, J.G., Slevin, D.P.(1998)."The Influence of Organization Structure on The Utility of An Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, 25.

Craig, C.S., Douglas, S.P.(Summer 1982). "Strategic Factors Associated With Market and Financial Performance", *Quarterly Review of Economics and Business*, Vol:22 No:2, pp.101-112.

Crosby, P. (1979). *Quality is Free*, New American Library, New York, NY,

Crosby, P.(1984). *Quality Without Tears*, McGraw-Hill, New York, NY.

Cummings, L.L., Berger, C.J.(Autumn, 1976)."Organization Structure: How Does it Influence Attitudes and Performance?", *Organizational Dynamics*, pp.34-49.

Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J., ve Porter L.W. (Jan.,1980). "Organization Structure and Performance : A Critical Review", *The Academy of Management Review*, Vol:5, No:1, pp.49-64.

Daft R.(1993). *Management* Third Edition, The Dyden Press, USA.

Daft, R.L.(1995). *Organization Theory and Design*, 5th ed. West Publishing Copmany, St. Paul.

Daft, R.L.(2004). *Organization Theory and Design*, Ohio, South Western.

Daft, R.L.(2007). *Understanding The Theory and Desing of Organization*", Thomson, South-Western, U.S.A.

Dağdemir, E.U. (2007). "GATT ve Dünya Ticaret Örgütü Kapsamındaki Özel ve Lehte Muamele Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar", *Anadolu*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir, 2007/1. http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2007-1/sos_bil_18.pdf.

Dalton, R.D., Todor, D.W., Spendolini, J.M., Fielding, J.G., Porter, W.L.(1980). "Organization Structure and Performans : A Critical Rewiew", *Academy of Management Rewiew*, Vol:5, No:1.

Dangayach, G.S., Deshmukh, S.G. (2001)."Manufacturing Strategy: Literature Review and Some Issues", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.21 Iss:7, pp.884 – 932.

Dastmalchian., L.S., Ignace N.G.(2000). "The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework", *International Journal of Human Resource Management*, 11, 2, pp.388-412.

Davis, T.(Summer1993)."Effective Supply Chain Management", *Sloan Management Review*, pp.35-46.

Dean, J.W., Susman, G.I.(1989)."Strategic Responses to Global Competition", C. Snow, Editor, *Strategy, Organizational Design and Human Resource Management*, JAI, Greenwich, CT, pp.297–331.

DeMeyer, A., Nakane, J., Miller, J. ve Ferdows, K. (1989). "Flexibility : The Next Competitive Battle The Manufacturing Futures Survey", *Strategic Management Journal*, 10, pp.135–144.

Deming, W.(1986). "Out of The Crisis",*Center for Advanced Engineering Studies*, Cambridge, MA.

Demir, O., Üzümcü, A., Duran, S.(2006). "İçsel Büyümede İçselleşme Süreçleri : Türkiye Örneği", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, s.27-46.

Dess, G.G., Robinson, R.B.(1984). "Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures", *Strategic Management Journal*, 5, 3, pp.265–273.

Dess, G.G., Beard, D.W.(Mar.,1984). "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol:29, No:1, pp.52-73.

Dinçer Ö.(1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

Doğan,T. (2008). "Strateji Tipleri ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin Firma Performansına Etkileri", *Doktora Tezi*, G.Y.T.E., Gebze.

Dosoglu-Guner, B.(2001). "Can Organizational Behavior Explain The Export Intention of Firms? The Effects of Organizaitonal Culture and Ownership Type", *International Business Review*, 10, pp.71-89.

Douglas, T.J., Judge JR.(2001)."Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*,44, 1, pp.158–169.

- Dubin, R.(1958). *The World of Work*, Prentice-Hall,Englewood Cliffs, N.J.
- Dyas, G.P., Thanheiser, H.T.(1976). *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Firms*, London:MacMillan.
- Dwyer, S., Richard, O.C., Chadwick, K.(2003).“Gender Diversity in Management and Firm Performance : The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture”, *Journal of Business Research*, 56, 12, pp.1009-1019.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- Eisenstadt, S.N.(1959). "Bureaucracy, Bureaucratization and Debureaucratization", *Administrative Science Quarterly*, 4, pp.302-320.
- Eppen, G.D. (May, 1979). "Effects of Centralization on Expected Costs in a Multi-Location Newsboy Problem", *Management Science*, Vol:25, No:5, pp.498-501.
- Erdem, R. (Ekim 2007).“Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki : Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2, 2, s.63-79.
- Eren, E., Alpkan, L., Erol, Y.(2005).“Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, pp.210-224.
- Erkan, M. (18-21 Ekim 2001). Eleren, A., “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”, *1. Orta Anadolu Kongresi Raporu*, Nevşehir.
- Fayol, H.(1949). *General and Industrial Management*, Trans. by C. Storrs. London: Pitman and Sons.
- Fawcett, S.E., Closs, D.J.(1993). “Coordinated Global Manufacturing, The Logistics / Manufacturing Interaction And Firm performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol:14, No:1, pp.1-25.
- Ferdows, K., De Meyer A.(1990). "Lasting Improvements in Manufacturing Performance: in Search of A New Theory", *Journal of Operations Management*, Vol: 9, No:2, pp.168–184.
- Fiedler, F.E., Gillo, M.W.(1974). “Correlates of Performance in Community Colleges”, *Journal of Higher Education*, pp.672-681.
- Flynn, B.B., Schroeder, R., Sakakibara, S.(1994).“A Framework For Quality Management and An Associated Measurement Instrument”, *Journal of Operations Management*, 11, pp.339–366.
- Fredrickson, J.W.(1986).“The Strategic Decision Process and Organizational Structure”, *Academy of Management Review*, Vol:11, No:2, pp.280-297.

- Freel, M.S. (2000). "Strategy and Structure in Innovative Manufacturing SME's: The Case of An English Region", *Small Business Economics*, Vol:15, Aberdeen.
- Friedmann, G.(1961). *The Anatomy Of Work*, London.
- Fry, L.W., Slocum, W.J. (Jun., 1984). "Technology, Structure, and Workgroup Effectiveness: A Test of a Contingency Model", *The Academy of Management Journal*, Vol:27, No:2, pp.221-246.
- Ford, J.D., Slocum, J.W.(1977)."Size, Technology, Environment and The Structure of Organisations", *Academy of Management Review*, 2, pp.561-575.
- Fredrickson, J.W.(1984). "The Effect of Structure on The Strategic Decision Process", *Academy of Management Proceedings*, pp.12-16.
- Fredrickson, J. W.(1986). "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol:2, pp.280-297.
- Galbraith, K. (1985). *The New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin.
- Garwin, D.A. (1984). "What Does 'Product Quality' Really Mean ?", *Sloan Management Review*, pp.25-39.
- Garvin, D.A.(1987)."Competing On The Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, Vol: 65, No:6, pp.101-09.
- Gelders, L., Mannaerts, P., Maes, J. (1994). "Manufacturing Strategy Performance Indicators and Improvement Programmes", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:32, No:4, pp.797-805.
- Germain, R., Spears, N. (1999). "Quality Management and its Relationship With Organizational Context and Design", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:16, Iss:4, pp.371-392.
- Germain, R., Dröge, C., Daugherty, P.J. (Nov.,1994). "The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation ", *Journal of Marketing Research*, Vol:31, No:4, pp.471-483.
- Gerwin, D. (1987)."An Agenda For Research On The Flexibility of Manufacturing Processes", *International Journal of Operations Production Management*, 7, pp.38-49.
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S. ve Crowe, T.J.(1997). "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Production and Economics*, Vol:48, pp.207-225.
- Ghoshal, S., Korine, H., Szulanski, G.(1994)."Interunit Communication in Multinational Corporations", *Management Science*, Vol:40, No:1, pp.96-110.
- Gidens, A.(2000). *Runaway World – How Globalization is Reshaping Our Lives*, Farrar-Straus & Giroux Publishers, Çev: Osman Akinhay, Alfa Basım.

- Globerson S.(1985). "Issues in Developing Performance Criteria System For An Organization", *International Journal of Production Research*, Vol:23, No:4, pp. 639-646.
- Goldhar, J.D., Lee, D. (1991). "The Shape of Twenty-First Century Global Manufacturing", *The Journal of Business Strategy*, Vol:12, No:2, pp.37-41.
- Göker, A. (2000). "Uruguay Turu Nihai Senedi'nde Sübvansiyonlar Konusu: Türkiye Açısından Değerlendirmeler", *İktisat Dergisi*, İstanbul, S:406, Bölüm-I.
- Greasley, A. (1999). *Operations Management in Business*, Stanley Thomes Ltd.,UK.
- Green, K. M., Covin, J.G., Slevin, D.P.(May.,2008). "Exploring The Relationship Between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation:The Role of Structure–Style Fit", *Journal of Business Venturing*, Volume 23, Issue 3, pp.356-383.
- Grewal,R., Dharwadkar, R.(2002). "The Role of the institutional Environment in Marketing Channels", *The Journal of Marketing*, 66 (3), pp.82–97.
- Grinyer, P.H., Yasai-Ardekani, M.(1981). "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy", *Academy of Management Journal*, 24, pp.471-486.
- Grusky, O.(1961)."Corporate Size, Bureaucratization and Managerial Succession", *American Journal of Sociology*, Vol:67.
- Gulick, L., Urwick, L.(1937). *Papers on The Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration.
- Habib, M.M., Victor, B. (1991). "Strategy, Structure and Performance of US Manufacturing and Service MNCs:A Comparative Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol.:12, No:8, pp.589-606.
- Hage, J., Dewar, R.(1973). "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation", *Administrative Science Quarterly*, s.270-290.
- Hall, D.J., Saias, M.A.(1980). "Strategy Follows Structure!", *Strategic Management Journal*, 1, pp.149-163.
- Hall, R.H.(1977). *Organization Structure and Process*, Englewood, Clifts, N.J.: Prentice Hall.
- Hall, R.W. (1983). *Zero Inventories*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Hall, R.W. (1987). *Attaining Manufacturing Excellence*, Homewood, Illinois, Irwin.
- Hall, R.W. (1990). "World-Class Manufacturing : Performance Measurement in Turney, P.B.B. (ed.)", *Performance Excellence in Manufacturing and Service Organisations*, Sarasota, Florida, *American Accounting Association* , pp.102 – 110.
- Hannan, M.T., Freeman, J.(Mar.,1977). "The Population Ekology of Orgnizations"; *American Journal of Sociology*, Vol:82, No:5, pp.929-964.

Hayes, R.H., Wheelwright, S.C.(1984). *Restoring Our Competitive Edge:Competing Through Manufacturing*, NewYork , Wiley.

Hayes, R.H., Wheelwright, S.C.(1985). "Beyond World Class The Manufacturing Strategy ", *Harward Business Review*, Vol:72, No:10, pp.77-86.

Hawley, A., Donald, W., Donald, M.(1965). "Population Size and Administration In Institutions Of Higher Education", *American Sociological Review*, Vol.30, pp.252-255.

Hirsch, P.(1975)."Organizational Effectiveness and The Institutional Environment", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.327-344.

Hsu, C-K., Marsh, R.M., Mannari, H.(1983). "An Examination of Determinants of Organizational Structure", *American Journal of Sociology*, 88, 5, pp.975-996.

Inkson, J.H.K., Pugh, D.S., Hickson, D.J.(1970). "Organization Context and Structure : An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly*, 15, pp.318-329.

Innis, D.E., Lalonde, B.J. (1994). "Customer Service: The Key to Costumer Satisfaction, Customer Loyally and Market Share", *Journal of Business Logistics*, Vol :15, No:1, pp.1-28.

Ivancevich, J.M., Matteson, M.T.(1990). *Organizational Behavior and Management*, Irwin Inc., Second Edition, Boston.

Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1975). "Relations of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety Stress and Performance", *Administrative Science Quarterly*, pp.272-280.

İnce, H.(2012). <http://www.scribd.com/doc/54086633/faktor-analizi>.

İrmis, A. (15-17 Haziran 2006). "Küreselleşme Sürecinde Yeni Gelişen Piyasalar ve KOBİ'ler", 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kitapçığı, Tokat.

İzmirlioğlu, A.(2000). "Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu", *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, DPT:2544, ÖİK:560, Ankara. <http://iiiiekutup.dpt.gov.tr/dunya/oik560.pdf>.

Jackson, J. H., Morgan, C. P.(1982). *Organization Theory*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

James, L.R., Jones, A.P.(1976)."Organizational Structure : A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships With Individual Attitudes and Behaviour", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, pp.74-113.

Jones, R.A. (2005). Jimmieson, N.L., Griffiths, A., "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities On Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness For Change", *Journal of Management Studies*, 42, 2, pp.361-386.

Juran, J. (1989). *Juran On Leadership For Quality*, Juran Institute, New York, NY.

Kabadayı, E.T. (2002). "İşletmelerde Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlgisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2002/6, s.61-75.

Kaplan, R.S., Norton D.P. (January–February,1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, pp.71-79.

Kartaltepe, N. (2004). *Örgüt Tasarımında Değerler Kültürünün Yeri ve Önemi: Tarihsel Süreç Bağlamında Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karçioğlu, R. (2000). *Stratejik Maliyet Yönetimi*, Erzurum.

"Kaynak Bağımlılığı Teorisi", www.angelfire.com/nt/zeus/yl/y17.doc., 2.05.2012

Kazgan, G.2011). *Sanayi Devriminden Günümüze Siyasal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutlarıyla Küreselleşme*, İstanbul, www.obmuze.com/volvotop35.asp, 11.03.2011

Keçecioglu, T.(2008)."Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 / 2, pp.179-207.

Kelly, D., Amburgey, T.L.(Sep.,1991). "Organization Inertia and Momentum : A Dynamic Model of Strategic Change", *Academy of Management Journal*, Vol:34, No:3, pp.591-612.

Khandwalla, P.N. (Jun.,1973). "Effect of Competition on The Structure of Top Management Control", *The Academy of Management Journal*, Vol:16, No:2, pp.285-295.

Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*, New York, Harcourt, Brace, Jovanovich.

Khandwalla, P.N. (1973). "Viable and Effective Organizational Designs of Firms", *Academy of Management Journal*, pp.481-495.

Kilmann, R.H., Pondy, L.R., Slevin, D.P. (1976). *The Management of Design (Vols. 1&2)*, Newyork: North-Holland.

King, J.L.(Dec.,1983). "Centralized versus Decentralized Computing: Organizational Considerations and Management Options", *Computing Surveys*, Vol. 15, No. 4, pp. 319-349.

Kocabaş, F. (2011). "Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endistri İlişkileri Bölümü*, Eskişehir.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A. (1993). "MARKOR A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30,4, pp.467-467.
- Koparal, C. (2004). "Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi", *Uluslararası İşletmecilik*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1576, Ünite:1, Eskişehir, s.1-37.
- Kotha, S., Swamidass, P.M.(2000). "Strategy, Advanced Manufacturing Technology and Performance : Empirical Evidence From U.S. Manufacturing Firms", *International Journal of Operations Management*, 18, pp.257-277.
- Krajewsky, L., Ritzman, L.(1996). *Operations Management : Strategy and Analysis*, Adison-Wesley Publishing Company, Reading 4th ed., MA , pp.36-42.
- Kurtuluş, K.(1996). *Pazarlama Araştırmaları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:28, 5.Baskı.
- Lalonde, B.J., Powers, R.F.(1993). "Disintegration and Re-integration: Logistics of The Twenty First Century", *International Journal of Logistics Management*, Vol:4, No:2, pp.1-12.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (Jun.,1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12, 1, s.1-47.
- Lederer, J.P., Lode, L.(May-June 1997). "Pricing, Production, Scheduling and Deliver-Time Competition", *Operations Research*, Vol:45, No:3, pp.407-420.
- Leitner, K.H., Guldenberg, S.(2010). "Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: A Longitudinal Study of Austrian SMEs", *Small Bus Econ* , 3, 5, pp.169-189.
- Leong, G.K., Snyder, D.L., Ward, P.T.(1990). "Research in The Process of Manufacturing Strategy", *Omega*, 2, pp.109-122.
- Lincoln, J.R., Mitsuyo, H., McBride, K.(1986). "Organizational Structures in Japanese and US Manufacturing", *Administrative Science Quarterly*, 31, 3, pp.338-364.
- Lockamy, A., Spencer, M.S.(1998). "Performance Measurement in The Theory of Constraints Environment", *International Journal of Production Research*, Vol: 36, No:8, pp.2045-2060.
- Lockamy, A.(1998). "Quality Focused Performance Measurement Systems:A Normative Model", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:18, No:8, pp.740-766.
- Luke, R.A., Block, P., Davey, J.M., Averch, V.R. (1973). "A Structural Approach to Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, pp.611-635.
- Maani, K. (24 October 1988). "Quality and Productivity: Are They Really Compatible ? ", Proceedings: The ORSA/ TIMS Joint National Meeting, Denver, CO.

- Maani, K.E., Putterill, M.S., Sluti, D.G.(1994). "Empirical Analysis of Quality Improvement in Manufacturing", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:11 No:7, MCB University Press, Auckland.
- MacKenzie, K.D.(1978).*Organizational Structure*, AHM Publishing, Arlington Heights, Ill.
- Mahoney, T.A.(Dec.,1979)."Organizational Hierarchy and Position Worth", *The Academy of Management Journal*, Vol:22, No:4, pp.726-737.
- Mandel, E.(1980). *Uluslararası Ekonomide İkinci Kriz*, (Çev:Yavuz Alogan), Koral Yayınları, İstanbul.
- Markland, R., Vickery, S., Davis, R.(1995), *Operations Management: Concepts in Manufacturing and Services*, West Publishing Company, St. Paul, MN, pp.27-28.
- Marsh, R.M.(1981). Mannari, H., "Technology and Size As Determinants of The Organizational Structure of Japanese Factories", *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.33-57.
- Maskell, B.H.(1991). *Performance Measurement For World Class Manufacturing*, Productivity Press, Cambridge.
- McMahon, J.T., Ivancevich, J.M.(1976). "A Study of Control in A Manufacturing Organization: Managers and Non Managers", *Administrative Science Quarterly*, pp.66-83.
- McMahon, J.T., Perritt, G.W.(1971). "An Empirical Test of Three Organizational Control Hypothesis", *Academy of Management Proceedings*, pp.240-249.
- Medori, D., Steeple, D.(2000). "A Framework For Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:20, No:5, pp.520-533.
- Meltzer, L., Salter, J.(1962). "Organizational Structure and The Performance and Jobsatisfaction of Physiologists", *American Sociological Review*, pp.351-362.
- Meyer, M.(1968). "Two Authority Structures of Bureaucratic Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol:13, pp.211-228.
- Miller, D.(Mar.,1987)."Strategy Making and Structure: Analysis and Implications For Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol:30, No:1, pp.7-32.
- Miller, D.(1988). "Relating Porter's Business Strategies To Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, 31, 2, pp.280-308.
- Miller, D.(May.,1992)."Environmental Fit Versus Internal Fit", *Organization Science*, Vol:3, No:2, pp.159-178.
- Miller, D., Dröge, C.(1986). "Psychological and Traditional Determinants of structure", *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.539-560.

- Miller, D., Friesen, P.(Nov.,2006). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, pp.1-25.
- Miller, G.A.(1967). "Professionals in Bureaucracy Alienation Among Industrial Scientists and Engineers", *American Sociological Review*, pp.755-768.
- Miller, G.A., Galanter, E., Pribram, K.H.(1986). *Plans and The Structure of Behaviour*, New York, NY, US:Adams Bannister Cox.
- Miller, J.G.(Jan.-Feb.,1981)."Fit Production Systems to Talk", *Harvard Business Rev.*, pp.145-164.
- Miller, J.G., Roth, A.V.(1994)."A Taxonomy of Manufacturing Strategies", *Management Science*, Vol:40, No:3, pp.285-304.
- Mills, P.K., Turk, T., Margulies, N.(1987). "Value Structures, Formal Structures and Technology For Lower Participants in Service Organizations", *Human Relations*, 40, 4, pp.177-198.
- Mintzberg, H.(1979). *The structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H.(1983)."*Structure In Fives: Designing Effective Organizations*", Prentice Hall Int. Inc.
- Moch, M.K.,Morse, E.V. (Oct., 1977). "Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations", *American Sociological Review*, Vol:42, No:5, pp.716-725.
- Modarress, B.(1987)."*An Empirical Examination of Statistical Quality Control and Its Relationships With Quality, Quality Cost, and Productivity*", PhD dissertation, University of Nebraska, NB.
- Monathy, R.P., Deshmukh, S.G.(2000). "Evaluating Manufacturing Strategy For A Learning Organization : A Case" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:19, No:3, pp.308-327.
- Müftüoğlu, M.T.(2002). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler*, Turhan kitapevi, Ankara.
- Nahm, A.Y., Vonderembse, M.A., Koufteros, X.A. (2003). "The Impact Of Organizational Structure On Time-Based Manufacturing and Plant Performance", *Journal of Operational Management*, 21, pp.281-306.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., Dafs, H.(1994). "Realizing Strategy Through Measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:14, No:3, pp.140-152.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K.(1995)."Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:15, No:4, pp.80-116.

Nemetz, P.L., Fry, L.W.(Oct., 1988).“Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design”, *The Academy of Management Review*,Vol:13, No:4, pp.627-638.

Nightingale, D.V., Toulouse, J-M.(June,1977). "Toward A Multilevel Congruence Theory of Organization", *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.264-280.

Noble, M.A.(Sept.,1995). "Manufacturing Strategy: Testing The Cumulative Model in A Multiple Country Context", *Decision Sciences*,Vol:26, Issue:5, pp. 693-721.

Noorhead, R., Griffin, G.(1989). *Organizational Behavior* an edition, Houghton Mifflin co. USA.

Nunnally, J.C.(1978). *Psychometric Theory*, McGraw- Hill, New York, NY.

Odyakmaz, N.(2011).“Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, (Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu tarafından hazırlanan “*Information Technology, Globalization and Development*” adlı rapordan tercümedir), www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/.../bilgi.doc.

Olgun, H.(2006).”Küreselleşme Kavramı ve İçeriğine Genel Bir Bakış”, *SosyoEkonomi dergisi*, yıl:2,sayı:3, Ankara, 2006-1.

Olhager, J., Rudberg, M., Wikner, J.(2001).”Long Term Capacity Management : Linking The Perspectives From Manufacturing Strategy and Sales and Operations Planning”, *International Journal of Production Economics*, Vol:69, pp.215-225.

Orlikowski, W.J.(Aug.,1992).“The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations”, *Organization Science*, Vol:3, No:3, Focused Issue: Management of Technology, pp. 398-427.

Öymen, O.(2000).*Geleceği Yakalamak*, Remzi Kitapevi, İstanbul..

Özalp, İ.(1985). *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir.

Özçer, S.(1988). *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, MPM Yayınları, No:369, Ankara.

Özer, M.A.(Temmuz-Ağustos 2008).*Küreselleşme Kıskaçında Yönetim, Makale-2*, Ankara. www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale232.pdf.

Parker, A.R.(January 2000).“Impact On The Organizational Performance of The Strategy–Technology Policy Interaction”, *Journal of Business Research*,Volume 47, Issue 1.

Parsons, T.(June and September, 1956). "Suggestions For A Sociological Approach to The Theory of Organizations, I And II." *Administrative Science Quarterly*, 1, pp.63-85.

- Parthasarthy, R., Sethi, S.P.(1992). "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol:17, No:1, pp.86-111.
- Parthasarthy, R., Sethi, S.P.(1993). "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation", *Strategic Management Journal*, 14, pp.529-550.
- Paswan, A.K., Dant,R.P., Lumpkin, J.R.(1998). "An Empirical Investigation of The Linkages Among Relationalism, Environmental Uncertainty and Bureaucratization", *Journal of Business Research*, pp.125-140.
- Patel, P.C.(January 2011). "Role of Manufacturing Flexibility in Managing Duality of Formalization and Environmental Uncertainty in Emerging Firms", *Journal of Operations Management*, Vol: 29, Issues 1-2, pp.143-162.
- Payne, R.L., Mansfield, R.(Dec.,1973). "Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context and Hierarchical Position", *Administrative Science Quarterly*, Vol:18, No:4, pp.515-526.
- Pelham, A., Wilson, D.(1996). "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientationculture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol:24, pp.27-43.
- Pennington, P., Townsend, C., Cummings, R. (2003). "The Relationship of Leadership Practices To Culture", *Journal of Leadership Education*, 2,1, pp.31-44.
- Pennings, J.M.(1976). "Dimensions of Organizational Influence and Their Effectiveness Correlanies", *Administrative Science Quarterly*, pp.688-699.
- Penrose, E.(1980). "*The Theory of The Growth of The Firm*", Oxford, Blackwell.
- Perrow, C.(April., 1967). "A framework For The Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, 32, pp.194-208.
- Pfeffer, J., Leblebici, H.(Dec.,1973). "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure", *Social Forces*, Vol:52, No: 2, pp. 268-279.
- Pieffer, J.(1978). *Organizational Designs*, Arlington Heights, Ill., AHM Publishing.
- Pitts, R.A.(1980). "Toward A Contingency Theory of Multibusiness Organization Design", *Academy of Management Review*, 5, pp.203-210.
- Pierce, J.L., Delbecq, A.L.(Jan.,1977). "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *The Academy of Management Review*, Vol:2, No:1, pp.27-37.
- Phillips, L.W., Chang, D.R., Buzzell, R.D.(Spring 1983). "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol:46, pp.26-43.
- Polatlı, A.(2009). *Küreselleşme Paradoksu*, www.makaleler.com/bilimmakaleleri/kuresellesme-paradoksu.htm.

Porter, M.E.(1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Presthus, R.V.(1958)."Towards A Theory of Organizational Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 3, pp.48-72.

Prahalad, C.K., Bettis, R.A.(1986). "The Dominant Logic:A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, pp.491-494.

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Macdonald, K.M., Turner, C., Lupton, T.(Dec.,1963)," A Conceptual Scheme For Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol:8, No:3, pp. 289-315.

Pugh, D.S., Hinings, C.R., Hickson, D.J., Turner, C.(Jan.,1967). "An Approach to The Study of Brueaucracy", *Sociology*, 1, pp.61-72.

Pugh, D., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Turner, C.(1968) "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol:13, pp.65-105.

Reich, R.(1994). *Küresel Ağlar*, (Der.Mustafa Özel) *Küresel Rekabet*, İz Yayıncılık, İstanbul.

Reimann B.C.(1973). "On The Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly*, 18, 4, pp.462-476.

Reimann, B.C.(Jun.,1975)."Organizational Effectiveness And Management's Public Values: A Canonical Analysis", *The Academy of Management Journal*, Vol:18, No:2, pp.224-241.

Reimann, B.C., Neghandhi, A.R.(1976)."Organization Structure and Effectiveness: A Canonical Analysis in R.H. Kilman, L.R. Pondy, D.P. Slevin(Eds.) ", *The Management of Organization Design*, Vol:2, pp.191-210.

Richardson, P.R., Taylor, A.J., Gordon, J.(1985). "A Strategic Approach to Evaluating Manufacturing Performance", *Interfaces*, Vol:15, No:6. pp.15-27.

Robbins, S.(1989).*Organization Behavior*, Prentice Hall, USA..

Rogers, D.L., Mulnar, J.(1976). "Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity In Top-Level Administrators", *Administrative Science Quarterly*, pp.598-610.

Rose, A.(Dec.,1955)."Voluntary Associations Under Conditions of Competition and Conflict", *Social Forces*, 34, pp.159-63.

Ruekert, R.W., Walker, O.C., Roering, K.J.(1985). "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, Vol:49, pp.13-25.

Rumelt, R.(1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sapienza, H., Smith, K.G., Gannon, M. J.(1988).“Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research”, *American Journal of Small Business*, 12, 3, pp.845–853.

Sarıaslan, H.(1994). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları*, TOBB Yayınları, Ankara.

Sayılı, H., A.K.Ü.,www.2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/yenilik.doc.

Schein, E.H.(1998). *Organisational Psychology*, Prentice Hall:Englewood Cliffs, NJ.

Schmenner, R.W., Cook. R.L.(May,1985). “Explaining Productivity Differences in North Carolina Factories”, *Journal of Operations Management*, Vol:5 No:3, pp.273-89.

Schroder, G..R., Bates, A.K., Junttila, A.M.(2002). ”A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and The Relationship to Manufacturing Performance”, *Strategic Management Journal*, 23, pp.105–117.

Schonberger, R.J.(1982). *Japanese Manufacturing Techniques Nine Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York.

Schroeder, R., Anderson, J., Cleveland, G.(1986). “The Content of Manufacturing Strategy: An Empirical Study”, *Journal of Operations Management*, 6, 3, pp.405–416.

Schul, P., Davis, P., Hartline, M.(1995). ”Strategic Adaptation To Extended Rivalry:Effects on Organizational Performance”, *Journal of Business Research*, 33, 2, pp.129–142.

Schuler, R.S.(1975). “Role Perceptions, Satisfactions and Performance: A Partial Reconciliation“, *Journal of Applied Psychology*, pp.663-667.

[74]Scott, W.R.(1975).”Organizational Structure”, in A. Inkeles, J. Coleman, ve N. Smelser(Eds.), *Annual Review of Sociology*, Palo Alto. Calif., *Annual Reviews*, pp.1-20.

Scott, R.W.(1981). *Organizations:Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood, London.

Selznick, P.(1949). *T.V.A. and The Grass Roots*, Berkeley, Calif., University of California.

Seyidoğlu, H.(2003).”Uluslararası Mali Krizler, IMF Politikaları, Az Gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S:4, C:2, İstanbul.

Shank, J.K., Govindarajan,V.(1993). *Strategic Cost Management –The New Tool For Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

- Singh, J.(1985).“*Technology, Size and Organization Structure: A Reexamination of The Okayama Data*”, Working Paper, Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Skinner, W.(may-june,1965).“Manufacturing-missing Link in Corporate Strategy“, *Harward Business Review*, pp.136-145.
- Skinner,W.(1969). *Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy*, The Age of Discontinuity, NewYorkHarper&Row, pp.56-57.
- Skinner, W.(May-June 1969).“Manufacturing:Missing Link in Corporate Strategy”, *Harvard Business Rev.*
- Skinner, W.(1975). *Manufacturing : The Formidable Competitive Weapon*, Wiley, NewYork.
- Skinner, W.(1978). *Manufacturing in Corporate Strategy*, John wiley and sons, New York.
- Skinner, W.(1985). *Manufacturing:The Formidable Competitive Weapon*, Wiley, New York, NY.
- Skinner, W.(1985). *The Taming of Lions : How Manufacturing Leadership Evolved, 1780–1984*. In: Clark, K.B., Hayes, R., Lorenz, C. (Eds.), *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity–Technology Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston, MA, pp.63–114.
- Slack, N.(1994). “The Importance-Performance Matrix As A Determinant of Improvement Priority”, *International Journal of Operations and Production Management*, 14, 5, pp. 59–77.
- Slevin, D.P., Covin, J.G.(1997). “Strategy Formation Patterns, Performance And The Significance Of Context”, *Journal of Management*, 23, pp.189-209.
- Somel, C., Köse, A.H.(Ocak 1995).”Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye”, *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı*, Yayın No:DPT: 2374 - ÖİK: 439, Ankara.
- Sonntag, V.(2003).”The Role of Manufacturing Strategy in Adapting to Technological Change”, *Integrated Manufacturing Systems*, 14/4, pp.312-322.
- Soysal, H.(2011). “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde E-Ticaret”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.(March–April,1992).“Competing on Capabilities:The New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, pp.57–69.
- Stalk, G.(July-August,1998).“Time - The Next Source of Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, pp.41-51.
- Stalk, G., Hout, T.(1990). *Competing Against Time*, The free press, New York.

- Stark, G.(1989). "Time-The Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Vol:67, No:4. pp.1-11.
- Starbuck, W.H.(1976). "Organizations and Their Environments", InMarvin D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp.1069-1123.
- Stock, G.N., Greis, N.P., Kasarda, J. D.(1999). "Logistics, Strategy and Structure: A Conceptual Framework", *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol:29, Iss:4, pp.224 – 239.
- Stoica, M., Liao, J., Weslch, H.(2003). "Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9, 3, pp.240-251.
- Sulti, D.(1992). "Linking Process Quality With Performance: An Empirical Study of The New Zealand Manufacturing Plants", Ph.D. Dissertation, The University of Auckland, Auckland, New Zealand.
- Swamidass, P.M., Newell, W.T.(April,1987). "Manufacturing Strategy , Environmental Uncertainty and Performance : A Path Analytic Model" , *Management Science*, pp.509 – 524.
- Swamidass, P.M., Darlow, N., Baines, T.(2001). "Evolving Forms of Manufacturing Strategy Development", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:21, No:10, pp.1289-1304.
- Tağraf, H.(2002). "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi" *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı 2, pp.33-48.
- Tatlıldil, H.(1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Akademi Matbaası, Ankara.
- Tracey, M., Vonderembse, M.A., Lim, J.S.(1999). "Manufacturing Technology and Strategy Formulation:Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance", *Journal of Operations Management*, Vol:17, Issue :4, pp.411-428.
- Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H., Pollock, A.B.(1963).*Organizational Choice*, London: Tavistock. Udy, S.H.
- Tsoukas, H. (1994). *New Thinking in Organisational Behaviour*, Butterworth-Heineman, London.
- Tunalv, C. (1992). "Manufacturing Strategy-Plans and Business Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:12, No:3. pp.4-24.
- Turhan, N. (Haziran 2006). "İmalat Stratejisinin İşletme Performansına Etkisinin İncelenmesi Tekstil Sektörü Uygulaması", Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar, H.(2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Uludağ, İ., Serin, V.(1991). “*Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*”, İTO Yayınları, İstanbul.

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi”, Ünite 1, (29 Kasım 2010), http://notoku.com/ulus_lararasi-isletmeciligin-tarihsel-gelisimi/, 01.04.2011.

Uzay, Ş.(2007). *Küreselleşmenin İşletmelerde Muhasebe ve Deneti Uygulamalarına Etkisi*, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s.1. http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/SUZAY_6_7_2007.pdf.

Uzkurt, C.(2002). “*Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri*”, Osmangazi Üniversitesi, s.1-10.

Ülgen, H., Mirze, K.S.(Şubat 2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Birinci Basım, Literatür Yayınları, No: 113, İstanbul.

Üreten, S.(1999). “*Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar Ve Karar Modelleri*”, Ankara.

Van de Ven, A.H.(1976). ”A Framework For Organization Assessment”, *Academy of Management Review*, 1, pp.64-78.

Vinson, E., Holloway, M.(1977). “The Effects of Formalization on Perceptions of Discrimination, Satisfaction, Effort and Performance”, *Journal of Vocational Behavior*, pp.302-315.

Vrendenburgh, D.J., Alutto, J.A.(1977). *Perceived Structure in Relation to Individual Attitudes And Performance In E.H. Burack & A.R. Neghandi (Eds.)*, Organization design. Theoretical perspectives and empirical findings, pp.255-272.

Walton, R.E.(1985). From Control to Commitment: Transforming Work Force Management in The United States. In: Clark, K., Hayes, R., Lorenz, C. (Eds.), *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity–Technology Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, pp.237–265.

Ward, P., Duray, R., Leong, G., ve Sum, C.(1995). “Business Environment, Operations Strategy and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers”, *Journal of Operations Management*, 13, pp. 99–115.

Ward, T.P., Duray,R.(February 2000). “Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy”, *Journal of Operations Management*, Volume 18, Issue 2, pp.123-138.

Ward, P.T., Bickford, D.J., Leong, G.K.(1996).”Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure”, *Journal of Management*, 22, pp.597–626.

- Wathen, S.(1995). "Manufacturing Strategy in Business Units: An Analysis of Production Process Focus and Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:15, No:8, pp.4-13.
- Weber, M. (1946). *Essays in Sociology*, ed. by H. H. Gerth and C. Wright Mills. New York:Oxford University Press.
- Weick, K.E.(1969). *The Social Psychology of Organizing*, Reading: Addison-Wesley.
- Wheelwright, S. (1984). "Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link Strategic", *Management Journal*, 5, 1, pp.76-91.
- Wheelwright, S.C. (Feb.,1978). "Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions", *Business Horizons*, pp.57-66.
- White, G.P. (1996). "A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures For Manufacturing", *Journal of Operations Management*, Vol.16, No.3, pp.42-61.
- Woodward, J.(1965). *Industrial Organization, Theory and Practice*, London: Oxford University.
- Voss, C.A. (1995). "Alternative Paradigms For Manufacturing Strategy", *International Journal of Operations Management*, Vol:15, No:4, pp.5-15.
- Yeşil, S. (Bahar 2010). "Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri : Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, s.22-72.
- Yıldırım, M.H.(Kasım 2007). "Yurt Dışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı Ve Karşılaşılan Sorunlar", *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yıldız, S., *Küreselleşme Nedir, Ne Değildir?*, (2008). www.stratejikboyut.com/haber/kuresellesme-nedir,-ne-degildir--28310.html, 16.03.2011.
- Yılmaz, G., "MAI Nedir? Neden Karşıyız", *Genel – İş Sendikası Broşürü*, (1998),http://www.antimai.org/kitap/kuralsiz_dunyaI.htm, 15.04.2011.
- Yüksel, A. (Haziran 2011). Türkiye’de KOBİ’lerin Banka Kredilerine Erişimi, *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı*, Yayın No: 2825, s.1-257.
- Zehir, C. (Haziran 2000). "Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, Sayı:18, No:8, İstanbul.
- Zehir, C., Özşahin, M.(2006). "Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi : İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 9/1*, s.137-157.

Zengin, B. (2010). “Küreselleşme Sürecinde KOBİ”lerin durumu ve KOBİ destekleri : Türkiye üzerine bir uygulama”, Doktora tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, s.50-1.

Zengin, B.,“Zıtlıkların Birliği”, (19 Kas. 2009), Türkiye Bilim Sitesi, www.genbilim.com/content/view/1664/39, 18.03.2011.

Zhang, D., Linderman, K., Schroeder, R. (2012). “The Moderating Role of Contextual Factors on Quality Management Practices”, *Journal of Operations Management*, 30, pp.12–23.

ANKET FORMU



T.C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

"Bir Kent Üniversitesi"

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayın YÖNETİCİ

Bu anket formu, *'Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümüne'* sunulmak üzere, Prof. Dr. Sinan ARTAN danışmanlığında hazırlanmakta olan **"Küreselleşmenin KOBİ'lerde değişim sürecine başlıca etkileri ve İstanbul'da elektrik sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler ile ilgili örnek uygulamalar"** konulu doktora tez çalışması ile ilgilidir.

Anketin amacı, küreselleşmenin KOBİ'lerin iç yapılarında ortaya çıkardığı değişimin ile operasyonel performanslarına başlıca etkileri ve söz konusu değişimlerin işletmelerin genel performanslarına etkilerinin incelenmesi için gerekli olan verilerin toplanması, analiz edilmesi ve bu konuda anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Anket sonucunda yapılacak olan değerlendirmeler, istatistiksel bilgiler ve veriler haline dönüştürülerek yalnızca bilimsel çalışmada kullanılacak ve talep eden işletme yöneticilerine de bildirilecektir. Bu nedenle, anketin cevaplandırılmasında ve geri gönderilmesinde göstereceğiniz hassasiyet, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmenize ulaşan anketin **"üst düzey yöneticiler"** tarafından doldurulmasının sağlanması ile bu çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Sinan ARTAN
Tez Danışmanı

Mehmet ŞENGÜL
Doktora Öğrencisi

ANKETİ DOLDURAN KİŞİYE AİT BİLGİLER

Adı – Soyadı :
İşletmedeki Pozisyonu :
Telefon :
E-Posta :

Anket sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak istiyorum. () Evet () Hayır
Cevabınız 'EVET ' ise lütfen iletişim bilgilerinizi belirtiniz.

Faks :..... E-Posta.....

İŞLETMEYE AİT BİLGİLER

Genel Bilgiler

1. İşletmenin Adı ve Faaliyet Konusu:...../.....

2. İşletmenizin kuruluş yılı:.....

3. İşletmenizin faaliyet türü Nedir?

a) Üretim b) Ticaret c) Hizmet d) Üretim ve Ticaret e) Diğerleri

4. İşletmenizin Hukuki Statüsü Nedir?

4.1 Sermaye Şirketleri

a) Anonim Şirket b) Limited Şirket c) Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

4.2 Şahıs Şirketleri

a) Tek Kişi İşletmesi b) Adi Şirket c) Kollektif Şirket d) Komandit Şirket

5. İşletmeniz kaç yıldır sektörde faaliyet göstermektedir :.....

6. İşletmenizde kaç personel çalışmaktadır? (Yönetici ve Yönetici olmayan):...../.....

ORGANİZASYON YAPISI FAKTÖRLERİ

Firmanızın organizasyon yapısına ait faktörleri ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz ?

(1-Tamamen Katılmıyorum 2-Kısmen Katılmıyorum 3-Katılıyorum 4-Kısmen Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum)

7		1	2	3	4	5
7.1	Firmanızdaki çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı iş tanımları ile belirtilmiştir.					
7.2	Bölüm yöneticilerinin, üst yönetimle olan bilgi alışverişi ve ilişkileri yazılı olarak yürütülür.					
7.3	Bölmülerarası bilgi alışverişi ve ilişkiler yazılı olarak yürütülür.					
7.4	İşletmenizde, hangi konularda kimin(lerin) karar alacağı yani yetki hiyerarşisi yazılı olarak belirlenmiştir.					
7.5	Bölmülerin ortaya koyduğu performans formel (resmî/yazılı) olarak önceden belirlenmiş kriterlere ve yöntemlere göre değerlendirilmektedir.					

8		1	2	3	4	5
8.1	Firmanızda organizasyon yapısı oluşturularak, sembolize edilerek, uygulamaya konmuştur.					
8.2	Firmanızın hizmet sonuçları ile ilgili müşteri şikayet ve beklentileri incelenip, çözüme kavuşturulmaktadır. (Müşteri hizmetleri)					
8.3	Üretim için gerekli malzemeler ile nihai ürünlerin bir noktadan diğer bir noktaya transferi sağlanmaktadır. (Lojistik)					
8.4	Gerekli sayıda ve nitelikte iş gücü sağlanmaktadır. (İnsan kaynakları)					
8.5	Eğitim ve öğretimle iş gücüne istenen nitelikler kazandırılmaktadır.					
8.6	İnsan kaynaklarının devamlılığının sağlanması ve terfi ettirilmeleri sağlanmaktadır.					
8.7	Gerekli mazeme ve ekipmanlar temin edilmektedir. (Satınalma, malzeme kontrol, stok kontrol, vb.)					
8.8	Bina ve tesislerin düzenli bakımı yapılmaktadır.					

9		1	2	3	4	5
9.1	Firmanızda örgütsel hiyerarşi bir kaç kademedir oluşmaktadır.					
9.2	Firmanız, yalnız organizasyon yapısındadır.					
9.3	Firmanızda işçi ile CEO arasında az sayıda yönetim kademesi mevcuttur.					

10		1	2	3	4	5
10.1	Yürürlükteki uygulama ve kuralları değiştirilmesi ile ilgili çalışanların öneride bulunması teşvik edilmez.					
10.2	İşte ortaya çıkan problemlerin çözümü ile ilgili çalışanların yaratıcı çözümlerine pek itibar edilmez.					
10.3	Çalışanlarımızı, politika ve prosedürlerin yazımına dahil etmeyiz.					
10.4	Çalışanlarımızı, standart metodların geliştirilmesine katmayız.					

ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Aşağıdaki sorular küreselleşme sürecinde firmanızın faaliyette bulunduğu sektörle ilgilidir.

(1-Tamamen Katılmıyorum 2-Kısmen Katılmıyorum 3-Katılıyorum 4-Kısmen Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum)

11		1	2	3	4	5
11.1	Sektördeki firmalar arasında rekabetin şiddeti çok yükselmiştir.					
11.2	Sektördeki firmalara yönelik müşteri sadakati çok zayıflamıştır.					
11.3	Sektördeki firmalar arasında çok şiddetli bir fiyat rekabeti yaşanmaktadır.					

12		1	2	3	4	5
12.1	Endüstrideki ürünlerin teknolojik gelişme hızı çok yükselmiştir.					
12.2	Endüstrideki üretim süreçlerinin teknolojik gelişme hızı çok yükselmiştir.					
12.3	Endüstrideki teknolojik ilerlemeler sayesinde pek çok yeni ürün fikirlerinin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.					

13		1	2	3	4	5
13.1	İşçilik maliyetleri çok yükselmiştir.					
13.2	Hammadde maliyetleri çok yükselmiştir.					
13.3	Taşıma maliyetleri çok yükselmiştir.					
13.4	Elektrik, su, doğalgaz maliyetleri çok yükselmiştir.					
13.5	Kiralama maliyetleri çok yükselmiştir.					

14		1	2	3	4	5
14.1	Yeni pazarlar oluşmaktadır.					
14.2	Müşterilerin alım gücü artmaktadır.					
14.3	Pazarlar genişlemektedir.					

PERFORMANS FAKTÖRLERİ

OPERASYONEL PERFORMANS FAKTÖRLERİ

Firmanızın operasyonel performans faktörleri ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz ?

(1-Yetersiz 2-Ortalamanın altı 3-Ortalama 4-Ortalamanın üstü 5-Yüksek)

15						
15.1	Müşteri şikayetleri azalmıştır.	1	2	3	4	5
15.2	Hatalı ve defolu nihai veya ara mamul sayıları azalmıştır.	1	2	3	4	5
15.3	İsraf, iskarta ve yeniden işlemlerin sayıları azalmıştır.	1	2	3	4	5
15.4	Müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayıları azalmıştır.	1	2	3	4	5

16						
16.1	Girdi maliyetleri azalmıştır.	1	2	3	4	5
16.2	İşlem maliyetleri azalmıştır.	1	2	3	4	5
16.3	İç ve dış lojistik süreçlerindeki toplam maliyetler azalmıştır.	1	2	3	4	5
16.4	İmalat sürecindeki toplam maliyetler azalmıştır.	1	2	3	4	5

17						
17.1	İş önceliklerini siparişlerin durumuna göre değiştirebilme esnekliği artmıştır.	1	2	3	4	5
17.2	Değişen iş önceliklerinin durumuna göre her işe atanan teçhizatın değiştirilme yeteneği artmıştır.	1	2	3	4	5
17.3	Farklı müşteri siparişlerine göre standart olmayan ürünler üretebilme yeteneği artmıştır.	1	2	3	4	5
17.4	İmalatta çalışan personelin değişken ve farklı görevlerde çalışabilme yeteneği artmıştır.	1	2	3	4	5
17.5	Standart olmayan ürünlerin üretimi için mevcut donanım ve personeli esnek bir şekilde kullanabilme yeteneği artmıştır.	1	2	3	4	5

18						
18.1	Siparişin alınması ile teslimatın yapılması arasındaki süre azalmıştır.	1	2	3	4	5
18.2	İmalat sürecinin başlaması ile teslimatın yapılması arasındaki süre azalmıştır.	1	2	3	4	5
18.3	Bitmiş ürünlerin teslimat hızı artmıştır.	1	2	3	4	5
18.4	Teslimat ile ilgili önceden verilmiş olan sözleri tutma yeteneği artmıştır.	1	2	3	4	5
18.5	Tam zamanında teslimat yeteneği artmıştır.	1	2	3	4	5

GENEL PERFORMANS FAKTÖRLERİ

Son üç yılı dikkate aldığınızda, firmanızı sektördeki diğer firmalara ve geçmiş dönemlere kıyasla aşağıdaki her bir ifadeyi başan kriteri açısından değerlendiriniz.

19						
19.1	Müşteri memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5
19.2	Toplam satışlar artmıştır.	1	2	3	4	5
19.3	Pazar payı büyüklüğü artmıştır.	1	2	3	4	5

20						
20.1	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar) artmıştır.	1	2	3	4	5
20.2	Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar) artmıştır.	1	2	3	4	5
20.3	Firmanın genel karlık durumu artmıştır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1967 yılında Sakarya'nın Adapazarı ilçesinde doğdu. İlk, Orta ve Lise eğitimini 1983 yılında Adapazarı'nda tamamladıktan aynı yıl İ.T.Ü MAKİNA FAKÜLTESİ-MAKİNA BÖLÜM'ünde lisans eğitimine başladı. 1987 yılında iyi derece ile mezun oldu. Kısa dönem askerlik hizmetini mütabiken 1.6.1989 tarihinde GOODYEAR LASTİK firmasının; İzmit ve Adapazarı fabrikalarında sırasıyla Proje, Bakım ve C.S.I.S Koordinatörü olarak 1994 yılı başına kadar çalıştı. 1995 yılı ocak ayına kadar TIRSAN TREYLER'de ve 1996 yılı başına kadar GALSAN PLASTİK firmasında Satınalma Şefi, aynı yıl temmuz ayına kadar da KOLLEKSİYON MOBİLYA'da yatırımlardan sorumlu Teknik Koordinatör olarak görev aldı. 1996 yılı temmuzundan 2001 başına kadar COLGATE PALMOLİVE HACIŞAKİR firmasında ve 2006 eylül ayına kadarda ZF SACHS BELDESAN firmasında Satınalma ve Lojistik Sorumlusu olarak çalışma hayatına devam etti. Bu dönem içinde 2003 ve 2004 yıllarına MARMARA ve MAIN LASELLE ÜNİVERSİTELERİ'nin ortak programı olan Pre-MBA'yi ardından 2005 – 2006 yıllarında OKAN ÜNİVERSİTESİ SATIŞ PAZARLAMA YÜKSEK LİSANSI'nı bitirdi. 2006 ile 2009 yılları arasında DENCO Hassas Kontrollü Klimalar üreten bir İngiliz firmasında Satınalma Yönetici olarak çalışma hayatına devam ederken, GEA adında bir Alman firması ile Global birleşme (GEA'nın DENCO'yu satın alması) çalışmaları esnasında iki firmanın mahkemelik olması ve GEA firmasının Temmuz 2012 yılında Türkiye'deki üretim faaliyetlerine son vererek çekilmesi nedeniyle son buldu. Bu karışık dönem içinde; 2010-2011 yılları arasında elektrik malzemeleri üreten ve pazarlayan KOBİ ölçeğinde bir firmada da Satınalma ve Planlama Müdürü olarak görev yapmıştır. Aynı zamanda 2009 yılından itibaren BEYKENT ÜNİVERSİTESİ İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI'na da devam etmekte olup 11.10 2012 tarihi itibari ile savunmasını vermiştir.

Aday : Mehmet ŞENGÜL