

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GLOBALLEŞMENİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ VE TEKSTİL HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEMA YILDIZ

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GLOBALLEŞMENİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ VE TEKSTİL HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEMA YILDIZ

Danışman: PROF.DR. ŞADİ CAN SARUHAN

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi SEMA YILDIZ'ın GLOBALLEŞMENİN TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE TEKSTİL HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30.11.2006 tarih ve
2006-12/27 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oybirliği / oy çokluğu ile
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 04.10.2007

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. ŞADİ CAN SARUHAN

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ.....	IV
ŞEKİL LİSTESİ.....	V
KISALTMALAR.....	VII
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm TEMEL KAVRAMLAR

1.1	Toplam Kalite Yönetimi.....	4
1.2	Globalleşme	9
1.3	Global İşletme	11

İkinci Bölüm GLOBALLEŞME

2.1	Globalleşmenin Kapsamı	16
2.2	Globalleşmenin Boyutları.....	19
2.2.1	Ekonomik Yönden Globalleşme	19
2.2.2	Politik Yönden Globalleşme	22
2.2.3	Sosyo-Kültürel Yönden Globalleşme	25
2.3	İşletmeleri Globalleşmeye İten Nedenler	27
2.4	Globalleşmenin Felsefesi	32

Üçüncü Bölüm

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1	Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	36
3.2	Kaliteyi Etkileyen Etmenler.....	42
3.3	Kalite Güvence Sistemi.....	46
3.4	Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi.....	49

Dördüncü Bölüm

GLOBALLEŞMENİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1	Global İşletmelerde, Örgüt Yapısı ve Toplam Kalite Yönetimi	52
4.1.1	Global İşletmelerde Merkezîyetçilik Derecesi	57
4.1.1.1	Global İşletmelerde Merkezî ve Merkezkaç Örgüt Yapısı	58
4.1.1.2	Global İşletmelerde Karar Verme ve Toplam Kalite Yönetimi.....	60
4.1.2	Global İşletmelerde Karmaşıklık Derecesi, Farklılaşma ve Toplam Kalite Yönetimi	66
4.1.2.1	Global İşletmelerde Yatay Farklılaşma	66
4.1.2.2	Global İşletmelerde Dikey Farklılaşma	71
4.1.2.3	Global İşletmelerde Yatay/Dikey Farklılaşma ve Toplam Kalite Yönetimi	75
4.1.3	Global İşletmelerde Formalleşme Düzeyi ve Toplam Kalite Yönetimi	77
4.2	Global İşletmelerde Esneklik, Esnek Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi...	88
4.3	Global İşletmelerde Üretim Maliyetleri ve Toplam Kalite Yönetimi	98

Beşinci Bölüm

UYGULAMA

5.1	Araştırmanın Amacı.....	103
5.2	Araştırmanın Türü	104
5.3	Araştırmanın Anakütlesi.....	104
5.4	Araştırmanın Örneklemi.....	107
5.5	Araştırmanın Kısıtları.....	108
5.6	Araştırmanın Metodolojisi.....	109
5.7	Araştırmanın Hipotezleri.....	110
5.8	Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler.....	110
5.9	Araştırma Bulguları	111
	<i>SONUÇ.....</i>	<i>198</i>
	<i>KAYNAKÇA.....</i>	<i>204</i>
	<i>EK ANKET FORMLARI.....</i>	<i>213</i>

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Çok Uluslu, Uluslararası, Global ve Uluslar Ötesi Şirketlerde Aktif ve Yeteneklerin Stratejik Yönelimi ve Konfigürasyonu.....	14
Tablo 2: İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Güdöleyiciler.....	31
Tablo 3: İşletmeler Açısından Değişim Unsurları ve Yeni İle Eski Arasındaki Farklılıklar.....	93

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1 :	Uluslararası Ticaret Hareketlerindeki Değişim (Uluslararası Ticaret)...	17
Şekil 2 :	Ekonomide Meydana Gelecek Değişikliklerin İşletmelere Etkileri.....	20
Şekil 3 :	Sosyal Değişim ve Dönüşüm Süreci.....	27
Şekil 4 :	Toplam Kalite Yönetiminde Yer Alan Kalite Deneyimleri.....	39
Şekil 5 :	Dr.W.A.Shewhart'ın Ortaya Koyduğu, Deming'in Aktardığı Sürekli Gelişme (P-D-C-A) (Plan-Do-Check-Act) “Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al”	40
Şekil 6 :	Ishikawa'nın “Kalite'yi Etkileyen Unsurlar” Diyagramı.....	46
Şekil 7 :	Kalite Halkası.....	48
Şekil 8 :	Toplam Kalite Felsefesi ve İlkeleri.....	50
Şekil 9 :	Karar Verme.....	64
Şekil 10:	Global İşletmelerde Yatay Farklılaşma.....	67
Şekil 11:	Fonksiyonel Örgüt Yapısı Örneği.....	68
Şekil 12:	Ürün Departmanlaşması Örgüt Yapısı Örneği.....	69
Şekil 13:	Coğrafi Yönetim Şekillenmesi Örgüt Yapısı Örneği.....	70
Şekil 14:	Geleceğe Hazırlanmanın Üç Aşaması.....	75
Şekil 15:	Orta Boylu Bürokratik Bir İşletmenin Formal Yapısal Diyagramı.....	82

Şekil 16:	Üretkenlik ve Verimlilik Üzerine Etki Eden Etmenler.....	86
Şekil 17 :	Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişim.....	96
Şekil 18:	İşletmelerde Maliyetin Yeri – Deming’in Kalite Zincir Reaksiyonu.....	100

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
ASB	: Avrupa Serbest Bölgesi
A.T.	: Avrupa Topluluğu
bkz.	: Bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirket
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GATS	: General Agreement on Trade in Services
GATT	: General Agreement on Trade and Tariff
GCI	: Global Competition Initiative
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
ITO	: International Trade Organization
İMF	: İnternational Monetary Fund
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTKİB	: İstanbul Tekstil Konfeksiyon İhracatçılar Birliği
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KTU	: Kısıtlayıcı Ticari Uygulamalar
OECD	: Organization For Economic Cooperation and Development
s.	: sayfa
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
vb.	: ve benzeri
WTO	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü-DTO)

GİRİŞ

Bugün dünyada yönetim alanında gerçek bir “devrim” ya da “rönesans” dönemi yaşanıyor diyebiliriz. Geleneksel ve bilinen yönetim anlayışındaki temel inançlar ve değerler giderek tarihe gömülüyor. Geleneksel organizasyonlardaki katı olan merkeziyetçi, hiyerarşik yapılar yerini giderek adem-i merkeziyetçi ve yatay organizasyon yapılarına terk ediyor. Yalın organizasyon modeli ve esneklik önem kazanıyor. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çerçevesinde çalışanların giderek organizasyonda daha da güçlendirilmesi için ekip çalışması, eğitim, bilgi ve beceri kazandırma, sürekli gelişme, süreç iyileştirme, çalışanlar arasında sınıfsal ayrımların ortadan kaldırılması, kademe azaltma, gibi uygulamalar görülüyor. Kısaca, eski yönetim anlayışı yerini “Global Yönetim” adını verdiğimiz yeni yönetim felsefesine bırakıyor.

Değişimle birlikte kavramlar da değişiyor. Organizasyonlarda geleneksel yönetim (management) kavramlarının yerini “global yönetim ” kavramına bıraktığını görüyoruz. Bu yeni kavram ile daha önceki “administration” ve “management” kavramlarından farklı olarak “birlikte yönetmek” emir ve komuta anlayışına bağlı bir yönetim felsefesi hakim olmuştur. İşletme yönetiminde ise kamu yönetimi kadar olmasa da genellikle yöneticiler ve yönetilenler şeklinde bir sınıfsal ayrım ve bununla birlikte yetkilerin belirli yöneticilerin elinde toplandığı bir yönetim (management) felsefesi çok uzun yıllar yaşamını sürdürmüştür. Yeni yönetim felsefesinde ise çalışanların yönetime azami ölçüde katılımını, birlikte karar alma ve uygulamayı öngören bir yaklaşım hakim bulunuyor. Bu çerçevede global işletmelerde iletişime, diyaloga, uzlaşmaya dayalı bir yönetim anlayışının hakim olduğunu ifade edebiliriz.

Global bir işletme olup mükemmel bir organizasyona ulaşmak için yapılması gereken, hala önemini koruyan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinden yararlanarak yeni yönetim tekniklerini organizasyonda uygulamak ve Sürekli Gelişerek (Kaizen), süreçleri iyileştirerek, esnek, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilen rekabet gücü yüksek bir kuruluş olabilmektir. Bu öneminden dolayı bu tez çalışmasının yapılması amaçlanmıştır.

Tezin birinci bölümünde globalleşme ve TKY ile ilgili temel kavramlar incelenmiş, Globalleşme ve TKY'nin tarihsel gelişimi anlatılmıştır.

Tezin ikinci bölümünde globalleşme tüm kapsam ve boyutları ile incelenmiştir. Tezin üçüncü bölümünde ise Toplam Kalite Yönetimi tüm özellikleri ve felsefesi ile ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise globalleşmenin TKY üzerindeki etkileri tüm detayları ile irdelenmeye çalışılmıştır. Beşinci bölüm olan uygulama bölümünde ise tekstil hazır giyim sektöründe anket ve derinlemesine mülakattan yararlanılarak uygulama çalışması yapılmıştır.

Tezin gerek teori gerekse uygulama kısmında yapılan araştırma ve incelemeler göstermiştir ki, acımasız rekabet koşullarında global işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve güçlerini koruyabilmeleri için;

Global organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel bir organizasyon globalleşme gerçeğini tanıyan uluslararası pazarlara kenetlenmenin bir zaruret olduğunu bilen ve buradan hareketle uluslararası rekabet gücünün artırılması için değişim çabası içinde olan bir organizasyondur.

Yalın organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel bir organizasyon yapısını sadeleştirmeyi ve basitleştirmeyi gerçekleştirmiş olan, dikey organizasyon yerine yatay organizasyon yapısını ikame etmiş olan, aynı zamanda gereksiz ve katma değer yaratmayan fonksiyonları ve iş süreçlerini ortadan kaldırmış bir organizasyondur.

Esnek organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel bir organizasyon bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretme esnekliğine sahip olan bir organizasyondur. Tam Zamanında Hizmet ve Tam Zamanında Üretim, esnek organizasyonun iki önemli boyutunu teşkil eder.

Müşteri odaklı organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel organizasyonun amacı müşteri istek ve beklentilerini en iyi şekilde tatmin edecek mal ve hizmet üretmektir.

IT ve bilişim teknolojilerini kullanan (Sibernetik) Organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel organizasyon başta bilgi teknolojileri olmak üzere tüm yeni teknolojilerden organizasyonda yararlanmayı hedefleyen bir organizasyondur.

Katılımcı Organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel bir organizasyon en ağır şekliyle merkeziyetçiliği uygulamayı, hiyerarşiyi, bürokrasiyi,

emir ve talimatları reddeden buna karşın adem-i merkeziyetçi işleyiş şekliyle, katılımcılığı ve iletişimi benimseyen ve bunu hayata geçiren bir organizasyondur.

Yenilikçi Organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel bir organizasyon taklitçiliği değil, organizasyonda yenilik ve yaratıcılığı en yüksek düzeyde destekleyen ve bunun için gerekli motivasyonu sağlayan bir organizasyondur.

Öğrenen Organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel bir organizasyon, bilginin ve gelişmenin hiç bir şekilde sınırlarının olmadığını bilen ve bunun için sürekli öğrenme yönünde fırsatları zorlayan ve çalışanlarına imkanlar sağlayan bir organizasyondur.

Etkin Organizasyon olmaları gerekmektedir. Mükemmel bir organizasyon her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan ve buna karşı mukavemetini ortaya koyabilecek kadar güçlü ve hızlı bir organizasyon olmalıdır.

Birinci Bölüm

1 TEMEL KAVRAMLAR

1.1 Toplam Kalite Yönetimi

Bu günün koşullarına baktığımızda gittikçe artan globalleşme çabalarına bağlı olarak rekabet yarışı içinde bütün örgütsel yapılarda yoğun bir yeniden yapılanma arayışı sürüp gitmektedir. İşletmelerin içinde bulunduğu karmaşık ve dinamik çevrenin gelecekte neler doğuracağının belirsizliği önü alınamaz bir rekabet duygusu meydana getirmiştir. Bu sürekli değişim şartları içinde rekabetin başarıya ulaşabilmesi için işletmelerin birinci hedefi, örgütün ürettiği mal ve hizmetle muhatap olan müşteri ve onun bitmeyen ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Bu açıdan bakıldığında başarılı olan organizasyonlar ciddi boyutlarda rekabet gücüne sahip olan ve global pazarlarda hareket edebilenlerdir. Bu ise ancak günümüzde işletmelerin esnekliği ve üründe kaliteyi yakalamasıyla mümkün olabilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi “Bir kuruluş içinde **kaliteyi** odak olarak belirleyen, kuruluşun bütün üyelerinin destek ve katılımına dayanan **müşteri memnuniyeti** yoluyla çok uzun vadeli başarıyı hedefleyen ve **kuruluşun bütün üyelerine** ve **topluma** yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.” Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi, Kalite kontrol ve standartlara uyum ötesinde bir kavram haline gelmiştir.¹ Toplam Kalite Yönetimi bir felsefe haline gelmiş ve uygulandığı işletmelerde tüm çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmelerini gerekli kılmıştır. Günümüzün ağır rekabet koşullarında ve globalleşmenin de etkisiyle işletmeler ancak böyle bir felsefeyi ilke edinerek var olabileceklerini düşünmektedirler. TKY işletmelerin hedeflerine ulaşmasını ve pazarda rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktadır. İşletmeler TKY çalışmaları kapsamında kalite kavramını tüm fonksiyonlarına yaymayı başarmışlardır. Diğer bir ifade ile bu yönetim anlayışında kaliteye hizmet etmek tüm işletme faaliyetlerini ve personelini içerir duruma gelmiştir.² Son yıllarda Toplam Kalite bir takım standartlara uygunlukla birlikte, hem müşteri beklentilerini cevaplayan hem de

¹ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa, 2000, s.6.

² Jerome P.Finnin & Warren H.Schmidt, **TQManager**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993, s.24.

maliyet avantajı sağlayan bir yönetim tekniği haline gelmiştir. Toplam kalite yönetiminde temel amaç kar elde etmek değildir ancak Toplam Kalite Yönetimini doğru bir şekilde uygulayan işletme, maliyetleri düşüreceği, hataları azaltacağı, müşteri tatminini sağlayacağı için zaten kar elde edecek ve elbette kaliteyi yakalamış olacaktır.³

Kalite Kavramı

Günümüz anlayışına uygun bir **kalite** tanımı her şeyden önce müşteri memnuniyetini ön plana çıkartmaktır. Kaliteli ürün tatmin olmuş, gereksinimlerini karşılamış müşteri demektir. Bu ise bir ürünün (mal yada hizmet) kullanımına uygunluğu ile ilgilidir. Bir işletme organizasyonu için iki tür müşteri söz konusudur. Bunlardan birincisi kavramın sözlükteki anlamında olduğu gibi üretilen bir ürünün işletme dışındaki alıcıları veya kullanıcıları olan “dışsal müşteri”lerdir. Örneğin bir yayınevi kağıt satın aldığı fabrikasının, süpermarkette alışveriş yapan kişide süpermarketin dışsal müşterisidir. İkincisi ise “içsel müşteri” olup, işletme organizasyonunun içsel süreçleri ile ilgilidir. Bir işletme organizasyonunda birbirini izleyen süreçler, operasyonlar, bölümler, birimler ve kişiler arasında tedarikçi müşteri (alıcı) ilişkisi vardır. Bu ilişkiler düzeninde alıcı konumundaki içsel müşteri olarak adlandırılırlar. Örneğin bir işletmenin yöneticisi mektuplarını yazan ve randevularını düzenleyen sekreterinin, bir hastanenin poliklinik hizmetleri veren birimi hasta giriş kayıt biriminin müşterisidir.⁴

Kalite hareketinin dünya çapında önde gelen liderlerinden J.M. Juran da kalite için tek ve basit bir tanım vermekten kaçınmıştır. J.M. Juran kaliteyi tanımlarken şu ifadelerin altını çizmiştir.⁵

- Kalite ürün tatmini sağlamak amacı ile bir ürünün müşteri gereksinimlerine uyum koşullarını tanımlayan özelliklerdir.
- Kalite kusur barındırmamaktadır.

³ Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı, 2004, s.86.

⁴ Muhsin Halis, **İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi**, Ankara: Roma, 2004, s.20.

⁵ Joseph M. Juran, **Juran's Quality Control Handbook**, New York: McGraw-Hill Book Company, 1988, s.7.

Bunlardan birincisi bir ürünün, müşterisinin bu üründen tatmin etmesini beklediği özellikleri kapsamı anlamına gelir. Örnek olarak bir otomobilin yakıt sarfiyat değerini ve bir otelin personelinin müşterilerine karşı tavır, tutum ve davranışlarını verebiliriz. İkincisi ise bir ürünün müşterisinin tatmin olma derecesini azaltan kusurlardan arındırılmış olmasıdır. Buna örnek olarak da bir sağlık işletmesinde yapılan yanlış teşhisi, bir buzdolabının termostatının çalışmamasını verebiliriz.

Kalite için J.M. Juran tarafından yapılmış olan kısa ve özlü diğer tanım da ise; “kalite kullanıma uygunluktur” denmektedir. Ancak bu tanım yorumlanırken uygunluğun nasıl sağlanacağına günün koşullarına göre değişmekte olduğu unutulmamalıdır. Günümüzün rekabet ortamında bir ürünün kullanımına uygunluğunu belirleyen önemli faktörlerden biride maliyeti ve fiyatı olmuştur. Kalite, ancak uygun bir fiyatla birlikte üretici firmaya rakipleri karşısında üstünlük kazandıracaktır.

1990’lı yılların dünyadaki tüm ekonomik, sosyal ve teknolojik süreçlere kazandırdığı hız özelliği uygunluk kalitesinin tanımlanmasına da yansımıştır. Tüketim hareketinin evrenselleşmesi, teknolojinin hızlanması müşteri tatminini belirleyen ve buna etki eden tüm alanlarda (müşteri gereksinimlerinin izlenip belirlenmesinden, tasarıma ve üretime kadar) rakiplerden daha hızlı düşünüp hareket edebilmeyi ve bunun da ötesinde müşterilerin açığa çıkmamış gereksinimlerini bulup ortaya çıkartmayı gerektirmiştir.

Toplam Kalite Kavramı

Geçmişte kaliteye yönelik sorunların çözümüne rastgele çabalarla ulaşılacak istenirken bugün bu uygulama yerini, üretim yerindeki her kişinin katkısını sağlayan sistemli girişimlere bırakmıştır. Böylece, dünyanın kalite kontrolü denince yalnızca ölçme muayene olarak algılanan uygulaması yerini bugün kalite güvence sistemleri, toplam kalite yönetimi, sıfır kusurlu ürün gibi çağdaş yöntemlere bırakmaktadır.⁶ Kalite kavramının çok boyutlu doğası ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin günümüz koşullarında basit bir ayıklamanın çok daha ötesinde işletme organizasyonlarının içsel

⁶ Atilla Bağrıaçık, Münevver Şimşek ve Selahattin Nacar, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9001 ve 9002 Nedir? Nasıl Kurulur?**, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1999, s.VII.

süreçleri ile birlikte, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsamı kalitenin bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurmuştur.

Kaliteye bu bütünsellik içinde bakma gereği 1980’li yılların başından itibaren “Toplam Kalite” kavramının tüm dünyada yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu kavram içinde yer alan “Toplam” sözcüğü kalitenin “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir. Toplam kalite bir kuruluştaki sadece imalat ya da üretim sürecini değil, tasarımdan araştırma geliştirmeye, personel yönetiminden muhasebeye ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin ve fonksiyonların kalite iyileştirme çalışmalarına katılımı gerektirir. Herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur ve her işi ilk seferde hatasız, doğru bir şekilde yapılmalıdır.⁷

Toplam Kalite, işletme organizasyonlarının iş yapma ve çalışma anlayışını da değiştirmiştir. Bu değişiklik belirli alanlarda uzmanlaşmış ve birbirinden ayrı organizasyonel iş bölümleri anlayışının yerine günümüzde birbirleri ile karşılıklı ilişki halinde ve sürekli bilgi geri besleyen organizasyonel bölümleri yaratmıştır. Toplam kaliteye; organizasyon düzeyinde bölümler ve fonksiyonlar arasında iletişim ve haberleşmenin, eğitim ve öğrenmenin hızlandırılması, ekip çalışmalarının ve sürekli iyileştirme anlayışının yaygınlaştırılması ile ulaşılabilir.

Motivasyon ve ödüllendirme uygulamaları ile katılımcılık düzeyi güçlenmiş kuruluşlarda yönetim ve işgörenler arasında amaç beraberliği sağlanır. Kişiler kuruluş amaçları doğrultusunda yaptıkları işlere ilişkin hedefleri belirleyebilecek, hedeflere ulaşma performanslarını değerlendirebilecek ve buna dayalı olarak kendi iyileştirme planlarını yapabileceklerdir.

Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Dr.W.E.Deming tarafından tanımlanmış olan yeni bir yönetim anlayışıdır.

⁷ Halis, 2004, s.12.

“İnsanlar bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistem içinde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılımı ve yardımı ile sistemi sürekli iyileştirmektir.”

Toplam kaliteye ulaşma çabalarında karşılaşılan başarısızlıkların en önemli nedenlerinden birisi yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahip olmamaları ve iyileştirmeyi nasıl yapacaklarını bilmemeleridir. Bu noksanlık sekiz temel yönetim görevinin benimsenmesini gerektirir:⁸

1. Kaliteyi iyileştirmenin, bir sistem olarak kabul edilmesi,
2. Bu sistemin tanımlanarak tüm çalışanlara benimsetilmesi,
3. Sistemin analiz edilmesi,
4. Sistemin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi ve sistemi iyileştirmek için astlarla çalışılması,
5. Kalite iyileştirmeden sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi,
6. Kalite kazançlarının sürekliliğini sağlayıcı adımların atılması,
7. İyileştirme çalışmalarının sistemin bütününe yaygınlaştırılması,
8. Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkaları ile paylaşımı.

İşletme organizasyonunda yöneticiler, yukarıdaki sekiz yönetim görevini üç ayrı alt sistem içinde yerine getirebilirler.

1. Sosyal Sistem
2. Teknik Sistem
3. Kalite Yönetim Sistemi

⁸ Rafael Aguayo, **Dr.Deming; Japon Mucizesinin Mimarı**, Kaan Tunçbilek(çev.), İstanbul: Form Yayınları, 1995, s.262.

TKY, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlölükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisini geliştirmek ve bunun için hazırlanacak planların uygulamaya konulmasını sağlamaktır. Bunun sonucunda aşağıdaki alanlarda iyileştirmeler sağlanır:

- Müşterilerin tatmini,
- Pazar payı
- Karlılık
- Maliyetler
- Çalışma ortamı ve ilişkileri
- Organizasyonel etkililik
- İşletme varlıklarının getirisi

1.2 Globalleşme

Dünya yaklaşık son yirmi yıldır hüküm süren hızlı bir değişim sürecinden geçmektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan ve 20'inci Yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran çok yönlü değişim dinamikleri, 21'inci Yüzyılın başlaması ile birlikte yeni bir çehre kazanan dünya düzeninin de temel dayanaklarını oluşturmuştur.⁹

⁹ Azim Öztürk, **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik**, Adana: Nobel Kitapevi, 1998, s.44-45.

Yaşanmakta olan küresel değişim, sadece belirli bir coğrafi bölge veya toplumla sınırlı değil tüm dünya ölçeğinde; yalnızca belirli bir alanda değil, teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, yönetsel ve kültürel olarak tüm alanlarda sürmektedir.¹⁰

Globalleşme kavramının hayatımıza olan etkilerini şu örnekte görmek mümkün; Tarihler 11 Eylül 2001'i gösterirken ABD'de kaçırılın yolcu uçakları arka arkaya Dünya Ticaret Merkezine çarpmış, binlerce ölü ve yaralının bulunduğu felaketlere yol açmıştır. Tüm dünyanın neredeyse canlı yayından da izlediği, yaklaşık 20 dakika süren bu eylem zinciri sonucunda dünya politikası ve ekonomisi ciddi bir belirsizliğe sürüklenmiş, tüm piyasalarda ani dalgalanmalar yaşanmıştır. Bu arada ülkemizde bu olayı takip eden saatlerde Türk Lirası ABD Doları karşısında 10% değer kaybetmiş ve hemen ertesi günde İMKB'de hisse senetleri 15% oranında düşmüştür.

ABD'de meydana gelen bir terör olayı 10.000 kilometre ötedeki bir ülkenin ekonomisini ve piyasaları nasıl bu kadar etkileyebilmektedir? Bu soruya verilecek ilk yanıt, geçen yüzyılın son çeyreğinden günümüze dek yaşanan ve küreselleşme olarak adlandırılan olgu çerçevesinde, bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin dünyayı küresel bir köy haline getirmesi, ülkelerin ve coğrafyaların birbirine gitgide bağımlı hale gelmesi, dünyanın global sorunlar karşısında ortak bir çözüm arayışlarına, ortak kurallara doğru yönelmesidir.¹¹

Günümüzde Küreselleşme konusunda oldukça geniş bir literatür bulunmakta ve bu kavramın pek çok tanımı yapılmaktadır. Temel olarak **küreselleşme**, “ülkeler arasındaki siyasi, ekonomik, sosyal ilişkilerin gelişmesi ve yaygınlaşması, kutuplaşmaların ortadan kalması, farklı kültürlerin ve inançların bütünleşmesi, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içeren dünya çapında bir değişim” anlamına gelmektedir. Küreselleşme, ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel değişimleri kapsayan çok yönlü bir süreçtir.¹²

¹⁰ Bernardo Kliksberg, “The Necessary State” : A Strategic Agenda for Discussion,” **International Review of Administrative Sciences**, Vol.60, No.2, 1994, s.183.

¹¹ K.Oğuz Karakoç, **Rekabet Kurallarının Uluslararasılaşma Süreci ve Uluslar arası Örgütlerin Politikaları**, Ankara: Rekabet Kurumu, Yayın No:0127, 2003, s.3.

¹² Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.58.

Zygmunt Bauman'ın da Küreselleşme isimli kitabında anlattığı gibi; oldukça karmaşık ve çok boyutlu olan toplumsal gelişmenin temelindeki küresel değişim dinamikleri, tüm dünya ülkelerini etkilemekte, düşüncelerde inançlarda, geleneklerde, değer yargılarında ve kurumsal oluşumlarda yol açtıkları devrimlerle toplumların sosyo-ekonomik ve kültürel yapılarında köklü değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır.

1.3 Global İşletme

Tüm dünyada meydana gelen değişim, teknolojik devrim, üretim model ve tekniklerindeki yeni arayışlar, işletmeleri değişime ve yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Artan rekabet ortamı işletmelerin organizasyon sorumluluğunu arttırmış ve uygulamada piyasada rekabet avantajı yakalama, mükemmeli yapmak için üstün performans sağlama ve hızlı bir değişim temposuna uyum sorununu ön plana çıkartmıştır.¹³

Özellikle geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin (multinational company) ortaya çıkışı son 30 yılda, uluslar arası ticaretin görüntüsünü tam anlamıyla değiştirmiştir.¹⁴ Globalleşme eğiliminin hızla artması, çok uluslu işletmelerin dünya ekonomilerinde ağırlıklarını hissettirmesi, üretim metotlarında esneklik eğiliminin yaygınlaşması, rekabet üstünlüğü yarışında yeni rakiplerin markete girmesi vb. nedenler organizasyonel modellerin geleneksel yapısını sarsıcı bir şekilde etkisi altına almıştır.

Globalleşmeye işletme bilimi perspektifinden bakacak olursak, tüm dünyayı tek bir pazar olarak görme anlayışına dayandığını görürüz. Bu anlayış açısından baktığımızda dünya insanlığın ortak malıdır diyebiliriz. Bu sonuçtan yola çıkacak olursak kaynakların ortak ve doğru kullanımı gerçekleşirse, bu durum tüm dünya devletlerinin ortak çıkarlarına hizmet etmiş olacaktır.

Günümüzün hızlı değişim koşulları, dünya genelinde gelişmeler global işletmelerinde öneminin artmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda tüm dünya ülkelerinde yatırımlar artmıştır. Tüm bu nedenler işletmelerin uluslararası boyuttan

¹³ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, İstanbul: Beta, 2000, s.105.

¹⁴ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta, 1999, s.4.

global boyuta yönelmelerine neden olmuştur. Dünyayı etkisi altına alan globalleşme ülkeler arası ticaret engellerini de ortadan kaldırmıştır. Ulusal pazarlarda doyuma ulaşan işletmeler de bu gelişmeden yararlanıp uluslar arası genişlemelere ve yatırımlara yönelmişlerdir.

Dünya çapında esen değişim rüzgârları ve gelişmeler işletmeleri uluslararası alanda faaliyette bulunmaya itmektedir. İletişim olanaklarının hızla artması buna paralel olarak teknolojinin önü alınamayan gelişimi, firmaların teknolojilerini ve ürettikleri ürünleri dünyanın her yerinde pazara sunma arzuları tüm dünyayı daha kolay ulaşılabilir bir hale getirmiştir. Bunun sonucunda işletmeler de operasyon alanlarını genişleterek ve bakış açılarını değiştirerek globalleşmeye başlamışlardır.

İşletmelerin globalleşmesi bir anda olabilecek bir olay değildir. Globalleşme belli bir oluşum ve süreç doğrultusunda, bir takım aşamalardan sonra oluşur. Bu sürece baktığımızda; genel olarak işletmeler ulusal pazarda doyuma ulaştıkları andan itibaren, farklılık yaratma ve büyüme arzularının da etkisiyle uluslararası faaliyetlere başlarlar. Başka pazarlara girmek için birbirinden farklı pek çok strateji arasından işletme için en uygun olanının seçimiyle başlayan bu süreç, işletmenin zaman içerisinde uluslararası işletme, çok uluslu işletme ve sonuçta global işletme olmasıyla sonuçlanır.¹⁵

Uluslararası işletme: Kendi ülkesi dışında en az bir ülkede herhangi bir ticari faaliyet yürüten işletmelerdir. Yalnız ülke içinde değil, yabancı ülkelerde de değişik faaliyet dallarından birinde veya birkaçında üretim veya satış yapan, özel veya kamu işletmeleridir. Bunlar dış ülkelerde faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan ve çoğunlukla genel merkezin yönetimi ülkesinin vatandaşının elinde olan işletmelerdir.¹⁶

Dinamik ve çeşitlilik arz eden global bir çevrede işletmecilik yapmak, tanınmış bir çerçeve içerisinde kökleri olan modern bir uluslararası işletmecilik perspektifi sunar.

¹⁵ Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004, s.60.

¹⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, İstanbul: Beta, 1998, s.177.

Bu çatı makro seviyede uluslararası ekonomi ve piyasalarla başlar sonra firma seviyesine geçer ve en son uluslararası işletme seviyesinde nihayete erer.¹⁷

Çokuluslu İşletme: Kendi ülkesi dışında birden fazla ülkede üretim ve/veya pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiren yada bu ticari faaliyetleri kontrol eden işletmelerdir. Bununla birlikte bir işletmenin çok uluslu olarak nitelendirilebilmesi için, işletmede var olan yönetim anlayışı ve uygulamasının da çokuluslu olması gerekmektedir.¹⁸

En az “globalleşme” kadar gündeme gelen ve üzerinde yoğun tartışmaların yapıldığı bir diğer konuda “Çok Uluslu Şirketleri”dir. Özüne bakıldığında konu ile ilgili doktrinlerde ortak bir tanımlı olmayan “ÇUŞ”ların ortak özellikleri; birden fazla ülkede faaliyet göstermeleri, merkezi denetim, bütün şirket bölümleri için birbirine uygun bir politika izlenmesi, değişik ülkelerdeki, küçük şirketlerin faaliyetlerini kontrol eden işletmeler olması şeklinde belirlenebilir.¹⁹ Çok uluslu işletmelerin önemli özelliklerinden biriside kendisine ait işletme stratejisinin olması ve bu stratejilerini tüm bağlı şubeleri ve kuruluşlarında uygulamalarıdır.²⁰

Bu günlerde, globalleşme sürecine paralel olarak dünya genelinde çok uluslu işletmelerin sayısı ve etkinliği büyük artış gösterdi. Bu işletmelerin dünyadaki sayısı 37.000 olup ayrıca şube ve temsilcilikleri de 450.000’e ulaşmıştır.²¹

Global İşletme: Dünyanın farklı yerlerinde üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştiren ve faaliyette bulunduğu ülkenin kendi işletmeleri için geçerli olmayan finansal avantajlara sahip işletmelerdir. Global işletmeler tüm dünyaya tek bir pazar gözüyle bakarlar ve ulusal sınırlardan ziyade üretim ve pazarlama yapabilecekleri başka ülkelerdeki fırsatlarla, sermaye artırımını ve kaynak teminine önem verirler. Dolayısıyla, küresel işletmeler faaliyetlerini dünya çapında planlama,

¹⁷ Arvind Phatak, “International Management : Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment”, 2005, s.4 (önsöz).

¹⁸ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.60.

¹⁹ Gülşen Sarı Gerşil, “Küreselleşme ve Çok uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı:1,2004, s.148.

²⁰ Mutlu, 1999, s.10.

²¹ Hasan Tağraf, “Küreselleşme Süreci ve Çok uluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı:2,2002, s.38.

gerçekleştirme ve koordine etmenin avantajına sahiptirler.²² Küreselleşen dünya ekonomisi ile birlikte uluslararası yatırımlarla ilgili düzenlemelerin global şirketlerin lehine olanları giderek artmaktadır. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle şirket birleşmeleri ve ele geçirmelerinde de artış gözlenmiştir. Ayrıca bu şirketlerin dünya çapında varlık ve satış hacimlerinde önemli artışlar gözlenmiştir. Globalleşmenin getirdiği yeni iletişim, enformasyon ve bilgisayar teknolojileri alt yapısıyla hareket eden ulusötesi şirketler arası rekabet oldukça keskinleşmiştir.²³ Bazı global firmalar gelişmekte olan çevre ülkelerde emek maliyetinin düşük olması nedeni ile yatırımlarını bu ülkelere kaydırmaktadırlar.

Tablo 1: Çok Uluslu, Uluslararası, Global ve Uluslar Ötesi Şirketlerde Aktif ve Yeteneklerin Stratejik Yönelimi ve Konfigürasyonu

	Çok Uluslu	Uluslar arası	Global	Uluslar Ötesi
Stratejik Yönelim	Güçlü, zengin ve girişimsel nitelikte ulusal operasyonlar yoluyla ulusal farklılıklara cevap verme esnekliğinin oluşturulması	Dünya çapında yayılma ve uyum yoluyla ana şirketin bilgi ve yeteneklerinin kullanımı	Merkezileşmiş, global ölçekli operasyonlar yoluyla maliyet avantajlarının oluşturulması	Global etkinliğin, esnekliğin ve dünya çapında öğrenme yeteneğinin eş zamanlı olarak geliştirilmesi
Aktif ve Yetenek Konfigürasyonu	Rasyonel olarak kendi kendine yeterlilik ve merkezileşme	Çekirdek yetenek kaynaklarının merkezileştirilmesi, diğerlerinin şubelere dağıtılması	Merkezileşmiş ve global ölçekli	Şubelere dağıtılmış, birbirine bağlı ve esnek uzmanlık sağlanmış

Kaynak: David H.Holt, **Management: Principles and Practices**, Hüseyin Yılmaz(çev.) 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990, s.5.

²² Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.60.

²³ Mehmet Şişman, “Küreselleşme ve Ulus ötesi Şirketlerin (TNCs) Yeni Açılımları”, Marmara Üniversitesi SBE **Öneri**, Cilt:6, Sayı:24, Haziran 2005, s. 207.

Global İşletmelerin Özellikleri:

Global işletmelerin global etkinlik sağlayabilmeleri için bazı özellikler taşıması gerekir. Bu özellikler kısaca:²⁴

1. Global firmalar, rekabet avantajlarından global ölçekte yararlanabilecekleri yapısal düzenlemeleri gerçekleştirmelidirler,
2. Global firmalar, dünya pazarında, dünya markalarını tutunduran ve dünya tüketicisine (dünya müşterisi) hitap eden firma olmalıdır,
3. Farklı kültürleri, farklı çalışma alışkanlıklarını ve yönetsel yaklaşımları uyumlaştırmak zorundadırlar ki sürekli değişime ve gelişime adapte olabilmek için bu değişim sürecini sürekli benimseyerek kaizen denilen sürekli iyileştirme, geliştirme felsefesini taşıyan Toplam Kalite Yönetimi, yönetim yaklaşımını taşımalıdırlar,
4. Kültürler üstü nitelik taşıyan ve dünya vatandaşı kimliğini benimseyen insan kaynakları ve yönetici yaratma çabası içinde olmalıdırlar,
5. Bilgi teknolojilerinden maksimum yararlanmalıdırlar,
6. Ulusal kültürler arasındaki farkları bertaraf edecek ortak değerler üzerine kurulu bir firma kültürü yaratmalıdırlar,
7. Global ölçekte tasarlanan ancak yerel ihtiyaç ve beklentileri tatmin etmeye yönelik pazarlama stratejileri oluşturmalıdırlar.

Global firmalar yukarıdaki şartları yerine getirdikleri sürece, bilgi toplumu işletmeleri olacaklardır.

²⁴ A.Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa, 2000, s.55.

İkinci Bölüm

2 GLOBALLEŞME

2.1 Globalleşmenin Kapsamı

Globalleşme olgusunun gelişimi yüzyılın başlarına dayansa da, 20. yüzyılın son çeyreğinde artarak hızlanan bir ivmeyle tüm dünyada hissedilmeye başlanmıştır. Üretimin globalleşmesi ve çok uluslu şirketlerin dünya ticaretinde ki önemlerinin artması, dünya ekonomisinde de bir değişime yol açmıştır. Dünya ekonomisinde meydana gelen böylesi bir bütünleşme, iktisadi unsurların globalleşmesini ve ekonomik yaşamın kurallarını etkileyen unsurlardan biri olan rekabet kurallarının sınırlar ötesine taşınması ihtiyacını doğurmuştur. Meydana gelen dünya ekonomisindeki kaotik ortam daha adil, verimli ve yaşanabilir bir ekonomik düzen için, tekelleşme ve kartelleşmenin önlenmesini ve rekabet ihlallerinin önüne geçilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.²⁵

Globalleşme ile birlikte, gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler arasında işbirliği imkanları genişlemiştir. Ülkeler arasında ticaret sınırlarının önündeki engeller giderek azalmaya ve ortadan kalkmaya başlamış, uluslararası ticaret hacmi genişlemiş, gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere yüksek teknoloji transferi artmış, uluslararası finans piyasaları gelişmiş, ülkeler arasında işgücü akımı hızlanmış, yabancı sermaye akışında önemli gelişmeler yaşanmıştır. İşte bu ilişkiler, ‘global ekonomik entegrasyon’ adı verilen bir olguyu gündeme getirmiştir. Global ekonomik entegrasyon, kısaca, ülkeler arasında mal, emek ve sermaye hareketlerinin artması ve ülkelerin ekonomik işbirliği alanlarının genişlemesi demektir.²⁶

Günümüzde yaşanan teknoloji devrimi, globalleşme vb. bir takım gelişmelerin; çalışma hayatında bir takım dönüşümlere yol açtığı söylenebilir. Bu gelişmeler, çalışma ilişkilerinde önemli değişimlere neden olmuştur.²⁷ Globalleşmeyle birlikte, günümüz dünyasında büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm sonucu global bir mahalle konumuna gelen dünyamızda yoğun bir bilgi alışverişi ve transferi

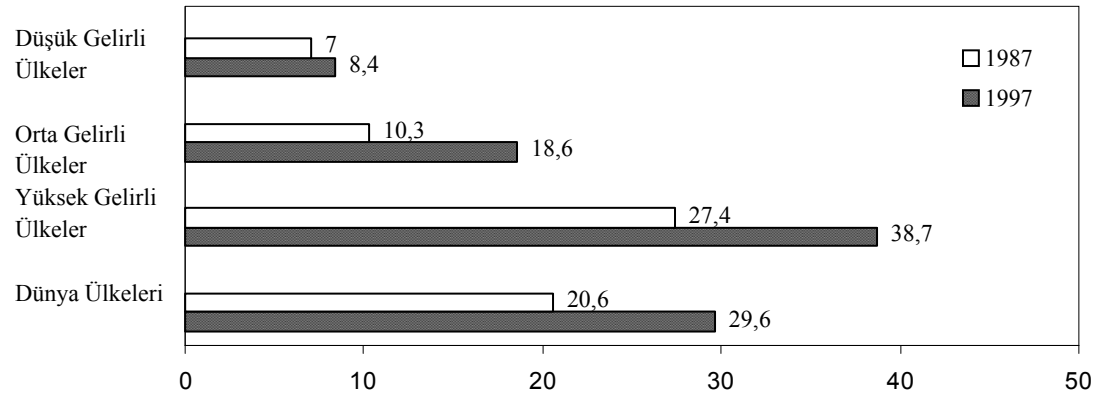
²⁵ Karakoç, 2003, s.3-4

²⁶ Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, İstanbul: Mess Yayın No: 257, 1997, s.1.

²⁷ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler/Örgütsel Bakış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.kapak sayfası.

gerçekleşmektedir. Bilgi ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişim, ülkeler ve işletmeler arasında yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. İnsan ihtiyaçlarının ve beklentilerinin sürekli ve hızla değişmesi; küresel rekabete neden olmuş ve rekabetin standartlarının değişmesi sonucunu doğurmuştur. Hızlı değişimin yaşandığı böyle bir ortamda işletmelerin değişime kayıtsız kalmaları imkansızdır. Rekabette avantaj kazanmada ilk adım değişimin gerekliliğini kabul etmekle kazanılacaktır. Ülke ekonomilerinin can damarı olan, dinamik ve esnek yapıya sahip küçük ve büyük ölçekli işletmeler modern ekonomilerdeki dinamik rollerini üstlenebilmeleri gerekli değişimi sağlayabilmelerine bağlıdır. Global rekabetin standartları doğrultusunda bu işletmelerin sistematik bir bütünlükle; dahili ve harici yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Aksi takdirde rekabet ortamında yok olmaları kaçınılmaz olacaktır.²⁸

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının GSYİH'ya oranı, tüm dünyada son yılda önemli bir artış göstermiştir. Tüm dünya ülkelerinde doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının GSYİH'ya oranı, 1987 yılında % 1.5 iken bu oran 1997 yılında % 2.5'e yükselmiştir. Gelişmekte olan ülkeler olarak nitelendirebileceğimiz orta gelirli ülkelere doğrudan yabancı sermaye oranında çok ciddi bir artış olduğu dikkat çekmektedir.²⁹



Şekil 1: Uluslararası Ticaret Hareketlerindeki Değişim (Uluslararası Ticaret)

²⁸ Nazan Tortop, “Küreselleşmeye Dayalı Rekabet Ortamında Kobi’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2002), s.111.

²⁹ Aktan, 1997, s.8.

Kaynak: World Bank, World Development Indicators, 1999, s.324-327;
<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/boyutlar.htm>, (29 Temmuz 2006)

Globalleşmenin kapsam ve boyutlarını detaylı ele aldığımızda, ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel değişimleri kapsayan çok yönlü bir süreçtir.

Richard J.Barnet ve John Cavanagh adlı ekonomi üzerine ihtisas yapmış iki yazar, dört kıtada yaptıkları yüzlerce görüşmeye dayanarak dünya ekonomisinin zirvesindeki beş şirketin profilini çizmişlerdir. Yazdıkları “Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni” adlı kitapta bu şirketlerin, dünya ekonomisini oluşturan birbiriyle bağlantılı dört sistemi (global kültür piyasası, global çarşı, global işyeri ve global finans ağı)’nı nasıl yönettiklerini açıklamaktalar ve şirketlerin uyguladıkları sistemler hakkında bilgi vermektedirler. Global Kültür piyasasında Sony ile Bertelsmann şirketleri, Global Çarşıda Philip Morris şirketleri, Global işyerinde Ford şirketi, Global Finans ağında ise Citibank şirketinin kendi sektörlerinde ve dünya ekonomisinin diğer dev şirketleri ile rekabetleri teferruatlı olarak incelenmiştir. Yazarların amacı; ekonomik mücadelenin galipleri kanalıyla global sistemi ve bu sistemin dünya ekonomisi üzerindeki etkisini sosyal, politik ve ekonomik açıdan incelemek ve gelecek yıllarda dünya ekonomisinin maruz kalacağı tehlikeleri önceden kestirmektir. Söz konusu şirketler, giderek ulusal iktidarların yerlerini almakta, dünya çapında para, mal ve bilgi akışını denetlemekte, dünya ekonomisinin kaderini ellerinde tutmaktadırlar. Bu şirketler, aldığı kararlar ve uygulamaları ile dünya ekonomisine yön vermekte, şirketler çıkarlarını, ulusal çıkarların hatta dünya ekonomik çıkarlarının üzerinde tutmakta ve gittikçe büyümeye devam etmektedirler. Ulusal iktidarların iç ve dış politika ile ilgili uygulamaları, bu şirketlerin onayından geçmektedir. Bu şirketlerin, ulusal iktidarlar hatta bölgesel kuruluşlar ve organizasyonlar üzerinde büyük etkileri mevcuttur. Ekonomik yönden alınan her karar ve uygulamada, bu şirketlerin büyük etkisi vardır.³⁰

³⁰ Richard J. Barnet , John Cavanagh, **Küresel Düşler: İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Gülten Şen (çev.), İstanbul : Sabah Yayınları, 1995.s.özet-1.

2.2 Globalleşmenin Boyutları

2.2.1 Ekonomik Yönden Globalleşme

Ülkeler arasında mal, hizmet, uluslararası sermaye akımları ve teknolojik büyümenin giderek artmasını ve serbestleşmesini ve bütün bunların sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi ifade eder. Ülkeler arası ticari işlemlerin sayısı ve çeşitliliği her geçen gün artmakta olduğunu biliyoruz. Bununla birlikte global işletmelerin sınır ötesi yatırımlar yapması, teknolojinin hızlı bir şekilde yayılması ve tüm bunların giderek serbestleşmesi ekonomik gelişmeyi beraberinde getirecektir.³¹

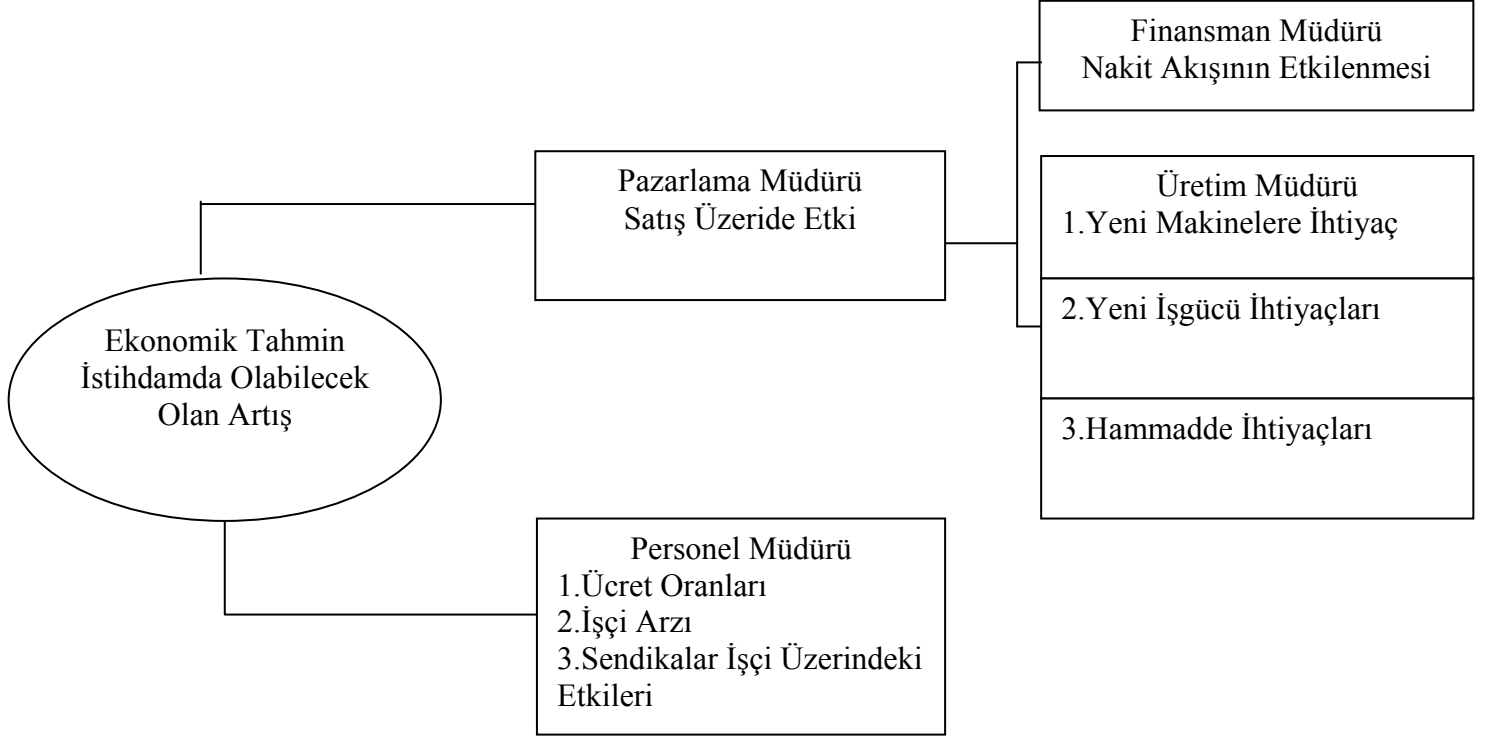
Ekonomik küreselleşme süreci, ulusal ekonomileri küresel bir perspektifle yeniden organize olmaya zorlamaktadır.³²

Ekonomik gücü, diğer çevresel güçlerden farklı kılan yönü kontrol edilebilir, etkenlerin sınırlı olmasıdır. Buda yöneticileri yada işletme sahiplerini tahminler yapmaya zorlamaktadır. Bunu içinde zamanlı, doğru ve güncel bilgilerin elde bulunması gereklidir. Bu tarz bilgiler ülkenin ekonomik durumunun, işletme üzerine etkilemelerini incelemektedir. Ekonomik güç ile Pazar durumu ile uluslar arası rekabetin ilişkilendirilmesini yapabilmektir. Ekonominin 4 evresi bulunmaktadır. Bu evreler büyüme, zirve, resesyon ve de son olarak dip yada diğer bir adıyla depresyondur. Bir işletmenin başka bir ülkeye yatırım yapmadan önce araştırması gereken ev sahibi ülkenin ekonomisinin bu evrelerden hangisinde olduğudur. Ev sahibi ülkenin ekonomik durumunun hangi evrede olduğunu bilmek, hem o ülkeye yapılacak yatırım kararını, hem de mevcut stratejilerin ne yönde olacağı açısından oldukça önemlidir. Dünyanın globalleşmesinin boyutlarının ulaştığı bu günün koşullarında ekonomide meydana gelebilecek en ufak bir değişiklik küçük ya da büyük tüm işletmeleri etkilemektedir. Globalleşme kapsamında baktığımızda ekonominin güç bileşenlerini şu başlıklar altında toplayabiliriz; Pazar büyüklüğü, Ekonomik kalkınma ve büyüme, Gelir düzeyleri, Gelir dağılımı, Kişisel harcamalar, Kişisel yatırımlar, Nüfus, Sektör analizi, Enflasyon,

³¹ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.58.

³² Osman Ulagay, **Küreselleşme Korkusu**, İstanbul: Timaş, 2001, s.62-63.

Ödemeler bilançosu, Döviz kurları, Vergi sistemleri, Mali ve para politikaları, Ekonomik planlama, Rekabet, İşçi Ücretleri, İşsizlik. ³³



Şekil 2: Ekonomide Meydana Gelecek Değişikliklerin İşletmelere Etkileri

Kaynak : Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta 1999, s.382.

İşletmelerin faaliyetlerinin başarılı olması ilk önce ürettiği mal ve hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına; bu ise genel ekonomik oluşumdaki dengeye bağlıdır. Globalleşme kapsamında ekonomik yapının incelenmesinde dikkate alınması gereken faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz;³⁴

Milli gelirin yapısı: Ülkedeki toplam gelir, milli gelirdeki yıldan yıla artış oranları, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, kişi başına düşen milli gelir miktarı..

³³ Mutlu, 1999, s.380

³⁴ Dinçer, 1998, s.180.

Ekonomik büyüme ve yatırımlar: Ülke ekonomisinin büyüme oranı, milli gelirin tasarruf oranı, tasarrufların yatırıma dönüşmesi eğilimi, yatırım teşvikleri kamu ve özel sektör harcamalarının toplamı, kalkınma planlarına göre büyüme alanları.

Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler: Enflasyon, hem satınalma gücünü azaltır hem de üretim girdilerinde fiyat artışına sebep olur ve bunu sonucu olarak da mamulün maliyetlerini arttıran önemli bir faktördür. Bu durum global işletmeler tarafından daima titizlikle incelenir.

Ekonominin gelişme devresi: Dünyada meydana gelen ya da işletmenin bulunduğu ülkede meydana gelen ekonomik dalgalanmalar işletmeyi olumlu ya da olumsuz mutlaka etkiler. Bir ekonomi; depresyon, gelişme, yenileme ve refah seviyesi olmak üzere dört devrede ele alınabilir. Bazı faaliyet birimleri bu safhalardaki değişimlerden oldukça etkilenir.

Hükümetin ekonomik politikaları: İşletmenin sıkı bir şekilde takip etmesi gereken birkaç konu vardır ki bunlar; hükümetin para, maliye ve vergi politikaları, ithalat-ihracat rejimi gibi önemli kararları yakından takip etmelidir. Kişi ve işletmelerden alınan vergi çeşitleri ve oranları, para değerinin korunması, devalüasyon veya revalüasyon, emisyon hacmi, fon ve kaynak kullanımları, merkez bankasının işlevleri gibi noktalarda değişim ve gelişmelerin işletme için sağlayabileceği yarar ve zararlar dikkatle incelenmelidir.

Dış ticaret ve ödemeler dengesi: Ülkedeki dış ticaretin durumu ve bunun ülke içindeki etkisi, ödemeler bilançosunun açık veya fazlalık vermesi, gümrük mevzuatları, ihracatı veya ithalatı teşvik politikaları işletme kararlarında önemli rol oynayabilir.

Globalleşme sonucunda işletmeler farklı ülkelerin ekonomik çevre ile etkileşimlerinin yanı sıra sosyokültürel, teknolojik, hukuki ve politik çevreleri ile etkileşime girerler.³⁵

³⁵ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen, 2001, s.34.

2.2.2 Politik Yönden Globalleşme

Globalleşme kapsamında, ulus devlet kavramının önemi kalmamış, devletin yetki ve sorumluluklarının eskisine oranla daha sınırlı bir çerçevede bulunması gereği ortaya çıkmıştır. Bu durumu başka bir deyişle, devletin sahip olduğu görevlerin yeniden tanımlanması olarak nitelendirebiliriz.³⁶

İşletmelerin içinde bulunduğu ülkelerin hukuksal çerçevesinde meydana gelen değişmelere uygun olmayan örgütsel işleyişlerde hızlı bir şekilde değişme gereği ortaya çıkar.³⁷

Politik çevre günümüzde dinamik bir yapıya sahiptir. Ülke yönetiminin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir. Ülkelerin kendi aralarında politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret (hammadde, enerji ve mal alım-satımı), dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak büyümektedir. İktidar olmuş siyasiler politik görüşleri yönünde uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikalarını güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler. Diğer taraftan devlet ve mahalli yönetim, işletmelere veya ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre korunması ve sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkartmaktadır.

Örneğin devlet veya mahalli idareler, işletmelerin mal ve hizmetinin başlıca müşterisi olabilir. Hükümetler, bazı işletmelerin veya sanayi kollarının ayakta durması için destekleyici olabilir. Bu destekler, vergi indirimleri sağlamak, eğitim masraflarını karşılamak, iflasa giden şirketlerin hisselerini satın alarak veya ucuz kredi sağlayarak

³⁶ Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004, s.58.

³⁷ Hasan Hüseyin Aksoy, “Değişme ve Yenileşme”, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm> (9 Nisan 2006), Par.6.

kurtarmak şeklinde olabilir. Devlet yabancı üretim ve mallar karşısında yerli işletme üreticileri koruyabilir. Bu amaçla gümrük kotaları, ithalat sınırlamaları, gümrük vergisi, anti damping gibi önlemler alabilir. Yine hükümet, bir faaliyet alanında sahip olduğu tekelleri kaldırarak yada işleri kısıtlayan bir kanunu değiştirerek, işletmelere yeni fırsatlar sunabilir. Tüm bunların aksine, devlet belirli alanlara yatırım yaparak, bazı faaliyet konularını devletleştirerek, ithalatı teşvik ederek, yaptığı bazı yardımları keserek, işletmeleri bazı zor durumlarla karşı karşıya getirebilir. buradan anlaşılıyor ki işletmeler, hükümetin kararlarını ve tercihlerini dikkate alarak, amaçlarını gerçekleştirmeye ve hatta bu kararları kendi çıkarları doğrultusunda fırsata dönüştürmeye çalışırlar.³⁸

Ülkelerin politik ve ekonomik sistemleri bunla birlikte hukuk sistemleri farklı uygulamalar veya değişiklikler gösterebilir.³⁹

Globalleşme sürecinde sosyal, kültürel ve politik alanlarda ortaya çıkan büyük oluşumlar, işletmelerin bu değişimlere uygun hareket etmeleri gereğini ortaya koymuştur. Bu kapsamda işletmelerin hızla değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, yönetim tarzlarını yeniden gözden geçirerek, rekabet üstünlüğünü ele geçirecek, etkinliği ve verimliliği arttıracak yeni olgular ve yöntemler geliştirmeleri gereği ortaya çıkmıştır.⁴⁰

Globalleşmeyle ilgili gelişmeleri yakından izleyen Osman Ulagay, bu tartışmaların bugün geldiği noktayı ve globalleşme kavramına farklı yaklaşımları ortaya koymakla yetinmiyor, bu dönüşümün insanlığa ve özellikle de insanımıza neler getirebileceğini de tartışıyor. Yazara göre pek çok şey birden değişiyor, yaşam yeniden şekilleniyor, yalnızca politik olarak değil aynı zamanda bilimde ve ekonomide, sanatta, edebiyatta ve yaratıcılığa açık tüm alanlarda yeni açılımlar yaşanıyor. Ancak, cehaleti, yoksulluğu, açlığı yok edebilecek olanakları gündeme getiren bu dönüşümün dünyada büyük bir altüstlük yarattığı, zenginlerle yoksullar arasındaki uçurumları

³⁸ Dinçer, 1998, s.181.

³⁹ Ataman, 2001, s.34.

⁴⁰ İsmail Bakan ve Hakan Kelleroğlu, “Küreselleşme ve Değişim Sürecinde Performans Değerlendirme: Çalışanlar Performans Değerlendirmesinin Nasıl Yapılmasını İsterler?”, **II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi**, Niğde: MPM, 17-19 Eylül 2002, s.473.

derinleştirdiği, küçük bir azınlığa yeni olanaklar sağlarken insanlığın bk kesimini sarstığı ve güvencesiz bıraktığı izlenimi yaygın. Bu nedenle küreselleşmeye karşı tepkilerin giderek güçlendiğini ve yaygınlaştığını görüyoruz.

Globalleşme çok boyutlu bir dönüşüm sürecinin bir boyutudur. Halen yaşanmakta olan bir sürecin nasıl sonuçlanacağını kestirmek mümkün gözükmemektedir. Ulagay’ın görüşlerini birkaç temel özellikte sıralayacak olursak;⁴¹

- Dünyamız nasıl sonuçlanacağı şimdiden bilinemeyen, kapsamlı bir değişim ve dönüşüm süreci yaşamaktadır.
- Küreselleşmenin itici gücü olarak yön verdiği bu süreçte ülkelerin “içişleri” ve “dış işleri” ya da uluslararası ilişkileri arasındaki ayırım giderek belirsizleşmektedir.
- Ancak etki alanı tarihte benzeri görülmemiş biçimde yaygınlaştıran tek bir küresel sistemin oluşmakta olması tek bir küresel toplumun oluşmakta olduğu anlamına gelmemektedir. Yaşanmakta olan süreç kimi ülkeleri, toplumları ve toplulukları küresel düzenle bütünleştirirken kimilerini de marjinalize etmektedir.
- Küreselleşme, ulusal devletlerin ve hkmetlerin gücünü, işlevlerini ve yetkilerini yeniden tanımlamaktadır. Hükümranlık hakkının uluslararası, ulusal ve yerel örgütler arasında yeniden paylaşımı söz konusudur. Diğer bir ifadeyle yeni bir hükümranlık rejimi ortaya çıkmaktadır.
- Yeni dünya düzeninde ulusal sınırlarla bağımlı olmayan kurumlar, uluslarüstü şirketler, uluslararası niteliği bulunan toplumsal örgütler ve düzenleyici kurumların önem kazanması, sistemi salt devlet odaklı olmaktan çıkarmaktadır.
- Bununla beraber ulus-devletin önemi azalmış değildir. Yaşanan karmaşık süreçte ulusal stratejiyi belirlemek ve küresel düzene uyum sağlamak için ulus devletin görevleri daha da ağırlaşmıştır.”

Pek çok farklı görüş ve düşünceden bahsedebileceğimiz globalleşmenin politik boyutlarına bir diğer yönünden de özeleştiri yapan Antony Giddens, kökten globalci

⁴¹ Ulagay, 2001, s.62-63.

olmadığını belirtmiştir; Tony Blair'in yükselişinde "üçüncü yol" diye bilinen görüşleriyle etkili olmuş bir sosyolog. Giddens, sosyal politikalarla dengelenmedikçe salt piyasa koşullarının global bir yıkıma, düş kırıklığına yol açabileceğine inanıyor. Bu söylemin dünya liderlerince de ifade edilmeye başlaması önemlidir.⁴²

2.2.3 Sosyo-Kültürel Yönden Globalleşme

Sosyo-kültürel yönden globalleşmeyi, tüm dünya ülkelerini yakından ilgilendiren hususların uluslararası boyutta ele alınması, tartışılması ve karara bağlanması olarak tanımlayabiliriz. Burada tüm dünyayı ilgilendiren hususlardan kastedilen özgürlük, demokrasi, insan hakları, uyuşturucu gibi konulardır. Sosyo-kültürel globalleşme, toplumların kendi kültürel oluşumlarından vazgeçmelerini ifade eder. Başka bir deyişle tüm dünyadaki toplumların belirli bir ortak kültür etrafında bütünleşmeleri demektir.⁴³

Teknoloji kadar hızlı olmasa da sosyo-kültürel faktörlerde değişmektedir. İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer etkidir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların taleplerini karşılamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerde de değişmeyi gerekli kılacaktır.

İşletmelerde çalışanların değerleri: Çalışma şartları, çalışma zamanı, mekan değiştirme, yaşamın niteliğini geliştirme gibi işe yönelik beklentilerin yanında belirli bir otoritenin yakın kontrolü altında çalışmak istememe gibi değerler oluşmaktadır.

Tüketicilerin değer ve davranışları: İşletmelerin faaliyetlerine yön veren ve şekillendiren en önemli etken, tüketicilerin davranışlarıdır. Tüketicilerin gelir seviyesi, içinde bulunduğu ortam, kişisel ve ailevi özellikleri, sayısı, değer ve tutumları ve bunlarda meydana gelebilecek farklılıklar dikkate alınmalıdır.

Toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikler: İşletme stratejisini en önemli etkileyen faktörlerden birisidir diyebiliriz. İşletmenin gerek

⁴² Derya Sazak, "Küresel Ütopyanın Sonu mu?", Milliyet Gazetesi, 22/07/2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/07/22/yazar/sazak.html> (21/07/2006).

⁴³ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.59.

mallarını ürettiği gerekse mallarını pazarladığı çevredeki tutum ve değerleri ile bunlarda ortaya çıkacak değişiklikler oldukça önemlidir. Değer ve tutumlara bağlı olarak, hayat tarzı ve dolayısıyla mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve özelliklerinde değişimler meydana gelebilir. Bu nedenle faaliyette bulunulan çevredeki toplumun hayat tarzı, ihtiyaçlarının nitelikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, yaşı, ailelerin sayısı ve özellikleri, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere göre demografik özellikleri mutlaka incelenmesi gereken konulardandır.

Sosyal değişimin hızı, maliyeti ve nedenleri: Genel bir çerçeven bakacak olursak sosyal değişimler, hızlı olmanın yanı sıra, moda gibi bazı kavram ve anlayışlar yada oluşumlar çok çabuk değişebilir. Bu bakımdan sosyal değişimin hızı ve niteliği iyi incelenmeli ve değişikliği ortaya çıkaran nedenler belirlenmelidir.⁴⁴

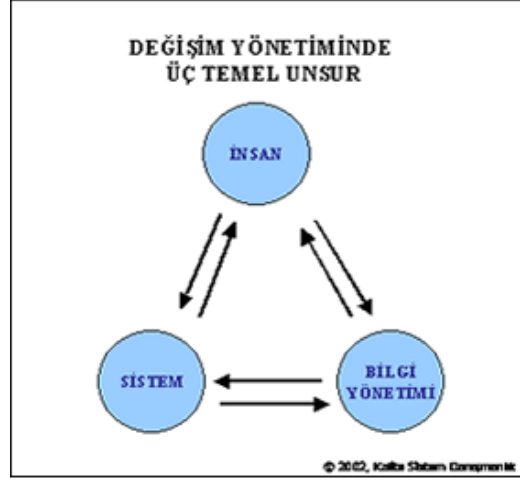
Bu gün artık uluslararası işletmecilikte “global düşün, yerel davran” felsefesinin önemi iyice kavranmıştır. Ulusal işletmecilikte bile yöresel farklılıklar işletmeler için sorun olurken, uluslar arası kültürel farklılıkların görüş ayrılıklarına ve çatışmalara yol açması kaçınılmazdır. Uluslararası işletmelerde görev alanların işletmenin içinde bulunduğu ortamın sosyal ve kültürel özelliklerini tanıması ve hatta uyum içinde hareket etmesi işletmeye pek çok avantaj getirecektir. Aynı örgüt içinde farklı sosyo-kültürel niteliklere sahip organlar arasında zaman zaman anlaşmazlıkların çıkması, görüş farklılıklarının olması doğaldır. Dolayısıyla sosyo-kültürel uyum her alanda büyük önem kazanmaktadır.⁴⁵

Dünyadaki hızlı değişimle oluşan globalleşme, kendi kendini besleyerek giderek hızlanıyor. Tüm dünyayı, ülkeleri, kuruluşları, ürün ve hizmetleri kapsıyor. Küreselleşmenin kaçınılmaz sonucu olan rekabet de giderek her kuruluşun gündem maddesinde değişmeyen yerini almaya başlıyor. Dolayısıyla iş yaşamı da dünyadaki bu değişimin etkilerinden nasibini büyük ölçüde almış oluyor.⁴⁶

⁴⁴ Dinçer, 1998, s.179.

⁴⁵ Mutlu, 1999, s.270-271.

⁴⁶ Fethi Gürün, **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın No: 110, 2001, s.150-152.



Şekil 3: Sosyal Değişim ve Dönüşüm Süreci

Kaynak: Değişim Yönetiminde üç temel unsur, Kalite Sistem Danışmanlık 2006,

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı sosyal değişim ve dönüşüm süreci, günümüzde globalleşme nedeniyle çok daha şiddetli bir şekilde hissedilmektedir. Globalleşmenin etkileri aileden eğitime, tabakalaşmadan yönetime, işyeri davranışlarından üretim ilişkilerine, sendikalaşmadan bürokrasiye birçok alanda görülmekte, söz konusu alanlarda önemli değişiklikler yaşanmaktadır.

Ekonomik ve sosyal sınırların ortadan kalkması ve dünyanın tek bir Pazar haline gelmesi, özellikle yöneticilerin rolünde önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Yöneticilerin farklı kültürleri yönetmeleri zorunluluk halini almıştır. İnsan hakları, sosyal adalet gibi kavramlar, artık toplumun geniş kesimlerince vazgeçilmez kazanımlar olarak kabul edilmektedir.⁴⁷

Rekabet ortamında başarıyı yakalamak isteyen bir işletme, müşterilerinin din, dil, ırk gibi niteliklerini çok iyi bilmek durumundadır.⁴⁸

2.3 İşletmeleri Globalleşmeye İten Nedenler

İşletmenin etkileşimde bulunduğu gerek içsel gerekse dışsal nedenler, globalleşme temeline dayanan bir strateji geliştirme ve kaynakların tahsisi için uygun

⁴⁷ Ataman, 2001, s.33,35.

⁴⁸ Ertürk, 2000, s.110.

ortamı oluşturmaktadır. Bu faktörleri Pazar, maliyet, rekabet faktörleri ve çevresel faktörler olarak sıralayabiliriz.⁴⁹

Pazar Faktörü

Ulaşım, enformasyon, mikro-elektronik ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, dünyayı küçülterek ülkeleri hızla birbirine yakınlaştırmıştır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu ulaşım ve iletişim maliyetleri aşırı derecede düşmüş ve ülkeleri, insanları ve piyasaları birbirinden ayıran zaman ve mekan gibi doğal engeller büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. Globalleşmeyi ortaya çıkaran diğer husus ise, firma stratejilerindeki değişimlerdir. Firmaların faaliyetleri global bir boyut kazanmıştır. Bu firmalar üretim alanı olarak tek bir ülkeyi değil; bütün dünyayı hedeflemektedir.⁵⁰ Globalleşme ekseninde değişimden payını alan olgulardan biride müşteri dünyası kavramı olmuştur. Geriye dönüp baktığımızda hemen hemen yarım asır önce tanımlanan müşteri dünyası kavramı bu gün yeni bir boyut kazanmıştır. Yapılan incelemeler çok farklı coğrafyalarda yaşayan insanların benzer satın alma davranışları sergileyebildiklerini göstermiştir. Amerikanın kuzey bölümü, Avrupa ve Uzak Doğu'nun toplumlarının aslında benzer alışkanlıklara sahip tek bir pazar olarak davranabileceği ve milyonlarca kişiden oluşan bu tüketici topluluğunun benzer eğitim altyapısına, gelir seviyesine, yaşam biçimlerine, boş vakitlerini değerlendirme şekillerine ve benzer taleplere sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu tüketici grubunun taleplerinin benzer özellikler göstermesinin sebebi, belirli ürünlerde daha yüksek olarak ortaya çıkan satın alma gücü olabilir. Bunu sonucunda işletmelerin üreteceği ürünler benzer talep koşulları gözetilerek tasarlanabilmektedir. Bu benzerlikler diğer bölgelerdeki ürünlerin de transfer edilebilirliğini arttırmaktadır.

Bununla birlikte, yeni pazarlara giren perakendecilerin pazara giriş stratejilerinde yüksek esneklik göstermesi sonucu, dağıtım kanalları da her geçen gün globalleşmektedir.⁵¹

⁴⁹ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.61.

⁵⁰ Hüseyin Şen ve Coşkun Can Aktan, **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**, Ankara: TOSYÖV Yayınları, 1999, s.10-35.

⁵¹ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.61.

Maliyet Faktörü

İşletmelerin globalleşmesini ve uluslararasılaşmasını hızlandıran faktörler vardır. Verimsiz maliyetlerden ve harcanan emekten kaçınmak, işletmeleri globalleşmeye iten en önemli nedenlerden biridir diyebiliriz. Tek ülke yaklaşımı yerel işlerde bile denge ekonomisini ve pazarda önemli farklılıklar yaratabilen sinerji oluşumunu kurmakta yeterli olmayabilir. Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini uluslararası boyutta yaymaya ve riskleri minimuma indirmek için yabancı işletmelerle birleşmelere yeşil ışık yakmaya başlamışlardır. Rekabetin yüksek olduğu sektörlerde yeni bir markayı ortaya çıkartmanın maliyeti oldukça yüksektir. Genel çerçeveden bakıldığında global düşünen işletmelerin kaynaklarını bir ülkeliik projelere aktarmayacakları net bir şekilde görülebilir.

Çoğu zaman, büyüyen ve genişleyen pazarlara dahil olmak ve belirli bir aktiviteye yoğunlaşma öğrenmeyi ve deneyim birikimini oldukça hızlandırmaktadır. Dolayısıyla işletmeler farklı pazarlara girip bilgi birikimlerini arttırma ve rekabet avantajı sağlama yolunda faaliyet göstermektedirler.⁵²

Günümüzde uluslararası maliyetleri ve rekabeti aynı düzeyde tutmak için çevrede uluslararası yatırımlar yapma gereği doğdu. Böylece ‘yeni’ uluslararası işbölümü; emeğin daha ucuz olduğu ülkelerde üretimin parçalara bölünebilmesi yani üretimin bazı parçalarının başka yerlerde yapılabilmesi gibi teknik olanakları kullanmayı gerektirdi. Ulusötesi şirketler açısından globalleşme şüphe yok ki yeni fırsat ve avantajlar getirmiştir. İlk olarak globalleşmenin teknolojik altyapı sağlayıcı avantajları önemli olmaktadır. 1980’lerin ortalarından itibaren, ulaşım ve iletişim sistemindeki dünya çapındaki gelişmeler uluslararası işlem maliyetlerini önemli ölçüde düşürdü. Bunu yanında serbestleşme ya da kuralsızlaştırma yani sermaye dolaşımının önündeki düzenlemelerin değiştirilmesi firmalara maliyetlerini minimuma düşürecek ülkelerde yatırım yapma avantajları sağladı.⁵³

⁵² Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004, s.61-62.

⁵³ George Kenwood and Alan Loughheed, **The Growth of the International Economy**, London: Routledge, 1999, s.245-250.

Çevresel Faktörler

Globalleşmenin tüm dünyayı etkisi altına almasına paralel olarak hükümet engelleri de son dönemlerde ciddi oranda azalmış, bunun doğrultusunda da global pazarların oluşması ve işletmelerin hareketleri kolaylaşmıştır. Örneğin, Avrupalı tüketicinin gelir düzeyi ve hareket serbestliği sınırlar arası bilgi akışındaki artış, yerel tercihler iyice belirlenmeden yeni ürünlerin pazara girişi ve uyum sürecini kapsayan tanıtım faaliyetleri globalleşmenin gelişmesine ve işletmelerin uluslararası alanlarda faaliyet göstermelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, fiziksel, mali ve teknik engellerin ortadan kalkması ve hızlı teknolojik değişim de sürece katkıda bulunmaktadır.

Globalleşen işletmeler arasında yeni bir grup da bugünün yeni teknolojileri ve ticaret serbestliği sayesinde büyük bir avantaja sahiptir. Belli sayıda ülkeye yayılmış bu işletmeler, yüksek üretim teknolojileri nedeniyle tüm dünyaya hizmet sunabilmektedir. Bu, bir zamanlar yapıldığı gibi her ülkeye bir fabrika açmaktan çok daha yararlıdır. Esnek örgüt yapıları da bu işletmelere hareket avantajı kazandırmakta ve yeni pazarlara daha hızlı yeni ürün götürebilmelerine imkan sağlamaktadır.⁵⁴

Ticaretin serbestleşmesi ve sınırların kalkması, firmalar için coğrafi pazarı dünya pazarı haline getirmiştir. Coğrafi pazar dünya pazarı haline gelince, rekabet global düzeyde gerçekleşmektedir.⁵⁵

Rekabet

Günümüzde meydana gelen gelişmelerle birlikte, özellikle üretim faaliyetlerine odaklanmış yöneticiler değişik çevrelerden gelen baskılarla yüz yüze kalmışlardır. Maliyetleri düşürmek için oluşan küresel rekabet baskısı, yüksek kalitede ürün ortaya koyma ve dağıtım esnekliği, rekabeti artırmak için örgüt tarafından oluşturulan baskı ve yerel pazarları aşarak küresel pazarlara hizmet vermek için oluşan pazarlama baskısı bunlardan bazılarıdır. Sayılanlar da göstermektedir ki günümüzde işletmeler kendi faaliyetlerini küreselleşme sürecine entegre etmekle yüz yüzedirler. Şayet çokuluslu işletmeler geçici küresel alanlarda rekabet etmeyi istiyorlarsa, kendi faaliyetlerini

⁵⁴ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.62.

⁵⁵ Karakoç, 2003, Bölüm1.2., s.10.

küreselleşme sürecine entegre etmek zorundadırlar. Çünkü küresel ortamda, çokuluslu işletmenin bir ülkedeki rekabetçi yapısı, diğer ülkelerdeki rekabetten etkilenmektedir.⁵⁶

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için rekabet avantajı yaratmak ve rakiplerine üstünlük göstermek zorundadırlar. Rekabeti sürdürebilmek için, bir işletme bir şeyi ya ilk defa piyasaya süren olmalı, yada davranışlarını önceden sezmeli veya karşılamalıdır. Günümüzde ürünler akıl almaz bir hızla aynı anda tüm dünyada tanıtılmakta, geliştirilmekte ve dağıtımı sağlanmaktadır. Dolayısıyla büyümenin ve sert bir rekabetin olduğu zengin pazarlarda, bir çok işletme büyümek için yeni pazarlar ve yeni ürün kategorilerine yönelmiştir. Bu bağlamda uluslararasılaşma, global stratejiler oluşturmak ve diğerlerinin el değmemiş pazarlara girmesini engellemek adına da gerekli ve önemlidir.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlere girmelerinin nedenlerini yukarıda şekilde açıklayabileceğimiz gibi, bu kararı işletmeye verdiren proaktif ve reaktif güdüleyicileri de bir tablo ile şu şekilde ifade edebiliriz:⁵⁷

Tablo 2: İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Güdüleyiciler	
Proaktif	Reaktif
Kar avantajı	Rekabet baskıları
Tek Ürün	Aşırı Üretim
Teknolojik Avantaj	Yerel Ölçeklerde Gerileme
Özel bilgi	Aşırı Kapasite
Kurumsal Kararlar	Doymuş Yerel Pazarlar
Vergi Avantajı	Müşterilere Yakınlık
Ölçek Ekonomisi	Uluslararası Limanlara Yakınlık

Kaynak: Şadi Can Saruhan, Ayla Öncer Özdemir, Değer Hedefli İşletmecili, 1.Basım, İstanbul, Marmara Ünv.Nihat Sayar Eğit. Vakfı, 2004, s.63.

⁵⁶ Tağraf, 2002, s.37.

⁵⁷ Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004, s.62-63.

2.4 Globalleşmenin Felsefesi

Dani Rodrik'in ifadesiyle söyleyecek olursak, globalleşme denen cin artık şişeden çıkmıştır ve onu geri sokmak istense bile mümkün değildir.⁵⁸ 21. yüzyılı yaşadığımız şu günlerde dünya çapında değişim rüzgârları devam etmektedir. Şüphe yok ki bu değişim rüzgarlarından en önemlisi ve en çok tartışılanı globalleşmedir. Ulusal kültürlerin, ekonomilerin ve sınırların ortadan kalkmaya yüz tuttuğu, politik kutuplaşmaların ortadan kalktığı, hemen hemen her alanda liberal eğilimlerin güç kazandığı, teknolojinin akıl almaz bir hızla geliştiği ve toplumsal hayatın büyük bir kısmının global süreçler tarafından belirlendiği bir ortamda yaşıyoruz.⁵⁹

Henüz başında bulunduğumuz bu yüzyılda ise daha büyük değişimler yaşanacağı aşikardır. Her şeyin bu denli hızlı değiştiği bir ortamda, işletmelerin yol haritası olarak nitelendirebileceğimiz stratejilerin bu değişimden etkilenmemeleri de mümkün değildir.⁶⁰

Teknoloji ve iletişim alanındaki devasa gelişmeler ülkeleri ekonomiden siyasete kadar pek çok alanda birbirlerine doğru iyice yakınlaştırmıştır. Teknolojik gelişmeler ve bunların ortaya koyduğu iletişim ve bilgi ağındaki ilerlemeler dünyayı adeta '*global bir köy*'e dönüştürmüştür. Bu süreçte telekomünikasyon ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler lokomotif işlevi görmektedir. Bu yakınlaşmanın temelinde ekonomiden kültüre, siyasete kadar pek çok alanda ülkelerin birbirlerine yaklaşmasını sağlayan globalleşme süreci yatmaktadır. Bu süreçte sermaye, işgücü, teknoloji ve bilgi sınır tanımaz hale gelmiştir. Ayrıca globalleşme sürecinde demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, çevrenin korunması, terörizm ve organize suçlarla mücadele, insan hakları ve liberalleşme gibi evrensel değerler de ön plana çıkmaktadır. Bütün bu gelişmeler bir taraftan ulusal ekonomi, ulusal siyaset, ulusal kültür kavramını rafa kaldırmakta, diğer taraftan da ulus-ötesi çıkar gruplarını ortaya çıkarmakta ve değişik ülkelere, hatta kıtalardan, insanları birbirlerine bağımlı hale getirmektedir. Globalleşme sürecindeki

⁵⁸ Karakoç, 2003, s.16.

⁵⁹ Şen ve Aktan, 1999, s.1.

⁶⁰ Hüseyin Tutumlu, "**Stratejik Değişim**" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2002, s.62.

tüm bu gelişmeler, ülkeleri dünya standartlarında mal, hizmet ve bilgi üreten bir toplum olmaya doğru sürüklemektedir.

Globalleşmenin tanımı konusunda henüz tam bir fikir birliği sağlanmış değildir. Bazı yazarlar globalleşmenin sadece ekonomik boyutuna ağırlık verirken; diğerleri globalleşmenin ekonomik boyutunun yanında siyasi ve kültürel boyutlarına da değinmektedirler. Örnek verecek olursak, Ouattara (1997), globalleşmeyi ekonomik açıdan ele almakta ve globalleşmeyi, ticaret, finansal akımlar, teknoloji değişimi ile bilgi ve işgücünün mobilitesi yoluyla dünya ekonomilerinin birbirleriyle entegrasyonu olarak tanımlamaktadır. Bazıları ise, globalleşmenin ekonomik boyutu yanında siyasal ve sosyo-kültürel boyutuna da dikkat çekerek konuyu daha geniş bir perspektiften ele almaktadır.⁶¹

Globalleşmeyi felsefe boyutlarda ele aldığımızda bazı değişim dinamikleri karşımıza çıkar. Bu değişim dinamiklerine başlıklar halinde sıralayacak olursak;

- Yeni pazarların oluşması ve uluslararası rekabetin sertleşmesi,
- Uluslar arası ve bölgesel bütünleşmelere gidilmesi,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Bilgisayar sistemlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması,
- Malzeme teknolojisi alanında gelen ve üretim yapısını, üretim girdilerinin kompozisyonu ve dolayısıyla üretim maliyetlerini düşüren gelişmeler,
- İnsan hakları ve demokrasi alanında kaydedilen ilerlemeler nedeniyle örgütlerde insan unsurunun öneminin ve insan kaynaklarının ekonomik kalkınmanın itici gücü olduğunun anlaşılması,
- Ürün niteliği ve kalitesi konusunda müşteri beklentilerinin değişmesi,

⁶¹ Şen ve Aktan, 1999, s.1-2.

-Çalışanlarda yönetime katılma isteğinin ve demokratik yönetim beklentilerinin artması,

-Devletin ekonomideki ağırlığının zayıflaması

-Demografik yapının ve işgücü kompozisyonunun değişmesi,

olarak sıralanabilir.⁶²

Esas itibariyle ekonomik bir olgu olarak karşımıza çıkan globalleşmenin siyasal ve sosyo-kültürel boyutları da mevcuttur. Globalleşmeyi tarihin akışı içinde ortaya çıkan bir olgu (realite) olduğu kadar; uluslararası ticaretin yaygınlaşması, emek ve sermaye hareketlerinin artması, ülkeler arasındaki ideolojik kutuplaşmaların sona ermesi, teknolojiideki hızlı değişim sonucunda ülkelerin gerek ekonomi, gerekse siyasal ve sosyo-kültürel açıdan birbirlerine yakınlaşmaları olarak tanımlayabiliriz.⁶³

Globalleşmenin ne zaman başladığı konusunda spesifik bir zaman belirlemek çok zordur. Bazıları globalleşmenin ortaya çıkışını modern çağın başlangıcı, diğer bazıları ise 1900 yılların başları ve ortaları olarak göstermektedirler. Batının ekonomik sisteminin temelini teşkil eden kapitalizm, globalleşmenin gerçekleşmesinde önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kapitalizmin ortaya çıktığı ve gelişmeye başladığı 1870-1914 dönemleri arasında ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler artmıştır. Bu dönemde ulaşımın ve iletişim ağlarının gelişmesiyle dünyanın farklı yerleriyle fiziki temas kurma imkanı ortaya çıkmış ve bunun doğal bir sonucu olarak ülkeler arasındaki ticaret hızla artmıştır.⁶⁴ Bu sonuçların uygulanmasını sağlama için kurulan Dünya Ticaret Örgütü (WTO), ekonomik gelişme açısından oldukça önemli bir gelişmedir.

Globalleşmenin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere sunduğu fırsatlar literatürde yoğun olarak tartışılmaktadır. Bu fırsatlar, teknoloji transferinden verimliliğin artmasına ve dolayısıyla ekonomik refahın yükselmesine ve hatta ülkelerin birbirlerini daha yakından tanımasıyla dünya barışına katkıda bulunmaya kadar çok geniş bir yelpazeye uzanmaktadır. Globalleşmenin ortaya çıkardığı tehlikeler ise,

⁶² Aktan, 1997, s.28.

⁶³ Şen ve Aktan, 1999, s.1-2,

⁶⁴ Şen ve Aktan, 1999, s.9.

literatürde yeni yeni tartışma gündemi oluşturmaktadır. Bu tehlikelere ilişkin tartışmalar, ulus-devletin güç kaybetmesi ve bunun ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlar, nitelsiz iş gücünün acımasız rekabetin kurbanı olması, gelir dağılımının bozulması, alt köylerin ortaya çıkması, hacim ve karakter açısından biçim değiştiren sermaye hareketlerinin makro-ekonomik istikrarsızlık ve finansal krizlerin ortaya çıkmasındaki rolü, çevre sorunlarının artması gibi değişik alanlarda odaklaşmaktadır.⁶⁵

⁶⁵ Şen ve Aktan, 1999, s.13.

Üçüncü Bölüm

3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1 Kalite Yönetiminin Özellikleri

Toplam Kalite kavramı ilk ortaya çıktığı tarihlerde daha çok üretim işletmelerinin benimsediği ve “kaliteli ürün üretme” mantığı üzerine yoğunlaşmış bir anlamı ifade ediyordu. Daha sonraları hizmet işletmelerinin de kalite kavramını benimsemesi Toplam Kalite kavramının anlamının değişmesine sebep olmuştur. Kaliteli ürün üretmeyi hedeflemiş, geleneksel, üretim esaslı Toplam Kalite anlayışı, ürünle ilgili problemlerin ortaya çıkarılması ve bunların çözülmesine yönelik çalışmaları içerirken, daha sonra ortaya çıkan modern anlayış, müşteri odaklı bir yaklaşım ile yeni bir boyut ve özellik kazanıyordu.⁶⁶

Toplam kalite Yönetimi her ne kadar Japonların geliştirdiği bir sistem olsa da yalnızca Japonlara özgü bir sistem değildir. Fikirler bir toplumdan diğerine geçiş aşamasında, bir yandan sistemleştirilirken öte yandan da uygulama aşamasında dönüşüme uğrayabilir.⁶⁷

Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri ve temel kavramlarının iyi anlaşılması ve takip edilmesi oldukça önemlidir.

- Her bir işletme, hem arz hem de talep fonksiyonları ile bir bütün olarak, yöneticisiyle ve işçisiyle karmaşık bir sistemdir.
- Müşterinin isteklerinin karşılanması öncelikli hedeftir ve bu hedefe ulaşmak işletme varlığının devamı ve büyümesi için anahtar olarak algılanır.
- Sürekli gelişme, temel yönlendirici ilkedir. Bu, işimizdeki yeterliliğimiz içinde geçerli bir kavramdır. TKY’yi benimseyen işletmelerin öğrenen kurumlar haline gelmesi, çalışanların rekabetçi ve yaratıcı olmasına bağlıdır.

⁶⁶ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.86.

⁶⁷ Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, İstanbul: Beta, 2000, s.101.

- Takımlar ve gruplar planlama ve sorunların çözümünde önemli ve öncelikli araçlardır.
- İşletmenin bütün seviyelerindeki çalışanları arasında açıklık ve güven merkezli ilişkilerin geliştirilmesi başarının ön koşuludur.⁶⁸

Toplam Kalite Yönetimi, temelde iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanması ile birlikte çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini bir yönetim yaklaşımıdır.⁶⁹ Toplam Kalite Yönetimine ait bu özellikleri ve unsurları belli başlıklar altında toplayacak olursak;

Müşteri Odaklılık : Toplam kalite yönetiminde müşteri memnuniyeti esastır. İşletmeler artan rekabet koşullarında müşteri odaklı olmak durumundadırlar. İşletmelerin, müşterilerini kimlerden oluştuğunu, özelliklerini, gereksinimlerini, beklentilerini, sosyal sınıflarını ve kültürlerini, çok iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru ve hızlı bir şekilde ürün tasarımlarına yansıtılmasını gerekli kılar. Toplam Kalite Yönetiminde müşteri en önemli öğelerden biri olmasının en önemli sebebi, işletmelerin değişen pazar koşullarında pazar paylarını elde tutabildikleri veya arttırabildikleri sürece varlıklarını sürdürebilmeleridir.⁷⁰

Müşteri odaklı yada müşteri merkezli olmak, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini, müşterilerin önemli bir bilgi kaynağı girdisi olarak algılamalarının hem de rakipler hakkında bilgilerin kullanılmasını, Pazar araştırmasının sürekli yapılmasını kapsar. Bunun yanında müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi, ürünlerin rakip ürünlerle karşılaştırılması, kalite hedeflerinin desteklenmesi, müşteriler ile yakın ilişkiye geçilmesi ve hatta müşterilerle yüz yüze görüşülmesi de müşteri odaklılığın gereklerindendir.⁷¹

⁶⁸ Muhsin Halis, **Toplam Kalite Yönetimi ISO-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi**, Ankara: Roma, 2004, s.6.

⁶⁹ Dinçer, 1998, s.113.

⁷⁰ Ataman, 2001, s.315.

⁷¹ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2.Baskı, İstanbul: Beta, 2001, s.170.

Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Dış müşteri memnuniyeti kavramının yanında ayrıca iç müşteri memnuniyeti kavramı üzerinde de durulmaktadır. İç müşteriden kasıt kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, üretim süreci içinde girdi olarak kullanan kişi yada birimi ifade eder. Toplam kalite yönetimi gurularından Drucker'ın tabiriyle artık birer “bilgi insanı” olan iş görenlerin yeni işletmelerde üstlendikleri rol önem itibariyle diğer bütün üretim faktörlerinin üstündedir.⁷²

Kalite Odaklılık: Kalite, bir anlamda, bir hizmet veya mamul için doğrudan alıcıların ya da ara kullanıcıların yargısı olup ihtiyaçlar ve beklentilerin tatmin edilmesi kapsamında ortaya konan inançların ölçüsüdür. Diğer yönüyle organizasyonların ürünü gerçekleştirme süreçlerini oluşturan sistemlerin tüketicilere verdiği güvendir. Bu sebeple Kalite odaklı olmanın iki yönünden bahsedilebilir. Tüketici açısından kalite ve üretici açısından kalite.⁷³ Kalite asla tam olarak ulaşılamayacak bir hedef olarak görülmeli ve daima “daha kaliteli nedir?” arayışı sürmelidir. Geçmişte eğer bir ürün spesifikasyonları karşılıyorsa, kaliteli olarak kabul edilirdi. Ancak kalite spesifikasyonları karşılamanın ötesinde bir kavramdır. Kalite sürekli bir gelişme, ideal bir değer etrafında değişkenlerin farklılaşmasıdır.⁷⁴

Kalite odaklı olmak kısaca “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır” diyebiliriz.⁷⁵ Sadece ürünün kalitesi değil bir işletmede tüm birey ve fonksiyonları kapsayacak şekilde organize olmayı gerektirir.⁷⁶

Günümüzde yönetimin bazı geleneksel yargılardan kurtulması gereklidir. Örnek verecek olursak yüksek kalite daima yüksek maliyet gerektirir düşüncesi artık terk edilmelidir.⁷⁷ Kalite odaklı üretim, verimliliğe önem veren firmaların rekabet gücünü arttıran bir etken olarak görülmeye başlandı ve işletmenin çalışanları için can sıkıcı,

⁷² Halis, **İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi**, 2004, s.10.

⁷³ İskender Çalman ve Muhsin Halis, “Kobilerde Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9000:2000) ve Gaziantep Organize Sanayiinde Bir Uygulama”, **I. Kobiler ve Verimlilik Kongre Kitabı**, İstanbul: Kültür Üniversitesi-MPM-KOSGEB, 11-12 Aralık 2002, s.284.

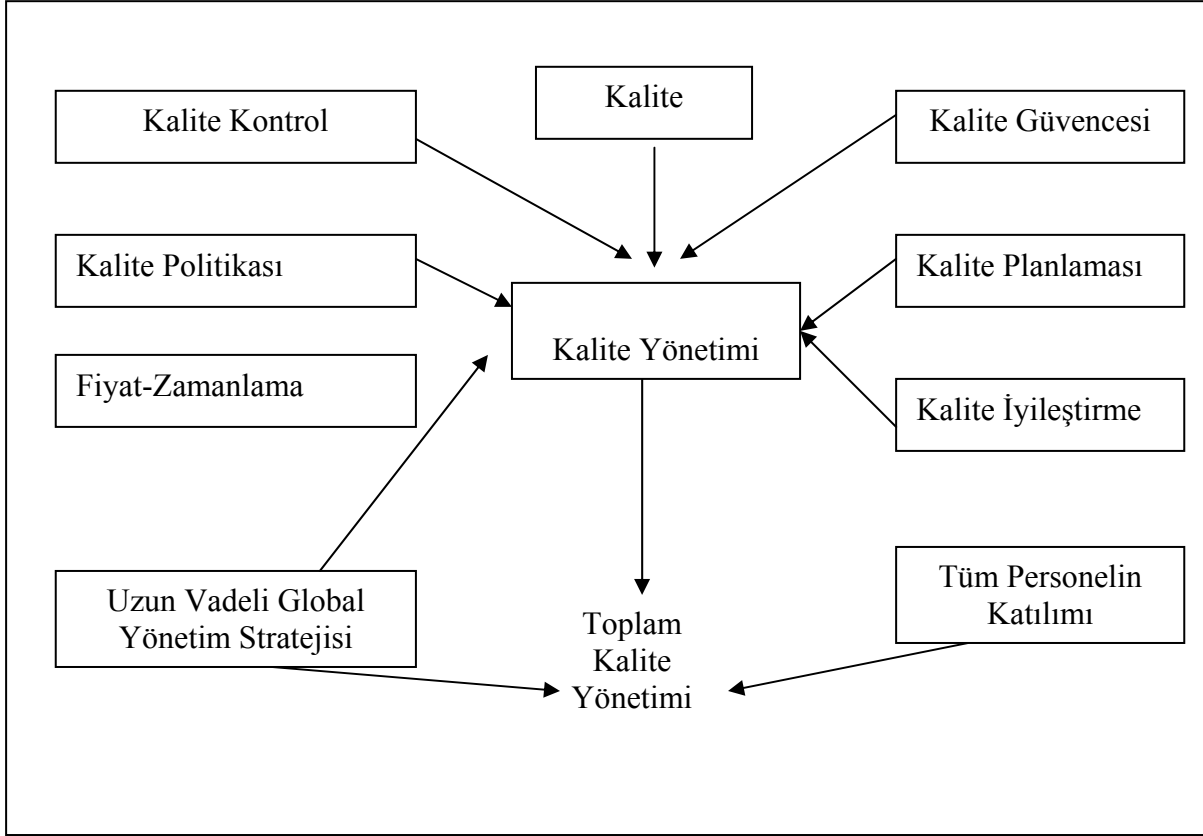
⁷⁴ Introduction to the Cost of Quality, Technicomp Inc., **Kalite Maliyeti**, Naci Uğur(Çev.), Nu.29, 2.Baskı, Ankara:KOSGEB Eğitim Merkezi Yayınları, 1995 s.5.

⁷⁵ Özevren, 2000, s.7.

⁷⁶ Ataman, 2001, s.314-315.

⁷⁷ Çalman ve Halis, I. Kobiler ve Verimlilik Kongre Kitabı, 2002, s.285.

rahatsız edici olmaktan çıkıp, herkesin üzerinde fikir birliğe vardığı, vazgeçilmez bir işletme politikasına dönüştü.⁷⁸



Şekil 4: Toplam Kalite Yönetiminde Yer alan Kalite Deneyimleri

Kaynak : Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta, 2000, s.104.

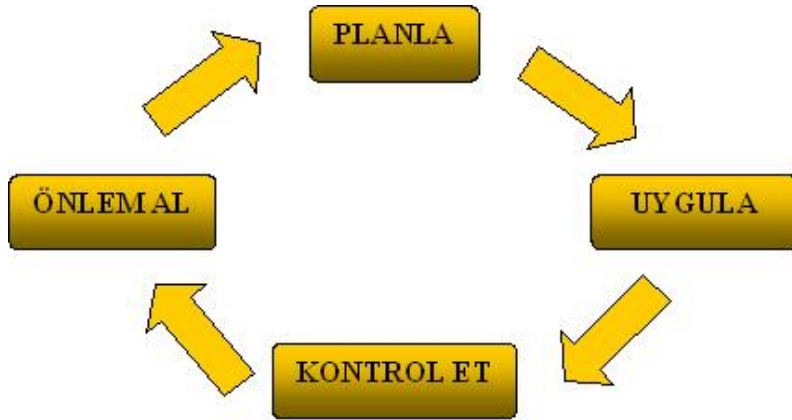
Sürekli Gelişme: Rekabette başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır.⁷⁹ Toplam kalite yönetimin ardındaki felsefeyi başka bir deyişle yaşam tarzını ifade eder. Her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için kişi evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli daha iyisini yapmak için bir gayret içinde olmalıdır.⁸⁰ Sürekli

⁷⁸ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.201.

⁷⁹ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: KalDer Yayınları, 1992, s.13-15.

⁸⁰ Ataman, 2001, s.316.

gelişme işletmede herkesin katılımını gerekli kılan bir süreçtir. Sürekli gelişme sayesinde işletme hem kısa hem de uzun vadede başarısını arttıracaktır. Çünkü verimlilik artışı maliyetleri düşürüp karlılığı arttıracak, karlılık artışı daha çok kaynak elde etmeyi sağlayacaktır. Bu kaynakların uygun kullanımı tekrar verimliliği arttıracak ve bu döngü devamlı olarak işletmeyi geliştirecek ve rekabet gücünü arttıracaktır.⁸¹



Şekil 5: Dr.W. A.Shewhart'ın ortaya koyduğu, Deming'in aktardığı Sürekli gelişme (P-D-C-A) (Plan-Do-Check-Act) “Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al”

Standart prosedür daha iyisini yapmaya ve geliştirmeye devam etme yönündedir. Her şey mükemmel olmadıkça iyileştirme ve geliştirme için bir neden vardır. Süreçte yapılacak yeni ayarlamalarla,zaman ve para israfı azaltılabilir ve çalışma ortamı daha iyi hale getirilebilir. Çünkü kalite sonu olmayan bir yarıştır. Daima en iyi olamayacağımızı bilerek, her zaman biraz geliştirecek bir şeylerin olduğunun farkında olunmalıdır.⁸²

Süreç Odaklılık: Bütün sonuçların belirli süreçlerden geçerek elde edildiği mantığına dayanır. Bu sebeple sonuçları elde etmek için onu üreten süreçlere

⁸¹ Özevren, 2000, s.37.

⁸² Halis, Toplam Kalite Yönetimi ISO-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, 2004, s.8.

odaklanmak gerekir. Süreç odaklılığın çağrıştırdığı diğer yaklaşım, organizasyonları fonksiyonlar yerine süreçler olarak ele almaktır.⁸³

Süreç iyileştirme çalışmalarında yangın söndürme yerine, yangının asıl nedenlerinin belirlenerek ortadan kaldırılması amaçlanır. Süreç iyileştirme yapılan işlerin ve yönetilen süreçlerin performans düzeyinin artırılması için yeni yolların aranması ve uygulanmasıdır.⁸⁴ Eğer müşteri gereksinimleri 100% tatmin edilemiyorsa süreç yeniden gözden geçirilir. Sürecin gözden geçirilmesine girdilerden başlanır, sonra işlemler ve yöntemler gözden geçirilir.⁸⁵

Bilime, Eğitime Önem Vermek ve Tam Katılım ile Takım Çalışması:

Toplam kalite yönetimi; bilgiyi kolayca alabilen, bilgi alma kapasitesi yüksek, toplam kalite yöntemlerine felsefesine hakim, müşteri ilişkilerine son derece duyarlı, sürekli öğrenen insan gücü yapısını gerektirir.⁸⁶ Örgütte kalitenin algılanması için çalışanların eğitimden geçirilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların eğitimi toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez bir unsurudur. Bilime önem vermenin ve eğitimin sürekliliği şirketin tüm kademelerine yayılmalıdır.⁸⁷

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki personelin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller kapsamında faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar.⁸⁸ Toplam kalite yönetiminde insan, sisteme dönük yaklaşımın bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yani yönetim, sistemi geliştirmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan üzerinde yoğunlaştırmaktadır.⁸⁹

⁸³ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2001, 177-178

⁸⁴ Rıdvan Bozkurt, **Süreç İyileştirme**, 2.Baskı, Ankara: MPM Yayın No:661, 2003, s.53.

⁸⁵ Özevren, 2000, s.72.

⁸⁶ Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.169.

⁸⁷ Cafer Çelik, “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1993,s.124.

⁸⁸ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 3.Baskı, Vipaş Yayıncılık, Bursa, 1998, s.161.

⁸⁹ Hakan Yıldırım, “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları”, **Öneri**, Cilt:5, Sayı:17, (Ocak 2002), s. 193.

J.Duran ise yazılı prosedür vs. yerine “takım ilişkileri”ne önem vermiş ve kalite geliştirmeyi, proje bazında geliştirmeyi hedeflemeyi önermiştir.⁹⁰ Lester Thurow “Kafa Kafaya” (Head to Head) isimli kitabında; “iş gücü becerileri 21. yüzyılın önemli rekabet silahı olacaktır. Beyin gücü yeni teknolojiler üretecek, ancak kişilerin ve takımların üretilen yeni ürün ve teknolojileri kullanması ve bunları düşük maliyete getirmesi konusunda yetenekli iş gücü ve de takımlar her şeyimiz olacaktır.” Diye yazmaktadır.⁹¹

Sorunların çözümü ve proses (süreç) iyileştirmenin en etkin yolu, çok fonksiyonlu takım çalışmasının başarısına bağlıdır. Toplam kalite yönetiminin başlıca amaçlarından birisi de işletme çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Başka bir deyişle 1+1=3 şeklinde ifade edilebilen, ekip çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkündür. Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. İnsanların başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinmesi “tam katılım”ın oluşma ve gelişmesindeki en önemli etkidir.⁹²

3.2 Kaliteyi Etkileyen Etmenler

Para: Mal ve hizmetlerin farklılaşması, rekabetin artması ve geri kalmış ülkelerdeki krizler sebebiyle işletmelerin kar marjları düşmüştür. İşletmeler bu açıklarını pazar genişletmek ve işletmede hurda ve hataları minimuma indirerek kapatmaya çalışmaktadırlar.

Ayrıca gelişmeler, işletmelerde yeni teknolojilere yatırım yapma gereğini doğurmuştur. Bütün bunlar var olan masrafları arttırarak, karın düşmesine sebep olmuştur. Bu nedenlerden dolayı paranın yönetimi Toplam Kalite Yönetimi’nin temel işlevlerinden biridir. Şu gerçek artık kavranmıştır ki; ISO 9000 kılavuzuyla Toplam

⁹⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, İstanbul: Beta, 1999, s.292.

⁹¹ Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.73.

⁹² Nazmi Karyağdı, Toplam Kalite Yönetimi, 2001, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm> (31 Temmuz 2006).

Kalite Yönetimi birbirine karıştırılmaması gereken kavramlardır. İşletmelerin finansman bölümlerini toplam kalite yönetimi sürecine dahil etmek gereklidir.⁹³

Pazar: Pazar yapılarının değişmesiyle birlikte işyerleri de farklılaşmalar göstermeye başladı. İktisadi teşebbüslerin mahiyeti üretim-hizmet bileşimine doğru geçişle şekil değiştirmeye başladı. Bilgi kaynaklarının yükselişe geçtiği bu yeni pazar yapısında mavi yakalıların işi adale gücünden bilgi kullanma gücüne doğru bir değişim göstermeye başladı. Üretimin birçok unsurunda meydana gelen değişim, bir ihtiyaç olarak şirketin içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu ortamda varlığını sürdürmek üzere geliştirmekte olduğu strateji konusunda yapılacak bir analize bağlamaktadır.⁹⁴ Michael Porter “Competitive Advantage” isimli kitabında işletmelerin maliyetleri düşürerek kaliteyi arttırıp bu şekilde bir rekabet avantajı sağlamanın gerekliliğini vurgulamakla bir anlamda toplam kalite yönetiminin de en önemli misyonunu belirtmektedir.⁹⁵

Pazarları alıcılar ve satıcılar olarak iki bölüme ayırabiliriz, alıcılar yönünden baktığımızda, alıcılarımızın istek ve gereksinimleri, bizim kalite karakteristiklerimizi oluştururlar. Müşteriler her geçen gün daha çok özellikler aramakta ve bunları daha ucuza temin etmek istemektedirler. Bunun neticesinde ürünler daha özel ve kapsamlı hale gelmektedirler. Böylece işletmeler mal ve piyasa çeşitlenmesine gitmekte, bunu içinde işletmeler daha **esnek** ve manevra kabiliyetine sahip olmak durumunda kalmaktadırlar. Satıcılar açısından da durum aslında çok farklı değildir. Satıcılarda kendi alıcılarının yani müşterilerinin istediği şartlarda mal üretmek ve satmak zorundadırlar.⁹⁶

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda mükemmel bir organizasyon yaratılması için globalleşme gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin bilinci içerisinde uluslararası pazarlara odaklanmanın zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar oluşturulmasını savunmaktadır. “*Global organizasyon*”, aynı zamanda

⁹³ Özevren, 2000, s.73.

⁹⁴ Halis, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, 2000, s.34.

⁹⁵ Michael Porter, “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, March-April 1990, s.74s

⁹⁶ Özevren, 2000, s.74.

bulunduğu pazar içerisinde her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan “çevik ve esnek organizasyonlar” olmak durumdadırlar.⁹⁷

Bilgi: Üretim faktörlerinin tümünün mahiyetine etki eden bilgi, evrenselliği itibari ile değiştirdiği her şeyi evrenselleştirdi yani globalleştirdi. Bilginin önemi her alanda kendini hissettirmeye başladı.⁹⁸ Tüm uzmanlar ve bilim adamları içinde yaşadığımız yüzyılın “rekabet çağı” ve “bilgi çağı” olacağı konusunda fikir birliği içerisindeyler.⁹⁹

Alvin Toflere göre 21’ci yüzyılda bilgiyi yakalayan toplumlar, bilgiyi yakalayamayan toplumları fena halde ezecektir. Geçmişte fiziksel güç önemliydi. Ardından sanayi devrimi ile makinenin ve para paranın gücü geldi. Ancak bütün bunların saltanatı bilgi çağına kadar sürdü.¹⁰⁰

Toplam kalite yönetimi günümüz bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin en geniş bir şekilde kullanılmasının önemi üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimi, “bilgi destekli yönetim” anlayışını savunmakta, bu amaçla organizasyonda enformasyon toplama, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır. Rekabetin hızla arttığı günümüz koşullarında “bilgi” rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu kapsamda “araştırma ve geliştirme yönetimi”, yenilik ve yaratıcılık yönetimi” toplam kalite yönetiminin toplam boyutlarıdır.¹⁰¹ En önemli zenginlik kaynağı bilgidir. Kim daha çok bilgiye sahipse ve kim daha çok bilgisini kullanabilirse, bu rekabet yarışında ipi o göğüsleyecektir.¹⁰²

İnsan: Kordsa Genel Müdürü Sn. Bülent Savaş’ın da söylediği gibi; Toplam kalite yönetimi ve diğer yönetim tekniklerinde, insan denklemin her yerinde var. TKY

⁹⁷ David K. Carr, ve Ian D. Littman, **Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s**, 2nd ed.(2.Baskı), Arlington, VA: Coopers&Lybrand, 1993, s.92.

⁹⁸ Halis, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, 2000, s.34.

⁹⁹ Aktan, “Çağdaş Yönetim Anlayışı”, s.20.

¹⁰⁰ Alemdar Yalçın, 21. Yüzyılda Yeni İletişim Teknikleri, Doğurduğu Sorunlar ve Yerel Basın, T.C.Başbakanlık Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sitesi Seminerler Yayını, http://www.byegm.gov.tr/seminerler/duzce_vii/duzce_6.htm (3 Ağustos 2006), par.8.

¹⁰¹ Aktan, “Çağdaş Yönetim Anlayışı”, s.15.

¹⁰² Özevren, 2000, s.75.

felsefesini benimsedikleri ilk andan itibaren işletmenin sahibi Sn. Sakıp Sabancı'dan başlayarak, şirketin her kademesinde “Farkı yaratan insan” felsefesine yürekten inanılmış. En iyi teknolojiniz bile olsa insan faktörü çok önemli. Özellikle de müşterilerle, tedarikçilerle ve toplumla olan ilişkilerin ön planda olduğu TKY’de insan faktörü göz ardı edilemez. Bir organizasyonu başarıya taşıyan başka etkenlerde vardır ama en önemli unsur insandır. Ve sözlerine şunu ilave ediyor “bizim en büyük çabamız insan kalitesini yükseltmek ve katılımı arttırmaktır.”¹⁰³

Günümüzde şu gerçek açıkça bilinmektedir ki insana verilen değerle birlikte işte tatmin olma ve memnuniyet duyulması halinde verim artmakta, aksi halde ise düşmektedir.¹⁰⁴ İşletmelerde bilgi önem kazanınca, doğal olarak bilgiyi kullanacak insanda önem kazanmıştır. İşletmelere hayat veren, para, malzeme ve iş yeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisinde bir üretim faktörü olan insandır.¹⁰⁵

Yönetim: Toplam Kalite Yönetimi çağdaş bir yönetim tarzı olup demokratik yönetim tarzı gerektirir. Demokratik yönetim katılımcı yönetim demektir. Toplam Kalite yönetiminden etkilenen ve etkileyen unsur yönetimdir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesine bağlı olarak örgüt yapıları da değişmiştir. Esnek, yalın ve sınırsız örgütler ve bu örgütler içinde grup ve takım çalışmaları oluşmaktadır. İşlevsel yönetimin yerine işlemsel yönetim (proseslerle yönetim) önem kazanmıştır.

Bir süreç olarak yönetime baktığımızda planlama, örgütlenme ve yönetme işlevlerinde bu kadar çok değişiklikler olunca, bunlara bağlı olarak kontrol faaliyetlerinde de köklü değişiklikler oluşmuştur. Muayeneye dayalı ve başkası tarafından yapılan kontrol yerine “kendi kendini kontrol” kavramı gelişmiştir. Başkası tarafından kontrol edilmenin zorluğu ve maliyeti göz önüne alınırsa herkesin kendi kendinden sorumlu olmasının önemi ortaya çıkar.

Bu durumda insanların kendi kendilerini kontrol etme kriterlerinin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışanlara belli hedefler verilmeli

¹⁰³ Zeynep Aycan, **Türkiye' de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s.47.

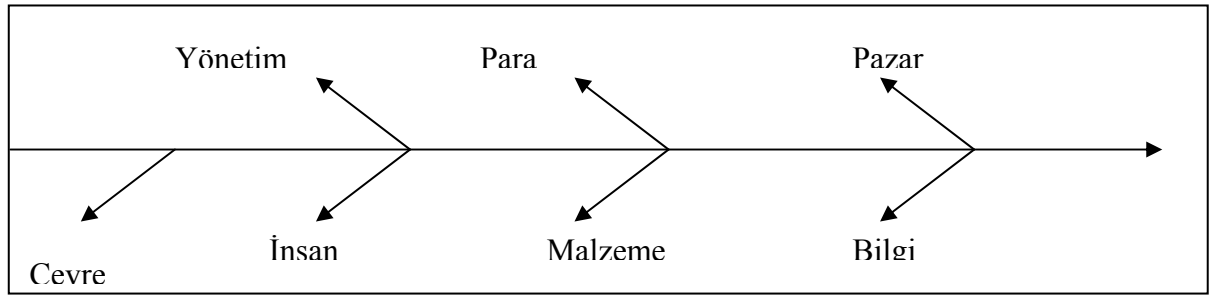
¹⁰⁴ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta, 1994, s.211.

¹⁰⁵ Özevren, 2000, s.75.

ve bu hedeflere nasıl ulaşacakları kendilerine bırakılmalıdır. İşi yapan hedefine nasıl ulaşacağını daha iyi bilir. Bu durumda “hedeflerle yönetim” ortaya çıkmaktadır. Hedeflerle yönetim tek bir sonuca ve süreçlere ağırlık veren ve amaçlara göre yönetimin çağdaş bir uygulamasıdır. Bireysel kontrol yerine grup kontrolü önem kazanmıştır.¹⁰⁶

Malzeme: Hammadde veya kaynaklar ürün veya hizmetlerin maliyeti ve kalitesi üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.¹⁰⁷ Piyasalardaki ve işletmelerdeki değişimlerle birlikte malzemeler de teknolojik gelişmelere paralel olarak çok gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Bütün bunlar yönetimin geliştirilmesine de katkı sağlar.¹⁰⁸

Toplam Kalite Yönetimi’nde başarıya ulaşabilmek için bu etkenleri kontrol altında tutmak gerekir. Üretimin ve ürünün kalitesini etkileyen bu etkenlere çevre, siyaset ve sosyo-psikolojik faktörler gibi diğer etkenleri de eklemek mümkün.¹⁰⁹



Şekil 6: Ishikawa’nın Kalite’yi Etkileyen Unsurları diyagramı

Kaynak: Mina Özevren, Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, 2.Baskı, İstanbul: Alfa, 2000, s.78.

3.3 Kalite Güvence Sistemi

Hedeflenen amaca ulaşabilmek için faaliyetlerin belli bir sistem dahilinde organize edilmesi büyük önem taşır. Bu amacın kalitesi yönetim sisteminin kalitesi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle pek çok kalite ödülleri ve belgeleri ürüne veya şahsa değil sisteme verilir. Çağdaş bir işletme yönetimi de işletmeyi açık bir sistem olarak kabul

¹⁰⁶ Özevren, 2000, s.77-78.

¹⁰⁷ Halis, Toplam Kalite Yönetimi ISO-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, 2004, s.98.

¹⁰⁸ A.Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları**, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 1996, s.244-245.

¹⁰⁹ Özevren, 2000, s.78.

eder ve bu nedenle işletme içerisinde ve dışındaki her bir birimin birbirleriyle ve sistemle olan ilişkilerinin iyi bilinmesini gerekli kılar. Çağdaş bir yönetim biçimi olan kalite yönetiminin de açık ve iyi yapılanmış bir sisteme sahip olması şarttır. Bu nedenle işletmenin kaynakları, örgüt yapısı ve alt birimleri hatta bunların birbirleri ile olan ilişkileri tanımlanmalı, müşteri ihtiyaçlarını cevaplayabilecek şekilde planlanmalı ve yazılı hale getirilmelidir.

Kalite güvence sisteminin özü işletmenin iyi yapılanmış, entegre ve açık sistem olmasıdır. Sistem kurmak kaliteyi geliştirebilmek için günümüzde ihtiyaç halini almıştır. Sistemli faaliyetler geliştirilemez. Eğer işletmede doğru bir sisten kurulmazsa hızla değişen, gelişen ve karmaşılaşan pazarda işletmenin etkin ve verimli çalışması ve hatta hayatta kalması mümkün olmayabilir. Kalite güvence sistemi kurmanın ana nedeni kalite müşteri tatminini devamlı bir şekilde sağlayabilmektir. İyi bir kalite sisteminin amacı, metot, materyal ve ekipmanla uyumlu ve tutarlı bir süreç sağlamaktır.¹¹⁰

İşletmelerin önce kalite güvence sistemini oluşturmaları ardında da toplam kaliteye geçmeleri tavsiye edilmektedir.¹¹¹

Kalite Güvence Sistemi ve ISO 9000: Kalite ürüne tesadüflerle değil, ancak bilimsel metotlar ve sistemli çabalarla kazandırılabilir. Sistemli bir yaklaşım sonucunda kaliteli ürün elde edilebilir. Özetle ürün yada hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri karşılamaında yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistematik çalışmaların toplamıdır.¹¹²

ISO 9000 Uluslar arası Standartlar Örgütünün yayınlamış olduğı bir kalite güvencesi sistem standardıdır. Bu standart ürünlerin sağlanması gereken özellikleri değil, ürünün üretildiğı sistemin sağlanması gereken şartları tanımlamaktadır. ISO 9000 standardı; bir firmadaki üretimin, kalite kontrol, satınalma, pazarlama sevkıyat ve

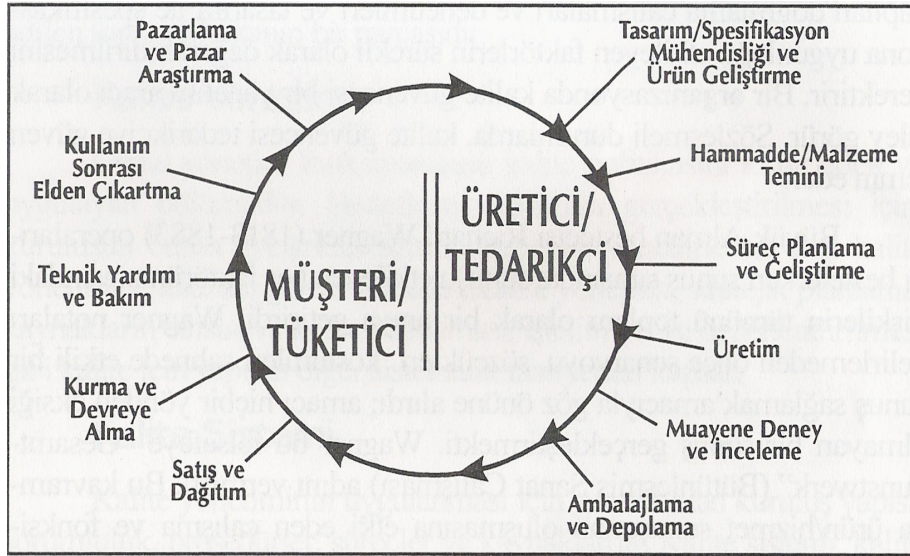
¹¹⁰ Halis, Toplam Kalite Yönetimi ISO-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, 2004, s.63.

¹¹¹ Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.364.

¹¹² Halis, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, 2000, s.229.

depolama vb. alınan kararların ürün kalitesine etki eden tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar.¹¹³

Kalite güvencesi yukarıda da ifade edilmeye çalışıldığı gibi kalite için konulan standartlara uyum ve bir ürün veya hizmetin kalite yönünden tüm beklentileri yerine getirmesini güvenli bir biçimde sağlayan tüm planlı ve sistemli çabalardır.



Şekil 7: Kalite Halkası

Kaynak: ISO 9000 Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 5, MPM Yayınları, s.8.

Kalite güvence sisteminin sunduğu standartlar, tedarikçi firmanın uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtir. Belli bir kalite düzeyine çıkmayı zorlamaz. Yalnızca bulunan kalite düzeyinde asgari kalite standartlarını taşımak kaydıyla müşteri ile tedarikçi firma arasında bir nevi sözleşme görevini görür. Sonuç olarak bu sisteme sahip olan firma, mevcut sistemi ile müşteriye belirli düzeyde mamul sunabileceğini ve bunun sürekliliğini sağlayabileceğini taahhüt etmiş olur ve sadece müşterilere belirli bir kalite düzeyinde güvence sağlar. Kalite güvence sistemi neyin nasıl olması gerektiğinden içeriğinde bahsetmez.¹¹⁴ ISO 9000

¹¹³ Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.366.

¹¹⁴ Halis, Toplam Kalite Yönetimi Iso-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, 2004, s.70.

standartlar serisi 5 ayrı standarttan oluşur. ISO 9001 en kapsamlı standarttır diyebiliriz. Üretim, tasarım, tesis ve hizmette kalite standartlarını belirlemiştir. ISO 9002 üretim ve tesiste kalite, ISO 9003 son kontrol ve testlerde kalite, ISO 9004 ise kalite yönetimi ve kalite sistem birimleri için oluşturulmuş standarttır. ISO 9000:2000 ise bu standartlarda nitelik ve nicelik olarak bir takım değişiklikleri içermektedir.¹¹⁵ ISO 14000 standartları ise işletmelerin çevreleriyle ilgili olarak tarif geliştirmeleri gereken konularla ilgili olup, doğal kaynakların kullanımı, enerji tasarrufu ve benzeri konularda işletmelerin neyi nasıl yapacaklarını önceden tanımlamalarını öngörür. Son yıllarda sosyal sorumluluk ile ilgili olarak SA 8000 standardı geliştirilmiştir.¹¹⁶

3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Taylorist yaklaşımın egemen olduğu yıllarda işletmeler, ürün, donanım, teknoloji, malzeme, ve enerjiden oluşan fiziki verimlilik faktörlerini baz alarak ölçek büyütme ve maliyet düşürme ile üretkenliklerini hızla arttırmışlardı. Bu yaklaşımın etkin olduğu yıllarda işgörene de bir makine gibi davranılırdı. Bu günün işletmecilik anlayışı insan ve onun çalışma hayatı kalitesine büyük önem vermektedir.¹¹⁷

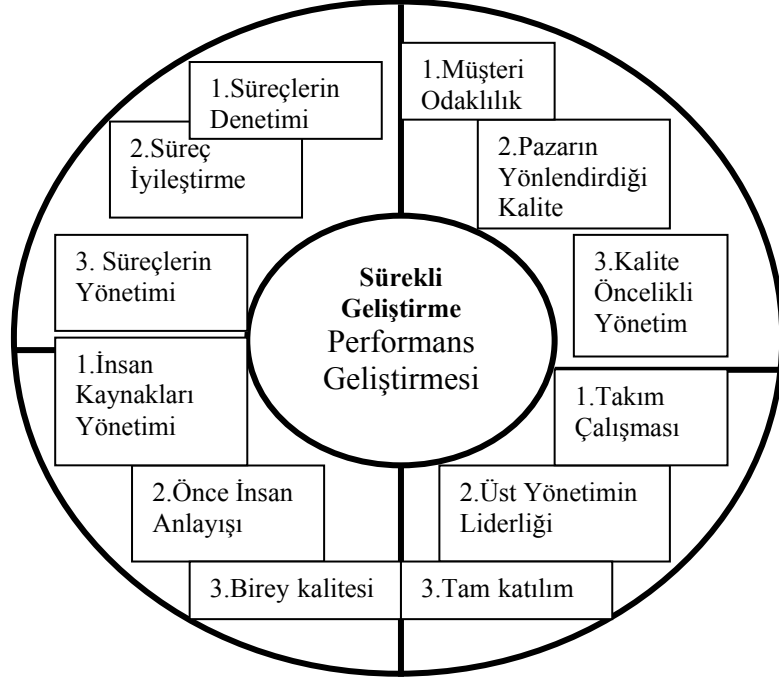
Toplam kalite yönetimi, organizasyonlarda “kalite” çitasının yükseltilmesini amaçlayan bir felsefedir. Bu yönetim anlayışında müşterilerin talep ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılması ve dolayısıyla verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.¹¹⁸

¹¹⁵ Ataman, 2001, s.320.

¹¹⁶ Koçel, 1999, s.297.

¹¹⁷ Halis, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, 2000, s.23.

¹¹⁸ Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Sinerjik Yönetim, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999, s.4.



Şekil 8: Toplam Kalite Felsefesi ve İlkeleri

Kaynak: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulaması, <http://politics.ankara.edu.tr/~aksoy/eky/hbuyruk.doc>, 2005, s.3.

Toplam kalite yönetiminin guruları E.Deming; kalitenin yönetilmesi konusu üzerinde durmuş, J.M.Juran yazılı prosedür yerine takım ilişkilerine ağırlık vermiştir. Japon bilim adamları da toplam kalite felsefesine büyük katkıda bulundular. K.Ishikawa Kalite çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Crosby “sıfır hata” kavramını kullanmış ve mükemmelleştirmeyi vurgulamıştır. Bütün bu isimlerin yapmış oldukları çalışmalar, konuyu istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkarmış, tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir. Hatta daha geniş kapsamlı düşünülmüş ve kalite sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai mamulün son kullanıcıya ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve

sorumluluğu haline gelmiştir. Başka bir deyişle kalite olayı “teknik” bir uygulama olmaktan çıkmış bir “felsefe haline dönüşmüştür.”¹¹⁹

Günümüzün global dünyasında evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı, kalite felsefesi anlayışını benimsemek ve kalite uygulamalarının devamlılığını sağlamaktır. 1950’lerde başlayan kalite yolculuğu, 1990’larda müşteri odaklı bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yöntemi ön plana çıkarken, 2000’li yıllarla birlikte müşteri+çevre odaklı bir yönetim anlayışı önem kazanmıştır. 1980 lerden itibaren hızla artan rekabet, kalite anlayışını zorunlu bir hale getirmiştir. Rekabetçi olmanın ana noktası olan kalite de aynı oranda önem kazanmış ve bu nedenle kaliteli olmak kar elde etmek için değil, faaliyetleri devam ettirebilmek için neredeyse zorunlu bir kavram halini almıştır.¹²⁰

¹¹⁹ Koçel, 1999, s.291-292.

¹²⁰ Özlem İpekgil Doğan ve Engin Deniz Eriş, “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, 2000, par.1-3.

Dördüncü Bölüm

4 GLOBALLEŞMENİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1 Global İşletmelerde, Örgüt Yapısı ve Toplam Kalite Yönetimi

Global işletmeler açısından rekabet olgusunun her geçen gün daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, globalleşen bir dünyada, işletmeleri çok ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir. Bu kapsamda, müşterilere yönelik uygulanacak en temel stratejilerinden biri, müşteriye işletmenin odak noktasına yerleştiren ve müşteri memnuniyetinin yanı sıra, örgüt yapısı içerisinde müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımının benimsenmesidir.¹²¹

Değişim istesek de istemesek de bir olgu olarak karşımızdadır. Örgüt bazında meydana gelen birçok değişim ise dış merkezden gelen baskılara karşı bir tepkidir.¹²²

Uygulamaya konulan Toplam Kalite Yönetimi kurumsallaştırma sürecinin kapsamındadır. Bunun gibi 1990'lı yıllarda hemen hemen bütün alanlarda yaşanan aşırı rekabet baskısı karşısında, bu baskıya dayanamayan örgütlerin bir çoğu yavaş yavaş ya sistemden çekilerek, ya da diğer kurumlar tarafından satın alınarak faaliyetlerine son verip varlıklarını devam ettirmemişlerdir.¹²³

Toplam Kalite Yönetimi, örgüt geliştirme ve yeniden yapılanma teorileri ve uygulamaları arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Nedeni ise, ne örgüt geliştirme ve ne de yeniden yapılanma kalite temelli olmak zorunda değildir. Fakat süreç ve amaç olarak birbirlerine çok benzeyen iki sistem olarak etkim çözümler önermesi itibarıyla Toplam Kalite Yönetimi piyasa gereklerine ve şartlarına uygun bir yapılanma ve değişim stratejisi kapsamında bu klasik metotların da gözden geçirilmesine imkan vermiştir.

¹²¹ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş, ve Tom Burgess, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Konya: Damla Ofset, 2000, s.12.

¹²² John Pike ve Richard Barnes, **TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement**, 2.Baskı, London : Chapman&Hall, 1996, s.41.

¹²³ Ertuğrul Ihlamur, "Bankacılıkta Yeniden Yapılanma (Reengineering)", **5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler**, 3.Cilt, İstanbul: TÜSİAD&KalDer, 13-14 Kasım 1996, s.547.

Çünkü Toplam Kalite Yönetiminde mahiyet itibariyle bir örgüt geliştirme faaliyeti içerir. Bu geliştirme, örgüt kültürünü geliştirme süreci yada öte yandan müşteri beklentilerine daha kapsamlı cevap verebilmek, veya daha etkin ve etkili olmak için örgütü temel süreçlerini etkileyerek geliştirmektir.¹²⁴

Yaşadığımız şu günlerde, dünyada en fazla üzerinde durulan konuların başında değişim kavramı yer almaktadır. Özellikle son yıllarda giderek artan globalleşme olgusunun da etkisiyle, işletmeler değişim yönetimi kavramıyla, daha fazla ilgilenmek durumunda kalmış ve hatta değişimi yönetme gereği ortaya çıkmıştır. Değişim kavramı planlı yada plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir.

Yeni ve daha zor bir piyasa koşullarında rekabet edebilmek için, işletmenin yönetim biçiminde köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi ihtiyaç olmuştur. Bu durum işletmeleri köklü biçimde yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Esnek bir organizasyon yapısı ve öğrenen bir örgüt kültürü, değişim ve globalleşme için önemli unsurlardır.

Global işletmelerde değişim, iş süreçlerinde meydana gelen değişimlerin bilinçli bir şekilde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi süreci olarak açıklanabilir.¹²⁵

Globalleşme ve bilgi teknolojisinde meydana gelen gelişmeler işletmelerin rekabet koşullarını giderek zorlaştırmıştır. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin sürekli olabilmeleri için öğrenme hızlarının dış çevrenin değişim hızını yakalaması hatta onun önüne geçmesi gerekmektedir.¹²⁶

Mevcut bilgiler ve bu çerçevede üretilen mal ve hizmetler kısa bir süre içinde eskimekte, demode hale gelmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda bilgi gerçekten inanılmaz bir hızda üretilmekte ve tüketilmektedir.¹²⁷

Gerek ülkeler gerekse işletmeler, dışa kapalı bir ekonominin günümüz dünyasında yeri olmadığını anlamışlardır. Bu gün hiçbir ekonomi kendi kendine yeterli olamaz. Kendini global dünyaya açmayan bir ekonomi, değişimin gerisinde kalır ve gelişemez. Bunun bilincine varan ülkeler ve işletmeler, ulusal ekonomilerini dünyaya açmaya; mal, emek ve sermaye hareketlerinin sınır tanımadığı dünyada bir yandan

¹²⁴ Pike ve Barnes, 1996, s.42.

¹²⁵ Tekin, Güleş, ve Burgess, 2000, s.12.

¹²⁶ Ataman, 2001, s.385.

¹²⁷ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s.81.

uluslar arası rekabet yarışında öne geçmeye diğer yandan rekabet güçlerini arttırmak için ekonomik işbirliğine ve bölgesel birleşmelere ağırlık vermeye başlamışlardır.

Özellikle büyük işletmeler kendilerini ekonomik globalleşmenin içinde bulmuşlardır. GATT, WTO ve IMF gibi uluslararası kuruluşların çabalarıyla dünya ekonomisinde sağlanan liberalleşme hareketleri, ülkelerin hızlı ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmede piyasa ekonomisinin önemini kavramaları, uluslar arası firmaların sınır ötesi satış yapma ve maliyeti düşürmek amacıyla daha ucuz kaynak sağlama istekleri gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

Global süreçte yeni eğilimlerin ortaya çıktığı bir gerçektir. Global işletmeler açısından bilgi toplumuna geçiş bunlar arasında en belirgin olanıdır ve global işletmeler için önemi büyük olan çağımızın gelişen olaylarını takip etmek bilgi teknolojilerinin hızlı değişimi sayesinde mümkün olmaktadır.¹²⁸ Her alanda olduğu gibi özellikle işletmelerde bilginin elde edilmesi ve kullanımın önemi giderek artmıştır. Bilgi, para, entelektüel sermaye ve girişimcilik global işletmeler için en önemli temel girdi ve birer güç kaynağı konumundadır. Para ve girişimciliğin kazanılması da büyük oranda bilginin elde edilmesi ve kullanılması ile mümkün olmaktadır.¹²⁹

Üretim faktörleri arasında bilgi giderek ön plana çıkmakta, işletmelerin rekabet gücünü arttırmada önem kazanmaktadır. Bilginin işletmelerin rekabeti açısından taşıdığı önem, öğrenen örgütlere duyulan ihtiyacı ortaya çıkartmaktadır. Artık işletmeler bilginin tek elde toplandığı yapılardan giderek uzaklaşmakta, bunun yerine herkesin, her zaman ve her konuda öğrenmesini, öğrendiklerini paylaşmasını hedefleyen yapıları benimsemektedir. Yine globalleşme sonucunda bilgi artık saklanamamakta, işletmeler bilgiye daha kolay ulaşabilmekte bunun sonucunda ise sürekli olarak yeni bilgiler üretmek zorunlu olmaktadır.¹³⁰

Toplam Kalite Yönetimi günümüzün rekabet unsurlarına, müşteri isteklerine cevap veren işletmelerin ihtiyacı olan etkinliği sağlayan bir yönetim biçimidir ve işletmelerin bir anda uygulamaya koyabilecekleri bir sistem değildir. Burada sürekli

¹²⁸ Yılmaz Akyüz, “Sanayi Gümrük Tarifeleri Üzerine Dünya Ticaret Örgütü’nde Yapılan Pazarlıklar Gelişmekte Olan Ülkeler açısından Ne İfade Eder?”, **İktisat, İşletme ve Finans: Mali ve Ekonomik Sorunlara Yönelik Yayın**, Cilt 20, Sayı 232, (Temmuz 2005), s.5.

¹²⁹ Şahin Görmüş, “İşletmelerde Çalışanların Yönetime Katılmasının Önemi”, **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi**, Cilt 40, Sayı: 474, (Haziran 2001), s.84.

¹³⁰ Barbara Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Ali Tekcan(çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.7-8.

eğitim ve sürekli gelişim söz konusudur. Bu durumda öğrenen bir örgütün Toplam Kalite Yönetimini uygulayabilmesi oldukça kolay olacaktır.¹³¹

Nadir Suğur ve Theo Nichols'a göre sermaye globalleşir, dünyanın her yerinde serbestçe dolanırken emek ve emeğin örgütlenmesi yerel koşullara tabi kalır. Globalleşme ile beraber işletmeler için şu sorular gündeme gelmiştir. Büyük fabrikalar ve formel üretim örgütlenmesi “eskidi” mi, yoksa hala önem ve itibara sahip mi? Firmalar ve yöneticiler modern yönetim tekniklerini nasıl algılıyor ve nasıl uyguluyor? İşçiler, bu teknikleri ve genel olarak “sanayi kültürünü” nasıl algılıyor.¹³²

Günümüzde gelişmiş ülkelerde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm organizasyonların dünyadaki değişim trendi ve değişim dinamiklerini (globalleşme bölgeselleşme, özelleştirme, ekonomide serbestleşme, yerelleşme, sivilleşme, demokratikleşme vs.) yakından izleyerek mevcut örgüt yapılarını sistemlerini ve süreçlerini yeniden inşa ettiklerini görüyoruz.¹³³

Örgütlenme: Kapsamlı bir tanımlama yapmak istersek; işletmede kimin, neyi, ne kadar yetkiyle ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştireceğinin tasarlanması işidir diyebiliriz. Bu fonksiyonun tam olarak uygulanabilmesi için, işletmede hedeflere ulaşmak doğrultusunda hangi işlerin yapılması gerektiğinin, bu işleri yapacak olan personelin sahip olması gereken yetkinliklerin, işler için gerekli fiziksel ortamın ve çalışanlar arasında oluşturulacak hiyerarşinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda örgütlemenin, hem insan kaynağını, hem yapılması öngörülen işleri, hem de fiziksel kaynakları ilgilendiren bir fonksiyon olduğunu söylemek mümkündür.¹³⁴

Bilinçli bir örgüt yapısı söz konusu olduğunda; örgüt sürekli iyileştirme ve gerçekleştirme çabaları içerisinde temel yeteneğini keşfeder. Bu doğrultuda diğer faaliyetlerle ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma yoluna gider. Bunu sonucunda ise

¹³¹ Ataman, 2001, s.389.

¹³² Theo Nichols ve Nadir Suğur, Global Management, Local Labour Turkish Workers and Modern Industry - Global İşletme, Yerel Emek , .1 Baskı, İstanbul: İletişim, 2005, s.arka kapak.

¹³³ Can Aktan, “Değişim Mühendisliği”, **Ekonomik Forum Dergisi**, Yıl 5, Sayı 9, (Eylül 1998), s.30-34

¹³⁴ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.109.

örgütler esnek bir yapıya sahip olur. Yani öğrenmeye, gelişmeye, teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde uyum göstermeye eğilimlidirler.¹³⁵

İşletmenin geçmiş ve gelecekle ilgili amaçları, program hedefleri ve normları belirlenir ve bunların başarıma oranları iki nedenden dolayı incelenir. İlk olarak, mevcut amaçların neler olduğunun bilinmesi, yeni amaçların belirlenmesinde yol gösterici olacaktır. İkinci olarak ise amaçların işletmenin ve bölümlerinin başarısını ölçmede standart oluşturmaktır. Bunun yanında mevcut örgütlenme stratejileri de bir kez daha gözden geçirilir varsa yetersizlikler ortaya konulur.¹³⁶

Toplam Kalite Yönetimi ve örgüt geliştirme teorileri, değişim hakkında nasıl düşünülmesi gerektiği ve örgütü bir bütün olarak nasıl tanıyıp, sorunlarını belirleyip gelişme sağlanacağını öğretip bunu yönetsel fonksiyonların icrasına uygulamak tavsiye edilmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde gruplara verilen önem örgütsel gelişimi sağlamak için oldukça ön planda tutulmaktadır. Dikkatle üzerinde durulduğunda Toplam Kalite Yönetimi'nin de bir planlı değişim şeklinde yürütülmekte olduğu görülecektir. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi; değişim gerçekleştirmek için grup süreçleri kullanarak örgütün bütün kültürü üzerinde odaklaşan bir müdahale stratejisi olarak, teknolojiye daha iyi uyum göstermesi ve örgüt elemanlarının iç ve dış müşterilerini daha fazla tatmin etmeleri için; inançları, değerleri, tutumları, yapıları ve uygulamaları, grup süreçlerini kullanarak tüm kültürü değiştirilmiş etkin bir yönetim yapısına sahip örgütler ortaya çıkarmayı amaçlar.

Toplam Kalite Yönetimi'nin asla bitmeyen bir süreçle ifade edilmesi yani sürekli gelişim felsefesi, durumsal ve sistemsal yaklaşımlarla örgütün, değişimler ve yenilikler karşısında dirençli ve uyumlu davranabildiği anlamına gelmektedir.¹³⁷

Global işletmeler açısından bakılacak olursa, örgüt yapısı işletmenin amacı yönünde bir birlik sağlar. İyi bir örgüt yapısı, görevleri açık ve seçik olarak belirler,

¹³⁵ Ataman, 2001, s.389-390.

¹³⁶ Dinçer, 1998, s.214-215.

¹³⁷ Halis, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, 2000, s.95.

inisiyatif ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder, faaliyetleri uyumlaştırır ve gayretleri koordine eder.¹³⁸

4.1.1 Global İşletmelerde Merkeziyetçilik Derecesi

Örgüt yapısının merkezileşme derecesi, karar alma süreçlerini direk etkilediği için, global işletmeler açısından oldukça önemlidir.¹³⁹ Merkezileşmiş yapılarda yetki ve karar verme tepede toplanır. Yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere doğru yayıldığı yapılar merkezileşmemiş yapılardır.¹⁴⁰ Başka bir ifade ile merkezileşmeme daha alt düzeylere karar verme yetkisi vermektir. Daha alt düzeydeki yöneticilere eleman alma ve gerektiğinde operasyonel kararlar verme gibi konularda yetkiler verilmesidir.

Esasında etkili bir işletme yönetimi gerçekleştirebilmek isteniyorsa, inisiyatif kullanma ve karar verme, ilgili olduğu yönetim seviyesine kadar inmelidir. Şirketin en üst düzey yöneticisinin günlük kararlarla meşgul edilmemelidir. Bu nedenle büyük işletmeler merkezkaç örgüt yapısına doğru bir yöneliş içindedirler.¹⁴¹ Bu durumda merkezileşme ve merkezileşmemeye ilgili olarak yetki devri kavramı ve bunu derecesi konusu oldukça önemlidir.

Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilebilir.¹⁴²

¹³⁸ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Cilt 1, 3. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım yayın, 1993, s.143-147.

¹³⁹ Dinçer, 1998, s.221.

¹⁴⁰ Ataman, 2001, s.281.

¹⁴¹ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.113.

¹⁴² Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2.Baskı, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:258, 1994, s.61-63.

4.1.1.1 Global İşletmelerde Merkezi ve Merkezkaç Örgüt Yapısı

Global işletmeler bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim yapısı yerine daha “yalın” bir yönetim yapısının önemi üzerinde durmaktadırlar. Bu bağlamda son dönemlerde yönetim bilimi alanında çok popüler olan sıfır hiyerarşi, kademe azaltma (delayering), delegasyon, çalışanları güçlendirme (empowerment), ekip çalışması gibi kavramların özünde yalın organizasyon modelinin temel unsurları vardır. Toplam kalite yönetimi felsefesi ile birlikte özellikle insan kaynaklarının yönetimi alanında kaydedilen çok olumlu gelişmeler neticesinde çalışanların takdir edilmesi, motivasyonu ödüllendirilmesi kadar çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesinin organizasyonel performansın artırılması için önemli olduğu savunulan bir geçektir.¹⁴³

Günümüzün global işletmeleri Merkezkaç görünümünde işleyişlerini devam ettirip merkezi olarak çalışmaktadırlar. Bunu ise IT yani bilişim teknolojilerini kullanarak gerçekleştirmektedirler. IT teknolojilerinin başarılı kullanımı sayesinde artık işletmeler merkezkaç örgüt yapılarını merkezi hale getirerek daha başarılı kontrol ve işleyiş sağlamakta, en tepe noktaya kadar tüm yönetimi tam ve zamanında doğru bir şekilde bilgilendirebilmektedir.¹⁴⁴

Global İşletmeler ve IT (Bilişim) Teknolojileri:

Dünyanın bir bölgesinde bulunan en üst düzeydeki yönetici IT teknolojileri sayesinde, yine kilometrelerce uzak dünyanın diğer bölgelerinde bulunan şirket birimlerinin tüm bilgilerine anında ulaşabilmektedir. Yine isterse bununla yetinmeyip kontrol etmekte ve anında müdahalelerde bulunabilmektedir. Bu sayede yetki ve karar verme merkezi bir örgüt yapısındaki gibi tepede toplanmış oluyor. İşleyişin özüne inilecek olursa, global işletmelerde dünyanın değişik ülkelerinde kendi bünyesinde örgüt yapısı merkezkaç görünümünde işleyişini sürdürmeye devam etmekte. Bunun nasıl sağladığını açıklamak istersek; global ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik ana

¹⁴³ Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, 1997, 121-131.

¹⁴⁴ Keith Smith, “What is the ‘Knowledge Economy’?: Knowledge Intensity and Distributed Knowledge Bases”, **UNU/INTECH Discussion Papers 2002**, Vol..6, June 2002.

bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gerçekleşen kayma iş dünyasında önemli dönüşümlere sebep olmaktadır. İletişim ağlarının band genişliğinin artması veri, metin, ses, görüntü ve video şeklindeki multi-medya kaynaklarına kolayca ulaşma imkanı vermekte ve buna bağlı olarak yeni kurumsal yapıların hızla ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Yeni teknoloji iletişim ağları küçük ölçekli işletmelere büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu ölçek ekonomileri ve kaynağa ulaşma gibi ana avantajlara sahip olma imkanı sunmaktadır. Diğer taraftan, büyük ölçekli işletmelerin belli dezavantajları (katı bürokrasi, hiyerarşik yapı ve değişim güçlüğü) küçük işletmelerde bulunmamaktadır. Global arenadaki büyük ölçekli işletmeler ancak küçük akışkan gruplar halinde örgütlenirlerse çeviklik, özerklik ve esneklik kazanabileceklerdir.¹⁴⁵

Bu nedenle global ekonominin en önemli özelliklerinden biri bütün iktisadi faaliyetlere bilginin entegre edilmesi, başka bir ifadeyle iktisadi faaliyetlerdeki bilgi yoğunluğunun göreceli olarak önemli oranda artmasıdır. Bilgi ticareti ve bilgi yoğun mal ve hizmetlerin ticareti büyük ölçüde arttığı için günümüzde bilgi bir ürün olarak çok daha önemli bir hale gelmiştir.¹⁴⁶

Drucker'in de dediği gibi "Bilgi emek ve sermayenin pabucunu dama atarak adeta yegane üretim faktörü haline gelmektedir." Yani global işletmelerde bilgi hem nitelik hem de nicelik açısından daha önceki dönemlerde kullanılan girdilerden daha önemli bir hale gelmektedir.¹⁴⁷

Bilişim teknolojileri bir ekonominin bilgi temelli olmasına imkan sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil bilgi ve beşeri sermayedir. Bilginin üretilmesi ve mal olarak kullanılması, yenilik ve icatlar yeni ekonomide servet ve refahın oluşmasında

¹⁴⁵ Danny Quah, "Growth and Increasingly Weightless Economies", **The Economics of the Knowledge Driven Economy. papers presented at a conference jointly organized by the department of trade and industry and the Centre for Economic Policy Research**, London, 27 January 1999, s.22-31

¹⁴⁶ Smith, "What is the 'Knowledge Economy'?: Knowledge Intensity and Disributed Knowledge Bases", 2002.

¹⁴⁷ Peter F. Drucker, **Değişim Çağının Yönetimi**, Zülfü Dicleli(çev.), İstanbul: Henkel Yayınları, 1995, s.15.

temel belirleyicidir.¹⁴⁸ Bilgi, üretimin verimliliğini, üretim ve dağıtım sürecinin etkinliğini ve ürünlerin kalite ve miktarlarını ve üretici ve tüketiciler açısından mal ve hizmetler arasında tercihte bulunma olanağını arttırmada en temel araçtır. Global arenada firma ve endüstrilerin başarılı olabilmesi yenilik ve icatta bulunmalarına, yeni ürünler geliştirmelerine, yeni hizmetler sunmalarına, ürün ve mallarında bilgi yoğunluğunu arttırmalarına bağlıdır.¹⁴⁹

Global işletmelerin örgüt yapısında ve yönetim şeklinde üretim, pazarlama ve insan kaynakları yönetiminde radikal değişmelere gereksinim vardır. Çağımız bilgi çağı olduğuna göre elde edilen bilginin, işletme içinde hızlı ve kolay akışı sağlanmalıdır. Bunu için gerekli yapı ve yönetim şeklinin oluşturulması bir zorunluluktur. Bilgi teknolojileri sayesinde herkes doğrudan bilgiyi elde edinilebilir hale gelmiştir. Bu nedenle, işletmelerde kademeler azaltılarak, yönetim kademelerinin rolleri ve etkinlikleri değişime adapte edilmesi işletmeye değer kazandıracaktır.¹⁵⁰

4.1.1.2 Global İşletmelerde Karar Verme ve Toplam Kalite Yönetimi

Yapılan araştırmalar sonucunda bilgi çağında başarılı işletmeleri diğerlerinden ayırt eden en önemli nitelikler, Porter'in de ifade ettiği gibi hız, esneklik ve geleceği görme yeteneğidir. Global rekabet ortamında işletmeler, değişimlere tepki göstermek ve beklenmedik fırsatlardan yararlanabilmek için hızlı ve doğru karar vermek durumundadır. Bu karar sürecinde kontrol ile esneklik arasında dengeyi sağlayan en önemli unsur paylaşılan bilgidir. Günümüzde bilgi ekonomik yaşamın en önemli faktörü haline gelmiştir. Bilindiği üzere üretilen ve tüketilen mal ve hizmetlerin bileşenleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda globalleşme eğilimlerinin de etkisiyle, işletmeler açısından finansal sermayenin yanı sıra entelektüel sermaye de önemli bir unsur haline

¹⁴⁸ Alev Söylemez, **Yeni Ekonomi**, Ankara: Boyut Kitapları, 2001, s.32-37

¹⁴⁹ David Coates, ve Ken Warwick, "The Knowledge Driven Economy: Analysis and Background", **The Economics of the Knowledge Driven Economy, Paper Presented at a Conference Jointly Organized By The Department Of Trade and Industry and The Centre for Economic Policy Research**, London, 27 January 1999, s.11-22.

¹⁵⁰ D.Buggie Frederick, "The Four Phases of Innovation", **Journal of Business Strategy**, Vol.22, No: 5, (September/October 2001), s.37.

gelmiştir. Yeni bilgi kullanımına bağlı olarak yaşam standartlarında yeni değişim ve gelişmeler meydana gelmektedir. Bu girişimcilerin stratejik kararlarına temel oluşturmaktadır.¹⁵¹

Günümüzün global bilgi toplumu işletmeleri, bilgiye dayalı etkin karar verme sistemlerinin nasıl kurulabileceğine yönelmeye başlamışlardır.¹⁵²

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlerini yürüttükleri kuruluşların amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanların neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi olarak ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar.¹⁵³

İnsanlar gerek bireysel faaliyetlerinde, gerekse organizasyonlardaki görevleri gereği, sürekli olarak kararlar vermek ve sorunları çözmek zorundadırlar. Problemler, gerçek durumun koşulları istenen durumun koşullarından farklı olduğunda ortaya çıkar. Problemler kimi zaman beklenenin tersine, yeni fırsatların yaratılmasına yardımcı olur. Bu durumlarda yönetici bir yandan problemi çözmek için kararlar alırken, diğer yandan da fırsatları değerlendirmiş olur. Belirli bir problemi çözme sürecinde, yöneticinin birçok kararlar vermesi gerekir.

Karar verme, en basit tanımı ile hareket tarzları içinden en uygun seçeneği belirlemektir. Her bir karar beraberinde başka karar ihtiyaçlarını ve problem çözmeye dönük faaliyetleri gerekli kılar. Bu bakımdan karar verme ve problem çözme faaliyetleri organizasyonda yürütülen her işlev için gerekli ve dinamik yapılardır. Bu özellikler bakımından problem çözme ve karar verme, yöneticinin faaliyetlerinde anahtar rol oynar. Bu anahtar rol, özellikle planlama işlevi ile ilgili olarak daha belirgindir. Çünkü planlamada günlük kararlar yerine daha uzun dönemli ve önemli kararların verilmesi söz konusudur. Yönetim faaliyetlerinde hangi amaçların öne çıkarılacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve

¹⁵¹ Şevki Özgener, **Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetim Stratejileri**, Konya: Çizgi Kitapevi, 2005, s.267-295.

¹⁵² Adem ÖGÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001, s.29.

¹⁵³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, İstanbul: Beta, 1996, s.129.

alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliğindedir. Bu sebepten dolayı yönetici, kendisini her an karar veren bir yönetsel mekanizma olarak algılamaktadır.¹⁵⁴

Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın, daima ön plana çıkan, bir nevi “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan bir iş hemen göze çarpmaktadır: Karar Vermek.¹⁵⁵

İşletmelerde Karar Verme

Kararların işletme kaynaklarının optimal bir dağılım ve verimliliği gerçekleştirmeye hizmet ettiğini belirledikten sonra, işletmede alınan belli başlı kararların analizine girişmekte fayda vardır.¹⁵⁶

Yönetim faaliyetlerinin özellikleri incelendiğinde; biri karar verme, diğeri uygulama olmak üzere iki yönü bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi düşünce ve yargı oluşturma, ikincisi ise uygulama terimi ile ifade edilmektedir. Yönetim faaliyetlerinin, amaca yönelik, geleceğe dönük ve bilinçli bir seçim olma nitelik ve özellikleri, karar verme faaliyeti ile olan ilişkisi açıklanmaktadır. Her işlem aslında bilinçli veya bilinçsiz bir kararın sonucudur. Karar verme faaliyeti emrimizde bulunan çeşitli yöntem, araç ve imkanlardan birini seçmeyi ifade ettiğine göre, bilinçli bir nitelik taşır. Karar verme davranışı, en basit şekliyle, kişinin istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapması, olarak tanımlanmaktadır. Burada alternatif kavramının karar verme davranışında ne denli önemli olduğu görülmektedir.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Sevinç Üreten, **Üretim / İşlemler Yönetimi : Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, Gözden geç. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999, s.31.

¹⁵⁵ Koçel, 1999, s.41.

¹⁵⁶ Eren ve Timur, 1998, s.22.

¹⁵⁷ Üreten, 1999, s.34.

Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

İşletme yöneticileri faaliyetlerini sürdürürken bir sonraki adımda ne yapacaklarına karar vermek için çevrede meydana gelen değişiklikleri sürekli gözlemlemek ve değişikliklere karşı aktif bir tutum takınmak durumundadırlar.¹⁵⁸

Karar vermeyi etkileyen bazı faktörlerin olduğunu unutmamak gerekir. Bunlar, kişinin veya yöneticinin geçmiş tecrübe ve bilgi birikimi, içinde bulunduğu topluluktaki rolleri, o anda içinde bulunduğu zihinsel ve psikolojik durumu gibi kişiye özel subjektif konulardır. Kararın özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Karar bir tercihtir.
- Karar bilinçli bir zihinsel faaliyetlerin sonucudur.
- Karar bir amaca yöneliktir.¹⁵⁹

Karar verme tipleri ile ilgili olarak yapılan sınıflama ise

- Programlanabilen ve programlanamayan kararlar
- Stratejik ve operasyonel kararlar
- Kişi ve Grup kararları
- Alt ve üst kademe kararları
- Belirli ve belirsiz şartlar altında verilen kararlar.¹⁶⁰

¹⁵⁸ İsmet Titiz ve H.İlker Çankıcı, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, **Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı1, s.211.

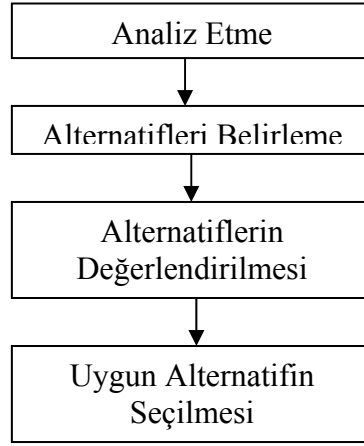
¹⁵⁹ Üreten, 1999, s.36.

¹⁶⁰ Koçel, 1999, s.44.

Etkin Karar Verme Süreci

Duruma değer hedefli yönetim açısından bakacak olursak, uygun performansı değerlendirme kriterlerinin incelenmesi ve hazırlanan raporların yönetme sunulmasının ardından, işletme yönetimi elde ettiği tüm bu verilerin analizini yapmalı, işletme için artı değer yaratacak şekilde kararlar almalı ve gerekli davranış değişikliklerini gerçekleştirmelidir.

Rasyonel karar verme süreci ile performans değerlendirme kriterleri arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.¹⁶¹



Şekil 9: Karar Verme

Kaynak: Şadi Can Saruhan ve Ayla Z.Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004. s.35.

Özellikle programlanmamış kararlar daha önce karşılaşılmamış karmaşık, önemli ve rutin olmayan sorunlarla ve/veya fırsatlarla ilgilidir. Bu sebeple alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve en doğrusunun yada uygununun seçilmesi

¹⁶¹ Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004, s.35.

aşamalarının performans kriterlerine göre yapılması son derece önemlidir ve değer hedefli yönetim için gerekli koşuldur.¹⁶²

Bu gün işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsenmesi ile uygulamaya konulan kalite güvence sistemleri vardır. Kalite felsefesi eğer işletme ve yönetim tarafından tam olarak algılanmadıysa, işletmeler belirli prosedür ve tanımlara göre yönetilmeye çalışılmakta ve bu da karar verme sürecini olumsuz etkilemektedir. Kalite güvence sistemler işletmelerin formalleşme derecesini arttırdığından karar verme süreci bu tür işletmelerde tam ve doğru olarak işleyememektedir.

Geçmişte işletmelerde kontrolü sağlamanın bir aracı olarak yeterli sayılan yönetim anlayışı, çağımızdaki hızlı değişimden kaynaklanan ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmaya başlamıştır. İşletmelerde faaliyetleri kontrol altında tutmak, başka bir deyişle işleri normal seyrinde yürütmek, çalışanların mekanik olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu bakış açısı, işletmelerde başarı için gerekli olan, insanların elinden gelen en iyiyi yapmalarına ve hızlı değişime uyum göstermelerine olanak tanımamakta, ayrıca işletme üyelerini de tatmin etmemektedir. İnsanlara belirli işlevleri yerine getiren mekanik sistemler olarak bakmak; esasen insanın mutluluk, tatmin ve refahı için var olan bilim ve teknolojinin amacına da ters düşmektedir.

İnsanı mekanik bir araç olmaktan çıkarıp, davranış ve düşüncelerini de ön plana çıkaran bir işletmede alınacak kararlar da hem o işletmenin hem de çalışanlarının belirsiz olan geleceğe daha güven içinde bakmalarına yardımcı olacaktır. Napolyon'un Maxims'de 1804 yılında söylediği gibi "Hiçbir şey karar verme yeteneğinden daha zor, zor olduğu içindir ki daha değerli değildir."¹⁶³

¹⁶² Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004, s.35.

¹⁶³ Üreten, 1999, s.39.

4.1.2 Global İşletmelerde Karmaşıklık Derecesi, Farklılaşma ve Toplam Kalite Yönetimi

4.1.2.1 Global İşletmelerde Yatay Farklılaşma

Yatay farklılaşma uzmanlık alanlarıyla departmanlara ayrılmayı ifade eder. Belli görevler farklı bölümlere ayrıldığında ve bu bölümler içinde gruplandırılan insanlara görevler yaptırıldığında yatay farklılaşma olur. Endüstriyel örgüt içinde yatay farklılaşma üretimin ve üretim teknolojisinin gelişmesinin yapıdaki yarattığı gereksinim sonucu ortaya çıkar. Yatay farklılaşma aslında büyüme ve genişlemenin bir ifadesidir. Ancak yatay seviyede çıkar mücadelelerinin yoğun olduğu eğitim ve kamu kurumları gibi yapılarda, bölümlere ve alt bölümlere ayrılma, bu mücadelelerin ortaya çıkardığı sonuçlardan biri olarak ortaya çıkabilir.¹⁶⁴

Organizasyonu oluşturan birimler arasındaki haberleşme ilişkileri organizasyon yapısını belirleyen bir diğer unsurdur. Bazı organizasyonlarda bu ilişkinin ancak dikey olarak işlemesine karşın bazı organizasyonlarda hem yatay hem dikey olarak işleyebilmektedir.¹⁶⁵

Departmanlaşma, bir örgütteki işlerin bölümlere ayrılarak yapılmasıdır. Departmanlara ayrılma çeşitli gereksinimden kaynaklanan çeşitli kıstaslara göre olur. Ürüne, finansa, satışa, personele, Araştırma ve geliştirme gibi kriterlere göre yapılan departmanlaşma fonksiyona göre ayırımdır. İş süreçlerine göre yapılan ise sürece göre ayırımdır. Büyük firmaların ve global firmaların departmanlaşması çeşitli coğrafik bölgelere v/veya ürettiği farklı ürünlere göre yapılır.¹⁶⁶

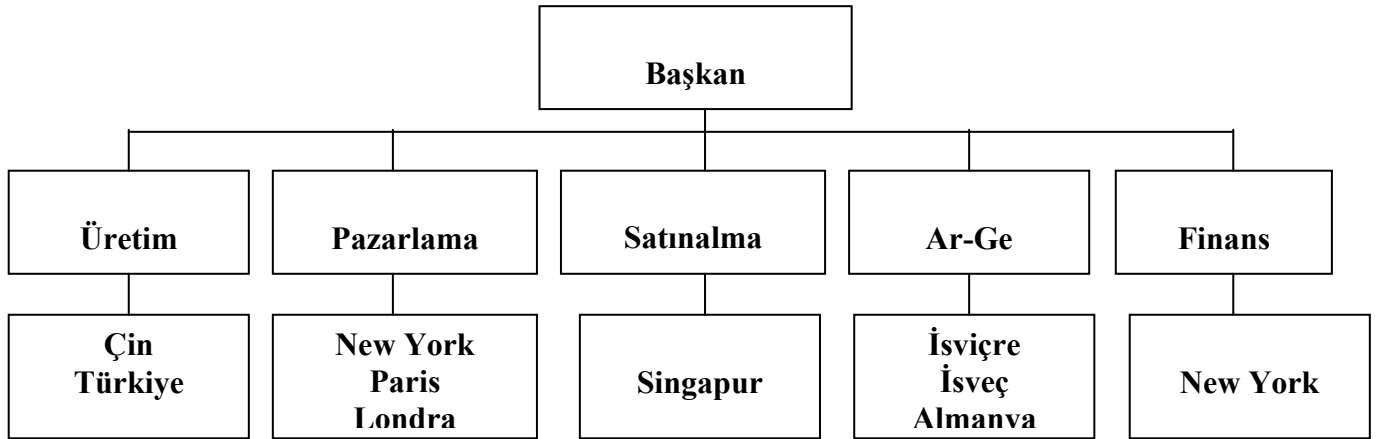
Hiyerarşik yapıya sahip her örgütte belli kontrol alanı vardır. Bu alan, örgüt hiyerarşisinde bir yöneticinin kontrol ettiği kendi-altındakilerin sayısıdır. Bu sayı örgütsel görevin karakterine göre belirlenir. Hiyerarşik kademeler arttıkça ve kontrol edilenin sayısı azaldıkça, örgüt hiyerarşik olur. Kontrol alanı sayısı azaldıkça, örgüt

¹⁶⁴ İrfan Erdoğan, *Uluslararası İletişim*, İstanbul: Kaynak Yayınları, 1995, s.114.

¹⁶⁵ Koçel, 1999, s.120.

¹⁶⁶ Birol Bümin, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetim*, Ankara: Bizim Büro Basımevi, 1990, s.29.

hiyerarşik olur. Kontrol alanı daralma yerine genişledikçe, örgütsel yapı düz yapıya doğru gider.¹⁶⁷



Şekil 10: Global İşletmelerde Yatay Farklılaşma

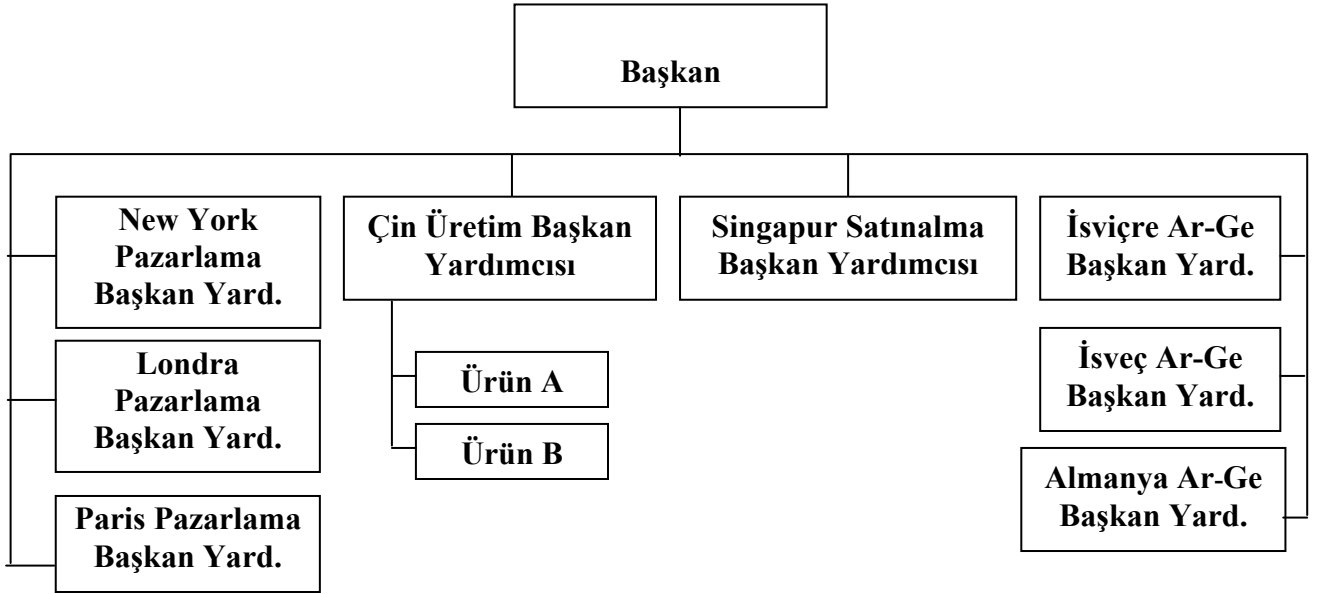
Kaynak: Arvind V.Phatak, **Uluslararası İşletmecilik**, Atilla Baransel ve Tomris Somay(çev.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:213, 1989, s.98–99.

Global işletmelerde yatay farklılaşma şekil 12’de de görüleceği üzere belli ülkelerde belli departmanlar şeklinde çalışmaktadır. Günümüzün bilinen bir geçiğidir ki gerek hammadde gerekse üretim uzak doğuda ve Çin’de çok ucuzdur. Dolayısıyla global işletmeler ve global markalar hammadde alımı ve üretimini bu bölgelere kaydırmaya başlamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi de bu işleyişi desteklemektedir.

Bir örgütün ille ki bu departmanlaşmadan birine sahip olması gerekmez, birden fazlasına ve hatta hepsine sahip olabilir. Günümüzde binlerce tür mal üreten dev firmaların departmanlara ayrılması oldukça karmaşık bir yapıyı gösterir.

Fonksiyonel departmanlaşma: Bu tür tipte örgüt görevler veya bölümler etrafında biçimlendirilir. Şekil bu tipe bir örnektir:

¹⁶⁷ Erdoğan, 1995, s.114.



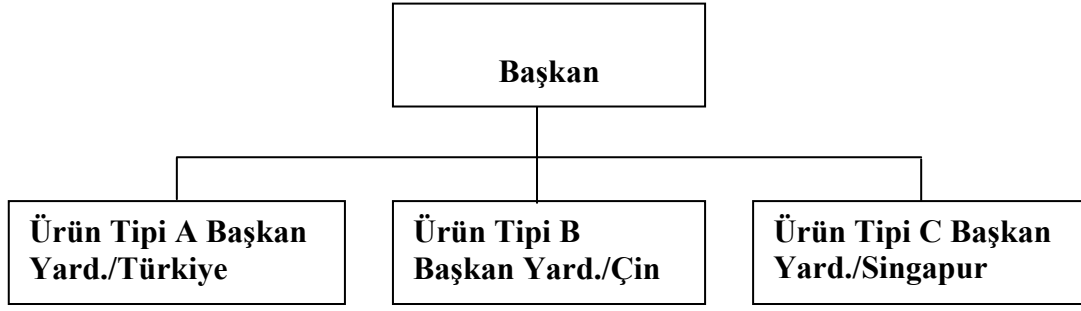
Şekil 11: Fonksiyonel Örgüt Yapısı Örneği

Kaynak: Michael A. Hitt, R.Dennis Middlemist, L.Robert Mathis, **Effective Managgement**, 1986, s204.

Global işletmenin rekabet avantajlarının gerçek kaynakları, işletme genelinde temel yetenekleri ile bağlantılı olarak yönetimin başarısında, teknolojisinde, know-how ve üretim becerisinde yatar. Rekabette üstünlüğün ele geçirilmesinin çok kesin stratejilere bağlı olduğu günümüzde her işletme kendisine has bir iş bölümü geliştirmelidir. Çünkü işletmeye rekabet gücünü verecek olan işletmenin bu işbölümüdür. İşletmelerde bu temel yetenek ile ilgili bütün iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yapılmalıdır.¹⁶⁸

Ürün departmanlaşması: Bu tür tipte, örgüt çeşitli ürün tipleri etrafında biçimlenir.

¹⁶⁸ Hans H. Hinterhuber, **Strategische Unternehmensführung I: 6.B, Strategisches Denken**, Berlin: Gruyter Lehrbuch, 1996, s12.



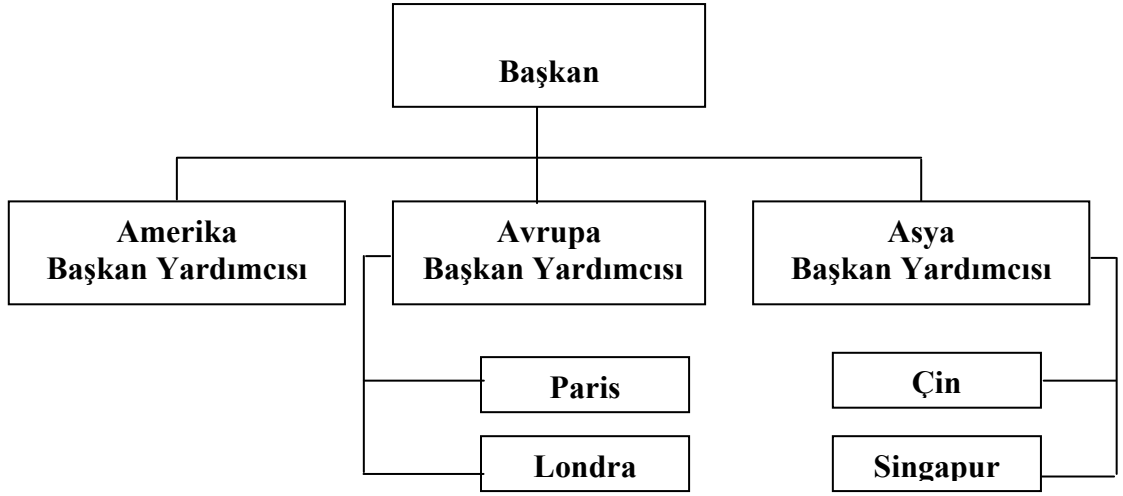
Şekil 12: Ürün Departmanlaşması Örgüt Yapısı Örneği

Kaynak: A.Joseph Litterer, **Organizations : Structure and Behavior**, 1986, s155.

İşletmenin temel yeteneği olan iş üzerinde yoğunlaşması, işletmenin yatırımlarını ve enerjisini maksimize edecektir. İşletme kendisine temel yetenek olarak belirlediği işte uzmanlaştıkça, yani temel yetenek geliştikçe, işletme rakip işletmeler karşısında karşılaşılabileceği engelleri aşarak, kendi iş alanında büyüyecek ve gerek global arenada gerekse dış pazarda stratejik avantajlar kazanacaktır. İş bölümünün işletme tarafından bilinçli ve planlı olarak kullanılması ile işletmenin karşılaşılabileceği riskler azalacaktır. Ayrıca bu durum işletmenin müşteri taleplerine ve isteklerine zamanında ve süratli bir şekilde cevap vermesini sağlayacaktır.¹⁶⁹

Coğrafi Departmanlaşma: Firmanın iş gördüğü farklı bölgeler veya dünya çerçevesinde biçimlendirilir. Aşağıdaki şekil buna tipik bir örnektir.

¹⁶⁹ Henry Mintzberg, James Brain Quinn, **The Strategy Process**, New Jersey: International Edition, 1996, s.64.



Şekil 13: Coğrafi Yönetim Şekillenmesi Örgüt Yapısı Örneği

Kaynak: Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 2000, s.95.

Müşteri Departmanlaşması: Müşteri tipine göre örgütlenmiştir. Müşteriye göre bölümlere ayrılarak örgüt yapısı oluşturma şekil de aşağıda gösterilmiştir.

Bilimsel çabanın amacı ve ilgi alanı, örgütün gelişmesi, etkinliğinin artırılması, daha fazla kar yapması, temel eksen olarak biçimlendirilmektedir. Örgüt yapısı ve konusu zaman ve yer etkenleri göz önüne alınarak, ne ve nasıl oluştuğu, ne olduğu ve nasıl geliştiği sorularıyla başlayan bir karmaşık inceleme sorunu olarak ele alınmalıdır. Var olan örgüt yapıları meşrulaştırma, evrensel ve özünde değişmeyen- fakat yeni çıkan koşullarda fonksiyonelliğe uygun olarak gelişen- organik biçimlenmeler olarak sunmak bilimin dışındadır.¹⁷⁰

İşletme, kendi pazarı içinde etkililiğini arttırmak isteyebilir.¹⁷¹ İşletmeler önceleri üretilen ürün çeşitlerine bağlı sanayi kollarına girerek planlar yapmaktaydı diyebiliriz.¹⁷²

¹⁷⁰ Erdoğan, 1995, s.114.

¹⁷¹ Dinçer, 1998, s.282.

İşletme teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünlerin talebine bağlı olan ürünlerin imalatına yönelecektir. Yapacağı bu farklılaştırmanın talebe olan etkilerini müşterileri üzerinde deneyerek yapacaktır.¹⁷³

Global işletmelerin yatay farklılaşma stratejisinin ne olacağı yada nasıl olacağı konusu bu noktalarda ortaya çıkar. Günümüzün global işletmelerinde departmanlaşma giderek en aza indirgenmektedir. Bu doğrultuda işletmeler etkinliği yüksek departmanlar oluşturma çabası içindedirler. Departmanlaşma araştırma geliştirme, pazarlama ve tasarım gibi önemli noktalarda toplanmaktadır.

4.1.2.2 Global İşletmelerde Dikey Farklılaşma

Dikey farklılaşma, hiyerarşik yapıdaki otoritenin üstten-aşağı doğru kademeleşme seviyelerini anlatır. Kademeleşme arttıkça dikey farklılaşma da artarak karmaşık duruma gelir. Aslında dikey farklılaşma emir zincirindeki halkaların sayısı ve çetinleşmesi ile ilgilidir. Örgütteki dikey farklılaşmada sınıf karakteri kesinlikle öne çıkarılmaz ve işlemez.¹⁷⁴

Global işletmeler dikey farklılaşması sıfır hiyerarşili olan organizasyonları hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimi de günümüz işletmelerinde sıfır hiyerarşili organizasyonları desteklemektedir.¹⁷⁵ Bunu gerçekleştirebilmek için işletmeler dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yoluna gitmektedirler. Dış kaynaklardan yararlanma organizasyonun yapısının küçülmesi ve buna bağlı olarak işletmelerin esneklik kazanmasını sağlamaktadır. İşletmeye kazandırılan bu esneklik hem işletmenin kendi başarısını arttıracak hem de diğer işletmeler ile stratejik işbirliği fırsatları sağlayacaktır.¹⁷⁶

¹⁷² Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 234, 1990, s.210.

¹⁷³ Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, s.210.

¹⁷⁴ Erdoğan, 1995, s.115.

¹⁷⁵ Ali Akdemir, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya: Üniversite Kitapevi, 1996, s.73-74.

¹⁷⁶ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.91.

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlayarak değer yaratması olarak tanımlanabilir. Artık işletmeler, üretecekleri malların her parçasını kendileri üretmek yerine, sadece en iyi şekilde, düşük maliyet ve yüksek kalite düzeyinde çok kolay üretecek uzmanlığa sahip oldukları parçaları kendileri üretmektedir. Diğer parçaları da kalite ve fiyat yönünden en uygun şartlarda üretebilme yeteneği olan firmalardan tedarik etme yoluna giderek, bu firmalarla yakın bir iş birliğine gitmektedirler.¹⁷⁷

Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeler gereksiz departmanlardan kurtulup yalın bir örgüt yapısına kavuşmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak maliyetler azalacak, karar alma süreci hızlanacak ve işletmenin ana hedefleri üzerinde odaklaşması kolaylaşacaktır.¹⁷⁸ Gerçektende tüm sektörlerde hızla yaygınlaşan dış kaynak kullanımı örgüt yapısını köklü değişikliklere uğratmaktadır. Geniş departmanların küçülmesi veya tümüyle yok olması sonucunda örgüt küçülmekte ama aynı zamanda esneklik kazanmaktadır. Şirketin personel sayısı giderek azalmakla birlikte, müşteriye değer yaratan yani herhangi bir mal ve hizmetin üretilip müşteriye sunulmasına kadarki süreçte faaliyet gösteren personelin sayısında önemli bir değişiklik olmamaktadır. Fark bu kişilerin aynı işletme bünyesinde değil, farklı işletmelerin bünyesinde çalışmasıdır.¹⁷⁹

Dış kaynaklardan yararlanma üretimin düşük maliyetle yapılabilmesine imkan sağlayan ve buna bağlı olarak global kaynakların işletme için en verimli olacak şekilde kullanılmasını sağlayan bir uygulamadır. Bir şirket pazarlama konusunda anlaşmalar imzalayarak söz konusu malı uzak doğuda bir fabrikadan elde etme yoluna gidebilir. Asya ülkelerinden düşük maliyetle temin edilen ham madde yada ürünler yine başka bir ülkede satışa hazır hale getirilebilir. Satılması ile ilgili diğer tüm işlemler ise ABD yada Avrupa'da gerçekleştirilebilir.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Ataman, 2001, s.335-336.

¹⁷⁸ Ahmet Buğdaycı, "IT'de Yeni Trendler", **Capital Dergisi**, Temmuz 1998, s.199.

¹⁷⁹ Akdemir, Global Normlu İşletme Yönetimi, 1996, s.73-74.

¹⁸⁰ Richard L. Daft, **Management**, Second Edition, Chicago: The Dryden Press International Edition, 1991, s.611.

Bu gün bir çok işletme dış kaynaklardan yararlanmanın yüksek üretim, düşük maliyet ve değişen piyasa şartlarına hızla ayak uydurabilmek için gerekli esnekliği sağladığını keşfetmiştir.¹⁸¹

Aynı iki güç aynı görevsel mekanda anlaşılmayınca, mekan yeni yatay veya dikey bölünmeye gider. Örgütün iç yapısı, örgütün birim olarak kendi başına olan iş bölümü ve yönetim biçimi anlamına kullanılır. Örgütsel yapı karmaşıklık (yatay, dikey ve mekansal farklılaşma), formalleşme, merkezileşme derecesi olarak anlamlandırılır. Yapısal değişkenler olarak iş bölümü, emir, emir komuta, otorite/sorumluluk/sorumlu tutulma, anlık kontroller ve departmanlaşma ele alınır. Bu tür tanımlamadan hareket ederek, egemen yaklaşımlarda bir örgütün yapısal boyutları çoğunlukla dört faktöre indirgenir. Bunlar;

Örgütsel biçimleniş: yönetsel yapı ve kontrol, örgüt büyüklüğü

Karmaşıklık: Örgütsel iç yapıdaki dikey, yatay ve mekansal farklılaşma derecesi, hiyerarşi katmanları ve uzmanlık rolleri olarak belirlenir.

Diğerleri de formalleşme, merkezileşme'dir.¹⁸²

Özetle dikey farklılaşmada yöneticiler, güç ve yetkinin örgütün tepe noktasında toplanma derecesi olarak uygun merkezileşme derecesi, üst ve alt düzeylerdeki karar verme miktarını etkileyerek dikey koordinasyon üzerindeki bir etki oluşturur.¹⁸³

Bazı durumlar işletmelerin örgütlerinde ikinci bir kademenin oluşmasına sebep olur. Bu kademeler yönetsel ve yönetsel olmayan kademelerdir. Bu tür farklılaşmada yine dikey farklılaşmadır. Ancak bu farklılaşmanın sınırları vardır. Bir yönetici belli bir sayıda işçiden fazlasını etkili bir biçimde denetleyemez. Bu sınırlama denetim alanı olarak tanımlanır. Bu sınırlar aşıldığında yönetici kendi altında bir alt yöneticiye (yada

¹⁸¹ Ricky W.Griffin, Ronald J.Ebert, **Business**, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall international Editions, 1996, s.34.

¹⁸² Erdoğan, 1995, s.115.

¹⁸³ Gülay Budak, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu**, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, 1999, s.8.

bir kaçına) bu çalışanların sorumluluğunu dağıtmak durumunda olacak, böylece örgütsel kademelerin sayısı artacaktır.¹⁸⁴

Bir örgütün yapısı, az bürokratik ve esnek olmasıyla veya katı bürokratik hiyerarşi ve yukarıdan aşağı iletişim kalıbıyla gruplandırılabilir. 19. yüzyılın ortalarına kadar geniş örgütleri yönetme beceri ve kontrol sistemleri gereği yoktu. 1950'lerden önce genellikle endüstriyel ve ticari örgütler bir kişinin veya birkaç aile üyesinin yönetebileceği bir karaktere sahipti ve en basit yönetimsel yapı yeterliydi. Yöneticiler kişisel olarak göremedikleri şeyleri istemediler. Günümüzde küçük boy şirketlerin hepsi aynı şekilde yönetilmektedir. Fakat örgüt büyüdükçe ve genişledikçe kişi ve aile kontrolü olasılığı azaldı ve profesyonel kadroları oluşup yaygınlaşmaya başladı. Böylece, binlerce yıldır gelişen kamu yapıları gibi karmaşık bürokratik endüstriyel ve ticari örgütlenmeler oluşmaya başladı; yönetimde kontrol ve tahmin edilebilirlik konusu ciddi önem kazandı.

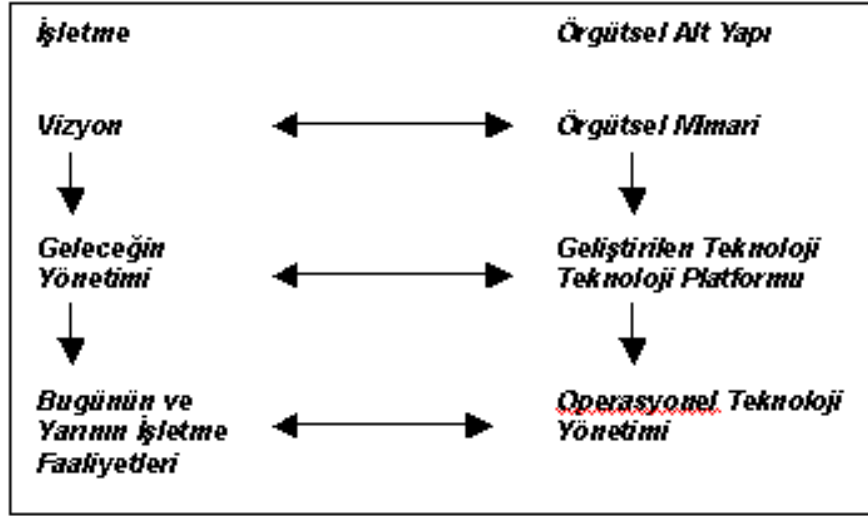
Siyasal ve kültürel bürokratik yapılar işbölümüne göre düzenlenmiş hiyerarşik biçimlenmelerdir. Bu yapıların karmaşıklığı, gevşekliği ve sıklığı aynı yapı içindeki iş bölümünün yatay ve dikey çeşitlenmelerinin kapsama göre değişir. Örgütsel yapı, bu nedenle, hem dikey hem yatay hem de dinamik boyutlara sahiptir.¹⁸⁵

Geçmişte iş dünyası oldukça belirli ve gelecek planlanabilirken, örgütsel yapıya en uygun araç strateji enstrümanıydı. Bu günlerde örgütsel yapıya ve işletmeye farklı bir gelecek için hazırlık yapmaya başlayan şirketler, strateji ile beklenen gün için planlama yapmaktan ziyade rekabette üstün olmayı, uzun dönemli planlardan daha fazlasını tasarlamaktadırlar.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1996, s.130.

¹⁸⁵ Erdoğan, 1995, s.115.

¹⁸⁶ Chris Sauer ve Leslie P. Willcocks, "The Evolution of the Organizational Architect", **Management of Information Systems**, Massachusetts Institute of Technology, Vol.43, No.3, (Spring 2002), s.41-49.



Şekil 14: Geleceğe Hazırlanmanın üç aşaması

Kaynak: Chris Sauer ve Leslie P. Willcocks, "The Evolution of the Organizational Architect", *Management of Information Systems*, Massachusetts Institute of Technology, Vol.43, No.3, (Spring 2002), s.46.

4.1.2.3 Global İşletmelerde Yatay/Dikey Farklılaşma ve Toplam Kalite Yönetimi

Genelde tüm işletmeler varlıklarını devam ettirmek isterler. Gerek ekonomik olarak gerek mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak ve de bu yolla kar elde etmek, büyümek isterler.

Globalleşen iş hayatının her kesime verdiği mesaj acımasızdır: Değişim. Yaşanan bu değişim ve yenilikler sadece örgüt ölçeğinde değil global bir ölçekte de işletmelerin yapılarını derinden etkileyebilmektedir.¹⁸⁷ İşletmeleri organizasyon yapılarında farklılaşmaya, rekabet edebilmek için günümüzün global koşulları, ekonomik koşullar, çevre koşulları, gelişen teknoloji, müşteri talebinin artması gibi

¹⁸⁷ Hall Douglas T. ve P. H. Mirvis, *The New Protean Career, The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Career*, San Francisco, CA: Jossey- Bass, 1996, s.15.

nedenler iter. İşletmeler daima gelişmeyi ve değişimi ilke edinirlerse faaliyetlerinde başarı kazanabilirler.

İşletmelerin beklentisinin sebeplerini söylemek gerekirse, maliyetleri düşürmek, daha fazla kar elde etmek ve tabi rekabet avantajı sağlamak olarak sıralayabiliriz.¹⁸⁸

Global işletmenin kendi temel yeteneği (iş bölümü) ile ilgili işlere yoğunlaşıp, bunun dışında kalan işleri dış kaynaklardan yararlanarak yapması/yaptırması örgüt yapısının yalınlaşmasını ve örgüt kademelerinin azalmasını sağlayacaktır. Bu sayede tepe yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulacaktır. Globalleşme bu iş bölümünü bölgelere yada ülkelere taşıyarak organizasyondaki yalınlaşmayı sağlamaktadır.¹⁸⁹

Bununla birlikte yenilik stratejileri; küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılıklar gösterebilir.¹⁹⁰

Örgüte sistem olarak yaklaşırsak örgütsel yapı kavramı ortaya çıkar. Örgütsel sistem kavramıyla; gerçekleştirilen bir işte pozisyonlar ve bireyler arası karşılıklı ilişkiler yada karşılıklı ilişkilerin yapısı, bu yapı tarafından oluşturulan sürdürülen ve kullanılan süreçsel faaliyetler tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu açıklamayla, örgütsel yapıyı oluşturan ve birbiriyle çok sıkı etkileşim içinde bulunan örgütsel amaçlar, bu amaçları gerçekleştirecek örgütsel yapı, bu yapı içinde yer alacak bireyler ve yapı içindeki bireysel ve örgütsel davranış ile yönetim bilimi değişkenlerinin bütünü göz önünde bulundurmaktadır.¹⁹¹ Örgütsel yapı kavramıyla, en genel ifade ile örgüt birimlerinin arasında kurulu ilişkilerin şekli olarak tanımlanmaktadır. Bu ifade ile sadece birimler arasındaki bağlantıların değil, aynı zamanda ilişkilerin ve eşgüdümün şekli anlatılmaktadır.¹⁹²

¹⁸⁸ Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004, s.47-48.

¹⁸⁹ Hinterhuber, 1996, s12.

¹⁹⁰ Erol Eren ve Necdet Timur, **Stratejik Yönetim**, 4.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayını No:23, 1998, s.200.

¹⁹¹ Sucu, 2000, s.137.

¹⁹² Sucu, 2000, s.138.

Örgütün yapısı hakkındaki bu ifadelerden sonra örgüt yapısı fiziki ve sosyal olmak üzere iki kısımda inceleyebiliriz. Fiziki yapı, örgütü oluşturan fiziki faktörlerin arasındaki ilişkidir. Örgütsel coğrafya, yerleşim ve mimari tasarım olarak da incelenebilir.¹⁹³

İşbölümü, uzmanlaşma, yatay ve dikey farklılaşma boyutlarından oluşan karmaşıklık; örgütte gerçekleştirilen faaliyetler, örgütte var olan pozisyonlar, hiyerarşik düzeyler, bölümler ve birimler, sabit varlıkların yerleşim yerleri, mesleki özelliklerin sayısı, çalışanların mesleki eğitim düzeyleri ve örgüt içindeki bilgi yoğunluğu ile genişliğinden bahsedilebilir.¹⁹⁴

4.1.3 Global İşletmelerde Formalleşme Düzeyi ve Toplam Kalite Yönetimi

Globalleşme özellikle son çeyrek yüzyılda bilgi teknolojileri ile öne çıkan ve yaygınlaşan bir süreç olmuştur.¹⁹⁵ Globalleşme ulusötesi şirketlerin uluslararası yatırım stratejilerinde özellikle üretim yerel olmaktan çıkarılıp farklı bölgelerde gerçekleştirilmesini içeren radikal bir yeniden yapılandırma çabası gerektirmektedir. Uluslararası mal, sermaye ve bilgi akışının kolaylaşması ve güvenli bir hale gelmesi ile uluslararası karşılıklı değişim anlayışından global üretime kayan bir süreç başlamıştır.¹⁹⁶ Global işletmelerin amaçlarına bakıldığında¹⁹⁷;

- bürokrasiyi azaltmak,
- karar verme sürecini hızlandırmak,
- iletişimi daha iyi hale getirmek,
- verimliliği arttırmak,
- maliyetleri düşürmek,

¹⁹³ Dinçer, 1998, s.215.

¹⁹⁴ Sucu, 2000, s.149.

¹⁹⁵ Paul Hirst, Grahame Thompson, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Çağla Erdem, Elif Yücel(çev.), İstanbul: Dost Kitapevi Yayınları, 2000, s.8.

¹⁹⁶ Roland Robertson, **Küreselleşme**, Ümit Hüzrev Yolsal(çev.), İstanbul: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s.21.

¹⁹⁷ Nihat Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1999/1 MPM, Ankara, 1999, s.332.

- daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak,
- yaratıcılığı ve yenilikçiliği harekete geçirmek,
- sinerjiyi arttırmak,
- kişisel sorumlulukları daha iyi izlemek

Bu günkü hiper rekabete dayalı global pazarda, yalnızca dokunulabilir kaynakların değil, yine aynı zamanda kullanılan dokunulmaz kaynakların yönetimi de işletmeler için çok önemli hale gelmiştir. Bunun farkına varmanın bir sonucu da bilgi yönetimine gösterilen ilginin artmakta olmasıdır.¹⁹⁸

Bilim adamları ve ekonomistler bu günün koşullarında formalleşmeye şu perspektiften bakmaktadırlar; global bir işletme vardır ve bu global işletmenin global ürünü vardır. Dünya ürünü (world or global product) diye adlandırılan ürünler, standart ürünlerdir. Dünya markası (world brand, worldwide yada global brand), global pazarlama stratejisi uygulayan firmaların aynı isimli, aynı tasarımlı ve her yerde aynı yaratıcı stratejiyi izleyen markalarına denilir. Coca Cola, Revlon, McDonald's vb. gibi. Global firmaların başarısı, bir yandan tüketicilerin zevk ve tercihlerinin benzeşmesi, diğer yandan global firmanın başarılı yönetimi ile global reklamların etkin eşgüdümüne bağlıdır. Herkes biliyor ki global ürün yada markaların oluşturulması çok güçtür. Global ürün markası ile global firma markası temelde birbirinden ayrı düşünülemez.¹⁹⁹

Dünya çapında firma olmanın birçok önemli özelliği vardır. Global firmaların global ürünleri yani dünyanın her yerinde aynı olan standart ürünler belli standartları da beraberinde getirmektedir. Bu standartların global işletmelerin formalleşme derecesini arttırdığı gözlenmiştir. Global işletmeler departmanlarını bölgelere hatta ülkelere dağıttığından, standartları da uygulama durumunda olduğundan artan formalleşme derecesini IT (bilişim) teknolojilerini kullanarak çözen, istisnai performans gösteren az sayıda firmalardır. Bu firmaları diğerlerinden ayıran en önemli özellik, yeteneklerini diğer firmalardan çok daha etken bir şekilde geliştirip kullanabilmeleridir.²⁰⁰ Dünya klasındaki bu firmalar farklı ülkelerde bile ortaya çıkmış olsalar, bilinen gereksinimlere

¹⁹⁸ Kevin Desouza and Roberto Evaristo, "Global Knowledge Management Strategies", **European Management Journal**, Vol.21, Issue 1, February 2003, s.62-67.

¹⁹⁹ Karlene H.Roberts and David M.Hunt, **Organizational Behavior**, Boston: Pws-Kent Publishing, 1991, s.109.

²⁰⁰ Ömer Baybars Tek, **Pazarlamada Değer Yaratmak**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2006, s.102-108.

benzer yaklaşımlarla cevaplar bulmuşlardır. İşletmeler dünya klasında olabilir ama tüm açılardan dünya klasında olmak bambaşka bir şeydir. Bunlar hem Toplam Kalite Yönetimi –ki Toplam Kalite Yönetimi globalleşmeyi destekleyen bir yönetim biçimidir- ve öğrenen örgüt karakteristiklerine, hem daha fazlasına sahiptirler.²⁰¹

Bilgi özellikle son 20 yıldır stratejik kaynak olarak kullanılmaktadır. Bilgi sistemi, teknik olarak bilginin toplanması, işlenmesi, depolanmasında kullanılan tüm bireylerle ilişkili faktörlerin, karar verme ve kontrolü destekleyici şekilde organizasyonlarda kullanılması şeklinde tanımlanabilir. Bilişim sistemi organizasyonlarda karar vermeyi desteklemeye ek olarak koordinasyon ve kontrolü de destekler. Ayrıca bilişim sistemlerinde ve yeni ürün geliştirmede de kullanılır.²⁰²

Globalleşme sayesinde daha da ivme kazanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, uluslararası ticaret ve kalkınmanın canlanması konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır.²⁰³

Global işletmeler, global ilişki ağlarından, ortaklıklardan, stratejik işbirliklerinden ve bilgi paylaşımından yararlanırlar. Bir sınıflamaya göre global işletmelerin başlıca sütunları şöyledir; iç (yani çalışanlar) ve dış müşteri tabanlı odaklanma, sürekli iyileştirme esnek, akıcı örgüt yaratıcı insan kaynakları yönetimi eşitlikçi ortam (örgüt içinde herkesin birbirine ve dışarıdaki herkese karşı saygılı olması ve değer vermesi, açıklık, saydamlık, koçluk sistemleri, çalışanların katılımı, ortak vizyon) teknolojik destek ve tüm yönetsel yazılımlar dikkate alınmalıdır. Bütün bunlar yalın operasyonlar, Toplam Kalite anlayışından öğrenen örgüt oluşumuna ve oradan da dünya klasında örgütlemeye doğru geçiş sürecine dayanır. Bu oluşumdaki global işletme örgütleri en azından üç teknik uygulamalar. İşletme içinde etkin diyalog, senaryo analizleri, süreç yeniden yapılandırılması.²⁰⁴

Yaşadığımız yüzyılın işletmecilik alanında bilinen en belirgin özelliklerinden biri hızlı değişimdir ve bu kapsamda rekabetin giderek artmasıdır. Bilginin kolay bir

²⁰¹ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan(çev.), 5.Baskı, İstanbul: YKY, 1998, s.11.

²⁰² Kenneth Laudon, Jane Laudon, **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**, Prentice Hall, 2000, s.7.

²⁰³ Masum Türker ve Esin Okay Örerler, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-60, 2004, s.40.

²⁰⁴ Sharon Oster, **Strategic Management for Nonprofit Organizations**, Oxford: Prentice-Hill, 1995, s.58.

şekilde ulaşılabilir olması, işletmelerin insana yatırım yapması ve buna bağlı olarak yetenekli ve bilgili personelin her geçen gün çoğalması, kalitenin bir zorunluluk olmasıyla birlikte geliştirilen yönetim ve üretim teknikleri rekabetin artmasına ve daha da güç olmasına neden olmuştur. Bu koşullarda işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için verimlilik, en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bununla birlikte verimlilik işletmelerde gerçekleştirilen pek çok faaliyetin etkisine çok açık olan bir kavramdır. İşletme çalışanlarının motivasyon düşüklüğünden, finansman darlığına, hammadde tedarikinde meydana gelen problem veya satışlardaki aksamalardan formalleşme düzeyine kadar pek çok işletme verimliliğini kötü yönde etkileyebilecek durumlar vardır.²⁰⁵

Verimlilik: İşletmeler açısından en önemli stratejik hedeflerin başında gelen verimlilik, çıktı ve girdi arasındaki orandır. Başka bir ifade ile üretim sonucu elde edilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki orandır.²⁰⁶

Verimlilik eldeki mevcut kaynaklarla en yüksek yada en iyi sonuca ulaşmaktır.²⁰⁷ Verimlilik kavramı, her geçen gün artan bir ivmeyle kaliteye –çıktının, girdinin ve sürecin kalitesi- bağlanmaktadır. Kilit önemde bir öge de işgücünün, yönetiminin ve çalışma koşullarının kalitesidir. Kısaca verimlilik için bu gün şunu söyleyebiliriz, işletmenin amaçları gerçekleştirme derecesi, yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı, gerçekleşmesi mümkün olan kıyasla gerçekleşenin ne olduğu konularını ele alan bir ölçümlemedir.²⁰⁸

Formalleşme: Bir işletmede işler görülürken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesine ilişkin düzeyi ifade eden bir kavramdır. İşletmede neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmişse, bu işletmenin formalleşme derecesi yüksek olacaktır.²⁰⁹

Organizasyon bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Organizasyonu

²⁰⁵ Ayla Z.Öncer Özdemir, “İşletmelerde Formalleşme ve Verimlilik İlişkisi Üzerine bir Araştırma”, **1.Kobiler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul:Kültür Üniversitesi-MPM-KOSGEB, 11-12 Aralık 2004, s.767.

²⁰⁶ George Kanawaty, **İş Etüdü**, Zühal Akal(çev.), 4.Baskı, Ankara: MPM Yayınları, 1997, s.5.

²⁰⁷ Mesut Odabaşı, **Verimlilik Diye Diye**, Ankara: MPM Yayınları, 1997, s.21.

²⁰⁸ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan(çev.), 2.Baskı, Ankara: MPM Yayınları, 1995, s.5.

²⁰⁹ Koçel, 1999, s.119.

iş ile iş

iş ile insan

insan ile insan

arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür.²¹⁰

Başka bir tanıma göre ise; organizasyon organize etme işlemi bu işlem veya süreç sonucu ortaya çıkan yapı olarak tanımlanır.²¹¹

Örgüte bir sistem olarak yaklaştığımızda örgütsel sistem kavramı ortaya çıkar. Örgütsel sistem kavramıyla; gerçekleştirilen bir işte pozisyonlar ve bireyler arası karşılıklı ilişkiler veya karşılıklı ilişkilerin yapısı bu yapı tarafından yaratılan sürdürülen ve kullanılan süreçsel faaliyetler tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu kavramla, örgütsel sistemi oluşturan ve birbiriyle çok sıkı etkileşim içinde bulunan örgütsel amaçlar, bu amaçları gerçekleştirecek örgütsel yapı, bu yapı içinde yer alacak bireyler ve yapı içindeki bireysel ve örgütsel davranış ile yönetim bilimi değişkenlerinin bütünü göz önünde bulundurulmaktadır.²¹²

Formalleşme derecesi yüksek bir örgüt yapısında, oluşturulan standartların benimsetilmesine yönelik eğitim, yaygın bir şekilde gerçekleştirilir. Eğitim ve formalleşme yoluyla davranışların standartlaştırılması hedeflenir. Standartlaşma, örgüt kültürünün güçlenmesine, karar ve uygulamalarda başvurulacak güvenli bir mekanizma oluşmasına yardımcı olacaktır.²¹³

Organizasyon yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkileri inceleyen en önemli çalışmalardan biride Aston çalışmalarıdır. 3 ayrı ciltten oluşan bu eser uzun yılları kapsayan araştırmalar neticesinde ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalara 1963’de başlanmış 1997’ye kadar devam etmiş ve son cilt 1998 de yayınlanmıştır. İşletme bilimi açısından günümüzde hala değerini korumaktadır diyebiliriz. Aston grubu esas olarak organizasyon yapısının boyutlarını araştırmıştır. Çalışmanın bir parçası olarak organizasyon yapısını ve fonksiyonlarını etkilemede önemli olabilecek faktörleri ölçmeye çalışmıştır. Aston Grubunun ifade ettiği en önemli sonuçlardan biri de teknolojinin yanı sıra organizasyonun büyüklüğü ile yapısı arasında dikkate değer

²¹⁰ Koçel, 1999, s.114.

²¹¹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen, 2001, s.155.

²¹² Yaşar Sucu, **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler-Bütünleştirici Bir Durumsal Modeli**, Ankara: Elit Yayıncılık, 2000, s.137.

²¹³ Öncel Özdemir, “İşletmelerde Formalleşme ve Verimlilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **1.Kobiler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s.768.

ilişkiler mevcuttur. Aston Grubu, çalışan personel sayısı anlamında büyüklük arttıkça, organizasyonda formalleşme ve standartlaşmanın arttığı belirlenmiştir. Aston çalışmaları arşiv değerinin yanı sıra konu ile ilgili düşünmek için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Örgütsel çalışmalarla ilgili birçok konuda hem fikir beyan edilmiş hem de fikirlerin kritiklerine yer verilmiş ve bu konuda klasik bir eser ortaya koyulmuştur.²¹⁴

Toplam kalite yönetimi sistemine geçen pek çok işletmede organizasyon yapısından kastedilen örgüt üyelerinin fonksiyonlarının, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanmış olmasıdır. Bu belirleme, genellikle organizasyon şemaları ve organizasyon el kitapları şeklinde bir belge ile olmaktadır. Organizasyon yapısının kurularak bu belgelerin hazırlanmasına “formallleşme” ve sonuçta ortaya çıkan bu yapıya da formal organizasyon adı verilmektedir.



Şekil 15: Orta boylu bürokratik bir işletmenin formal yapısal diyagramı

Kaynak: İrfan Erdoğan, **Uluslararası İletişim, Örgüt Yapısı**, İstanbul: Kaynak Yayınları, 1995, s.114.

Formalleşme ve Verimlilik: İşletmelerin global koşullara ayak uydurabilmesi, mantıklı ve rasyonel bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan formalleşme, bürokrasiyi arttırıcı ve karar alma sürecini yavaşlatıcı bir unsur da olabileceğinden günümüz işletmeleri daha çok düşük düzeyde formalleşmeyi tercih etmektedirler. İşletmeler IT teknolojilerini kullanarak düşük düzeyde formalleşme yoluna gitmektedirler. Böylece bürokrasi ve karar alma süreçleri en aza

²¹⁴ Derek S. Pugh ve Diğerleri, **The Aston Programme: An Approach to the Study of Bureaucracy**, England: Maruzen Co.Ltd. 1998, Vol.1 s.23-33.

indirgenebilmekte, işletmeler global koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedirler.

Formalleşmenin yüksek olması beraberinde yoğun bir bürokratik ve katı hiyerarşik ilişkiler getirecektir. İşletmelerde söz konusu olan tüm emir ve kararların yazılı yapılması ve hiyerarşik kademelerin sırasıyla izlenmesi karar alma sürecinde olumsuz sonuçlar meydana getirebilir. Her uygulamayı yazılı olarak yapmak ve ast-üst ilişkilerini hiyerarşi doğrultusunda sınırlama, işletme içi faaliyetlerde zaman ve hız kaybına sebep olabilecektir. Tüm bu olumsuz durumlarında beraberinde verim kaybına yol açacağı düşünüldüğünden, günümüz çağdaş organizasyon tekniklerinin bir çoğu işletmelerin formallşeme düzeyini azaltma üzerine yoğunlaşmıştır. Modern dünyada hız ve esneklik en önemli rekabet unsurları olarak düşünüldüğünden, formallşemenin gereklerinin bu iki konuda olumsuz etkileri olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla genel olarak bakıldığında; yüksek formallşeme düzeyinin verimi azaltacağı, bunun yanında formalleşme derecesinin azalmasıyla verim artışı sağlanabileceği varsayılmaktadır. Bununla birlikte tüm işletmeler için bu durum geçerli olmayabilir. Durumsallık yaklaşımının açısından bakıldığında; işletmelerin içinde bulundukları durum ve koşulları göz önünde bulundurarak kendileri için doğru formalleşme seviyesini belirlemeleri en doğru karar olacaktır.²¹⁵

Globalleşme Kapsamında Formalleşme, Büyüklük, Yapısal Boyutlar ve Etkinlik Arasındaki İlişkiler; Örgütün yapısal boyutları organizasyonun temel unsurlarını oluşturur. Örgütün yapısal boyutları:²¹⁶

- Amaç
- İşbölümü ve uzmanlaşma
- Formalleşme Derecesi
- Kontrol Alanı

²¹⁵ Öncer Özdemir, “İşletmelerde Formalleşme ve Verimlilik İlişkisi Üzerine bir Araştırma”, **1.Kobiler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**”, 2004, s.768.

²¹⁶ Koçel, 1999, 118-120.

- Organizasyondaki Kademe (düzey) sayısı
- Merkezileşme derecesi
- Bölümleşme
- Standartlaşma
- Farklılaşma
- Tamlaşma
- Karmaşıklık
- Haberleşme
- İdari yoğunluk

Örgütün yapısal olmayan Boyutları ise:

- Büyüklük
- Teknoloji
- Deneyim ve yaş
- Stratejik amaçlar

İşletmenin büyüklük ölçütleri ise yıllık satışlar, yıllık karlar, varlıklar (net aktifler), öz sermaye miktarı, yatırım toplamı, çalışanların sayısı, olarak sıralayabiliriz.

Örgütsel büyüklüğün, örgütün işleyişini ve şeklini, nasıl ve hangi yönlerden, ne ölçüde etkilediği sorularına verilecek yanıtların, araştırmacıların uzun yıllar boyu ilgisini çektiği bilinmektedir. Örgütün büyüklüğü ile yapısal değişkenler arasındaki ilişki üzerinde duran çalışmalarda işletme yapısı ve işlevleri yönüyle yapılan incelemelerde küçük işletmelerin büyüklerinden daha az karmaşık bir yapıya sahip oldukları, çalışanlara büyük ölçüde özerklik verildiği görüşü yaygındır. Bu örgütlerde

karar oluşturmanın daha merkezi oldukları, hiyerarşik yapılarının fazla olmadığı, çalışma alanlarının daha düzenlenmiş olduğu bilinmektedir.²¹⁷ Küçük işletmelerde hiyerarşi tam olarak kademeleşmemiştir. Üretime bağılı olarak en çok üç veya dört hiyerarşik kademe görülür. Tek mamul üreten küçük işletme basit örgüt yapısına sahipken, aynı pazarda birden fazla mamul üreten bir işletme fonksiyonel bölünmeye gidip formel bir yapıya sahip olabilir. Kararlar merkezi olarak alınır. Tepe yönetici hemen hemen bütün fonksiyonlarla ilgilenir. Haberleşme yapısı çok yönlü, arkadaşça ve gayri resmidir.

Kısaca küçük işletmelerde görev çeşitlendirmesi ve yapısal farklılaşma azdır, kişiler arası etkileşim fazladır.²¹⁸ İşletme büyüdükçe merkezci örgüt yapısı yeterli olmamaya başlar. Özellikle işletme farklı konularla uğraşıyorsa ve çeşitli bölgelere yayılma politikası uyguluyorsa merkezden yönetim son derece güçleşecek ve karar alma yapısının etkinliği azalacak dolayısıyla da işletmenin etkinliği negatif yönde etkilenecektir. Örneğin her bir mal veya hizmet grubu farklı sorunlar, farklı tüketici grupları ve farklı pazarlama kanalları gerektirir.²¹⁹

Kulvant isimli bir araştırmacı 2004 yılında yaptığı çalışmasında araştırma bulgularının örgütsel formların işletmenin başarısını etkilediğini, bazı örgütlerin faaliyetlerini diğerk örgütlere yaptırarak yapılarını basitleştirdiklerini ve başarılı olduklarını belirtmektedir. Yine başka bir araştırmacı McKinley ve Mone, içinde bulunduğumuz zaman dilimindeki gelişmeler nedeniyle büyük örgütlerin yavaş ve yetersiz oluşları nedeniyle başarısızlığa yol açtıkları bu nedenler üretken çevik ve esnek örgütlerin yaratılması gerekliliğini öne sürmektedir. Yapı ile etkinlik arasındaki ilişkiler incelenirken çok sayıdaki durumsal ilişkinin olası etkileri gözden uzak tutulmamalıdır.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi merkezileşme ve formalleşme verimlilik ve üretkenliğin değerlendirilmesindeki sonuçları direk olarak etkilemektedir.²²⁰

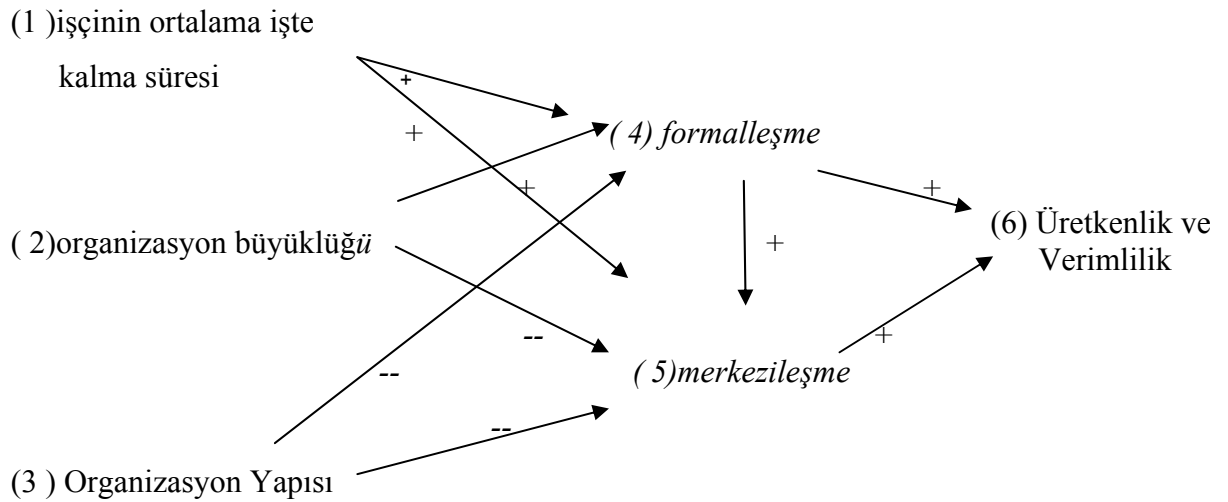
²¹⁷ Sucu, 2000, s.193-196.

²¹⁸ Dinçer, 1999, s.415.

²¹⁹ Efil, 1998, s.225.

²²⁰ Vesa Salminen ve Petri Kalliokoski, "Challenges of Industrial Service Business Development", Lappeenranta University of Technology Laboratory, Finland, 2004, <http://www.almaden.ibm.com/asr/summit/papers/lutsalm.pdf> (28 Ekim 2006), p.6.

Glisson ve Martin'in yaptığı araştırmada üretkenlik ve verimliliğin belirleyici faktörleri ele alınmıştır. Aşağıdaki şekilde de üretkenlik ve verimlilik organizasyonun içyapısının formalleşme ve merkezileşme derecesi ile ilişkilendiriliyor. İncelenen modelde merkezileşme ve formalleşmenin, verimlilik ve üretkenliğin değerlendirilmesindeki sonuç kriterlerinde direk ve pozitif etkiye sahip olduğu savunuluyor. Merkezileşme, karar verme ve otorite gücünün yayılması yerine toplanması derecesi ile ilgilidir. Formalleşme dereceleri yüksek olan örgütlerde, çalışanlar ne yapacakları veya nasıl yapacakları konusunda formalleşme derecesi düşük olan örgütlerde sahip oldukları kadar karar verme yetkisine sahip değildir. Bu nedenle daha yüksek formalleşme derecesi, hiyerarşik yapıda işbölümü ve prosedürleri belirleyen karar vericilerin, ellerindeki güce konsantre olmalarına yardım eder.²²¹



Şekil 16: Üretkenlik ve Verimlilik Üzerine Etki Eden Etmenler (Formalleşmenin etkilendiği ve etkilediği pozitif ve negatif etmenler.)

Kaynak: Charles A. Glisson, Patricia Yancey Martin; Productivity and Efficiency in Human Service Organizations as Related to Structure, Size and Age, **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.1 (Mar.,1980), pp.29.

²²¹ Charles A. Glisson, Patricia Yancey Martin; Productivity and Efficiency in Human Service Organizations as Related to Structure, Size and Age, **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.1 (Mar.,1980), s.21-37.

Merkezileşme, karar verme ve otorite gücünün yayılması yerine toplanmasının derecesi ile ilgilidir. Formalleşme işbölümü ve prosedürlerin açık ve net olma derecesidir. Bu açıdan bakıldığında eskiden olduğu gibi özellikle bazı hizmet organizasyonlarının merkezileşme ve formalleşme dereceleri ne kadar yüksek olursa hizmet edilen müşteri ve hizmet maliyetleri açısından daha üretken ve verimli olacağı düşünülebilir. Organizasyonlarda özellikle kuralların, politikaların ve ana noktaların açık ve net olması üretkenlik açısından önemlidir. Bazı işletmelerde formalleşme ve merkezileşmenin kişisel kararlardaki belirsizliği azatlığı da varsayılır. Ancak bu sonuçların sağladığı yayarlarla birlikte bu sistemin getirdiği başka olumsuz sonuçlar vardır. İşletmenin hantallaşması, prosedürlere boğulması en önemli unsur çalışan personelin karara katılmada fırsat sahibi olmamalarından kaynaklanan hoşnutsuzlukları ve kariyer memnuniyetsizliği ki bunlarda günümüzün global koşullarında rekabet için oldukça önemlidir. Esnek bir işletme olmak ve verimli olmak günümüzde en önemli değer konumundadır. Buda karar alma süresinin ve prosedürlerin azaltılması ile ilgilidir.

Her geçen gün daha da ağırlaşan rekabet koşullarında Toplam kalite yönetimi felsefesi gerçekten doğru algılanıp uygulandığında firmaları daha da ileri düzeye taşıyabilmektedir. Ancak bu felsefe doğru algılanmaz ve uygulanmazsa işletmeler prosedürlere boğulup hatalaşmaya başlayacak ve esnekliğini kaybedecektir. Bunun sonucunda işletme hızlı kararlar alamayıp müşterisinin beklentilerini zamanında karşılayamaz ise global arenada rekabet gücü azalmaya başlamış demektir.

Kuralların ve prosedürlerin açıkça belirtilmesi bazı işlerde belirsizliği azalttığı böylece işçiye işi yaparken yardımcı olduğu düşünülebilir. Formalleşme ve merkezileşme, belirsizliklerin ortadan kalkmasını, olasılıkların yok olmasını ifade eder. Küçük organizasyonların bunlardan yoksun olduğu, büyük organizasyonların ise bunlara çok fazla sahip olduğu gerçeğiyle yola çıkarak bir değerlendirme yaparsak; üretkenlik ve verimliliği arttırmak için globalleşmenin etkilerini fırsatlara dönüştürüp iyi bir rekabet avantajına sahip olmak için, her iki tip organizasyonun da orta büyüklükte ve ılımlı bir formalleşmeye sahip organizasyonlara geçiş yapmaları ve esnek işletmeler olmaları en doğru seçim olacaktır.

4.2 Global İşletmelerde Esneklik, Esnek Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzün işletmeleri açısından önemli olan taleplere ve çevresel bilişim akımına anında tepki verebilen gerçek zamanlı bir işletme olmaktır. Artık global işletmelerinin ilkesi yenilik-yaratıcılık, esneklik ve hızdır. Bu günün rekabet koşullarında başarılı olmanın belki de en önemli faktörü yenilik ve yaratıcılık ile yeni ürünleri piyasaya sunmaktır. Yeni ekonomide, eğer yeni ve başarılı bir ürün geliştirilmiş ve piyasaya sürülmüşse, hedef bu ürünün daha gelişmişinin ortaya çıkarılması olmaktadır. Globalleşme kapsamında yeni ekonomi hız ekonomisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve iktisadi faaliyetler açısından hız anahtar bir değişkendir. Ürünün yaşam süreleri süratle kısalmaktadır. Yeni ekonomi global bir ekonomidir. İktisadi duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik, yeni ve değişken global bir çevre ortaya çıkmıştır. Bu durum global ekonominin yükselişiyle ilgilidir. Artık yerel veya uluslararası bilgi diye bir şey bulunmamaktadır. Bilgi anahtar role sahip olduğuna göre, bireysel örgütler ister ulusal, ister bölgesel isterse yerel alanda faaliyet gösterebilir sadece bir tek dünya ekonomisi bulunmaktadır.²²²

Çağımızda her alanda çok yoğun bir rekabet ve değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişimden en çok etkilenenler ise işletmeler ve üretim sistemleri olmuştur. Bu nedenle başarılı olmak isteyen işletmeler değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Bunun için ise yeni teknolojiler ve bu teknolojinin finansmanı büyük önem arz etmektedir.²²³ İşletmeler günümüzde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek, sürekli değişen ve gelişen koşullara ayak uydurmak, rekabet avantajı yaratmak ve elbette temelde varlıklarını sürdürmek istemektedirler.

1960'li yılların başlarında başarılı işletmeler hiyerarşik yapıya sahip, bürokratik ve rasyonel organizasyon yapıları olan verimli işletmelerdi. Verimlilik

²²² H. Bahadır Akın, "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım", **Verimlilik Dergisi**, 1999/4, ss.57-80.

²²³ Mark Zorko, "E-Commerce: How CFOs Can Seize the Initiative", **Financial Executive**, May 2001, s.36.

işletmeleri iç odaklı işletmelerdi. Yani bütün enerjilerini verimliliği arttırmaya endekslemişlerdi. Organizasyon yapıları da rutin işleri gerçekleştirmeye yönelik olarak kurulmuşlardı. Yatırımlar genelde büyümeye ve verimliliği arttırmaya yönelikti. Bu dönemlerde etkin gümrük duvarları uluslararası rekabeti azaltan bir etkiye sahipti, genelde talep arzdan yüksek oluyordu.²²⁴

Globalleşme akımının genişlemesi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerleme neticesinde dünya pazarları tek bir piyasa anlayışına gitmiştir. Bu bağlamda artan şirket faaliyetleri ülke sınırlarını aşarak global boyutlarda iş ve ticaret alanlarında ciddi değişimlere yol açmıştır. Rekabet faktörü ile beraber Pazar koşullarının daha da ağırlaşması sonucu firma faaliyetleri geleneksel anlayışın dışına taşınmıştır. Global işletme olarak ifade edilen bu firmalar üretim ve imalat kalıplarında ve süreçlerinde de farklı yaklaşımlar getirmiştir. Ürünlerin çeşit çeşit safhalarında farklı ülkeler ve firmalar devreye girmektedir.²²⁵

Global işletmelerde esneklik bazı yönetim tekniklerinin kullanılması ile sağlanmaktadır. Bunlar;

- Dış Kaynaklardan Yaralanma (Outsourcing)
- Küçülme (Downsizing)
- Kıyaslama (Benchmarking)
- Temel Yetenek (Core Competence)
- Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Şirketler yabancı ülkelere dolaysız dış yatırımla girdikleri zaman esnekliğin önemi kendini hissettirmekte ve uluslararası yönetim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Dolaysız dış yatırım bir yabancı firmaya uzun dönemli yatırım demektir. Bu yöntemlerle yatırımcı ana şirket yabancı firma üzerinde yönetsel kontrole sahip

²²⁴ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.198-199

²²⁵ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000, s.79.

olmaktadır. Global işletme yönetsel kontrolü ve esnekliği yeni yönetim tekniklerini kullanarak sağlamaktadır ²²⁶

Bu yönetim tekniklerinden esnekliği etkileyen birkaçına kısaca değinmek gerekirse;

Dış Kaynaklardan Yaralanma (Outsourcing)

Globalleşme ve teknolojidaki hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için üç temel özelliği sağlamaları gerekmektedir: hız, esneklik ve maliyet avantajı. Artık, müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve global ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Tüm etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla dış kaynak kullanımı (outsourcing) yönetimi yaygın olarak uygulanmaktadır. ²²⁷

Dış kaynak kullanımının en genel tanımı, şirketin kendi ana işi dışındaki konularda başka şirketlerden hizmet alarak toplamda işini daha iyi yönetmesidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi dış kaynak kullanımı bir yeniden yapılanma modeli, bir yönetim felsefesi ve bir iş yönetme biçimidir. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasının en önemli sebebi birçok kullanıcı gereksinimini aynı anda karşılayan bir iş modeli olmasıdır. Ayrıca bütün bunların yanında hizmeti satın alan firma ile hizmeti sunan firma arasında da iş ortaklığı denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Riskin paylaşıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinde ayırmaktadır. ²²⁸

²²⁶ Arvind V. Phatak, Uluslar arası Yönetim, Atilla Baransel, Tomris Somay(çev.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınno: 213, 1989, s.1.

²²⁷ Türker ve Örerler, 2004, s.91.

²²⁸ Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Yelken Yayınları, 2003, s.77-78.

Küçülme (Downsizing)

Drucker, büyük ölçekli olmanın artık çok istenen bir durum olmadığını söylemektedir. Drucker'a göre: "Artık bir sektörde üstün performans göstermek o sektörde en büyük ölçekli olmaya değil, doğru ve uygun ölçekli olmaya bağlıdır. Ekonominin ağırlık merkezinin büyük ölçekli işletmelerden orta ölçekli işletmelere geçmesi, geçtiğimiz yüzyılın büyük kısmın örgütler için ideal kabul edilen "sürekli büyüme" düşüncesi son 20 yılda, ağırlık olarak ekonomik krizler ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle geçerliliğini kaybetmiştir. Basık ve yalın örgütlerin daha esnek, hızlı ve etkin olduğu anlaşılmış, kamu ve özel sektörde bir çok örgüt bunu sağlamak için köklü değişimlere girişmiştir.²²⁹

Başarılı bir küçülme uygulamasının, bürokrasiyi azaltması, karar verme süreçlerini etkinleştirmesi, esnekliği arttırması ve dış etkilere uyumu hızlandırması, iletişim etkinliğini arttırması ve maliyetleri azaltması beklenir.²³⁰

İşletmelerin faaliyetleri ülke dışına yöneldikçe ve daha geniş coğrafi alana yayıldıkça belli bir alan yada bölgedeki faaliyetlerin gruplandırılması ve bunların bir idarecinin sorumluluğu altında toplanması gerekmektedir. Gruplandırılmış faaliyetler, örgütte esneklik ve küçülme getireceği için bölgedeki her türlü çevresel şartlara uyumu kolaylaştıracaktır. Yöneticiler, faaliyet gösterilen alanda bizzat bulundukları için, bölgenin özel koşullarını merkezden daha iyi değerlendireceklerdir. Bu sayede genel yönetim, daha düşük risk ve maliyetle, faaliyet gösterdiği alanın fırsatlarından yararlanacaktır.²³¹

Küçülürken büyümek olarak ifade edilen IT teknolojileri ve networking, giderek daha geniş ürün yelpazesine yönelmek, daha geniş pazarlara yayılmak ve daha geniş bilgi kaynaklarına erişmektir. Buna ulaşmanın yolu da büyümekten değil küçülmekten geçmektedir. Çünkü network anlayışına göre kurumların bizzat yaptıkları her şey, o alanda bir daralma yaratmaktadır. İşte bu noktada, network olabilmesi için büyük

²²⁹ Peter Drucker, **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996, s.275-276

²³⁰ Ataman, 2001, s.374.

²³¹ Türker ve Örerler, 2004, s.79-80.

işletmeler ve küçük işletmeler olmak üzere tüm işletmelerin entegrasyona girmeleri gerekmektedir.²³²

Kaynakların optimal kullanımı, işletmelerin rekabetçi bir avantaja sahip olması, etkin koordinasyon, başarılı bilgi elde etme, bilgi değişimi ve paylaşımı, dış pazarlar ve rakipler hakkında bilgilerin elde edilmesi, dış ticarete şirketlerin değişen evre koşullarına uyum sağlaması gibi nedenler network sisteminin benimsenmesini gerekli kılmaktadır.²³³

²³² Yöneticinin E-İş Rehberi, **Capital Dergisi**, Temmuz 2002, s.94-95.

²³³ Güngör Tunç, “Japon İşletmecilik Uygulamaları”, **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Sayı:9, (Eylül 1995), s.8-9.

Tablo 3: İşletmeler Açısından Değişim Unsurları ve Yeni İle Eski Arasındaki Farklılıklar

Değişim unsuru	ESKİ	YENİ
Üretim ve Rekabet Alanı	Ulusal	Global
Organizasyon Türü	Hiyerarşik-Bürokratik	Ağ Örgüsü, Şebeke
Üretim Organizasyonu	Kitlesele Üretim	Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim
Büyümeyle Belirleyen Faktör	Sermaye, İşgücü	Yenilik, İcatlar ve Bilgi
Teknolojiyle Belirleyen Faktör	Makineleşme	Dijitalleşme
Karşılaştırmalı Üstünlüğün Kaynağı	Ölçek Ekonomileri, Düşük Maliyet	Kapsam Ekonomileri, Yenilik ve Kalite
Ar-Ge'ye Verilen Önem	Düşük, Orta	Yüksek
Diğer Firmalarla İlişkiler	Tek Başına Hareket Etme	İşbirliği, Ortaklık, Sinerji, Birleşme
İşgücü Politikasının Amacı	Tam İstihdam	Yüksek Reel Ücret
Gerekli Eğitim	Mesleki Diplomaya Yönelik	Yaşam Boyu Öğrenim
İstihdamın Doğası	İstikrarlı	Risk ve Fırsatlarla Dolu
Regülasyonlar	Kumanda ve Kontrol	Piyasa Araçlarına Dayalı, Esnek
Beşeri Sermaye	Üretim Odaklı	Müşteri Odaklı
İşgücü	Önemli	Daha Az Önemli
İşgücünün Yapısı	Kalifiye Değil veya Belirli Bir Alanda Uzman	Bilgi, Tecrübe ve Çok Yönlü Beceri Sahibi, Yenilikçi, Yaratıcı
Varlıklar	Maddi Varlıklar Görece Önemli	Gayri Maddi Varlıklar Görece Önemli
Sektörel Yapı	Tarım ve Sanayi Sektörlü Ağırlıklı	Hizmet Sektörü Ağırlıklı

Kaynak: Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, İstanbul: MESS Yayın No: 257, 1997, s.101.

Hemen hemen bütün bilimciler, 1970’lerde başlayan bir dizi teknolojik, demografik, kültürel ve politik değişikliğin dünyanın bütün ülkelerinde ekonomik yapıyı, özellikle de işletmeleri ve çalışma hayatını etkilediği konusunda hemfikirdirler.²³⁴

Dünyanın globalleşme süreci başlamadan önce işletmelerin yüksek büyüme oranlarının olmasına rağmen çevre statik kalıyordu. Büyük işletmeler yıllık cirolarını kolaylıkla tahmin edebiliyor ve oldukça başarılı oluyorlardı. Verimlilik odaklı çalışan işletmelerde pazarlama ile araştırma ve geliştirme faaliyetleri arasında ciddi bir boşluk söz konusuydu. Yeni ürün geliştirme çok önemsenen bir konu değildi. Araştırma ve geliştirme departmanları ile müşteriler arasında her hangi bir iletişim söz konusu değildi. Aslında o dönemde araştırma ve geliştirme kavramının tanımı açık ve net değildi.

İşletmeler gümrük duvarlarının kalkması ile ayakta kalabilmek için kendilerini bir dizi değişimin içinde bulmuşlardır. Bir ülkede üretilmekte olan ürünlerin başka ülkelerde de alıcı bulması uluslararası ticaretin büyümesi beraberinde yoğun fiyat rekabeti getirmiştir. Büyük endüstri işletmeleri fiyat rekabetinde öne geçebilmek için işgücü maliyetlerinin daha düşük olduğu ülkelere üretim tesisleri kurmuşlardır. Yaşanan yoğun rekabet ve arzın talebi geçmesi pazarı, satıcı pazarından alıcı pazarına değiştirmiştir. Fiyat savaşı ve onu alınamayan yoğun rekabet işletmeleri farklı arayışlara yönlendirmiştir.²³⁵ Diğer alanlarda olduğu gibi, işletmecilik dünyasında yaşanan bu hızlı değişim; işletmeleri günün gereklerine göre başarıya ulaşabilmeleri için yeni modeller üzerinde düşünmeye zorlamıştır.²³⁶ İşletmeler bu global gelişmeler çerçevesinde **kaliteyi yeni rekabet unsuru** olarak belirlemişlerdir.²³⁷

Her teknolojik gelişme işletmelerin yapısını, konumunu, faaliyet alanını ve sermaye birikimini etkilemiştir. Zaman ve gelişen teknolojiyi iyi değerlendiren işletmeler ulusal ve uluslararası rekabet şansını yakalarken, bu gelişmelere ayak

²³⁴ Ayşe Buğra, Fikret Adaman, Ahmet İnel ve Burcu Yakut, “Çalışma Hayatındaki Yeni Gelişmeler ve Türkiye’de Sendikaların Değişen Rolü”, Mart 2004, Boğaziçi Üniversitesi SPF Araştırma Projesi, s.1.

²³⁵ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.200.

²³⁶ George Ritzer, **Explorations in the Sociology of Consumption : Fast Food Credit Cards and Casinos**, Sae Publications Incorporated, 2001, s.48-49.

²³⁷ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.200.

uyduramayan işletmeler tarihe karışmaktadır. Dünyadaki bu gelişmeler bir yandan ürün çeşidini, diğer yandan bu ürünlerin uluslararası piyasalarda rekabetini doğurmaktadır.²³⁸

Tüm bu gelişmeler çerçevesinde işletmeler kaliteyi yeni rekabet unsuru olarak seçtiklerinde özellikle verimlilik işletmelerinin tepkileri uç aşamada olmuştur. Başlangıçta kalitenin yeni pazarın talebi olduğu benimsenmedi. Verimlilik işletmeleri buna fiyat rekabetini arttırarak cevap verdi. Fiyatları düşürüp verimliliği arttırdıkları halde başarılı olamadılar, çünkü Pazar payları ve kar sınırları değişmedi. Yüksek kaliteli ürünler üreten rakipler piyasayı ele geçirdiler.

Zaman ilerledikçe verimlilik işletmeleri kalite problemleri yaşadıklarının farkına vardılar. Kalite problemini de diğer problemler gibi bilimsel yönden çözülebileceğini anladılar. Uzman kadrolardan oluşan kalite departmanları kurdular. Kalite işletmeleri sıkı disiplin altında çalışarak, pek çok kuralları, prosedürleri, testleri, ve kontrolleri uygulamaya koydular.

Kalite odaklı üretim, verimliliğe önem veren firmaların rekabet gücünü arttıran bir etken olduğu kabul edilmeye başlandı. Kalite felsefesinin tüm çalışanlar tarafından benimsenen, olmazsa olmaz bir işletme politikası haline dönüştü.

Bu dönemde lider işletmelerin öncülük ettiği kalite yaklaşımı, uzun dönemli, işletmelerin araştırma ve geliştirme bölümü dahil tüm bölümlerde sürekli gelişmeyi tetikleyen bir unsur olarak benimsendi.²³⁹

Değişen bu koşullarda, organizasyon yapılarının değişmemesi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında engel teşkil edebilmekteydi. Kalite sistemlerinin gelmesi ve formal organizasyon yapısıyla, pazar ve pazar koşullarının hızlı bir şekilde değiştiği, satış sonrası hizmet taleplerinin sinirsiz olduğu ve ürün çeşitliliğinin önem kazandığı bir yapıda başarılı olmak mümkün gözükmemekteydi.

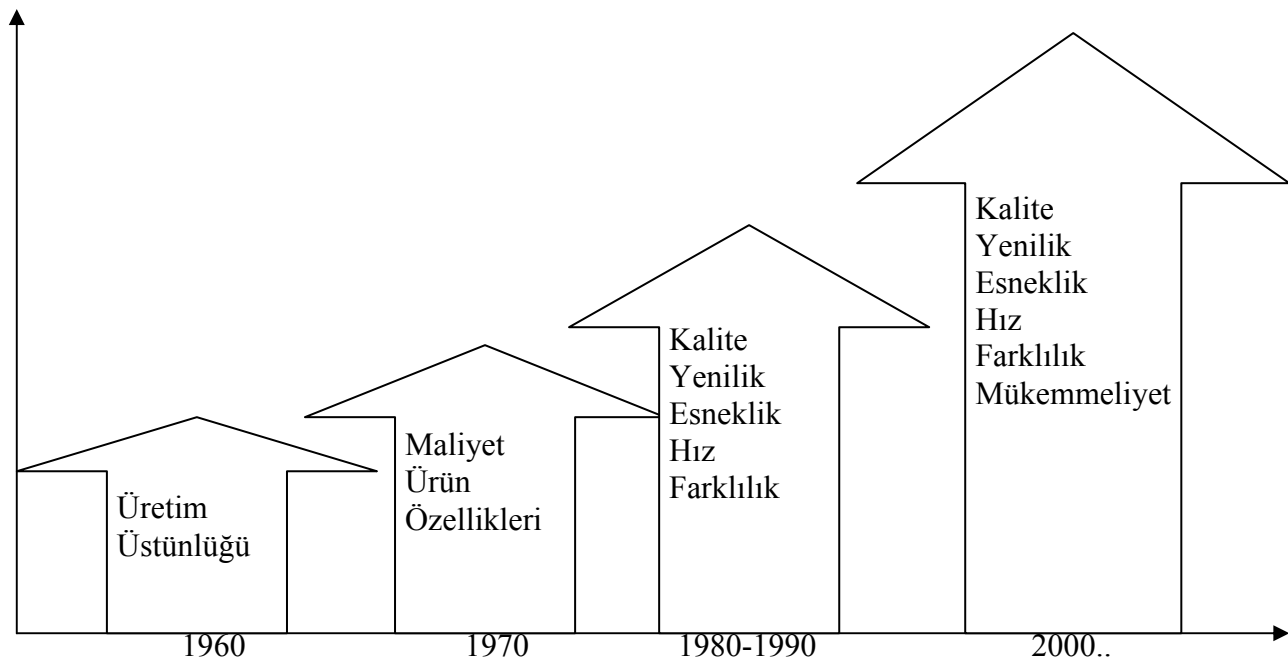
Bu koşullarda başarılı olmak için formalleşme derecesini azaltmak ve esnek bir yapıya geçiş yapmanın önemi kendini ciddi boyutlarda hissettirmeye başladı. Bu

²³⁸ Hüseyin Demir, 'İşletmelerde Başarısızlığın Nedenleri ve Çıkış Yolları', **T.C.Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Dünyada ve Türkiye'de Ekonomik Gelişmeler Dergisi**, 1997, Sayı 6, par.1-3.

²³⁹ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.201.

yapı, değişen koşullara, esnek yapısı sayesinde hızlı cevap verebilmekte ve daha yalın bir model sayesinde hız artışıyla beraber, maliyet azaltma da mümkün olabilmektedir.²⁴⁰

Birçok araştırma firma esnekliğinin en büyük sorun olduğunu gösterdi. Pazara hızlı, katma değeri yüksek yeni ürün sürme ve malın teslim edilebilirlik güvenilirliği için esnekliği artırma yolunda önemli çalışmalar yapıldı.²⁴¹ Kalite 80'li yıllara gelindiğinde rekabette yeni bir boyut açmıştır. Zamanla kalite kavramına yenilik, esneklik, hizmet ve pazara daha çabuk ulaşma, yani hız eklenmiştir.²⁴²



Şekil 17: Rekabette son 40 yılda yaşanan değişim

Kaynak: Özlem Ipekgil Doğan, Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkileri, 2000, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1

²⁴⁰ Kurt, 2002, s.1-3.

²⁴¹ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.202.

²⁴² Özlem Ipekgil Doğan, 'Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi', **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1 (Şubat-Mart 2000), s.16.

İşletmeler global pazarda yerlerini alabilmek ve rekabet yarışında geri kalmamak için; hem hız, hem maliyet, hem de müşteri ilişkileri açısından avantajlı olmak durumundadırlar.²⁴³

Son olarak ise üretimdeki esneklikten kaynaklanan çeşitlilikten yararlanmak için pazarlama, haberleşme, IT teknolojisi, müşteri-tedarikçi ilişkileri ve entegre üretim düşüncesine dayanan bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu anlaşıldı. Bu düşünce işletmeye Pazar lideri olması için yüksek karlılık sağladı. Yüksek karlılık ise beraberinde esnekliği ve ürün yelpazesinde genişlemeyi getirdi. Yeni ürünlerin ilk duyurucusu olmak, çok kısa teslim süreleri ve bir çok müşterinin özel isteklerini karşılamak artık rekabet avantajı olarak kullanılmaya başlandı.²⁴⁴

Esnek Üretim : Piero ve Sabel'in 1984'te Second Industrial Divide'da ve onu izleyen pek çok çalışmada, 1970'lerde İkinci Dünya Savaşı sonrasında geçerli olan "Fordist" üretim biçiminin nitelikleriyle onun yerini alan "esnek üretim" tarzının nitelikleri sistematik bir biçimde karşılaştırıldı. Ortaya çıkan tabloda, kitle tüketimine yönelik standardize malların kitle üretimiyle uğraşan büyük' entegre tesislerin tipik üretim birimi olmaktan çıktıkları görünüyordu.

Globalleşmenin getirdiği artan rekabet ve sanayi sonrası toplumda hizmet sektörünün önem kazanması, her şeyi önemli ölçüde etkiledi. Esnek üretim teknolojileri ise, hem eskisine göre çok küçük miktarda üretim yapabilmesine hem de üretim sürecinin parçalanıp farklı parçaların farklı işletmelerde, hatta ülkelerde, gerçekleştirilmesine olanak verdiklerinden, işletme büyüklüğü azalmaya ve çalışanların sayısı ve niteliklerinin değişmeye başladığı gözlemlendi. Gelişmiş ülkelerdeki bu eğilimlere paralel olarak, gelişmekte olan ülkelerin imalat sanayinde artışlar oldu.²⁴⁵

Günümüzün global işletmeleri kalite felsefesini benimseyen ancak kalite sistemlerinin uygulamasında oluşacak prosedür ve proseslerin hayata geçirilmesinde karşılaşılan hantallaşmayı kontrol altında tutabilen başarılı işletmelerdir. Bu günün

²⁴³ Kurt, 2002, Par.12.

²⁴⁴ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.202.

²⁴⁵ Buğra, Adaman, İnsel ve Yakut, 2004, par.2-3.

acımasız rekabet koşullarında esnekliğin ve yeniklikçi işletmeler olmanın önemi ayakta kalabilmek açısından oldukça önemlidir.

4.3 Global İşletmelerde Üretim Maliyetleri ve Toplam Kalite Yönetimi

Global rekabet ve artan rekabet, maliyet sistemlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Sadece ürün maliyetlerinin hesaplanmasına yönelik olan klasik anlayış, rekabetçi baskılara cevap vermemektedir. Ürün maliyetlerinin hesaplanması, maliyet muhasebesi sistemlerini dar bir alanda hareket etmeye zorlamaktadır. İşletme duvarları arasına sıkışan maliyet sistemleri, stratejik yönetim anlayışına da ters düşmektedir. Bu nedenle maliyet sistemleri, maliyetlendirme fonksiyonunun yanında yönetim, planlama ve karar verme alanlarında da etkili olacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapılandırma global işletmelerde, maliyet anlayışı, maliyet yönetimi sistemi açısından ele alınmalıdır.²⁴⁶

‘Ne üretirsem onu satarım’ anlayışı yerini ‘müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek’ anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Bu durumda rekabette üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerini belirleyerek, bu gereksinim ve beklentilere uygun mal ve hizmeti, düşük maliyetle, kaliteli ve hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için global işletmeler kalite, yenilik ve değişim boyutlarının yanında maliyeti de bir arada değerlendirmek durumundadır.²⁴⁷

Son dönemlerde yapılan araştırmalar ortaya koymuştur ki, başarılı işletmeler aynı zamanda kalite seviyesini arttırırken maliyetleri düşürebilen ve esnekliği arttırabilen işletmelerdir.²⁴⁸

²⁴⁶ H. Thomas Johnson, Robert S. Kaplan, "Relevance Lost, The Rise And Fall of Management Accounting", Harvard Business School Press, U.S.A., 1987, s.227-228.

²⁴⁷ Doğan, 2000, s.3.

²⁴⁸ Saruhan ve Öncel Özdemir, 2004, s.204.

Masaaki Imai'ye göre Toplam kalite yönetiminin başlıca hedeflerinden biride; şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, **daha düşük maliyet**, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yöneltmektir.²⁴⁹

Rekabet koşulları günümüzde yeniden değişime uğramaktadır. Bilindiği gibi değişimler, kalite ve esneklikte egemen olan endüstri lideri işletmeler tarafından başlatılmaktadır. Bu işletmeler kendilerini pazarda farklı kılacak yeni yollar aramakta ve ürünlerinde sürekli yenilik yaparak rekabette önde olmayı denemektedirler. Bu değişimlerde anahtar rol oynayan unsur hiç şüphesiz yeni teknolojilerdir. Son yıllarda yeni üretim teknolojileri var olan ürünlerde performansı arttırıcı ve katma değeri yüksek yeni ürünlerin üretilmesini sağlayan şaşırtıcı olanaklar sunmuştur. Yeni teknolojilerin ürünlerde kullanımı verimlilik ve bu balgamda karlılık artışlarını sağlamıştır. Diğer verimlilik artışları ise, esnek üretim sistemleri ve otomasyon gibi üretim süreci üzerinde yoğunlaşan teknolojilerin avantajıyla elde edilmiştir.

Bu gelişmeler yeni bir pazar talebi olan 'benzersiz olma'yı ortaya koymuştur. Benzersiz olmayla ilgili performans ölçütü yenilikçilik (buluşçuluk), yenilik (buluş) kabiliyetidir. Pazardaki başarı yenilikçilikle ve buna ek olarak esneklik, kalite ve verimlilikle ve de maliyetlerle bağlantılıdır.²⁵⁰

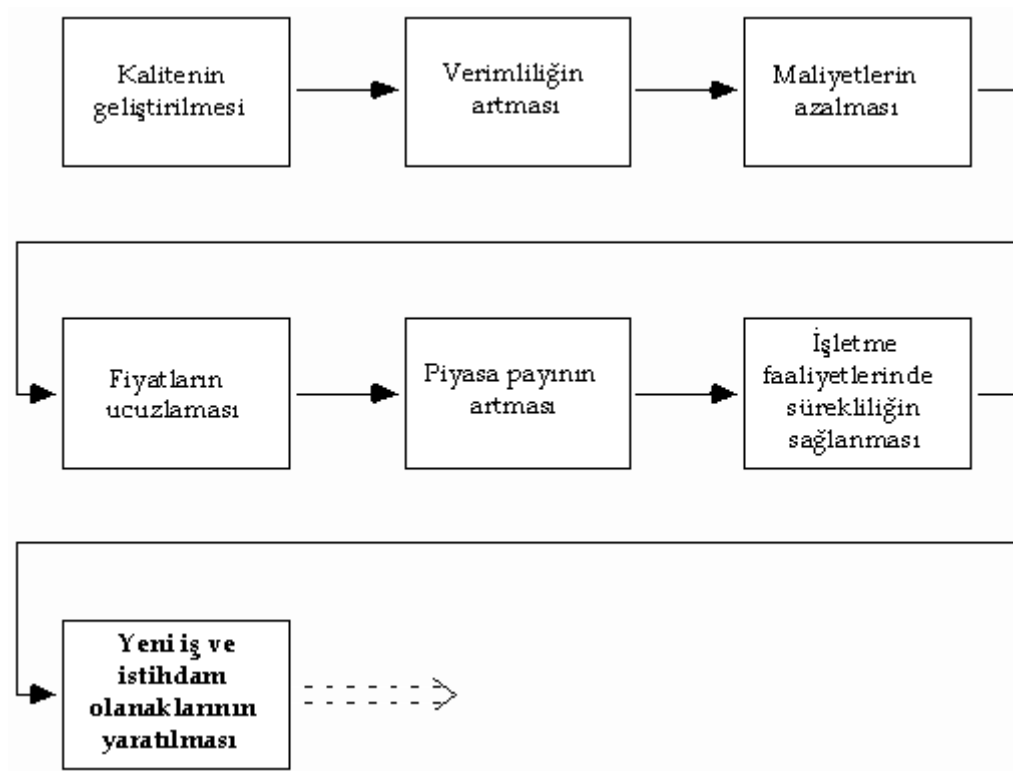
Johnson H. Thomas ve Robert S. Kaplan'ın "Relevance Lost, The Rise And Fall of Management Accounting" (Harvard Business Scholl Press) isimli kitaplarında belirttikleri gibi **global pazarlarda maliyet, kalite, fonksiyonellik** ve zamanlama açısından rekabet edebilir ürün ya da hizmet üretebilmek için, gerçekleştirilen faaliyetleri destekleyici olarak yapılandırılacak bir maliyet yönetim sisteminin aşağıdaki amaçları bünyesinde bulundurması gerekir;

- İşletmelerde esas faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan kaynakların maliyetlerinin tespiti (muhasabe model ve uygulamaları)

²⁴⁹ Masaaki Imai, **Kaizen -Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa A.Ş.(Çev.), İstanbul: Kalder Yayın No: 21, 1999, s.43..

²⁵⁰ Saruhan ve Oner Ozdemir, 2004, s.204.

- Gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin belirlenmesi (performans değerlemeleri),
- İşletmelerin gelecekteki performansını geliştirmeye yönelik yeni faaliyetlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi (yatırım yönetimi)
- Belirtilen bu üç amacı değişen teknoloji ortamı ile uyumlu olmasını sağlamak (üretim uygulamaları)²⁵¹



Şekil 18: İşletmelerde maliyetin yeri – Deming’in kalite zincir reaksiyonu

Kaynak: Can Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: Mess Yayınları, 1997.

²⁵¹ Johnson H.Thomas, Robert S.Kaplan, **Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting**, USA: Harvard Business Scholl Pres, 1987, s.227-228.

Yapılacak maliyet yönetim sisteminde belirleyici unsurlar etkili olmaktadır. Maliyet sistemlerinin yeniden yapılandırılmasında da bu belirleyiciler doğrultusunda hareket etmek gerekir:

- Maliyet kavramının stratejik olarak ele alınması,
- Maliyeti oluşturan unsurların yeniden incelenmesi,
- Değişen üretim teknolojilerine uyum,
- Stok politikalarında değişim,
- Süreç değer analizi ile faaliyetlerin analizi,
- Performans değerlemede finansal olmayan göstergelerin de ele alınması,
- Kontrol ve raporlama fonksiyonlarının yeniden yapılandırılması.²⁵²

Maliyet global işletmelerde stratejik olarak ele alındığında, kendi ülkesinde yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir.²⁵³

Dünya çapında rekabetçi bir avantajın elde edilmesi için gelirler ve maliyetler eş zamanlı olarak yönetilmek zorundadır, etkinlik ve yenilik hem önemlidir hem de yenilikler, organizasyonun farklı bölümlerinde ortaya çıkarılabilir. Taşıma ve iletişim araçlarının sürekli geliştiği ve ticari engellerin ortadan kalktığı bir faaliyet çevresinde, bazı şirketler uluslararası faaliyetlere ilişkin olarak çok farklı bir stratejik yaklaşımı benimsemektedirler. Bir çoğu Japon kökenli olan bu şirketler, çoğu kez şirket merkezinde, birkaç yüksek düzeyde verimli olan fabrikalarda, global ölçekte dünya pazarı için yaratılan ürünlere göre ve bunların imal edilmesine yönelik olarak düşünmektedirler. Başta gelen varsayım, ulusal zevk ve tercihlerin farklılıktan çok benzerlik taşıdığıdır veya bunlar alışılmış durumdaki ulusal

²⁵² Callie Berliner, James A. Brimson, **Cost Management for Today's Advanced Manufacturing**, USA: CAM-I, 1988, s.10-11.

²⁵³ Gülten Kutsal, ve Ali Rıza Büyükuslu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.42.

çeşitliliklere göre yeterli **maliyet ve kalite avantajlarıyla** müşteriye sağlanan standardize ürünlerle benzerlik taşıyabilirler. Bu global stratejik yaklaşımla, Profesör Theodore Levitt'in görüşüne göre, geleceğin aynı şeyi, aynı şekilde her yerde yapan ve satan şirketlerin olduğu düşüncesini onaylamaktadırlar.²⁵⁴

²⁵⁴ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, Kütahya: 1997, s.33.

Beşinci Bölüm

5 UYGULAMA

5.1 Araştırmanın Amacı

21. yüzyılda en rekabetçi ve en dinamik ekonomiye sahip olmayı hedefleyen ülkemizde ekonomik büyüme, rekabet edebilirlik ve istihdam yaratılmasının teşvik edilmesinde global işletmelerin önemli bir unsur oluşturduğu bir gerçektir. Teknolojik değişmelerle meydana gelen gelişmelerle birlikte rekabetin ulusal alandan çıkıp, global alanda kendini göstermesi, işletmelerin dünya ölçeği üzerinde faaliyette bulunmalarını gerektirmektedir. Global rekabet ortamında üretilen ürün kadar, müşteriye sunulan hizmet ve bu ürün ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması ve devamının sağlanması önem kazanmıştır. Günümüzde işletmeler, her düzeyde rekabetin artması, hızla değişen ve şekillenen yeni piyasa koşulları ve gittikçe daha karmaşık ve önemli hale gelen tüketici ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilme gereksinimi gibi etkilerin yanı sıra teknolojik gelişme ve yenilenmenin sonucunda geçmişe kıyasla daha büyük bir rekabet baskısına maruz kalmaktadırlar. Global rekabet ortamında başarılı olabilmek için üretilen ürünlerin dünya üzerindeki farklı yerlerde bulunan ve birbirlerinden farklı olan müşterilerin isteklerini karşılaması koşulu giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu durum tüm işletmecilik etkinliklerinde globalleşmenin önemini giderek arttırmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve ISO uygulamaları, tüm dünyada ve ülkemizdeki gerek global işletmelerde gerekse küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Günümüzün rekabet koşullarında global işletmelerin hızlı ve esnek olması gerekmektedir. Bu araştırmada dünyanın pek çok ülkesinde faaliyette bulunan ve Toplam Kalite Yönetimi uygulayan bu işletmelerde globalleşmenin Toplam Kalite Yönetimi üzerine etkileri, artan formalleşme ve prosedürlere rağmen bu hız ve esnekliği nasıl yakaladıkları ve rekabet koşullarına nasıl ayak uydurdukları incelenmiştir.

5.2 Araştırmanın Türü

Globalleşmenin Toplam Kalite Yönetimi üzerine etkilerinin; tekstil sektörü hazır giyim firmaları içinden belli kriterlere göre seçilen anakütle üzerinde, hangi faktörlerden nelerin etkilendiğini bulmak üzere tanımlayıcı bir araştırma yapılması planlanmaktadır.

5.3 Araştırmanın Anakütlesi

Araştırmanın anakütlesi için Türkiye'nin lokomotif sektörü olarak adlandırılan Tekstil endüstrisi seçilmiştir. Anakütleyi oluşturacak firma seçimi yapılırken hem İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği "Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde²⁵⁵ hem de Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) belirlediği "İlk 500 İhracatçı Sıralaması" listesindeki²⁵⁶ şirketler dikkate alınmıştır. Tekstil şirketleri de kendi içinde sıralandığında, ilk 50'de olan tekstil şirketinden aşağıdaki kriterler dikkate alınarak seçim yapılmıştır. Tekstil Hazır Giyim sektöründe faaliyet gösteren 9 adet global ölçekli firma bulunmuş ve rastgele 4 adeti seçilerek örneklem oluşturulmuştur.

- Anakütleyi, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) ve Dış Ticaret Müsteşarlığı ile koordineli olarak çalışan TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi)'ne kayıtlı ve Türkiye'nin her yıl açıklanan "İlk 500 listesi"nde olan firmalar oluşturmaktadır. Tim'in internet sitesinde gerekli araştırma yapılmış ve 2006 yılına ait "ilk 500" henüz açıklanmadığı için 2005'e ait İlk 500'deki firma isimleri dikkate alınarak anakütle belirlenmiştir. Ayrıca anakütle işletmelerinde çalışmanın amacına bağlı olarak aşağıdaki özellikler aranmaktadır.
- İTO (İstanbul Ticaret Odası)'ya kayıtlı tekstil firması olması,
- Dış Ticaret Müsteşarlığına bağlı olan İTKİB (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği)'ne kayıtlı tekstil firma olması,
- Tekstil sektöründe Hazır Giyim alanında faaliyet gösteriyor olması,
- Global ölçekte bir firma olması,

Global firma özellikler kısaca:

²⁵⁵ "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2005", İstanbul Sanayi Odası, 19 Şubat 2007

²⁵⁶ "2005 Yılı İlk 500 İhracatçı Sıralaması", Türkiye İhracatçılar Meclisi, 19 Şubat 2007

- Global şirketlerin, dünya pazarında, dünya markalarını tutunduran ve dünya tüketicisine (dünya müşterisi) hitap eden firma olma özelliği taşırlar.
 - Farklı kültürleri, farklı çalışma alışkanlıklarını ve yönetsel yaklaşımları uyumlaştırmak zorundadırlar ki sürekli değişime ve gelişime adapte olabilmek için bu değişim sürecini sürekli benimseyerek Kaizen denilen sürekli iyileştirme, geliştirme felsefesini taşıyan Toplam Kalite Yönetimi, yönetim yaklaşımını taşımalıdırlar,
 - Bu firmalar, rekabet avantajlarından global ölçekte yararlanabilecekleri yapısal düzenlemeleri gerçekleştirmişlerdir.
 - Bilgi teknolojilerinden maksimum yararlanan şirketlerdir.
 - Kültürler üstü nitelik taşıyan ve dünya vatandaşı kimliğini benimseyen insan kaynakları ve yönetici yaratma çabası içinde olmalıdırlar,
 - Ulusal kültürler arasındaki farkları bertaraf edecek ortak değerler üzerine kurulu bir firma kültürü yaratmışlardır,
 - Global ölçekte tasarlanan ancak yerel ihtiyaç ve beklentileri tatmin etmeye yönelik pazarlama stratejileri oluştururlar.
 - Birden fazla kıtada faaliyet gösteriyor olması, örneğin hem Türkiye’de hem Amerika ve Kanada’da hem de Uzak Doğuda faaliyet gösteriyor olması,
- Toplam Kalite Yönetimi’ni uyguluyor olması.

Yukarıda sayılan özellikler dikkate alınarak TİM, İTO ve İTKİB’in resmi internet sitelerinde gerekli araştırma ve üye firma listeleri taranarak araştırma yapılabilecek firmalar belirlenmiştir.

Ayrıca ilk etapta belirlenen firmaların kendi internet sitelerine de girilerek global işletme tanımına uyup uymadığı, faaliyet alanı, markaları, TKY uygulamaları incelenmiştir. Seçim kriterlerine göre aşağıdaki 9 adet işletme tanımlamalara uymaktadır.

Araştırmanın anakütlesini Tekstil sektöründeki üst düzey yöneticiler, genel müdürler, genel müdür yardımcıları, iş geliştirme departman müdürleri ile pazarlama ve finans departman müdürleri oluşturmaktadır.

ŞAHİNLER HOLDİNG ve BİLKONT Dış Ticaret Ve Tekstil San. A.Ş.

Şahinler Holding faaliyetlerini 15 ülkenin 18 ayrı şehrinde kurulu toplam 27 şirketi ile yürütmektedir. Ürünlerini gruba ait Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde bulunan 20'si toptan olmak üzere yaklaşık 350 mağazayla tüketicilere ulaştırmaktadır.

ERAK GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ve MAVİ GİYİM SAN. VE TİC. A.Ş.

Erak Giyim ve Mavi Giyim olarak 2 ayrı firma ile Türkiye'nin ilk 500 listesinde. 50 ülkede 4600 farklı noktada faaliyet göstermekte. Markası MAVİ Jeans

ÇAK TEKSTİL Sanayi Ve Ticaret A.Ş.

Markaları LTB, LITTLE BIG, BIGGER, VOLUME olan firma Türkiye/İstanbul, USA/New York - USA/Los Angeles, Hollanda/Rotterdam. , Almanya/Hamburg, İngiltere/London, İtalya/Roma, İspanya/Barcelona, Avusturalya/Melbourne, Rusya/Moscow, Kosova/Prishtine, Croatia/Zagreb, Mısır/Cairo, Kanada/Vancouver, Lübnan/Beyrouth, olarak 14 farklı ülkede ve 15 farklı noktada faaliyet göstermekte. Dış kaynaklardan maksimum yararları firma pek çok ürünü de başka firmalarda üretmektedir.

KİPAŞ GRUP

Türkiye'de 8 farklı şehirde üretim yapan firma ayrıca New York ve İngiltere'de faaliyet göstermektedir. Markası: Bozkurt. Kendi markası dışında global markalara üretim yapıyor. Kipaş'ta elyaf yada pamuk olarak alınan hammadde gömlek pantolon vb. hazır giyim ürünleri olarak çıkmaktadır.

UKİ Uluslararası Konfeksiyon İmalat Ve Ticaret A.Ş.

Dünyanın 5 ülkesinde 10 ayrı noktada ve Türkiye'nin hemen hemen tüm bölgelerinde faaliyet göstermekte ve satılmaktadır. Borsada halka açık bir firmadır.

Markaları UKİ ve SAINT HILAIRE

ALTINYILDIZ Mensucat Ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş.

18 ülkede temsil edilmektedir. Markaları Altınyıldız – Network – Fabrika

TAHA Teks. Tur. İnş. Otom. Dış Tic. Ltd. Şti. ve TEMA Şirketler Grubu

Dünyanın üç ayrı ülkesinde olan Türkiye – Fransa – Rusya'da faaliyet gösteren firmanın pek çok noktada mağaza ve satış noktaları bulunmaktadır.

Markası LC Waikiki

GAAT Dış Ticaret Ve Sanayi A.Ş.

Türkiye'de farklı illerde fabrikaları bulunan firma İngiltere + Çin + Meksika'da faaliyet göstermektedir. Markası yok.

AKIN Tekstil A.Ş.

Akın Tekstil 14 ülkede faaliyette bulunan ülkemizin eneksi tekstil kuruluşlarından birisidir. Dünyada bilinen pek çok global markaya üretim yapmayı sürdürmektedir ve kendisine ait bir markası yoktur.

5.4 Araştırmanın Örneklemi

Globalleşmenin Toplam Kalite Yönetimi üzerine etkileri için yapılacak araştırma kapsamında Basit Tesadüfi (Rassal) Örneklem Tekniği kullanılacaktır. Buna göre, hazır giyim alanında faaliyet gösteren seçilmiş şirketlerle rastgele örneklem modeli kullanılmış ve anakütleyi oluşturan firmaların isimleri küçük kâğıtlara yazılıp bir torbaya atılarak çekiliş yapılmıştır. Burada seçilen örnekler rastgele olarak seçildiği için aralarında farklı özellikler dikkate alınmaz ve anakütleyi temsil ettiği düşünülür.²⁵⁷

²⁵⁷ İsmail Hakkı Armutlulu, **İşletme İstatistiğine Giriş**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa, 2004, s.30.

Yapılan çekilişte çıkan firmalar;

- 1) Şahinler Holding
- 2) Erak Giyim&Mavi Jeans
- 3) Tema Şirketler Gurubu&Taha Teks. LC Waikiki
- 4) Kipaş
- 5) Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları'dır.

Yapılan çekilişte çıkan her firma ziyaret edilmiş ve öngörüşme yapılmıştır. Bu ziyaret ve öngörüşmelerde anketin konusu, amaçları ve firmalarında nasıl bir çalışma yapılacağıın ön bilgisi verilmiştir. Çekilişte çıkan firmalardan Şahinler Holding, Kipaş Grup ve Altınyıldız anketin firmalarında uygulanmasını kabul ettiğini bildirmişlerdir. Mavi Jeans kabul etmiş ancak sadece firma ortaklarından birisi ile bu anketin yapılmasına karar verdiğini açıklamıştır. Tema Şirketler Grubu'ndan ise olumlu bir yanıt alınamamıştır. Anketin; globalleşme, TKY üzerine etkileri, örgüt yapısı, farklılaşma ve formalleşme gibi konuları ve soruları içerdiğinden özellikle firmaların yönetici grubu hedef alınmıştır. Anketi yöneticilere uygulamak gerektirdiğinden, bu firmaların üst düzey, orta düzey ve bazı alt düzey yöneticilerine bu anket uygulanmıştır. Anket çekilişte çıkan ve bu çalışmayı kabul eden firmaların özel veya görev gereği şehir dışında bulunan yöneticileri hariç İstanbul'da görev yapan tüm yöneticilerine uygulanmıştır.

5.5 Araştırmanın Kısıtları

Seçilen firmalarla araştırmaya başlamadan önce, Globalleşmenin Toplam Kalite Yönetimi üzerine etkileri konusunda üst düzey yöneticilerle ön görüşmeler yapılmıştır. Araştırma hakkında bilgi verilerek kendi firmalarında böyle bir akademik çalışma yapabilme olanağı hakkında görüşlerine müracaat edilmiştir. Belirlenen 5 firmadan 4'ü uygulama ve araştırma yapılabilmesi konusunda müsaadelerini bildirmişlerdir.

Anketin ve mülakatın yapıldığı gün görev sebebi ile ya da özel sebeplerle şirket dışında bulunan üst düzey yöneticiler hariç hepsi ile görüşülebilmştir. Mavi Jeans geçmiş yıla kadar bu tür araştırmaların firmalarında çokça yapıldığını, 2007 yılından itibaren bu tür anket ya da çalışmalara kapsamlı vakit ayırmama kararı aldıklarını

bildirmişlerdir. Firma ile ilgili genel bilgiler verdikten sonra sadece firma sahiplerinden Erhan Aktunalı Bey ile görüşme yapılmasına müsaade edildi ve bunun zaten firmanın genelini yansıtacağı belirtildi.

Bu araştırma bulguları firma üst düzey yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmeler/toplantılar, bu görüşmeler esnasında sorulan sorular ve anket doğrultusunda alınan cevaplar ile sınırlıdır.

5.6 Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada kullanılacak anketin ve soruların (yüzyüze görüşme/derinlemesine mülakat) içeriği belirlendikten sonra, araştırma kapsamındaki firmalara bizzat gidilerek gerekli görüşmeler ve anket yapılmıştır. Araştırma için geliştirilmiş anket ektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anketten ve yüzyüze görüşme/derinlemesine mülakat'tan yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümü demografik özellikler ve genel bilgileri içeren sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan ölçek, üst düzey orta düzey ve alt düzey yöneticilerin globalleşmeye ve TKY uygulamalarına etkileri hakkındaki bakış açılarını ve başarının nelerle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla globalleşme ve TKY uygulamalarına etkileri ölçütlerinden Merkezi/Merkezkaç örgüt yapısı, karar verme, yatay ve dikey farklılaşma, formalleşme, maliyet başlıklarında toplam 28 kapalı uçlu soru geliştirilmiştir.

İkinci bölümde ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum”, “çekimserim”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. İfadelerin bir kısmı olumlu diğer kısmı ise olumsuzdur. Değerlendirmelere olumlu ifadelerde tamamen katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, tamamen katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

5.7 Araştırmanın Hipotezleri

Globalleşme ve global rekabet Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeleri etkilemektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan global işletmelerde kalite anlayışının yanı sıra her geçen gün yenilenen yada değişen kriterlerden olan hız ve esneklik ve Toplam Kalite Yönetiminin işletme performansına etkisi tahlil edilmeye çalışıldığında bu etkiler şu şekilde incelenebilir.

H₁: Globalleşme TKY uygulayan firmaların örgüt yapısında merkezileşmeyi azaltır.

H₂: Globalleşme TKY uygulayan firmaların IT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğilimini arttırır.

H₃: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda yatay ve dikey farklılaşma derecesini yükseltir.

H₄: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda formalleşme derecesini azaltır.

5.8 Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmada kullanılan metodoloji nedeniyle (yüzyüze görüşme ve derinlemesine mülakat) kullanılan tanımlayıcı istatistik yöntemleri, Frekans (oran) Analizi, Aritmetik Ortalama, Mod, Medyan, ve Standart Sapma'dır.²⁵⁸

Frekans, belirli bir noktadaki sayısal yoğunluğun ifadesidir. Örneğin likert ölçeği kullanılan bir ankette sorulan bir soruya gelen yanıtlar, frekans ile gösterilir.

Aritmetik Ortalama, elde edilen sonuçların kişi başına düşen miktarını belirler.

Mod, bir dizide en yüksek frekansa sahip değerdir.

Medyan, bir dizinin orta noktasıdır. Medyanın üzerinde ve altında eşit sayıda değer bulunur.

Varyans ve Standart Sapma, Varyans ve onun karekökü olan standart sapma, bir gruptaki dağılımın ne kadar tutarlı olduğunu belirlemek için kullanılır.

²⁵⁸ Şadi Can Saruhan ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji “araştırmada Yöntem Problemi” SPSS Uygulamalı**, İstanbul: Alkım, 2005, s.132-133.

5.9 Araştırma Bulguları

Seçilen ve anket ile derinlemesine mülakat uygulamasını kabul eden 4 firma ile ilgili genel bilgilerin yanı sıra her firmanın tüm cevapları ve cevapların yorumları SPSS yardımı ile detaylı olarak verilmeye çalışılmıştır.

1) Şahinler Holding;

Yapılan görüşmede uygulama için gerekli müsaade ve ilk genel bilgiler alındı. Firmanın belirlediği 2 farklı günde gidilerek anket formu ve karşılıklı soru cevap şeklinde ayrıca mülakat yapıldı. Şirket genel müdürünün verdiği bilgiler ve bazı sorulara cevapları aşağıda detaylı olarak yazıldığı gibidir.

Şahinler Holding'in temeli, 1982 yılında Almanya'nın Aachen kentinde Yönetim Kurulu Başkanı Kemal Şahin'in Santex Moden Şirketi'ni kurmasıyla atılmıştır. Şahinler Holding, moda dünyasının iddialı isimleri arasına giren Santex Moden GmbH'nın ardından, 1984 yılında Konteks şirketi ile Türkiye'de de faaliyete başlamıştır.

Şahinler Holding bünyesinde 12000 çalışan mevcuttur. Yurt içi ve yurt dışında toplam 36 üst düzey yöneticisi vardır. Bunlardan sadece 15 tanesi İstanbul merkezde görev yapmaktadır. 10 yönetici ile derinlemesine mülakat ve anket birebir ziyaretle gerçekleştirilmiştir. Çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticilerin genelde 30 ile 60 yaş aralığında olduğu görülmüştür ve altmış yaşın üzerinde yöneticinin çalışmadığı gözlemlenen firmada yönetici ve çalışanların genç ve dinamik bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Şahinler holding TKY uygulamalarına 1999 yılında geçmiştir. ISO 9001 ve Çevre Beratu, Öko-teks 100, ISO 9001:2000, IVN-(IMO) belgesi (organik pamuk ürünleri üretmek)

Grup, Türkiye, Ürdün, Bulgaristan, Çin, Mısır ve Hindistan'da dış ticaret, tekstil ve konfeksiyon, Avrupa ve Amerika'da ise toptan ve perakende pazarlama şirketleri ile faaliyet göstermektedir. Şahinler Holding bu faaliyetlerini 15 ülkede kurulu toplam 27 şirketi ile yürütmektedir. Ürünlerini Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde bulunan gruba ait 20'si toptan olmak üzere yaklaşık 350 mağazayla tüketicilere ulaştırmaktadır.

Toplam 12 bin personeli bulunan Grup, dolaylı olarak da 30 bin kişiyi istidam etmekte olduğunu belirtmiştir. Bugüne kadar gösterdiği istikrarlı büyüme performansını önümüzdeki yıllarda da sürdürmeyi hedeflemektedir.

Firmanın kurum kültürü; Toplam kalite anlayışının ülke, toplum, doğa ve çevre yararına, işte ve özel yaşamda etkin kılınması için insana değer vermeyi amaçlayan temel ilke ve değerlerimiz ışığında yaşanıp yüceltilmesidir.

Türkiye ve Avrupa'da kurduğu şirketlerle kısa zamanda "Türkiye'nin En Büyük Moda ve Entegre Tekstil Grubu" konumuna gelen Şahinler Holding, spor giyimden çocuk giyimine, erkek-bayan hazır giyimden jean ve iç giyime kadar geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Grup yılda 50 milyon parçanın üzerinde hazır giyim ürününü Avrupa ve Amerika'ya pazarlamaktadır.

Şahinler Holding, Alman TextilWirtschaft Dergisi tarafından her yıl hazırlanan "Dünyanın En Büyük Tekstil Sanayicileri" listesinde 18. sırada yer almaktadır. Aynı zamanda sıralamaya giren Türk firmaları arasında da birincidir. Şahinler Holding TextilWirtschaft Dergisi'nin 2004 yılında açıkladığı "Avrupa'nın En Büyük Tekstil ve Sanayi Firmaları Listesi"nde ise 4. sırada bulunmaktadır. Pamuktan başlayarak, iplik, kumaş, boya, apre, baskı, konfeksiyon tasarım, toptan ve perakende olmak üzere son tüketiciye ulaşan, tekstil ve modanın bütün halkalarını içinde bulunduran Şahinler Holding, "Tam Entegre Bir Şirketler Topluluğu"dur.

Şahinler Holding firmalarından Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil San. A.Ş., Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin "2004 Yılı İlk 1000 İhracatçı" listesinin "Özel Sektör" sıralamasında 37. sırada bulunmaktadır. Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil San. A.Ş. aynı zamanda, İstanbul Sanayi Odası'nın "2004 Yılı İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinin "Özel Kuruluşlar" sıralamasında da 66. sırada yer alırken; grup firmalarından aynı listedeki Şahinler Mensucat San. ve Tic. A.Ş ile Modavizyon Tekstil San. ve Tic. A.Ş. firmaları da üst basamaklara doğru tırmanmaktadır.

Şahinler Grubu, turizm alanında " 1996 yılının En İyi Tatil Köyü" seçilen ve "Altın Anahtar" ödüllü ve 1.100 yataklı birinci sınıf tatil köyü olan Club Mega Saray ile hizmet vermektedir. Tekstil gibi girdiği her sektörde iddialı olan Şahinler Holding, enerji alanında da kalite ve ileri teknoloji anlayışıyla sektörde isminden sıkça söz ettiren Şahinler Enerji firmasıyla faaliyet göstermektedir. Her geçen gün büyüyen Şahinler Enerji gelecekte de önemli yatırımlara imza atacaktır. Grup aynı zamanda Şahinler

İnşaat San. ve Tic. A.Ş ile inşaatta, Teyvaş Toplu Yemek Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş ile de gıda ve hazır yemek üretim sektöründe faaliyet göstermektedir.

Yurt içinde ve dışında sürekli büyüyen Şahinler Holding geçtiğimiz yıllarda da büyük bir projeye imza atmıştır. Türkiye'nin en büyük özel sektör sanayi projelerden biri olan Avrupa Serbest Bölgesi'nin temeli 8 Ağustos 1998 tarihinde atılmıştır. Resmi açılışı ise 2003 yılında yapılan ASB, aradan geçen kısa zaman dilimine rağmen, yapılan yatırımlar sayesinde yıllık 1 milyar dolar ticaret hacmini yakalayan bir serbest bölge konumuna gelmiştir. Çorlu'da 2 milyon metrekare alan üzerine kurulan ASB'de şu anda 200 firma faaliyet göstermektedir. 3 bini aşkın insanın istihdam edildiği bölgede, dünyanın önde gelen markalarının üretimleri gerçekleştirilmektedir.

Firma globalleşme kapsamında ve TKY uygulamalarında kendisine aşağıdaki temel ilke ve değerleri belirlemiştir.

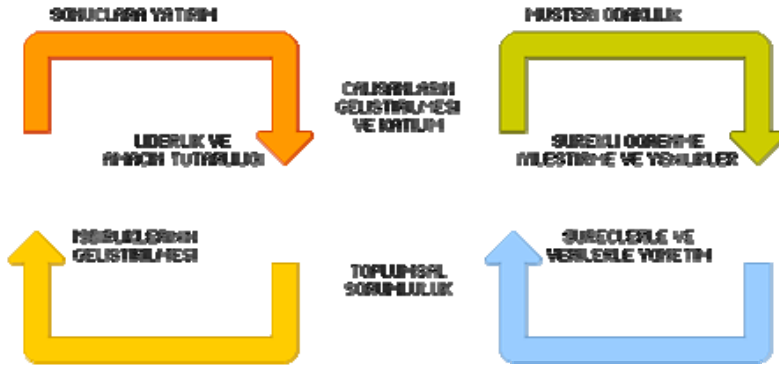
- Açıklık ve Şeffaflık
- Adalet ve Fırsat Eşitliği
- Dürüstlük ve Güvenilirlik
- Çalışkan ve Özverili Olmak
- Verimlilik ve Tutumluluk
- Dakiklik / Disiplin
- İnsana Değer Vermek
- Güler yüzlü İletişim
- Ekip Çalışması
- Yeniliğe/Değişime Açık Olmak
- Müşteri Odaklı Olmak
- Toplam Kalite

Mükemmelliğe gerçekten erişmiş kuruluşlar paydaşları (çalışan, müşteri, tedarikçi, hissedar, toplum ve çevre) için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olmalıdır. Ama olağanüstü sonuçlar elde etmek oldukça zordur.

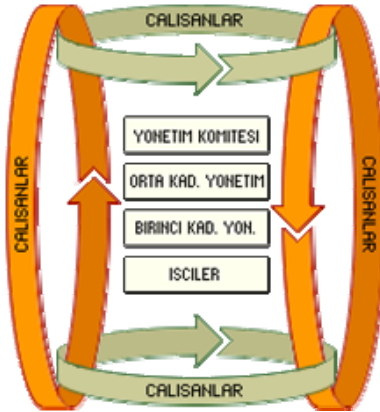
Ancak giderek artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik gelişmelerin, durmadan değişen iş süreçlerinin, ekonomik ve sosyal ortamlardaki, müşteri kitlelerindeki hızlı değişimlerin söz konusu olduğu bir dünyada bu sonuçları sürdürebilmek daha da zordur.

Mükemmelliğe erişmek, toplam kalite konusunda kararlı olunması ve toplam kalite sürecinin holding ve şirketleri seviyesinde benimsenmesi, bir yaşam biçimi ve şirket kültürü haline getirilmesi ile mümkün olacaktır.

Bu nedenle; Şahinler Holding Yıllık Faaliyet Planı 2006 Raporu bu zorluklar karşısında faaliyet gösteren kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmasını sağlayacak bir yönetim anlayışını geliştirmek ve rehber olabilmek amacıyla yayınlanmaktadır. Bu anlayışın temelinde de bu dokümanda yer verilen bazı temel kavramlar bulunmaktadır.



Şahinler Holding Bilgi Akışı:



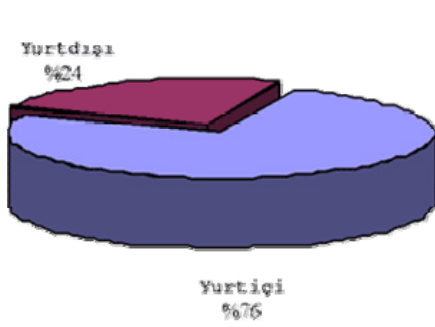
- Basık ve Yatay Organizasyon
- Bölümler ve Seviyeler Arasında Asgari Sınırlar
- Yoğun ve Düzenli İletişim
- Bilgi Kaynakları Paylaşımı
- Sinerjik Ortam
- Etkin ve Yetkin Organizasyon

Sektörler arası yaygınlaşan, ürün ve yönetim süreci yeniliklerini içeren, işletmelerde maliyetin azalıp verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi teknolojisinin şirkette etkin olarak kullanılabilmesi ve bilgi bankasının oluşturulması amacıyla çalışmalar başlamıştır.

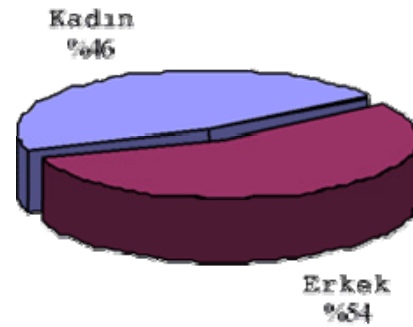
Şirketin bilgi teknolojisine uyumunu sağlamak amacıyla, endüstri ilişkileri çerçevesinde

- Holding ve şirketler arası ana süreç çalışmaları,
- Şirketler arasında bilgi paylaşımının geliştirilmesi,
- Şirketler arası ortak projelerin yönetilmesi,
- Şirket ortak projeler için, Kalder, EFQM, TÜBİTAK, Sanayii ve Ticaret Odası ve çeşitli üniversitelerle iletişime geçilip, şirket teknolojisini değiştirme ve geliştirmeye yönelik projelerin oluşturulması çalışmaları başlamıştır.

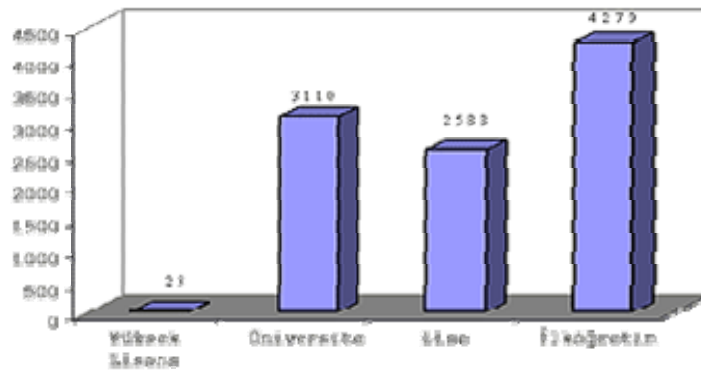
Firmanın İnsan Kaynakları istatistikleri aşağıda olduğu gibidir.



Yurtiçi - Yurtdışı çalışan oranları

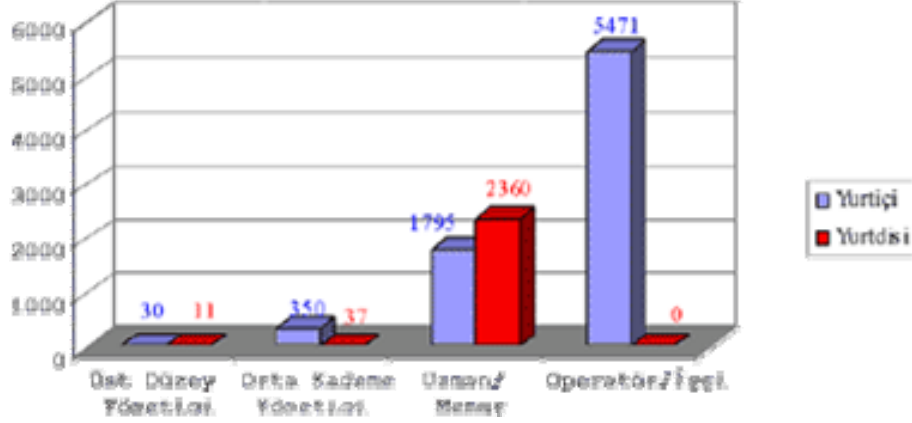


Kadın - Erkek oranları



Eğitim Seviyeleri

Yönetim Kademeleri



Yapılan derinlemesine ve anket sonuçlarına göre, firmanın basık ve yatay bir organizasyon yapısında çalıştığı ilk göze çarpan önemli özelliklerden biri olmuştur. Bunu yanında firmada bölümler arasında sınırlar asgaridir. Buda global rekabet ortamında firmanın daha hızlı ve firma içinde yönetici ile çalışanlar arasında koordineli bir çalışmanın olduğunu göstermektedir.

Firmada çok yoğun ve düzenli bir iletişim gözlenmiştir. Bilgi kaynakları paylaşımı maksimum seviyededir. Öyle ki firmada hemen hemen hiçbir masada çekmece olmadığı ve kilitli dolap bulunmadığı belirtilmiş (muhasabe ve mali işler hariç) ve tüm firma evraklarının herkese açık olduğu söylenmiştir. Hiçbir çalışanın bir başka çalışandan firmaya ait bir evrak ya da bilgiliyi saklayamayacağı ve bunun işlerini ve iletişimi kolaylaştırdığı belirtilmiştir.

Firma sektörler arası yaygınlaşan, ürün ve yönetim süreci yeniliklerini içeren, işletmelerde maliyetin azalıp verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi teknolojisinin şirkette etkin olarak kullanılabilmesi ve bilgi bankasının oluşturulması çalışmalarını hızla yürütmektedir. Holding ve şirketler arası ana süreç çalışmaları ve şirketler arasında bilgi paylaşımının geliştirilmesi için firma bilişim teknolojilerine yaptığı yatırımı her geçen gün arttırdığını belirtmiştir.

Aşağıda firmalarda yöneticilere uygulanan derinlemesine mülakat ve anket sonuçları her bir hipoteze göre ayrıca değerlendirilmiştir.

H₁: Globalleşme TKY uygulayan firmaların örgüt yapısında merkezileşmeyi azaltır.

(1). Yeni ve daha zor piyasa koşullarında rekabet edebilmek için, işletme yönetim biçimde pazar ihtiyacına hızlı cevap verebilen esnek bir organizasyon yapısına gitmiştir.

Statistics
SORU1

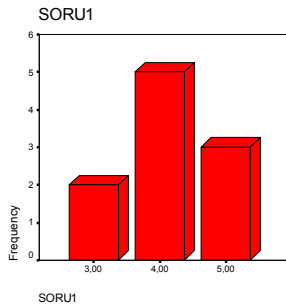
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,1000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,73786
Variance		,54444
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4.1, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir.

SORU1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	20,0	20,0	20,0
	4,00	5	50,0	50,0	70,0
	5,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 3 kişinin (30%),tamamen katılıyorum; 5 kişinin (50%) katılıyorum seçeneğini, 2 kişinin kararsızım seçeneğini işaretlediği görülen işletmede esnek ve pazar ihtiyacına hızlı cevap veren bir organizasyon yapısına gidildiği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.



Esnek bir organizasyon yapısına gitmenin ihtiyaç olduğu yöneticiler tarafından belirtmiştir. Firmada basık ve yatay bir organizasyon yapısı ile yönetim sağlanmaktadır. Anket sonucuna göre yöneticilerin büyük çoğunluğu bu soruya katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

(2). Küresel rekabet ortamında organizasyon yapısında köklü değişiklikler ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Firma küresel rekabet ortamında gücünü koruyabilmek için başarının gerektirdiği tüm değişikliklere açık olduğunu belirtmiştir.

Statistics
SORU2

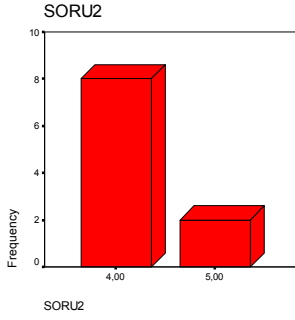
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,2000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,42164
Variance		,17778
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4.2, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede küresel rekabet ortamına ayak uydurabilmek için köklü değişiklikler ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğu ortak fikirdir

SORU2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	8	80,0	80,0	80,0
	5,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 2 kişinin (20%), tamamen katılıyorum; 8 kişinin (80%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. İşletmenin üst düzey yöneticilerinin tamamı gerek ankete verdikleri cevapta gerekse mülakat esnasında, küresel rekabet ortamında işletmenin devamlılığını sağlayabilmek için köklü değişikliklerin kaçınılmaz olduğunu belirtmişlerdir.



Organizasyon yapısında geçmişte TKY uygulamaları ile başlayan bir dizi değişim yaptıklarını ancak globalleşme ile daha köklü değişiklikler yapıp sistem değişikliğine gittiklerini belirtmişlerdir.

(3). Orta yönetim kademesi kararlara katılmaktadır.

Yapılan derinlemesine mülakatta verilen cevaplar ve anket sonucundan da anlaşıldığı üzere firmada basık ve yatay bir organizasyon yapısı uygulanmaya çalışılmakta ve Orta yönetim kademesi kararlara oldukça yüksek oranda katılmakta.

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticiden kişiden 6 kişinin (60%), tamamen katılıyorum; 4 kişinin (40%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmekte ve buradaki sonuçtan orta yönetim kademesinin kararlara katıldığı söylenebilmektedir. Soruya verilen cevapların tümünün katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde olması sonucu ile bu işletmede orta yönetim kararlara katılmaktadır sonucu görülmektedir.

Firma etkin ve yetkin bir organizasyon yapısı ile hareket etmektedir. Bu soruya da tüm yöneticiler katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

(4). Alt yönetim kademesi kararlara katılmaktadır.

Bu soruya yüksek bir oranda katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde alınan cevapların yanında bazı yöneticiler çekimser yanıtını vermişlerdir. Bazı stratejik kararlarda alt yöneticilerle birlikte karar vermenin gecikmelere ve bazı yanlışlara sebep olacağını, global rekabetin gecikmeler ve geç kararları affetmediği ve sonuçlarının işletme için ağır olduğunu derinlemesine mülakatta belirtilmiştir. Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticiden soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,8, medyanı 4 ve modu 4'dur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin

çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede alt yönetim kararlara katılmaktadır sonucu görölmektedir.

Burada genelde alt yönetim kademesinin de kararlara katıldığı sonucu çıkmıştır ancak derinlemesine mülakatta stratejik kararlara zaman zaman kapsam dışı bırakıldığı özellikle belirtilmiştir.

(5). Yeni yetki ve sorumluluk alma konusunda yöneticim beni özendirir.

Yapılan mülakatlarda globalleşme kapsamında etkin ve Yetkin organizasyon yapısında çalışmayı benimsediğini belirtmiş ve tüm yöneticilerle yapılan görüşmelerde çalışanlara yetki ve sorumluluk vermenin önemli bir nokta olduğu üzerinde durulmuştur. Ankette verilen cevapların geneline bakıldığında da katılıyorum'un işaretlendiği görölmektedir.

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticiden 2 kişinin (20%) tamamen katılıyorum; 5 kişinin (50%) katılıyorum; 2 kişinin (20%) kararsızım; 1 kişinin (10%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görölmektedir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,8, medyanı 4 ve modu 4'dur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede yeni yetki ve sorumluluk alma konusunda yöneticilerin çalışanları özendirdiği söylenebilmektedir.

(7). Çalışanlar, süreç ve faaliyetlerle ilgili olarak yeni fikirler üretebilmektedir.

Yöneticilerin çalışanları yeni fikirler üretmek için teşvik ettikleri ve bunu üst düzey ile orta düzey yöneticilerle paylaşımlarını sağlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ancak çalışanların bunu pek de önemsemedikleri ve bunun için çaba sarf etmediklerini belirlediklerini ifade etmişlerdir.

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yönetici den 1 kişinin (10%) katılıyorum; 5 kişinin (50%) katılıyorum; 3 kişinin (30%) kararsızım; 1 kişinin (10%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görölmektedir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,6, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede çalışanlar, süreç ve faaliyetlerle ilgili olarak yeni fikirler üretebilmektedir sonucu görölmektedir.

(8). Başarılı kararlar veren personel ödüllendirilmektedir.

Ödüllendirmenin takdir ve tebrikin ardından terfi dönemlerinde ve zam dönemlerinde durumun değerlendirilip gerekenin yapıldığı belirtilmiştir.

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticiden Soruda 10 kişiden 2 kişinin (20%) katılmıyorum; 7 kişinin (70%) kararsızım; 1 kişinin (10%) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,1, medyanı 3 ve modu 3'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede başarılı kararlar veren personelin ödüllendirilmesinin zayıf oranda olduğu sonucu görülmektedir. Aslında firmada ödüllendirmenin zam ve terfi döneminde yapılıyor olması ve yöneticilere göre de tatminkâr olmaması çalışanların yeni fikirler üretebilmesini olumsuz yönde etkilediğini sonucunu gösterdiği belirtilmiştir.

(11). Globalleşme TKY uygulayan işletmemizde karar verme sürecini hızlandırdı.

Yapılan yüzyüze görüşmede yöneticilerin özellikle üstünde durdukları en önemli noktalardan biride günümüzün rekabet koşullarında doğru ve zamanında karar vermektir. Bu işletmede bu konun üzerinde özellikle odaklanılmıştır diyebiliriz.

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticiden 1 kişinin (10%) tamamen katılıyorum; 9 kişinin (90%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,1, medyanı 4 ve modu 4'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede globalleşmenin TKY uygulayan işletmede karar verme sürecini hızlandırdığı sonucu görülmektedir.

(12). Globalleşme TKY uygulayan işletmemizde karar verme sürecini alt kademelere doğru yayılması yönünde etkiledi.

Karar verme ve inisiyatif kullanma ilgili olduğu yönetim kademesine kadar inmiştir. Ancak her yönetim kademesinin bağlı olduğu bir üst yönetim kademesi mevcuttur. Zincirleme olarak her yönetim kademelerinin de aldığı kararlar adeta bir

otokontrol sistemi gibi ilgili rapor ve bildirilerle yönetim bilgi sistemi sayesinde en tepe noktaya kadar ulaşmaktadır.

Statistics
SORU12

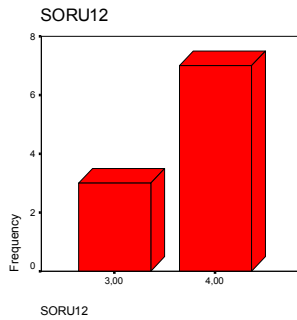
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		3,7000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,48305
Variance		,23333
Minimum		3,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,7, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede globalleşmenin TKY uygulayan işletmede karar verme sürecini alt kademelere doğru yayılması yönünde etkilediği sonucu görülmektedir.

SORU12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	30,0	30,0	30,0
	4,00	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 7 kişinin (70%) katılıyorum; 3 kişinin (30%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Yukarıdaki verilerden de ve yüz yüze görüşmede alınan cevaplardan yola çıkarak bu firmanın merkezkaç görünümde ancak merkezi bir işleyişin olduğu söylenebilmektedir.



(13). Globalleşme hiyerarşik bir yönetim yapısının önemini kaybettirmiştir.

Global işletmeler bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim yapısı yerine daha “yalın” bir yönetim yapısının önemi üzerinde durmaktadırlar.

Statistics

SORU13

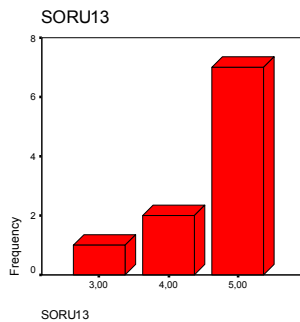
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,6000
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,69921
Variance		,48889
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,6, medyanı 5 ve modu 5’tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede globalleşme hiyerarşik bir yönetim yapısının önemini kaybettirmiştir sonucu görülmektedir.

SORU13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	10,0	10,0	10,0
	4,00	2	20,0	20,0	30,0
	5,00	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 7 kişinin (70%) tamamen katılıyorum; 2 kişinin (20%) katılıyorum; 1 kişinin (10%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir.



Son dönemlerde yönetim bilimi alanında çok sık uygulanan minimum hiyerarşi, kademe azaltma (delayering), delegasyon, çalışanları güçlendirme (empowerment), ekip çalışması gibi pek çok unsurun uygulanmakta olduğu söylenebilmektedir.

(15). Başarılı projeler gerçekleştiren çalışanlar maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.

Günümüz işletmelerinde bilgili insan gücü ve bilgi çok önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde çalışanlara verilen değeri belirtmesi, motivasyon ve teşvik edici olması sebebi ile başarılı kararlar veren çalışanlara maaşlarına zam ve terfi şeklinde ödüllendirilmektedir. Firmanın stratejisine göre ilgili yönetimin karar vermesine göre zaman zaman ödüllendirmenin değişik şekillere yapıldığı söylenebilmektedir.

Birinci hipotez ile ilgili olarak genel bir yorum yapmak gerekirse, bu firmada orta ve alt yönetimin kararlara katılmakta ve karar verme sürecinin hızlı olduğunun görüldüğü söylenebilmektedir. Karar verme süreci alt kademelere doğru yayılmıştır bu da merkezileşmeyi azaltıcı yönde görünüyor olsa da bilişim teknolojileri ve kullandıkları yazılımın en tepe noktaya kadar her şeyi rapor ediyor olması ve bilgi ağının güçlülüğü, örgüt yapısının merkezkaç olarak işliyor olduğunu gösterse de merkezleşmenin azalmayıp artma yönünde olduğu anlaşılmaktadır. Global işletmeler merkezkaç görünümünde işleyişlerini devam ettirip merkezi olarak çalışmaktadırlar diyebiliriz. Bu ise global işletmelerin IT ve bilişim teknolojilerini kullanmaları ve çok büyük yazılımlara yatırım yaparak kontrollü bir şekilde çalışmalarına bağlanabilir. Etkili bir işletme yönetimi gerçekleştirmek için inisiyatif kullanma ve karar verme, ilgili olduğu yönetim seviyesine kadar inmekte ancak bilişim teknolojileri ile tüm kararlar ve işleyiş en tepe nokta tarafından takip ve kontrol edilebilmektedir. Gerekli görülürse en tepe noktadan müdahaleler olabilmektedir.

H₂: Globalleşme TKY uygulayan firmaların IT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğilimini arttırır.

(16). Globalleşme işletmemizin IT ve bilişim teknolojilerini kullanma derecesini arttırdı.

Firmada yapılan görüşmelerde ve anket sonuçlarına bakıldığında, bilişim teknolojilerini kullanma oranının globalleşme ile fazlaca arttığı, neredeyse

vazgeçilmeyecek ihtiyaçlardan olduğunu söyleyebiliriz. Görüşülen yöneticilerin neredeyse tamamının tamamen katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

(17). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemiz için ihtiyaçtır.

Global işletmelerde IT ve bilişim teknolojilerini kullanmak ve yazılımların sağladığı raporlardan faydalanmak gerek çalışanların gerekse tüm kademedeki yöneticilerin işini kolaylaştırmakta ve zaman kazandırmaktadır. Geçmişteki duruma ve şu anki duruma kolayca bakabilmeyi ve hızlı karar vermeyi kolaylaştırdığı gibi maliyet avantajı sağladığı, fazla insan gücü çalıştırmadan ve daha kısa zamanda işlerin tamamlanmasını sağladığı söylenebilmektedir.

Statistics

SORU17

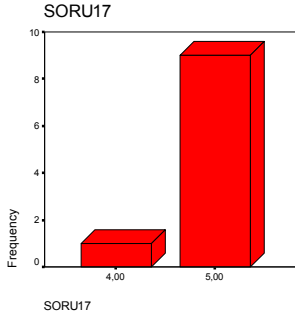
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,9000
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,31623
Variance		,10000
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,9, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir

SORU17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	1	10,0	10,0	10,0
	5,00	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 9 kişinin (90%) tamamen katılıyorum; 1 kişinin (10%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. . Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmak ihtiyaçtır sonucu görülmektedir.



(18). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemizde daha hızlı bir koordinasyon sağlıyor.

Tüm yöneticilerin IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmanın kendilerine hızlı bir koordinasyon sağladığı görüşünü paylaştıkları verilen cevaplardan ve anket sonucundan anlaşılmaktadır.

Statistics
SORU18

N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,8000
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,42164
Variance		,17778
Minimum		4,00
Maximum		5,00

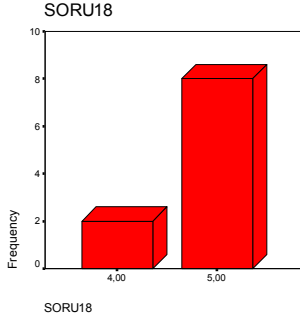
Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,8, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın daha hızlı bir koordinasyon sağladığı sonucunun görüldüğü söylenebilmektedir.

SORU18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	2	20,0	20,0	20,0
	5,00	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 8 kişinin (80%) tamamen katılıyorum; 2 kişinin (20%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Buradaki sonuçtan da anlaşıacağı üzere Şahinler Holding'de bilişim teknolojilerini kullanarak hızlı bir koordinasyon

sisteminin sağlandığı ve IT teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanıldığını görmekteyiz.



(19). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemizin hız ve esnekliğini arttırdı.

Bu firmada görüşülen tüm yöneticiler kullandıkları IT ve bilişim teknolojilerinin işletmelerinin hız ve esnekliğini gerçekten arttırdığını özellikle ifade etmişlerdir. Bilişim teknolojilerini kullanmalarının diğer ülkelerdeki gerek kendi firmalarının gerekse müşteri ile tedarikçileri ile çalışmalarına hız kazandırdığını belirtmişlerdir.

Statistics
SORU19

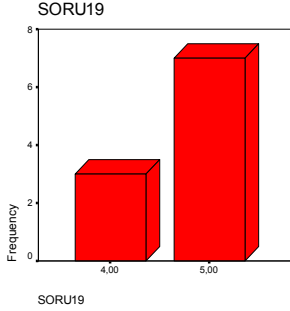
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,7000
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,48305
Variance		,23333
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,7, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın hız ve esnekliği arttırdığı sonucu görülmektedir.

SORU19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	3	30,0	30,0	30,0
	5,00	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 7 kişinin (70%) tamamen katılıyorum; 3 kişinin (30%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. IT teknolojilerini yoğun oranda kullandıklarını, ürün miktarı, teslim zamanı ya da teslim yeri gibi pek çok konuda firmalarının bu sayede esnek olarak çalışmasına yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.



(20). Bilişim teknolojilerini kullanmak üst yönetimin kontrol gücünü arttırmaktadır.

Günümüz işletmelerinde bilişim teknolojileri ve firmaların kullandıkları yazılımlar sayesinde tüm yöneticilerin işletmedeki kontrol gücünü ciddi oranda arttırdığını söyleyebiliriz. Yöneticiler ihtiyaç duydukları hemen hemen tüm bilgilere kısa zamanda ulaşabildikleri ve bu durumun karar verme sürecine ciddi oranda yardımcı olduğunu derinlemesine mülakatta belirtmişlerdir.

Statistics
SORU20

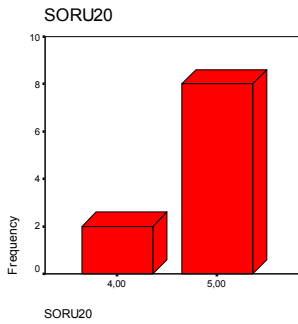
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,8000
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,42164
Variance		,17778
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,8, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Ankete verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere hemen hemen tüm yöneticiler bilişim teknolojilerini kullanmanın üst yönetimin kontrol gücünü arttırdığı ortak görüşünü paylaşmaktadırlar.

SORU20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	2	20,0	20,0	20,0
	5,00	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 8 kişinin (80%) tamamen katılıyorum; 2 kişinin (20%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Şahinler Holding yöneticilerinin tamamı bilişim teknolojilerini kullanıyor olmalarının firmadaki kontrol güçlerini arttırdıkları yönünde anketi cevaplamışlardır.



(21). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemiz için yararlı ve faydalıdır.

Firmada görüşülen tüm yöneticiler IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın işletmenin işleyişi için çok önemli ve faydalı olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

Statistics

SORU21

N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,5000
Median		4,5000
Mode		4,00
Std. Deviation		,52705
Variance		,27778
Minimum		4,00
Maximum		5,00

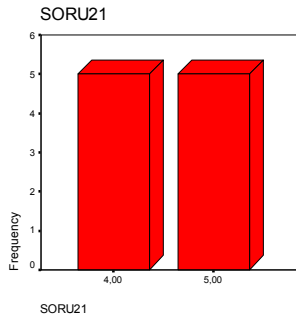
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Örneklemedeki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,5, medyanı 4,5 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Ankete verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere tüm yöneticiler bilişim teknolojilerini kullanmanın üst yönetim açısından ve tüm firma çalışanları açısından yararlı ve faydalı olduğunu özellikle belirtmişlerdir.

SORU21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	5	50,0	50,0	50,0
	5,00	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 5 kişinin (50%) tamamen katılıyorum; 5 kişinin (50%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Şahinler Holding yöneticilerinin tamamı bilişim teknolojilerini kullanıyor ve faydalı olduğunu düşünüyor.



İkinci hipotez ile ilgili olarak verilen cevaplar doğrultusunda genel bir yorum yapmak gerekirse, firma yöneticileri global işletme olarak IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın öneminin çok büyük olduğunu, fayda ve yararlarının tartışılmayacak kadar çok olduğunu belirtmişlerdir. Bu firmada ikinci hipoteze verilen cevaplardan, globalleşme TKY uygulayan firmalarda IT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğilimini artırır denilebilmektedir.

H₃: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda yatay ve dikey farklılaşma derecesini yükseltir.

(9). İşletmemizde yönetim kademelerinde azaltmaya gidilmektedir.

Yöneticilerin yapılan ankete verdikleri cevapların tamamı (5) tamamen katılıyorum şeklinde olmuştur. Global işletme olmanın kaçınılmaz gereklerinden olduğunu ve halen gerektiğinde kademe azaltmaya gittiklerini belirtmişlerdir. Özellikle bu yönetme rekabet edebilmek için tüm rakiplerinin de aynı şekilde bu yönetime başvurduklarını söylemişlerdir.

22. Yandaki dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını önem derecesine göre nasıl sıralarsınız?
En önem verdiğiniz 1, sonrakine 2, vb.

Hız Kazandırır	1
Esneklik	3
Maliyet Avantajı	5
Gereksiz departmanlardan kurtulma	4
Rekabet avantajı sağlar	2

Şahinler Holding'in üst düzey yöneticilerinin ankete verdikleri cevaplarda dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli avantajının firmaya hız kazandırdığı görülmekte. Firma yöneticilerinin ortak görüşünün, global arenada rekabet edebilmek için hız faktörünün çok önemli olduğu ve firmayı daha ileriye taşıdığıdır. İkinci önemli faktör olarak firmalarına rekabet avantajı kazandırdığı anket sonucunda görülmektedir. Görüşülen yöneticiler dış kaynaklardan yararlanarak firmaya esneklik kazandırdıklarını belirtiyorlar ve esnekliği önem sırasında üçüncü sıraya yerleştiriyorlar. Her firmanın kendi temel yeteneği doğrultusunda çalıştığında çok daha başarılı işler yapıldığını ve bunu beraberinde yine hız ve zaman kazanarak kendilerine artı avantajlar getirdiğini düşünüyorlar. Dördüncü sırada gereksiz departmanlardan kurtulmak ve beşinci sırada da maliyet avantajı görülmekte. Gereksiz departmanların firmayı ayrıca hantallığa sürüklediğini ve işlemleri ve hataları arttırdığı yönündeki görüşlerini yapılan mülakatta ayrıca belirtmişlerdir. Gereksiz departmanlardan kurtularak maliyet avantajı kazandıklarını ve hatta işi en iyi bilene yaptırdıklarında çok daha kaliteli ve ucuza hizmet alabildiklerini özellikle belirtmişlerdir.

(23). Dış kaynaklardan yararlanma firmamızın karar alma sürecini hızlandırmaktadır.

Şahinler Holding dış kaynaklardan yararlandıklarında gereksiz departmanlardan kurtularak karar alma sürecini hızlandırdığını ve başka firmaların sanki kendi departmanları gibi ama kendilerinden bağımsız bir şekilde kendilerini hizmet verdiklerini belirtmişlerdir.

Statistics
SORU23

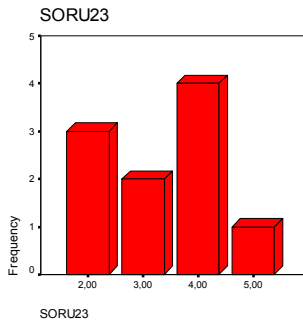
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		3,3000
Median		3,5000
Mode		4,00
Std. Deviation		1,05935
Variance		1,12222
Minimum		2,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,3, medyanı 3,5 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Ankete verilen cevaplardan da görüldüğü gibi bazı yöneticilerin dış kaynaklardan yararlanmanın negatif yanlarının olduğunu düşündükleri söylenebilmektedir. Derinlemesine mülakatta eğer outsource olarak seçilen firma doğru firma seçilmez ise bunu firmada sıkıntı oluşturduğu ve karar alma sürecini sıkıntıya sokabileceğini düşündükleri söylenebilmektedir.

SORU23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	30,0	30,0	30,0
	3,00	2	20,0	20,0	50,0
	4,00	4	40,0	40,0	90,0
	5,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 1 kişinin (10%) tamamen katılıyorum; 4 kişinin (40%) katılıyorum; 2 kişinin (20%) kararsızım; 3 kişinin (30%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Şahinler Holding yöneticilerinin bu soruya farklı cevaplar verdikleri görülmekte ancak yine de çoğunluğun karar alma sürecini hızlandırdığını düşündükleri söylenebilmektedir.



(24). Globalleşme kapsamında dış kaynaklardan faydalanarak yönetim kademelerinde azaltma sağlandı.

Firmanın üst düzey yöneticileri globalleşme kapsamında dış kaynaklardan yararlanarak yönetim kademelerinde azaltma yaptıklarını belirtmişlerdir. Ankette bu soruya yöneticilerden 9 kişi tamamen katılıyorum cevabını vermiş yalnızca 1 kişi katılıyorum işaretlemiştir. Kademe azaltmanın firma için zaman zaman gerekli olduğu ve rekabet edebilmek ve maliyet avantajı kazanmak için outsouce yapmanın ise artık günümüzde kaçınılmaz olduğu yöneticilerin ortak görüşüdür diyebiliriz.

(25). İşletmemizde yaptığımız yönetim kademelerinde azalma firmamıza rekabet gücü kazandırdı.

Şahinler holding yöneticilerinin büyük çoğunluğu yönetim kademelerinde yapılan azaltmanın firmaya rekabet avantajı kazandırdığı görüşünü paylaşmaktadırlar.

Statistics
SORU25

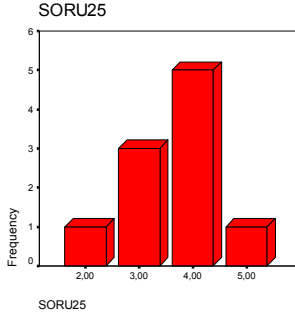
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		3,6000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,84327
Variance		,71111
Minimum		2,00
Maximum		5,00

Örneklemedeki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,6, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Firmanın devamlılığı için acımasız rekabet koşullarında firmayı daha ileriye taşıyabilmek için yönetim kademelerinde azaltma yapmanın gerekli olduğu ve bununla firmaya rekabet gücü kazandırdığı düşünülmektedir.

SORU25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	10,0	10,0	10,0
	3,00	3	30,0	30,0	40,0
	4,00	5	50,0	50,0	90,0
	5,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 1 kişinin (10%) tamamen katılıyorum; 5 kişinin (50%) katılıyorum; 3 kişinin (30%) kararsızım; 1 kişinin de (10%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Şahinler Holding yöneticilerinin bu soruya farklı cevaplar vermiş olduğu görülse de yine burada çoğunluğun yönetim kademelerinde azaltmanın firmaya rekabet gücü kazandırdığını düşündükleri söylenebilmektedir.



(26). Küresel rekabet nedeniyle yönetim kademelerinde azalma TKY felsefesi tarafından da desteklenmektedir.

Şahinler Holding'in 90'lı yıllarda Toplam Kalite Yönetim felsefesini benimsemiş bir firma olarak küresel rekabet ortamında TKY uygulamaları ile yoluna devam etmekte olduğu belirtilmiştir. Firmada sürekli iyileştirme prensibi ile hareket edildiğini, TKY'nin tüm yeniliklerden faydalanarak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla yönetim kademelerinde azalmayı desteklediğini belirtmişlerdir.

Statistics
SORU26

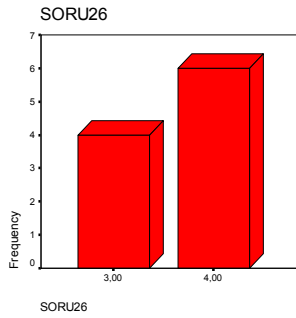
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		3,6000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,51640
Variance		,26667
Minimum		3,00
Maximum		4,00

Örneklemedeki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,6, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Firma yöneticileri Toplam Kalite Yönetiminin kademe azaltmayı desteklediğini düşünmektedir.

SORU26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	40,0	40,0	40,0
	4,00	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 6 kişinin (60%) tamamen katılıyorum; 4 kişinin (40%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Tüm yöneticilerin aynı fikirde oldukları söylenebilmektedir.



Üçüncü hipotez ile ilgili olarak Şahinler Holding’de globalleşmenin yatay ve dikey farklılaşmayı azalttığı söylenebilmektedir. Firma yoğun bir şekilde yönetim birimlerine kademe azaltma ve gereksiz departmanları kapatarak outsourcing yapmayı tercih etmektedir denebilmektedir.

H₄: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda formalleşme derecesini azaltır.

(6). Firmanızda iş tanımı var mı? var ise;

Yeni gelişmeler doğrultusunda iş tanımımda kendim değişiklik yapabilirim.

Yapılan mülakatta bu soruya yöneticinin onayı alınmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Aksi takdirde karışıklıklara neden olabileceği ihtimali belirtilmiştir. Ancak iş tanımları ile ilgili yöneticileri ile de müzakere ederek ve üst düzey yöneticinin de onayı ile istenilen değişiklik yürürlüğe konabilir denmiştir. Ankette daha çok çekimser, katılmıyorum ve az miktarda katılıyorum olarak bu soru cevaplandırılmıştır.

SORU6

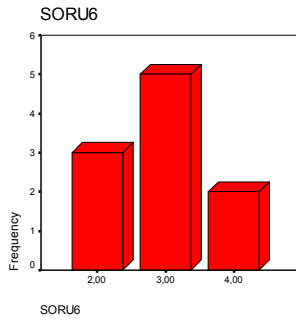
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		2,9000
Median		3,0000
Mode		3,00
Std. Deviation		,73786
Variance		,54444
Minimum		2,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 2,9, medyanı 3 ve modu 3'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede yeni gelişmeler doğrultusunda iş tanımında çalışanların üst düzey yöneticileri ile birlikte karar verebildikleri sonucu görülmektedir.

SORU6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	30,0	30,0	30,0
	3,00	5	50,0	50,0	80,0
	4,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 2 kişinin (20%) katılıyorum; 5 kişinin (50%) kararsızım; 3 kişinin (30%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir.



(10). Kalite Güvence Sistemi işletmenizin prosedürlerini arttırdı.

Derinlemesine mülakatta üst düzey yöneticiler kalite güvence sisteminin ve kalite belgelerinin firmalarına pek çok prosedür getirdiğini belirtmişlerdir. Ancak son iki yıldır bu prosedürleri ve kalite güvence sistemini daha çok üretim tesislerinin olduğu kuruluşlarda uyguladıklarını söyleyebilmektedirler. Firmanın esnekliğini engellemeyecek şekilde işleyişi düzene soktuklarını özellikle belirtmişlerdir.

Statistics
SORU10

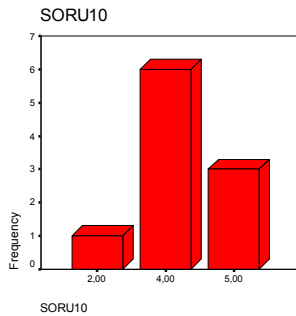
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,1000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,87560
Variance		,76667
Minimum		2,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,1, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede Kalite güvence sistemin işletmenin prosedürlerini arttırdığı sonucu görülmektedir. Ancak yukarıdaki açıklamadan ve buradaki sonuçlardan da görüldüğü kalite belgelerinin ve kalite güvence sisteminin prosedürleri arttırdığı görülmektedir.

SORU10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	10,0	10,0	10,0
	4,00	6	60,0	60,0	70,0
	5,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 3 kişinin (30%) tamamen katılıyorum; 6 kişinin (60%) katılıyorum; 1 kişinin ise (10%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir.



(14). Kalite Güvence Sisteminin prosedürleri arttırması karar verme sürecini yavaşlattı.

Firma yöneticileri özellikle uygulamanın başında kalite güvence sisteminin çalışanlara ciddi iş yükü getirdiğini ve prosedürleri arttırdığını söylemişlerdir. Bu

durumun da karar verme sürecini ciddi anlamda yavaşlattığını ancak bunu bilişim teknolojilerini kullanarak ve bazı standartları iyileştirme kapsamında revize ederek çözebildiklerini belirtmişlerdir.

Statistics
SORU14

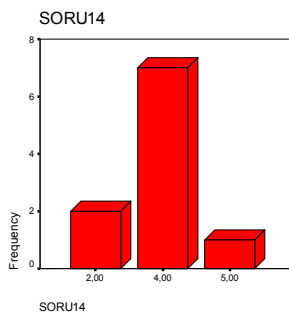
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		3,7000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,94868
Variance		,90000
Minimum		2,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,7, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede Kalite güvence sistemin işletmenin prosedürlerini arttırdığı sonucu görülmektedir.

SORU14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	20,0	20,0	20,0
	4,00	7	70,0	70,0	90,0
	5,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 1 kişinin (10%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (70%) katılıyorum; 2 kişinin ise (%20) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun kalite güvence sistemin prosedürleri arttırdığını düşündükleri söylenebilmektedir.



(27). Kalite Güvence Sisteminin prosedürleri arttırması verimliliği azaltmaktadır.

Şahinler Holding yöneticileri kalite güvence sisteminin getirdiği prosedürlerin firmanın verimliliğini azalttığını ve hatta firmayı yavaşlattığını düşünmektedirler. Verimliliği arttırabilmek için durumsallık yönetimden yararlanarak değişik dönemlerde değişik kararlar almak zorunda kaldıklarını da ilave etmişlerdir. Verimliliği olabildiğince arttırmak için tüm prosedür ve bu prosedürlerin getirdiği tanım ve bazı standartları yeniden gözden geçirerek verimliliği etkilemeyecek duruma getirdiklerini belirtmişlerdir.

Statistics
SORU27

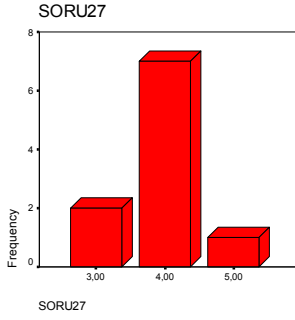
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		3,9000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,56765
Variance		,32222
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemedeki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,9, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Grafikten de görüleceği gibi yöneticiler kalite güvence sisteminin getirdiği prosedürlerin işletmenin verimliliğini azalttığını düşünüyorlar diyebiliriz.

SORU27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	20,0	20,0	20,0
	4,00	7	70,0	70,0	90,0
	5,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 1 kişinin (10%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (70%) katılıyorum; 2 kişinin ise (%20) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun kalite güvence sisteminin getirdiği prosedürlerin verimliliği azalttığını düşündüklerini söyleyebiliriz.



(28). Kalite belgeli kuruluş olmamız, firmamızın yazılı prosedürlerini dolayısı ile formalleşme derecesini arttırdı.

Şahinler Holding üst düzey yöneticilerinin tamamı kalite belgelerinin yazılı prosedürleri arttırdığını ve dolayısı ile firmanın bu durum sonucunda formalleşme derecesinin yükseldiğini belirtmişlerdir. Ancak bu yazılı prosedürleri, büyük yatırım yaparak oluşturdukları bilişim teknolojileri ve yazılım sisteminin kapsamına dahil ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonucu doğrultusunda formalleşme derecesinin yüksekliğinin getireceği varsayılan dezavantajlardan kurtulabildiklerini özellikle belirtmişlerdir.

Statistics
SORU28

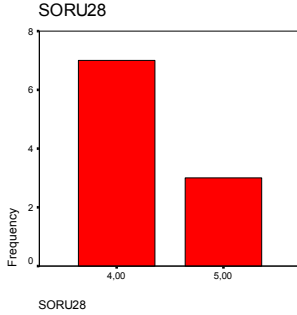
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,3000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,48305
Variance		,23333
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 10 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,3, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Görüldüğü üzere yöneticiler kalite güvence sisteminin getirdiği prosedürlerin firmanın formalleşme derecesini arttırdığını düşünmektedirler diyebiliriz.

SORU28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	7	70,0	70,0	70,0
	5,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Soruda 10 kişiden 3 kişinin (30%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (70%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir.



Dördüncü hipotez ile ilgili firmada sahip olunan kalite belgeleri ve kalite güvence sisteminin formalleşme derecesini arttırdığı söylenebilmektedir. İlk zamanlar globalleşmenin firmanın formalleşme derecesini azaltacağı düşünülmüş. Global bir şirket olma yolunda organizasyon ve faaliyetlerde yapılan değişiklikler sonucu globalleşmenin de prosedür ve standartları arttırdığı gözlenmiştir. Farklı ülke ve şehirlerde ki organizasyonun başarıya ulaşması ve alınan stratejik kararların başarılı olması için durumun kontrol ve takibi yapılırken formalleşme derecesinin arttığı firma yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Ancak firmanın aynı zamanda oldukça büyük denebilecek IT ve bilişim teknolojilerine yaptığı yatırım ve de büyük bir yazılım ile sistemin desteklenmesi bu durumun olumsuz sonuçlarını değiştirmiş olduğu söylenebilmektedir. Departmanlaşma farklı ülkelerde bile olsa bilişim teknolojileri ile formalleşme derecesi olması gerektiği ölçülere çekilebilmiş diyebilmekteyiz. Firma esnekliğini ve hızını engelleyecek tüm sorunlara karşı acil önlem alma yönünde kararlara sahip diyebiliriz.

2) Erak Giyim & Mavi Jeans;

Şirketleri ile ilgili bu tür araştırmaların geçmiş yıllarda çokça yapıldığını belirttiler. Bu yıldan itibaren bu tür araştırmalara vakit ayırmama kararı alındığı bildirildi. Sadece bir üst düzey yönetici ile görüşme yapılabileceği söylendi. Örne grubu başkanı ile görüşme yapıldı.

Mavi Jeans 1991 yılında İstanbul'da Sait Akarlılar tarafından kuruldu. Yılda 7 milyon adetlik satışıyla 10 yıldır Türkiye'nin lider markası olan Mavi; ABD, Kanada, Almanya, Avustralya, İngiltere, Danimarka, İtalya ve Hollanda'nın aralarında

bulunduğu 50 ÷lkede 4.600 noktada satılıyor. İstanbul, New York, Vancouver, Montreal, Berlin ve Frankfurt'ta "flagship" mağazaları bulunuyor.

1999 yılında TKY uygulamalarına geçmiş ve TSE-ISO 9001:2000, ISO 14001 belgeleri vardır. 850 kişinin çalıştığı firmada 15 üst düzey yönetici, 38 orta düzey yönetici ve 57 alt düzey yönetici çalışmaktadır.

Mavi; İstanbul, New York, Vancouver, Montreal, Londra, Frankfurt, Münih, Kopenhag, Brüksel, Sidney, Zürih, Paris, Toronto, Milano ve Amsterdam şehirlerindeki 15 showroom'u aracılığıyla dünyayla buluşuyor.

Mavi, Time Dergisi'nin 2006 Eylül'ünde yayınlanan Sytle & Design sayısında dünyanın en iyi 16 jeans markası arasında gösterildi.

Mavi'nin felsefesi, mükemmel fit'e sahip jeans'lerinin ve blue jeans kültürünün etrafında, Akdenizli bir moda markası yaratmaktır. Seksi, gizemli, ilham verici, samimi ve esinti dolu bu dünya, Maviterranean adıyla hayat bulur.

Mavi'nin bir jeans markasından global bir moda markasına doğru gelişiminde; "Perfect Fit" yani "Mükemmel Uyum" anlayışıyla geliştirdiğı pazarlama stratejisinin başarısı yatar. "Perfect Fit" Mavi için, bir jeans'in sadece vücuda değil, aynı zamanda bulunduğu kültüre de mükemmel uyum sağlamasıdır. Mavi'nin müşterisiyle olan bağı ise bir hayat tarzı sunmanın çok ötesinde; onların hayatının bir parçası olmak ve onları da Mavi'nin bir parçası haline getirmektir.

Ernst&Young Türkiye ve Milliyet gazetesinin işbirliğiyle 2007'de dördüncüsü düzenlenen, 'Dünya Yılın Girişimcisi Yarışması'nın Türkiye finalisti, Mavi Jeans İcra Kurulu Başkanı (CEO) Ersin Akarlılar oldu.

1991'de kurulan Mavi Jeans'in 1996'dan itibaren Kuzey Amerika, Kanada ve Batı Avrupada dahil yurtdışına açılmasını sağlayan Akarlılar, Dünya Yılın Girişimcisi Ödülü için haziran ayında Monte Carlo'da düzenlenecek dünya finalinde Türkiye'yi temsil edecek

Mavi Jeans İcra Kurulu Başkanı Ersin Akarlılar'ın basına yaptığı açıklamasında, 160 milyon dolar olan cirolarının üç yıl içinde 500 milyon dolara çıkacağını belirtti, "Daha sonraki hedefimiz 1 milyar dolarlık satışa ulaşmak" dedi. Akarlılar, dünyanın en

büyük hazır giyim pazarı olan Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da daha da güçleneceklerini belirtmiş.²⁵⁹

Birkaç kişiyle işe başlayan Mavi Jeans'in bugün 850 çalışanıyla yola devam ettiğini söyleyen Akarlılar, satışların yüzde 60'nın iç pazara, yüzde 25'nin Amerika'ya yüzde 15'inin ise Batı Avrupa ve Avustralya'ya gerçekleştiğini açıkladı.

Mavi Jeans firmasının sahip ve ortaklarından olan Erhan Aktunalı Bey ile görüşüldüğünden bu firma ile ilgili istatistiki çalışma yapılmamıştır. Firma sahibin derinlemesine mülakatta verdiği cevaplar ve anket sonuçları doğrultusunda sadece hipotezler yorumlanacaktır.

H₁: Globalleşme TKY uygulayan firmaların örgüt yapısında merkezileşmeyi azaltır.

Derinlemesine mülakatta, günümüzde özellikle tekstil firmalarında esnekliğin ve hızın çok önemli olduğu ve bu doğrultuda kararlar almak gerektiğinin üzeri çizilmiştir. Verilen cevaplarda globalleşmenin örgüt yapısında merkezileşmeyi kabul etmediği ve merkezileşmiş bir örgüt yapısı ile hareket etmenin kısıtlı olduğu belirtilmiştir. Fakat globalleşmenin boyutlarının sanıldığından da ötesinde olduğu ve bununda firmanın merkezileşme derecesini artırdığını belirtmişlerdir. Ancak Mavi Jeans gibi 50 ülkede faaliyet gösterildiğinde bir şekilde bunun kontrolünün sağlanması gerektiğinden kendilerinin bu doğrultuda bir örgüt yapısı oluşturmaya çalıştıklarını belirtmişleridir. Burada da işleyişin merkezkaç görünümde olduğu ancak her ülkedeki tüm faaliyet ve sonuçların firma ortakları tarafından yakından takip edildiği söylenmiştir. Yetki ve sorumluluğun üst, orta ve alt yönetim kademelerin yanı sıra ilgili olduğu en alt birime kadar indirildiğini ancak bütün bunlarında sistematik olarak kontrol edilebildiğini söylemişlerdir. Mavi Jenas bu durumu tamamen IT ve bilişim teknolojilerini ve özel yazılım sistemlerini kullanarak gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

²⁵⁹ Şimdi Mavi Zamanı, Radikal Gazetesi Ekonomi Sayfası, 25 Şubat 2007.

H₂: Globalleşme TKY uygulayan firmaların IT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğilimini arttırır.

Mavi Jeans'ın teknolojinin sağladığı tüm imkanları kullanmaya çalıştığını hatta bunu tasarım aşamasına ve tüm üretim birimlerine varıncaya kadar yaygınlaştırdığını belirtmiştir. IT ve bilişim teknolojilerinin rekabet gücünü koruyabilmek ve firmada tam bir kontrolü sağlamak için kaçınılmaz olduğunu, bunu da en iyi ve doğru bir şekilde uygulamaya çalışılmaktadır. Firmanın çok esnek ve tüm müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen, müşteri memnuniyetini en hızlı ve iyi bir şekilde sağlaması gerektiği ilkesi ile hareket ettiklerini söylemişlerdir. IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın firmaları için bir ihtiyaçtan da öte gereklilik halini aldığı ve bilişim teknolojilerini kullanmanın globalleşme sürecine girdikleri günden itibaren artarak devam ettiğini belirtmişlerdir. Kontrol gücü sağlaması zaman ve hız kazandırması ve en önemlisi de karar verme sürecinde tüm yöneticiler için önemi sebebi ile firma için yararlı ve faydalı olduğunun tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabul edildiği söylenebilmektedir.

H₃: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda yatay ve dikey farklılaşma derecesini yükseltir.

Mavi'nin bir jeans markasından global bir moda markasına doğru gelişiminde; yatay ve dikey farklılaşma derecesinde önemli değişiklikler olduğunu belirtmiştir. Firmanın pek çok konuda outsourcing yaptığını ve bunun sonucu olarak çalışan sayısının 850 kişi olduğu belirtmiştir. Tüm bölümlerde ve yönetim kademelerinde ciddi boyutlarda azaltmaya gittiklerini bunun sonucu olarak da maliyet avantajı yakaladıklarını aynı zamanda da gereksiz departmanlardan kurtulduklarını belirtmişlerdir. Kendi şirketlerinde globalleşmenin dikey ve yatay farklılaşmayı azalttığını bunu sonucu olarak da daha hızlı ve esnek bir kuruluş olduklarını belirtmişlerdir. Yatay ve dikey farklılaşmadaki azalmanın Mavi Jeans'de karar alma sürecini de olumlu etkilediği söylenebilir.

H4: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda formalleşme derecesini azaltır.

Mavi Jeans tüm faaliyetlerinde prosedür ve iş tanımlarını olabildiğince hızlı uygulayabilmek için kendi bünyesinde güçlü bir sistem kurmuş durumda. Gerek globalleşmenin gerekse Toplam Kalite Yönetim uygulamalarının firmanın formalleşme derecesini artırma yönünde olduğunu özellikle kalite belgelerinin getirdiği prosedürlerin ise bunu en tepe noktaya çıkardığını belirtmişlerdir. Mavi Jeans'ın prosedürlerle kaybedecek vakti olmadığını tüm dünyada satılabilen global bir marka olmanın peşinde olduklarını belirtmişlerdir. Tasarım aşamasının yanında ilgili modelin doğru kesilmesinin çok önemli olduğu ve en son yapılacak kalite kontrol işleminin markaları için fazlaca önem taşıması sebebi ile yalnızca bu alanlarla ilgili üretim tesislerini çalıştırdıklarını söylemişlerdir. Mavi için elbette ki diğer birimlerinde çok önemli olduğunu ancak bunları kendilerinden daha iyi yapan tedarikçilerinin var olduğunu belirtmişleridir. Erhan beye göre mesela denim kumaş kalitesinin kendileri için çok önemli olduğunu ancak kumaş üreten çok iyi firmalar var ve kumaş zaten bizim işimiz değil diyor. Firmada diğer alanların neredeyse tamamının outsourcing yapıldığı görülmekte. Zaten Türkiye'de oldukça kaliteli bir konfeksiyon sektörü var ve bizde bunların içinde en iyileri ile çalışarak markamıza olan güveni koruyoruz diyor firma sahibi. Esriyle bu prosedürleri tedarikçilerimiz düşünsün diye ekliyor. Üretim ve kalite belgelerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan tedarikçilerle çalıştıklarını ve bu prosedürleri tedarikçilerinin kendi bünyelerinde uyguladıklarını belirtiyor. Mavi Jeans kendi bünyesinde artma eğilimi gösteren prosedür ve standartları da o kadar iyi organize etmiş ki sanki sistem kendi kendine en iyi şekilde işliyor denebilir. Tüm çalışanlarda bu uygulamaları çok iyi bildiğinden sistem gayet düzgün çalışıyor. Burada bilişim teknolojilerinin önemi oldukça fazla. Prosedürlerin işleyişinde zaman kaybının olmaması firmaya hız kazandırıyor.

Mavi 1991 yılında kurulup 1996 yılında Amerika, Kanada ve Batı Avrupa'da satılmaya başlanmış bir marka. Kurulduğu ilk günden itibaren sadece global bir firma ve global bir marka olmayı hedeflemiş ve bu doğrultuda yol almaya başlamış. Faaliyetleri kapsamındaki tüm yapılanma ve organizasyonunu globalleşme uygun

olacak şekilde planlamış ve uygulamaya koymuş. Mavi Jeans global başarılarını kanıtlamış bir firma olarak hedeflerinin çok daha büyük olduğunu belirtiyor.

3) Kipaş Grup;

Kipaş Grup İstanbul genel merkezine gidildi ve araştırmanın konusundan bahsedildi. Firma genel müdürü uygulamanın kendi şirketlerinde yapılmasını kabul etti ve görüşülecek tarih ve saatler belirlendi. Firmanın belirlediği günde gidilerek anket formu ve bazı konularda karşılıklı soru cevap şeklinde mülakat tekniği kullanılarak görüşme yapıldı.

Kipaş misyonunu, kaliteyi her hususta ön plana alarak ve toplam kalitenin sürekli ilerlemesini sağlamak; Çevre ve Toplumun refahı için sosyal projeler üreterek, ürettiğimiz değerleri çalışanlarımız ve toplumla paylaşmak; müşterilerimizin talep ve beklentilerini en uygun koşullarda karşılayarak, sürekli müşteri memnuniyetini sağlamak olarak belirlemiştir.

Kipaş Holding'in geçmişi 1984 yılında kurulan Kahramanmaraş İplik Pamuk A.Ş'ye uzanmaktadır. Kurumsallaşması 2005 yılında başlayan Kipaş Holding, Kahramanmaraş İplik Pamuk A.Ş., Kipaş Mensucat, Bozkurt Konfeksiyon, Kipaş Denim İşletmeleri, Kahramanmaraş Çimento ve Madencilik, Mipsan Tekstil, Teksan Tekstil, Keaş, Kipaş Tarım, Kipaş Özel Eğitim, Karen Enerji, Toymar, Kipaş Pazarlama ve Kipaş Sigorta'dan oluşan grup şirketlerini bünyesinde toplayarak Holdingleşti.

Toplam 3500 kişinin çalıştığı firmada 21 üst düzey yönetici, 72 orta düzey yönetici ve 126 alt düzey yönetici görev almaktadır. İstanbul'da 15 üst düzey yönetici görev yapmakta olup 12 yönetici ile görüşülmüştür.

TKY uygulamalarına 1998 yılında geçen firmanın TSE-ISO 9001:2000, Oeko-Tex Standart 100, ISO 14001, Mars&Spencer, Arcadia Group Plc., Lycra Assured belge ve sertifikaları vardır.

Kaliteye ve kurumsallaşmaya verdiği önemle sektöründe önde gelen kuruluşlar arasında yer alan Kipaş Holding, pamuk ipliği ile başladığı üretimine bugün entegre bir tesis olarak devam ederek Türk tekstil sanayinin gururu olmuştur. Kipaş Holding,

Kahramanmaraş'ın ilk ve tek holdingi, en büyük sanayi grubu olma özelliğinin yanı sıra Türkiye'nin 30. büyük şirketi konumundadır.

İstanbul Sanayi Odasının her yıl yaptığı 'Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu' arasında Kipaş Holding'in 2 şirketi bulunmaktadır. İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu"nu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, Kipaş Holding şirketlerinden Kipaş Mensucat A.Ş 260. sırada Kipaş Denim ise 415. sırada yer almıştır. "En Büyük 500" kuruluş sıralamasına ilk kez 1991 yılında giren Kipaş, holdingleşmeden sonra bu geleneği sürdürmektedir.

Ayrıca İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" sıralamasında Kipaş Holding iştiraki olan Erdem Tekstil A.Ş, 173. sırada, Kipaş Holding'e bağlı Bozkurt Konfeksiyon A.Ş ise 192. sırada yer aldı. Kipaş Holding'in artık yeni hedefi ilerleyen yıllarda diğer şirketlerini de ilk 500 içerisine sokarak Türk ekonomisinin geleceğine katkıda bulunmaktadır.

Capital Dergisinin Ekim 2002 ve Şubat 2003 sayılarında, İstihdam ve Fabrika sayısına göre yaptığı araştırmada, İstihdamda 40. Fabrika sayısına göre ise 32. sırada yer alan Kipaş Holding, TSE-ISO-9001-2000, Oeco-Tex Standart 100, Marks&Spencer gibi sertifikalarıyla da kalitesini kanıtlamıştır.

Kipaş Holding'in şirketlerinden birisi olan Bozkurt Konfeksiyon, yılda 5,000,000 adet dokuma kumaş giysi üretim kapasitesiyle Türkiye'nin önde gelen hazır giyim üreticilerindendir.

Araştırma kapsamında yukarıda sözü edilen 3 şirket üzerinde odaklanılmıştır, şirketlerin ve onlara bağlı departmanlarda çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticileri araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır.

Aşağıda firmalarda yöneticilere uygulanan derinlemesine mülakat ve anket sonuçları her bir hipoteze göre ayrıca değerlendirilmiştir.

H₁ Globalleşme TKY uygulayan firmaların örgüt yapısında merkezileşmeyi azaltır.

(1). Yeni ve daha zor piyasa koşullarında rekabet edebilmek için, işletmemiz yönetim biçimde pazar ihtiyacına hızlı cevap verebilen esnek bir organizasyon yapısına gitmiştir.

Firmada yapılan derinlemesine mülakatta da belirtildiği gibi esnek bir organizasyon yapısına gitme yolundaki çalışmaların halen büyük bir hızla devam ettiği, iyinin daha iyisini yakalamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Esnek bir organizasyon yapısına gitmenin ihtiyaç olduğu bu firmanın yöneticileri tarafından da kabul edilmiş bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

statistics

SORU1

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,0000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,42640
Variance		,18182
Minimum		3,00
Maximum		5,00

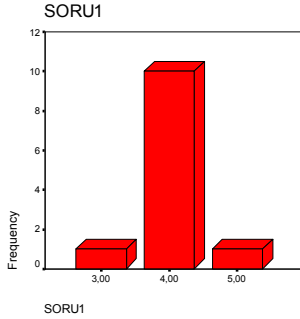
Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey çalışanın sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4.0, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Buradan çıkan sonuç bize şunu gösteriyor ki Kipaş Grup'da globalleşme ile birlikte şirket hızlı ve esnek bir organizasyon yapısına kavuşabilmek için köklü değişiklikler yapma yoluna gitmiş denebilmektedir.

SORU1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	8,3	8,3	8,3
	4,00	10	83,3	83,3	91,7
	5,00	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 1 kişinin (8,3%),tamamen katılıyorum; 10 kişinin (83,3%) katılıyorum seçeneğini, 1 kişinin (8,3%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Burada görülen sonuçta yöneticilerin büyük çoğunluğu global pazar

koşullarında rekabet edebilmek için, firmanın yönetim biçimde pazar ihtiyacına hızlı cevap verebilen esnek bir organizasyon yapısına gitmiştir.



(2). Küresel rekabet ortamında organizasyon yapısında köklü değişiklikler ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Bir aile şirketi olarak kurulan firma gittikçe büyüyen ve genişleyen iş hacmi ile ve bünyesine kattığı yeni birkaç büyük firma ile global şirket olma yolundaki ilk adımlarını 1998 yılında atmış. Aynı yıl TKY uygulamalarına geçmiş ve kalite belgelerini almış. Neredeyse firmanın eş zamanlı olarak globalleşme ve TKY uygulamalarına geçtiğini söyleyebiliriz. Bu tarihten sonra gerek sistem gerekse organizasyon yapısında yeniden yapılanmaya ciddi bir şekilde ihtiyaç duymuş olduğu belirtilmiştir. Kipaş Grup'un yeniden yapılanma sonucu kurdukları yeni organizasyon ve sistem ile Globalleşme ve TKY uygulamalarını başarı uygulamaya koyduklarını söyleyebiliriz.

Statistics
SORU2

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		3,5833
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,51493
Variance		,26515
Minimum		3,00
Maximum		4,00

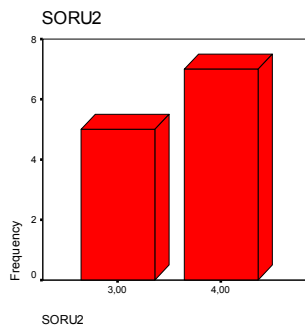
Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3.58, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede küresel rekabet ortamına ayak

uydurabilmek için köklü değişiklikler ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğu anket sonucunda da görülmektedir.

SORU2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	41,7	41,7	41,7
	4,00	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 7 kişinin (58,3%), katılıyorum; 5 kişinin (41,7%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Yöneticilerinin çoğunluğunun yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğu yönünde cevap verdikleri görülmektedir.



(3). Orta yönetim kademesi kararlara katılmaktadır.

Kipaş Grup’da birinci değişim iyi eğitilmiş ve çoklu becerilere sahip işgücünden olan takımların öneminin anlaşıldığı görülmektedir. Orta yönetim kademesinin firmada oldukça güçlü ve kararlara katılan bir yapı sergilemektedir.

Statistics

SORU3

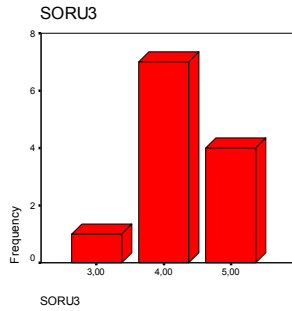
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,2500
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,62158
Variance		,38636
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemedeki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,25, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Firmada yöneticilerin mülakatta verdikleri bilgiler şu şekilde olmuştur. Değişimi başarmak için bilgili insanlar, bizatihi bilginin kendisinden çok daha fazla önemlidir. Bilgiyi kullanacak olan insandır. En gelişmiş bilgi teknolojilerini en etkin bir şekilde kullanacak insanlara ihtiyaç vardır. Sistemdeki bu bilgili insanların kararlara katılımını sağlamak işletmeye başarı kazandıracak görüşünün hakim olduğu söylenebilir.

SORU3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	8,3	8,3	8,3
	4,00	7	58,3	58,3	66,7
	5,00	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 4 kişinin (33,3%),tamamen katılıyorum; 7 kişinin (58,3%) katılıyorum; 1 kişinin ise kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Kipaş Grup'ta orta yönetim kademesinin kararlara katıldığını söyleyebilmekteyiz.



(4). Alt yönetim kademesi kararlara katılmaktadır.

Kipaş Grup'ta alt yönetim kademesinin de yüksek oranda kararlara katıldığı söylenebilir. Alt yönetim kademesi firmanın işleyişi ve var olan süreç içerisindeki kararların uygulanması anlamında aktif bir şekilde devrede diyebiliriz. Ancak Grup'un gelecek ilgili ya da yeni bir atılım ile ilgili kararlarında yada diğer bir ifade ile stratejik kararlarında alt yönetim kademesi çok fazla katılıyor diyemeyiz. Firma genel müdürü doğru olanında bu olduğu ve bu uygulama ile başarılı sonuçlar elde ettiklerini belirtmişleridir.

Statistics
SORU4

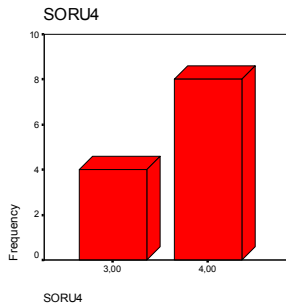
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		3,6667
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,49237
Variance		,24242
Minimum		3,00
Maximum		4,00

Örneklemedeki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,66, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede alt yönetim kararlara katılmaktadır sonucu görülmektedir.

SORU4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	33,3	33,3	33,3
	4,00	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 8 kişinin (66,7%) katılıyorum; 4 kişinin (33,3%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Bu soruya yüksek bir oranda katılıyorum şeklinde alınan cevapların yanında bazı yöneticiler çekimser yanıtını vermişlerdir. Stratejik kararlarda alt yöneticiler çok etkili olmadığı için kararsızım cevabının alındığı düşünülmektedir. Genele bakıldığında alt kademe yönetim kendi ilgili biriminde aktif bir şekilde kararlara katılıyor diyebilmekteyiz.



(5). Yeni yetki ve sorumluluk alma konusunda yöneticim beni özendirir.

Yönetim ve çalışma teknolojilerinin performansını arttırmada, Kipaş Grup'un, katılıma açık, yetki devrini ön planda tutan ve topyekun organizasyonel düzeyde küçük

grup faaliyetlerinin esas alındığı bir modeli örgütlenme anlayışı olarak benimse görülmektedir.

Statistics

SORU5

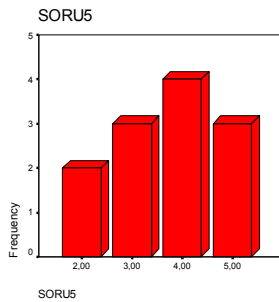
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		3,6667
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		1,07309
Variance		1,15152
Minimum		2,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,66, medyanı 4 ve modu 4'dur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede yeni yetki ve sorumluluk alma konusunda yöneticilerin çalışanları özendirdiği söylenebilmektedir.

SORU5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	16,7	16,7	16,7
	3,00	3	25,0	25,0	41,7
	4,00	4	33,3	33,3	75,0
	5,00	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 3 kişinin (25%) tamamen katılıyorum; 4 kişinin (33,3%) katılıyorum; 3 kişinin (25%) kararsızım; 2 kişinin (16,7%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Yöneticilerin verdiği cevapların büyük oranı tamamen katılıyorum ve katılıyorum şeklinde olduğundan Kipaş Grup'ta yetki ve sorumluluk alma konusunda yöneticilerin çalışanları özendirdiği söylenebilmektedir.



(7). Çalışanlar, süreç ve faaliyetlerle ilgili olarak yeni fikirler üretebilmektedir.

Kipaş Grup global ölçekli bir firma olarak çalışanların orijinal fikirlerine o kadar önem vermeye başlamışlardır ki; Yaratıcı fikirleri olan çalışanlara mesai dilimi içerisinde % 10-15 gibi bir zaman süresini yeni fikirlerini denemeleri için vermektedirler. Aynı zamanda çalışanlara gerekli olan maddi ve beşeri kaynak desteği de sağlanmaktadır. Uygulamada birçok problemin çalışanların bu yaratıcı düşüncelerinin desteklenmesi sayesinde çözüldüğü görülmektedir. Günlük problemlerle meşgul olan çoğu yönetici zaman zaman işletme körlüğü yaşamakta ve halledilmesi son derece kolay olan problemlere bile çözüm bulmakta zorlanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerde işi bizzat uygulayan çalışanların fikirlerine başvurmak ve onları yaratıcı düşünceler üretmek için teşvik etmek gerekmektedir görüşü firmada hakimdir. Firmada yapılan bu teşvikle çalışanlar yeni fikirler üretebilmekte var olan bir problemin üst düzey yöneticisine çözümüyle birlikte sunulmakta olduğu anlaşılmaktadır.

(8). Başarılı kararlar veren personel ödüllendirilmektedir.

Kipaş üst düzey yöneticileri işletmenin başarısının devamının, üyelerinin başarılarına bağlı olduğunu düşünmektedirler. Personelin her yaptığı çalışma başarılı veya başarısız olarak nitelendirilebilir. Genel olarak bir örgütün amaçlarını iki grup halinde toplamak mümkündür. Bunlar, parasal amaçlar ve parasal olmayan amaçlardır. Parasal amaçlar; büyümek, gelişmek, kar sağlamak gibi iktisadi amaçları kapsarken, parasal olmayan amaçlar prestij, güç sağlama, ahlaki ve sosyal prensipler şeklinde gruplandırılabilir. Fakat, her iki amacın gerçekleştirilmesi de örgütte yer alan insan gücüne bağlıdır. İnsan gücüne geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırlar.

İşletmelerde başarı değerlendirme; personelin işiyle ilgili davranışların gözden geçirilmesi, terfisiyle ilgili bilgilerin sağlanması ve maaş artışlarına baz olmak üzere yapılabilir.

(11). Globalleşme TKY uygulayan işletmemizde karar verme sürecini hızlandırdı.

Organizasyon, bireylerin karar verme ve sorun çözümüne katılımını sağlamakta, yüzyüze ilişkileri geliştirmekte, örgütsel hedeflerin iletişimde kolaylık sağlanmaktadır

denilebilir. Globalleşme karar verme sürecini hızlandırmıştır. Doğru zamanda doğru kararı vermek işletme için çok önemlidir. Kipaş karar destek sistemleri adında işletme yöneticilerinin yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlarına destek olmak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemi kullanmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin Kipaş'ta kullanılmaya başlanmasıyla birlikte karar alma sürecinde yaşanan birinci sonuç; daha önce ayrı olan karar merkezlerinin bir araya gelmesi ve bütünleşmesidir. Bu teknolojilerin (özellikle bilgisayarların) kullanımından önce örgütleri ayrı karar merkezleri oluşturmaya iten temel neden, her yöneticinin karar için gerekli bilgilere sahip olmaması ve bu bilgileri işleme ve değerlendirmede sınırlılıkların bulunmasıdır. Bu sorun karar verme yetkisinin devredilmesiyle çözümlenmeye çalışılmıştır. Ve böylece örgüt içinde farklı karar merkezleri doğmuştur. Bilişim teknolojilerinin kullanılması ve bilgi akışını doğru olması karar alma sürecini ciddi oranda hızlandırmıştır diyebilmekteyiz.

(12). Globalleşme TKY uygulayan işletmemizde karar verme sürecini alt kademelere doğru yayılması yönünde etkiledi.

Kipaş'ta karar verme sürecinin ilgili olduğu alt birimlere kadar indiği görülmektedir.

Statistics
SORU12

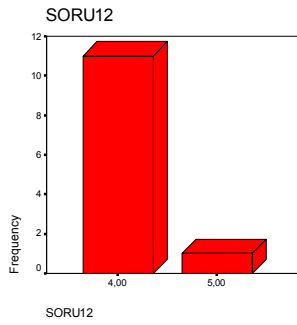
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,0833
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,28868
Variance		,08333
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,08, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede globalleşmenin TKY uygulayan işletmede karar verme sürecini alt kademelere doğru yayılması yönünde etkilediği sonucu görülmektedir.

SORU12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	11	91,7	91,7	91,7
	5,00	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 1 kişinin (8,3%) tamamen katılıyorum; 11 kişinin (91,7%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Ankete verilen cevapların tamamının katılıyorum yönünde olması ile bu işletmede kara verme ilgili alt birime kadar inmiştir diyebilmekteyiz.



(13). Globalleşme hiyerarşik bir yönetim yapısının önemini kaybettirmiştir.

Anket ve yüz yüze yapılan görüşmelerde firmanın üst düzey yöneticilerinin verdiği cevap ve bilgilere göre geleneksel / hiyerarşik organizasyonlarda yer alan çok sayıda yönetim kademesi, karar mekanizmalarının ağır işlemesine yol açar. Ayrıca, organizasyon içi süreçlerin tümüne hakim olan gruplar olmadığından, süreçlerin bütününe görülüp sürekli iyileştirilmesi mümkün olmamaktadır. Firmada globalleşme süreci ile hiyerarşik yönetim tamamen önemini kaybetmiştir diyebilmekteyiz.

SORU13

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,1667
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		1,11464
Variance		1,24242
Minimum		1,00
Maximum		5,00

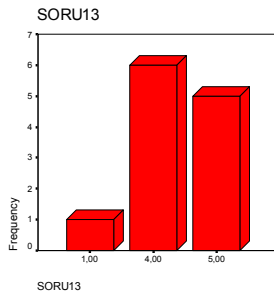
Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,16, medyanı 4 ve modu 4'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç

değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede globalleşme hiyerarşik bir yönetim yapısının önemini kaybettirmiştir sonucu görülmektedir.

SORU13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	8,3	8,3	8,3
	4,00	6	50,0	50,0	58,3
	5,00	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 5 kişinin (41,7%) tamamen katılıyorum; 6 kişinin (50%) katılıyorum; 1 kişinin (10%) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Bir kişinin verdiği olumsuz cevabı bu ankette kapsam dışı bıraktığımızda hiyerarşik yönetim yapısının bu firmada tamamen uygulama dışı kaldığını söyleyebiliriz.



(15). Başarılı projeler gerçekleştiren çalışanlar maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.

Kipaş'ta çalışanlar için daha büyük özerkliğe doğru derece derece örgüt hareket ederken ilk önce sorun çözme takımları ve daha sonra kendi kendini yöneten takımların oluşmasında globalleşme ve TKY ve globalleşme stratejilerinin başarısı belirleyici oldu. Takdir ve ödül sistemlerinin oluşturularak organizasyonel sorumluluğun, yayılımında destekleyici bir strateji kullanılmaktadır. Takdir edilen, ödül verilen davranış tekrarlanmaktadır. Tekrarlanan davranışlar alışkanlığa giderek kültürün doğal bir parçasına dönüşmektedir. Bu doğrultuda firma gerek terfi gerek maaşa zam ve uygun görülen değişik ödül sistemleri ile tüm çalışanları başarılı projeler yapmaya teşvik etmektedir.

Birinci hipotez ile ilgili olarak bu firmada merkezkaç örgüt yapısının uygulanmakta olduğu görülmekte. Orta yönetim kademesi ve alt yönetim kademesinin kararlara katıldığı söylenebilir. Çalışanların süreç ve faaliyetlerle ilgili olarak yeni fikirler üretebilmeleri için farklı teşvik yöntemlerinin kullanıldığını söyleyebiliriz.

H₂: Globalleşme TKY uygulayan firmaların IT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğilimini arttırır.

(16). Globalleşme işletmemizin IT ve bilişim teknolojilerini kullanma derecesini arttırdı.

Günümüzdeki rekabet ortamı ve yaşanan değişimin hızı düşünüldüğünde, hangi şirket geleceğini şansa bırakmak isteyebilir? Kipaş'ta geleceğini şansa bırakmak istemeyen firmalardan bir tanesi. Şirketin sürekliliğini sağlamak amacıyla, özellikle kritik önem taşıyan faktörler belirlenmeli ve bu faktörler, yüksek potansiyelli çalışanlar tarafından uygulanmalıdır. Bu kritik diyebileceğimiz faktörlerin başında bilişim teknolojileri gelmektedir. Globalleşmenin ağır rekabet koşullarında başarıyı yakalayabilmek için firmada büyük yatırımların yapıldığı ve bu yatırımlardan bir tanesinin de bilişim teknolojilerine yapıldığı belirtilmiştir. Global arenada yol almaya başladıkları günden itibaren UT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğiliminin ciddi boyutlarda arttığını belirtmişlerdir.

(17). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemiz için ihtiyaçtır.

Firma genel müdürü farklı ülkelerde ve farklı şehirlerde faaliyet gösteriyorsanız IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak günümüzde gerçekten ihtiyaç halini almıştır demektedir.

SORU17

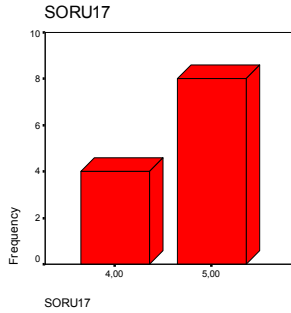
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,6667
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,49237
Variance		,24242
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,6, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmak ihtiyaçtır sonucunun çıktığı söylenebilmektedir.

SORU17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	4	33,3	33,3	33,3
	5,00	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 8 kişinin (66,7%) tamamen katılıyorum; 4 kişinin (33,3%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Tüm yöneticiler IT ve bilişim teknolojilerinin ihtiyaç olduğu ortak görüşünü paylaşmaktadır.



(18). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemizde daha hızlı bir koordinasyon sağlıyor

Bilgi teknolojisinin bugün yaygın kullanılmasının ve toplumun her kesimine sızmasının önemli nedenlerinden biri, insanlara ve kurumlara akan bilgi hacmindeki önemli artışlardır. Bilgi hacminin artması, onun anlaşılmasını ve kullanımını gittikçe güçleştirmektedir. Aslında bilgi teknolojileri ile bilgi hacmi arasında karşılıklı bir etki söz konusudur. Gelişen bilgi teknolojisi insanlara sürekli bilgi akışı sağlarken, artan

bilgi hacminden verimli bir şekilde yararlanabilmek ve sağlıklı kararlar alabilmek için de bilgi teknolojisi kullanım gereksinimi doğmaktadır. Bilgi teknolojileri, bilgi işleme ve bilginin alış verişi konusundaki üstünlüklerinden dolayı kullanımları zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla firmada bilginin üretilmesindeki hız kadar, onun iletilme süresinin kısalığı konusunda elde edilen başarılar, yeni bilgilerin üretimini hızlandıracaktır diyebilmekteyiz.

SORU18

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,5000
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,67420
Variance		,45455
Minimum		3,00
Maximum		5,00

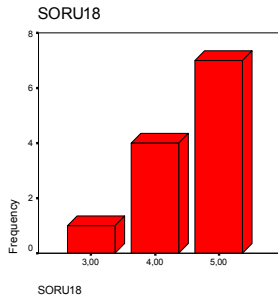
Örneklemedeki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,5, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmak daha hızlı bir koordinasyon sağladığı sonucu görülmektedir.

SORU18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	8,3	8,3	8,3
	4,00	4	33,3	33,3	41,7
	5,00	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 7 kişinin (58,3%) tamamen katılıyorum; 4 kişinin (33,3%) katılıyorum; 1 kişinin ise karasızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Artan bilgi hacmi ve işlemlerin karmaşıklaşmasının yanında taleplere anında cevap verme ve değişen şartlara uyum sağlama bilgi teknolojileri kullanımının ana nedenlerindendir. Firma yöneticilerinin mülakatta verdiği cevaba da bakacak olursak, birinci sınıf bir yönetim sisteminin temel şart olmasıyla birlikte, işletmelerin yıldan yıla gittikçe artan rekabet ortamında diğer işletmeleri ve kurumları sürekli izleyebilmeleri ve hızla değişen

iş ortamını takip edebilmeleri, sadece ileri teknolojileri kullanabilmeleriyle ve hızlı bir koordinasyon sağlayabilmeleri ile mümkün olabilmektedir diyebiliriz.



(19). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemizin hız ve esnekliğini arttırdı

Kipaş Grup'ta bilgi teknolojileri örgütün işlem süreçlerini değiştirmiş ve değiştirmeye devam etmektedir diyebiliriz. Örneğin dünya geneline yayılmış faaliyetlerinin hızlı olmasını ve bu bağlamda da firmanın esnekliğini arttırdığını söyleyebilmek mümkün.

SORU19

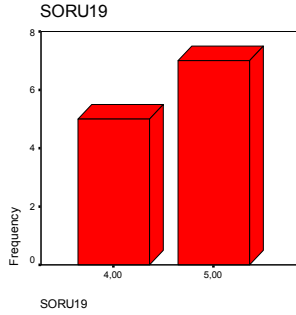
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,5833
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,51493
Variance		,26515
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,58, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın hız ve esnekliği arttırdığı sonucu görülmektedir.

SORU19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	5	41,7	41,7	41,7
	5,00	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 7 kişinin (58,3%) tamamen katılıyorum; 5 kişinin (41,7%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Tüm yöneticileri IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın firmaya hız ve esneklik anlamında güç kattığını düşünmektedir diyebiliriz.



(20). Bilişim teknolojilerini kullanmak üst yönetimin kontrol gücünü arttırmaktadır.

Firmanın üst düzey yöneticilerinin tamamı bilişim teknolojilerini kullanmanın yönetimde kontrol gücünü arttırdığını düşünmektedirler diyebiliriz.

SORU20

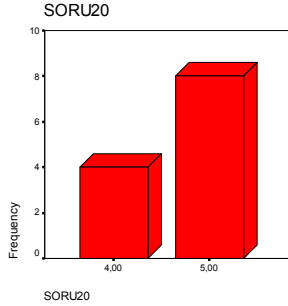
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,6667
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,49237
Variance		,24242
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,6, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Ankete verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere hemen hemen tüm yöneticiler bilişim teknolojilerini kullanmanın üst yönetimin kontrol gücünü arttırdığı ortak görüşünü paylaşmaktadırlar.

SORU20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	4	33,3	33,3	33,3
	5,00	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 8 kişinin (66,7%) tamamen katılıyorum; 4 kişinin (33,3%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Yöneticilerinin tamamı bilişim teknolojilerini kullanıyor olmalarının firmadaki kontrol güçlerini arttırdıkları yönünde anketi cevaplamışlardır.



(21). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemiz için yararlı ve faydalıdır.

Firmada çalışan tüm yöneticiler bu günün acımasız rekabet koşullarında IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın firmaları için yararlı ve faydalı olduğunu düşünmektedirler diyebiliriz.

Statistics
SORU21

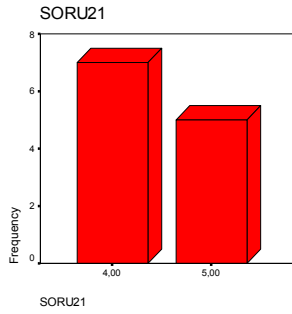
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,4167
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,51493
Variance		,26515
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,4, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Ankete verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere tüm yöneticiler bilişim teknolojilerini kullanmanın üst yönetim açısından ve tüm firma çalışanları açısından yararlı ve faydalı olduğunu düşünmektedirler diyebilmekteyiz.

SORU21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	7	58,3	58,3	58,3
	5,00	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 5 kişinin (41,7%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (58,3%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Kipaş Grup yöneticilerinin tamamı bilişim teknolojilerini kullanıyor ve faydalı olduğunu düşünüyor. Ayrıca firma yöneticileri global işletme olarak IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın öneminin çok büyük olduğunu, fayda ve yararlarının tartışılamayacak kadar çok olduğunu belirtmişlerdir.



Elektronikteki gelişmeler kişi ve kurumların birbiriyle haberleşmesini belirli merkezlerden bilgi ve haber alınmasını kolaylaştırmıştır. Teknoloji o kadar ilerlemiştir ki yenilik getiren kendi buluşunu rafa kaldıracak başka bir yenilikle karşı karşıya kalmadan ancak çok kısa bir süre soluk alabilmektedir. Bu günü yarının koşulları içinde düşünmenin gerekliliği teknolojinin hayati önemi dikkatsizliğe yer bırakmamaktadır. Yeni yönetici kuşağının kazanacağı tek şey düşünmektir.

İkinci hipotez ile ilgili olarak bu firmada bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, firmalarının sınırlarının büyümesini sağlamış, böylece yayılmış girişimler, şebeke firmalar ortaya çıkmış, bilgisayarlarla birbirlerine bağlı bu yapılar, geleneksel yapılardan daha güçlü bir konuma sahip olduğu görülmekte. Burada birbirine bağımlı olmayan, fakat ortak amaçlar etrafında birleşmiş şirketler bir yapı oluşturmuşlar. Bu açıdan rakipleri karşısında üstün olduğu söylenebilir.

H₃: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda yatay ve dikey farklılaşma derecesini yükseltir.

(9). İşletmemizde yönetim kademelerinde azaltmaya gidilmektedir.

Kipaş Grup'ta hiyerarşik yapının örgütlenmesinde kademe azaltmayı strateji olarak uygulanmaktadır. İlgili strateji, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böyle bir strateji, ara kademelerin ortadan kalkmasını ve işlerin personel arasında yeniden dağıtılmasını sağlamaktadır. Sonuçta organizasyonlarda gereksiz ve maliyet merkezi olan unsurlar fazlalık olmaktan çıkacak, bununla birlikte karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafede tamamen kısalmış olacaktır.

- 22.** Yandaki dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını önem derecesine göre nasıl sıralarsınız?
En önem verdiğiniz 1, sonrakine 2, vb.

Hız Kazandırır	1
Esneklik	2
Maliyet Avantajı	5
Gereksiz departmanlardan kurtulma	4
Rekabet avantajı sağlar	3

Kipaş Grup yöneticilerinin ankete verdiği cevaplarda birinci sıraya outsourcing yapmanın firmalarına en çok hız kazandırdığını koyduklarını görmekteyiz. İkinci olarak firmaya esneklik kazandırdığı sonucu çıkmakta. Rekabet kazandırma avantajını üçüncü önem sırasına koydukları görülmekte. Bunu ise gereksiz departmanlardan kurtulma ve maliyet avantajı takip etmektedir.

(23). Dış kaynaklardan yararlanma firmamızın karar alma sürecini hızlandırmaktadır.

Kipaş Grup yöneticileri outsourcing yapmanın gereksiz departmanlardan kurtulmayı sağladığı için hiyerarşide çok ciddi bir yalınlaşma ve yatay bir organizasyon kurduklarını belirtmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlanma bu doğrultuda firmanın karar alma sürecini de hızlandırmaktadır diyebilmekteyiz.

Statistics
SORU23

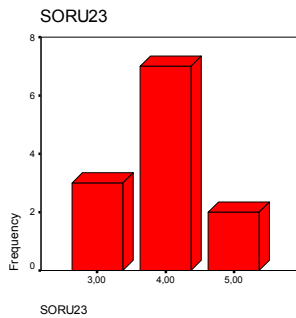
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		3,9167
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,66856
Variance		,44697
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,9, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Ankete verilen cevaplardan da görüldüğü gibi yöneticilerin dış kaynaklardan yararlanmanın karar alma sürecini hızlandırdığını belirtmişlerdir.

SORU23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	25,0	25,0	25,0
	4,00	7	58,3	58,3	83,3
	5,00	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 2 kişinin (16,7%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (58,3%) katılıyorum; 3 kişinin (25%) kararsızım; seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Büyük çoğunluk dış kaynaklardan yararlanarak karar alma sürecini hızlandırdıkları yönünde cevap vermişlerdir.



(24). Globalleşme kapsamında dış kaynaklardan faydalanarak yönetim kademelerinde azaltma sağlandı.

Kipaş Grup'ta yöneticiler, dış kaynaklardan faydalanarak kademe azaltmanın gündeme gelmesi fonksiyonların birleşimini sağlamak ve performansa dönük

pozisyonların oluşmasını sağlamaktır demektedirler. Basit örgüt piramidi yöneticilerin stratejik yönetim yeteneklerini arttırmakta denmektedir. Doğru bireylerin çalışma ekiplerine alınması ile doğru kişilerin karar vermesi sağlanmaktadır.

(25). İşletmemizde yaptığımız yönetim kademelerinde azalma firmamıza rekabet gücü kazandırdı.

Klasik yapılanmanın problemlerinden kurtulmada ve kademe azaltmanın avantajlarını mali verimliliğe dönüştürmede hiyerarşi anlayışı etkin bir modeldir. Modelin uygulanmasında yararlanılan stratejiler, takım çalışmasının performansı ile müşteri tatmininin, örgüt amaçları etrafında doğrusal bir bağ ile bir araya getirilerek değer elde edilmesine yöneliktir.

SORU25

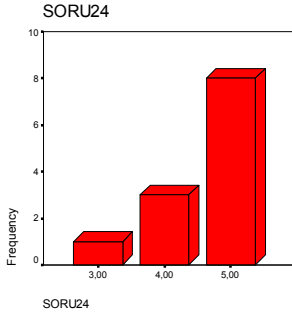
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		3,7500
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,62158
Variance		,38636
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,7, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Kipaş Grup'ta yöneticilerin geneli uygulanan kademe azaltmanın firmaya rekabet avantajı kazandırdığını düşünmektedir diyebilmekteyiz.

SORU25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	33,3	33,3	33,3
	4,00	7	58,3	58,3	91,7
	5,00	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 1 kişinin (8,3%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (58,3%) katılıyorum; 4 kişinin (33,3%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Bu soruya farklı cevaplar vermiş olduğu görülse de yine burada çoğunluğun yönetim kademelerinde azaltmanın firmaya rekabet gücü kazandırdığını söyleyebilmekteyiz.



(26). Küresel rekabet nedeniyle yönetim kademelerinde azalma TKY felsefesi tarafından da desteklenmektedir.

TKY'nin felsefesi doğrultusunda, çalışanların giderek organizasyonda daha güçlendirilmesi için ekip çalışması, kademe azaltma, eğitim, bilgi ve beceri kazandırma, çalışanlar arasında sınıfsal ayrımların ortadan kaldırılması gibi uygulamalar görülüyor. Özetle, eski yönetim anlayışı yerini “Global Yönetim” adını verdiğimiz yeni yönetim felsefesine bırakıyor. Bu noktada Toplam kalite yönetimi felsefesi globalleşmeyi destekliyor diyebilmekteyiz.

SORU26

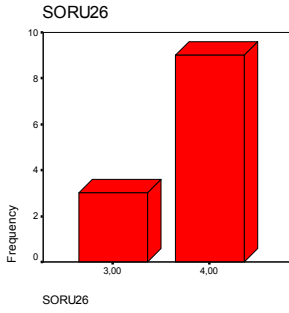
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		3,7500
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,45227
Variance		,20455
Minimum		3,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,7, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. buradan da görüleceği üzere Toplam Kalite Yönetimi'nin kademe azaltmayı desteklediğini söyleyebilmekteyiz.

SORU26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	25,0	25,0	25,0
	4,00	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 9 kişinin (75%) katılıyorum; 3 kişinin (25%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Kipaş Grup'ta çoğunluğunda küresel rekabet nedeniyle yönetim kademelerinde azalma TKY felsefesi tarafından da desteklenmektedir görüşündedir diyebilmekteyiz.



Üçüncü hipotezile ilgili olarak Kipaş Grup bugün birçok şirket gibi performansını geliştirmek için mevcut yapısından yeni bir yapıya doğru gitmektedir. Organizasyonları geleneksel hiyerarşik yapılarından devrimsel bir değişime uğramıştır. Büyük ve bürokratik organizasyonlar hızlı değişen pazar ihtiyaçlarına , değişen teknolojiye ve müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede uyumsuzluk yaşayabilmektedirler. Firma maliyetlerini düşürmek ve verimliliğini artırmak amacıyla bazı işleri outsearching uygulamasıyla diğer işletmelere vermiş ve kendi çekirdek işine odaklanmıştır. Ürünün ortaya çıkma sürecinde bazı işlerin diğer firmalar tarafından sağlanması şebeke yapıları ortaya çıkaran bir faktör olmuştur. Rekabetçi iş çevresinde ortaya çıkan bu organizasyon tipi ile açık sistem olarak faaliyetini sürdürmekte ve organizasyonun çevresiyle olan ilişkileri önem kazanmaktadır.

H₄: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda formalleşme derecesini azaltır.

(6). Firmanızda iş tanımı var mı? var ise;

Yeni gelişmeler doğrultusunda iş tanımımda kendim değişiklik yapabilirim.

Yapılan mülakatta bu soruya Kipaş Grup'ta gerek yöneticiler gerekse çalışanlar iş tanımları ile ilgili görüş ve düşüncelerini üst yönetimle paylaşmakta ve uygun bulunduğu gerekli değişikliklerin yapılabildiği söylenebilmektedir.

Statistics

SORU6

N	Valid	12
	Missing	0
Mean		2,7500
Median		3,0000
Mode		2,00
Std. Deviation		,75378
Variance		,56818
Minimum		2,00
Maximum		4,00

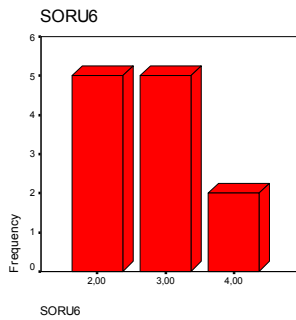
a Multiple modes exist. The smallest value is shown

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 2,7, medyanı 3 ve modu 2'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede yeni gelişmeler doğrultusunda iş tanımında çalışanların üst düzey yöneticileri ile birlikte karar verebildikleri sonucu görülmektedir.

SORU6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	41,7	41,7	41,7
	3,00	5	41,7	41,7	83,3
	4,00	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 2 kişinin (16,7%) katılıyorum; 5 kişinin (41,7%) kararsızım; 5 kişinin (41,7%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Anket sonuçlarına göre iş tanımlarında sürekli ve her istendiğinde değişiklik yapılamadığı üst yönetim tarafından uygun görüldüğünde ancak değişiklik yapılabildiği söylenebilmektedir.



(10). Kalite Güvence Sistemi işletmenizin prosedürlerini arttırdı.

Firmada kalite güvence sisteminin işletme prosedürlerini arttırdığı belirtilmiştir.

Statistics
SORU10

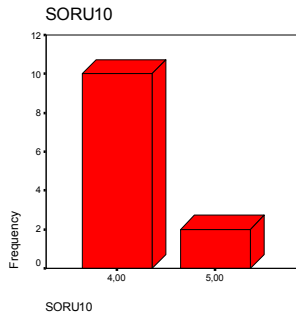
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,1667
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,38925
Variance		,15152
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,1, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede Kalite güvence sistemin işletmenin prosedürlerini arttırdığı sonucu görülmektedir.

SORU10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	10	83,3	83,3	83,3
	5,00	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 2 kişinin (16,7%) tamamen katılıyorum; 10 kişinin (83,3%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Kalite güvence sistemi Kipaş Grup'ta işletme prosedürlerini arttırmıştır diyebilmekteyiz.



(14). Kalite Güvence Sisteminin prosedürleri arttırması karar verme sürecini yavaşlattı.

Yapılan derinlemesine mülakatta firmada kalite günce sisteminin prosedürleri arttırması karar verme sürecini ciddi yönde etkilediği ve karar verme sürecini yavaşlattığı yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Statistics
SORU14

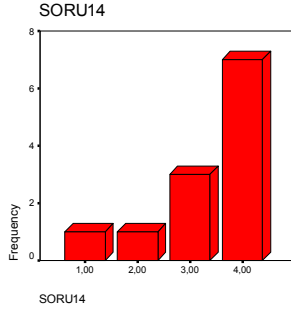
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		3,3333
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,98473
Variance		,96970
Minimum		1,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,3, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Ankette derinlemesine mülakattan farklı bir sonuç çıkmıştır bazı yöneticiler kararsız iken bazı yöneticiler katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

SORU14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	8,3	8,3	8,3
	2,00	1	8,3	8,3	16,7
	3,00	3	25,0	25,0	41,7
	4,00	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 7 kişinin (58,3%) katılıyorum; 3 kişinin (25%) katılıyorum; 1 kişinin ise (8,3%) katılmıyorum; 1 kişinin (8,3%) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun kalite güvence sistemin prosedürleri arttırdığını konusunda kararsız ve belirsiz bir sonuç çıkığı görülmektedir. Ancak yinede çoğunluk kalite güvence sisteminin prosedürleri arttırmasının karar verme sürecini etkilediği görüşündedir diyebilmekteyiz.



(27). Kalite Güvence Sisteminin prosedürleri arttırması verimliliği azaltmaktadır.

Prosedürlerin artması işletmeyi hantallaştırmakta ve bunu sonucu olarak da işletmenin verimliliği azalmaktadır. Yöneticiler bu soruyu bu şekilde cevaplamışlardır.

Statistics

SORU27

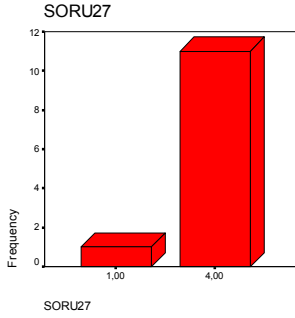
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		3,7500
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,86603
Variance		,75000
Minimum		1,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,7, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Grafikten de görüleceği gibi yöneticiler kalite güvence sisteminin getirdiği prosedürlerin işletmenin verimliliğini azalttığını düşünüyorlar diyebilmekteyiz.

SORU27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	8,3	8,3	8,3
	4,00	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 11 kişinin (91,7%) katılıyorum; 1 kişinin (8,3%) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun kalite güvence sisteminin getirdiği prosedürlerin verimliliği azalttığını düşündüklerini söyleyebiliriz.



(28). Kalite belgeli kuruluş olmamız, firmamızın yazılı prosedürlerini dolayısı ile formalleşme derecesini arttırdı.

Tekstil endüstrisinde esnekliğin ve hızın çok önemli olduğu günümüzde kalite belgeleri ve kalite güvence sisteminin getirdiği prosedürler işletmenin prosedürlerini arttırmış ancak firma IT ve bilişim teknolojilerini kullanarak yazılı prosedürleri bazı formları ve tanımları daha hızlı bir şekilde çözebildiğini ve esnekliklerini engellemeyecek şekilde uyguladıklarını belirtmişleridir.

SORU28

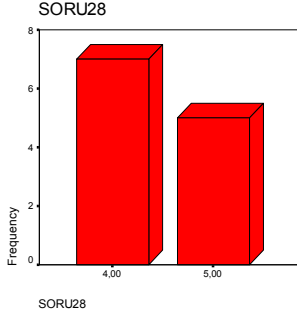
N	Valid	12
	Missing	0
Mean		4,4167
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,51493
Variance		,26515
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 12 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,4, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Görüldüğü üzere yöneticiler kalite güvence sisteminin getirdiği prosedürlerin firmanın formalleşme derecesini arttırdığını düşünmektedirler diyebiliriz.

SORU28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	7	58,3	58,3	58,3
	5,00	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Soruda 12 kişiden 5 kişinin (41,7%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (58,3%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Tüm yöneticiler kalite belgelerinin prosedürleri arttırması dolayısı ile formalleşme derecesini de arttırmaktadır sonucunun çıktığını söyleyebilmekteyiz.



Dördüncü hipotez ile ilgili olarak Kipaş Grup'ta da hem TKY uygulamaları hem de globalleşme firmanın formalleşme derecesini arttırmaktadır. Özellikle kalite belgelerinin formalleşmeyi arttırmasını en aza indirebilmek için firma kalite güvence sistemini ve kalite belgelerinin prosedürlerini üretimi ilgilendirdiği için sadece üretim tesislerinde kullanmaktadır.

4) Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları;

Altınyıldız 1952 yılında faaliyete geçmiştir. Türkiye'nin en eski ve köklü tekstil firmalarından birisi olan Altınyıldız 1991 yılında ise halka açılmıştır. Bunun yanında tekstil sektöründe markalaşmış ve kalite anlayışını kanıtlamış ilk kuruluşlardandır. Altınyıldız'ın toplam satışları 100 milyon doları aşmış durumdadır.

Aile şirketi olan Altınyıldız'ın aile üyelerinden oluşan ve şirkette yöneticilik yapan 9 ortağı bulunmaktadır. 1504 kişinin çalıştığı firmada 6 kişiden oluşan üst düzey (başkan yardımcısı) konumunda yöneticisi bulunmaktadır. Diğer ülkeler ve fabrikalardaki yöneticilerle beraber toplam 28 üst düzey yöneticisi, 30 orta düzey yöneticisi bulunmaktadır.

1992 yılında TKY uygulamalarına geçmiş olup TSE-ISO 9001:2000, Oeko-Tex Standart 100, ISO 14001, Marks&Spencer, Arcadia Group Plc., Lycra Assured belge ve sertifikaları, Wool Mark Lisans Antlaşması vardır. 1996 yılında Australian Super Fine

Wool Growers Association kurulu'na kabul edilmiştir. Türkiye'nin Lycra onaylı sayılı üreticilerindendir. Altınyıldız 18 ülkede temsil edilmektedir.

Kalite ve kurumsallaşmaya önem veren firmanın Altınyıldız, Network ve Fabrika isimli 3 önemli markası bulunmaktadır. Global arenada rekabet gücünü koruyan firma ayrıca dünyanın pek çok global firmasının da kullandığı önemli yazılımlardan SAP yazılımını kullanmaktadır.²⁶⁰ Bilişim teknolojilerini kullanmaya oldukça fazla önem firma yeniliklerin öncüsü olabilmek için kendi sektöründeki tüm teknolojik gelişmeleri de yakından takip ettiğini belirtmiştir.

Dünya pazarına daha yakın olabilmek ve müşteri taleplerini yerinde izleyebilmek amacıyla 1993 yılında Almanya'da kurulan Alticom ve hazır giyim ürünlerini pazarlamanın yanı sıra kumaş satışı da yapılması amacıyla 1999 yılında NewYork'ta kurulan Altınyıldız Corporation'la global yapısını güçlendiren Altınyıldız Mensucat, Fransa, Amerika, Kanada, İngiltere, Almanya, İtalya ve Japonya ile beraber yaklaşık 30'a yakın ülkeye ihracat yapmaktadır.

Altınyıldız ülkenin enerji ihtiyacın göz önünde tutarak, 5 megavat gücündeki kendi elektrik ve su enerjisini güvenli, kaliteli, sürekli ve düşük maliyette üretmek üzere, Birleşik Isı ve Güç Santrali'ni (Kojenerasyon tesisi) 1997 yılında kurmuştur.

2003 yılında, tekstil ve hazır giyim sektörünün teknik performans ve görsel taleplerinin devamlı değiştiğini göz önüne alarak, talebin önünde olmak amacı ile apre bölümünü geliştirme karar almıştır. Bu doğrultuda İtalya'dan ithal ettiği Formula 1 teknolojisinin patentini alarak, 3 makineden oluşan apre parkına 1milyon USD'lik yatırım yapmıştır. Bu yeni makine parkı sayesinde modern, teknolojik ve kimyasal apre uygulamalar ile Powertech, Powerplus, Linenplus ve Silktouch gibi özel kumaş serilerini üreterek büyük bir atılımı yapmıştır.

Hazır Giyim konusunda 1995 yılında İtalyan Group Forall ve 1997 yılında Ermenegildo Zegna firması ile danışmanlık ve teknik işbirliği anlaşmaları imzalamıştır. Gerçekleşen bilgi transferleriyle ürün kalitesi ve üretim akışını günümüz teknolojisine ve koşullarına uygun olarak yeniden düzenleyen Altınyıldız, kendi markalarının yanı sıra yurtiçi ve yurtdışında da birçok firma için üretim yapmaktadır.

²⁶⁰ Altınyıldız 2005 Annual Report, Altınyıldız Şirket Raporları, İstanbul: 2005, s.2-20.

Aşağıda firmalarda yöneticilere uygulanan derinlemesine mülakat ve anket sonuçları her bir hipoteze göre ayrıca değerlendirilmiştir.

H₁: Globalleşme TKY uygulayan firmaların örgüt yapısında merkezileşmeyi azaltır.

(1). Yeni ve daha zor piyasa koşullarında rekabet edebilmek için, işletmemiz yönetim biçimde pazar ihtiyacına hızlı cevap verebilen esnek bir organizasyon yapısına gitmiştir.

Firma yenilikçi ve esnek bir organizasyon yapısı ile çalışmaktadır.

Statistics

SORU1

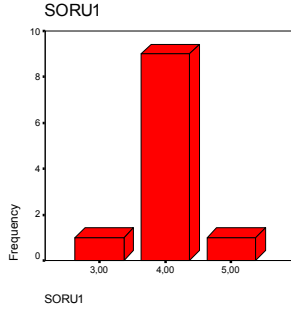
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,0000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,44721
Variance		,20000
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemedeki işletmede 11 üst düzey çalışanın sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin aynı olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Rekabet edebilmek için hızlı cevap verebilen esnek bir organizasyon yapısına gitmenin bir ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

SORU1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	9,1	9,1	9,1
	4,00	9	81,8	81,8	90,9
	5,00	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 1 kişinin (9,1%), tamamen katılıyorum; 9 kişinin (81,8%) katılıyorum; 1 kişinin (9,1%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Global bir şirket olabilmek için hızlı ve esnek bir yapıya sahip olmak gerektiği söylenebilmektedir.



(2). Küresel rekabet ortamında organizasyon yapısında köklü değişiklikler ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Eski bir kuruluş olan Altınyıldız küresel rekabet ortamında gücünü koruyabilmek için başarının gerektirdiği tüm değişikliklere açık olduğunu belirtmiştir. Organizasyon yapısında geçmişte TKY uygulamaları ile başlayan bir dizi değişim yaptıklarını, globalleşme ile daha köklü değişiklikler yapıp sistem değişikliğine gittiklerini belirtmişlerdir.

Statistics

SORU2

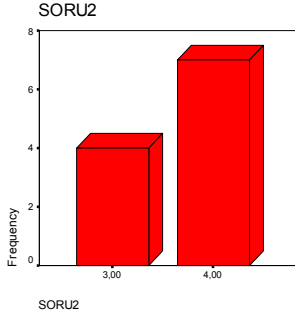
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		3,6364
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,50452
Variance		,25455
Minimum		3,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3.6, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede küresel rekabet ortamına ayak uydurabilmek için köklü değişiklikler ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulmuştur diyebilmekteyiz.

SORU2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	36,4	36,4	36,4
	4,00	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 7 kişinin (63,6%), katılıyorum; 4 kişinin (36,4%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Anketteki cevaplardan globalleşme kapsamında rekabet edebilmek için değişikliğin gerekli olduğu söylenebilmektedir.



(3). Orta yönetim kademesi kararlara katılmaktadır.

Firmada uygulanan yeni yönetim felsefesinde ise çalışanların yönetime maksimum ölçüde katılımını, birlikte karar alma ve uygulamayı öngören bir yaklaşım hakim bulunuyor. Bu çerçevede globalleşme, iletişime, diyaloga, uzlaşmaya dayalı bir yönetim anlayışını ifade ediyor. Firmada anket cevaplarına bakıldığında ve yüz yüze görüşmede verilen cevaplar doğrultusunda orta yönetim kararlara katılmaktadır diyebilmekteyiz.

(4). Alt yönetim kademesi kararlara katılmaktadır.

Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir. Karar verme ilgili olduğu alt birime kadar inmiştir diyebilmekteyiz. Altın yıldız mükemmel bir organizasyon olmayı hedeflediğini belirtmiştir. Bilginin ve gelişmenin hiç bir şekilde sınırlarının olmadığını bilen ve bunun için sürekli öğrenme yönünde fırsatları zorlayan ve çalışanlarına imkanlar sağlayan bir organizasyondur diyebilmekteyiz.

(5). Yeni yetki ve sorumluluk alma konusunda yöneticim beni özendirir.

Yapılan mülakatlarda globalleşme kapsamında birinci değişim iyi eğitilmiş ve çoklu becerilere sahip işgücünden olan takımların öneminin anlaşılmasıdır. Yetki ve sorumluluk verildiğinde daha başarılı sonuçların ortaya konduğu görülmektedir. Firma

gerek yönetici gerekse tüm çalışanları yetki ve sorumluluk alma konusunda teşvik emektedir denebilmektedir.

(7). Çalışanlar, süreç ve faaliyetlerle ilgili olarak yeni fikirler üretebilmektedir.

Firma üst düzey yöneticiler ve çalışanlardan süreç ve faaliyetlerle ilgili olarak sürekli yeni fikirler beklediğini ve bunu tüm çalışanlara sürekli hissettirdiğini belirtmektedir. Yapılan ankette yöneticilerin tamamının çalışanlardan yeni fikirler görülmüştür.

(8). Başarılı kararlar veren personel ödüllendirilmektedir.

Firma başarılı kararlar veren personelini maaşına zam yaparak, terfi döneminde terfisini vererek ve ayrıca değişik para ödülüyle ödüllendirerek çalışanları başarılı karar vermeye teşvik ediyor diyebiliriz.

(11). Globalleşme TKY uygulayan işletmemizde karar verme sürecini hızlandırdı.

Anketi cevaplayan yöneticilerin büyük çoğunluğu globalleşmenin firmalarında karar verme sürecini hızlandırdığını düşündükleri görülmüştür.

(12). Globalleşme TKY uygulayan işletmemizde karar verme sürecini alt kademelere doğru yayılması yönünde etkiledi.

Firmada yatay bir organizasyon yapısı olduğundan karar verme süreci alt kademelere doğru yayılmıştır diyebiliriz.

SORU12

N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,0000
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,00000
Variance		,00000
Minimum		4,00
Maximum		4,00

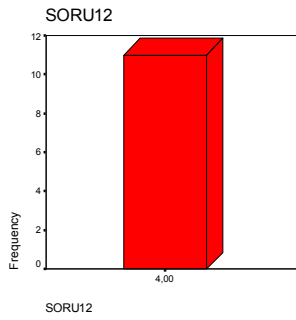
Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4, medyanı 4 ve modu 4'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç

değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede globalleşmenin TKY uygulayan işletmede karar verme sürecini alt kademelere doğru yayılması yönünde etkilediğini söyleyebiliriz.

SORU12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	11	100,0	100,0	100,0

Soruda 11 kişinin (100%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Bu işletmede karar verme süreci ilgili olduğu en alt kademeye kadar inmiştir diyebiliriz.



(13). Globalleşme hiyerarşik bir yönetim yapısının önemini kaybettirmiştir.

Altınyıldız katı hiyerarşik yönetim yapısı ile global bir firma olamayacaklarını belirtmiş ve oldukça şeffaf yatay bir organizasyon yapısında faaliyetlerini sürdürdüklerini belirtmiştir.

Statistics

SORU13

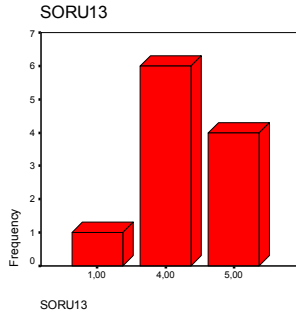
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,0909
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		1,13618
Variance		1,29091
Minimum		1,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4, medyanı ve modu 4'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede globalleşme hiyerarşik bir yönetim yapısının önemini kaybettirmiştir sonucu görülmektedir.

SORU13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	9,1	9,1	9,1
	4,00	6	54,5	54,5	63,6
	5,00	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 4 kişinin (36,4%) tamamen katılıyorum; 6 kişinin (54,5%) katılıyorum; 1 kişinin (10%) ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Firmanın büyük çoğunluğu (90%) firmada hiyerarşik yapının kalmadığını söylemektedir diyebiliriz.



(15). Başarılı projeler gerçekleştiren çalışanlar maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.

Firmada verilen cevaplarda başarılı projeler gerçekleştiren personel zam ve terfi dışında değişik ödül sistemlerinin de uygulandığı görülmüştür.

Birinci hipotezle ilgili olarak Altınyıldız merkezîyetçiliği, hiyerarşiyi, bürokrasiyi, emir ve talimatları en aza indirgemiş buna karşın adem-i merkezîyetçiliği, katılımcılığı ve iletişimi benimseyen ve bunu hayata geçiren bir organizasyon yapısı oluşturmaya çalışmış diyebiliriz. Globalleşme firmanın karar verme sürecini hızlandırmıştır. Karar verme yine burada da ilgili olduğu en alt birime kadar indirgenmiş diyebiliriz. Başarılı personel maddi ve manevi ödüllendirilmektedir. Ayrıca yöneticiler çalışanları yeni fikirler üretmesi konusunda teşvik edici iyi programlar uygulamaktadırlar.

H₂: Globalleşme TKY uygulayan firmaların IT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğilimini arttırır.

(16). Globalleşme işletmemizin IT ve bilişim teknolojilerini kullanma derecesini arttırdı.

Firmada yapılan görüşmelerde ve anket sonuçlarında, bilişim teknolojilerini kullanma oranının globalleşme çok arttığı cevabının verildiği görülmüştür. Firma dünya genelinde oldukça fazla global firmanın kullandığı bilişim teknolojisine büyük bir yatırım yapmıştır. IT ve bilişim teknolojileri her alanda firmada kullanılmaktadır diyebiliriz.

(17). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemiz için ihtiyaçtır.

Ankete verilen cevaplardan da anlaşıldığı gibi tüm firma üst düzey yöneticileri IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın kendileri için ihtiyaç olduğunu düşünüyor diyebiliriz.

Statistics
SORU17

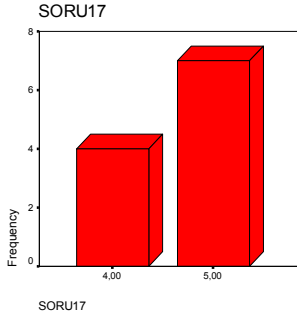
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,6364
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,50452
Variance		,25455
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,6, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmak ihtiyaçtır sonucu görülmektedir.

SORU17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	4	36,4	36,4	36,4
	5,00	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 7 kişinin (63,6%) tamamen katılıyorum; 4 kişinin (36,4%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir.



(18). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemizde daha hızlı bir koordinasyon sağlıyor

IT ve bilişim teknolojilerini kullanmak Altınyıldız firmasının tüm yapısının içinde hızlı bir koordinasyon sağladığı söylenmiştir. Anketten de bu sonuç net olarak gözükmemektedir.

SORU18

N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,4545
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,68755
Variance		,47273
Minimum		3,00
Maximum		5,00

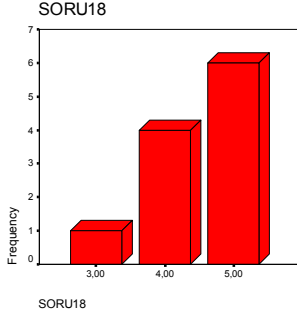
Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,4, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmak daha hızlı bir koordinasyon sağlıyor diyebiliriz.

SORU18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	9,1	9,1	9,1
	4,00	4	36,4	36,4	45,5
	5,00	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 6 kişinin (54,5%) tamamen katılıyorum; 4 kişinin (36,4%) katılıyorum 1 kişinin ise (9,1%) seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Firmada IT ve bilişim teknolojilerinin hızlı koordinasyon sağladığını söyleyebiliriz.



(19). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemizin hız ve esnekliğini arttırdı

Statistics
SORU19

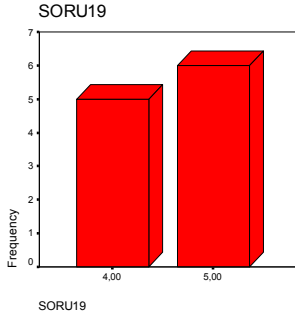
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,5455
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,52223
Variance		,27273
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,5, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın hız ve esnekliği arttırdığı sonucu görülmektedir.

SORU19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	5	45,5	45,5	45,5
	5,00	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 6 kişinin (54,5%) tamamen katılıyorum; 5 kişinin (45,5%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Firma yöneticilerinin tamamı IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın firmanın hız ve esnekliğini arttırdığını düşünüyor diyebiliriz.



(20). Bilişim teknolojilerini kullanmak üst yönetimin kontrol gücünü arttırmaktadır.

Diğer firmalarda olduğu gibi Altinyıldız'da da bilişim teknolojilerini kullanmak üst yönetimin kontrol gücünü arttırmaktadır diyebiliriz. Anket sonuçları aşağıdaki grafiklerle bunu doğrulamaktadır.

Statistics
SORU20

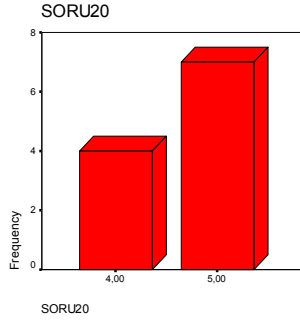
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,6364
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,50452
Variance		,25455
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,6, medyanı 5 ve modu 5'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede IT ve bilişim teknolojilerini kullanmak üst yönetimin kontrol gücünü arttırmaktadır.

SORU20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	4	36,4	36,4	36,4
	5,00	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 6 kişinin (54,5%) tamamen katılıyorum; 5 kişinin (45,5%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Firma yöneticilerinin tamamı IT ve bilişim teknolojilerini kullanmanın üst yönetimin kontrol gücünü arttırıyor demektedir.



(21). IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemiz için yararlı ve faydalıdır.

Statistics

SORU21

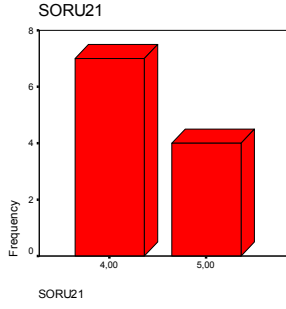
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,3636
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,50452
Variance		,25455
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,3, medyanı 4 ve modu 4'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Firmanın tamamı IT ve bilişim teknolojilerinin faydalı olduğunu düşünüyor diyebiliriz.

SORU21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	7	63,6	63,6	63,6
	5,00	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 4 kişinin (36,4%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (63,6%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir.



İkinci Hipotez ile ilgili olarak Altınyıldız'da globalleşme ile birlikte IT ve bilişim teknolojilerinin önemi çok ciddi boyutlarda artmış diyebiliriz. Firma için iyi bir sisteme ihtiyaç olduğunda da tüm dünyadaki global ölçekli firmaların kullandığı iyi bir sisteme yatırım yapmış. Şu anda tüm organizasyonu bu sistem çerçevesinde yürütülmekte. Firmanın yöneticileri IT ve bilişim sistemlerini kullanmanın Altınyıldız için yararlı ve faydalı olduğu düşünüyorlar. Yönetimin kontrol gücünü artırması hızlı karar vermeyi sağlamakta bu doğrultuda artan rekabet gücü sayesinde firmayı pozitif yönde etkilemektedir diyebiliriz.

H3: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda yatay ve dikey farklılaşma derecesini yükseltir.

(9). İşletmemizde yönetim kademelerinde azaltmaya gidilmektedir.

Firmada yönetim kademelerinde azaltılmaya gidilmektedir. Yetki ve sorumlulukların üst yönetimden kendi kendini yöneten takımlara devrini öngören, kısa vadeli ve iş süreçlerinin kritik niteliğine dayalı yetki devri stratejisi, örgüt yapısının hiyerarşiden kurtarılmasında ve sıfır hiyerarşik ilişkilerin korunmasında etkili olmaktadır diyebiliriz.

22. Yandaki dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını önem derecesine göre nasıl sıralarsınız?
En önem verdiğiniz 1, sonrakine 2, vb.

Hız Kazandırır	1
Esneklik	2
Maliyet Avantajı	5
Gereksiz departmanlardan kurtulma	4
Rekabet avantajı sağlar	3

Altınyıldız'da yapılan mülakatta outsourcing yapmanın en önemli avantajı olarak hız gösterilmektedir. Esneklik ikinci sırada, rekabet avantajının oldukça önemli olduğunu belirten firma yetkililerinin bunu esneklikten sonraya koydukları görülmüştür. Altınyıldız yöneticilerine göre eğer hızlı ve esnek iseniz zaten rekabet avantajı olarak rakiplerinizin oldukça önündesinizdir. 4.sırada gereksiz departmanlardan kurtulma ve 5. sıraya da maliyet avantajı yerleşmiştir.

(23). Dış kaynaklardan yararlanma firmamızın karar alma sürecini hızlandırmaktadır.

Gereksiz departmanlardan kurtulmanın firmanın karar alma sürecini hızlandırdığını ve olumlu yönde etkilediği söyleyebiliriz.

SORU23

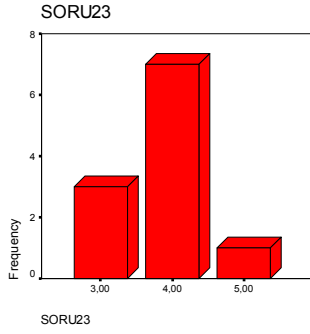
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		3,8182
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,60302
Variance		,36364
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemedeki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,8, medyanı 4 ve modu 4'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Outsourcing ile firmada karar alma süreci hızlanmıştır diyebiliriz.

SORU23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	27,3	27,3	27,3
	4,00	7	63,6	63,6	90,9
	5,00	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 1 kişinin (9,1%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (63,6%) katılıyorum; 3 kişin (27,3%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir.



(24). Globalleşme kapsamında dış kaynaklardan faydalanarak yönetim kademelerinde azaltma sağlandı.

Yöneticiler firma içerisinde daha dar hakimiyet ile daha fazla etkileme ve anlaşma becerisine sahip olmaktadır. Globalleşmeye kapsamında dış kaynaklara pek çok birimin başvurduğunu ve bu doğrultuda kademe azaltmaya gittiklerini belirtmişleridir.

(25). İşletmemizde yaptığımız yönetim kademelerinde azalma firmamıza rekabet gücü kazandırdı.

Böyle bir yaklaşım, yöneticilere, çalışanlara ve organizasyonun müşterilerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Modelin yöneticiler tarafından stratejik örgüt mimarisi olarak benimsenerek uygulanması işletmelerin özelliklerine göre yararlarını daha da arttıracaktır.

SORU25

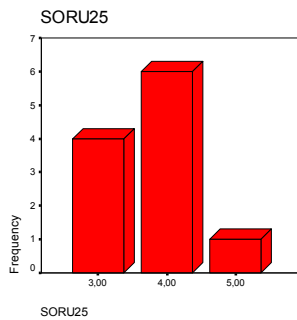
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		3,7273
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,64667
Variance		,41818
Minimum		3,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,7, medyanı 4 ve modu 4'tir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Yönetim kademelerinde yapılan azalma firmaya rekabet gücü kazandırmaktadır diyebiliriz.

SORU25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	36,4	36,4	36,4
	4,00	6	54,5	54,5	90,9
	5,00	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 1 kişinin (9,1%) tamamen katılıyorum; 6 kişinin (54,5%) katılıyorum; 4 kişi (36,4%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Büyük çoğunluk rekabet gücü kazandırıyor görüşündedir.



(26). Küresel rekabet nedeniyle yönetim kademelerinde azalma TKY felsefesi tarafından da desteklenmektedir

Statistics

SORU26

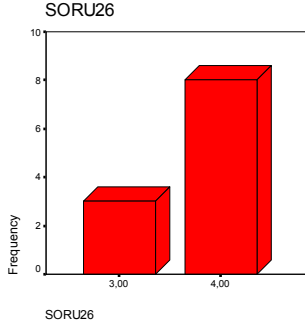
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		3,7273
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,46710
Variance		,21818
Minimum		3,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,7, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Buradan da görüleceği üzere Toplam Kalite Yönetimi'nin kademe azaltmayı desteklediğini söyleyebilmekteyiz.

SORU26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	27,3	27,3	27,3
	4,00	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 8 kişinin (72,7%) katılıyorum; 3 kişinin (27,3%) kararsızım seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Büyük çoğunluk TKY ile kademe azaltmanın birbirini destekleyen iki unsur olduğu görüşünü paylaşıyor diyebiliriz.



Üçüncü hipotez ile ilgili olarak firma, bürokratik olmayan bir organizasyon, uzmanlaşma, minimum hiyerarşi ile işleyen bir sistem kurduğunu söyleyebiliriz. Altınyıldız için çalışanlara yetki ve sorumluluk, güven, uzun dönemli düşünme ve iletişim yapısı çerçevesinde çalışma ortamı sağlayan, global şirket ölçeğinde hareket eden bir firma diyebiliriz. Dış kaynaklardan yararlanarak gereksiz departmanlardan kurtulmayı başarmış buda firmaya en çok hız ve rekabet gücü kazandırmıştır.

H₄: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda formalleşme derecesini azaltır.

(6). Firmanızda iş tanımı var mı? var ise;

Yeni gelişmeler doğrultusunda iş tanımımda kendim değişiklik yapabilirim.

Yapılan ankette bu soruya yöneticilerin büyük çoğunluğu katılmıyorum yada kararsızım şeklinde cevaplamışlardır.

Statistics

SORU6

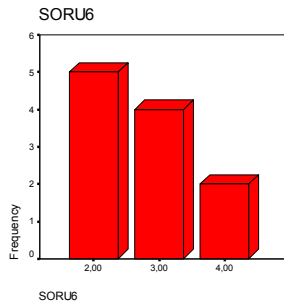
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		2,7273
Median		3,0000
Mode		2,00
Std. Deviation		,78625
Variance		,61818
Minimum		2,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 2,7, medyanı 3 ve modu 2'dir. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede yeni gelişmeler doğrultusunda iş tanımında çalışanların kendi istekleri doğrultusunda değişiklik yapmamaktadırlar

SORU6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	45,5	45,5	45,5
	3,00	4	36,4	36,4	81,8
	4,00	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 2 kişinin (18,2%) katılıyorum; 4 kişinin (36,4%) kararsızım; 5 kişinin (45,5%) katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Yöneticilerin bu soruya olumlu cevap vermedikleri görülmektedir.



(10). Kalite Güvence Sistemi işletmenizin prosedürlerini arttırdı.

Statistics

SORU10

N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,0909
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,30151
Variance		,09091
Minimum		4,00
Maximum		5,00

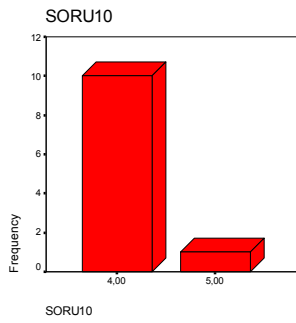
Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç

değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede Kalite güvence sistemin işletmenin prosedürlerini arttırdığı sonucu görülmektedir.

SORU10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	10	90,9	90,9	90,9
	5,00	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 1 kişinin (9,1%) tamamen katılıyorum; 10 kişinin (90,9%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Kalite güvence sisteminin prosedürleri arttırdığını söyleyebiliriz.



(14). Kalite Güvence Sisteminin prosedürleri arttırması karar verme sürecini yavaşlattı.

Statistics

SORU14

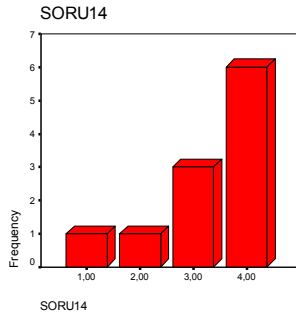
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		3,2727
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		1,00905
Variance		1,01818
Minimum		1,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,2, medyanı 4 ve modu 4'tür. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede Kalite güvence sisteminin prosedürleri karar verme sürecini olumsuz etkilemektedir diyebiliriz.

SORU14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	9,1	9,1	9,1
	2,00	1	9,1	9,1	18,2
	3,00	3	27,3	27,3	45,5
	4,00	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 6 kişinin (54,5%) katılıyorum; 3 kişinin (27,3%) kararsızım; 1 kişinin (9,1%) katılmıyorum; 1 kişinin (9,1%) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Kalite güvence sisteminin prosedürleri karar verme sürecini yavaşlattığı görülmektedir.



(27). Kalite Güvence Sisteminin prosedürleri arttırması verimliliği azaltmaktadır.

Statistics

SORU27

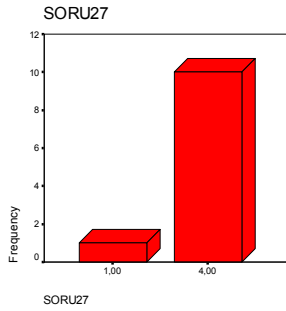
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		3,7273
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,90453
Variance		,81818
Minimum		1,00
Maximum		4,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 3,7, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu işletmede Kalite güvence sisteminin prosedürleri verimliliği azaltmaktadır diyebiliriz.

SORU27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	9,1	9,1	9,1
	4,00	10	90,9	90,9	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 10 kişinin (90,9%) katılıyorum; 1 kişinin (9,1%) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Kalite güvence sisteminin prosedürleri verimliliği olumsuz etkilemektedir diyebiliriz.



(28). Kalite belgeli kuruluş olmamız, firmamızın yazılı prosedürlerini dolayısı ile formalleşme derecesini arttırdı.

Statistics

SORU28

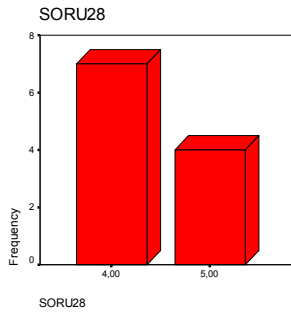
N	Valid	11
	Missing	0
Mean		4,3636
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,50452
Variance		,25455
Minimum		4,00
Maximum		5,00

Örneklemdaki işletmede 11 üst düzey yöneticinin sonuçları girilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalama değeri, 4,3, medyanı 4 ve modu 4'tur. Aritmetik ortalama değeri ile mod ve medyan değerlerinin çok yakın olması nedeniyle sonuçlarda uç değerlerin bulunmadığı söylenebilmektedir. Altınyıldız'da kalite belgeleri ve yazılı prosedürler firmanın formalleşme derecesini arttırmaktadır diyebiliriz.

SORU28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	7	63,6	63,6	63,6
	5,00	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Soruda 11 kişiden 4 kişinin (36,4%) tamamen katılıyorum; 7 kişinin (63,6%) katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Ankete verilen cevapların tamamında kalite belgelerinin ve kalite güvence sistemin getirdiği yazılı prosedürlerin firmanın formalleşme derecesini arttırdığı sonucunun vermektedir.



Dördüncü hipotez ile ilgili olarak, Toplam Kalite Yönetimi ve kalite belgelerinin prosedürleri firmanın formalleşme derecesini arttıramıyor. Sebebi ise bilişim teknolojileri kapsamında büyük bir yatırıma dönüşen sistem tüm prosedürleri kendi bünyesinde işleme koymuş gözüküyor. Rutin işlerden biri şeklinde uygulanıyor ve işletmenin hızına ya da esnekliğine etki etmiyor.

SONUÇ

Dünya günümüzde hüküm süren hızlı bir değişim sürecinden geçmektedir. Globalleşme ile ortaya çıkan ve 20'inci Yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran çok yönlü değişim dinamikleri, 21'inci Yüzyılın başlaması ile birlikte yeni bir çehre kazanan dünya düzeninin de temel dayanaklarını oluşturmaktadır.

Bu günün koşullarına baktığımızda gittikçe artan globalleşme çabalarına bağlı olarak rekabet yarışı içinde bütün örgütsel yapılarda yoğun bir yeniden yapılanma arayışı sürüp gitmektedir. İşletmelerin içinde bulunduğu karmaşık ve dinamik çevrenin gelecekte neler doğuracağının belirsizliği önü alınamaz bir rekabet duygusu meydana getirmiştir. Bu sürekli değişim şartları içinde rekabetin başarıya ulaşabilmesi için işletmelerin birinci hedefi, örgütün ürettiği mal ve hizmetle muhatap olan müşteri ve onun bitmeyen ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Bu açıdan bakıldığında başarılı olan organizasyonlar ciddi boyutlarda rekabet gücüne sahip olan ve global pazarlarda hareket edebilenlerdir. Bu ise ancak günümüzde işletmelerin esnekliği ve üründe kaliteyi yakalamasıyla mümkün olabilmektedir.

Tezin teori bölümünde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve globalleşmenin tarihsel gelişiminden başlanarak temel kavramları anlatılmıştır. Temele kavramların ardından TKY ve globalleşme tüm kapsam ve boyutlarıyla ayrı ayrı bölümlerde ele alınarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise globalleşmenin TKY üzerine etkileri araştırılmıştır. Bu bölümde incelenen etkiler ve etkilerin sonucu tezin araştırma bölümüne ışık tutmuştur.

Yaşanmakta olan küresel değişim, sadece belirli bir coğrafi bölge veya toplumla sınırlı değil tüm dünya ölçeğinde; yalnızca belirli bir alanda değil, teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, yönetsel ve kültürel olarak tüm alanlarda sürmektedir.

Globalleşmenin hayatımıza olan etkilerini şu örnekte görmek mümkün; Tarih 11 Eylül 2001'i gösterirken ABD'de kaçırılın yolcu uçakları arka arkaya Dünya Ticaret Merkezine çarpmış ve büyük bir felakete yol açmıştır. Tüm dünyanın neredeyse canlı yayından da izlediği, yaklaşık 20 dakika süren bu eylem zinciri sonucunda dünya politikası ve ekonomisi ciddi bir belirsizliğe sürüklenmiş, tüm piyasalarda ani dalgalanmalar yaşanmıştır. ABD'den 10.000 kilometre uzakta olan ülkemizde bu olayı takip eden saatlerde Türk Lirası ABD Doları karşısında 10% değer kaybetmiş ve hemen

ertesi günde İMKB’de hisse senetleri 15% oranında düşmüştür. ABD’de meydana gelen bir terör olayı 10.000 kilometre ötedeki bir ülkenin ekonomisini ve piyasaları nasıl bu kadar etkileyebilmektedir? Bu soruya verilecek ilk yanıt, geçen yüzyılın son çeyreğinden günümüze dek yaşanan ve globalleşme olarak adlandırılan olgu çerçevesinde, bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin dünyayı küresel bir köy haline getirmesi, ülkelerin ve coğrafyaların birbirine gitgide bağımlı hale gelmesi, dünyanın global sorunlar karşısında ortak bir çözüm arayışlarına, ortak kurallara doğru yönelmesidir.

Tezin uygulama bölümü tekstil hazır giyim sektöründe Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulayan global ölçekli işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerine uygulanan anket ve derinlemesine mülakattan yararlanılarak yapılmıştır.

Bu tezde araştırılan İşletmelerde yaşanan global değişimi ve globalleşmenin TKY üzerindeki etkilerinin sonuçlarını hipotez bazlı olarak özetleyecek olursak;

H₁: Globalleşme TKY uygulayan firmaların örgüt yapısında merkezileşmeyi azaltır.

Teoride bakıldığında ve uygulamanın birinci hipotezinin araştırma sonucunda, globalleşme TKY uygulayan tekstil hazır giyim işletmelerinin örgüt yapısında merkezileşme derecesini artırmaktadır. Firmaların işleyişi merkezkaç olarak yani merkezileşmenin azaldığı yönünde görülse de tekstil hazır giyim sektöründe merkezileşme derecesi artmaktadır diyebiliriz. Gerek uygulamadan çıkan sonuçlara bakıldığında gerekse bilimsel kaynaklar detaylı incelendiğinde, global işletmeler merkezkaç görünümünde işleyişlerini devam ettirip merkezi olarak çalışmaktadırlar sonucu görülmektedir. İlk bakışta bunu sağlamak yada böyle bir uygulama çok zor gibi gözükse de bu sonuç global işletmelerin IT ve bilişim teknolojilerini kullanmaları ve çok büyük yazılımlara yatırım yaparak kontrollü bir şekilde çalışmalarına bağlanabilir. Etkili bir işletme yönetimi gerçekleştirmek için inisiyatif kullanma ve karar verme, ilgili olduğu yönetim seviyesine kadar inmekte ancak bilişim teknolojileri ile tüm kararlar ve işleyiş en tepe nokta tarafından takip ve kontrol edilebilmektedir. Gerekli görülürse en tepe noktadan müdahaleler olabilmektedir. Global şirketler genel merkezi belli bir ülkede olsa bile, faaliyetlerini bir veya birden fazla ülkede kendi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler veya bağlı şirketler yada bağımsız şirketler aracılığıyla ve

genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürüten büyük şirketlerdir. Bu durum firmanın merkezileşme derecesini arttırmaktadır. Bu şirketlerin yatırım, üretim, araştırma faaliyetleri ve personel politikası ile ilgili stratejik kararları ana merkezin bulunduğu genel merkezde alınmaktadır. Farklı kıtalarda farklı şirketler kendi bünyelerinde adem-i merkezi işleyiş şekli ile çalışmakta, hiyerarşiyi, bürokrasiyi, emir ve talimatları reddeden ve katılımcılığı, iletişimi benimseyerek faaliyetlerine devam etmektedirler. Global şirketler IT ve bilişim teknolojilerini kullanarak, gerek farklı kıtalardaki şirketler kendi bünyelerinde gerekse genel merkez artan bu merkezileşme derecesinin etkisini minimuma indirmekte ve karar verme sürecini de hızlandırmaktadır. Firmaların IT ve bilişim teknolojilerini kullanarak merkezileşme derecesini minimuma indirmesi ayrıca firmaya hız ve esneklik kazandırmaktadır.

H₂: Globalleşme TKY uygulayan firmaların IT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğilimini artırır.

Gerek teori bölümünde yapılan araştırmada gerekse uygulama sonucunda ikinci hipoteze verilen yanıtlardan da anlaşılmaktadır ki; global işletmelerin IT ve bilişim teknolojilerini kullanma oranı çok yüksektir. Hatta denilebilir ki global işletmeler için bilişim teknolojileri bir ihtiyaç haline gelmiştir. İşletmeler farklı kıtalarda bile olsa çok hızlı bir koordinasyon sağlaması, hız ve esnekliği arttırması firmalar için çok büyük bir önem taşımaktadır. Yine anketten çıkan sonuç şudur ki IT ve bilişim teknolojileri üst yönetimin kontrol gücünü tahminlerin üstünde arttırmaktadır. Bütün bunların sonucunda globalleşme TKY uygulayan firmaların IT ve bilişim teknolojilerini kullanma eğilimini arttırmaktadır.

Bilgi yönetimi, hiper rekabetin sözkonusu olduğu global ekonomide organizasyonların sahip oldukları kaynakları daha etkin bir biçimde kullanma ihtiyacının bir sonucudur. Tek belirli şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomik ortamda rekabet gücünü sürdürebilecek tek kaynak bilgidir. Başarılı olan organizasyonlar, sürekli olarak yeni ve özgün bilgiler yaratan, bunları organizasyon boyunca yayan ve hızla yeni ürün ve teknolojilere eklemleyebilen, yani başarılı bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olan organizasyonlardır. Bu nedenle, aktif ve sistematik bir bilgi yönetimi işletmelerin ve diğer organizasyonların etkinliği ve rekabet gücü için son

derece önemlidir. Bilişim teknolojileri ve bilgi yönetimi sistemi organizasyonların faaliyetlerini stratejik, istaktiksel ve operasyonel açılardan etkileyebilen ve böylece insan kaynakları yönetimi, üretim, kontrol, örgütlenme ve diğer faaliyetler üzerinde olumlu etkiler oluşturabilme potansiyeline sahiptir diyebiliriz.

H₃: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda yatay ve dikey farklılaşma derecesini yükseltir.

Tezin üçüncü hipotezinde incelendiği üzere, globalleşme tekstil hazır giyim sektöründeki TKY uygulayan işletmelerin yatay ve dikey farklılaşmasını etkilemektedir. İşletmeler neredeyse farklı ülkelerde departmanlaşarak ya da belli departmanlarını farklı ülkelerde şirketleştirerek çalışmalarına devam etmektedirler. Özellikle global tekstil firmalarında görüldüğü gibi maliyet, hız ve kalite açısından firmalar satınalma departmanlarını farklı bir ülkede pazarlama departmanlarını farklı bir ülkede kurarken Arge departmanında yine bir başka ülkede kurabilmektedir. Yapılan araştırma sonucunda global ölçekli tekstil hazır giyim şirketlerinde hız, maliyet, esneklik ve rekabet avantajı sağlaması açısından kademe azaltma ve dış kaynaklardan yararlanmanın oldukça fazla olduğu sonucu görülmüştür. Uygulamadan çıkan sonuçta göstermektedir ki firmalar daha çok kendi temel yeteneklerine yoğunlaşarak yine hem hız, hem rekabet ve kalite avantajı yakalamaktadırlar. Globalleşme ile TKY uygulayan tekstil hazır giyim sektöründeki firmaların daha çok outsourcing, kademe azaltma, yatay iletişim, katılımcı yönetim, ekip çalışması, karar alma sürecine katılım, takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon, gibi yatay ve dikey farklılaşmayı azaltıcı yönde çalıştıkları sonucu görülmektedir.

Globalleşme ulusötesi şirketlerin uluslararası yatırım stratejilerinde özellikle üretim yerel olmaktan çıkarılıp farklı bölgelerde gerçekleştirilmesini içeren radikal bir yeniden yapılandırma gayretini gerektirmektedir. Uluslararası mal, sermaye ve bilgi akışının kolaylaşması ve güvenli bir hale gelmesi ile uluslararası karşılıklı değişim anlayışından global üretime kayan bir süreç başlamıştır diyebiliriz. Bu doğrultuda bürokrasiyi azaltmak, karar verme sürecini hızlandırmak, iletişimi daha iyi hale getirmek, maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak global işletmelerin neredeyse en önemli öncelikleri arasındadır diyebiliriz.

H₄: Globalleşme TKY uygulayan firmalarda formalleşme derecesini azaltır.

Tezin teori kısmının son bölümünde ve uygulamanın dördüncü hipotezinde TKY uygulayan tekstil hazır giyim sektöründeki global işletmeler ve bu işletmelerin formalleşme dereceleri incelenmiştir. Tekstil sektöründeki acımasız rekabet koşullarında hız ve esneklik global tekstil hazır giyim işletmeleri için en önemli avantaj konumundadır. Global tekstil hazır giyim işletmelerinin büyük bir çoğunluğu Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyerek faaliyetlerini sürdürmektedirler. TKY ve TKY'nin önemli parçalarından olan Kalite Güvence Sistemi ve kalite belgeleri işletmelere bazı standartlar ve prosedürler getirmiştir. Bu standartlar, prosedürler ve iş tanımları firmaların formalleşme derecesini arttırmaktadır. Buda global işletmelerin hız, esneklik ve hızlı karar verme gibi özellikleri ile örtüşmemektedir. Dünya çapında firma olmanın birçok önemli özelliği vardır. Global firmaların global ürünleri yani dünyanın her yerinde aynı olan standart ürünler belli standartları da beraberinde getirmektedir. Globalleşmeden kaynaklanan bu standartlarında global işletmelerin formalleşme derecesini arttırdığı gözlenmiştir. Formalleşme, işletmede neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmişse, bu işletmenin formalleşme derecesi yüksek olacaktır. Buradan da görülmektedir ki global işletmeler hem formal olmak ama aynı zamanda da hızlı ve esnek olmak durumundadır. Global işletmeler, departmanlarını bölgelere hatta ülkelere dağıttığından, bunun yanında standartları da uygulama durumunda olduğundan artan formalleşme derecesini IT (bilişim) teknolojilerini kullanarak çözen, istisnai performans gösteren az sayıda firmalardır.

Global işletmelerin bilişim teknolojilerini kullanarak mesafeleri, zaman kayıplarını ve işletmeleri yavaşlatan bazı prosedürleri çözebildikleri görülmektedir. Global tekstil hazır giyim firmaları, globalleşmenin, TKY'nin kalite güvence sistemi ve kalite belgelerinin uygulamadaki prosedürlerinin etkisi ile artan formalleşme derecelerini IT ve bilişim teknolojilerini kullanarak azaltmayı başarmışlardır.

Globalleşmeyle birlikte, günümüz dünyasında büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm sonucu global bir mahalle konumuna gelen dünyamızda yoğun bir bilgi alışverişi ve transferi gerçekleşmektedir. Bilgi ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişim, ülkeler ve işletmeler arasında yoğun bir

rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. İnsan ihtiyaçlarının ve beklentilerinin sürekli ve hızla değişmesi; küresel rekabete neden olmuş ve rekabetin standartlarının değişmesi sonucunu doğurmuştur. Hızlı değişimin yaşandığı böyle bir ortamda işletmelerin değişime kayıtsız kalmaları imkansızdır. Ülke ekonomilerinin can damarı olan, dinamik ve esnek yapıya sahip küçük ve büyük ölçekli işletmeler modern ekonomilerdeki dinamik rollerini üstlenebilmeleri gerekli değişimi sağlayabilmelerine bağlıdır.

KAYNAKÇA

- Aguayo, Rafael. **Dr.Deming; Japon Mucizesinin Mimarı**. Kaan Tunçbilek(çev.). İstanbul: Form Yayınları, 1995.
- Armutlulu, İsmail Hakkı. **İşletme İstatistiğine Giriş**. İstanbul: Alfa, 2004.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen, 2001.
- Akdemir, Ali. **Vizyon Yönetimi**. Kütahya: 1997.
- Akın, H. Bahadır. “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”. **Verimlilik Dergisi**. 1999/4.
- Aktan, Coşkun Can. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: Mess Yayın No: 257, 1997.
- Aktan, Can. **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Sinerjik Yönetim**. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.
- Aycan, Zeynep. **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.
- Aktan, Coşkun Can. “Değişim Mühendisliği”, **Ekonomik Forum Dergisi**. Yıl 5, Sayı 9, Eylül 1998.
- Akyüz, Yılmaz. “Sanayi Gümrük Tarifeleri Üzerine Dünya Ticaret Örgütü’nde Yapılan Pazarlıklar Gelişmekte Olan Ülkeler açısından Ne İfade Eder?”, **İktisat, İşletme ve Finans: Mali ve Ekonomik Sorunlara Yönelik Yayın**. Cilt 20, Sayı 232, (Temmuz 2005).
- Altınyıldız 2005 Annual Report. Altınyıldız Şirket Raporları. İstanbul: 2005.
- Bağrıaçık, Atilla, Şimşek, Münevver ve Nacar, Selahattin. **Belgelerle Uygulamalı ISO 9001 ve 9002 Nedir? Nasıl Kurulur?** İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1999.
- Baransel, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. Cilt 1, 3. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım yayın, 1993.
- Barnet, Richard J., Cavanagh, John. **Küresel Düşler: İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**. Gülten Şen (çev.), İstanbul : Sabah Yayınları, 1995.
- Berliner, Callie, Brimson, James A. **Cost Management for Today’s Advanced Manufacturing**. USA: CAM-I, 1988.
- Bozkurt, Rıdvan. **Süreç İyileştirme**. 2.Baskı. Ankara: MPM Yayın No:661, 2003.

- Braham, Barbara. **Öğrenen Bir Oragizasyon Yaratmak**. Ali Tekcan(çev.). İstanbul: Rota Yayınları, 1998.
- Bakan, İsmail ve Kelleroğlu, Hakan. “Küreselleşme ve Değişim Sürecinde Performans Değerlendirme:Çalışanlar Performans Değerlendirmesinin Nasıl Yapılmasını İsterler?”, **II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi**. Niğde: MPM, 17-19 Eylül 2002.
- Budak, Gülay. **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu**. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, 1999.
- Buggie, Frederick D. “The Four Phases of Innovation”, **Journal of Business Strategy**. Vol.22, No:5, Sptember/October 2001.
- Buğdaycı, Ahmet. “IT’de Yeni Trendler”, **Capital Dergisi**. Temmuz 1998.
- Buğra, Ayşe, Adaman, Fikret, İnsel, Ahmet ve Yakut, Burcu. “Çalışma Hayatındaki Yeni Gelişmeler ve Türkiye,de Sendikaların Değişen Rolü”, Boğaziçi Üniversitesi SPF Araştırma Projesi, Mart 2004.
- Bümin, Birol. **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetim**. Ankara: Bizim Büro Basımevi, 1990.
- Can, Halil, Tuncer, Doğan ve Doğan Yaşar, Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1996.
- Carr, David K., Littman, Ian D. **Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s**. 2nd ed.(2.Baskı), Arlington, VA: Coopers &Lybrand, 1993.
- Coates, David ve Warwick, Ken. “The Knowledge Driven Economy: Analysis and Background”, **The Economics of the Knowledge Driven Economy, Paper Presented at a Conference Jointly Organized By The Department Of Trade and Industry and The Centre for Economic Policy Research**. London, 27 January 1999. ss.11-22.
- Çelik, Cafer. “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**. Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1993.
- Çetin, Canan, Akın, Besim ve Erol, Vedat. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. 2.Baskı. İstanbul: Beta, 2001.
- Daft, Richard L. **Management**. Second Edition. Chicago: The Dryden Pres International Edition, 1991.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5.Baskı. İstanbul: Beta, 1998.
- Düren, A.Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa, 2000.

- Douglas T., Hall, Mirvis, P. H. **The New Protean Career, The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Career.** San Francisco, CA: Jossey- Bass, 1996.
- Drucker, Peter F. **Değişim Çağının Yönetimi.** Zülfü Dicleli(çev.). İstanbul: Henkel Yayınları, 1995.
- Drucker, Peter. **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası.** Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996.
- Desouza, Kevin and Evaristo, Roberto. "Global Knowledge Management Strategies", **European Management Journal.** Vol.21, Issue 1, February 2003.
- Doğan, Özlem Ipekgil. 'Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi', **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt 2, Sayı 1 Şubat-Mart 2000.
- Demir, Hüseyin. 'İşletmelerde Başarısızlığın Nedenleri ve Çıkış Yolları', **T.C.Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Dünyada ve Türkiye'de Ekonomik Gelişmeler Dergisi.** Sayı 6, 1997.
- Doğan, Özlem Ipekgil ve Eriş, Engin Deniz. "Stratejik Toplam Kalite Yönetimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** Cilt 2, Sayı 2, 2000.
- Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.** 3.Baskı.Bursa: Vipaş Yayıncılık, 1998.
- Erdoğan, İrfan. **Uluslararası İletişim.** İstanbul: Kaynak Yayınları, 1995.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon.** 3.Baskı, İstanbul: Beta, 1996.
- Eren, Erol ve Timur, Necdet. **Stratejik Yönetim.** 4.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayını No:23, 1998.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim.** 3.Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 234, 1990.
- Erturk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.** 3.Baskı. İstanbul: Beta, 2000.
- Erdoğan, Nihat. "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri", **Verimlilik Dergisi.** Sayı: 1999/1 MPM, Ankara. 1999.
- Finnin, Jerome P. & Schmidt, Warren H. **TQManager.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

- Griffin, Ricky W. Ebert, Ronald J. **Business**. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1996.
- Gürün, Fethi. **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın No: 110, 2001.
- Glisson, Charles A. Martin, Patricia Yancey. Productivity and Efficiency in Human Service Organizations as Related to Structure, Size and Age, **Academy of Management Journal**. Vol.23, No.1 (Mar.,1980).
- Görmüş, Şahin. “İşletmelerde Çalışanların Yönetime Katılmasının Önemi”, **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi**. Cilt 40, Sayı: 474, (Haziran 2001).
- Halis, Muhsin. **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**. İstanbul: Beta, 2000.
- Halis, Muhsin. **Toplam Kalite Yönetimi ISO-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi**. Ankara: Roma, 2004.
- Halis, Muhsin. **İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi**. Ankara: Roma, 2004.
- Hinterhuber, Hans H. **Strategische Unternehmensführung I: 6.B, Strategisches Denken**. Berlin: Gruyter Lehrbuch, 1996.
- Hirst, Paul, Thompson, Grahame. **Küreselleşme Sorgulanıyor**. Çağla Erdem, Elif Yücel(çev.). İstanbul: Dost Kitapevi Yayınları, 2000.
- Hitt, Michael A., Middlemist, R.Dennis, Mathis, L.Robert. **Effective Management**. 2.Baskı. St.Paul: West (Minnesota), 1986.
- Holt, David H. **Management: Principles and Practices**. Hüseyin Yılmaz(Çev.) 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.
- Ihlamur, Ertuğrul. “Bankacılıkta Yeniden Yapılanma (Reengineering)”. **5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler**. 3.Cilt, İstanbul: TÜSİAD&KalDer, 13-14 Kasım 1996.
- Imai, Masaaki. **Kaizen -Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. Brisa A.Ş.(Çev.), İstanbul: Kalder Yayın No: 21, 1999.
- İslamoğlu, A.Hamdi. **Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları**. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 1996.
- Johnson H. Thomas, Robert S. Kaplan, "Relevance Lost, The Rise And Fall of Management Accounting”, Harvard Business Scholl Press, U.S.A., 1987.

- Juran, Joseph M. **Juran's Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Kanawaty, George. **İş Etüdü**. Zühal Akal(çev.). 4.Baskı. Ankara: MPM Yayınları, 1997.
- Karakoç, K.Oğuz. **Rekabet Kurallarının Uluslararasılaşma Süreci ve Uluslararası Örgütlerin Politikaları**. Ankara: Rekabet Kurumu, Yayın No:0127, 2003.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: KalDer Yayınları, 1992.
- Kenwood, George ve Loughheed, Alan. **The Growth of the International Economy**. London: Routledge, 1999.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Dönüşümler/Örgütsel Bakış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 7.Baskı. İstanbul: Beta, 1999.
- Kutal, Gülten., Büyükuslu, Ali Rıza. **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**. İstanbul: Der Yayınları, 1996.
- Karyağdı, Nazmi. "Toplam Kalite Yönetimi", 2001, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm> (31 Temmuz 2006).
- Kliksberg, Bernardo. "The Necessary State" : A Strategic Agenda for Discussion," **International Review of Administrative Sciences**. Vol.60, No.2, 1994.
- Laudon, Kenneth, Laudon, Jane. **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**. Prentice Hall, 2000.
- Litterer, A.Joseph . **Organizations : Structure and Behavior**. 2.Baskı New York: John Walley, 1986.
- Mintzberg, Henry, Quinn, James Brain. **The Strategy Process**, New Jersey: International Edition, 1996.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 2.Baskı. İstanbul: Türkmen, 2001.
- Mutlu, Esin. **Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Beta, 1999.
- Nichols, Theo ve Suğur, Nadir. **Global Management, Local Labour Turkish Workers and Modern Industry - Global İşletme, Yerel Emek**. İstanbul: İletişim, 2005.

- Odabaşı, Mesut. **Verimlilik Diye Diye**. Ankara: MPM Yayınları, 1997.
- Oster, Sharon. **Strategic Management for Nonprofit Organizations**. Oxford: Prentice-Hill, 1995.
- Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.
- Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. 2.Baskı. İstanbul: Alfa, 2000.
- Öncer Özdemir, Ayla Z. “İşletmelerde Formalleşme ve Verimlilik İlişkisi Üzerine bir Araştırma”, **1.Kobiler ve verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**. İstanbul:Kültür Üniversitesi-MPM-KOSGEB, 11-12 Aralık 2004, s.767.
- Özgener, Şevki. **Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetim Stratejileri**. Konya: Çizgi Kitapevi, 2005.
- Öztürk, Azim. **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik**. Adana: Nobel Kitapevi, 1998.
- Pike, John ve Barnes, Richard. **TQM in Action: A Practical Approach to Continious Preformance Improvement**. 2.Baskı, London : Chapman&Hall, 1996.
- Prokopenko, Joseph. **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan(çev.). 2.Baskı. Ankara: MPM Yayınları, 1995.
- Porter, Michael. “The Competitive Advantage of Nations”. **Harvard Business Review**, March-April 1990.
- Phatak, Arvind V. **Uluslararası İşletmecilik**. Atilla Baransel ve Tomris Somay (çev.). İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:213, 1989.
- Phatak, Arvind. International Management: : Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment, 2005, http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072819065/information_center_view0/ (9 Temmuz 2006).
- Pugh, Derek S., Hinings, C.R., Hickson, D.J., and Turner, C. **The Aston Programme: An Approach to the Study of Bureaucracy**. England: Maruzen Co.Ltd., Vol.1. 1998.
- Quah, Danny. “Growth and Increasingly Weightless Economies”, **The Economics of the Knowledge Driven Economy. papers presented at a conference jointly organized by the department of trade and industry and the Centre for Economic Policy Research**, London, 27 January 1999, s.22-31
- Ritzer, George. **Explorations in the Sociology of Consumption : Fast Food Credit Cards and Casinos**. Sae Publications Incorporated, 2001.
- Roberts, Karlene H. And Hunt, David M. **Organizational Behavior**. Boston: Pws-Kent Publishing, 1991.

- Robertson, Roland. **Küreselleşme**. Ümit Hüzrev Yolsal(çev.). İstanbul: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999.
- Saruhan, Şadi Can ve Öncer Özdemir, Ayla. **Değer Hedefli İşletmecilik**. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı, 2004.
- Saruhan, Şadi Can ve Özdemirci, Ata. **Bilim, Felsefe ve Metodoloji “araştırmada Yöntem Problemi” SPSS Uygulamalı**. İstanbul: Alkım, 2005.
- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan(çev.). 5.Baskı. İstanbul: YKY, 1998.
- Sucu, Yaşar. **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler-Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli**. Ankara: Elit Yayıncılık, 2000.
- Söylemez, Alev. **Yeni Ekonomi**. Ankara: Boyut Kitapları, 2001.
- Sarı Gerşil, Gülşen. “Küreselleşme ve Çok uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 6, Sayı:1,2004.
- Smith, Keith. “What is the ‘Knowledge Economy’?: Knowledge Intensity and Disributed Knowledge Bases”, **UNU/INTECH Discussion Papers 2002**, Vol..6, June 2002.
- Salminen, Vesa, Kalliokoski, Petri, “Challenges of Industrial Service Business Development”, Lappeenranta University of Technology Laboratory, Finland, 2004, <http://www.almaden.ibm.com/asr/summit/papers/lutsalm.pdf> (28 Ekim 2006).
- Sauer, Chris., Willcocks, Leslie P., “The Evolution of the Organizational Architect”, **Management of Information Systems**, Massachusetts Institute of Technology, Vol.43, No.3, (Spring 2002).
- Sazak, Derya. “Küresel Ütopyanın Sonu mu?”, Milliyet Gazatesi, 22/07/2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/07/22/yazar/sazak.html> (21/07/2006).
- Şen, Hüseyin ve Aktan, Coşkun Can. **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**. Ankara: TOSYÖV Yayınları, 1999.
- Şimşek, Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Yelken Yayınları, 2003.
- Şimdi Mavi Zamanı, **Radikal Gazetesi Ekonomi Sayfası**, Şubat 2007.
- Şişman, Mehmet. “Küreselleşme ve Ulusötesi Şirketlerin (TNCs) Yeni Açılımları”, Marmara Üniversitesi SBE **Öneri**, Cilt:6, Sayı:24. (Haziran 2005).
- Tek, Ömer Baybars. **Pazarlamada Değer Yaratmak**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2006.

- Tekin, Mahmut, Güleş, Hasan K. ve Burgess, Tom. **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**. Konya: Damla Ofset, 2000.
- Tortop, Nazan. “**Küreselleşmeye Dayalı Rekabet Ortamında Kobi’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2000.
- Tutar, Hasan. **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- Tutumlu, Hüseyin. “**Stratejik Değişim**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2002.
- Türker Masum, Örerler, Esin Okay. **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2004-60, 2004.
- Thomas, Johnson H., Kaplan, Robert S. **Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting**. USA: Harvard Business Scholl Pres, 1987.
- Tağraf, Hasan. “Küreselleşme Süreci ve Çok uluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt 3, Sayı:2. 2002.
- Titiz , İsmet ve Çarıkçı, H.İlker. “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, **Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt 2, Sayı 1.
- Tunç, Güngör, “Japon İşletmecilik Uygulamaları”, **Banka ve Ekonomik Yorumlar**. Sayı:9, Eylül 1995.
- Ulagay, Osman. **Küreselleşme Korkusu**. İstanbul: Timaş, 2001.
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. 2.Baskı. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:258, 1994.
- Üreten, Sevinç. **Üretim / İşlemler Yönetimi : Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**. Gözden geç. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999.
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. 5.Baskı. İstanbul: Beta. 1994.
- Yıldırım, Hakan. “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları”, Marmara Üniversitesi SBE **Öneri**. Cilt:5, Sayı:17, (Ocak 2002).
- Yalçın, Alemdar. “21. Yüzyılda Yeni İletişim Teknikleri, Doğurduğu Sorunlar ve Yerel Basın”, T.C.Başbakanlık Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sitesi Seminerler Yayını, http://www.byegm.gov.tr/seminerler/duzce_vii/duzce_6.htm (3 Ağustos 2006).
- Yöneticinin E-İş Rehberi, **Capital Dergisi**. Temmuz 2002.

Zorko, Mark. "E-Commerce: How CFOs Can Seize the Initiative", **Financial Executive**, May 2001.

EK ANKET FORMLARI



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Değerli Yönetici,

Bu proje, Yüksek Lisans öğrencisi Sema Yıldız'ın **yüksek lisans tezi** kapsamında yürüttüğü bir çalışmadır. Ankette yer alan sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, şirketinizin genel yapısı ve kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümdeki sorular ise, Globalleşmenin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkilerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Bu çalışma sizinde samimi ve değerli katkılarınızla, bilimsel literatür için özgün nitelikli bir çalışmanın omurgasını oluşturacaktır.

İstemeniz halinde, genel sonuçlar, araştırmanın sonunda size sunulabilir.

Vereceğiniz cevaplar, “**kişi veya firma ismi vermeksizin**” elde edilen tüm diğer kişi ve firmalara ait bilgilerle birlikte, toplu olarak analiz edilecek ve gizliliğine özen gösterilecektir.

Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor ve saygılarımızı sunuyoruz.

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN
(Tez Danışmanı)

Sema YILDIZ
(Yüksek Lisans Öğrencisi)

I.BÖLÜM : DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- i. Firma İsmi:
- ii. Firmanın kuruluş Yılı:
- iii. Firmanın faaliyet gösterdiği ülkeler:
- iv. Firmanın çalışan sayısı:
- v. TKY uygulamalarına geçtiği yıl:
- vi. Firmanın sahip olduğu belgeler
- vii. Görüşülen kişinin adı ve soyadı:
- viii. Cinsiyet:
- ix. Doğum Yılı :
- x. Şirkette çalışma süresi:
- xi. Görevi/Kademesi :
- xii. Firmada çalışan Üst Düzey Yönetici sayısı :
- xiii. Firmada çalışan Orta Düzey Yönetici sayısı :
- xiv. Firmada çalışan Alt Düzey Yönetici sayısı :

II.BÖLÜM : GLOBALLEŞMENİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ ANKET FORMU

Aşağıda Şirket yöneticilerinin Globalleşmenin TKY Üzerine Etkilerine bakış açıları, globalleşmenin ve TKY uygulamalarının başarılı olmasındaki faktörler belirlenmek istenmektedir.

Globalleşmenin TKY üzerine etkilerine yönelik 19 tane ifade bulunmaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirterek, her ifadenin karşısındaki beş seçenekten birini kabul ya da red derecenize göre işaretleyiniz. Burada şıklar en olumludan (5) en olumsuz doğru (1) belirlenmiştir. (**TK**: Tamamen Katılıyorum, **K**: Katılıyorum, **Ç**: Çekimserim, **KM**: Katılmıyorum, **KK**: Kesinlikle Katılmıyorum)

	TK	K	Ç	KM	KK
1. Yeni ve daha zor piyasa koşullarında rekabet edebilmek için, işletmemiz yönetim biçimde pazar ihtiyacına hızlı cevap verebilen esnek bir organizasyon yapısına gitmiştir.	()	()	()	()	()
2. Küresel rekabet ortamında organizasyon yapısında köklü değişiklikler ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulmuştur.	()	()	()	()	()
3. Orta yönetim kademesi kararlara katılmaktadır.	()	()	()	()	()
4. Alt yönetim kademesi kararlara katılmaktadır.	()	()	()	()	()
5. Yeni yetki ve sorumluluk alma konusunda yöneticim beni özendirir.	()	()	()	()	()
6. Firmanızda iş tanımını var mı? var ise; Yeni gelişmeler doğrultusunda iş tanımımda kendim değişiklik yapabilirim.	()	()	()	()	()
7. Çalışanlar, süreç ve faaliyetlerle ilgili olarak yeni fikirler üretebilmektedir.	()	()	()	()	()
8. Başarılı kararlar veren personel ödüllendirilmektedir.	()	()	()	()	()
9. İşletmemizde yönetim kademelerinde azaltmaya gidilmektedir. (Neden?)	()	()	()	()	()

10. Kalite Güvence Sistemi işletmenizin prosedürlerini arttırdı. () () () () ()
11. Globalleşme TKY uygulayan işletmemizde karar verme sürecini hızlandırdı. () () () () ()
12. Globalleşme TKY uygulayan işletmemizde karar verme sürecini alt kademelere doğru yayılması yönünde etkiledi. () () () () ()
13. Globalleşme hiyerarşik bir yönetim yapısının önemini kaybettirmiştir. () () () () ()
14. Kalite Güvence Sisteminin prosedürleri arttırması karar verme sürecini yavaşlattı. () () () () ()
15. Başarılı projeler gerçekleştiren çalışanlar maddi ve manevi ödüllendirilmektedir. () () () () ()
16. Globalleşme işletmemizin IT ve bilişim teknolojilerini kullanma derecesini arttırdı. () () () () ()
17. IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemiz için ihtiyaçtır. () () () () ()
18. IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemizde daha hızlı bir koordinasyon sağlıyor. () () () () ()
19. IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemizin hız ve esnekliğini arttırdı. () () () () ()
20. Bilişim teknolojilerini kullanmak üst yönetimin kontrol gücünü arttırmaktadır. () () () () ()
21. IT ve Bilişim teknolojilerini kullanmak işletmemiz için yararlı ve faydalıdır. () () () () ()
22. Yandaki dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını önem derecesine göre nasıl sıralarsınız?
En önem verdiğiniz 1, sonrakine 2, vb.
- | | |
|-----------------------------------|--|
| Hız Kazandırır | |
| Esneklik | |
| Maliyet Avantajı | |
| Gereksiz departmanlardan kurtulma | |
| Rekabet avantajı sağlar | |
23. Dış kaynaklardan yararlanma firmamızın karar alma sürecini hızlandırmaktadır. () () () () ()
24. Globalleşme kapsamında dış kaynaklardan faydalananak yönetim kademelerinde azaltma sağlandı. () () () () ()

25. İşletmemizde yaptığımız yönetim kademelerinde azalma firmamıza rekabet gücü kazandırdı. () () () () ()
26. Küresel rekabet nedeniyle yönetim kademelerinde azalma TKY felsefesi tarafından da desteklenmektedir. () () () () ()
27. Kalite Güvence Sisteminin prosedürleri arttırması verimliliği azaltmaktadır. () () () () ()
28. Kalite belgeli kuruluş olmamız, firmamızın yazılı prosedürlerini dolayısı ile formalleşme derecesini arttırdı. () () () () ()

Firmanızda departmanlaşma çeşitli coğrafik bölgelere göre mi yapılmaktadır?

[örgüt yapısındaki bölümlere ayrılma nasıl yapılmaktadır]

Firmanızda departmanlaşma ürettiği farklı ürünlere göre mi yapılmaktadır?

Firmanızda departmanlaşma görevler veya bölümler etrafında mı biçimlenmektedir?

Global bir işletme olarak dış kaynaklardan (outsourcing) neden yararlanıyorsunuz?

Hangi departmanlar yararlanıyor?

Dış kaynaklardan yararlanma firmanıza esneklik kazandırıyor mu?

Dış kaynaklardan yararlanma maliyet avantajı kazandırıyor mu?

Dış kaynaklardan yararlanma işletmenin kendi başarısını arttırmasını ve gereksiz departmanlardan kurtulmasını sağlıyor mu?