

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

THE EFFECTS OF DIFFERENT INDUSTRY STRUCTURES DEPENDING
ON THE SPEED OF TECHNOLOGICAL CHANGE ON THE
ORGANIZATIONAL CULTURE AND BUSINESS
PERFORMANCE

Yrd.Doç.Dr. Hülya ÖCAL, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
ocal@aku.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Veysel AĞCA, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
agca@aku.edu.tr

ÖZET

Literatürde endüstri yapısı, örgüt kültürü ve performans ilişkisini açıklamada hem endüstriyel örgüt ekonomisinin hem de kaynak temelli görüşün varsayımları yol gösterici olmaktadır. Örgüt kültürü ve performans ilişkisini ele alan çok sayıda araştırma olmasına karşılık, örgüt kültürü ve performans ilişkisine, endüstri değişkeni boyutundan yaklaşan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmada, hem örgüt ekonomisi hem de kaynak temelli yaklaşım temelinde teknolojik değişim hızına göre farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiye etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada İstanbul Sanayi Odasının 2007 yılı verilerine göre Türkiye’de ilk 1000 içinde yer alan işletmelerin örgüt kültürü boyutları ile performansları arasındaki ilişkiler, teknolojik değişim hızına göre sınıflandırılan üç endüstri yapısı bağlamında test edilmektedir. 152 işletmeden elde edilen bulgular, endüstri yapısının örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Endüstri Yapısı, Teknolojik Değişim Hızı, Örgüt Kültürü Boyutları, İşletme Performansı

ABSTRACT

In the explanation of the relationship among industry structure, organizational culture and business performance, both assumptions of the industrial organization economics and resource based view might guide in the literature. There are a lot of research to address the relationship between organizational culture and business performance in the literature. However, there are fewer studies regarding the relationship between organizational culture and business performance in terms of the dimension of industry variable. Therefore, based on both organization economics and resource-based approach, in this study, it is aimed to determine the effect of the different structures depending on the speed of technological change, on the relationship between organization culture and performance. In the study, relations between each dimension of organizational culture of firms, specified by the İstanbul Chamber of Industry as Turkey's first top 1000 industrial firms in 2007 and business performance is tested in the context of three industry structures. Using data from 152 firms, the results show that industry structure has some significant effects on some dimensions of organizational culture and business performance.

Key words: Industry Structure, Speed of Technological Change, Dimension of Organizational Culture, Business Performance

1.GİRİŞ

Örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkileri son otuz yılda yönetim ve organizasyon yazınının en ilgi çekici konularından biri haline gelmiştir. Küresel pazarlarda rekabetin yoğunlaşması, işletmelerin içinde buldukları toplumda fark yaratma ve değer oluşturma süreçlerinde örgüt kültürünün giderek daha etkin bir şekilde yer alması ve işletmeler üzerindeki sosyal ve kurumsal baskılar, örgüt kültürünün yönetim teori ve uygulamalarında önem kazanmasının başlıca nedenleri arasında gösterilmektedir (Dahler-Larsen, 1994; s. 4-5). Ayrıca teknolojik gelişmeler de, örgüt kültürüne artan bu yoğun ilginin önemli nedenleri arasında yer almaktadır (Reigle, 2001; s.3). Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmedeki insana ve insan davranışlarını etkileyen değerler sistemine daha fazla yönelmenin nedenleri arasında gösterilebilir. Bu gelişmeler ışığında, performansları açısından farklılık gösteren işletmelerin örgüt kültürlerinin analizine yönelik araştırmaların, örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların önemli bir bölümünü oluşturduğu gözlenmektedir.

Örgüt kültürünün analiz edilmesinde, kültürün taşıdığı temel özellikler kadar, örgüt kültürünün nasıl oluştuğu konusu da incelenmektedir. Bu çalışmada örgüt kültürünün oluşumu ve taşıdığı özellikler, endüstriyel çevrenin etkileri dikkate alınarak ortaya konulacaktır. Endüstriyel çevrenin örgüt kültürünün oluşumu üzerindeki etkisinin temel kaynağını, işletmelerin faaliyette buldukları endüstri çevresine uyum çabaları oluşturmaktadır. İşletmeler içinde buldukları çevrenin

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İhtiyaç ve beklentilerini, yapısal özelliklerini dikkate alarak, iş süreçlerini ve örgüt yapılarını ve teknolojilerini bu çevrenin özelliklerine göre düzenler (Ardekani, 1986; s.10). İşletmeler, iç çevrelerini oluşturan bu unsurları endüstri çevresine göre düzenlerken, örgüt kültürünün temelini oluşturan değerleri ve inançları da endüstri çevresinin etkisi altında kalır. Böylece örgüt kültürünün oluşumunda, yalnızca örgüt içi dinamikler değil, endüstride hakim olan teknolojik donanım ve süreçlere ve bu süreçlerdeki teknolojik değişim hızına göre şekillenen endüstri yapısının etkilerinin de göz önünde bulundurulması zorunluluğu ortaya çıkar. Çünkü belirli bir endüstri dalındaki teknolojik değişimin hızı, o endüstrinin yapısını etkileyerek rekabet koşullarının önemli bir belirleyicisi durumuna gelebilir. Teknolojik değişimin hızı ve yeniliklere olan eğilim, endüstride nasıl rekabet edileceği konusunda önemli bir göstergedir. Bu doğrultuda işletmeler faaliyette buldukları endüstrinin teknolojik değişim hızı ile uyumlu bir yön çizerek varlıklarını sürdürmeye ve rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışırlar.

Bu durum işletmelerin örgütsel öğrenme yoluyla endüstrinin beklentileri ile uyumlu inanç ve değerlere dayalı kültürel sistemin de oluşturulması anlamına gelmektedir. Çünkü işletmeler zamanla büyük ölçüde değişim hızının şekillendirdiği endüstrinin beklentilerine uygun bir örgüt kültürü de oluşturmaktadır. Endüstri yapısına ve beklentilerine göre oluşan örgüt kültürü, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme çabalarını da destekleyen önemli bir faktör haline gelebilir.

Bu bakış açısı, işletmelerin stratejik karar ve davranışlarının büyük ölçüde içinde bulunduğu endüstri çevresinin özelliklerini yansıttığını vurgulayan, Endüstriyel Örgüt Ekonomisi yaklaşımının varsayımlarını desteklemektedir. Ancak, böyle bir bakış açısı, işletmelerin endüstri yapısının özelliklerine uygun değer ve alışkanlıkları zamanla içselleştirerek kendine özgü değerler sistemini oluşturmada etkin bir şekilde kullandığında yarar sağlayabilir. Bu doğrultuda yukarıda ortaya konulan bakış açısının, endüstriyel örgüt ekonomisinin varsayımları ile kaynak temelli görüşün varsayımlarını bütünleştiren bir eğilim içinde olduğunu söylenebilir.

Bu çalışmada çeşitli endüstrilerin, teknolojik değişim hızına göre nasıl bir yapılanma içine girdikleri ele alınarak, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürü ve performans ilişkisi üzerindeki etkileri incelenecektir. Örgüt kültürü ve performans ilişkisinin ele alınmasının nedeni, endüstride hakim olan mevcut iş süreçleri ve donanım unsurlarının uygulanmasını ve sürekliliğini destekleyebilecek kültürel özelliklerin, örgüt performansını nasıl etkilediğine açıklık getirmektir. Bundan hareketle, belirli bir endüstri çevresinin gereklerine, teknolojik süreç ve donanım unsurlarının yanı sıra, örgüt kültürü ile uyum sağlayabilen işletmelerin diğerlerine göre performans farklılıkları olup olmadığını ortaya koymak, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

2.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI (TEORİK ÇERÇEVE, KAVRAM VE TANIMLAR)

Endüstri yapısı, örgüt kültürü ve performans ilişkisini ele almak için, endüstrinin ve işletme performansı üzerindeki etkilerini ele alan yaklaşımlara değinmek yararlı olabilir. Endüstri yapısının işletmelerin performansları üzerindeki etkileri hem endüstriyel örgüt ekonomisinin hem de kaynak temelli görüşün varsayımları ile açıklanabilir.

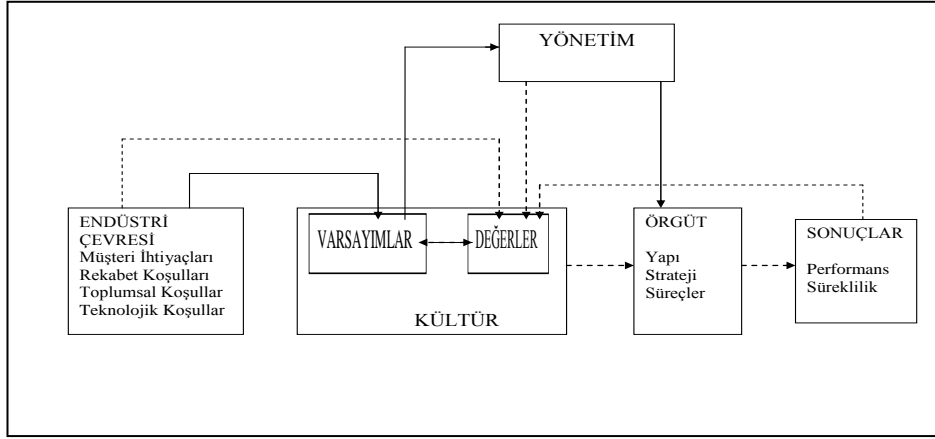
Stratejik yönetim alanındaki tartışmaların önemli bir bölümünün, performans değişkeninin açıklanmasında endüstriye özgü koşullar ile işletmeye özgü koşullara odaklandığı dikkat çekmektedir (Galbreath ve Galvin, 2007; Mauri ve Michaels, 1998) Neoklasik evrimci ekonomik yaklaşımın bir uzantısı olan endüstriyel örgüt ekonomisi; endüstri koşullarının, bir işletmenin pazardaki rekabetçi konumunun temel belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır.(Barney, 2001; s. 644-645). Çünkü endüstri çevresine ait koşullar, fırsat ve kısıtlamalar, rekabet koşullarını büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmeler endüstri çevresinin kendine özgü koşullarını, fırsat ve kısıtlamalarını göz önünde bulundurarak stratejik yönlerini tayin ederler (Porter, 1980) Kaynak temelli görüş (resource-based view) yaklaşımının savunucularına göre (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991 ve 2001 Grant, 1991; Mahoney ve Pandian, 1992; Peteraf, 1993) aynı endüstri dalında faaliyette bulunan işletmeler, örgüt yapıları, kaynakları, yetenekleri ve stratejileri bakımından homojen bir özelliğe sahip değildirler. Bu nedenle aynı endüstri dalında olsalar da, her işletme diğerlerinden farklı, kendine özgü kaynak, yetenek ve deneyimlere sahiptir. Bu anlamda, işletmenin rekabetçi konumunu belirleyen en önemli unsurlar, endüstri çevresinin etkileri değil, işletmenin ayırt edici kaynak ve yetenekleridir (Mahoney ve Pandian; 1992; s.364-365).

Endüstriyel örgüt ekonomisinin varsayımlarına göre işletmeler içinde buldukları endüstri çevresine tepkici (reaktif) bir yaklaşım içinde uyum sağlarlar. Ancak, rekabetin baskısı arttıkça işletmeler başlangıçta endüstri çevresinin gereklerine uygun tepkici davranışları, endüstride yenilik yaratmaya dönük öncü (proaktif) davranışlar ile değiştirmek zorunda kalabilirler. Çünkü sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için yalnızca endüstri çevresine uyum sağlamak yeterli değildir. İşletmeler başlangıçta buldukları endüstri çevresinin koşullarına uygun strateji ve yapı modelleri oluştururken, yeni değerler, deneyim ve alışkanlıklar kazanırlar. Endüstri çevresine uyum sürecinde kazanılan bu yeni değerler, örgüt kültürünün de önemli bir parçası haline gelebilir. Bu doğrultuda endüstriye özgü değerlerin, aynı eko sistem içinde bulunan işletmeler tarafından örgütsel öğrenme yolu ile kazanılması söz konusudur. Kazanılan bu değerler, zamanla her işletmenin kendi iç dinamikleri ile yeniden işlenerek içselleştirilecek ve işletmeye özgü değerlere dönüştürülebilecektir. Örgüt kültürünün temelini oluşturan bu değerler, işletme performansı üzerinde son derece etkili hale gelebilir.

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgüt kültürü ve performans ilişkisini ele alan çok sayıda araştırma vardır. Buna karşılık, örgüt kültürü ve performans ilişkisine, endüstri değişkeni boyutundan yaklaşan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Endüstriyel çevrenin örgüt kültürünün oluşumu üzerindeki etkilerini inceleyen Gordon'un makalesi (1991; s. 396-415) her endüstrinin kendine özgü bir değerler sistemi ya da kültürü olduğunu ortaya koyarak, endüstri kültürlerinin analizine yönelik bir araştırma niteliğini taşıyan Philips'in çalışması (1994; s. 37) ve belirli bir endüstride yer alan işletmelerin, paylaştıkları kültürel özelliklerin diğer endüstrilerdeki işletmelerden farklı olabileceğini vurgulayan Christensen ve Gordon (1999; s. 397) 'a ait çalışmalar, bu alanda önemli bir yer tutmaktadır.

Şekil 1: Endüstri Çevresinin Örgüt Kültürünün Oluşumu Üzerindeki Etkileri



Kaynak: Gordon, (1991) s.400.

Şekil 1'de, örgüt kültürünün oluşumunda endüstriyel çevrenin etkilerinin anlatan bir modele yer verilmiştir. Gordon tarafından geliştirilen modele göre, işletmelerin her biri endüstri çevresinin varsayımları üzerine kuruludur. Endüstri çevresinin varsayımları (müşteri gereksinimleri, rekabet koşulları, toplumsal ve teknolojik koşullar), yönetimin geçmiş deneyimleri, felsefesi, varsayımları ve değerleri ile bir araya geldiğinde örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunur. Endüstriyel çevrenin varsayımlarına dayalı olarak oluşan örgüt kültürü; örgüt yapısı, strateji ve süreçlerin tasarımına ve uygulanmasına yönelik kararları etkileyerek, performans ve süreklilik gibi örgütsel sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştırır (Gordon, 1991; s.401).

2.1. Endüstri Yapılarının Teknolojik Değişimin Hızına Göre Analizi

Bir endüstride rekabet koşullarını belirleyen faktörler, o endüstrinin genel yapısal koşullarını da oluşturur. Porter'a göre bu faktörler, pazara giriş/çıkış engelleri,

ikame ürünler ya da firmalar, rekabetin şiddeti, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü olmak üzere 5 grupta toplanmıştır. Endüstrilere göre farklılık gösteren bu faktörler, rekabet oyunu kurallarının temel belirleyicileri olarak kabul edilmiştir. Porter rekabet analizine temel olan 5 güç'e ek olarak, endüstrinin büyüme hızı, teknoloji, devlet müdahaleleri, tamamlayıcı ürün ve hizmetler gibi faktörleri inceleyerek, bu faktörlerin tek başına rekabeti ve pazar koşullarını etkilemediğini, bu faktörlerin stratejik öneminin 5 güç ile birlikte ele alınması halinde daha iyi anlaşılacağı vurgulanmıştır (Porter, 2008; s.4-24).

Yukarıda sözü edilen Porter'in "rekabet analizi modeli", stratejik yönetim literatüründe, endüstri yapısının analizinde, en iyi bilinen ve yaygın olarak kullanılan model haline gelmiştir. Model neredeyse her endüstri dalına uyarlanabilme özelliği ile bilinmektedir. Buna karşılık, işletme içi dinamiklerin, kaynak ve yeteneklerin, rekabet koşulları üzerindeki etkileri yeterli düzeyde ele alınmadığı için bazı eleştiriler de almıştır (Grant, 1991; s.114). Ayrıca teknolojik değişim hızının endüstri yapısı ve rekabet koşulları üzerindeki etkisine ayrıntılı bir şekilde yer vermemiştir. Model, özellikle yüksek maliyetli gelişmiş teknolojileri pazarda bir giriş engeli olarak değerlendirmiştir (Porter, s.22).

Bu çalışmada endüstri yapısı, teknolojik değişimin hızının belirleyici etkisinden hareket edilerek incelenmiştir. Buna göre, teknolojik değişimin hızı, endüstrinin yapısını etkileyen önemli bir değişkendir. Endüstride değer yaratma sürecinde kullanılan her türlü yöntem, süreç, bilgi ve araçlardaki değişim aynı zamanda endüstrinin yaşam seyrini de etkilemektedir. Teknolojik değişim hızına göre işletmeler, yenilik, farklılaşma, ya da maliyet stratejisine yönelebilirler. Buna göre teknolojik değişimin hem nedeni, hem de sonucu olan yenilik stratejileri, büyük ölçüde içinde bulunduğu endüstriyel çevrenin etkisi altındadır (Allred ve Swan, 2005; s.230).

Pazara sunulan yeni ürün ve teknolojilerin düzeyi, teknolojik değişim hızını belirlemektedir (Proctor, 2001; s.200-201). Burada endüstri yapısının teknolojik değişim hızına göre incelenmesindeki amaç, endüstri yapısı analiz etmekten çok, teknolojik değişim hızına göre bir sınıflandırma yapmaktır. Bu çalışmada endüstri sınıflandırmasında David Lei ve John W. Slocum Jr.'a ait (2005; s.31) modelden yararlanılmıştır.

Modele göre teknolojik değişim hızı ve endüstrinin yaşam seyri, endüstrinin gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Teknolojik değişim hızı ve endüstrinin yaşam seyrine göre endüstriler dört farklı şekilde sınıflandırılabilirler. 1. Hızlı Büyüyen Endüstriler, 2. Belirsizlik yoğun, çok dinamik endüstriler, 3. yavaş gelişen endüstriler ve, 4. Yaratıcı yıkım endüstriler.

Şekil 2: Teknolojik Değişim Hızına Göre Endüstrilerin Sınıflandırılması

		Teknolojik Değişimin Hızı	
		Düşük	Yüksek
Endüstrinin Yaşam Seyri	Olgun	Sabit Gelişen Endüstriler	Yaratıcı Yıkım Endüstriler
	Büyüyen	Hızlı Büyüyen Endüstriler	Belirsizliğin Yoğun Olduğu Çok Dinamik Endüstriler

Kaynak: Lei ve Slocum,(2005).s.33.

- **Hızlı Büyüyen Endüstriler (Fast Growth)**

Gelişmekte olan, ancak teknolojik değişim hızının nispeten düşük olduğu endüstridir. Hızlı büyüyen endüstriler, yeni bir ürün kavramı ya da düşüncesine dayanmaktadır. İşletmeler sürekli olarak, kendilerine müşterilerin gözünde ayırt edici bir farklılık sağlayacak yeniliklerin arayışı içindedirler. Bir çok işletme, ileri düzeyde farklılaşmış ürünler ile pazar paylarını artırma rekabetine girmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda, endüstride kolayca elde edilemeyecek bir ürün konsepti ya da dizaynı yaratmaya çalışmaktadırlar.

- **Belirsizliğin Yoğun Olduğu Çok Dinamik Endüstriler (Wild Wild West)**

Büyüme hızı yüksek, aynı zamanda teknolojik değişim hızının da yüksek olduğu bu tür endüstrilerde yeni fikir ve teknolojileri geliştirenlerin ani yükselişi ile hızlı büyüme ve yoğun teknolojik çıkışların bir araya geldiği, çok dinamik bir ortam oluşur. Endüstrideki mevcut işletmelerin pazar payları ve pozisyonları sürekli olarak risk altındadır. Endüstrinin sınırları belirsizdir. Endüstrideki hızlı teknolojik yenilikler, genellikle ölçek ekonomilerini etkisiz hale getirdiği için düşük maliyet stratejisi yerine yeni teknoloji ve ürünler geliştirmek, ayakta kalmanın asgari koşulu haline gelmiştir.

- **Yavaş Gelişen Endüstriler (Steady Evolution)**

Teknolojik değişim hızının düşük olduğu bu endüstri, olgun ve durağan bir yapı ile nitelendirilmektedir. Belli başlı birkaç büyük işletme önemli pazar paylarına sahiptirler. İşletmeler rakipler konusunda yeterli bilgiye sahiptir. Ölçek ekonomileri geçerli olduğu için maliyete dayalı stratejiler, işletmelerin

karlılıklarında ve sürekliliklerinde önemli bir etkidir. Endüstride ürün farklılaştırma ve yeni teknoloji geliştirmek için yeterli fırsat ve talep yoktur. Genellikle standart teknolojiler, ürünler ve üretim sistemleri kullanılmaktadır.

- **Yaratıcı Yıkım Endüstriler (Creative Destruction)**

Olgun fakat teknolojik değişim hızının yüksek olduğu bir pazar özelliğini taşıyan bu endüstride işletmeler, yeni teknolojik saldırılar ve endüstri dışından gelen (süreklilikleri için temel olan dönüşüm sağlayabilecek) diğer teknolojik değişimler ile karşı karşıyadır. Basit bir teknoloji ya da dışsal bir olay zamanla endüstrinin bütününe yayılabilecek birikimsel yıkıcı bir etki yaratabilir.

Model, endüstrileri kompleks uyum sistemini meydana getiren bir iskelet olarak ele almaktadır. Örgütler yaşayan organizmalar gibi evrimsel gelişim süreçleri içinde çevreye uyum sağlarlar. Bir endüstri sisteminde yer alan işletmeler, müşteriler için değer yaratmak amacıyla diğer işletmeler ile rekabet ederken, müşteriler açısından önem verilen fark ve yenilikleri de üretirler. Bu durum endüstrinin teknolojik değişim hızını etkiler. Buna göre işletmeler hem endüstrinin yapısını etkileyebilecek teknolojik yenilikleri üretirler, hem de teknoloji ve yenilikler bakımından endüstriye ve diğer işletmelere bağımlı hale gelebilirler. Böylece aynı endüstri dalında faaliyette bulunan işletmelerin stratejik yönelimlerinin birbirine benzemesi kaçınılmaz hale gelebilir. Aynı ekosistem (endüstri) içinde yer alan işletmeler benzer koşullardan etkilenirler. Endüstride büyük çaplı değişimlere neden olabilecek nitelikteki teknolojik değişimler, endüstrinin yapısını yeniden şekillendirir. Endüstrideki bu yeni koşullara göre rekabet üstünlüğünün kaynakları yeniden oluşur. Bu yaklaşım aynı zamanda, ekosistem içinde evrimsel değişime neden olan bir yaşam seyrinin varlığına dikkat çekmektedir. Endüstriler hızla büyürken, endüstri ekosistemi içindeki işletme sayıları artar ve rekabet yoğunlaşır. Ürünler arasındaki farklılıkların azalması, işletmelerin fiyat yönünden birbirlerine yaklaşmasına neden olur. Ölçek ekonomilerinden yararlanmak için kapasite artırımına ve düşük maliyete odaklanan işletmeler ve giderek azalan satış gelirleri, olgunlaşmış bir endüstrinin en önemli göstergeleridir (Lei ve Slocum, 2005: s.32).

Yaşam seyri endüstrinin geleceği için köklü değişimlere kaynaklık edebilecek yeni düşüncelerin ve projelerin de üretildiği evrimsel bir süreçtir. Bu yeniliklerin ekonomik değer yaratacak boyutta üretilmesi ve pazara sunulması ise endüstride büyük çaplı teknolojik değişimlere neden olur. Bu evrimsel süreç bazı endüstriler açısından oldukça kısadır. Ancak bazı endüstriler için çok daha uzun olabilir. Evrim sürecinin kısalığı ya da uzunluğu teknolojik değişim hızının tayin edilmesinde önemli bir etkidir. Her iki durumda da evrimsel süreçlerin ardından endüstride devrim yaratabilecek yeniliklerin üretilmesi, endüstrideki rekabet koşullarını yeniden belirleyecektir.

2.2. Örgüt Kültürünün Analizinde Cameron- Quinn Modeli

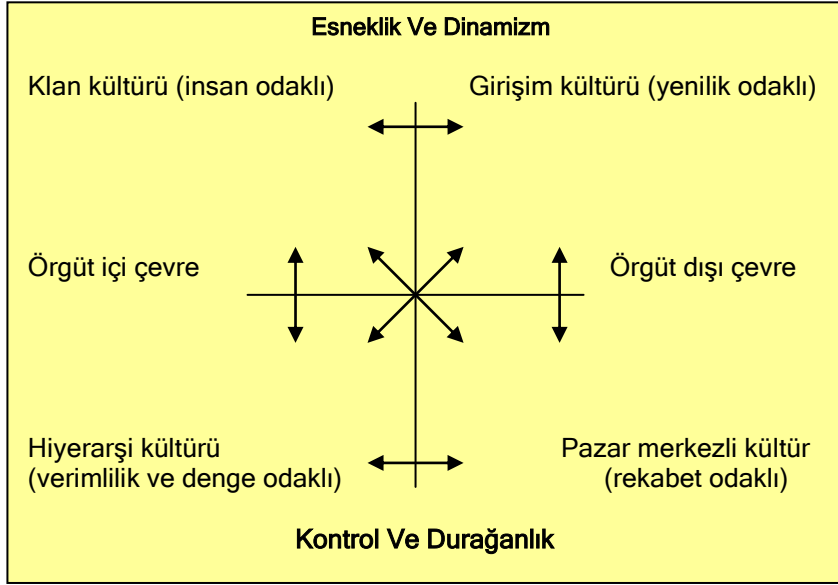
Yönetim yazınında işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini ortaya koymaya yönelik çalışmalar her zaman ilgi ile karşılanmıştır. Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" isimli kitabı, performans farklılıklarının en önemli kaynağının, işletmelerin değer yaratma süreçlerine katkıda bulunan inançlar, varsayımlar, alışkanlık ve ilkelere dayanarak oluşturulduğunu vurgulamıştır. Buna göre yüksek performanslı bir işletmeyi diğerlerinden ayıran özellikler, gerçekte o işletmede çalışanlar tarafından paylaşılan örgüt kültürü ile ilgilidir. (Peters ve Waterman; 1995, s. 141). Örgüt kültürünün genellikle, işletme kurucularının, yöneticilerinin ve çalışanlarının değerlerini yansıttığı ve örgüt kültürünün oluşumunda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bu değer ve inançların etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü genellikle, performansı etkileyen içsel bir dinamik olarak kabul edilir. Diğer taraftan kültürün örgüt içi bütünleşmeyi sağladığı kadar, örgüt dışı çevre ile uyumunu kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilmesi, örgüt kültürünün oluşumunda, hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevresel etkenlerin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılar (Massey, 2002; s. 181). Çünkü, işletmenin içinde bulunduğu endüstri ve pazar çevresindeki, teknoloji ve teknolojiye bağlı değişim hızı, endüstrideki rekabet koşullarını etkilediği gibi, örgüt kültürleri üzerinde de etkili olabilir. Böylece, işletmelerin içinde buldukları endüstri ve pazar koşullarına uyum sağlamaları sadece geçerli olan teknolojik süreç ve donanımların iş süreçlerine uyarlanması ile sınırlı kalmayarak, aynı zamanda, endüstri yapısı ile uyumlu bir değerler sisteminin oluşumu da sağlamaktadır.

Kaynak temelli görüşe göre ise, örgüt kültürü, işletmenin stratejik ve rekabetçi konumunun belirlenmesinde etkili olan, işletmeye özgü, taklit edilemez, ikamesi mümkün olmayan ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilen kaynaklardan biridir (Barney, 1986; s. 656). Buna göre her işletmenin inançları, değerleri ve gelenekleri ve deneyimleri diğerlerinden farklıdır. Bu farklılıklar, aynı endüstride olup, endüstriye özgü ortak bazı değerleri paylaşmış olsalar bile, hiçbir işletmenin diğerine benzemediği düşüncesini güçlendirmektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürü analizinde yararlanılan "rekabet eden değerler modeli",nin temeli, Robert E. Quinn'in John Rohrbaugh ile birlikte yazdığı "A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis" isimli makaleye dayanmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983). Model, 1999 yılında Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn tarafından yeniden ele alınmıştır. Yazarlar, 1999 yılında yayınlanan "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework" isimli çalışmalarında bir örgüt kültürü analizi modeli geliştirmişlerdir. Modelin alt yapısını oluşturan, "rekabet eden değerler" (competing values framework), örgütsel etkililik ve örgüt kültürü ilişkisini belirlemek için gerçekleştirilen araştırma bulgularına dayanmaktadır (Kwan ve Walker, 2004; s.23). Bu çalışmalar, örgütsel etkililik ölçütlerini anlamlı kılmak için, örgütlerin temelinde var olan dinamikleri açığa çıkarma girişimleri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma bulguları, şekil 3'de dört ayrı bölüm içinde sınıflandırılmıştır. Her bir bölüm, ayrı bir yaklaşımı ve felsefeyi yansıtmaktadır (Neill ve Quinn, 1993; s.2).

Şekil 3: Rekabet Eden Değerler Modeli



Kaynak: Kwan ve Walker (2004) s.24

Şekildeki, dört ana grup içinde gösterilen kültür tiplerinin açıklanmasında esneklik-insiyatif kullanma ve durağanlık-kontrol olmak üzere iki temel boyuttan yararlanılmıştır (Martin ve Simons, 2002; s. 67). Buna göre rekabet eden değerler modeli içinde yer alan farklı örgüt kültürleri aşağıda belirtilen özellikleri taşımaktadır (Dani ve diğerleri, 2006; s. 953).

- **Klan Kültürü** (Clan): Örgüt, insanların kendilerine ait bir çok şeyi paylaştıkları büyük bir aileye benzer. Liderlik genellikle yön vermek, kolaylaştırmak ve çalışanların yetiştirilmesi ile ilgilidir. Yönetim tarzı ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile nitelendirilir. Bağlılık ve karşılıklı güven, örgütsel başarının temelidir.
- **Girişim Kültürü** (adhocracy): Örgüt risk almaya istekli ve dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yer olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, çalışanların girişimci yeteneklerini açığa çıkarmaya odaklanmış bir süreçtir. Yönetim tarzı, risk alma, yenilik yapma ve fark yaratma ile nitelendirilir. Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, örgütü bir arada tutan birleştiricilerdir. Yeni kaynaklar araştırmak, yeni faaliyet alanları yaratmak önemlidir. Yeni ürün ve yöntemlere sahip olmak örgütsel başarının ön koşullarıdır.

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

- **Hiyerarşi Kültürü:** Örgüt, bürokratik kuralların geçerli olduğu bir yerdir. Resmi kural ve politikalar, işletmeyi bir arada tutan birleştirici işlevini görür. Örgütün başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Düşük maliyet, önemli bir başarı kriteridir.
- **Pazar Merkezli Kültür:** Örgüt genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup, başarıya odaklanmışlardır. Liderlik mücadeleciler ve sonuç odaklı bir süreçtir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır. Örgütün başarısı, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kazanmak temeline dayanır.

Yukarıda belirtilen değerler çerçevesi içinde yer alan örgüt kültürü modelleri, örgütsel sisteme uyarlanabilir niteliktedir. Bu modele göre kültür değişir, fakat aynı zamanda durağandır. Sosyologlar ve antropologlar, kültürün kendi dinamizmi içinde hem değişebileceğini hem de durağan olduğunu savunmaktadırlar (Hatch, 2004; s. 190). Örgütün içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevre, pazar ve rekabet koşulları, kültürü değişime zorlayabilir. Fakat, örgüt zaman zaman iç çevreye odaklanarak, dış çevreye tepkisiz kalmayı tercih edebilir ve sahip olduğu değer ve inançları korumaya yönelir.

Endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının baskısının, örgütü genel olarak değişime zorladığı düşüncesinden hareket edildiğinde, örgütsel değişiminin aynı zamanda kültürel değişimi de kapsadığı gerçeğini kabul etmek gerekir. Çünkü, pazar çevresinin, teknolojik değişimin ve rekabet koşullarının gereklerine uyum sağlamaya çalışan işletme, yeni yapı ve süreçlerle birlikte, yeni inanç ve değerleri de inşa etmeye başlar. Böylece, örgütsel değişim, kültürel değişimi de zorunlu hale getirir. Cameron ve Quinn'in modeline göre, her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulunduğu gelişme ve değişim düzeyini ortaya koyar (Cameron ve Quinn; 1999, s. 12). Örgütün gelişme ve değişim düzeyi aynı zamanda, içinde bulunduğu endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının etkisi altındadır. Bu bağlamda, örgütün değişim gelişme sürecinde inşa ettiği örgüt kültürü, iç çevrenin yanı sıra, endüstriyel çevrenin de bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

3.ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bir endüstrinin yapısını etkileyen değişkenleri anlamak, işletmeler açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır. Endüstrinin yaşam seyri ve teknolojik değişim hızı, endüstrinin yapısal özellikleri hakkında önemli ip uçları sağlamaktadır. Bu özelliklere dayalı olarak endüstride nasıl rekabet edeceklerini anlayan işletmeler, gelecekteki stratejik yönelimlerini buna göre ortaya koymaya çalışırlar. Öte yandan, işletmelerin endüstrinin yapı ve dinamiklerine göre belirledikleri stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanması, işletme içi kültürel uyuma bağlı olduğu kadar, işletme dışı kültüre uyuma da bağlıdır. Bu nedenle farklı endüstrilerde faaliyette bulunan işletmelerin örgüt kültürü bakımından farklı

özellikler taşıması, endüstrinin işletmelerin kültürel yapısının oluşumu üzerindeki etkileri ile de açıklanabilir.

Bu araştırma, endüstrinin yeniliklere olan duyarlılığının, teknolojik değişimin hızına ve yaşam seyrine bağlı olarak ortaya çıktığını ve bu duyarlılığın endüstri yapısının oluşumu ve rekabet koşulları için belirleyici olduğu düşüncesini esas alarak, teknolojik değişim hızı bakımından farklı endüstriyel yapıların örgüt kültürü ve işletme performans ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu belirlemek amaçlanmaktadır. Böylece, teknolojideki değişim hızı bakımından farklı endüstriyel yapıların örgüt kültürü ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, işletmelerin buldukları endüstrinin teknolojik değişim hızı, işletmelerin kültürel özelliklerini etkileyen önemli bir bağımsız değişken olarak dikkate alınmaktadır. Endüstri yapısı, örgüt kültürü ve performans ilişkisini incelemede, üç ayrı model temel alınmıştır. Bu çerçevede endüstri yapısının örgüt kültürü performans ilişkisi üzerine etkisini ölçmeye yönelik çalışma ekinde yer alan bir anket formu(ek 1) geliştirilmiştir.

İşletmelerin buldukları endüstri yapısının özelliklerini analiz etmede, David Lei ve John W. Slocum'un geliştirdiği (2005, Endüstri Ekosistemleri (Industry Ecosystems) modeli kullanılmıştır. Anket, işletmelerin buldukları endüstrinin teknolojik değişim hızını ortaya çıkarmak için 4 adet çoktan seçmeli; 39 adet 5'li likert(kesinlikle katılmıyorum.....kesinlikle katılıyorum) tipi olmak üzere toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Teknolojik değişim hızına göre işletmelerin buldukları endüstri yapısı “sabit gelişen endüstriler”, “hızlı büyüyen endüstriler”, “yaratıcı yıkım endüstrileri” ve “çok dinamik belirsizliğin yoğun olduğu endüstriler” olarak belirlenerek her bir endüstri yapısı bağımsız bir paragrafta modeldeki tanımlamalar doğrultusunda açıklanmıştır.

Örgüt kültürünün analizinde, Cameron ve Quinn'in “Örgüt Kültürü Analizi” (OCAI) modelinden yararlanılarak geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 24 likert tipi soru, örgüt kültürünün boyutları ile (klan, girişimci, pazar merkezli, hiyerarşi) ilgilidir. İşletmelerin performanslarının belirlenmesinde, Balance Score Card modelinden yararlanılarak 15 sorudan oluşan finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini içeren çok boyutlu bir performans değerlendirme ölçeği geliştirilmiştir. Yukarıda belirtilen modellere dayalı olarak geliştirilen ölçekler yardımıyla elde edilen veriler, istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin analizinde; SPSS ortamında regresyon, korelasyon ve varyans analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamına İstanbul Sanayi Odasının 2007 yılında belirlediği ilk 500 ve İkinci 500 arasından tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 400 işletmeye anketler anketörler yardımıyla bizzat ulaştırılarak 4 aylık bir süre içerisinde 164 anketin

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

geri dönüşümü sağlanmıştır. Geri dönen anket formlarından 152 tanesi eksiksiz olduğundan analize konu edilmiştir. Anket formunu, işletmelerin bulunduğu endüstri yapısını, kültürel özelliklerini ve performansını bir bütün olarak değerlendirebilecek bilgilere sahip olması beklenen üst düzey bir yönetici tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek için Cronbach' Alpha testi SPSS Versiyon 15.0 kullanılmıştır. Örgüt kültürü boyutlarından "klan", "girişimci", "pazar merkezlilik" ve "hiyerarşi" faktörlerine ilişkin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla; 0,84, 0,71, 0,81, 0,85 olarak bulunmuştur. İşletme performansını ölçmeye yönelik ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0.88 olarak belirlenmiştir. Bu oranlar Nunnaly'nin 0.70 olarak belirlediği kritik noktasına çok yakın ve üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık, vd., 2005). Geliştirilen ölçekte yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması, ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 2).

Diğer taraftan tablo 1'de görüldüğü örgüt kültürüne ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla, ankette yer alan bu boyutlarla ilgili toplam 24 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen 4 faktör ("klan", "girişimci", "pazar merkezlilik" ve "hiyerarşi") toplam varyansın %55,59'ini açıklamaktadır. Bu oranın literatürde %50'nin altında olmaması istenmektedir (Altunışık vd., 2005). Araştırma bulgularına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü 0,808 düzeyindedir. Araştırma bulgularından anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (*Bartlett* test of sphericity; 1717,696; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Araştırmada kullanılan ölçek için K.M.O.'nun 0,70'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılık düzeyinin de 0,000 olması, örneklem yeterliliğinin ve araştırma bulgularından anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Altunışık, ve diğerleri, 2005; Naktiyok, 2004).

Tablo1: Örgüt Kültürü Boyutlarına Yönelik Faktör Yükleri

	Klan	Girişimci	Pazar Merkezli	Hiyerarşi
Klan 1	0,602			
Klan 2	0,705			
Klan 3	0,809			
Klan 4	0,727			
Klan 5	0,717			
Klan 6	0,721			
Girişimci 1		0,706		
Girişimci 2		0,601		
Girişimci 3		0,660		
Girişimci 4	0,407	0,576		
Girişimci 5		0,495	0,448	
Girişimci 6		0,634		
Pazar Merkezli 1			0,611	
Pazar Merkezli 2		0,455	0,539	
Pazar Merkezli 3	0,355		0,510	
Pazar Merkezli 4			0,679	
Pazar Merkezli 5			0,807	
Pazar Merkezli 6			0,755	
Hiyerarşi 1				0,771
Hiyerarşi 2				0,789
Hiyerarşi 3				0,780
Hiyerarşi 4				0,663
Hiyerarşi 5				0,737
Hiyerarşi 6				0,650

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

- **Sabit Gelişen Endüstriler**

Teknolojik değişim hızının düşük olduğu olgun pazar özelliğini taşıyan sabit gelişen endüstride yer alan işletmeler, ürün farklılaştırma ve yeni ürün geliştirme yerine düşük maliyete yönelirler. Belirsizlik düşüktür. Bu sektörde faaliyette bulunan firmalar yüksek riskler üstlenmeksizin, mevcut durumlarını korumaya yönelirler. Endüstrinin taşıdığı özelliklere uygun bir strateji izleyen işletmelerin örgüt kültürleri, örgüt içine odaklanmış, hiyerarşi ve klan kültürüne daha uygundur. Buna göre aşağıdaki hipotezler test edilebilir.

H1-A: Sabit gelişen Endüstride Klan kültürü ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır

H1-B: Sabit gelişen endüstride Girişimci kültürü ve işletme performansı arasında negatif ilişki vardır

H1-C: Sabit gelişen endüstride Pazar merkezli kültür ve işletme performansı arasında negatif ilişki vardır

H1-D: Sabit gelişen endüstride Hiyerarşi kültürü ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

- **Hızlı büyüyen endüstriler**

Hızlı büyüyen endüstriler, teknolojik değişimin hızının nispeten düşük olduğu fakat buna karşılık, fark yaratabilecek yeniliklere odaklanıldığı pazar koşullarını temsil etmektedir. Bu pazar koşulları, rekabetin yoğunlaştığı ve yeni fırsatların doğduğu, fark yaratmak ve ürün ve teknolojik yenilikler için risk almaya yatkın girişimci özelliklerin ön plana çıkmasını sağlar. Bu durumda aşağıdaki hipotezler test edilebilir.

H2-A: Hızlı Büyüyen Endüstride Klan kültürü ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H2-B: Hızlı Büyüyen Endüstride Girişimci kültürü ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H2-C: Hızlı Büyüyen Endüstride Pazar Merkezli kültür ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H2-D: Hızlı Büyüyen Endüstride Hiyerarşi Kültürü ve işletme performansı arasında negatif ilişki vardır.

- **Yaratıcı Yıkım Endüstriler**

Teknolojik değişim hızının yüksek, buna karşılık olgun pazar özellikleri söz konusudur. Bu nedenle başarı ve sonuç odaklılık, rekabete dönük bir yönetim

anlayışının geliştirdiği pazar merkezli kültür ve girişimci kültür özellikleri önem kazanır. Buna göre aşağıdaki hipotezleri test etmek gerekir.

H3-A: Yaratıcı Yıkım Endüstrilerde Klan kültürü ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H3-B: Yaratıcı Yıkım Endüstrilerde Girişimci Kültürü ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H3-C: Yaratıcı Yıkım Endüstrilerde Pazar Merkezli Kültür ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H4-D: Yaratıcı Yıkım Endüstrilerde Hiyerarşi kültürü ve işletme performansı arasında negatif ilişki vardır.

- **Çok Dinamik ve Belirsizliğin Yoğun Olduğu endüstriler**

Teknolojik değişim hızının yüksek, aynı zamanda gelişmekte olan pazar özelliğini taşıyan bu endüstride, işletmeler varlıklarını korumak ve rekabet avantajı elde edebilmek zorlu rekabet koşullarına ayak uydurmak, esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmak zorundadırlar. Bu nedenle, pazar merkezli kültür ve girişimcilik kültürü bu endüstride daha fazla önem kazanır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler test edilebilir. Bu çalışmada çok az sayıda işletme, çok dinamik ve belirsizliğin yoğun olduğu endüstrilerde faaliyet gösterdiklerini ifade ettikleri için bu endüstri yapısıyla ilgili aşağıda geliştirilen hipotezler test edilememiştir.

H4-A: Çok Dinamik ve belirsizliğin yoğun olduğu endüstrilerde Klan kültürü ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H4-B: Çok Dinamik ve belirsizliğin yoğun olduğu endüstrilerde Girişimci kültürü ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H4-C: Çok Dinamik ve belirsizliğin yoğun olduğu endüstrilerde Pazar merkezli kültür ve işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H4-D: Çok Dinamik ve belirsizliğin yoğun olduğu endüstrilerde Hiyerarşi kültürü ve işletme performansı arasında negatif ilişki vardır.

5.ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Anketten elde edilen verilere göre çalışmada yer alan 152 işletmenin %26'sı gıda, %28'i makine sanayi, %13'ü tekstil, %11'i plastik ve kimya, %8'i otomotiv ve %14 de inşaat, demir çelik, maden, elektrik-elektronik gibi diğer sektörlerde

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %14'ü 10 yıldır, %40'ı 10-20 yıldır ve %46'sı da 20 yıldan daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. Anketten elde edilen verilere göre araştırmada yer alan işletmelerin %40'ı buldukları endüstriyi sabit gelişen endüstri olarak, %34'ü hızlı büyüyen endüstri olarak, %24'ü dinamik ve yaratıcı yıkım endüstrisi olarak %2'si de çok dinamik ve belirsizliğin çok yoğun olduğu endüstri olarak tanımlamıştır. İşletmelerin %26'sı endüstriyel pazar bölümüne, %22'si nihai tüketici pazar bölümüne hitab ederken %52'si her iki pazar bölümüne de hitab etmektedir.

5.2 İşletmelerin Örgüt Kültürü Boyutları ve Performanslarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2 de araştırma kapsamındaki işletmelerin buldukları endüstri yapısına göre örgüt kültürü boyutları ve performans değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Sabit gelişen endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerdeki hiyerarşik kültür boyutunun (3,98) diğerlerine göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan sabit gelişen endüstrilerdeki işletmelerin girişimci kültür boyutuyla (3,51) pazar odaklı kültür boyutunun (3,78) diğer endüstrilere göre daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Dikkat çeken bir diğer sonuçta hızlı büyüyen endüstrilerdeki işletmelerdeki klan kültür boyutunun (4,04) en yüksek ortalamaya sahip olduğudur. İşletme performansı bakımından en yüksek ortalamanın yaratıcı yıkım ve dinamik endüstrilerdeki işletmelere ait olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Endüstri Yapısına Göre Örgüt Kültür Boyutları ve Performans Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ENDÜSTRİ TİPİ →	Toplam Örnekleme N=152		Sabit Gelişen End. N=60	Hızlı Büyüyen End. N=52	Yaratıcı Yıkım ve Dinamik End. N=40
KÜLTÜR BOYUTLARI ↓	X	SS	X	X	X
Klan Kültürü	3,98	,651	3,88	4,04	3,91
Girişimci Kültür	3,76	,575	3,51	3,89	3,95
Pazar Merkezli Kültür	3,87	,613	3,78	3,93	3,93
Hiyerarşi Kültürü	3,86	,752	3,98	3,90	3,74
Örgüt Kültürü	3,90	,466	3,82	3,94	3,97
İşletme Performansı	3,72	,563	3,72	3,68	3,77

5.3.İşletmelerin Buldukları Endüstri Yapılarına Göre Örgüt Kültür Boyutlarıyla Performans Arasındaki İlişkiler.

Tablo3'de araştırma kapsamındaki işletmelerin örgüt kültürü boyutlarıyla performansları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin gücünü gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bu anlamlı ilişkiler bu araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sırasında da uygulanacak olan çoklu regrasyon analizlerinde kendisini çeşitli anlamlılık düzeylerinde gösterecektir.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Boyutlarıyla İşletme Performansı Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6
1. Klan Kültürü	1					
2. Girişimci Kültür	,41**	1				
3. Pazar Merkezli Kültür	,37**	,44**	1			
4. Hiyerarşi Kültürü	,30*	,09	,38**	1		
5. Örgüt Kültürü	,62**	,63**	,75**	,62**	1	
6. İşletme Performansı	,51**	,45**	,42**	,29*	,45**	1

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için araştırmada yer alan bu değişkenlere çoklu regresyon analizi modeli uygulanmıştır. Regrasyon analizinde işletmelerin performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen örgüt kültürü boyutları “bağımsız değişkenler” ve işletmelerin performansı da “bağımlı değişken” olarak alınmıştır. Bu analiz üç endüstri yapısından her bir endüstri yapısı ya da tipine göre yapılmaktadır.

Tablo 4'de üç endüstri yapısına göre organizasyon kültürü boyutlarıyla işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çoklu regrasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Sabit gelişen endüstri yapısının analizinde örgüt kültürü boyutlarıyla performans arasında üst düzeyde anlamlı ilişki vardır(Ayarlanmış $R^2=0,60$, $F=22,550$ $p<0,01$). Buna göre tabloda yer değişkenler işletme performansındaki toplam varyansın %60'ını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regrasyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin işletme performansı üzerindeki göreceli önem sırası, “klan kültürü” ($\beta=0,54$) “hiyerarşi kültürü”($\beta=0,35$), “pazar merkezli kültür” ($\beta= -0,02$), ve “girişimci kültür” ($\beta= -0,03$) şeklindedir. Bu değerlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde “klan kültürü” ve “hiyerarşi kültürü” boyutlarıyla işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı; “pazar merkezli kültür” ve “girişimci kültür” boyutlarıyla işletme performansı arasında negatif ancak anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu durumda hipotezlerimizden sadece H1A ile H1B desteklenmekte, diğer iki hipotezimiz reddedilmektedir.

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Tablo 4: Endüstri Yapısına Göre Örgüt Kültürü Boyutlarıyla Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Standardize Regrasyon Analizi Sonuçları

Endüstri Yapılan	Toplam Örneklem (n=103) β Değerleri	Sabit Gelişen Endüstri (n=60) β Değerleri	Hızlı Gelişen Endüstri (n=52) β Değerleri	Yaratıcı Yıkım ve Dinamik Endüstriler (n=40) β Değerleri
Klan Kültürü	0,32**	0,54**	0,24*	0,08
Girişimci Kültür	0,24**	-0,03	0,49**	0,42**
Pazar Merkezli Kültür	0,15*	-0,02	0,29**	0,45**
Hiyerarşi Kültürü	0,11	0,35**	-0,10	- 0,23*
R ²	0,37	0,60	0,64	0,56
Ayarlanmış R ²	0,35	0,58	0,61	0,51
F- değeri	21,279	22,550	21,420	11,479
p-Anamlılık Düzeyi	0,000	0,000	0,000	0,00
Durbin-Watson	2,087	2,091	2,200	1,196

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Hızlı büyüyen endüstri yapısının analizinde de örgüt kültürü boyutlarıyla performans arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki görülmektedir(Ayarlanmış R²=0,64 F= 21,420, p<0,01). Bu ilişkiye göre tablodaki değişkenler işletme performansındaki toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regrasyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin işletme performansı üzerindeki görece önem sırası, “girişimci kültür” ($\beta=0,49$), “pazar merkezli kültür” ($\beta=0,29$) “klan kültürü”($\beta=0,24$) ve “hiyerarşi kültürü” ($\beta= -0,10$) şeklindedir. Bu katsayıların anlamlılık düzeylerine bakıldığında “pazar merkezli kültür”, “ klan kültürü” ve “girişimci kültür” boyutlarıyla işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif; “hiyerarşi kültürü” boyutuyla anlamlı olmayan fakat negatif bir ilişki vardır. Bu sonuçlara göre hipotezlerimizden H2A, ve H2B ve H2C kabul edilirken, H2D reddedilmektedir.

Son olarak yaratıcı yıkım ve dinamik endüstri yapılarının analizinde organizasyon kültürü boyutlarıyla işletme performansı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır(Ayarlanmış R²=0,56, F=11,479, p<0,01). Buna göre bu endüstri yapısıyla ilgili tablodaki tüm bağımsız değişkenler işletme performansındaki toplam varyansın %56'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regrasyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin işletme performansı üzerindeki görece önem sırası, “pazar merkezli kültür”($\beta=0,45$), “girişimci kültür” ($\beta=0,42$) “hiyerarşi kültürü” ($\beta=-0,23$) ve “klan kültürü” ($\beta=0,08$) şeklindedir. Standardize edilmiş bu regrasyon katsayılarına göre örgüt kültürü boyutlarından “girişimci kültür” ve “pazar merkezli kültür” boyutlarıyla işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif; “hiyerarşi kültür” boyutuyla da anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.Bu endüstri yapısında klan kültürü boyutuyla işletme

performansı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu durumda hipotezlerden H3B, H3C ve H3D desteklenirken sadece H3A reddedilmektedir.

6. SONUÇ

Örgüt kültürlerinin oluşumu, işletmelerin içinde buldukları çevreden bağımsız bir süreç değildir. Örgüt kültürü işletmelerin faaliyette buldukları endüstri çevresinin özelliklerini büyük ölçüde taşıyabilmektedir. Örgüt çevre ilişkilerini açıklayan, açık sistem düşüncesi, popülasyon ekolojisi, endüstriyel örgüt ekonomisi yaklaşımları, bu görüşü büyük ölçüde desteklemektedir. Bu çalışmada her endüstrinin teknolojik değişim hızına göre şekillenen ve endüstride bulunan işletmeler tarafından paylaşılan bir değerler sistemine sahip olduğu varsayılmıştır. Endüstrinin değerler sisteminin işletmelerin kendi değer ve inançları ile etkileşim halinde olması, örgüt kültürlerinin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Ancak işletmelerin yönetim felsefeleri, amaç ve stratejileri, kendine özgü değer ve inançları, endüstriye ait değerlere sorgulanmaksızın bütünüyle uyum sağlanmasını engelleyebilmektedir. Bu nedenle, , teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının, örgüt kültürü ve işletme performansı ilişkisi üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmada elde edilen bulgular, hipotezlerden bazılarını desteklenmesine rağmen, bazılarını desteklememiştir.

Sabit gelişen endüstri yapısına göre; yalnızca hiyerarşi kültürü ve klan kültürü boyutlarıyla, işletme performans arasında pozitif ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bu endüstri yapısında, işletme performansı ile girişimci kültür ve pazar merkezli kültür arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu varsayımları bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre kabul görmemiştir. Ancak bu değişkenler arasındaki ilişki her ne kadar anlamlı değilse de, negatif yönde çıkmış olması, önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Hızlı büyüyen endüstri yapılarına göre girişimci kültür, pazar merkezli kültür ve klan kültürü boyutları ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu endüstri yapısında hiyerarşi kültürü ile performans arasında varsayılan negatif anlamlı ilişki doğrulanmamıştır. Ancak bu iki değişken arasında zayıf da olsa negatif bir ilişkinin bulunması, yine anlamlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Yaratıcı yıkım ve dinamik endüstri yapılarında beklendiği gibi, girişimci kültür ve pazar merkezli kültür boyutlarıyla performans arasında anlamlı pozitif ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu endüstri yapılarında hiyerarşi kültürü ile işletme performansı arasında negatif bir ilişkinin olduğu iddiası kabul edilmiştir.

Araştırma bulguları ve istatistiksel analizler, teknolojik donanım ve süreçlerdeki değişimi hızına bağlı olarak farklılaşan endüstriyel yapıların, örgüt kültürü ve performans ilişkisi üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir. Ancak, hangi endüstriyel yapıda, ne tür kültürel boyut ve özelliklerin, istenen performansa yol açacağı konusunda tanımlayıcı bir model oluşturabilmek için, daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.. Ayrıca yukarıda da belirtildiği gibi, işletmelerin üst yönetim felsefeleri, amaç ve stratejileri ve deneyimleri gibi kendine özgü değerleri, teknolojik değişim hızına göre endüstriden endüstriye

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

farklılaşan değerlerin hiçbir değişime uğramadan, sorgulanmaksızın kabul görmesini engelleyebilir. Bu durumda işletmelerin, endüstri değerlerini, kendine özgü değerlere göre yeniden yorumlayarak, içselleştirmeleri, endüstri yapılarının, örgüt kültürü ve performans ilişkisi üzerindeki etkilerinin çok daha karmaşık olduğunu ortaya koymaktadır. Endüstri yapısının örgüt kültürü ve performans ilişkisi üzerindeki etkilerini ele alan fazla çalışmanın olmaması, konu ile ilgili kesin ve ayrıntılı yorum ve değerlendirmeler yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle konuyla ilgili olarak daha fazla araştırma yapma ihtiyacı vardır.

KAYNAKÇA

ALLRED, B.,ve SWAN, S. (2005), "The mediating role of innovation on the influence of industry structure and national context on firm performance", Journal of International Management, (11)229-252.

ALTUNIŞIK, R., ve diğerleri, (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

BARNEY, J. (1986) "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", Academy of Management Review, 11(2)656-665.

BARNEY, J. (1991)"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management, 17(1) 99-120

BARNEY, J. (2001) "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View, Journal of Management, 27:643-650.

CAMERON, K. ve QUINN, R. E., (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture, Prentice Hall Series in Organizational Development, New Jersey.

CASS, Aron, ve NGO, L.V.(2007) "Market Orientation Versus Innovative Culture: Two Routes to Superior Brand Performance", European Journal of Marketing, 11(708) 868-887.

CHİRİSTENSEN, W. ve Edward., GORDON, G., (1999), "An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth", Organization Studies, 20(3)397-422.

DAHLER, P.L.(1994) " Corporate Culture and Morality: Durkheim Inspired Reflections on the Limits of Corporate Culture", Journal of Management Studies, 31:1-18.

DANI, S. ve diğerleri(2006), "The Implications of Organizational Culture and Trust in the working of virtual teams",Engineering Manufacture , 220(6)951-960.

GALBREATH, J. ve GALVİN, P.,(2008)"Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence To A Classic Debate", Journal of Business Research,61:109-117.

GORDON, G., (1991)"Industry Determinants of Organizational Culture", Academy of Management Review, 16(2)396-415.

GRANT, R. M.,(1991) " The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, 33(3) 114-135.

HATCH, M. J. (2004), "Dynamics in Organizational Culture"; in:Van de Ven, H. Andrew, (editor) Handbook of Organizational Change and Innovation, Oxford University Press.

KWAN, P.ve WALKER A., "Validating The Competing Values Model As A Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons", Organizational Analysis,12(1).21-37.

LEI, D. ve SLOCUM, J. W. Jr. (2005), "Strategic and Organizational Requirements for Competitive Advantage, Academy of Management Executive, 19(1)32-45.

MAHONEY, J., ve PANDIAN, R.J.(1992)" The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management", Strategic Management Journal,13: 363-380

MARTİN, J. ve SIMONS R. (2002), "Managing Competing Values: Leadership Styles of Mayors and CEOs", Australian Journal of Public Administration, September, 6(12)65-75.

MASSEY, Joseph,(2002)"Cultural Management And Organizational Change", The Review of Communication,2(2) 180-186.

MAURI, A.J, ve MICHAELS, M.P.,(1998)"Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination", Strategic Management Journal,19: 211-219.

NAKTİYOK, A. (2004), İç Girişimcilik, Beta Yayınları, İstanbul

O' Neill, R. M. ve , Quinn, E. (1993), " Applications of the Competing Values Framework", (Editors' Note) Human Resource Management, Spring, Vol. 32(1)

PETERS, T. ve J., WATERMAN, R. H. (1995) Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış (Çev: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul

PHILIPS, Margaret E. (1994), "Industry Mindsets: Exploring The Cultures of Two Macro Organizational Settings", Organization Science, 5(3) 384-400.

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

PORTER, Michael E. (2008) On Competition, Harvard School Publishing, Boston.

QUINN E. R. ve ROHBRAUGH, J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis", Management Science,29(3) 363-376.

REIGLE, R. F (2001)., "Measuring Organic and Mechanistic Cultures", Engineering Management Journal,13(4)3-9.

WERNERFELT, Birger (1984)" From Critical Resources to Corporate Strategy", Journal of General Management, 14(3)171-180

YASAI, A., M., (1986) "Structural Adaptations to Environments", Academy of Management Review,11(1)9-21.

EK..1: Teknolojik değişim hızına Göre Endüstri Yapılarının Analizi Ölçeği*

Sabit Gelişen Sektörler

Bulduğumuz sektörde;

- Teknolojik değişimin ve yeniliklerin hızı yavaştır.
- Ürün farklılaşma için az sayıda fırsat vardır.
- Düşük maliyet, rekabet avantajı sağlar.
- Müşteriler, sektördeki ürün ve hizmetler ile bu ürün ve hizmetleri sunan firmalar hakkında bilgilidir.
- Firma büyüklüğü ve ölçek ekonomileri avantaj sağlar.

Hızlı Büyüyen Sektörler

Bulduğumuz sektörde;

- Ayırt edici yetenek ve ürünler önemlidir, firmalar kendilerini rakip firmalardan farklılaştıracak stratejilere yönelirler.
- Teknolojik değişimin ve yeniliklerin hızı nispeten daha yüksektir.

Yaratıcı Yıkım Sektörler

Bulduğumuz sektörde;

- Teknolojik değişimin ve yeniliklerin hızı yüksektir
- Yeni bir ürün yada teknolojik gelişme, sektörün bütününe yayılarak, tüm firmaları etkileyebilir ve sektörde dönüşüm yaratabilir.
- Mevcut firmalar için pazar payını kaybetme riski her zaman yüksektir.
- Farklı sektörlerden girişler fazladır.

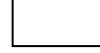
* Bu ölçek Lei ve Slocum'a ait Teknolojik Değişim Hızına Göre Endüstri Yapılarının Analizi modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

Çok Dinamik ve Belirsizliğin Yoğun

Olduğu Sektörler

Bulduğumuz sektörde;

- Teknolojik değişimin hızı çok yüksektir
- Pazar ve sektör sınırları belirsizdir.
- Müşteri bağlılığını sağlamak, önemlidir ancak, oldukça zor ve yüksek maliyetlidir.



EK. 2: Örgüt Kültürü Analizi Ölçeği*

	1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 orta, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
1	İşletme, İnsanların kendilerine ait bir çok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.					
2	İşletme, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.					
3	İşletme, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.					
4	İşletme, kontrollü ve yapılanmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.					
5	İşletmede liderlik, genellikle, yön vermek (yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.					
6	İşletmede liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.					
7	İşletmede liderlik, genellikle, mücadeleci ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.					
8	İşletmede liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.					
9	İşletmede yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.					
10	İşletmede yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir					
11	İşletmede yönetim tarzı, zorlu (sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.					
12	İşletmede yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.					
13	Bağlılık ve karşılıklı güven, işletmeye bağlılığı artıran ve işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir.					
14	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir.					
15	Başarı ve amaçlara ulaşmak, işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.					

* Bu ölçek Cameron ve Quinn modelinden yaralanılarak geliştirilmiştir.

**TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZINA BAĞLI OLARAK
FARKLILAŞAN ENDÜSTRİ YAPILARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

16	Resmi kural ve politikalar, işletmeyi bir arada tutan birleştiricilerdir. İşletmenin düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.						
17	İşletme, insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.						
18	İşletme, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir.						
19	İşletme, rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak önemlidir.						
20	İşletme, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.						
21	İşletmenin başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, işgören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.						
22	İşletmenin başarısı, farklı ve en yeni ürün ve yöntemlere sahip olma temeline dayanır. Ürün liderliği ve yenilikçi olmak önemlidir.						
23	İşletmenin başarısı, pazarda kazanmak ve rekabete karşı koymak temeline dayanır. Rekabetçi pazar liderliği önemlidir.						
24	İşletmenin başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlar ve düşük maliyetli üretim, başarı kriterleridir.						

EK.3: Performans Değerlendirme Ölçeği *

(ilgili ifadeler için 1 hiç tatminkar olmayan durumu, 5 = çok tatminkar edici durumu gösterir)							
1. Satışlar hacmindeki büyüme	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
2. Karlardaki büyüme	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
3. Maliyetlerde sağlanan düşüşler	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
4. İşletmemizin pazar payındaki büyüme	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
5. Müşterilerinizin istek ve beklentilerine karşı duyarlılık	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
6. Mal ve hizmet satın alan müşterilerin memnuniyeti	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
7. İşletmede her yıl geliştirilen yeni ürün sayısı	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar

* Balanced Score Card modelinden uyarlanarak geliştirilmiştir.

8. Operasyonel Sorunlardaki (hata, fire, hurda oranları) azalmalar	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
9. Faaliyetlerdeki etkinlik/verimlilik	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
10. Ar-Ge çalışmaları	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
11. Teknolojik yetenek/yeterlilik(kapasite) artışı	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
12. Çalışanların üretkenliğindeki artışlar	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
13. Çalışanların işletmeye bağlılığı	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
14. Çalışanların temel yeteneklerini geliştirmek için sürekli eğitim programları	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar
15. Çalışanların ücret ve ödüllerin dağılımındaki memnuniyeti	Hiç tatminkar değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Çok tatminkar