

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

## TÜRK HAZIR GIYİM SANAYİNDE MATRİKS ORGANİZASYON UYGULAMASI

**Yrd. Doç. Dr. Vedat DAL**

Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Tekstil Eğitimi Bölümü, Türkiye

### Özet

Hazır giyim sanayi bir endüstri haline dönüşmektedir. Bunun en önemli unsuru hazır giyim biliminin gelişmesi ve ilerlemesidir. Hazır giyim sektöründe üretim doğal ihtiyaçların ve zevklerin karşılanmasında çıkmakta, bilimsel araştırmalar temelinde yaratılan yeni girdi ve üretim teknolojileri kullanımı ile birlikte giderek giysilere fonksiyonel özellikler katılmaktadır.

Gelir düzeyi yükselen insanların tüketim eğilimlerinin değişmesi ve çok çeşitlenmesi, aynı üründe rakiplerin artması ile farklılaştırma ve yenilik ihtiyacının artması, hızla değişen moda akımları ile yeni ürünlerin pazara ulaştırılması ihtiyacı, yıl içi ürün ve mevsim sayısının artması, standart ürün pazarlarının giderek parçalanması ve bu segmentlere yönelik farklı ürün sunma zorunluluğu esnek üretim sistemlerini zorunlu kılmaktadır.

Hazır giyim ürünlerinin üretiminde ve pazarlamasında yaşanan bütün bu değişmeler işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında değişmeleri gerektirmekte, aile şirketi yapısından kurumsal ve profesyonel bir şirket yapısına geçişleri zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada, Türk hazır giyim sanayiinde özellikle aile şirketi yapısında olan firmaların yeniden yapılandırılmasında Matris organizasyon yaklaşımından faydalanarak bir öneri geliştirilmesi hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Matriks Organizasyon, Aile İşletmeleri, Hazır Giyim Sanayii

**Application Of Matrix Organization Model In Turkish Ready-Wear Industry**

### Abstract

Ready-wear clothing has turned into industry. The most important element of the development of ready-wear clothing science. The production of ready-wear sector comes from natural and satisfying the pleasure and clothes are having functional specifications day by day with the help of creation of scientific investigations' modern methods and usage of production technology.

The variation and the change of the consumption tendency of the people having ascending income , increasing the need of newness and difference with the increasing the number of competitors on the same production, speedily changing fashion trends, the needs of delivering the new production to the bazaar, increasing production season number in a year,

breaking up the standard production bazaar and the necessity of presentation of different production to these segments create a necessity for the flexible production systems.

The changes in production of ready-wear clothing and marketing create necessity to make a change on the management and organization style of the administration and to turn into from family firm to institutional and professional firm.

In this article, developing a suggestion is aimed about reorganizing family firms by using matrix organization approach in Turkish Ready Made sector.

**Keywords:** Matrix Organization, Family Firms, Ready-wear Industry,

## 1.ORGANİZASYONUN KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Bir işin veya görevin yapılması, bireyin yeteneğinin ya da gücünün yenebileceği ölçüyü aşarsa, görevin yerine getirilmesi bir grubun ortak çalışmasını zorunlu kılar. İnsanoğlu, çok eski devirlerde, grup gücünün gerekliliğini görerek, amaçlarına ulaşabilmek için, çok basit organizasyon yapıları oluşturmuşlardır. Böylece beceri ve güçlerini gruplar halinde birleştirerek tek başlarına yapabileceklerinden daha fazla mal ve hizmet üretmişlerdir.

Organizasyon sözcüğü, yunanca “Organon” ve Latince “Organum” kelimelerinden türediği varsayılmaktadır. Türkçe de uzuv, organ olarak kullanılan bu sözcük gövdenin veya varlığın bir bölümü, bütünün bir parçası anlamına gelmektedir.

Bununla birlikte, organizasyon sözcüğünün tanımlanmasında, tam bir görüş birliğine rastlamak güçtür. Çeşitli yazarlar organizasyonu eşitli yönleri ile farklı tanımlamışlardır. İlk olarak organizasyonu, Fayol yönetim işlevlerinden biri olarak ele almış ve “işletmeyi , işlemesi için gerekli olan malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak” olarak tanımlamıştır.

İşletme de organizasyon yapılırken üretimde kullanılan, makine, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amaca uygun bir şekilde tedarik edilir, ve bu üretim etmenleri en fazla faydayı sağlayacakları örgüt kısımlarına tahsis edilir. Şu halde, organizasyon işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına gelmektedir.

### 1.1.Organizasyon Yapısının Temel İlkeleri

Organizasyon yapısı, işletmenin içindeki maddi ve beşeri unsurlardan en üstün verimi elde etmeye yarayan bir araçtır. Bu nedenle yapının maliyetleri düşürücü ve etkinliği artırıcı bir etken olarak görülmesi gerekmektedir.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Yöneticiler, işletmelerin organizasyon yapılarını veya anlamını değiştirecek kararlar alırken yalnız önsözlerinin etkisinde kalmamalı, çeşitli sorunları çözerken mümkün olduğunca, deneysel yöntemlerden yararlanarak rasyonel çözümlere gitmelidirler. Böylece ileri sürülecek olan görüşlere nesnel olarak değer biçme olanağı verecek ölçütleri elinde bulundurması ve bir dizi ilkeleri tanıması, yeni kurulan yapıların işleyişini yönetmek zorunda olan yönetici için bir destek olacaktır.

Organizasyonun amaçlara en iyi şekilde ulaştırmayı sağlayacak biçimde kurulması diğer bir deyimle etkin olması, yine en ekonomik biçimde kaynakları israf etmeksizin bu amaçları gerçekleştirmesi yani verimli olabilmesi için günümüze kadar bir takım ilkeler oluşturulmuştur. On tane olan bu temel ilkeler aşağıdaki gibidir.

- Amaç Birliği İlkesi
- İş Bölümü ve Uzmanlaşma
- Yönetim Alanı İlkesi
- Hiyerarşik Yapı İlkesi
- Yetki Devri İlkesi
- Sorumluluk İlkesi
- Yetki ve Sorumluluk Denkliği
- İstisna İlkesi
- Esneklik İlkesi
- Basit ve Anlaşılabilirlik İlkesi

## 1.2.Organizasyon Yapılarının Türleri

Modern işletmelerde, üst düzey yöneticileri, ortak amaçlara ilişkin politikaları belirleyerek tüm fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak bir organizasyon yapısı düzenleyeceklerdir. Dolayısıyla faaliyetleri türlü organlara dağıtacak ve belirli fonksiyonlara bölecekler böylece organizasyon yapısı yönetimin belirlediği amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı bir özelliği taşıyacaktır.

Her biri kendi yapısı içinde, uyumlu, esnek ve güvenle organlaşmış, iş bölümü ve görev ilişkileri olarak ortaya çıkmış olan örgütlerin farklı yapı özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda organizasyonun evrimini gösteren bu farklı organizasyon yapıları genel olarak aşağıdaki gibidir.

### 1.2.1.Kumanda Organizasyonu

Organizasyon türlerinin en basit ve en eskisi olan bu organizasyon türü, özellikle küçük ve tek şahıs işletmelerinde görülen ortak yapı türüdür. Kumanda organizasyonu olarak adlandırılmasının nedeni, en üst yönetim düzeyinden en alttaki çalışana kadar bir astı üstüne veya bir üstü astına bağlayan bir yetki ve sorumluluk zincirinin kurulmuş olmasıdır.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Kumanda organizasyonunda yönetim yetkisi yani kumanda tek bir kişide, en üst düzey yöneticide toplanır. Emir ve yönergeler bu kişiden çıkarak dikey olarak en alt düzeylere kadar iner. Böylece alt kademe yöneticisi üst düzeyden kendisine devredilen yetkiler dâhilinde kendine bağlı olan kişileri astlarını seçer ve yetiştirir. Gerekli araç ve gereçleri temin eder ve istenilen görevi yerine getirir.

Kumanda organizasyonu tipinde, basitliğinden dolayı, çalışanlar kimden emir alacaklarını ve kime rapor verecekleri konusunda güçlük çekmezler. Müdürler ve şefler arasındaki yetki ve sorumluluklar kesinlikle belirtilmiş olduğundan bir işin yapılmış olup olmadığı da derhal öğrenilebilecek dolayısıyla disiplin ve denetim kolaylıkla sağlanabilecektir.

Bu yararları yanında, kumanda tipi bir organizasyon da uzmanlaşma çoğu kez ihmal edilmektedir. Ancak işletmelerin gün geçtikçe büyüyüp karmaşıklaşması, yöneticinin her işle uğraşabilme olanaklarını daraltmakta ve kurmay birimlerini zorunlu kılmaktadır.

## 1.2.2.Kumanda ve Kurmay Organizasyon

İşletmenin büyüyüp, fonksiyonları arttığı ve geniş çapta uzmanlaşmaya gittiği takdirde, belirli sayıdaki yöneticilerin işleri yönetip denetlemesi zorlaşacak, özel bilgi ve beceri sahibi uzaman kişilere gereksinme duyulacaktır. Bu tür organizasyon yapısında kurmay organları, danışman özelliğine sahip olup, işletme yönetimindeki yürütme işlerine katılamazlar(karar verme yetkileri yoktur)

Kumanda ve kurmay organizasyonun en büyük sakıncası, bu tür yapıyı oluşturan, kumanda ve kurmay organizasyonları arasındaki anlaşmazlıklardır. Ancak bu sakınca, her iki organın statü, görev ve sorumluluklarının kesin sınırlarıyla belirtilmesi ve dikkatli olarak kullanılması ile giderilebilir. Ayrıca gereksiz yere kurmay organları oluşturarak gereksiz gider oluşturulmamasına dikkat etmek gerekir.[1]

## 1.2.3.Matris Organizasyon

Matris yapı, geniş, karmaşık organizasyonlarda artan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerinin bazılarının üstesinden gelmek için kullanılır. Matris plan, özel projeleri ele almak için geçici bir organizasyon sistemi olabileceği gibi, devam eden faaliyetleri ele alan sürekli bir organizasyon da olabilir.

Matris organizasyonun amacı, geleneksel komuta yapısından daha yüksek seviyede koordinasyonu temin edebilmektir. İş, bir proje çevresinde örgütlenmektedir.

Bu tip organizasyonlar, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gereken durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken proje ve programlarda söz konusu olmaktadır.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

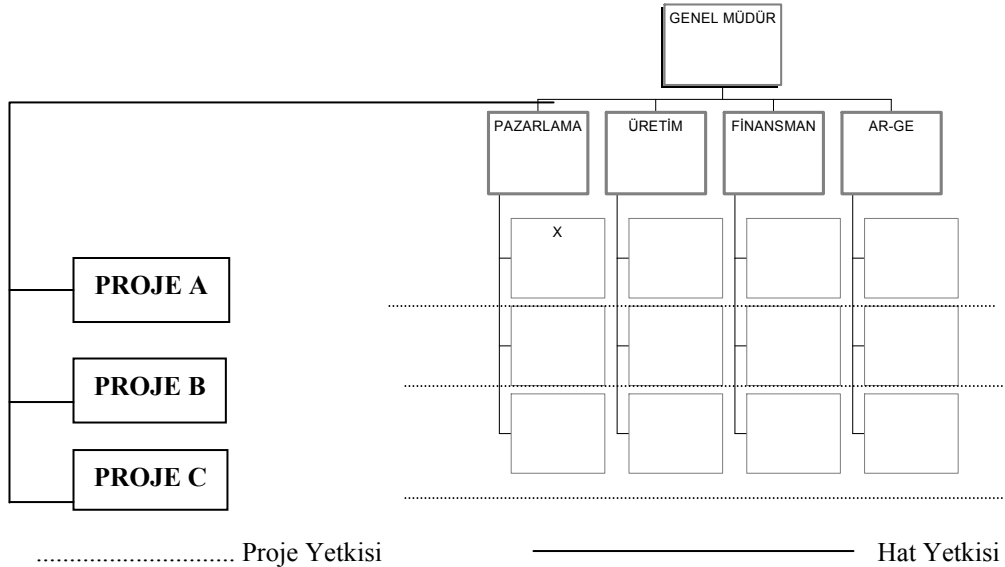
Matris yapının proje türü işlere uygun olmasının en önemli sebebi, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Matris yapı bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusu olması temeline dayanmaktadır.

Matris organizasyon yapısı iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: Dikey ve Yatay ilişkiler. Bu iki ilişki da aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.

Matris yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen “Proje Yöneticisi” , uzmanlık birimleri (departmanlar) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani, bu birimlerin uzmanı oldukları konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Matris organizasyonlar, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri dolayısıyla astlarla üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini temel alan bir organizasyon türüdür. Bu tip organizasyonlar daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken programlarda söz konusu olmaktadır.

Matris organizasyonların en tanımlayıcı özelliği, normal uygulamaların tersine bazı yöneticilerin fonksiyonel iki üste bağlı olmasıdır. Bu bir anlamda Taylor’un fonksiyonel yetki kavramının uygulama alanına konulması demektir.



Şekil 1. Matris Organizasyon

Şekil 1’deki X çalışanı, hem pazarlama bölümünün bir elemanı hem de A projesinde yer almaktadır. Dolayısıyla bu projenin sorumlusuna karşıda sorumludur.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

## **Matris Örgütlenmeye Hangi Durumlarda İhtiyaç Duyulur?**

- Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda,
- Projenin belirli bir yönü (belli bir tarihte teslimi veya maliyeti gibi) kısa veya uzun dönemde örgütün başarısı için önemliyse,
- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve kabiliyete ihtiyaç varsa,
- Gelişmiş teknoloji zorunlu ise,
- Müşteri talep ediyorsa.

## **Matris Yapı İçinde Roller**

**Proje Yöneticisi:** Proje yöneticisi, proje adı altında toplanan işlerin, belirlenen zaman, kalite ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirilmesinden üst yönetime karşı sorumludur. Dolayısıyla, şu konulardaki kararlar doğrudan Proje Yöneticisine aittir:

- Hangi işler yapılmalı?
- Bu işler ne zaman yapılmalı?
- Bu işler neden yapılmalı?
- Bu işler için ne kadar para harcanmalı?
- Bu işler hangi kalitede yapılmalı?
- Projenin genel gidiş hızı ne olmalı?
- Projedeki işler kime (işletme içinde / işletme dışında mı) yaptırılmalı?

**Uzmanlık (fonksiyonel) Bölümleri:** Temel görevleri, projedeki işlerin kendi alanlarına giren kısmına ait sorunlara çözüm bulmaktır. Örneğin, muhasebe bölümü, projenin muhasebe uygulamasına çözüm getirmek ve yönlendirmek durumundadır. Şu konudaki kararlar, doğrudan uzmanlık bölümü yöneticisine aittir:

- İşler nasıl gerçekleştirilecek?
- Hangi yöntem ve usuller kullanılacak?
- Bu işleri kim yapacak?
- Bu işler nerede yapılacak?
- Fonksiyonel uzmanlık proje uygulamasına ne ölçüde aktarılacak?

## **Matris Örgütlenme Sürecinin Aşamaları**

(a) Görev Gücü: Rakip firma pazarı çabucak ele geçiren bir ürün geliştirdiğinde, işletmenin derhal tepki göstermesi gerekir. Bu konuda yapılacak ilk şey, yeni ürün geliştirmeye görevli ve işlevsel bölümleri temsil eden kişilerden oluşan bir görev gücü oluşturmaktır.

(b) Ekipler: İkinci aşama, her bir işlevsel bölümden temsilcilerin katıldığı daimi ekipler yaratmaktır. Bu ekipler bölümler arası sorunları çözmek ve uyum sağlamak için düzenli olarak toplanırlar.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

(c) Proje Yöneticileri: Proje geliştirme ve yönetme bir yaşam biçimi olunca üst yönetim proje yöneticiliği görevleri yaratır. Bu yöneticiler ekiplere başkanlık ederler. Normalde üst yönetime rapor verirler ama ekip üyeleri üzerinde biçimsel bir emir- komuta yetkisine sahip değildirler. Ekip üyelerini etkilemede uzmanlıklarına ve kişilerarası becerilerine dayanmak zorundadırlar.

(d) Proje Yönetimi Bölümleri: Matriks örgütlerde 2 tür yönetici vardır: İşlevsel ve Ürün (proje) Yöneticileri. *İşlevsel Yöneticiler* üretim, kalite kontrol, envanter, zamanlama ve satış gibi uzmanlaşmış kaynakların kullanımından; *Ürün Yöneticileri* ise bir ya da birkaç ürünle bunların ürün stratejilerini saptamak ve işlevsel yöneticilere gerekli kaynaklar için başvurmadan sorumludur.

## **Matris Yapı İçindeki İlişkiler**

Matris yapı içinde 3 önemli ilişki türü bulunmaktadır:

Proje yöneticisi ile fonksiyonel birim yöneticileri arasındaki ilişki: Bu iki grup arasında herhangi bir hiyerarşik bağ olmayışı, sorunlarını tartışarak ve birbirlerini ikna ederek çözmeleri gerekliliğini getirmiştir. Kendilerinin çözemeyip üst yönetime götürdükleri her sorun, kendileri için bir kötü puan kaynağıdır.

Bir uzmanlık bölümü içinde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri arasındaki ilişki: Böyle bir eleman sahip olduğu teknik bilgi ve uzmanlık yeteneklerinin ilgili projeye uygulanma şekli ve sonuçlarından uzmanlık bölümü yöneticisine karşı sorumludur. Fonksiyonel yönetici de, bu tür elemanları vasıtasıyla, projenin kendi departmanı alanına giren sorunlarının çözümünden üst yöneticiye karşı sorumludur.

Proje yöneticisi ile belirli bir uzmanlık departmanına mensup olup da bu proje ekibi içinde yer alan eleman arasındaki ilişki: Proje ekibi içinde yer alan elemanlar, projedeki kendi uzmanlık alanına giren işlerin, belirli bir zaman, kalite ve maliyetle yapılmasından proje yöneticisine karşı sorumludurlar. Ancak proje yöneticisinin bu elemanlar üzerindeki yetkisi, klasik emir-komuta yetkisi değil, kişilik özellikleri ve ikna etmeye dayanan bir “proje yetkisi”dir. Proje ekibi içinde yer alan elemanlarla ilgili kararlar (terfi, ücretleme, prim, izin...) proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında oluşturulmaktadır.

## **Matris Yapının Özellikleri**

(a) Projeyi oluşturan işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticisi taşımaktadır.

(b) Proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında hiyerarşik bağ yoktur. Dolayısıyla, birisi diğerine emir veremez.

(c) Proje ekibi içinde yer alan elemanlar, iki ayrı amire bağlıdırlar. Bunların birisi proje yöneticisi, diğeri uzmanlık birimi yöneticisidir. Bu elemanlar her iki amiri de tatmin etmek durumundadır.

(d) Matriks organizasyonda yetkinin kaynağı mevki veya pozisyon değil, bilgi ve yetenektir.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

- (e) Organizasyon içi haberleşme çok yönlüdür.
- (f) Projenin gerçekleşmesi için planlama ve koordinasyon son derece önemlidir.
- (g) Projenin gerçekleşmesinden sonra, proje ekibi içinde yer alan uzman elemanlar, eğer başka bir proje ekibine tayin edilmemişlerse kendi uzmanlık bölümlerine dönerler.

## Matris Yapının Sorunları ve Sakıncaları

(a) *Karışıklık ve Düzensizliğe Açık Oluşu:* Matris organizasyondaki iki başlılık, sorunların emirle değil fakat ikna ederek ve tartışılarak halledilme zorunluluğu, mevkiye dayanan yetki yerine bilgiye ve kişiliğe dayanan yetkinin geçmesi, işlerle ilgili sürekli değişiklik, matris yapıya alışmamış kişiler üzerinde bir düzensizlik izlenimi oluşturabilir. Eğer matris yapı içinde çalışacak olanlar, bu yapının özelliklerini tam olarak hazmetmemişlerse, bu organizasyonun işleyişi problemlili olacaktır.

(b) *İş İlişkilerinde Açıklık ve Sorun Çözme Yaklaşımını Gerektirmesi:* Matris organizasyonun varlık nedeni “proje tipi” işlerin var olmasıdır. Projenin belli bir sürede, belli bir maliyetle ve belli bir kalitede tamamlanmak zorunda olması matris yapı içinde çalışan herkesin tam bir işbirliği içinde olmasını gerektirir. Projedeki her gecikme, organizasyondaki herkesin geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle tüm personelin, sorunları açıkça tartışan, yetki ve güç artırma oyunlarına girmeyen, her sorun çözümünü kendisini geliştirecek bir fırsat olarak gören bir tutum içinde olması gerekir.

(c) *Kişilerin Performansını Değerleme Sorunu:* Proje ekibi içinde yer alan ve iki amire bağlı olarak çalışan personelin performansının değerlendirilmesi bazen sorun olmaktadır. Fonksiyonel yönetici açısından olay, ekip içinde yer alan personelin uzmanlık bilgisine ne derece sahip olduğudur. Proje yöneticisi açısından ise, bu personelin projenin sorunlarını ne ölçüde çözebildiğidir. Dolayısıyla, performans değerlendirme olayının iki yönü vardır ve ilgili yöneticilerin ortak kararını gerektirmektedir.

(d) *Beşeri İlişkilerde Yumuşaklık:* Matris yapıdaki ilişkiler göz önüne alındığında, bir proje yöneticisi için en önemli güç kaynağı beşeri ilişkilerindeki yetenek olacaktır. Bir proje yöneticisi çeşitli uzmanlık dalları yöneticilerini ve proje ekibini etkileyerek projenin sorunlarını çözmeye ve bundan zevk alır hale getirmeye çalışacaktır. İkna edici olabilmenin en önemli şartı, kuvvetli bir beşeri yeteneğe sahip olmaktır.

(e) *Tam Bir Haberleşme Zorunluluğu:* Matris Organizasyon rutin, sürekli aynı kalan ve durgun şartların değil, hepsi devamlı değişebilen şartların organizasyonudur. Bu yapının işleyişinin tahammül edemediği tek olay haberleşme aksaklıklarıdır. Projeyi ilgilendiren her türlü değişim ve kararların hızla tüm ilgili personele aktarılması gerekir. Bunun için çok yönlü bir haberleşme şarttır.

(f) *Çatışmalara Açık Olması:* Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler arasında sürekli olarak maliyet, öncelik, zamanlama, araç-gereç, çözüm yolu... konularında anlaşmazlıklar ve çatışmalar çıkacaktır. Bu anlaşmazlıkların sorun çözme yaklaşımı ile tartışılması ikna ederek çözülmesi gerekecektir.

## Matris Örgütlerin Yararları

- *Kaynakların verimli kullanımı:* Matris örgütleri yüksek derecede uzmanlaşmış personelin ve araçların kullanımını kolaylaştırır.



- *Değişim ve Belirsizlik koşullarında esneklik sağlar:* Değişime zamanında tepkide bulunma bilginin iletişim kanalları ile ilgili kişiye etkili bir biçimde ulaşmasını gerektirir. Matris yapı, proje birimleri ile işlevsel bölüm üyeleri arasındaki, ilişkileri teşvik eder. Kişiler teknik bilgi alışverişinde buldukları için bilgi gerek yatay gerekse dikey olarak dolaşır.
- *Teknik kusursuzluk*
- *Güdüleme ve bağlılığı geliştirir:* Grup içinde karar verme hiyerarşik karar vermeye oranla daha katılımcı ve demokratiktir. Bu, bağlılığı artırır.
- *Personel gelişmesine olanak sağlar:* Kişilerin buldukları grup, örgütün çeşitli bölümlerinin temsilcilerinden oluşmuştur. Böylelikle bu gibi değişik kişilerin ileri sürdükleri farklı görüşleri değerlendirmek ve diğer uzmanlık alanlarında bazı şeyler öğrenmek durumundadırlar.
- *Projenin bir sahibinin olası çok önemlidir:* Böylelikle faaliyetler arası bütünlük sağlanmış olur.
- *Elemanlar projenin bitiminden sonra bir başka projede yeniden istihdam edilebilir.*
- *Üst kademelere adam yetiştirme yöntemidir.[2]*

## 2. HAZIR GİYİM SANAYİNDE MATRİS ORGANİZASYON UYGULAMA MODELİ

Türk Sanayiinin lokomotif sektörü olan *Tekstil ve Hazır Giyim sektörü;*

- ✓ 2,5 milyon kişiye doğrudan, 6,5 milyon kişiye dolaylı istihdam sağlayan,
- ✓ GSMH'ya katkısı yaklaşık % 10 olan
- ✓ Toplam ihracatımızın % 33'ünü oluşturan
- ✓ Tekstilde dünyanın 10. ve AB'nin 1. en büyük tedarikçisi
- ✓ Hazır giyim de dünyanın 6. ve AB'nin 2. en büyük tedarikçisi konumunda olan bir sektördür.

Ancak, son yıllarda dünyada ve Türkiye'de yaşanan çeşitli krizler ve bölgesel entegrasyonlar sonucu Türk tekstil ve hazır giyim sektörü önemli ölçüde **rekabet gücü kaybına** uğramıştır. Hazır giyim işletmelerinin faaliyetlerini sürdürdükleri ulusal ve uluslararası pazarlarda yaşanan ekonomik, sosyal, yasal değişimler, rekabet şartlarının giderek ağırlaşması v.b. değişimler işletmelerin planlama, üretim ve yönetim faaliyetlerini sürekli olarak değerlendirmelerine ve yenilemelerini gerekli kılmaktadır.

Böyle bir çaba, işletmelerin değişikliklere ve belirsizliklere uyum sağlayabilmelerini, performanslarını artırabilmelerini ve işletme değerini artırıcı faaliyetlerin ağırlık kazanmasını hedeflemelidir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda yaşanan değişimleri aşağıdaki sınıflandırmak mümkündür.

- Üretim sürecindeki değişimler
- Ürün gamında yaşanan değişimler
- Üretim maliyetlerindeki değişimler
- Yeni üretim blokları oluşması
- Tüketim Trendleri
- Pazarlama Trendleri

## 2.1. Üretim Sürecindeki Değişmeler

Üretim süreçlerinde yaşanan değişimler;

- Hazır giyim bilimi gelişmektedir
- Hazır giyim üretimi bir endüstri haline dönüşmektedir
- Tekstil teknolojisindeki gelişim hazır giyim sanayini değişime zorlamaktadır.
- Geleneksel ve ileri teknoloji ürünlerin değeri içerdiği bilgi ile ölçülmektedir.
- Hazır giyim üretim teknolojisi tasarım ve üretim alanlarında bütünleşmektedir.
- Moda ve tasarıma, insan yaratıcılığında çok teknoloji yön vermektedir.
- Esnek üretim sistemlerine geçiş hızı artmaktadır
- Sentetik malzemelerin kullanımı artmaktadır.

## 2.2. Ürün Gamında Yaşanan Değişmeler

• Basit ve ucuz hazır giyim ürünlerinin payı azalmakta, %70 den % 45 düşeceği varsayılmaktadır.

- Ar-Ge ürünleri artacak
- Taklit zorlaşacak
- Teknolojik yeniliklerle desteklenmiş hazır giyim ürünlerine olan talep artacak
- Giyim eşyasından beklenen fonksiyonlarda değişimler olacak,
- “Akıllı Tekstil Ürünlerine” yönelik talepler artacak,

## 2.3. Üretim Maliyetlerindeki Değişmeler

Ürün grupları içinde üretimi giderek geliştirmekte olan ülkelere kayan ucuz, basit seri üretim ürünleri ile moda ve yönelik orta sınıf parti üretimi ürünlerinin global ticaret içindeki payı giderek azalacaktır. Bu ürünlerin üretiminde rekabet gücünü belirleyen önemli unsur üretim maliyetleridir. Türkiye Maliyet/Fiyat avantajına dayalı rekabet ile Çin ve diğer ucuz ülkelerin baskısına maruz kalmaktadır. Türk hazır giyim sektörü bu gün geldiği nokta da **maliyet/fiyat** rekabetine dayalı pazarlama politikasından **kalite/fiyat** temelli bir politikaya geçmesi gerekmektedir.

## 2.4. Yeni Üretim Blokları

Global hazır giyim sektöründe önümüzdeki 10 yıllık süreçte dört önemli üretim bloğu oluşmaktadır. Bu blokların küresel hazır giyim sektörü içindeki konumları ise şöyle olacaktır;

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

- Her bir blok global hazır giyim talebini karşılayan önemli bir üretim merkezleri olacaklardır,
- Bloklar içinde tekstil ve hazır giyim ticareti kısıtlamaları en aza indirilecek, sıfır gümrük vergileri uygulanacaktır, böylece diğer bloklara karşı blok içi ülkelere rekabet avantajı sağlanacaktır,
- Her blok önemli global pazarlarda özellikli müşteri segmentlerinin taleplerine cevap verecek, uzmanlaşma artacak, giysinin fonksiyonu ve konforu ön plana çıkacaktır.

Oluşması tahmin edilen üretim blokları aşağıdaki gibi olacaktır;

1. Çin Havzası : Çin, Hong Kong, Singapur
2. Hindistan Alanı : Hindistan, Pakistan, Bangladeş, Sri Lanka
3. Kuzey ve Latin Amerika Birliği : Meksika, Karayıp Ülkeleri
4. Pan Avrupa Akdeniz Alanı : Orta- Doğu Avrupa, Akdeniz Ülkeleri, Baltık Ülkeleri

## 2.5. Tüketim Trendleri

- Ailelerin kullanılabilir gelirleri içinde hazır giyim harcamalarının payı %5-6 arasına gerilemiştir.
- Türkiye için önemli ve büyük pazarlarda demografik değişim ve giderek yaşlanan nüfusun ihtiyaçları ve zevkleri farklılaşmaktadır.
- Gelişmekte olan ülkelerde ise yaşam standartlarındaki iyileşme ile genişleyen bir Pazar yapısı ortaya çıkmaktadır.
- Hızlı şehirleşme ve nüfusu 20 milyonu aşacak şehirler Pazar yapılarını değiştirecek, dar alan da hedef kitle artacaktır.
- Medya ve iletişim olanakları global çapta alışveriş imkanları sunmaktadır.
- Alışverişe ayrılan süre giderek azalmakta,
- İçlerinde çok çeşitli markaların olduğu alışveriş mekanları tercih edilmektedir.
- Suni ve sentetik ürünler teknik performansları, rahatlıkları ve bakım kolaylıkları gibi özellikleri nedeni ile daha çok tercih edilmeye başlanmıştır.

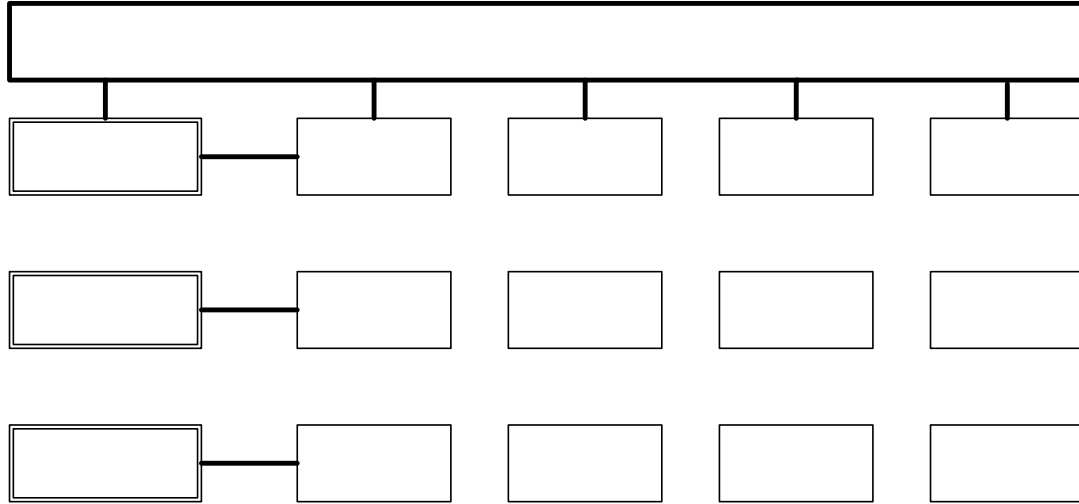
## 2.6. Pazarlama Trendleri

- Kotaların kalkmasının ardından uygulanan gümrük vergisi oranları tedarik kanallarında önemli değişikliklere neden olacaktır. Toptancı ve perakendecileri gümrük vergisi düşük veya olmayan ülkeleri tercih edeceklerdir.
- Rekabet nedeni ile toptancı ve perakendeciler aynı ve daha yüksek kalitede ürünler için daha düşük fiyatlar teklif edeceklerdir.
- Perakendecilik hızla gelişmektedir.
- Perakendecilik uluslar arası hale gelmektedir.
- Perakendecilikte global tedarik zincirleri kurulmakta, tedarik kaynakları çeşitlenmekte, tedarikte daha sık, daha küçük adetli siparişler yöntemi tercih edilmektedir.

- Yıl içinde sezon sayısı 6-8 'e yükselirken, sezon için koleksiyon sayısı artmaktadır.
- Tüketici taleplerine daha hızlı uyum gösteren, küçük partili, yenilikçi, sürekli değişen ürünlerin, üreticiden kesintisiz pazara taşınması talepleri artacaktır.
- Daha karmaşık ve güçlü lojistik ve dağıtım istekleri artmaya başlamıştır. (ülke, şehir, mağaza) (Sezon içinde koleksiyonun revize edilmesi) [8]

## 2.8. Hazır Giyim Sanayiinde Pazarlama Bölümü İçin Matris Organizasyon Modeli

Bu çalışma kapsamında Türk hazır giyim sanayiine yönelik iki aşamalı bir model geliştirilmiştir.



Şekil 2. Pazarlama Koordinatörlüğü İçin Matris Organizasyon Modeli[1]

Günümüzde gerek yurt içi gerekse yurt dışı hazır giyim piyasalarında yaşanan gelişmeler sonucunda rekabet şartları ağırlaşmıştır. Yaşanan gelişmelere paralel olarak hazır giyim sanayiinde müşteri memnuniyeti ön plana çıkmıştır. Hazır giyim ürünlerinin pazarlamasında artık sadece ürünün pazarlanması yerine hizmet destekli ürün pazarlaması anlayışı önem kazanmaktadır. Tek başının ürünün kaliteli olması ancak verilen hizmetin yetersiz olması ürünün satılması için yeterli değildir.

Bu sorunun aşılabilmesi için müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak müşteri odaklı pazarlama çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Pazarlama matris organizasyon şeması müşteri odaklılığı hedef alan bir yapılanmayı göstermektedir.

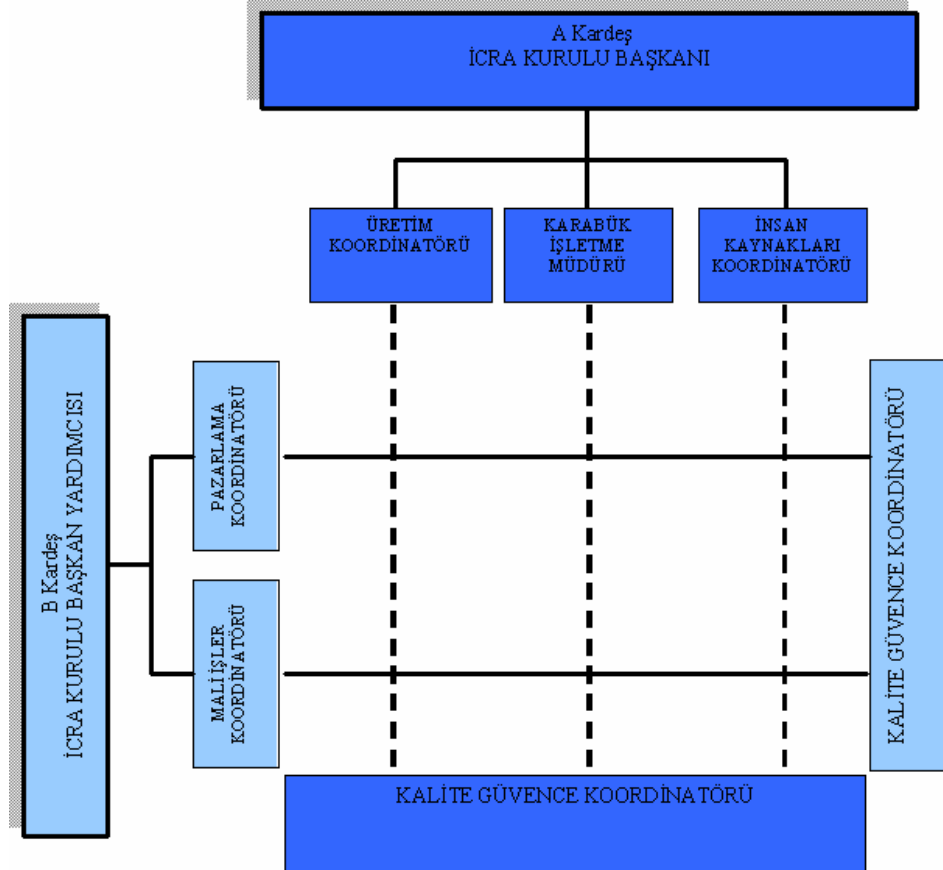
Her müşteri/sipariş/model/koleksiyon bir proje olarak kabul edilecek ve işletmenin pazarlama bölümü matris organizasyona göre yapılandırılacaktır. Şekilde 2. de görüldüğü gibi proje ekibinde müşteri temsilcisi, planlama, modelist, kumaş ve aksesuar takip çalışanları yer almaktadır.

Müşteri Temsilcisi  
B Grubu

Planlama Elemanı

Modeli

## 2.9. Hazır Giyim Sanayiinde İki Kardeşli Bir Aile Firması İçin Matris Organizasyon Modeli



Şekil 3. İki Kardeşli Bir Aile Şirketi İçin Matriks Organizasyon Modeli [1]

### 2.9.1. Yönetim Modelinin Temel Özellikleri

**Dinamik Organizasyon Yapısı :** Türk hazır giyim firmaları çalışma şekli olarak aynı anda birden çok müşteriye ve çok fazla siparişe cevap vermek zorundadır. Matriks organizasyon düzenlenirken bu durum göz önünde bulundurulmalı ve tüm siparişleri tam zamanında, istenilen kalitede ve en yüksek karlılıkla cevaplayabilecek dinamik bir yapı oluşturulacaktır.

**Matris Yönetim Yapısı :** Dinamik organizasyon yapısının desteklenebilmesi ve işletme içindeki çapraz ilişkilerin sistemli hale getirilmesi için özellikle üretim koordinatörlüğü ve müşteri temsilciliği bölümleri matris yapı özelliğine göre düzenlenmelidir.

**Ekip Çalışması :** Her müşterinin (veya her siparişin) bir proje olarak ele alınıp sonuçlandırılması için proje yönetim mantığı esas alınarak çalışma ekipleri oluşturulmalıdır.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 9 Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

**İş Akışı Analizi :** Hazır giyim işletmelerinde üretimin istenilen kalitede, istenilen zamanda ve en yüksek verimlilik ile gerçekleştirilebilmesi için işletme içinde bilgi ve malzemenin eş zamanlı olarak akışının sağlanması gerekmektedir. Matriks organizasyon yapısı düzenlenirken süreç analizi prensipleri dikkate alınmalıdır.[3],[4],[5],[6],[7]

## SONUÇ

Bir işletmenin günümüzde yaşanan bu yoğun rekabet ortamında başarıya ulaşabilmesi için günümüz şartlarına göre organize olması gerekmektedir. Özellikle günümüz hazır giyim piyasalarında tutunabilmek kaliteli ürün üretmeye, istenilen zamanda teslim etmeye ve verimli üretim yapmaya bağlıdır.

Bu yüzden işletmelerin yönetim yapıları esnek, çevreye duyarlı ve global düşünceye sahip olması gerekmektedir.

Kendi markasını üreten ve bunu ulusal ve uluslar arası piyasalarda pazarlama çalışmalarına başlayan hazır giyim firmalarının bu piyasalarda yaşanan rekabet şartlarında başarılı olmaları için organizasyon yapılarını düzenlemeleri gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- [1] DAL, V. (2002), Hazır Giyim İşletmeleri İçin Yönetim ve Organizasyon Model Araştırması, , Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- [2] TAŞTAN, S. Matriks Organizasyonlar, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yonorg02.html>
- [3] EREN, E. (1998), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ISBN 975-486-300-8, İstanbul
- [4] KOÇEL, T. (1999),İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ISBN 975-486-304-0, İstanbul
- [5] ÜLGEN, H. (1997), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 258, İstanbul
- [6] Methodenlehre des Arbeitsstudiums, REFA Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V, Germany,
- [7] 1.Aile İşletmeleri Sempozyumu, (2004), MPM Yayınları No: 681, Ankara
- [8] GÜRLESEL. Can, UZUNOĞLU. S,(2003), Ufuk 2010 Türk Hazır Giyim Sektörü Yol Haritası, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, İstanbul