

KURUMSALLAŞMANIN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN PERFORMANSINA ETKİLERİ

Dr. Fahri APAYDIN
Fatih Üniversitesi Hazırlık Okulu
fapaydin@fatih.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri incelenmektedir. Kurumsallaşma kavramının unsurları olarak formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık önerilmektedir. İşletme performansı olarak işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama performansı incelenmektedir. Araştırmadaki kavramlar arasındaki ilişkiler hipotezleştirilmiş ve bunları test etmek için Türkiye’de farklı sektörlerdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerden anket yöntemiyle veriler elde edilerek, regresyon yöntemiyle çeşitli analizler yapılmıştır. Analizlerin sonuçlarından elde edilen bulgular, literatürdeki araştırmaları kısmen desteklemektedir.*

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Performans, İşlevsel Performans, Çıktı Performansı, Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı

EFFECTS OF INSTITUTIONALIZATION ON THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM SIZE FIRMS

ABSTRACT

In this research, effects of institutionalization on the performance of small and medium size firms are searched. The dimensions of institutionalization are proposed as formalization, autonomy, professionalization, cultural strength, transparency, social responsibility and consistency. Effectiveness, efficiency, and innovation and adaptability are examined as performance dimensions of firms. The relations between the concepts are hypothesized and tested using the data obtained from small and medium sized companies in different industries in Turkey with questionnaire forms and some regression analyses have been conducted to test the hypotheses. Some of the results of the analyses support the researches in the literature.

Keywords: Institutionalization, Performance, Effectiveness, Efficiency, Innovation and Adaptability

* Bu araştırma doktora tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Türkiye'deki işletmelerin önemli bir kısmı küçük ve orta ölçeklidir ve gelişmiş ülkelerdeki işletmelerle karşılaştırıldıklarında daha genç oldukları gibi ömürlerinin de daha kısa olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak bu işletmelerin, uluslararası büyük ve deneyimli işletmelerle rekabet etmeleri hayli zor olmaktadır. Globalleşme ile birlikte kurumsallaşmış uluslararası işletmeler her sektörde küçük ve orta ölçekli işletmeleri zorlamaktadır. Bu çalışmada yukarıda bahsedilen kavramlardan kurumsallaşma ve performans boyutları incelenmektedir. Çalışmada ayrıca ampirik verilerin analizi, yöntem ve bulgular bulunmaktadır. Çalışmanın sonuç ve önerileri de son bölümde yer almaktadır. Bu çalışmanın çok yönlü işletme literatürüne katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Literatürde kurumsallaşma kavramının boyutları ile ilgili uluslararası yeterli çalışmanın yapılmadığı ve bu alanda bir boşluk olduğu görüldüğünden bu çalışmanın önemi artmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma kavramı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyle ilgili çelişkili bulgular bulunmaktadır. Bu çalışmada bu ilişki de çalıştırılarak literatüre katkıda bulunulacağına inanılmaktadır. Ayrıca Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim biçimlerinin incelenmesi de uygulama açısından katkıda bulunmaktadır.

2. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşılıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Apaydın, 2007; Selznick, 1996:273; DiMaggio ve Powell, 1983:63-82; Meyer ve Rowan, 1977:42; Zucker, 1977:64; Scott, 1987:494). Kurumsallaşma örgüt kavramını çalıştıran temel yaklaşımlardan biridir. Örgütsel değişimin anlaşılmasına katkıda bulunmakta ve temellerini kurumsal teori oluşturmaktadır (Kraatz ve Zajac, 1996). Kurumsal teori işletmelerin çevrelerinden hangi nedenlerden dolayı etkilenecek değiştiğini açıklamaktadır.

İşletmenin çevresindeki zorlayıcı, taklit etme ve/veya normatif baskılar, işletmeleri kurumsallaşarak çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır (Greening ve Gray, 1994:467). Bu nedenle kurumsallaşma çevreye uyum sağlama çabası olarak görülebilir. Kurumsallaşmanın DiMaggio ve Powell (1983), Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker (1977:64) gibi çalıştırmacılarca işletmelerin yapısı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Hall, 1976). Bazı çalıştırmacılar ise kurumsallaşmayı örgütsel değişim olarak tanımlamakta ve işletme-çevre ilişkisinin şeklinin nasıl oluştuğunu açıklamaktadırlar. Yukarıda bahsedilen çalıştırmacıların kurumsallaşmaya ortak yaklaşımı, işletme yapısının çevreden etkilenecek değişmesi olarak görmeleridir. Kurumsallaşma; kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik faaliyetlerden düzenli, kararlı ve sosyal olarak entegre olmuş yapıların ortaya çıkmasıdır (Selznick, 1996:273). İşletmeler kurumsallaştıkça belirli bir karakter ve ayırt edici yetenekler geliştirmektedirler. İşletmelerin kurumsallaşması; kapasite-

lerini artırmakta, büyümelerini gerçekleştirebilmekte ve aynı zamanda uzun süreli yaşamlarını da sağlayabilmektedir. Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar; formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır (Apaydın, 2007). Aşağıda bu kavramlar detaylı şekilde incelenerek kurumsallaşmaya nasıl katkıda buldukları belirtilmektedir.

2.1. Formalleşme

Formalleşme; işletmelerdeki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulmasıdır. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir (Wallace, 1995:228; Walker, 1997:76; Gatignon ve Xuereb, 1997:77; Hartline et al, 2000: 36). Formal yapı işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan formal yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. Formalleşme; eylemlerin ve ilişkilerin hangi oranda kurallar, prosedürler ve kontratlarla yapıldığı; iş tanımları, iş dizaynı, kurallar ve prosedürlerin bulunmasıdır (Greening ve Gray, 1994:468; Ruekert et al, 1985:13). Formalleşen yapıların daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu da işletmenin dengede kalmasıyla ve çevreye iyi uyum sağlamasıyla açıklanabilir. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli yeri olan formalleşme, işletme eylemlerinin bireysel inisiyatiften çıkartılarak belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bu sayede de çalışanların neyin nasıl yapılacağını bilmeleri sağlanır ve işletmeye istikrar kazandırılır (Staggenborg, 1988:586; Straw et al, 1981).

2.2. Profesyonelleşme ve Otonomi

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir (Hall, 1968:92; Kostova, 1999:312; Shrivastava ve Grant, 1985). İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadırlar. Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık gösterdiğinden profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi de gerekmektedir (Staggenborg, 1988:590). İşletmenin profesyonelleşmesi için profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde ideal profesyonel iklimi oluşturulursa ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır (Cohen ve Kol, 2004:388). Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamayacağı gibi uzun süreli çalışmalarını da mümkün olmamaktadır. İşletmenin ne oranda profesyonelleştiği profesyonellerin otoritelerini korumaları ve otonom olmaları ile de ilgilidir. Bu iki kavram işletmede çalışan profesyonellerin kimin tarafından kontrol edileceği ve karar verme

yetkilerinin hangi boyutta olacağı konusunu kapsamaktadır. Profesyonellerin otonomisinin olması işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır ki bu da performanslarının artmasını sağlamaktadır. Otonomi ve otorite verilmesi ile profesyoneller işletmeye entegre olabilmektedir. Bu da onların işletmeye bağlılığını artırmaktadır. Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görülebilir. Çünkü işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermesi ve kontrollerinin profesyonellerce yapılması profesyonel normlara bağlılığı artıracağından meşruluk da artmaktadır (Wallace, 1995:232). Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir (Zajac ve Westphal, 2004:433-7). Bu şekilde çevresel değişim takip edilerek geliştirilen yeni normlar işletmede uygulanabilir. Mesleki kuruluşlarla işletmeler çalışanlarının bu kuruluşlara üye olması ile temasa geçmektedirler. Bu kuruluşlar ise işletmelere normatif baskılar uygulamaktadırlar. İşletmeler meşruluk kaynağını oluşturan bu kurumların baskılarına, onların normlarına uygun yapı ve davranış geliştirerek cevap vermesi kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Sosyal ilişkiler ağında bulunmak işletmeleri yapısal ve davranışsal değişiklik yapmaya zorlamaktadır (Westphal ve Shortell, 1997:368). Özellikle bünyelerinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer işletmelerde oluşan değişimi takip etme imkanına sahip olmaktadır. Sosyal ve profesyonel çevreye entegre olan kişi ve işletmeler çevredeki değişime daha iyi tepki verebilmektedirler. Bu entegrasyon mesleki ve sektörel kurumların eylemlerine dahil olmakla iletişim olanaklarını artırmaktadır (Kimberly, 1978:361; Matsuno et al, 2002:20).

2.3. Kültürel Güç

Kültürel güç işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletmede yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, işletme çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür örgütsel manayı ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inanışlardır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. İşletme kültürü bireylerin işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar. İşletme kültürünün temelini değerler oluşturmaktadır. İşletme kültürünün bir parçası da temel etik varsayımlardır. Bunlar neyin doğru, uygun ve adil olduğunu belirler (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996:1275; Zucker, 1977:65; Kostova, 1999:316; Day, 1994:37; Morgan ve Hunt, 1994:25; Ergün vd., 2003). İnanışlar geniş olarak kabul edildiğinde kültürel güç artmaktadır. Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır (Noble et al, 2002:26). Güçlü kültür işlevselliği artırarak işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bunu ise çalışanların katılımını artırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak yapmaktadır (Yılmaz vd., 2005:1341; Harts, 1992). Güçlü kültürün bu özellikleri, işlevselliği artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlamaktadır.

2.4. Saydamlık

Kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan saydamlık işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesidir. İşletmelerin saydam olması, eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesini ve eylemlerinin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanmasını da gerektirmektedir (Waddock, 2004:313). Saydamlık işletmelerle ilgili bilginin topluma açıklanması ile sağlanabilir ve performansı artıran bir unsurdur. Bu ise bilgilerin doğru, tam ve önyargısız tutulmasına bağlanabilir. Bu şekilde bilgilerin topluma akışı sağlandığı gibi işletme içinde de ilgili kişilerin kullanımına sunulmaktadır. İşletme ile ilgili bilgilerin ilgili paydaşların ulaşımına açık olması yani işletmenin saydam olması meşruluğu kolaylaştırmaktadır ve bu ise kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Milne ve Patten, 2002:378; Zajac ve Westphal, 2004:433-7). Saydamlık, işletmelerin güvenilirliğini artırmaktadır (Dando ve Swift, 2003:196). İş hayatındaki önemli unsurlardan biri olan güven kişilerin iş yapma tercihini etkilediğinden, diğer işletmeler güvenilir olarak görülen işletmelerle daha çok iş yapma eğilimi göstermektedirler. Bu da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

2.5. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin sosyal sorumluluğu; işletmelerin eylemlerini gerçekleştirirken toplum yararını da gözetmeleri ve yönetimin, işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi yönünde çevresel aktörlerden gelen baskılar bulunmaktadır ve işletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi, bu aktörlerin beklentilerine cevap vermelerini sağlamak ve meşruluklarını artırmaktadır. Aynı zamanda sosyal sorumluluk gösteren işletmeler, olumsuz medya baskısından ve krizlerden korunmaktadırlar (Greening ve Gray, 1994:470).

Sosyal sorumluluk eylemleri gerçekleştiren işletmeler, tüketicilerde eylemlerinde toplum yararını göttükleri imajını oluşturarak güvenilir olduklarını ve ürünlerinin kaliteli olduğu düşüncesini oluşturmaktadırlar (McWilliams ve Siegel, 2001:117). Bu da tüketici davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır. Bu nedenle sosyal sorumluluk ekonomik bir zorunluluk olarak görülmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi, toplumsal zenginlik ile işletme çıkarlarının bir arada düşünülmesi olarak da görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, işletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak bazı araştırmacılar ise sosyal sorumluluğun kar maksimasyonunu engellediğini öne sürmektedir. Bunun nedeni ise sosyal sorumluluk göstermek maliyetleri artırmaktadır. Fakat müşterilerin sosyal sorumluluğa önem verdiğinin farkında olan işletmeler, bunu pazarlama stratejilerinde kullanmaktadırlar. Özellikle sosyal sorumluluk farklılaştırma strateji olarak kullanılmaktadır ve değişik ürün türlerinde tüketici üzerinde farklı etki yaratmaktadır. Tüketicilerin demografik özellikleri, işletmelerden sosyal sorumluluk beklemelerinde etkili olmaktadır. Tüketicilerin gelir düzeyi, ürünlerin sosyal sorumluluk göstermelerini sorgulamada önemli bir unsurdur. Yüksek gelir düzeyine sahip tüketiciler, sosyal sorumluluğa daha çok önem vermektedirler. Eğitim düzeyi yüksek olan tüketiciler de buna daha

çok dikkat etmektedirler. Diğer taraftan medya, işletmelerin sosyal sorumluluk gösterip göstermediğini ücretsiz olarak tüketicilere duyurarak işletmelerin tutundurma faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır (McWilliams ve Siegel, 2001:118). Bunlar da yine işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.

2.6. Tutarlılık

Tutarlılık; işletmelerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir. İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık her bir parçanın arzulanan bütünlüğü yansıtması ve onunla uyumdur (Jaworski ve Merchant, 1988:36). Tutarlılık hedeflerle pazarlama eylemlerinin örtüşmesi olarak da tanımlanabilir. İşletmelerin istenilen performansı gösterebilmeleri pazarlama eylemlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmasını gerektirmektedir (Swait ve Erdem, 2002:305; Kostova, 1999:312; Matsuno et al, 2002:21). Tutarlılık araştırmaların tutarlılığında olduğu gibi içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılabilir. İçsel tutarlılık işletme eylemleri ile hedeflerin uyumlu olması ve benzer şartlarda işletmenin benzer tepki vermesidir. Dışsal tutarlılık ise verdiği sözü tutması ve benzer sektörde benzer işletmelerle eylemlerinde benzerlik olması şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Kurumsallaşan işletmelerin zamanla aynı sektördeki işletmelere benzemeyi ifade eden benzeşme kavramını yaşadıkları görülmektedir. Tutarlılık güçlü bir kültürün temellerini oluşturan değer ve sistemler olarak tanımlanabilir. Tutarlılık için çekirdek değerlerin oluşması gerekmektedir ve işletme çalışanları kimlik duygusu ve açık beklenti seti yaratacak değerleri paylaşmalıdırlar. Bunun için yönetim tarzı ve uygulamalarının belirgin ve açık olması gerekir. Yöneticilerin kararları ile eylemleri de uyumlu olmalıdır. İşletmenin tutarlı olması için güvenilir olması, tahmin edilebilir olması ve durumlara ilgilendirken iyi bir yargıya sahip olması gerekmektedir. Güvenin olmaması çatışmalara neden olmaktadır. İşletme çalışanların amaçları ile işletme amaçları arasında tutarlılık olması gerekmektedir (Wallace, 1995:232; Davis, 1991). Böyle olmadığı durumlarda işletmelerde çatışma çıkacağı gibi işletmelerin etkinliği ve etkililiği de azalacaktır. Tutarlılığın olabilmesi için aynı zamanda işletmelerde yüksek düzeyde bağlılık, ortak değerler, işleri yapmak için açık ve farklı metot ve neyin yapıp neyin yapılmayacağını belirleyen ödüllendirme sistemi olmalıdır (Denison, 1990).

3. PERFORMANS BOYUTLARI

İşletmelerin performansları çeşitli boyutlarda incelenmektedir. Bunlar genelde işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama başarısıdır. Bu bölümde bu boyutlar incelenmekte ve operasyonelleştirilmektedir. İşlevsel performans ve çıktı performansı kısa dönemli performans olarak değerlendirilirken uyum sağlama uzun dönemli performans olarak görülmektedir. Belirli performans çıktılarının iyi olmasını hedeflemek diğer performans çıktılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin yenilik ve uyum sağlama performansını artırmak çıktı performansını artırmakta fakat işlevselliği azaltabilmektedir. İşletme yöneticilerinin

öncelikleri hangi performans çıktılarına odaklanılacağını belirlemektedir (Rust et al, 2002:9; Ruekert et al, 1985:15; Begley ve Boyd,1987; Zahra ve Covin, 1995).

3.1. İşlevsel Performans

İşlevsel performans işletme programlarının girdilerle elde ettiği çıktıyla ölçülmektedir. İşlevsel performans işletmelerin performansını ölçmek için kontrol aracı olarak ve işletmelerin eylemlerinin ifade edilmesi ve sentezlenmesi için kullanılmaktadır. İşletmelerin başarısını ve işlevselliğini karlılık, yatırımın getirisi ve ilgili rakamlar göstermektedir. (Walker ve Ruekert, 1987:19; Ruekert et al, 1985:16). Karlılık satışların getiri oranını, yatırımın getiri oranını ve varlıkların getiri oranını içermektedir. Etkili işletmelerin karlılığı yüksek olmaktadır ve kar müşterilere değer yaratıp vermek için gerçekleştirilen eylemlerin etkili ve etkin olmasının sonucu ortaya çıkmaktadır (Miller et al, 1985:4; McKee et al, 1989:23; Homburg et al, 2002:92; Cavuşgil ve Zou, 1994:2; Chakravarthy, 1986:490; Matsuno et al, 2002:21; Lumpkin ve Dess, 1996:136). Yüksek karlılık için işlevselliğin artırılması gerekmektedir. Bu da maliyetleri azaltarak ya da gelirleri artırarak elde edilebilir. Yenilik yaparak müşteri tatmini ve müşteri tutma oranları artırıldığından gelirlerde artış olmaktadır. Satışların artmasında tüketicilerin kalite algılaması önemlidir. Süreçlerde yapılacak iyileştirme, maliyetleri azaltarak performansı artırmaktadır. Karı artırmak için iş süreçlerinin kalitesinin artırılması da gerekmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997:78; Venkatraman, 1987). Operasyonel performans da işlevselliğin göstergesidir. Endüstrinin büyüme hızı, rekabet yoğunluğu, sermaye yoğunluğu, reklam yoğunluğu gibi unsurlar karlılığı etkilemektedir. İşletmelerin karlılığında işletmelerin rekabet ettiği endüstrinin özellikleri, işletmelerin rakiplere göre konumu ve işletme kaynaklarının kalitesi ve miktarı etkili olmaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989:400).

3.2. Çıktı Performansı

Çıktı performansı önemli bir performans boyutudur ve rakiplere göre işletmelerin ürünlerinin ve programlarının başarısıdır ve örgütsel hedeflere ulaşma oranını göstermektedir. Çıktı performansı satışlardaki artış, pazar payı ve rakiplere göre ürün kalitesi ile ölçülmektedir. Müşterilerin memnuniyeti de çıktı performansının göstergesidir (Quinn ve Cameron,1983; Chakravarthy, 1986:490; Cavuşgil ve Zou, 1994:2; Ruekert et al, 1985:15; Walker ve Ruekert, 1987:19; Dekimpe ve Hanssens, 1999:2; Jaworski ve Merchant, 1988:35; Rust et al, 2002:9). Pazar payındaki değişim oranının performans çıktısı olarak kullanılmasının temel nedenleri; 1) Bu oranlarla küçük ve büyük işletmelerin kazançlarının başlangıç pozisyonlarıyla karşılaştırılabilme imkanının olması ve finansal ve operasyonel performansın boyutu olmasıdır ve 2) Kamuya açıklanması ve ulaşılabilir olmasıdır (Covin ve Covin, 1990; Hansen ve Wernerfelt, 1989:401; McKee et al, 1989:23; Homburg et al, 2002:92; Matsuno et al, 2002:21; Lumpkin ve Dess, 1996:136).

3.3. Yenilik ve Uyum Sağlama

Bu araştırmada üçüncü performans boyutu olarak yenilik ve uyum sağlama alınmıştır. Yenilik ve uyum sağlama işletmelerin çevresine uyumlu olmak için değişme yeteneğidir. Değişik yollarla ölçülebilir ve genellikle de pazara yeni

sunulan ürünlerin rakiplere göre sayısı ile ölçülür (Walker ve Ruekert, 1987:19; Ruekert et al, 1985:15; Chakravarthy, 1986:490; Matsuno et al, 2002:21; Rust et al, 2002:9; Lumpkin ve Dess, 1996:136).

4. KURUMSALLAŞMA VE PERFORMANS

Kurumsallaşma işletme yapılarının şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir ve bu yapılar performansın değişik boyutlarını farklı etkilemektedir. Kurumsallaşma ile şekillenen işletmelerin özellikleri doğrudan performansı etkilemektedir (Cavuşgil ve Zou, 1994:2). Araştırmacılar, işletme performansını işletmenin yapısının belirlediğini vurgulamaktadırlar. Kurumsallaşma stratejileri, uyum sağlama yeteneklerini ve pazarlama eylemlerini etkileyerek performans üzerinde etkili olduğu gibi doğrudan da performansı etkilemektedir. Kurumsallaşma çevredeki kaynakların işletmelerce daha çok kullanılabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Bu da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan kurumsal baskıların kullandıkları çeşitli mekanizmalar, işletme performansı üzerinde uzun süreli ve kapsamlı etki yaratmaktadır. Bu kurumlar işletmelerin ihtiyaç duyduğu fonlara sahip olduklarından, işletmeler bu kurumların beklentilerini yerine getirerek, işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek için bu fonlara ulaşmaya çaba sarf etmektedirler. Kurumsallaşma ile işletmeler çevreyle uyumlu hale gelmektedir ve çevreyle uyum ise performansı artırmaktadır (Scott, 1987:493).

Meyer ve Rowan'ın (1977) ayrımını yaptığı işletmelerin teknik ve kurumsal çevreleri işletmelerin işleyişinde farklı etkilerde bulunmaktadır. Teknik çevre ürün, hizmet ve karlılık şeklinde fiziksel çıktıları içerirken, kurumsal çevre işletmeyi meşrulaştıran ideolojileri ve süreçleri içermektedir. Bu araştırmacılara göre işletmenin yaptığı bütün eylemler işletmeye değer katmamaktadır. Diğer bir deyişle işletmelerin yaptığı bütün eylemler işlevselliği artırmamaktadır. Özellikle kurumsal çevrenin oluşturduğu normlar, makro perspektifte bütün toplum düşünülerek geliştirildiğinden işletmelerdeki teknik çevrenin işlevselliğini azaltabilmektedir. Buna örnek olarak fabrikalarda kurulması gereken atık arıtma sistemleri gösterilebilir. Bu nedenle kurumsallaşma işlevselliği azaltan bir etki de yaratabilmektedir. Ancak uzun vadede pazarda ayakta kalabilmek için kurumsallaşma kaçınılmazdır (Walker ve Ruekert, 1987:19).

Formalleşme ile kontratlar yapılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta ve performans artmaktadır (Frazier, 1999:241). Formalleşme ile koordinasyon artmakta ve kontrol sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve bunun da işletmelerin performansları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996:29). Formalleşme koordinasyonu artırarak üretim maliyetlerini azaltmaktadır. Kuralların oluşması, işletmenin formalleşmesini de sağlamaktadır. Formalleşme çalışanların otonomisini azaltmaması durumunda işletmeye olan bağlılığı ve dolayısıyla da performansı artırmaktadır (Wallace, 1995:232). Çalışanların katılımını sağlayan formal prosedürler performansı artırmaktadır. Kurumsallaşma performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içermektedir. Bunların olması ise işletme stratejilerinin başarısını etkilemektedir. Formalleşme özellikle işlevselliği artırmaktadır. Kontrol sistemleri ise işletmenin çıktı performansını etkilemektedir (Jaworski ve Merchant, 1988:35). Kurumsallaşma işlevselliği artırmaktadır. Bunun

nedeni ise yapılan mübadeleler, anlaşmalarla yapılmaktadır ve kimin ne yapacağını tanımlanmakta ve belirlenmektedir. Formalleşme politikalarla eylemler arasında birlik sağlamak, yeterli yeteneği ya da bilgisi olmayan çalışanlarca yapılabilecek hataları azaltmakta, uzmanların yeteneklerinden maksimum yararlanmayı ve eylemlerin kontrolünü sağlamaktadır. Düşük düzeyde formalleşme hızlı karar almayı ve dolayısıyla da durumlara karşı uyum sağlamayı da artırarak performansı olumlu etkilemektedir. Formalleşme standartlaşmayı sağlayarak maliyetleri de azaltmaktadır (Rust et al, 2002:9).

Profesyoneller, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle değişik ortamlarda baş etmek için eğitilmiş olduklarından, onlara otonomi verilmesi işletmenin performansını da artıran bir etki yaratmaktadır (Wallace, 1995:235). Profesyoneller belirli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar ve bu uzmanlaşma işletmelerin yenilik yapmasını ve uyum sağlamasını artırmaktadır. Profesyoneller uzmanlık bilgilerini kullanarak işletme performansını artırmaktadır (Ruekert et al, 1985:16).

Kurumsallaşan işletmeler güçlü kültür oluşturmaktadırlar. İşletme hedeflerini destekleyecek güçlü kültür ise performansı artırmaktadır. Kültürü oluşturan paylaşılan değerlerin, işletmelerin stratejileri uygulamalarında önemli bir yeri vardır ve performansı artırmaktadır. Kurumsallaşmaya zorlayan kurumsal baskılardan normatif baskının uyguladığı mekanizmalardan olan edinme, işletmenin teknik performansını artırarak üretim performansını etkilemektedir. Bu normatif baskılar, işletmeler içerisinde çeşitli normların gelişmesini sağlamaktadır. Rekabetçi gücü artıran ve stratejiye odaklanmayı sağlayan kültür, işletme performansını artırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996:29). Baskın örgüt kültürü çalışanların uyumlu olmasını, planlamaya odaklanmayı ve taklit eylemlerinin geliştirilmesine olanak tanıdığından pazarlama eylemlerinin daha etkili yapılmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda da performansı artırmaktadır (Noble et al, 2002:26). Güçlü kültür entegrasyonu sağlamak ve entegrasyonla (yatay ve dikey) ürün kalitesinde tutarlılık elde edilmektedir. Bunun nedeni ise üretim sürecindeki iletişimin artmasıdır (Szymanski et al, 1993:2).

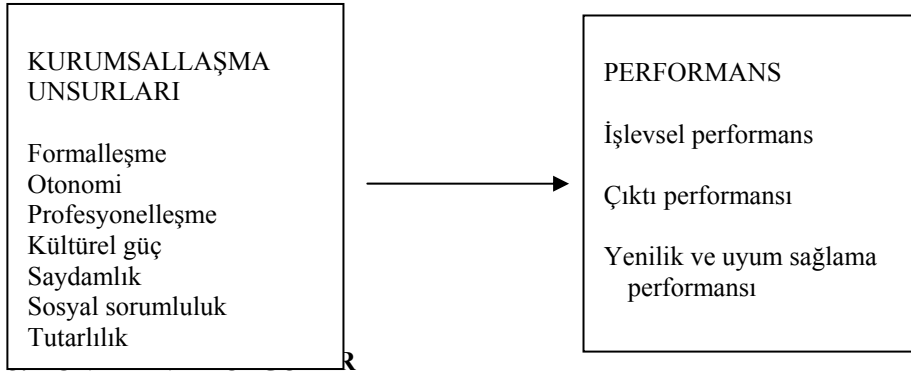
Saydamlık, kurumsallaşmanın önemli bir boyutudur ve işletmelerin performanslarını oldukça fazla etkilemektedir. Saydam işletmeler bilginin kaydedilmesi ve yayılması konusunda daha etkili olduklarından performansları da iyi olmaktadır. Ayrıca işletmeler, sosyal sorumluluk geliştirerek ve müşterilerin değerlerini dikkate alarak eylemler geliştirmektedirler. Bu da müşterilerin işletmeyle daha çok iş yapmasını sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk göstermenin kısa vadede maliyetleri olumsuz etkisi olmakla birlikte, orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Sosyal sorumluluk gösteren işletmeler, ürünlerinde yüksek fiyat uygulaması yapabilmektedirler (McWilliams ve Siegel, 2001:119).

Tutarlılığın, kurumsallaşmanın önemli bir boyutu olduğu daha önce vurgulanmıştı. Strateji ile davranışlar arasındaki tutarlılığın sağlanması işletme performansını artırmaktadır (Hartline et al, 2000:38). Tutarlılık etkinlik sağladığından işletme performansını artırmaktadır (Deshpande et al, 1993: 26). Stratejideki tutarlılık, maliyetleri azaltarak işletme performansını artırmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma stratejisinin uygulanmasını sağlayarak performansı artır-

maktadır (Pelham ve Wilson, 1996:29). Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Bu bölümde ortaya konulan ilişkiler Şekil 1’de görülmektedir.

- H1a: Formalleşme işlevsel performansı olumlu etkilemektedir.
- H1b: Formalleşme çıktı performansını olumlu etkilemektedir.
- H1c: Formalleşme yenilik ve uyum performansını olumlu etkilemektedir.
- H2a: Otonomi işlevsel performansı olumlu etkilemektedir.
- H2b: Otonomi çıktı performansını olumlu etkilemektedir.
- H2c: Otonomi yenilik ve uyum performansını olumlu etkilemektedir.
- H3a: Profesyonelleşme işlevsel performansı olumlu etkilemektedir.
- H3b: Profesyonelleşme çıktı performansını olumlu etkilemektedir.
- H3c: Profesyonelleşme yenilik ve uyum performansını olumlu etkilemektedir.
- H4a: Kültürel güç işlevsel performansı olumlu etkilemektedir.
- H4b: Kültürel güç çıktı performansını olumlu etkilemektedir.
- H4c: Kültürel güç yenilik ve uyum performansını olumlu etkilemektedir.
- H5a: Saydamlık işlevsel performansı olumlu etkilemektedir.
- H5b: Saydamlık çıktı performansını olumlu etkilemektedir.
- H5c: Saydamlık yenilik ve uyum performansını olumlu etkilemektedir.
- H6a: Sosyal sorumluluk işlevsel performansı olumlu etkilemektedir.
- H6b: Sosyal sorumluluk çıktı performansını olumlu etkilemektedir.
- H6c: Sosyal sorumluluk yenilik ve uyum performansını olumlu etkilemektedir.
- H7a: Tutarlılık işlevsel performansı olumlu etkilemektedir.
- H7b: Tutarlılık çıktı performansını olumlu etkilemektedir.
- H7c: Tutarlılık yenilik ve uyum performansını olumlu etkilemektedir.

Şekil 1: Kurumsallaşmanın Unsurlarının Performansa Etkileri



Bu bölümde, araştırmayla ilgili verilerle yapılan analizler ve testler yer almakta ve ölçekleri uygulamadan önce yapılan ön araştırma özetlenmektedir. Araştırmada

kullanılan örnekleme ait temel karakteristikler verilmekte ve veri elde etmek için kullanılan ölçekler ve veri toplama süreci açıklanmaktadır. Yine bu bölümde ölçeklerle ilgili yapılan güvenilirlik analizi de özetlenmektedir. Ayrıca bu bölümde literatür kısmında geliştirilen hipotezler test edilmektedir. Bunun için yapılan korelasyon analizlerine ve regresyon analizlerine de bu bölümde değinilmektedir.

5.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmada ana kütle olarak İstanbul ilinde İkitelli Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta ölçekli işletmeler seçilmiştir. Türkiye'de çoğu işletme küçük ve orta ölçeklidir. Bu açıdan bunların rekabet güçlerini artırmak ve büyümelerini gerçekleştirmek için nasıl yapılandıkları ve ne tür eylemler gerçekleştirdiklerini araştırmanın yararlı olacağına inanılmaktadır. Yukarıda tanımlanan ana kütlede 1000 örneklem KOSGEB'e bağlı olan işletmelerden rastgele seçilmiştir. Bu tür kurumlar gerek yayınlarında gerekse internet sayfalarında üye işletmeler hakkında kısıtlı da olsa bilgi sağlamaktadırlar.

5.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anketle birincil bilgiye ulaşılabilmesi ve değişik araştırmalarda bu yöntemle elde edilen bilgi türünün geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek, tatmin edici sonuçlar elde edilmiş olması ve yine çeşitli analiz tekniklerinin yapılmasına olanak tanınması araştırma için yarar sağlamaktadır. Veriler SPSS programına girilerek gerekli analizler yapılmıştır.

5.3. Yapılan Ön Araştırma Sonuçları ve Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi amacıyla ön araştırma yapılmıştır. Anketler pilot olarak seçilen 27 farklı işletmede çalışan kişilere uygulanmış ve anlaşılmasında sorun yaşanan sorular düzeltilmiştir. Anketin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla konuyla ilgili ve bilgili olan çeşitli akademisyenlere de anket gösterilerek görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda, anketlerin düzeltilen haliyle kullanılmasına karar verilmiştir.

Daha sonra ise, ön test amacıyla anketler rastgele seçilen KOSGEB veri tabanına kayıtlı 150 işletmeye posta yoluyla gönderilmiş ya da yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Bu anketlerden 57 tanesinin geri dönüşümü olmuş ve eksik ve dikkatsiz doldurulan formlar çıkartılarak 49 adet anket formu ile ön test analizi yapılmasına karar verilmiştir. Toplanan 49 adet anketin ön testinin istatistiksel analizi sonucunda, elde edilen bulgularda beklenen faktör yapıları ortaya çıkmıştır. Toplam 59 önerme ve sorudan oluşan anket formu 2 sayfadan ibaret olup yaklaşık 10 dakikada doldurulabilmektedir.

5.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırma için İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta ölçekli işletmeler ana kütle olarak seçilmiştir. Bu ana kütlede rastgele 1000 işletme seçilmiş ve anket formu gönderilmiştir. Anketlerden 227 adedi geri dönmüş ve %22.7 geri dönüş oranı elde edilmiştir. Yapılan inceleme ile bunlardan 25 adedinin

kullanılmayacağına karar verilmiştir. Geriye kalan 202 adet anket (seçilen örneklemin %20.2'si) örneklem hacmi olarak kabul edilmiş ve analize tabi tutulmuştur.

Cevaplamama etkisini ölçmek amacıyla verilerle ilgili t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucunda verilerin elde edildiği ilk 148 işletmeden gelen anket cevapları ile daha sonra gelen 54 işletmenin anket cevaplarının ortalaması karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun sonucu olarak anket gönderilip de cevap alınmayan 798 işletmeden cevap gelmesi beklenmeden sonraki istatistiksel analizlere geçilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler olup farklı sektörlerden rasgele seçilmiştir. İşletmelerin seçildiği sektörlerin örneklem oranının %5'ni geçmemesine dikkat edilmiştir. Ancak tekstil sektörünün Türkiye'de çok yaygın olması ve işletmelerin önemli bir kısmının bu sektörde faaliyet göstermesi nedeni ile örnekleme bu sektör diğer sektörlerle göre daha fazla temsil edilmektedir. İşletmelerin ciro büyüklükleri ankette sorulmuş ancak önemli bir kısmından cevap alınmadığı ve alınanların da güvenilirliği konusunda şüpheler olduğundan ciro büyüklükleri ile ilgili analizler yapılmamıştır.

5.5. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Güvenirliliği

Araştırmada genelde daha önce yapılan araştırmalarda kullanılmış ölçekler uygulanmıştır. Bu ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği bu araştırmalarda test edilmiştir. Ancak bazı kavramlarla ilgili ölçeklere ulaşılamadığından, bunlarla ilgili ölçekler yapılan literatür taraması sonucunda geliştirilmiştir.

Değişkenler arasındaki korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, temel bileşenlere ayırma yöntemiyle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Verimax dönüşümü sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda ulaşılan yapıya bağlı olarak değişkenlerle ilgili Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanması sonucu tüm güvenilirliklerin literatürde kabul edilen 0.70'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Aşağıdaki tablolarda (Tablo 1 ve 2) anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizi sonucu Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Araştırmada kullanılan bazı ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığından, verilerin faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi 59 soru için keşifsel faktör analiziyle temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Verimax dönüşümü sonunda değişkenler 10 faktöre yüklenmiştir.

Kurumsallaşma: Yapılan faktör analizi ile kurumsallaşmanın unsurları; formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak ortaya konmuştur. Formalleşme, Wallace (1995) tarafından geliştirilen ve 4 önermeden oluşan anket soruları ile ölçülmüştür. Formalleşme anketinin güvenilirliği 0.8662'dir. İşletmelerin profesyonelleşmesi 6 soru ile ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.8690 olarak bulunmuştur. Otonomi 4 soru ile ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.8096 olarak bulunmuştur. Kültürel güç Yılmaz vd. (2005) tarafından geliştirilen 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.8724'dir. Saydamlık 3 soru ile ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.7749

olarak bulunmuştur. Sosyal sorumluluk, 10 soru ile ölçülmüş ve güvenilirliği 0.9207 olarak bulunmuştur. Tutarlılık, 11 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.9144 olarak hesaplanmıştır. Sorular 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıcılardan 5 (Kesinlikle katılıyorum) olmak üzere ve 1 (Kesinlikle katılmıyorum) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Performans: Performans, işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama boyutlarında Yılmaz vd. (2005) tarafından geliştirilen 16 önermeden oluşan ölçekle ölçülmüştür. İşlevsel performans 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.7665 olarak bulunmuştur. Çıktı performansı 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.8051 olarak bulunmuştur. Yenilik ve uyum sağlama 6 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.8128 olarak bulunmuştur. Sorular 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıcılardan performans çıktılarında 5 (Yüksek) olmak üzere ve 1 (Yetersiz) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Tablo 1: Kurumsallaşma Kavramı Ölçeğine Ait Sorular

Kurumsallaşma (toplam açıklanan varyans: %63.885)		
Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri
Açıklanan varyans %6,709 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8662 Ort.: 3,26 Std. Sapma: 1,28		
Formelleşme	A1. İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	0,86
	A2. İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	0,84
	A3. İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	0,83
	A4. İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	0,73
Açıklanan varyans %5,137 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8096 Ort.: 3,63 Std. Sapma: 0,95		
Otonomi	A5. Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	0,69
	A6. Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	0,68
	A7. Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	0,63
	A8. İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	0,47
Açıklanan varyans: %9,583 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8690 Ort.: 3,47 Std. Sapma: 1,04		
Profesyonelleşme	A9. Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	0,81
	A10. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	0,80
	A11. İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	0,73
	A12. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	0,70
	A13. İşletmemiz profesyoneldir.	0,68
	A14. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	0,65

Açıklanan varyans %8,238 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8724 Ort.: 3,56 Std. Sapma: 0,94		
Kültürel güç	A15. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.	0,82
	A16. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.	0,80
	A17. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta.	0,75
	A18. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.	0,74
	A19. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.	0,66
Açıklanan varyans % 4,048 Güvenirlilik Katsayısı: 0.7749 Ort.: 3,9 Std. Sapma: 0,97		
Saydamlık	B1. İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.	0,61
	B2. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.	0,52
	B3. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.	0,45
Açıklanan varyans %14,005 Güvenirlilik Katsayısı: 0.9207 Ort.: 4,16 Std. Sapma: 0,82		
Sosyal sorumluluk	B4. İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	0,82
	B5. İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	0,79
	B6. İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	0,78
	B7. İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	0,70
	B8. İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	0,70
	B9. İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	0,66
	B10. İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	0,65
	B11. İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.	0,63
	B12. İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	0,59
	B13. İşletmemiz şeffaftır.	0,47
Açıklanan varyans %13,486 Güvenirlilik Katsayısı: 0,9144 Ort.: 3,97 Std. Sapma: 0,79		
Tutarlılık	B14. İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	0,74
	B15. İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	0,72
	B16. İşletmemiz tutarlıdır.	0,72
	B17. İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	0,70
	B18. İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	0,70
	B19. İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	0,67
	B20. İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	0,67
	B21. İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	0,67
	B22. İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	0,62
	B23. İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	0,56
	B24. İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	0,49

Tablo 2: Performans Ölçeğine Ait Sorular

Performans (toplam açıklanan varyans: 54,623)		Faktör Yükleri
Faktörler	Sorular	
Açıklanan varyans: %17,177 Güvenirlilik Katsayısı: 0,7665 Ort.: 3,26 Std. Sapma: 0,78		
İşlevsel performans	F1. Üretimde esneklik	0,75
	F2. Ürün/hizmet kalitesi	0,68
	F3. Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulaması	0,68
	F4. Ürün maliyetinin düşüklüğü	0,58
	F5. Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim	0,54
Açıklanan varyans: %17,957 Güvenirlilik Katsayısı: 0,8051 Ort.: 3,32 Std. Sapma: 0,81		
Çıktı performans	F6. Pazar payı büyüklüğü	0,74
	F7. Ciro karlılığı (Kar / Toplam satışlar)	0,70
	F8. Toplam satışlar	0,69
	F9. Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi	0,65
	F10. Ürün tasarımı	0,60
Açıklanan varyans: %19,489 Güvenirlilik Katsayısı: 0,8128 Ort.: 3,4 Std. Sapma: 0,73		
Yenilik ve uyum sağlama	F11. Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	0,72
	F12. İş süreç ve yöntemleriyle ilgili geliştirilen yenilikler	0,70
	F13. Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	0,66
	F14. Patent alınabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	0,62
	F15. İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	0,59
	F16. Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sürebilme	0,47

Araştırmanın temel amacı kurumsallaşma ve performans arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Yapılan faktör analizi ile bu temel kavramları oluşturan faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Tek yönlü kuyruk testi ile yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 3) ve çoğunlukla değişkenler arasında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 For.	3,26	1,28	1								
2 Oto.	3,63	0,95	,252**	1							
3 Pro.	3,47	1,04	,178**	,632**	1						
4 Kül.	3,56	0,94	0,085	,389**	,407**	1					
5 Say.	3,90	0,97	,267**	,465**	,368**	,412**	1				
6 Sos.	4,16	0,82	,215**	,338**	,318**	,389**	,687**	1			
7 Tut.	3,97	0,79	,147*	,479**	,393**	,414**	,587**	,670**	1		
8 İş.	3,26	0,78	0,109	,217**	,238**	,168**	,200**	0,102	,125*	1	
9 Çık.	3,32	0,81	0,091	0,074	0,078	-0,027	,180**	0,035	0,079	,513**	1
10 Ye	3,40	0,73	0,042	,231**	,297**	,171**	,286**	,117*	,210**	,608**	,625**

** p < 0.01 (tek yönlü kuyruk testi)

* p < 0.05 (tek yönlü kuyruk testi)

5.6. Hipotezlerin Test Edilmesi

Kurulan birinci regrasyon modelinde kurumsallaşmayı oluşturan kavramların işlevsel performans üzerindeki etkileri incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,10$) ve açıklanan varyans %4.9'dur. Kurumsallaşmayı oluşturan kavramların anlamlılık düzeyleri incelendiğinde profesyonelleşmenin anlamlı katkısı görülmektedir. Modelle ilgili bilgileri aşağıdaki tabloda (Tablo 4) bulmak mümkündür.

Kurumsallaşmanın çıktı performansı üzerindeki etkilerini görmek amacıyla ikinci bir regrasyon modeli oluşturulmuştur. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,10$) ve varyansın %2.9'u açıklanmaktadır. Saydamlık çıktı performansını olumlu yönde etkilerken, sosyal sorumluluk olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer değişkenlerin ise anlamlı etkisi görülmemektedir. Modelle ilgili bilgileri aşağıdaki tabloda (Tablo 5) bulmak mümkündür.

Tablo 4: Kurumsallaşmanın İşlevsel Performansa Etkileri

Model 1	Bağımlı Değişken: İşlevsel Performans		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Formalleşme	0,040	0,540	H1a Red
Otonomi	0,050	0,560	H2a Red
Profesyonelleşme	0,150	0,100	H3a Kabul
Kültürel güç	0,060	0,440	H4a Red
Saydamlık	0,150	0,120	H5a Red
Sosyal sorumluluk	-0,080	0,410	H6a Red
Tutarlılık	-0,020	0,790	H7a Red
Model			
R kare = 0,049		Serbestlik derecesi: 149; 201	
Açıklanan Varyans: %4.9		F= 2,485 Anlamlılık (p): 0,018	

Tablo 5: Kurumsallaşmanın Çıktı Performansına Etkileri

Model 2	Bağımlı Değişken: Çıktı Performansı		İlgili Hipotez
	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
Formalleşme	0,050	0,500	H1b Red
Otonomi	-0,043	0,666	H2b Red
Profesyonelleşme	0,069	0,455	H3b Red
Kültürel güç	-0,122	0,139	H4b Red
Saydamlık	0,303	0,004	H5b Kabul
Sosyal sorumluluk	-0,186	0,089	H6b Kabul
Tutarlılık	0,063	0,539	H7b Red
Model			
R kare = 0,029		Serbestlik derecesi: 149; 201	
Açıklanan Varyans: %2.9		F= 1,869 Anlamlılık (p): 0,077	

Kurumsallaşmayı oluşturan kavramların yenilik ve uyum yapma performansı üzerindeki etkilerini görmek amacıyla üçüncü regrasyon modeli oluşturulmuştur. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,10$) ve varyansın %14.9'unu açıklamaktadır. Bu modelde profesyonelleşmenin anlamlı ($p < 0,10$) ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Saydamlığın da yine pozitif yönde etkisi anlamlıdır ve bu performans çıktısı üzerinde profesyonelleşmeye göre daha çok etkili olduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluğun da modelde anlamlı etkisi görülmektedir. Ancak bu etki olumsuz yöndedir. Modelle ilgili bilgileri aşağıdaki tabloda (Tablo 6) bulmak mümkündür.

Tablo 6: Kurumsallaşmanın Yenilik ve Uyum Performansına Etkileri

Model 3	Bağımlı Değişken: Yenilik ve Uyum Performansı		İlgili Hipotez
	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
Formalleşme	-0,045	0,523	H1c Red
Otonomi	-0,029	0,758	H2c Red
Profesyonelleşme	0,237	0,008	H3c Kabul
Kültürel güç	0,005	0,950	H4c Red
Saydamlık	0,321	0,001	H5c Kabul
Sosyal sorumluluk	-0,228	0,029	H6c Kabul
Tutarlılık	0,100	0,306	H7c Red
Model			
R kare = 0,149		Serbestlik derecesi: 194; 201	
Açıklanan Varyans: %14.9		F= 4,847 Anlamlılık (p): 0,000	

5.7. Demografik Bulgular

Bu kısımda işletmeler yaşlarına göre gruplandırılmıştır. Birinci grupta işletme yaşı 1-5 yıl arası olanlar (24 işletme), ikinci grupta 6-10 olanlar (43 işletme) ve üçüncü grupta ise 11 ve üzeri olanlar (111 işletme) bulunmaktadır. Gruplar arasındaki farkları analiz etmek amacıyla F-testi ve Post-Hoc testi olarak LSD analizi yapılmıştır. Grup ortalamaları ve F-testi anlamlılık katsayıları aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 7). Gruplar arasında saydamlıkta istatistiksel olarak anlamlı fark görülmektedir. Yaşlı işletmelerin küçüklere göre daha saydam olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde ise gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

İşletmeler çalışan sayısına göre gruplandırılarak, grupların araştırmada geçen kavramlarla ilgi ortalamaları arasında fark olup olmadığı F-testi ile test edilmiştir (Tablo 8). Analize ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Çalışan sayısı 1-50 arası olan 114 işletme (küçük), 51-250 arası olan 43 işletme (orta büyüklükte) ve 251 ve üzeri olan 24 işletme (büyük) bulunmaktadır. Post Hoc testi olarak LSD testi sonuçlarına göre grupların bazı kavramlarla ilgi ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Büyük işletmeler orta büyüklükteki ve küçük işletmelere göre daha fazla formalleşmektedirler. Orta büyüklükteki işletmeler ise küçüklere göre daha fazla formalleşmektedirler. Küçük işletmeler ve orta büyüklükteki işletmeler büyük işletmelere göre daha profesyonel olmaktadır. Kültürel güç açısından gruplar karşılaştırıldığında ise küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha güçlü kültüre sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 7: Yaş Gruplarına Göre İşletmelerin Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Ortalamalar				Farklılık F değeri	Anlamlılık (p) değeri
	1-5 Yıl (24 işletme)	6-10 Yıl (43 işletme)	11 Yıl ve üstü (111 işletme)	Genel Ort.		
Kurumsal.	3,66	3,61	3,80	3,74	1,537	0,218
Formalleşme	3,26	2,98	3,42	3,29	1,783	0,171
Otonomi	3,37	3,62	3,70	3,64	1,138	0,323
Profesyonel.	3,51	3,56	3,42	3,47	0,307	0,736
Kültürel güç	3,46	3,54	3,65	3,60	0,491	0,613
Saydamlık	3,80	3,66	4,05	3,92	2,695	0,070
Sosyal sor.	4,28	4,00	4,27	4,21	1,915	0,150
Tutarlılık	3,93	3,9	4,10	4,03	1,195	0,305
Performans	3,15	3,31	3,38	3,33	1,294	0,277
İşlevsel Per.	3,05	3,11	3,36	3,26	2,693	0,070
Çıktı Perfor.	3,11	3,33	3,36	3,32	0,922	0,400
Yenilik Per.	3,29	3,50	3,42	3,42	0,644	0,526

Tablo 8: Çalışan Sayısı Gruplarına Göre İşletmelerin Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Ortalamalar				Farklılık F değeri	Anlamlılık (p) değeri
	1-50 Kişi (114 İşletme)	51-250 Kişi (39 İşletme)	251 ve Üzeri (24 İşletme)	Genel Ort.		
Kurumsallaşma	3,72	3,72	3,73	3,72	0,003	0,997
Formalleşme	3,12	3,32	4,02	3,28	4,840	0,009
Otonomi	3,63	3,60	3,80	3,64	0,353	0,703
Profesyonel.	3,49	3,62	2,92	3,44	3,775	0,025
Kültürel güç	3,68	3,53	3,08	3,56	4,051	0,019
Saydamlık	3,88	3,87	4,15	3,91	0,832	0,437
Sosyal sor.	4,19	4,16	4,25	4,19	0,100	0,905
Tutarlılık	4,07	3,92	3,88	4,01	0,918	0,401
Performans	3,30	3,36	3,42	3,33	0,389	0,678
İş. Per.	3,23	3,28	3,25	3,24	0,049	0,953
Çıktı Per.	3,26	3,30	3,64	3,32	2,112	0,124
Yen. ve Uy.	3,39	3,49	3,36	3,41	0,293	0,746

6. SONUÇ

Kurumsallaşmanın; işletme eylemleri, yapıları ve performansı üzerinde oldukça fazla etkileri bulunmaktadır (Ruekert et al, 1985:15). Formalleşme ile koordinasyon artmakta, kontrol sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta ve performans artmaktadır (Frazier, 1999:241). Profesyoneller, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle baş edebilmektedirler. Profesyonellere otonomi verilerek alanlarında karar vermeleri sağlanmaktadır. Bu da işletmelerin performansını artıran bir etki yaratmaktadır. Profesyoneller belirli alanlarda uzmandırlar ve bu uzmanlıkları, işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır (Ruekert et al, 1985:16). Kurumsallaşan işletmeler güçlü kültür oluşturmaktadırlar. Güçlü kültür işletme hedeflerini destekleyerek performansı artırmaktadır. İşletme kültüründeki paylaşılan değerler, işletmelerin stratejileri başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamakta ve performansı artırmaktadır (Jaworski ve Merchant, 1988:36). Saydamlık işletmelerde bilginin kaydedilmesini ve yayılmasını sağladığından performansı olumlu etkilemektedir. Sosyal sorumluluk geliştiren işletmeler müşterilerin değerlerini dikkate alarak eylemler geliştirmektedirler. Bu da müşterilerin işletmeyle daha çok iş yapmasını sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk gösterme, kısa vadede maliyetleri artırmakla birlikte, orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Stratejilerle tutarlı olan davranışlar, işletmelerin etkin olmasını sağlayarak performansı artırmaktadır. Strateji ve eylemlerdeki tutarlılık, maliyetlerin azalmasını sağlayarak da işletme performansını artırmaktadır (Deshpande et al, 1993:26).

Ancak yapılan bu araştırma ile elde edilen bazı sonuçların literatüre uygun çıkmadığı görülmektedir. Bunun temel nedeni olarak ise Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin iyi yönetilememesi olarak görülmektedir. Kurumsallaşmayı oluşturan formalleşme ile performans çıktıları arasında korelasyon bulunamamıştır. Yine yapılan regresyon analizlerinde formalleşmenin performansı etkilemediği görülmektedir. Oysa literatürde formalleşmenin özellikle işlevsel performansı artıracağı belirtilmişti. Bu açıdan bu araştırmada, formalleşme ile ilgili elde edilen bulgular literatürle örtüşmemektedir.

Profesyonelleşme ve otonomi ile işlevsel performans ve yenilik ve uyum sağlama performansı arasında zayıf da olsa korelasyon bulunmaktadır. Bu da literatürü desteklemektedir. Yapılan regresyon analizlerinde profesyonelleşmenin işlevsel performansı, ve yenilik ve uyum sağlama performansını etkilediği görülmektedir. Bu nedenle profesyonelleşmeyle ilgili bu bulgular literatürü desteklemektedir. Daha önce bahsedildiği gibi profesyonel işletmeler mesleki ve sektörel kurumlara üye olmakta ve ayrıca çalışanların uzmanlıklarını kullanabilecekleri işletme iklimi oluşturmaktadırlar. Bunlar da yenilik yapmayı kolaylaştırmaktadır.

Korelasyon analizinde kültürel güçle işletme performansı arasında ilişki görülmemektedir. Regresyon analizlerinde de yine kültürel gücün işletme performansını olumlu etkilemesi beklenmekte idi. Ancak bu da bulunamamıştır. Bunun temel nedeni aile işletmelerindeki kültürün akrabalık ilişkilerinden kaynaklanan etkiler altında kalması olabilir. Bilindiği gibi küçük işletmelerde genelde yakın akrabalar istihdam edilmektedir.

Saydamlık ile işletmelerin işlevsel ve yenilik ve çıktı performansı arasında olumlu zayıf ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizlerinde literatürde beklendiği gibi saydamlığın performansı olumlu etkilediği görülmektedir. Özellikle çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama performansını oldukça etkilediği görülmektedir. Bunun nedeni ise daha önce değinildiği gibi saydam işletmelerde bilgi belirli normlara uygun olarak tutulmakta ve ilgili kişilerle paylaşılmaktadır. Sosyal sorumluluğun ise kısa vadede maliyetleri artırdığı, uzun vade de ise olumlu sonuçlar yarattığına değinilmişti. Bu araştırmada ankete katılanlardan performansın son üç yıl değerlendirmesi istendiği için uzun vadeli performans ile ilgili yorum yapılamamaktadır.

Tutarlılık ile sadece işletme performansının uyum sağlama ve yenilik performansı boyutu arasında zayıf olumlu korelasyon görülmektedir. Regresyon analizlerinde tutarlılığın performans çıktılarına etkisi görülmemektedir.

Araştırmada temel demografik değişkenler olarak işletme büyüklüğü, çalışan sayısı ve işletmelerin ciroları kullanılmıştır. Ancak cevaplayıcıların önemli bir kısmı işletmelerinin ciroları ile ilgili soruyu cevaplamadıklarından büyüklük olarak sadece işletmelerde çalışanların sayısı değerlendirmeye alınmıştır. Bir diğer değişken olarak da işletmelerin yaşı analizlerde kullanılmıştır.

Literatürde özellikle kurumsallaşma ile işletmenin yaşı ve çalışan sayısı arasında bir ilişki olduğu ortaya konmakla beraber, bu araştırmada bu ilişki bulunamamıştır. Bulunamamasının nedeni ise ülkemize özeldir. Türkiye'de kısmen büyük ve çalışan sayısının fazla olduğu işletmeler bile hala kurumsallaşmayı

gerçekleştirememiştir. Bu durum literatüre uygun olmadığından araştırılması gereken bir noktadır. İşletmelerin yaşlandıkça daha saydam olduğu görülmektedir. Bunun nedeni işletmelerin özellikle kuruluş yıllarında daha çok kayıt dışı iş yapmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışan sayısı az olan işletmelerin daha esnek olduğu görülmektedir. Bu tür işletmeler değişime daha iyi ayak uydurabilmektedirler. İşletmeler çalışan sayısı arttıkça daha çok formalleşmektedir. Bu işletme yapısının ve eylemelerinin düzenlenmesi açısından gerekmektedir. Ancak bu esnekliği azaltan bir unsur olarak düşünülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyüklerden daha fazla profesyonelleşmektedir. Küçük işletmelerde çalışan sayısı az olduğundan işletme kültürünün kabul düzeyi ve yaygınlığı daha fazla olmaktadır. Büyük işletmeler küçüklere göre daha iyi çıktı performansı elde etmektedir. Çünkü büyük işletmelerin yıllarca elde ettikleri müşterileri onların pazar payını artırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Apaydın, F. (2007), "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.
- Begley, T. M. ve D. P. Boyd (1987), "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 79-93.
- Cavuşgil, S. T. ve S. Zou (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 1-21.
- Chakravarthy, B. S. (1986), "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 437-458.
- Cohen, A. ve Y. Kol (2004), "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, pp. 386-405.
- Covin, J. G. ve T. Covin (1990), "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 14, No. 4, pp. 35-50.
- Dando, N. ve T. Swift (2003), "Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 2/3, pp. 195-200.
- Davis, G. F. (1991), "Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercorporate Network", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 583-613.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52.

- Dekimpe, M. G. ve D. M. Hanssens (1999), "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-Term Marketing Profitability", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 397-412.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.
- Deshpande, R., J. U. Farley ve F. E. WEBSTER, JR. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.
- DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis: 1991*, pp. 63-82. University of Chicago Press: Chicago.
- Ergün, E., E. Eren, L. Alpkan, C. Yılmaz ve R. Kaynak (2003), "Moderating Effects of Market Dynamism on the Relationship between Basic Cultural Assumptions and Firm Performance", *The Global Business and Technology Association*.
- Frazier, G. L. (1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, pp. 226-240.
- Gatignon, H. ve J. Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 77-90.
- Gottlieb, J. Z. ve J. Sanzgiri (1996), "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organization", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 12, pp. 1275-1285.
- Greening, D. W. ve B. Gray (1994), "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 467-498.
- Hall, R. H. (1968), "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 92-104.
- Hall, R. (1976), "A System Pathology of an Organization: The Rise and Fall of the Old Saturday Evening Post", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 185-211.
- Hansen, G. S. ve B. Wernerfelt (1989), "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, pp. 399-411.
- Hartline, M. D., J. G. Maxham III ve D. O. McKEE (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, pp. 35-50.

- Harts, S. L. (1992), "An Integrative Framework for Strategy-Making Process", *Academy of Management Review*, Vol. 17, pp. 327-351.
- Homburg, C., W. D. Hoyer ve M. Fassnacht (2002), "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 86-101.
- Jaworski, B. J. ve K. A. Merchant (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 23-39.
- Kimberly J. R. (1978), "Hospital Adoption of Innovation: The Role of Integration into External Informational Environments", *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 19, No. 4, pp. 361-373.
- Kostova, T. (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 308-324.
- Kraatz, M. ve E. Zajac (1996), "Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 812-836.
- Lumpkin, G. T. ve G. G. Dess (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.
- Matsuno, K., J. T. Mentzer, ve A. Özsoy (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, pp. 18-32.
- McKee, D. O., P. R. Varadarajan ve W. M. Pride (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, pp. 21-35.
- McWilliams, A. ve D. Siegel (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 117-127.
- Meyer, J. W. ve B. Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis: 1991*, pp. 41-62. University of Chicago Press: Chicago.
- Miller, R. L., W. F. Lewis ve J. P. Merenski (1985), "A Value Exchange Model for the Channel of Distribution: Implications for Management and Research", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 13, No. 4, pp. 1-17.
- Milne, M. J. ve D. M. Patten (2002), "Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 372-397.

- Morgan, R. M. ve S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.3, pp. 20-38.
- Noble, C. H., R. K. Sinha, ve A. Kumar (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 25-39.
- Pelham, A. M. ve D. T. Wilson (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, pp. 27-43.
- Quinn, R. ve K. Cameron (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol. 29, pp. 33-51.
- Ruekert, R. W., O. C. Walker, Jr. ve K. J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp. 13-25.
- Rust, R. T., C. Moorman ve P. R. Dickson (2002), "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 7-24.
- Scott, W. R. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4, pp. 493-511.
- Selznick, P. (1996), "Institutionalism "Old" and "New" ", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, pp. 270-277.
- Shrivastava, P. ve J. H. Grant (1985), "Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 97-113.
- Staggenborg, S. (1988), "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement", *American Sociological Review*, Vol. 53, No. 4, pp. 585-606.
- Straw, B., L. Sandelands, ve J. Dutton, (1981), "Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel and Reorientation", In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 171-232. Greenwich, CT:JAI Press.
- Swait, J. ve T. Erdem (2002), "The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 3, pp. 304-320.
- Szymanski, D. M., S. G. Bharadwaj ve P. R. Varadarajan (1993), "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 1-18.

- Venkatraman, N. (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *Management Science*, Vol. 35, pp. 942-962.
- Waddock, S. (2004), "Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real", *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, No. 4, pp. 313-327.
- Walker, O. C. Jr. ve R. W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, pp. 15-33.
- Walker, O. C. Jr. (1997), "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 1, pp. 75-82.
- Wallace, J. E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 228-255.
- Westphal, J. D., R. Gulati ve S. M. Shortell (1997), "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No.2, pp. 366-394.
- Yılmaz, C., L. Alpkan ve E. Ergün (2005), "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1340-1352.
- Zahra, S. A. ve J. G. Covin (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 43-58.
- Zajac, E. J. ve J. D. Westphal (2004), "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", *American Sociological Review*, Vol. 69, No. 3, pp. 433-457.
- Zucker, L. G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis: 1991*, pp. 63-82. University of Chicago Press: Chicago.