

## KURUMSAL MANTIKLARIN İÇSELLEŞTİRİLMESİ VE STRATEJİK PRATİKLER: TÜRK TEKSTİL SANAYİİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN\*

### ÖZ

Bu çalışma bir yarıyla Türk tekstil sanayiinde yaşanan dönüşüm kurumsal mantık perspektifinden araştırmayı öte yandan da kurumsal mantıkların içselleştirilmesi, stratejik pratikler ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Türk tekstil sanayiinde nitel araştırma teknikleri kullanılarak görgül bir çalışma yapılmıştır. Doküman incelemeleri ve görüşmeler yoluyla toplanan verilerin analizi kurumsal mantıkların melezleşmesi ile stratejik pratiklerin melezleşmesi arasında doğrusal bir bağlantı olmadığını göstermiştir. Araştırma bulguları kurumsal mantıkların melezleşmesiyle, stratejik pratiklerin melezleşmediğini bunun aksine seçici bağlanma (Pache ve Santos, 2013) mekanizmasının kullanılabildiğini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, kurumsal mantıkların benimsenmesinde ve stratejik pratiklerin biçimlendirilmesinde uyulacak kurumsal mantık türünün hayatta kalabilmede önemli olduğuna işaret etmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** *Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi, Stratejik Pratikler, Türk Tekstil Sanayii, Seçici Bağlanma, Melezleşme*


## INTERNALIZATION OF INSTITUTIONAL LOGICS AND STRATEGIC PRACTICES: A RESEARCH STUDY IN THE TURKISH TEXTILE INDUSTRY

### ABSTRACT

This study aims to investigate the transformation of the Turkish textile industry through the institutional logic perspective. On the other hand, this study aims to find out the relationship between internalization of the institutional logic, strategic practices, and organizational performance. In accordance with these purposes, the ampirical research has been performed through the usage of qualitative research techniques. The analysis of document examinations as well as the interview notes showed that there was no linear relationship between the hybridization of institutional logic and hybridization of strategic practices. Research findings revealed that the hybridization of institutional logic didn't hybridize to strategic practices, but that selective coupling (Pache and Santos, 2013) mechanism could be used. Research findings indicate that the type of institutional logic to

---

\* Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü, Adana, E-posta: mozseven@atu.edu.tr,

 <https://orcid.org/0000-0003-3720-646X>

## Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma

be followed in adopting institutional logic and shaping strategic practices is important in survival.

**Keywords:** *Internalization of the Institutional Logics, Strategic Practices, Turkish Textile Industry, Selective Coupling, Hybridization*

### GİRİŞ<sup>1</sup>

Son yıllarda belirli bir örgütsel alanda yaşanan değişimlerle gelişen kurumsal karmaşıklık ile örgütlerin bunlara verdikleri tepkiler arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sayısında artış yaşandığı göze çarpmaktadır (Battilana ve Dorado, 2010; Özseven ve Danışman, 2017; Pache ve Santos, 2013; York, Hargrave ve Pacheco, 2016). Bu çalışmalarda örgütlerin her iki kurumsal mantığı da bütünleştirerek melez örgüt kimlik ve form geliştirebildikleri (Battilana ve Dorado, 2010; Jay, 2013), melez örgüt geliştirilse dahi uygulamaların şekillenmesinde sadece bir mantığa paralel hareket edebildikleri (seçici bağlanma) (Pache ve Santos, 2013), veya melez uygulamalar adapte ederek kurumsal karmaşıklığa (Özseven ve Danışman, 2017), yanıt verebildikleri gösterilmiştir. Peki, bu melezleşme rekabetçi alanda örgütsel konumun belirleyicisi niteliğindeki stratejik pratiklerin şekillenmesinde nasıl bir etkiye bulunmaktadır? Stratejik pratiklerin şekillenmesiyle kurumsal mantıkların içselleştirilmesi arasındaki bu ilişki örgütlerin alandaki konumlarında nasıl bir sonuç doğurmaktadır? Bu çalışmada da bu sorulara yanıt aranarak, kurumsal mantıkların içselleştirilmesi, stratejik pratiklerin şekillenmesi ve örgütsel performans arasındaki ilişki ortaya konmak istenmektedir. 1997 sonrası Türk tekstil sanayiinde yaşanan değişimler bu ilişkiyi açıklayabilmeye yönelik fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle Türk tekstil sanayiinde dönüşüm süreci araştırılarak görgül bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde kuramsal bilgilere yer verilmektedir. Bunu Türk tekstil sanayisine yönelik açıklamalar izlemektedir. Sonrasında araştırmanın yöntemine dair bilgiler sunulmaktadır. Son olarak araştırma bulguları raporlanmakta ve sonuçlar özetlenmektedir.

---

<sup>1</sup> İlk versiyonu 9.Örgüt Kuramı Sempozyumunda bildiri olarak sunulan ve Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri ve Koordinasyon Birimince desteklenen 18113001 No.lu projeden üretilen bu makalenin geliştirilmesinde sağladıkları katkılardan ötürü Serkan DİRLİK'e, Tarık BOZBEY'e ve Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri ve Koordinasyon Birimine teşekkür ederim.

**KURAMSAL ÇERÇEVE**

Belirli bir örgütsel alandaki hakim kural, uygulama, norm, değer, kimlik ve sembolleri belirleyen kurumsal mantıklardaki dönüşümler ve gelişmeler (Thornton ve Ocasio, 1999: 804; Thornton, 2001; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012: 163, 164, 165), örgütsel alanda çoklu kurumsal yapıların birlikte bulunmasına yol açarak kurumsal karmaşıklığın gelişimine zemin hazırlar (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, ve Lounsbury, 2011; McPherson ve Sauder, 2013). Örgütler de kimliklerini gözden geçirerek (Battilana ve Dorado, 2010), melez bir örgütsel form geliştirerek (Jay, 2013), veya işlevselci davranarak (Pache ve Santos, 2013) bu karmaşıklığa yanıt verebilirler.

Durand, Szousta, Jourdan ve Thornton (2013) örgütlerin sadece var olan mantığı devam ettirebildiklerini, mevcut mantığa başka bir mantık ekleyebildiklerini ya da sadece yeni mantığa uygun hareket edilebildiklerini belirtmişlerdir. Bunun dışında yazındaki çalışmalarda kurumsal mantık seviyesinde her iki mantığın yeni bir mantık altında bütünleştirilerek yeni bir mantığı ortaya çıkartacak şekilde melezleşmesi (hybridization) şeklinde yanıt verilebildiği de gösterilmektedir (Battilana ve Lee, 2014; Battilana, Besharov ve Mitzinneck, 2017: 145; York, Hargrave ve Pacheco, 2016). Kurumsal karmaşıklığa karşı mantık düzeyinde verilebilecek bir diğer yanıt türü ise her iki mantığın da unsurlarından fedakarlık edilerek mantıklar arasında uzlaşının (compromise) gelişebilmesidir (York vd., 2016). Çoklu kurumsal mantıkların örgütsel seviyede birlikte bulunarak gerginliği arttırması ise rekabetçi (contestation) durumunun gelişmesiyle de son bulabilir (York vd., 2016). Bu noktada çoklu kurumsal mantıkların her zaman örgütsel seviyede bütünleşmediği örgütün farklı departmanlarında farklı mantıkların yansıtılmasıyla farklılaştırmanın ortaya çıkabileceğine yönelik argümanlara da yazında rastlanmaktadır (Battilana vd., 2017: 147; Canales, 2014). Bu ayrışmada örgütün her iki mantığı da birlikte barındırdığı ama ikisinin arasında bütünleşme olmadığından ötürü sinerjinin gelişmediği (Pratt ve Foreman, 2000), ve ilgili departman özelinde sadece bir kurumsal mantık unsurlarının bulunmasına yönelik diğer kurumsal mantık unsurlarının adapte edilmesine yönelik bir engelleme (buffering) söz konusudur (Litrico ve David, 2017; Pratt ve Foreman, 2000). Kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilen yanıt türlerinin örgütsel uygulamalarda nasıl geliştiğini gösteren görgül çalışmalar da yazında mevcuttur. Örneğin, Özseven ve Danışman (2017) Türk bankacılık

## **Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

sektöründe yaptıkları çalışmada, 2001 sonrası bankacılık sektöründe ticari bankacılık kurumsal mantığının hakimiyetini arttırmasıyla, 2001 öncesi kalkınma kurumsal mantığının etkisi altında faaliyet gösteren kamu bankalarının melez örgütsel kimlik geliştirerek, örgütsel uygulamaların adapte edilmesinde de melez uygulamaların yanında sadece hakimiyeti daha fazla olan kurumsal mantığa göre uyarlama yapıldığını göstermişlerdir. Pache ve Santos da (2013), örgütlerin geri dönüşüm ve geçici çalışma sektörlerinde melez tipi bir örgüt geliştireler dahi örgütsel uygulamaların adapte edilmesinde uygulamada işlevsel olan kurumsal mantığa uygun hareket edilebileceğine işaret eden seçici bağlanma (selective coupling) mekanizmasına başvurulduğunu göstermişlerdir.

Kurumsal mantık perspektifine göre tepeden inme (top-down) etkiye yönelik bu etkinin, örgütlerin örgütsel alandaki konumlarının belirleyicisi stratejik pratiklerle ne tür bir ilişkiye sahip oldukları tam olarak bilinmemektedir (Anand ve Peterson, 2000: 281; Jarzabkowski, 2003, 2004; Whittington, 1996, 2003, 2006). Ansoff ve Brandenburg çalışmalarında (1971a, 1971b) örgütsel tasarımda hangi faaliyetlerin stratejik olduğuna dair açıklamalarda bulunmuşlardır. Buna göre, hangi müşteriye hangi ürün satılacağına karar verilmesi, fiyatlandırma, lojistik, ürün-piyasa konumunun genişliği ve çeşitliliği, üretim hatlarının tasarımı, pazarlama ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin stratejik nitelikte olduğu Ansoff ve Brandenburg (1971a, 1971b) tarafından ifade edilmiştir. Bu noktada örgütsel tasarıma yön veren kural, norm ve değerleri belirleyen kurumsal yapılarla bu stratejik pratiklerin şekillenmesi arasındaki ilişki nasıldır? sorusu akıllara gelir. Özellikle de Durand vd.'nin, (2013), stratejik faktörlerin kurumsal seçimleri etkilediğini belirtmesinin yanında örgütsel alanda çoklu kurumsal mantıklara karşı verilecek yanıtların kurumsal mantıkların stratejik bir kaynak şeklinde değerlendirilebileceğine yönelik vurgulamaları kurumsal karmaşıklığın yönetiminde kurumsal mantıkların içselleştirilme türü ve stratejik pratikler arasındaki ilişkinin örgütsel performans ile nasıl bir bağlantıya sahip olduğunu akıllara getirmektedir. Miller ve Friesen (1982: 890) başarılı firmaların başarısız firmalara göre yapısal değişimleri daha çok yaptığını göstermişlerdir. Stratejik yönetim yazınında yapı ve strateji arasındaki ilişkiye bir vurgu da Miller ve Friesen'in (1980: 592-593) çalışmasında örgütün yapısal değişime girmeden bir 'momentuma' yakalanmasının stratejik değişimleri de engelleyebileceğini, ancak yapıyı değiştirmeye başladığında tüm değişkenleri

## Mustafa Özseven

de değiştireceğini göstermişlerdir. Miles, Snow, Meyer ve Coleman (1978: 550, 551, 555, 557), yapısal değişimle bunlara karşı sergilenen yaklaşımın korumacı (defender), araştırmacı (prospector), analizci (analyzer) ve reaktif olmak üzere dört temel kategoride sınıflandırmıştır. Buna göre değişime kapalı olanlar korumacı, ürün ve pazarlarında yenilikçi olanlar araştırmacı, değişimleri dengeli bir şekilde analiz edip uyarlayanların analizci, çevre değiştikten sonra eylemde bulunanların ise reaktif türde olduğu göstermişlerdir (Miles vd., 1978: 550, 551, 555, 557). Ocasio ve Radoynovska da (2016), kurumsal yapılardaki değişime paralel şekilde örgütsel pratiklerin gözden geçirilmesini atak strateji olarak nitelendirirken, alanda gelişen yeni koşulları göz ardı ederek eski kurumsal yapıya hareket etmeyi ise defansif strateji şeklinde adlandırmışlardır.

Özetle, kurumsal mantıkların içselleştirilme türü ile stratejik pratiklerin adaptasyonu arasındaki ilişki örgütlerin performanslarına (hayatta kalabilme açısından) etkisi nasıldır? Çoklu kurumsal mantıklar ve örgütsel uygulamaların arasındaki ilişkiyi araştırırken Pache ve Santos (2013) tarafından tanımlanan seçici bağlanma ve alan düzeyindeki mantıklar arasındaki etkileşime yönelik geliştirilen melezleştirme (York vd., 2016) mekanizmaları kurumsal mantıkların içselleştirilmesi ve stratejik pratiklerin adaptasyonu açısından bir yol gösterici olabilir mi? Farklı içselleştirme ve stratejik pratiklerin farklı mekanizmalarla adaptasyonu kurumsal karmaşıklık altında hayatta kalabilmede nasıl bir etkiye sahiptir? Türk tekstil sektöründe 1997 yılından itibaren yaşanan değişimler bu sorunun cevaplanabilmesine yönelik fırsatlar sunmaktadır.

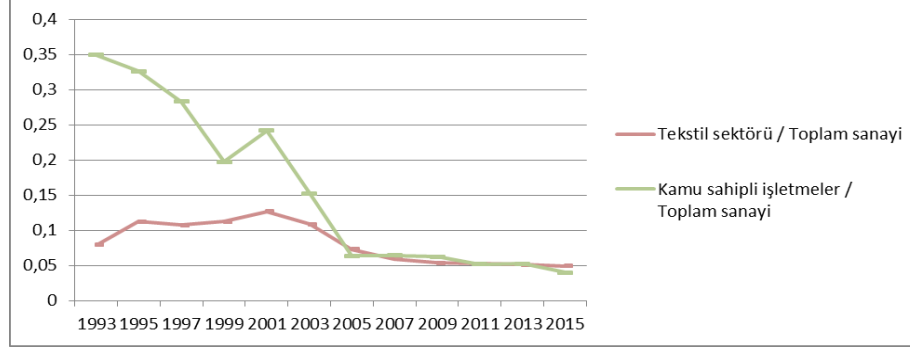
## TÜRK TEKSTİL SANAYİİ

1900'lerin ilk yıllarında sanayileşen Türk tekstil üretiminin, 1920'lerden itibaren devlet kontrolünde geliştiği (Tekeli ve İlkin, 2009a), ve 1980'li yıllara kadar 1950 sonrası artan piyasalaşmanın etkisiyle de hem devlet hem de piyasa mantıklarına paralel şekilde evrildiği düşünülebilir (Öniş ve Şenses, 2007: 265; Tekeli ve İlkin, 2009b: 145). Bunda kamu sahipliğinde Sümerbank'ın kurulmasının ve 1950'lerden sonra, Marshall yardımlarıyla devlet gözetiminde yeni özel fabrikaların kurulmasının etkili olduğu düşünülebilir (Öniş ve Şenses, 2007: 265; Tekeli ve İlkin, 2009b: 145; ayrıca (bkz. 3/6/1933 kabul tarihli ve 2262 sayılı Sümerbank Kanununun 2. Maddesi) (Resmi Gazete, 1933; Tekeli ve İlkin, 2009a). 1980 sonrasında ülke

### Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma

ekonomisinde görülen serbestleşme tekstil sanayiinde de etkisini kamu sahipliğindeki fabrikaların özelleştirilmesi ve özel girişimcilerin tekstil sanayiinde yatırımlarına hız vermesiyle kendisini göstermiştir (Görüşmeci notları; Öniş ve Şenses, 2007: 265). Türk tekstil sanayiindeki esas dönüşümün ise 1997 yılından itibaren geliştiği söylenebilir. Zira bunda talep tarafında kalitenin gözetilmesine yol açan ve rekabeti arttıran Gümrük birliği antlaşmasının imzalanması (Dışişleri Bakanlığı, 2011), etkili olmuştur. Özelleştirmeler (bkz. 95769 Sayılı Sümerbank'ın Özelleştirilmesine İlişkin Özelleştirme Yüksek Kurulu Kararı, Resmi Gazete, 1995b), ve Gümrük birliği antlaşmasının Türk tekstil sanayiinin görünümünde değişimlere yol açtığı görülmektedir. Şekil 1'de de görüldüğü üzere Türk tekstil sanayiinin toplam sanayi içindeki payı ve kamu sahipli tekstil işletmelerinin toplam sanayideki payı azalmıştır.

**Şekil 1: Genel Sanayi İçinde Kamu ve Tekstil Sanayinin Payı (1993-2015)**



Kaynak: Bu şekil İSO 500-I ve 500-II verileri analiz edilerek oluşturulmuştur (İstanbul Sanayi Odası, 2017).

1990'lı yıllarda tekstil sanayiinde öne çıkan bir diğer önemli gelişme de devlet teşviğinin ihracata yönelik olmasıdır (bkz. Resmi Gazete, 1995a). Ne var ki bu destek türü, 2000'li yılların başında değişmiş, teşvikler illerin gelişimine paralel şekilde yeniden düzenlenmiştir. 5084 sayılı Kanun ile tekstil sanayiinde önde olan Adana iline komşu Kahramanmaraş ve Osmaniye ile Bursa ve Denizli illerine komşu Uşak iline yatırım yapıldığında düşük vergi oranının getirilmesi, işçi primlerinin bir kısmının devlet tarafından karşılanması, elektrik kullanım tutarının devlet tarafından karşılanacağına

## Mustafa Özseven

taahhüt edilmesi bazı teşvik türlerindedir (Resmi Gazete, 2004). 2004 yılında bu teşviklerin yürürlüğe konmasının hemen akabinde 2005 yılında Çin'e uygulanan kotaların kaldırılmasıyla Gümrük Birliği Antlaşmasıyla artan rekabetin boyutlarına, düşük maliyetli üretim yapabilme de eklenmiştir (Öngüt, 2007).

1997 sonrası başta olmak üzere ortaya çıkan bu gelişmeler Türk tekstil sanayiinde etkili kurumsal mantıkların alandaki hakimiyetlerinde de değişime yol açmıştır. Üretimde geleneksel üretim makinelerinin kullanıldığı, müşteri istek ve ihtiyaçlarından öte pamuklu iplik ve kumaş üretimi yapılırken üretim planlamasında devletin tekstil sanayiindeki beklentilerinin dikkate alındığı ve bu şekilde pamuk üretiminin yapıldığı coğrafi bölgelerde fabrikaların açıldığı üretim mantığının hakimiyetinin azaldığı, bunun aksine yünlü ve pamuklu ürünlerin üretildiği ve aile üyelerinin haricinde hissedarların refahını da artırma amacının güdüldüğü ve üretim talebinin müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre şekillendirildiği kârlılık mantığının hakimiyetinin ise arttığı görülmektedir.

Üretim ve Kârlılık mantıkları Tablo 1'de Thornton ve Ocasio'nun (2008: 128-129) ölçütleri çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Ekonomik sisteminde kamu desteğinin bir hayli etkili olduğu üretim mantığının aksine kârlılık mantığında piyasa gelirleri ve girişimcinin özkaynakları işletme sahibi niteliğindeki aile üyelerinin refahının artırılması açısından temeldir. Üretim mantığında hammaddesi pamuk ve yün olan iplik ve kumaş üreticisi olan tekstilci, kârlılık mantığında sadece kâr amacı güden bir girişimcidir. Üretim mantığı meşruiyetini emek gücünden ve hammaddeden istifade ederek üretim yapabilmeyen alırken, kârlılık mantığı meşruiyetini kâr edebilmeye dayandırır. Üretim mantığının yetki kaynağı işletme kurucusu aile iken, kârlılık mantığının etkisi altındaki tekstil işletmelerinin yönetiminde hem aile üyelerine hem de profesyonel yöneticilere yer verilir. Üretim mantığının misyon kökeninde devlet ve aile desteğine dayalı üretim etkili iken, kârlılık mantığında piyasa mekanizmasına dayalı üretim belirleyicidir. Kurumsal mantıkların ayrıştığı bir diğer nokta da stratejinin temeli ölçütüdür. Üretim mantığında üretim seviyesinin arttırılabilmesi için her çeşit ürün üretilmeye çalışılırken (genelci yaklaşım), kârlılık mantığında sadece kârı maksimize edecek belirli bir ürün grubuna odaklanılır.

Türk tekstil sanayiinde tanımlanan bu mantıkların örgütsel alandaki örgütlerin stratejik pratikleri üzerinde de bir etkisi olduğu düşünülebilir. Bu etki kurumsal mantık perspektifine göre o pratiğin ilgili mantık çerçevesinde nasıl şekilleneceği konusundadır (Thornton vd., 2012). Bu pratikler kime ne

## **Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

satılacağı konusunda ve (ürün ailesi, müşteri istek ve tercihleri, tekstil dışındaki sektörlere yaklaşım), finansmanın nasıl yapılacağına karar verme, üretim hatlarının nasıl yerleştirileceği (yeni yatırımlar yapma, üretim hattı ölçeği, yalın üretim, üretim tekniği) (Ansoff ve Brandenburg, (1971a: B707, B714), ve ürün piyasa konumunun nasıl şekillendirileceğidir (Ansoff ve Brandenburg, (1971b: B718). Buradan hareketle örgüt ürünlerinin nasıl şekillendirileceği konusunda etkili olan örgütsel kimlik de bir stratejik pratik niteliği kazanır (Baron, 2004; Whetten, 2006). Son olarak işletme yönetiminde yetkinin kimlere verileceğini belirleyen yönetim kompozisyonu da bir diğer stratejik pratiktir.

Kurumsal mantık perspektifine göre bu stratejik pratiklerin kurumsal mantık türüne göre şekilleneceği düşünüldüğünde bu pratiklerin kurumsal mantığın ilgili ölçütüne göre nasıl şekilleneceği Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre ekonomik system ölçütüne dayanan finansman faaliyeti üretim mantığında kamu teşvik ve destekleri çerçevesinde yapılmalı iken, kârlılık mantığında kreditorlerden veya girişimcilerin özkaynaklarından temin edilmelidir. Kimlik kökenine bağlı olarak üretim mantığının etkisi altındaki işletmeler kendilerini pamuklu, yünlü ve iplik ve kumaş üreticisi şeklinde tanımlarlarken, kârlılık mantığında işletme kendisini kâr etmeye çalışan tekstilci şeklinde tanımlar. Kurumsal mantıkların meşruiyet kaynaklarıyla ilgili olan üretimde emek yoğun üretim teknikleri kullanılmalı iken, kârlılık mantığında otomasyona dayalı üretim yapılmalıdır. Yetki kaynağına dayalı gelişen yönetim kompozisyonunda ise üretim mantığında işletmenin yönetim kademesinde aile üyeleri etkin olmalı iken, kârlılık mantığında aile üyelerinin yanında profesyonel yöneticiler hakimdir. Misyon kökeniyle ilgili teşvik bölgesine yatırım pratiğinde üretim mantığında yatırım yapılmaz iken, kârlılık mantığında maliyet avantajı getireceği için yapılmalıdır. Üretim mantığında müşteri istek ve tercihleri üretimde göz önünde bulundurulmaz iken, kârlılık mantığında bulundurulur. Üretim mantığında sadece pamuklu, yünlü, polyesterden üretilmiş tekstil ürünlerine yatırım yapılmalı iken, kârlılık mantığında teknik tekstil ürünlerine yönelik yatırımlar da yapılabilir. Stratejinin temeli ölçütüyle bağlantılı üretim hattı ölçeğinde üretim mantığında büyük üretim hattına sahip olunmalı iken, kârlılık mantığında ihtiyaç halinde üretim hattı küçültülebilir veya büyütülebilir. Son olarak kurumsal mantıkların stratejinin temeli ölçütüne dayalı gelişen ürün ailesi pratiğinde üretim mantığının etkisi altındaki işletmeler ürün ailesinde pamuklu



## **Mustafa Özseven**

ve yönlü ürünler bulundurarak ürün ailesini geniş tutmalı iken, kârlılık mantığında ürün ailesi talebe göre revize edilmelidir. Son olarak üretim mantığında stoğa üretim yapılabilir iken, kârlılık mantığında üretime başlayabilmek için müşteri talebi beklenmelidir.

1997 sonrasında Türk tekstil sanayiinde kârlılık mantığının gelişimini destekleyen dinamiklerin de etkisiyle alanda hem üretim mantığı hem de kârlılık mantığının birlikte bulunduğu bir evreye geçilmiştir. Bu da, örgütsel alandaki örgütlerin hem bu kurumsal mantıkları nasıl içselleştirdikleri ve stratejik pratiklerini nasıl şekillendirdikleri sorusunu akıllara getirmektedir. Özellikle de stratejik pratiklerin farklı adaptasyonu alandaki konumlanmada nasıl bir sonuç ortaya çıkarmıştır? Bu gizemin aydınlatılabilmesi için Türk tekstil sanayiinde bir araştırma yapılmıştır.

## **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

### **Araştırma Tasarımı**

Kurumsal mantıkların içselleştirilmesi, stratejik pratiklerin pratiklerin adapte edilmesi ve örgütsel performans arasındaki ilişki Türk tekstil sanayiinde 1993-2015 yılları arasında sektörde yerini kaybeden, koruyan ve yeni ortaya çıkanlar üzerinden tespit edilmek istenmiştir. Araştırmada bu tür bir yol izlenmesindeki ana dinamik farklı kategorilerdeki bu işletmelerin kurumsal mantıkları içselleştirme türü ile stratejik pratikleri uyarlamada bir farklılığa sahip olup olmadıklarını görebilmektir. Buna göre İstanbul sanayi odasının her yıl ilan ettiği, ilk yayınlandığı yıl 1993 olan birinci büyük 500 ile ilk kez 1997 yılında yayınlanan ikinci büyük 500 sanayi işletmeleri listelerine ulaşılmıştır (İstanbul Sanayi Odası, 2017). Buna göre 1993, 1995, 1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013 ve 2015 yılları özelinde iplik ve kumaş üretimi, boya, dokuma ve örme yapan işletmeleri temsil eden 321 sanayi kodlu işletmeler tespit edilmiş ve bu şekilde 444 farklı işletmeye ulaşılmıştır. Daha sonra bu 444 işletmeden hangileri listedeki yerini kaybetmiş, hangileri listeye girmiş ve hangileri sürekli bir şekilde listelerde yer almıştır bunun belirlenmesine geçilmiştir. Bu doğrultuda 1993, 1995, 1997 yıllarında listeye girebilmiş ve sonra 1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009 ve 2011 yılından sonra listeye hiç girememiş işletmeler alandaki yerini kaybeden işletmeler olarak kategorilendirilmiştir. Burada dikkat çeken nokta bu işletmelerden bazıları 2001 ve 2005'ten sonra listedeki yerlerini

## Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma

**Tablo 1: Türk Tekstil Sektöründeki Kurumsal Mantıklar**

Ölçüt*	Üretim Mantığı**	Kârlılık Mantığı**	Stratejik Pratik***	Üretim Mantığı****	Kârlılık Mantığı****	Ölçüm****
<b>Ekonomik sistemi</b>	Devlet destekli girişimci kapitalizmi	Piyasa ve aile kapitalizmi	<b>Finansman</b>	Kamu teşvik ve destekleri çerçevesinde finansman temini yapılmalı ve elde edilen gelir tekrar üretime yatırılmalı ya da girişimciye transfer edilmelidir.	Finansman kredilerinden veya girişimcilerin özkaynaklarından temin edilmeli ve elde edilen gelir işletmenin ve aile üyelerinin refahi için değerlendirilmelidir.	İşletme finansman temininde hangi kaynakları kullanıyor ve gelirlerini nasıl değerlendiriyor?
<b>Kimlik kökeni</b>	Pamuklu, yünü vb. ipilik ve/veya kumaş üreticisi	Kâr amaçlı tekstil üreticisi	<b>Örgütsel kimlik</b>	İşletme kendisini pamuklu, yünü vb. ipilik ve/veya kumaş üreticisi olarak tanımlar.	İşletme kendisini kâr edebilmek için tekstil kolunda faaliyet gösteren tekstilci olarak tanımlar.	İşletme kendisini tanımlıyor?
<b>Mesruiyet kaynakları</b>	Emek gücünden ve hammaddelerden istifade ederek üretim yapma	Kâr etme	<b>Üretim tekniği</b>	Üretimde emek yoğun üretim teknikleri kullanılmaktadır.	Üretimde otomasyona yer verilmelidir.	Üretimde emek yoğunluğu, otomasyon ve dijitalleşmenin ağırlığı nedir?
<b>Yetki kaynakları</b>	Aile	Aile ve profesyonel yöneticiler	<b>Yönetim kompozisyonu</b>	İşletmenin yönetim kademesinde aile üyeleri etkindir.	İşletmenin yönetim kademesinde aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler etkindir.	İşletmenin yönetim kompozisyonu nasıl şekilleniyor?
<b>Misyon kökeni</b>	Devlet ve aile desteğiyle üretim	Piyasa mekanizmasına dayalı üretim	<b>Müşteri istek ve tercihleri</b>	Üretimde müşteri istek ve tercihleri göz önünde bulundurulmaz.	Üretimde müşteri istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.	İşletme bölgesine yatırım yapılıp yapılmamıştır?
<b>Misyon kökeni</b>	Devlet ve aile desteğiyle üretim	Piyasa mekanizmasına dayalı üretim	<b>Tekstil dışındaki sektörlere yaklaşım</b>	Sadece pamuklu, yünü veya polyesterden üretilmiş tekstil ürünleri kullanılan sektörlere üretim yapılmamaktadır.	İşletme tekstil dışındaki sektörlerde ne ölçüde ürün geliştirilmektedir?	İşletme tekstil dışındaki sektörlerde ne ölçüde ürün geliştirilmektedir?
<b>Stratejinin temeli</b>	Üretim seviyesini artırabilmek için her çeşit ürünü üretebilmeye çalışma (genelci yaklaşım)	Kârlılığı maksimize edebilmek için belirli bir ürün grubuna odaklanma	<b>Üretim hattı ölçeği</b>	Büyük üretim hattına sahip olunmalıdır.	Gerektiğinde üretim hattı küçültülmeli veya büyütülmeli.	İşletmenin üretim hattının büyüklüğü ne kadardır?
<b>Stratejinin temeli</b>	Üretim seviyesini artırabilmek için her çeşit ürünü üretebilmeye çalışma (genelci yaklaşım)	Kârlılığı maksimize edebilmek için belirli bir ürün grubuna odaklanma	<b>Ürün ailesini rehabilita etme</b>	Ürün ailesinde pamuklu ve yünü ürünler bulundurulmalı ve ürün ailesi geniş olmalıdır.	Ürün ailesine talebe göre revize edilmeli, gerektiğinde daraltılmalı.	Ürün ailesinin büyüklüğü ne kadardır?
<b>Stratejinin temeli</b>	Üretim seviyesini artırabilmek için her çeşit ürünü üretebilmeye çalışma (genelci yaklaşım)	Kârlılığı maksimize edebilmek için belirli bir ürün grubuna odaklanma	<b>Yalın üretim</b>	Üretim sürecinde stoğa üretim yapılabılır.	Üretim yapılması için müşteri talebinin gelmesi beklenmelidir.	Firma üretim planlamasında müşteri talebini ne ölçüde dikkate almaktadır?

\*: Bu ölçütler oluşturulurken Thornton ve Ocasio'nun (2008: 128-129) çalışmasından yararlanılmıştır.

\*\*\*: Bu ölçütler belirlenirken görüşmecilerden yararlanılmıştır.

\*\*\*\*: Tabloda bu ölçütlere yer verilmesinde Paché ve Santos'un (2013: 984-986) çalışmasından esinlenilmiştir.

## Mustafa Özseven

kaybetmelerinin yanı sıra faaliyetlerini de sonlandırmışlardır (Birkaç firma hariç). Bu sebepten ötürü alandaki yerini kaybedenler, 'Kaybedenler I ve II' olmak iki kategoriye ayrılmıştır. Alandaki yerlerini faaliyetlerini sonlandırarak kaybeden firmalar 'Kaybedenler I', sadece listedeki yerini kaybedip faaliyetlerini devam ettirenler ise 'Kaybedenler II' kategorisinde sınıflandırılmıştır. 1993-2015 veya 1997-2015 yıllarından itibaren her araştırma yılında listeye girmeyi başaranlar alandaki 'Yerini koruyanlar' kategorisinde sınıflandırılmıştır. Son olarak 2001'den itibaren listeye dahil olan (sadece bir araştırma yılında listeye giremeyen) ve 2013 ve/veya 2015 yılında da listeye girebilen işletmeler 'Yeni ortaya çıkanlar' şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu şekilde 73'ü kaybedenler, 35'i yerini koruyan ve 43'ü yeni ortaya çıkan olmak üzere toplamda 151 farklı işletmeye ulaşılmıştır. Ne var ki araştırmada bu 151 firmanın tamamına ilişkin veri toplayabilmek mümkün olamamıştır. Böylece 12'si kaybedenler I, 30'u kaybedenler II, 28'i alandaki yerini koruyan ve 27'si de yeni ortaya çıkan olmak üzere 97 farklı işletme ile ilgili veriler toplanarak araştırma sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır<sup>2</sup>.

### Verilerin Toplanması

Araştırma verileri doküman incelemesi ve görüşmelerle toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasına ilişkin ayrıntılı bilgi Tablo 3'te görülebilir. Doküman incelemelerinin bir türü WEB'de tarama yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu taramalarda 'Firma ünvanı', 'Kurucunun Adı' ve 'Yönetim Kurulu Başkanının Adı' yazılmıştır. Bu şekilde firmaların eylemleri hakkında bilgi sağlayabilecek haber ve röportajlara ulaşılmıştır. Bunun haricinde, halen faaliyette olan firmaların WEB sitelerine erişim sağlanmış ve 'Tarihçe ve Hakkımızda' kısımları incelenmiştir. Bu taramalar sonunda ulaşılan bilgilerin çıktısı alınmış ve böylece toplamda 612 sayfa doküman elde edilmiştir. Bir diğer doküman incelemesi de 2007-2015 yılları arasında yayınlanmış Tekstil dünyası dergisinin sayılarıdır (tekstildunyasi.com.tr, 2018). Bu doküman incelemelerindeki odak, araştırma evreni ve tekstil sanayisi hakkında bilgi sağlayan haber ve röportajlardır. Bu şekilde 1532 sayfa incelenirken, araştırma kapsamında toplamda 2144 sayfa doküman incelenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında izlenen bir diğer yol ise yüz

---

<sup>2</sup> Fligstein (1985) çokbölümlü yapının yayılmasını araştırdığı çalışmada araştırma şirketlerinin Fortune ve Collins and Preston dergilerinde görülme durumunu listede kalanlar (Stayers), listeye yeni girenler (Comer) ve listeden ayrılanlar (Leaver) şeklinde tanımlamıştır.

**Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler:  
Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

yüze görüşmelerdir. Bu görüşmeler araştırma firmalarını kapsayacak şekilde Bursa, Adana, Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde yapılmıştır. Araştırmadaki 97 firmanın coğrafi dağılımı Tablo 2’de görülebilir. Bu doğrultuda Bursa’da 3, Adana’da 15, Kahramanmaraş’ta 4 ve Gaziantep’te 1 olmak üzere toplamda 23 adet yüz yüze görüşme yapılmıştır. Tablo 3’te de görüldüğü gibi, bu görüşmelerden 11’i doğrudan kategoriler özelinde iken, 12’si bu firmaların müşterisi olmuş, bu firmalarda çalışmış veya bu firmaların eylemlerinden dolayı şekilde etkilenmiş kişilerden oluşmuştur. Görüşme yapılan kişiler, Yönetim kurulu başkanı, CEO, Genel müdür, sanayi odası genel sekreteri ve işletme müdürleridir. Bu görüşmeler toplamda 17 saat 20 dakika olup, en kısa görüşme 20 dakika en uzun görüşme ise 130 dakika sürmüştür.

**Tablo 2: Araştırma Firmalarının Coğrafi Dağılımı**

Araştırma Firmalarının Şehirleri	Araştırma Firmalarının Sayısı				Toplam
	Kaybedenler I	Kaybedenler II	Yerini Koruyanlar	Yeni ortaya çıkanlar	
Adana-Tarsus	2	3	2	3	10
Ankara-Kayseri-Malatya	0	3	3	1	7
Balıkesir-Bursa-İnegöl-İstanbul	6	19	16	7	48
Denizli- İzmir-Manisa-Uşak	3	3	4	3	13
Kahramanmaraş-Gaziantep	1	2	3	13	19
Toplam	12	30	28	27	97

Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Burada ifade etmek gerekir ki, ilk görüşme 2017 yılının Ekim ayında, son görüşme de 2018 yılının Temmuz ayında yapılmıştır. Görüşmecilere, tekstil sektörünün 1990’dan itibaren nasıl değiştiği, firmaların bu değişime karşı ne tür pratikleri uyarladıkları, firmaların misyonları ve felsefelerinin ne olduğu konusunda sorular sorulmuştur.

## Mustafa Özseven

**Tablo 3: Verilerin Toplanması**

Kategori	İSO I ve II listelerinde görünüm	Kategori özelinde görüşme	Görüşmecilerin Profilleri	Tüm kategoriler ve Türk tekstil sanayii hakkında görüşme	Her bir kategori için doküman incelemesi	Tüm kategoriler için doküman incelemesi
Kaybedenler I	Listeye ilk giriş 1993 ve 1997 arasında veya 1997 yılı 1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009 veya 2011 sonrası listeye girememesi	Görüşmeci sayısı: 3 Süre: 2 saat 10 dakika	Şef, Planlama Müdürü pazarlama Müdürü			
Kaybedenler II	Listeye ilk giriş 1993 ve 1997 arasında veya 1997 yılı 1997 veya 1999 veya 2001, 2003 veya 2005, 2007 veya 2009 veya 2011 sonrasında listeye girememesi	Görüşmeci sayısı: 1 Süre: 1 saat	Satın alma müdürü	Görüşmeci sayısı: 12 Süre: 9 saat 25 dakika 3 CEO, 2 Yönetim kurulu başkanı, 2 Genel müdür, Sanayi odası genel sekreteri ve yardımcısı, Bursa Filament İplik Sanayicileri Derneği Başkanı, Teknoloji koordinasyon merkezinde 1 uzman	Web araştırması (Yaklaşık 350 sayfa)	2007, 2008, 2012, 2013, 2014 ve 2015 yıllarında yayımlanan Tekstil dünyası dergisinin 22 sayısı
Yerini koruyanlar	1993 veya 1997-2015 arası sürekli listeye grime	Görüşmeci sayısı: 3 Süre: 2 saat 25 dakika	İşletme müdürü, Ortak şirket yönetim kurulu başkanı		Web araştırması (Yaklaşık 150 sayfa)	İncelenen sayfa sayısı: 1532
Yeni ortaya çıkanlar	2001 sonrasında listeye grime ama 2013 ve 2015 yıllarında mutlaka listede yer alan	Görüşmeci sayısı: 4 Süre: 2 saat 20 dakika	3 Yönetim Kurulu başkanı, 1 İşletme müdürü		Web araştırması (Yaklaşık 112 sayfa)	

### Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesinde 1997 yılı dönüm noktası olarak alınmıştır. Araştırma kategorileri belirlenirken ilk kırılmanın 1997'den sonra görülmesi ve 1995'de imzalanan Gümrük Birliği Antlaşmasının etkilerinin ilk bu yılda görülmesi 1997 yılının verilerin analizinde dönüm noktası olarak alınmasını desteklemiştir. Buna göre alandaki yerini kaybedenler, koruyanlar ve alanda yeni ortaya çıkanların 1997 öncesi ve sonrası kurumsal mantıkları nasıl içselleştirdikleri ve stratejik pratikleri nasıl adapte ettikleri analiz edilmiştir. Bu kategorilerdeki işletmelerin 1997 sonrasında alanda görülen çoklu kurumsal mantıkları nasıl içselleştirdiklerini tespit etmek için Thornton ve Ocasio'nun

## **Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

(2008: 128-129) tanımladığı şekilde, işletmelerin ekonomik sistemleri, kimlik kökenleri, meşruiyet kaynakları, yetki kaynakları, misyon kökenleri ve stratejinin temellerine nasıl uyduklarına bakılmıştır. Analizlerde bu ölçütlerin belirtildiği Tablo 1 dikkate alınmış, bu boyutlar özelinde işletmelerin kurumsal mantıkları birlikte mi yoksa tek başına mı içselleştirdiği anlaşılmak istenmiştir. Kurumsal mantıklar kodlanırken, ekonomik sistem açısından devlet destekli mi yoksa piyasa ve aile destekli kapitalizmin olup olmadığına bakılmıştır. Kimlik kökeni bakımından firma kendisini geleneksel tekstilci şeklinde tanımlamışsa üretim, kâr amaçlı tekstil üreticisi olarak tanımlamışsa kârlılık mantığına uygun kimlik benimsediği kanaatine varılmıştır. Firmanın emek gücünden ve hammaddeden istifade ederek üretimi arttırmasına dair bir ifadeye rastlanırsa üretim mantığına, faaliyetlerini kâr için yaptıklarına dayandırdığına dair bir ifadeye rastlanırsa kârlılık mantığının o işletmede etkili olduğu kanaatine varılmıştır. İşletme yönetiminde yetkinin aile üyelerinde olduğu görülürse üretim, aile üyelerinin yanında profesyonel yöneticilerde olduğu tespit edilirse kârlılık mantığının etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Eğer devlet ve aile desteğiyle üretim yapılırsa işletmenin misyonunu üretim mantığından, piyasa mekanizmasına dayandırırca misyon kökenini kârlılık mantığından aldığı kanaatine varılmıştır. Kurumsal mantıkların içselleştirilmesini anlayabilmek için dikkate alınan strateji temelinde işletmenin ürettiği ürün sayısının genişliğine bakılmıştır. Eğer firma ürün ailesini geniş tutuyorsa üretim mantığı, dar tutup sadece kâr getireceğine inandığı ürünleri üretiyorsa kârlılık mantığını içselleştirdiğine kanaat getirilmiştir. Eğer bu ölçütlerde her iki mantığa da uygun ifadelere birlikte rastlanırsa o ölçüt özelinde melezleşme olduğu sonucuna varılmıştır.

Stratejik pratiklerin analizinde de pratiklerin Tablo 1'de gösterilen kurumsal mantık taleplerine hangi ölçüde yakınsadığından yararlanılmıştır. Burada Tablo 1'de de gösterildiği gibi finansman pratiğinde işletme finansmanının temininde hangi ölçüde devlete, kreditoörlere ve özkaynaklara dayandırıldığı anlaşılmak istenmiştir. Örgütsel kimlik boyutunda işletmenin kendisini üretici mi yoksa kâr amaçlı faaliyet gösteren girişimci şeklinde mi tanımladığına bakılmıştır. Eğer kodlamalarda 'üretici' şeklinde ifadelere rastlanırsa, stratejik pratiğin üretim mantığına; 'girişimci', gibi ifadelere

## Mustafa Özseven

rastlanırsa 'kârlılık' mantığına paralel şekillenme olduğu sonucuna varılmıştır.<sup>3</sup> Üretim tekniği stratejik pratiği açısından firmanın emek yoğun üretim tekniklerinden yararlandığından bahsedilirse üretim mantığından, otomasyona dayalı üretim yapıldığına dair ifadelerle rastlanırsa kârlılık mantığına göre şekillenme olduğu kanaatine varılmıştır. İşletmenin yönetim kademelerinde aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerinin ağırlığı da yönetim kompozisyonu stratejik pratiğinin hangi mantığa göre şekillendiğinin anlaşılmasında kullanılmıştır. Eğer yönetim kademelerinde aile üyeleri etkin ise, üretim mantığına, profesyonel yöneticiler etkin ise kârlılık mantığına göre stratejik pratiğin şekillendiği sonucuna varılmıştır. Kodlamalarda eğer firma teşvik bölgesine yatırım yapmışsa üretim, yapmamışsa kârlılık mantığına göre teşvik bölgesine yatırım stratejik pratiğin şekillendiğine kanaat getirilmiştir. Kodlamalarda üretimin müşteri istek ve tercihlerine göre şekillendirildiğine dair ifadelerle rastlanırsa kârlılık mantığına, rastlanmaz ise üretim mantığına göre stratejik pratiğin şekillendiği anlaşılmıştır. Eğer işletmenin uçak, otomotiv, mobilya, medikal tekstil vb. alanlara yatırım yaptığına dair ifadelerle rastlanırsa tekstil dışındaki sektörlerle yaklaşım pratiğinde kârlılık mantığına, rastlanmaz ise üretim mantığına göre şekillenmenin olduğu sonucuna varılmıştır. Kodlamalarda bakılan bir diğer stratejik pratik de üretim hattı ölçeğinin büyüklüğüdür. Kodlamalarda 'her zaman büyük ölçekli' üretim hattına sahip olduğuna dair ifadelerle rastlanırsa üretim mantığına, 'üretim hattının büyüklüğü koşullara göre değiştirilir' ifadelerine rastlanırsa kârlılık mantığına paralel hareket edildiği sonucuna varılmıştır. Ürün ailesi stratejik pratiğinde ürün ailesinin büyüklük seviyesi anlaşılmalı istenmiştir. Eğer işletmenin ürün ailesinde pamuklu ve yünlü ürünlere ağırlık verilerek geniş bir ürün ailesine sahip olduğuna dair ifadelerle rastlanırsa üretim mantığına, ürün ailesi talebe göre revize ediliyor ve gerektiğinde daraltılıyorsa kârlılık mantığına göre stratejik pratiğin şekillendiği kanaatine varılmıştır. Son olarak yalın üretim stratejik pratiğinde işletmede sürekli üretim yapıldığına dair ifadelerle rastlanırsa üretim mantığına, üretim için müşteri talebinin

---

<sup>3</sup> İşletmelerin örgütsel kimliklerinin anlaşılmasında yararlanılan bir boyut da üretilen ürün grubu olmuştur. Zira Baron'un (2004), çalışmasında örgütsel kimliklerin belirlenmesinde üretilen ürün türü ile hedef kitle arasındaki tespitinin örgütlerin kim olduğuna dair bilgi sağlayacağından da bahsedilmektedir. Buna göre üreticinin sahip olunan hammaddeye dayalı ürünler üretmesi (pamuklu ve yünlü gibi) üretim mantığına, pamuklu ve yünlünün yanında polyester üretildiği tespit edilirse kârlılık mantığına paralel kimliğin şekillendiğine işaret etmiştir.

## **Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

beklendiğine dair ifadelere rastlanırsa kârlılık mantığına göre şekillenmenin olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu kodlamalar doğrultusunda ilgili kategorilerdeki işletmelerin kaçta kaçında ilgili pratik özelinde sadece üretim, sadece kârlılık ve hem üretim hem de kârlılık mantıklarına birlikte paralel şekillenme olduğu kodlanmış, bu kodlamar neticesinde görülen şekillenme türleri sayılmış ve bu şekilde o kategori özelinde sadece üretim, sadece kârlılık ve hem üretim hem de kârlılık mantıklarına hangi oranda uyum gösterildiği belirlenebilmiştir. Eğer bu pratikler özelinde her iki kurumsal mantığa birlikte uyarlama yapıldığı görülürse melezleşme (Battilana ve Lee, 2014), bazı pratikler özelinde sadece bir mantığa göre hareket edildiği görülürse seçici bağlanma (Pache ve Santos, 2013), mekanizmasının takip edildiğine karar verilmiştir.

### **BULGULAR**

Yabancı tekstil işletmelerinin yurtiçi pazara gümrüksüz ürün satmalarına imkan tanıyan ve 1995 yılında imzalanan Gümrük Birliği antlaşması Türk tekstil sektöründe kurulu düzeni sarsmıştır. Kurulu düzenin bu şekilde sarsılmasının altında yatan dinamikler, arz tarafında düşük maliyetli üretim yapabilme, ürün kalitesini arttırma ve üretimde müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alma gereğinin doğmasıdır. Gümrük birliği antlaşması ile birlikte sadece yurtiçi pazar yabancı işletmelere açılmamış, Avrupa pazarı da Türk tekstil işletmelerine açılmıştır. Bu da ürün kalite standartlarının geliştirilmesini sağlamıştır. Gümrük Birliğinin alanda 1997 sonrasında hissedilmeye başlaması alanda yapısal dönüşümü de tetiklemiştir. Türk tekstil sektöründe 1997 sonrasında yaşanan dönüşümü görüşmecinin şu ifadelerinden anlayabilmek mümkündür (Çalışmada bu kısımdan sonra verilen görüşmeci ifadelerinde parantez içinde yazılanlar yazar tarafından eklenmiştir):

"...1990'lı yıllarda sadece üretmek önemli idi. 1990'lı yıllarda İstanbul'a satış ofisine gidildiğinde Adana'dan kamyonla mal gelirdi. Bu Kamyon terekelere sarılı kumaşlar idi. Herkes içinde nasıl ve ne tür kumaş olduğunu bilmeden bulduğu çuvalı alır bu benim derdi, kapardı yani. Yeter ki kumaş olsun denilirdi. Maliyet hesabı da yapılmazdı. Hesap makinesi bile kullanılmazdı. 3'e mi mal oldu, 5'e, 6'ya satılırdı. Bu böyle 1990'lı yılların başına kadar gitti...1990'lı yıllarda bir diğer önemli etken Gümrük Birliği idi.



## Mustafa Özseven

Gümrük Birliği anlaşması, bizler için avantaj oldu. Tekstil satışını kolaylaştırdı. Avrupa ülkelerine çok kolay mal satışı yapılabildi. Krizlere kadar sürdü bu. 1990 öncesi sadece üret, 1990-2000 arası sat dönemi ise, bundan sonrasında hem üret hem de sat önemli oldu. Herhangi bir müşteri bulunduğunda onun istediğini üretebilmek önemli hale geldi. Mesela Adana bölgesinde eskiden (1990 öncesi) müşteri ziyareti yoktu, müşteriler fabrikaya gelir (Salı sabahtan, Perşembe akşama kadar) üç gün kalırlar almak istediklerinin siparişini verirler, bizler de malları gönderirdik. Müşteri ayağımıza gelirdi. İkinci evrede üreticiler müşterilerin ayağına gitmeye başladı..." (Genel Müdür)

Bu değişimlerle alanda üretim mantığı zayıflamış, kârlılık mantığı da güçlenmiştir. Analizler alandaki yerini kaybedenler, koruyanlar ve yeni ortaya çıkanların bu kurumsal mantıkları farklı türde içselleştirdiklerine işaret etmektedir. Tablo 4'te de görüldüğü gibi Kaybedenler I kategorisindeki işletmeler 1997 sonrasında da üretim mantığının ölçütlerini bütünüyle içselleştirmişlerdir. Kaybedenler II kategorisindeki işletmeler ise daha çok üretim mantığını içselleştirirken bazı ölçütlerinde kârlılık mantığı unsurlarıyla üretim mantığı unsurlarını birlikte içselleştirmişlerdir. Yerini koruyanlar kategorisindeki işletmeler ise kurumsal mantıkların içselleştirilmesinde üretim mantığının etkisini azaltarak kârlılık mantığının etkisini arttırmıştır. Yerini koruyan işletmelerdeki bu değişim üretim mantığını bütünüyle terk edilmesinden daha çok kârlılık mantığının eklenmesiyle olmuştur. Son olarak yeni ortaya çıkan işletmelerde ise üretim mantığı unsurları terk edilmiş ve sadece kârlılık mantığı unsurları içselleştirilmiştir.

1997 öncesinde alanda önde bulunan kaybedenler I kategorisindeki işletmeler kuruluşlarında bir hayli etkili olan devlet desteğini 1997 sonrasında da ararlarken, kaybedenler II kategorisindeki işletmeler ekonomik sistemlerini devlet desteği yanında piyasa ve aile kapitalizmine dayalı şekilde geliştirmişlerdir. Benzer durum alanda yerini koruyan işletmeler için de geçerli olurken, yeni ortaya çıkanlar devlet desteğinden ziyade özkaynaklarına ve kendi gelirlerine dayalı şekilde ekonomik sistemlerini şekillendirmişlerdir. Örneğin yeni ortaya çıkanlar kategorisinden bir görüşmeci ekonomik sistemlerini kaybedenler I kategorisindeki işletmelere göre şu şekilde kıyaslamıştır:

**Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler:  
Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

**Tablo 4: 1997 Öncesi ve Sonrası Kategoriler Özelinde Kurumsal Mantıkların Tezahürü**

Ölçüt*	1997 Öncesi	1997 Sonrası			Yeni Ortaya Çıkanlar
	Tüm kategoriler (Kaybedenler I ve II, Yerini Koruyanlar ve Yeni Ortaya Çıkanlar)	Kaybedenler I	Kaybedenler II	Yerini Koruyanlar	
<b>Ekonomik sistemi</b>	Üretim ve yatırım faaliyetlerinde devlet garantili finansman	Finansman arayışında devlet garantisi aranıyor	Devlet garantisi arıyor ama piyasa gerçekleri göz ardı ediliyor	Devlet garantisi büyük ölçüde terk edilerek kreditorlerden ve ortakların özkaynaklarına dayalı finansman	Kuruluşta etkili olan devlet garantisi hep hissediliyor ama bunun sürdürülebilir olunmadığına yönelik farkındalık gelişiyor
<b>Kimlik kökeni</b>	Pamuklu, yünlü vb. hammaddeleri değerlendiren tekstil üreticisi	Geleneksel tekstil üreticisi hala hakim	Gelenekselliğin fayda getirmeyeceğini anlama yeni arayışlara girme	Gelenekselliğin fayda getirmeyeceğini anlama yeni arayışlara girme	Piyasadaki dönüşümü fark ederek kâr amaçlı tekstilci kimliğine bürünme
<b>Meşruiyet kaynakları</b>	Mevcutiyetteki üretim faktörlerini değerlendirerek geleneksel üretim teknikleriyle tekstil üretimini yapabilmek	Üretim faktörlerine ulaşıldığı sürece üretim	Üretim tarafında talep türü ve miktarının önemini fark etme	Üretim tarafında talep türü ve miktarının önemini fark etme	Talep türü ve miktarının önemini fark etme
<b>Yetki kaynakları</b>	Aile üyelerinin refahını maksimize edebilme amacı doğrultusunda karar almada aile üyelerinin etkinliği	Yönetim kademelerinde aile üyesi dışında kişilere neredeyse hiç yer vermeme	Yönetim kademelerinde aile yöneticilere de yer verme	Üretim ve yatırım kararlarında piyasa gerçekleri dikkate alınıyor ama bu bütünüyle hakim değil zira devletin teşvikleri ölçüsel büyümede hala etkili	Profesyonel profesyonel üyeleriyle birlikte üretim ve yatırım kararları dikkate alınıyor ama kuruluşlarında ve gelişmelerinde etkili olan devlet desteği göz ardı ediliyor
<b>Misyon kökeni</b>	Üretimin yapılmasında devletin işaret ettiği dinamikler etkili	Piyasa gerçeklerinden kopuk üretim mantığının benimsenmesi	Üretim ve yatırım kararlarında piyasa gerçekleri dikkate alınıyor ama bu bütünüyle hakim değil zira devletin teşvikleri ölçüsel büyümede hala etkili	Üretim ve yatırım kararlarında piyasa gerçekleri dikkate alınıyor ama bu bütünüyle hakim değil zira devletin teşvikleri ölçüsel büyümede hala etkili	Piyasa gerçeklerine dayalı üretim ve yatırım kararları dikkate alınıyor ama kuruluşlarında ve gelişmelerinde etkili olan devlet desteği göz ardı ediliyor
<b>Stratejinin temeli</b>	Üretim faktörlerine erişilebildiği sürece gelir fırsatı sunan tekstile dair her ürünü üretebilme	Üretilen her ürünü üretmeye devam edebilmek için plansız yatırımlar yapma	Müşteri tarafından gelen talepler ve piyasa fırsatları üretim ve yatırım kararlarında etkili ama bunu yapabilmek için gerekli olan teknik bilgi eksikliği (yalın üretim gibi) firmaların bütünüyle kârlılık mantığına hareket etmesini zorlaştırıyor	Müşteri tarafından gelen talepler ve piyasa fırsatları üretim ve yatırım kararlarında etkili ama bunu yapabilmek için gerekli olan teknik bilgi eksikliği (yalın üretim gibi) firmaların bütünüyle kârlılık mantığına hareket etmesini zorlaştırıyor	Üretim ve yatırım kararlarında piyasa gerçekleri dikkate alınıyor ama bu bütünüyle hakim değil zira devletin teşvikleri ölçüsel büyümede hala etkili

\*: Bu ölçütler oluşturulurken Thornton ve Ocasio'nun (2008: 128-129) çalışmasından yararlanılmıştır.

"...Maraş'ta şöyle bir anlayış var, Maraşlı borç istediğin de ben bu borcu tekrar köküyle ödeyebilir miyim? Onu kullanırken işte deprem oldu, kökü gitti,

## Mustafa Özseven

bende bunun karşılığının olması lazım önce borcumu öderim. Şu an isteseler kapasitelerini 2 katına çıkartabilirler ama patronumuzun mantığında o yok. Sindire sindire gitmek gerekiyor, sırf büyümek için büyümüyoruz, küçülmekte avantajlı, büyümenin ön koşulu bu bence. Kaybedenlerden mesela bir tanesi sırf büyümek için büyüdüler, işçiden tasarruf etmeye çalıştılar daha ucuz niteliksiz ürün çıkartıp kalite düştü, pazarı kaybettiler finansal yönden de zayıf yakalanınca kaybettiler.”

Kimlik kökeni ölçütü bakımından kurumsal mantıkların içselleştirilmesine bakıldığında kaybedenler I kategorisindeki işletmelerin kendilerini iplik ve kumaş üreticisi şeklinde tanımlaya geldikleri, kaybedenler II ve yerini koruyanların ise kendilerini tekstil üreticisi yanında kâr amacı güden bir girişimci şeklinde tanımladıkları görülmektedir. Yeni ortaya çıkanların ise 1997 sonrasında kendilerini bütünüyle kâr güdüsüyle hareket eden girişimci şeklinde tanımladıkları dikkat çekmiştir.

1997 öncesine göre 1997 sonrasında kurumsal mantıkların meşruiyet kaynağı bakımından da kategoriler arasında farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Kaybedenler I kategorisindekiler mevcut iş gücü ve hammaddeden fazlaca istifade ederek üretim yapma anlayışına devam ederlerken, kaybedenler II ve yeni ortaya çıkanlar kategorisindeki işletmeler mevcut kaynaklardan istifade ederken kâr edebilme amacı da gütmüşlerdir. Yeni ortaya çıkanlar ise sadece kâr etmeye odaklanmışlardır.

Kaybedenler I kategorisindeki işletmeler 1997 sonrasında da öncesinde olduğu gibi yönetimde aile üyelerine yer verirlerken, kaybedenler II ve yerini koruyan işletmeler aile üyelerinin yanında profesyonel yöneticilerle işletmelerin yönetimini sağlamaya çalışmışlardır. Yeni ortaya çıkanlar ise yönetimde profesyonelleşmeye doğru gitmişlerdir ancak bu yine de aile üyelerinin bütünüyle yönetimde olmadığı anlamına gelmemektedir. Yeni ortaya çıkan kategorisinden bir görüşmeci yönetim bakımından durumu şöyle özetlemektedir:

“Son 10 yıla kadar herkesin aile şirketi olduğunu düşünüyordum. Son 10 yıldan sonra işlerin bu şekilde yürümeyeceğini herkes anladı. Kritik noktalara profesyonel kişiler getirildi. (Yeni ortaya çıkanlar) profesyonel kişileri yetkin noktalara getiriyor. Bunların tabii ki dezavantajları da var ama güven noktasında gelişmeye başladık. Aile oraya kişiyi güvendiği için getiriyor ve kurumsallaşiyor. Tamamen kurumsallaşma henüz olmadı ama oluyor. (İşletme Müdürü)”

## **Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

Farklı kategorilerdeki işletmeler misyon kökeni bakımından incelendiğinde kaybedenler I kategorisindeki işletmeler devlet ve aile desteğiyle üretim yapmaya devam ederlerken, kaybedenler II kategorisindeki işletmeler yine devlet desteğini aramışlardır ama bunu 1997 öncesine göre azaltma yoluna gitmişlerdir. Yerini koruyan işletmeler ise düşük seviyede de olsa öncesinden taşıdıkları kurumsallaşma kültürünü 1997 sonrasında daha geliştirirlerken, yeni ortaya çıkanlar 1997 sonrasında piyasa mekanizmasına dayalı hareket etmeye çalışmışlardır. Bu durumu görüşmecilerin şu ifadelerinden anlayabilmek mümkündür:

"...Şimdi, .... temel atma törenine Celal Bayar geliyor. Celal Bayar, (kurucu patrona) soruyor. Ne kadar istersen söyle kredi vereyim diyor. (Patron) bir şey istemem diyor. Yok iste diyor. Diyor ki, Eskişehir ve Bursa Sümerbank'taki fabrika müdürü var iki tane, onları bana ver diyor. Burada denir ki, ... ne kadar akıllı ne kadar kurumsal. Bu talebinden sonra Bayar gönderiyor müdürleri." (Yerini koruyanlar-Genel müdür)

"...Adana yıllarca tüm teşviklerden faydalanıyordu. Adana'nın sektörel anlamda güvenilirliğinin kalmadığını düşünüyorum. Adana aldığı teşviklerin hepsini şahsi hayatları için yatırıma dönüştürmeden kullandı. Maraşlı, yatırım için aldığı 100 liralık krediye 100 lira da kendisi ekleyerek 200 liralık yatırım yaptı. Maraş yatırımcısı daha az lükse düşkün... O anlamda teknoloji yatırımı, güncellemeler, enerji yatırımı yenileme yaptığı için yeni makineler daha sık yenilendi... Adanalı yatırım yapmadı, kendini yenilemedi, patronlar işi sahiplenmedi... Adanalılar sadece paraya inandı, kazandıklarını tekrar sektöre yatırmadılar. Maraşlılar daha marka yaratmanın, Adanalılar satıp para kazanmak odaklı düşündüler... Marshall da olsa, Adnan Menderes de olsa borç borçtur. Maraşlı ödeyemeyeceği borcun altına girmiyor. Aile şirketlerindeki servetler konuyor yatırıma. Adana'dakiler devlete dayanarak iş yapıyorlardı. Teşvik politikaları yer değiştirdince güçlerini kaybettiler." (Yeni ortaya çıkanlar hakkında- Genel Müdür)

**Tablo 5: 1997 Sonrası Stratejik Pratikerin Kategoriler Özelinde Görülüm Frekansları (İşletme Sayıları Bakımından)**

Pratik	Stratejik Pratik											
	Kaybedenler I				Kaybedenler II				Yeni ortaya çıkanlar			
	Ü*	K*	Ü+K*	Ü	K	Ü+K	Ü	K	Ü+K	Ü	K	Ü+K
Finansman	10	0	0	8	1	21	0	9	9	19	0	27
Örgütsel kimlik	10	0	0	8	19	3	0	28	0	0	27	0
Üretim tekniği	10	0	0	21	2	7	18	10	0	0	27	0
Yönetim kompozisyonu	10	0	0	18	0	12	0	0	28	0	0	27
Yüksek bölümesine yatırım	10	0	0	27	3	0	24	4	0	0	27	0
Müşteri istek ve tercihleri	10	0	0	9	2	19	0	9	19	0	27	0
Tekstil dışındaki sektörlerle yaklaşım	10	0	0	27	0	3	20	5	3	24	3	0
Üretim hattı ölçeği	10	0	0	30	0	0	0	28	0	0	27	0
Ürün altesini etme	10	0	0	25	1	4	0	9	19	0	27	0
Yalın üretim	10	0	0	22	2	6	1	9	18	0	27	0
Toplam İçteki Pay	1	0,65	0,1	195/300	0,1	0,25	0,225	0,392	0,88	0,611	0,3	
Stratejik Pratiklere Yaklaşım	(100/100)	0	0	195/300	30/300	75/300	65/280	111/280	106/280	24/270	165/270	81/270
	Bütünüyle defansif	Düşük seviyede atak	Düşük seviyede atak	Yüksek seviyede defansif	Yüksek seviyede atak	Yüksek seviyede defansif	Yüksek seviyede atak	Yüksek seviyede defansif	Yüksek seviyede atak	Yüksek seviyede defansif	Yüksek seviyede atak	Yüksek seviyede defansif

\*: Ü1 Üretim Mantığı, K: Kârlılık Mantığı, Ü+K: Üretim ve Kârlılık Mantığı

Kategorilede farklılaşan bir diğer ölçüt de stratejinin temelidir. Kaybedenler I kategorisindeki işletmeler 1997 sonrasında da üretim seviyelerini yüksek tutabilmek için her çeşit ürünü üretmeye çalışırlarken, kaybedenler II kategorisindeki işletmeler üretimde odaklanmaya gitmemişlerdir. Yerini koruyanlar ve yeni ortaya çıkanlar karlılığı arttırabilmek için belirli bir ürün grubuna odaklanmışlardır.

Özetle, kaybedenler I kategorisindeki işletmeler 1997 sonrasında da sadece üretim mantığına göre hareket etmişlerdir. Kaybedenler II ve yerini koruyanlar ise genelde üretim mantığı ve kârlılık mantıklarını birlikte içselleştirerek yüksek seviyede melezleşmedir. Yeni ortaya çıkanlar ise üretim mantığını büyük ölçüde terk edip daha çok kârlılık mantığını içselleştirerek düşük seviyede melezleşmeye gitmişlerdir.

Peki, kurumsal mantıkların içselleştirilmesi stratejik pratiklere nasıl yansımıştır? Yatırım, finans, üretim ve pazarlama başlıkları altında toplanan bu pratikler, finansman, örgütsel kimlik, üretim tekniği, yönetim kompozisyonu, teşvik bölgelerine yatırım, müşteri istek ve tercihleri, tekstil dışındaki sektörlere yaklaşım, üretim hattı ölçeği, ürün ailesi ve yalın üretimdir.

Tablo 5'te kategoriler özelinde 1997 sonrasında mantıklara paralel şekilde kaç işletmenin stratejik pratiklerini üretim, kârlılık ve üretim ve karlılık mantıklarına paralel uyarladıkları gösterilmektedir. Tablo 5'e bakıldığında kaybedenler I kategorisindeki işletmelerin yüzde 100 (100/100) seviyesinde pratiklerini üretim mantığına paralel uyarladıkları görülebilir. Kaybedenler II kategorisindeki işletmelerde ise yüzde 65 oranında sadece üretim mantığına (195/300), yüzde 10 seviyesinde sadece kârlılık mantığına ve yüzde 25 seviyesinde de hem üretim hem de kârlılık mantığına uygun bir şekilde stratejik pratikler adapte edilmiştir. Yerini koruyanlarda ise yüzde 22,5 (63/280) seviyesinde sadece üretim mantığına uyum gösterilirken, yüzde 39,2 (111/280) düzeyinde de yalnızca kârlılık mantığı adapte edilmiştir. Yerini koruyanlar kategorisinde hem üretim hem de kârlılık mantığına ise yüzde 37,8 (106/280) seviyesinde uyum gösterildiği söylenebilir. Son olarak yeni ortaya çıkanlar kategorisinde ise yüzde 8,88 seviyesinde sadece üretim mantığına paralel şekilde stratejik pratikler uyarlanırken, yüzde 61,1 seviyesinde ise yalnızca kârlılık mantığı adapte edilmiştir. Bu kategoride stratejik pratikler şekillenirken hem üretim hem de kârlılık mantıklarına paralel olarak yüzde 30 seviyesinde uyum gösterildiği görülmektedir.

## Mustafa Özseven

Finansman stratejik pratiği açısından kaybedenler I devlet desteğine dayalı finansmana yönelirlerken, kaybedenler II kreditorlerden ve ortakların kişisel finansmanına yönelmiştir (bkz. Tablo 5 ve 6). Yerini koruyanlar kategorisinde finansman açısından 1997 sonrasında 19 işletme devlet desteği dışında kreditorlerden borç almaya yönelmiş, 9 işletme ise bütünüyle kârlılık mantığına paralel olacak şekilde sadece kreditorler ve ortakların özkaynaklarına dayalı finansman yolunu seçmişlerdir. Aşağıdaki şu görüşmeci ifadesi finansman pratiği açısından yerini koruyan işletmeler ile kaybedenler I arasındaki farkı özetler niteliktedir:

“ (Kaybeden I firma) örneğin, yaklaşık 40 yıllık bir firmaydı. ... aile şirketiydi, kardeşler birbirine girdiler, fakat en önemlisi aile içi çatışmalardan dolayı parçalara ayrıldılar. Kazananların büyük bölümü 1995'lerden sonra gelen hammadde üreten firmalar olduğu için büyükler gittikçe entegre oldular. 2000'li yıllardaki kredi baskısında atlattıktan sonra büyümeye başladılar...” (Yerini Koruyanlar-İşletme Ortağı)

Örgütsel kimlik bakımından kaybedenler I 1997 sonrasında da tamamen kendilerini tekstil üreticisi olarak tanımlamaya devam ederlerken, kaybedenler II kategorisinde çoğunluk işletme (19) kendilerini kâr amacı güden tekstilci şeklinde tanımlamışlardır. Yerini koruyanlar ve yeni ortaya çıkanlar 1997 sonrasında kendilerini tamamen kâr amaçlı tekstilci şeklinde tanımlamaya başlamışlardır.

1997 sonrasında işletmelerin maliyetlerini azaltıp kârlılıklarını arttırabilmeleri için dikkate almaları gereken bir diğer husus da üretim teknik türü olmuştur. Bu, üretimde kullanılan makinelerin yenilenmesi ve otomasyona geçilmesiyle hem işçilik hem de enerji maliyetlerinin azaltılması, üretilen ısı enerjisiyle buharda, hareket enerjisiyle de jeneratörlerin çalışmasını sağlayan kojenerasyon sisteminin kurulmasıdır. Kaybedenler I kategorisindeki işletmelerin tamamı, kaybedenler II kategorisindeki 21 işletme ise üretimlerini emek yoğun üretim teknikleriyle yapmaya devam ederlerken enerji maliyetlerini azaltacak şekilde makinelerini yenilemeye gitmemişler ve kojenerasyon sistemlerini de kurmamışlardır. Bunun aksine yeni ortaya çıkanlar üretim tekniklerinde kârlılık mantığına paralel hareket ederlerken, yerini koruyanların 10 tanesinin kârlılık mantığına uygun şekilde üretimde otomasyon gittikleri ama bir çoğunun (18 tanesinin) emek yoğun üretim tekniği ile birlikte eski makineleri kullanmaya devam ettikleri görülmüştür. Hem bu pratiğin önemini hem de 1997 sonrasında kategoriler

## **Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

arasında bu pratik özelindeki ayrışmayı görüşmeciler şu ifadelerle desteklemişlerdir:

“Tekstil sanayiinde yoğun bir şekilde buhar kullanılıyor, boya terbiye için kumaşlar için bu. Kojenerasyon da nafta ile fuel oil kullanılıyor. Şimdi işletmeye buharı ürettik, basınçlı buhar bu. Şimdi 100-120 derecede boyamada kullanılıyor. Buharı elde ettiğiniz zaman buharın bir itme gücü var lokomotiflerdeki olduğu gibi. Bu itme gücünü, jeneratörlere veriyorsunuz mekanizmayı çevirip elektrik elde ediyorsunuz. Aynı buharı işletmeye veriyorsunuz, boya terbiyede kullanıyorsunuz... Buhar basıncından elektrik elde edip, elektrik üretiyorsunuz, kalan şeyi de buharı da boya terbiyede kullanıyorsunuz... Isıyı boyahane, itme gücünü de jeneratör itmede kullanıyorsunuz...” (Genel müdür)

“...Adana bu konuda kurumsallaşma diye çok ciddi işe yatırım yaptı, çok ciddi kazançlar vardı, bu kazançlar, işletmeler bu kazandıklarını modernize edemedikleri için, günün şartlarına göre işletme için doğru zamanda, eğri resesyonuna yönelik doğru stratejik kararı vermeleri gerekirdi. Bizdeki 3 open end, 3 open ring, 1 air jet var. 120 ton/gün üretim var. Örgü var, dokuma var, denim var, ciddi bir kapasite büyüklüğündeyken, var olan 1 tane işletmelerde modernize edilmeleri gereken makineleri yenilemezsen maliyetler artıyor. 8-10 yıllık open end makinemizi yenileme kararı aldık...” (Yeni ortaya çıkan-İşletme Müdürü)

Yönetim kademelerinin şekillenmesi açısından kaybedenler I 1997 sonrasında da aile üyelerine yetki vermeye devam etmiştir. Kaybedenler II kategorisindeki 12 işletme ise hem aile üyelerine hem de profesyonel yöneticilerle işlerini yürüttüklerini, 18 işletmenin ise sadece aile üleriyle yönetim kademelerini şekillendirdiği görülmüştür. Yerini koruyan ve yeni ortaya çıkan işletmelerde ise (yerini koruyanlarda 28-yeni ortaya çıkanlarda 27) aile üleriyle birlikte aile üleriyle birlikte profesyonel yöneticilere yönetim kademelerinde yer verilmiştir. Bir görüşmeci kaybedenler I kategorisindeki bir işletmenin yönetim kompozisyonunu şu sözlerle anlatmıştır:

“(Kaybedenler I’den bir işletme) Avam yönetimden dolayı battı. Aile şirketi mantığından ötürü. 3 kardeş firmayı parçaladılar. Stratejik kararları hiç veremediler, bu şirket küçüldü. Patron buraya kadar ben getirdim bundan sonra da en iyi ben bilirim dedi. 30 tezgahla başladı. 300 tezgah oldu, kimseye bir şey sormama gerek yok dedi.” (Kaybedenler I-CEO)



## Mustafa Özseven

İşletmelerin karar vermeleri gereken bir diğer önemli konu da işçilik, enerji ve yatırım maliyetlerinin bütünüyle veya bir kısmının devlet tarafından karşılandığı teşvik bölgelerine yatırım yapılıp yapılmaması olmuştur. Kaybedenler I ve Kaybedenler II kategorisindeki işletmeler teşvik bölgelerine hiç yatırım yapmazlarken, alandaki yerini koruyanlardan 4 tanesi yatırım yapmıştır. Alanda yeni ortaya çıkanların ise ya bu teşvik bölgelerinde yatırıma gittikleri ya da bu teşvik bölgelerinde kuruldukları görülmüştür. Bu durumu bir görüşmecinin şu ifadelerinden anlayabilmek mümkündür:

"...Mesela 2004 yılında, Osmaniye teşvik bölgesi ilan edildi, il ve ilçe bazında, o zaman Osmaniye Adana'ya bağlıydı. Osmaniye'nin bahçe kasabasında 250 dönümlük yer aldım ben, oraya konfeksiyon bölümünü ve ben pahalıya mal ettiğim ürünlerin işletmesini oraya kuralım diye önerdim. Hatta ben gittim, Yönetim kurulu başkanı, falan gittik beraber. Konfeksiyonu, iplik bölümünü de orada yapacaktık. Devlet parasını veriyor, ben 2-3 ay vakit harcadım, ama (Patron) yok dedi boş ver dedi..." (Kaybedenler II-Genel müdür)

Bir diğer stratejik pratik de uçak, otomotiv, medikal, temizlik ve savunma sektörlerine uygun teknik tekstil ürünlerinin üretilmesidir. Ne var ki kaybedenler I kategorisinde bunu yapan işletmeye rastlanmazken, kaybedenler II kategorisindeki sadece 3 işletme kendi tekstil konularına yakın olacak şekilde bu alanlara yatırım yapmışlardır. Alandaki yerini koruyan 8 işletme ve yeni ortaya çıkanlar kategorisindeki 3 işletmenin de teknik tekstil ürünlerini ürettikleri görülmüştür.

Türk tekstil sanayiinde 2000'li yıllarda belirginleşen dönüşüme rağmen kaybedenler I ve II kategorisindeki işletmeler büyük ölçekli üretim tesisine sahip olmakla birlikte ürün ailelerini de azaltmamışlar, alandaki yerini koruyan işletmeler üretim hatlarında küçülmeye gitmişler, alanda yeni ortaya çıkan işletmeler ise planlı büyümüşlerdir. Üretim hattı ölçeğine benzer şekilde kaybedenler I ve II kategorilerindeki işletmeler üretim mantığına paralel şekilde ürün ailelerini geniş tutmaya devam ederlerken, yerini koruyanlardan 19 işletme üretim ve kârlılık mantıklarına uygun bir şekilde ürün ailelerini rehabilite ettikleri görülmüştür. Yeni ortaya çıkan işletmelerin ise piyasada gelişen durumlara göre ürün ailelerini şekillendirmişlerdir. Bunları görüşmecilerin şu ifadeleri teyit etmektedir:

"...(Kaybedenler I) bunu entegre tesiste üretmesi, çok uzun süredir termin süresine uyamazdı. Bu orta ölçekli bir tekstil işletmesine gelse en iyi ipliği kimden alırım, en iyi dokumayı kime yaptırırım en kısa zamanda bunu

## **Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

kime yaptırırım buna bakarım. (Kaybedenler I) batınca hacim küçülmedi, bu hacim küçük fabrikalara yayıldı. Bu on fabrikaya baksanız bu fabrikalar sadece bir üretim sürecinin bir kısmına odaklanır. Örneğin sadece dokuma, sadece iplik üretme. Entegre tesis büyük uçak gemilerine ya da amiral gemilerine benzer. Ama diğer firmalar hücum bot... (yerini koruyan) küçüldü, yedi tane fabrikası vardı, tek fabrikaya indiler. Yakın dönemde akıllı patron ne yaptı? Bir entegre tesis yerine dört ayrı fabrika olarak kurdu. Yönetimsel olarak bağımsız, herkesin ayrı bir pazarlaması var, herkesin ayrı dokuması oldu...Biz dedik ki (Kaybedenler II), parçalayalım, dokumayı kapatın, boya-terbiye yapın. Ayıramıyorsanız bile satın. Bu stratejik kararı almak için Yönetim Kurulu toplanacak karar alınacak patron onaylayacak, bu kararı alamadılar..." (Genel Müdür)

"Kaybedenler yapılması gerekenleri yapmadıkları için kaybettiler. Sadece patron beyni ile hareket edildi, Kurumsal yapı, belirli icra heyeti ile fikir telakki edilmedi. Yeni firmalar stratejik kararlarla ilgili profesyonel yöneticilerle fikir telakki etmediler. Koruyanlar bu stratejik kararları, kurumsallaşmayı, ürün yapısında rehabilitasyonu yapmaya başlamıştı. O güne kadar çok avam 1 milyon metre satabiliyorlardı, artık 100'er bin satacak 10 farklı ürün düşünmeye başladılar. Sonra trend izlemeye başladılar. Hiç değilse inovatif hareketlerin sonuçlarını izlemeye başladılar. Çok fazla yalın diyemeyiz ama talebe göre hesaba göre hızlı ve just in time üretim bunu yapanlar başarılı oldu. Kazananlar çünkü ateşe eli dokunana elinin yandığını gördükleri için hastalıklı uygulamaları hiç adapte etmediler. Kazananların çoğu birinci nesil batanların döneminde çoğu vardı. Ya çok küçüktüler ya ara malı üretiyorlardı ya da tüccarlardı. Planlı büyüyerek o hataları yapmadan büyüdüler. (Kaybedenler I-CEO)"

Üretimin müşteri istek ve tercihlerine göre şekillenmesi bakımından kaybedenler I sadece ürettikleri ürünleri satmaya çalışırken, 1997 sonrasında kaybedenler II'de 19 işletmenin müşteri istek ve tercihlerine paralel üretim yaptıkları görülmüştür. Benzer frekanslar yerini koruyan işletmelerde de görülürken, yeni ortaya çıkan işletmelerin tamamında ürünlerin şekillenmesinde müşteri istek ve tercihleri ön plana çıkmıştır. Müşteri istek ve tercihlerine yakın bir diğer stratejik pratik olan yalın üretim pratiğinde kaybedenler I kategorisindeki işletmelerin tamamı üretimlerinde talep tutarına riayet etmezlerken, kaybedenler II'deki 6 işletme kısmen yalın üretime geçerken, 2'si bütünüyle yalın üretime geçebilmiştir. Yerini koruyan

## Mustafa Özseven

işletmelerde 18 tanesi yalın üretime bütünüyle geçememiş olsa da bu pratiği yapabilmeye yönelmiş, yeni ortaya çıkanların tamamında ise bunu yapabilmeye yönelik hareket tarzı gelişmiştir. Burada dikkat çeken nokta 97 işletmeden sadece 11 tanesinin bütünüyle (Kaybedenler II'den 2 işletme, Yerini koruyanlardan 9 işletme) yalın üretime geçmesi olmuştur. Görüşmecilerin şu ifadelerinden 1997 sonrasında kategoriler arasındaki üretimde müşteri istek ve tercihleri ile yalın üretim pratiklerinin farklılaşmasını anlayabilmek mümkündür:

"Müşteri odaklı üretim yapılıyor. Müşteri isteklerine göre üretim yapılıyor. Pamuk girer, kumaş çıkar. Yalın üretim şeklinde ilerliyor. Şu anda ISO'ya bağlı çalıştığımız için bir organizasyon şeması doğrultusunda ilerliyor. Pazarlama noktasından başlıyor, işletmenin diğer noktalarına doğru ilerliyor." (Yerini koruyan-İşletme Müdürü)

"(Yerini koruyanlar) yönetimde başarılı idi. İkinci kuşak var, o konfeksiyonda olduğu için o yalın üretimi ve kalite standartlarını adapte edebildiler. Bu grup kurumsallaşmaya gitti. Çalıştıkları sektör onları buna zorladı."

"Sektörde firmalar artık öğrendi ve bu öğrenme başladı. Stoğa mal üretilmemesi gerektiğini öğrendi. Riskli mallar üretmemeyi öğrendi. Satacağı malı üretmesi gerektiğini öğrendi. Eskiden yaptığını satmaya çalışırdı artık sattığı malı üretiyor. Ürün geliştirmeye önem verdi, kaliteye önem verdi. Öyle yüksek hacimli üretim yapma devri bitti... Sezonlarda 4 değil artık 8-10 mevsim var. Bunun için ürün çeşitliliği birçok firmada önem kazandı. Bin metrenin, 5 bin metrenin, 10 bin metrenin altında üretim yapmamaya çalışılıyor. Ama bir yandan da ürün geliştiriyorlar ve bu üretimler birbirine benziyor. Artık klasik iplik üretmek önemli değil bunun yapan da kazanmıyor, ürün gamını çeşitlendirmen gerekiyor." (Yeni ortaya çıkan-Yönetim kurulu başkanı)

Tablo 6'da kategoriler özelinde stratejik pratiklerin 1997 öncesi ve sonrasında stratejik pratiklerin adapte edilme türlerine dair bilgilere yer verilmektedir. Tablo 6'da da görüldüğü gibi Kaybedenler I kategorisine bakıldığında 1997 sonrasında da üretim mantığının bu kategorideki işletmelerde hakim olduğu görülmektedir. Bu durum stratejik pratiklerin adapte edilmesine de aynen yansımış ve tüm pratiklerde bütünüyle üretim mantığına paralel şekillenmeler gözlenmiştir. 1997 sonrasında alandaki yerlerin kaybeden ama faaliyetlerini devam ettiren kaybedenler II kategorisindeki işletmelerin alanda hakimiyeti artan kârlılık mantığını

**Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler:  
Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

içselleştirerek melezleştikleri görülmüş idi. Ancak bu durumun bu kategorideki işletmelerin stratejik pratiklerinin şekillenmesine farklı yansıdığı görülmüştür. Kaybedenler II kategorisindeki işletmelerin daha çok üretim mantığına uygun stratejik pratiklerini şekillendirdikleri (yüzde 65), düşük seviyede ise (yüzde 25) hem kârlılık hem de üretim mantığına paralel şekilde stratejik pratiklerini güncelledikleri görülmüştür (bkz. Tablo 5 ve 6).

**Tablo 6: 1997 Öncesi ve Sonrası Stratejik Pratiklerin Adapte Edilme Seviyesi**

Pratikler	1997 Öncesi				1997 Sonrası			
	Kaybedenler I	Kaybedenler II	Koruyanlar	Yeni Ortaya Çıkanlar	Kaybedenler I	Kaybedenler II	Koruyanlar	Yeni Ortaya Çıkanlar
Finansman	Devlet garantisi		Büyük ölçüde devlet destekli ama kısmen özkaynaklar da etkili		Devlet garantisi	Özkaynaklara ve kreditorlere güvenme		
Örgütsel kimlik	Geleneksel tekstilci				Geleneksel tekstilci	Tekstil kolundan kâr arayışı içindeki girişimci		
Üretim tekniği	Emek yoğun				Emek yoğun	Emek yoğun, otomasyon ve makineleri yenileme		
Yönetim kompozisyonu		Kritik karar verme noktalarında aile üyeleri etkin			Aile üyeleri hala etkili	Kısmen Profesyonel yöneticilere yer verme		Aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler de söz sahibi
Tesvik bölgelerine yatırım yapma	Hiç yok	Hiç yok	Orta	Düşük	Hiç yok	Hiç yok	Orta	Yüksek
Müşteri istek ve tercihleri	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Tekstil dışındaki sektörlerle yaklaşım	Hiç yatırım yok	Hiç yatırım yok	Hiç yatırım yok	Hiç yatırım yok	Göz ardı ediliyor	Göz ardı ediliyor	Çok az sayıda firma dikkate alıyor	Çok az sayıda firma dikkate alıyor
Üretim hattı ölçeği	Büyük	Büyük	Büyük	Küçük	Büyük	Büyük	Küçülme	Planlı büyüme
Ürün ailesini rehabilite etme	Hiç yok	Hiç yok	Orta	Düşük	Hiç yok	Düşük	Yüksek	Yüksek
Yalın üretim	Hiç yok	Hiç yok	Düşük	Düşük	Hiç yok	Orta	Yüksek	Yüksek

1997 sonrasında alanda hakimiyeti artan kârlılık mantığını üretim mantığıyla birlikte içselleştiren yerini koruyanlar kategorisindeki işletmelerin

## Mustafa Özseven

ise stratejik pratiklerinde orta seviyede melezleşmeye (yüzde 37,8) orta seviyede de sadece kârlılık mantığına (yüzde 39,2) uygun adaptasyona gittikleri görülmüştür. Bu kategoride görülen bir diğer durum da düşük seviyede de olsa (yüzde 22,5) sadece üretim mantığına paralel hareket edilmesidir (bkz. Tablo 5 ve 6). 1997 sonrasında alana yeni girmenin de etkisiyle çoğunlukla kârlılık mantığını adapte eden ama az da olsa üretim mantığını da örgütsel unsurlarında barındıran yeni ortaya çıkanlar kategorisindeki işletmeler yüksek seviyede sadece kârlılık mantığına uygun (yüzde 61,1) bir şekilde stratejik pratiklerini şekillendirmişlerdir (bkz. Tablo 5 ve 6). Stratejik pratiklerin hem üretim mantığına hem de kârlılık mantığına birlikte şekillenmesi bu kategoride de düşük seviyede de olsa (yüzde 30) görülen bir durumdur.

1997 sonrası dönüşümle hakimiyeti artan kârlılık mantığını ekleyerek melezleşen işletmelerin stratejik pratiklerinin şekillenmesinin aynı doğrultuda gelişmediği görülmektedir. Durand vd. (2013), örgütlerin kurumsal çoğulculuğa karşı yeni kurumsal mantıkları eklemelerinin, eski mantıkları terk etmelerinin veya eski mantıklarını bütünüyle savunmalarının stratejik girdi olduğunu vurgulamışlardır. Bu çalışmada da alanda hakimiyeti artan yeni kurumsal mantıkları fazlaca ekleyen örgütlerin alanda daha ön plana çıktıkları (yeni ortaya çıkanlar ve yerini koruyanlar), düşük seviyede ekleyenlerin ise alanda yok olmadıkları ama en azından faaliyet gösterebildikleri görülmüştür (Kaybedenler II). Sadece eski mantıkları içselleştirerek yeni mantığı reddedenlerin alandan silindikleri görülmüştür (Kaybedenler I). Ancak çalışmadaki bu bulgular bu durumun sadece mantıkların içselleştirilmesiyle açıklanamayacağını, stratejik pratiklerin hangi mantıklara göre şekillendiğinin de örgütlerin rekabetçi çevredeki konumlarında belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Örneğin 1997 sonrasında kârlılık mantığını ekleyen ama stratejik pratiklerini daha çok üretim mantığına paralel şekillendiren kaybedenler II kategorisindeki işletmelerin başarısız olmaları stratejik pratiklerde de melezleşme olmadan özellikle de sadece alanda hakimiyeti azalan mantığa paralel olacak şekilde şekillendirmelerinin bu işletmelerin kurumsal mantık ekleme yapsalar dahi, stratejik pratiklerini güncellemedeki korumacı yaklaşımlarının (Miles vd., 1978: 550), etkili olduğunu akıllara getirmektedir. Bunun tam tersi şekilde 1997 sonrasında kârlılık mantığını ekleyen ama stratejik pratiklerini daha çok sadece hakimiyeti artan mantığa göre şekillendiren işletmelerin ise daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu bulgular, Pache ve Santos'un (2013), çalışmasında gösterilen melez örgütlerde

## Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma

kurumsal çoğulculuk karşısında 'seçici' (selective) verilecek tepkinin önemli olduğuna işaret etmektedir. Özellikle de bu seçimin alanda hakimiyet seviyesi artan mantiğa göre olmasının örgütsel performans açısından kritik olduğu ortaya çıkmaktadır.

	Düşük Melezleşme	Kurumsal mantıkları içselleştirme	Yüksek Melezleşme
Atak	<b>Yeni ortaya çıkanlar</b>  Bütünüyle atak Pratiklerde yüksek seviyede seçici bağlanma düşük seviyede melezleşme		<b>Yerini koruyanlar</b>  Çoğunlukla atak kısmen defansif Pratiklerde orta seviyede melezleşme ve orta seviyede seçici bağlanma
Stratejik pratikleri adapte etme			
Defansif	*		<b>Kaybedenler II</b>  Çoğunlukla defansif kısmen atak Pratiklerde yüksek seçici bağlanma düşük seviyede melezleşme

### Şekil 2: Kurumsal Mantıkları İçselleştirme ve Stratejik Pratikler

\*Çalışmada bu kategori özelinde bir bulguya rastlanmamıştır. Ayrıca Kaybedenler I kategorisindeki işletmelerde kurumsal mantıkların melezleşmesi görülmendiğinden bu işletmelere ait kurumsal mantıkların içselleştirilmesi ve stratejik pratiklerin şekillenmesi Şekil 2'de izah edilememiştir.

Araştırmada incelenen dört farklı kategorideki işletmelerin 1997 sonrası mantıkları içselleştirme türleri ile stratejik pratikleri adaptasyon türleri Şekil 2'de gösterilmiştir. Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere kurumsal mantıkların

## Mustafa Özseven

melezleşmesiyle stratejik pratiklerin melezleşmesi arasında doğru orantılı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle kurumsal mantıkların melezleşmesiyle stratejik pratiklerin de melezleşmediği 'seçici' davranmanın melez örgütlerde devam ettiği. Bu seçici davranmanın örgütün yapacağı seçimin hayatta kalabilmesi açısından kritik olduğu görülmektedir. Örneğin Şekil 2'de de görüldüğü gibi yeni ortaya çıkanlar ve kaybedenler II yüksek seviyede seçici bağlanma yolunu tercih etmişlerdir. Ancak yeni ortaya çıkanlar stratejik pratiklerinin şekillenmesinde bütünüyle atak davranarak daha çok kârlılık mantığına uygun güncelleyerek alanda başarılı olmuşlar, kaybedenler II ise, stratejik pratiklerinin güncellenmesinde çoğunlukla defansif kısmen atak davranıp seçimlerini de alanda hakimiyeti azalan mantığa göre yapınca alanda geriye düşmüşlerdir. 1997 sonrasında yüksek seviyede melezleşen yerini koruyanlar kategorisindeki işletmelerin ise stratejik pratiklerini çoğunlukla atak bir şekilde değiştirdikleri görülmüştür. Bu işletmelerin stratejik pratiklerini de orta seviyede melezleştirerek orta seviyede de alanda hakimiyeti artan mantığın stratejik pratiklerini seçerek alandaki dönüşüme rağmen yerlerini korudukları görülmüştür. 1997 sonrasında alanda hakimiyeti artan mantığı redderek seçimini mevcut pratiklerini korumadan yapan kaybedenler I ise, alandaki yerlerini kapanarak kaybetmişlerdir.

Bu bulgular Özseven ve Danışman'ın (2017: 367) bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Özseven ve Danışman (2017: 367), örgütsel seviyedeki mantıkların hakimiyet seviyeleri birbirlerine yakın olduğunda uygulamalarda melezleşmenin, bir mantık daha fazla hakim olduğunda ayrışmanın olabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da yeni ortaya çıkanların kurumsal mantıkları düşük seviyede melezleştirdikleri ancak kârlılık mantığını daha fazla içselleştirmeleriyle stratejik pratiklerde kârlılık mantığının daha fazla yansıdığı görülmüştür. Bu bulgu Özseven ve Danışman'ın (2017: 367) argümanı ile örtüşmektedir. Ne var ki, Kaybedenler II kategorisindeki işletmelerin hem üretim hem de kârlılık mantığını yüksek seviyede barındırarak yüksek seviyede melezleşmelerine rağmen stratejik pratiklerde daha çok üretim mantığına uymaları Özseven ve Danışman'ın (2017: 367) bulgusuyla örtüşmemektedir.

## **Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler: Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

### **SONUÇ**

Türk tekstil sanayiinde 1997 sonrası yaşanan dönüşüm karşısında ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığa karşın kurumsal mantıkların içselleştirilmesi ve stratejik pratikler arasındaki ilişki ile bu ilişkinin örgütsel performansa etkisini araştıran bu çalışmada elde edilen bulgular kurumsal mantıkların içselleştirilmesi, stratejik pratiklerin adaptasyonu ve performans arasında bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Öyle ki çalışmada belirli bir örgütsel alanda ortaya çıkan yeni mantıkların örgütsel seviyede Kabul edilmesiyle gelişen melezleşmenin, örgütler tarafından adapte edilecek stratejik pratiklerde de her zaman melezleşme ortaya çıkaramayabileceği görülmüştür. Bunun aksine, çoklu kurumsal mantıkları barından örgütlerin stratejik pratiklerini şekillendirirken hangi mantığa uygun davranacaklarına yönelik seçimde bulunabildikleri ortaya konulmuştur. Bu bulguya benzer şekilde Pache ve Santos (2013), örgütsel uygulamalarda 'seçici bağlanma' (selective coupling) mekanizmasının melez örgütlerde gelişebileceğini göstermiş idi. Ancak bu çalışmada esas görünen nokta örgütlerin dönüşümle birlikte kendilerine mantık ekleseler dahi (Durand vd., 2013), stratejik pratiklerinin şekillenmesinde daha çok hangi mantığa uygun hareket ettiklerine yönelik tercihlerinin rekabetçi alandaki konumlarının belirlenmesinde etkili olduğunun ortaya konulmasıdır. Bu seçicilik, Zietsma, Groenewegen, Logue ve Hinings (2017), tarafından tanımlanan değişim alanlarında (exchange field) hayati öneme sahiptir. Zira değişim alanı niteliğindeki tekstil sanayiinde 1997 sonrası işlevselliği artan kârlılık mantığına uygun adaptasyon seviyesi arttıkça örgütlerin yerlerini korudukları ya da alanda yer edindikleri görülmüştür. Bu bulgu özellikle de alanda kaybedenler II'de görülen üretim mantığına ile yeni ortaya çıkanlarda tespit edilen kârlılık mantığına yüksek seviyede bağlanmanın, bu kategorilerdeki işletmelerin performanslarında ortaya çıkan ayrışmadan anlaşılabilir. Ne var ki bu çalışmanın sadece bir alan özelinde yapılmış olması bulguların geçerliliği hakkında şüphe uyandırabilir. Ancak bu durum ileride yapılacak çalışmalarla giderilebilir.



**KAYNAKÇA**

- Anand, N. ve Peterson, R. A. (2000). When Market Information Constitutes Fields: Sensemaking of Markets in the Commercial Music Industry. *Organization Science*, 11(3), 270-284.
- Ansoff, H. I. ve Brandenburg, R. G. (1971a). A Language for Organization Design: Part I. *Management Science*, 17(12), B705-B716.
- Ansoff, H. I. ve Brandenburg, R. G. (1971b). A Language for Organization Design: Part II. *Management Science*, 17(12), B717-B731.
- Baron, J. N. (2004). Employing Identities in Organizational Ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 3-32.
- Battilana, J. Besharov, M. ve Mitzineck, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence ve R. E. Meyer (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (ss. 133-169). California: SAGE Publication.
- Battilana, J. ve Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J. ve Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing- Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Canales, R. (2014). Weaving Straw into Gold: Managing Organizational Tensions between Standardization and Flexibility in Microfinance. *Organization Science*, 25(1), 1-28.
- Dışişleri Bakanlığı (2011). 1/95 Sayılı Ortaklık Konseyi Kararı (Gümrük Birliği Kararı). <http://www.mfa.gov.tr/1-95-sayili-ortaklik-konseyi-karari-gumruk-birligi-karari.tr.mfa> (03.11.2017).
- Durand, R. Szostak, B. Jourdan, J. ve Thornton, P. H. (2013). Institutional Logics as Strategic Resources. *Research in the Sociology of Organizations*, 39A, 165-203.
- Fligstein, N. (1985). The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50(3), 377-391.
- Greenwood, R. Raynard, M. Kodeih, F. Micelotta, E. R. ve Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.

**Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler:  
Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

- İstanbul Sanayi Odası (2017). Geçmiş Yıl Verileri. <http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/gecmis-yil-verileri/> (20.11.2017).
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practice-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Litrico, J-P. ve David, R. J. (2017). The Evolution of Issue Interpretation within Organizational Fields: Actor Positions, Framing Trajectories, and Field Settlement. *Academy of Management Journal*, 60(3), 986-1015.
- McPherson, C. M. ve Sauder, M. (2013). Logics in Action: Managing Institutional Complexity in A Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental Approaches. *Academy of Management Journal*, 25(4), 867-892.
- Miles, R. E. Snow, C. C. Meyer, A. D. ve Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Ocasio, W. ve Radoynovska, N. (2016). Strategy and Commitments to Institutional Logics: Organizational Heterogeneity in Business Models and Governance. *Strategic Organization*, 14(4), 287-309.
- Öniş, Z. ve Şenses, F. (2007). Global Dynamics, Domestic Coalitions and a Reactive State: Major Policy Shifts in Post-War Turkish Economic Development. *METU Studies in Development*, 34(December), 251-286.
- Öngüt, Ç. E. (2007). Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyum. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Yayın No. 2703.

## Mustafa Özseven

- Özseven, M. ve Danişman, A. (2017). Kurumsal Değişim, Örgütsel Kimlikler ve Örgütsel Uygulamalar: Türk Kamu Bankalarının 2001 Ekonomik Krizi Sonrası Durumu. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 44(3), 335-374.
- Pache, A-C. Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Pratt, M. G. ve Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Resmi Gazete. (1933). Sümerbank Kanunu, Kanun No. 2262. R. G. Sayı: 2424, R. G. Tarih: 11 Haziran 1933, Ankara.
- Resmi Gazete. (1995a). 6401 sayılı İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı. R. G. Sayı: 22168, R. G. Tarih: 11 Ocak 1995, Ankara.
- Resmi Gazete. (1995b). 95769 Sayılı Sümerbank'ın Özelleştirilmesine İlişkin Özelleştirme Yüksek Kurulu Kararı, R. G. Sayı: 22402, R. G. Tarih: 12 Eylül 1995, Ankara.
- Resmi Gazete. (2004). Yatırımların ve İstihdamın Teşviki İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Kanun No. 5084. R. G. Sayı: 25365, R. G. Tarih: 6 Şubat 2004, Ankara.
- Tekeli, İ. ve İlkin, S. (2009a). Uygulamaya Geçerken Türkiye'de Devletçiliğin Oluşumu, (1. baskı), Türkiye Belgesel İktisat Tarihi: 2, İstanbul: Bilge Kültür Sanat, Yayın No. 301.
- Tekeli, İ. ve İlkin, S. 2009b. Savaş Sonrası Ortamında 1947 İktisadi Kalkınma Planı (1. baskı), Türkiye Belgesel İktisat Tarihi: 3, İstanbul: Bilge Kültür Sanat, Yayın No. 302.
- Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and The Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H. (2001). Personal versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition. *Organization Science*, 12(3), 294-311.
- Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (ss. 99-129). Los Angeles: SAGE.

**Kurumsal Mantıkların İçselleştirilmesi ve Stratejik Pratikler:  
Türk Tekstil Sanayiinde Bir Araştırma**

- Thornton, P.H. Ocasio, W. ve Lounsbury, M. (2012). The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process. Oxford: Oxford University Press.
- York, J. G. Hargrave, T. J. ve Pacheco, D. F. (2016). Converging Winds: Logic Hybridization in the Colorado Wind Energy Field. *Academy of Management Journal*, 59(2), 579-610.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Zietsma, C. Groenewegen, P. Logue, D. M. and Hinings, C. R. (Bob). (2017). Field or Fields? Building the Scaffolding for Cumulation of Research on Institutional Fields. *Academy of Management Annals*, 11(1), 391-450.
- <http://www.tekstildunyasi.com.tr/TR/archive-Erişim> 13.02.2018