

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÜRETİM, LOJİSTİK VE PAZARLAMA
DEPARTMANLARI ARASINDAKİ KOORDİNASYONUN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET KARAHAN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

GAZİANTEP
OCAK 2011

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Üretim, Lojistik ve Pazarlama Departmanları Arasındaki Koordinasyonun
İşletme Performansına Etkisi**

Ahmet KARAHAN

Tez Savunma Tarihi: 10.01.2011

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AĞIR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Yrd. Doç. Dr. Turan PEKMEZCİ (Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. H.Murat MUTLU

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

ÖZET

ÜRETİM, LOJİSTİK VE PAZARLAMA DEPARTMANLARI ARASINDAKİ KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

KARAHAN, Ahmet
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN
Ocak 2011, 107 sayfa

Bu çalışmada; genel olarak üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasındaki koordinasyonun bu departmanların performansına ve işletme performansına etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma modeli Gaziantep'teki 40 imalat işletmesinde anket tekniği kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda koordinasyon ile performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Üretim, Pazarlama, Lojistik, Koordinasyon, İşletme Performansı

ABSTRACT**THE IMPACT OF THE COORDINATION BETWEEN THE
DEPARTMENTS OF PRODUCTION, LOGISTICS AND MARKETING ON
THE BUSINESS PERFORMANCE**

KARAHAN, Ahmet

M. A. Thesis, Department of Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet AYTEKİN

January 2011, 107 pages

In this study, in general, the impact of the coordination between the departments of production, logistics and marketing on the business performance and the performance of these departments was investigated. In this context, the research model was tested using a survey technique in Gaziantep 40 manufacturing firm. The analysis results showed that a significant relationship between coordination and performance.

Key words: Production, Marketing, Logistics, Coordination, Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM	3
LİTERATÜR	3
2.1. LOJİSTİK KAVRAMI.....	3
2.2. İŞLETMELERDE LOJİSTİK FAALİYETLER.....	6
2.2.1. Taşıma	6
2.2.2. Depolama	7
2.2.3. Ambalajlama	7
2.2.4. Malzeme Taşıma	8
2.2.5. Sipariş İşleme	8
2.2.6. Tahmin	9
2.2.7. Üretim Planlama.....	10
2.2.8. Satın Alma.....	10
2.2.9. Müşteri İlişkileri.....	11
2.2.10. Diğer Faaliyetler.....	11
2.3. LOJİSTİĞİN EKONOMİ VE ORGANİZASYON AÇISINDAN ÖNEMİ	11
2.4. LOJİSTİK MALİYETLER	13
2.5. LOJİSTİK PERFORMANS	14
2.5.1. Lojistik Performans Kriterleri	16
2.5.1.1. Kalite	16
2.5.1.2. Maliyet	16
2.5.1.3. Esneklik ve hız	17
2.5.1.4. Müşteri memnuniyeti	18

2.6. PAZARLAMA KAVRAMI.....	18
2.6.1. Pazarlamanın Tanımı	18
2.6.2. Pazarlamanın İşletmeler ve Toplum Açısından Önemi	20
2.6.3. Pazarlama Karması Kavramı.....	20
2.6.3.1. Ürün	22
2.6.3.2. Fiyat	23
2.6.3.3. Tutundurma	24
2.6.3.4. Dağıtım.....	26
2.6.4. Pazarlama Stratejisi.....	27
2.6.4.1. Pazarlama fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi.....	28
2.6.4.2. Pazar bölümlerinin analizi ve hedef pazar seçimi.....	29
2.6.5. Pazarlama Performansı.....	30
2.7. ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ.....	32
2.7.1. Üretim Kavramı	32
2.7.2. Üretim Önemi	34
2.7.3. Üretim Yönetimi Kavramı	34
2.7.4. Üretim Yönetiminin Fonksiyonları.....	35
2.7.5. Üretim Yönetiminin Amaçları	36
2.7.6. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması	37
2.7.6.1. Üretim yöntemlerine göre sınıflandırma.....	37
2.7.6.2. Mamul cinslerine göre sınıflandırma	38
2.7.6.3. Üretim miktarına veya akışına göre sınıflandırma.....	38
2.7.6.3.1. Kesikli üretim sistemi	38
2.7.6.3.2. Sürekli üretim sistemi	39
2.7.6.3.3. Parti üretim sistemi	39
2.7.6.3.4. Proje tipi üretim	40
2.7.7. Üretim Stratejileri.....	40
2.7.7.1. Strateji kavramı	40
2.7.7.2. Üretim stratejisi kavramı.....	41
2.7.7.3. Üretim stratejisinin bileşenleri	45
2.7.7.3.1. Maliyet	46
2.7.7.3.2. Kalite	47
2.7.7.3.3. Esneklik.....	48
2.7.7.3.4. Teslimat hızı.....	49

2.8. DEPARTMANLAR ARASI KOORDİNASYON.....	50
2.8.1. Üretim / Pazarlama Koordinasyonu	52
2.8.2. Üretim / Lojistik Koordinasyonu	54
2.8.3. Pazarlama / Lojistik Koordinasyonu.....	54
2.9. İŞLETME PERFORMANSI.....	56
2.9.1. Yenilik Performansı	56
2.9.2. Finansal Performans.....	57
2.9.3. Pazarlama Performansı.....	58
2.10. KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	61
MATERYAL VE YÖNTEM.....	61
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	61
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	61
3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU	62
3.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER	63
3.5. OPERASYONEL TANIMLAMALAR.....	66
3.5.1. Veri Akışı	66
3.5.2. İletişim	66
3.5.3. Karşılıklı Kontrol	66
3.5.4. Lojistik Kalitesi.....	66
3.5.5. Lojistik Maliyet.....	67
3.5.6. Satış Performansı	67
3.5.7. Müşteri Memnuniyeti.....	67
3.5.8. Üretim Kalitesi	67
3.5.9. Üretim Maliyeti.....	67
3.5.10. Üretim Esnekliği	67
3.5.11. Üretim Teslimatı	68
3.5.12. Finansal Performans.....	68
3.5.13. Yenilik Performansı	68
3.5.14. Pazarlama Performansı.....	68
3.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	69
3.6.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları	69
3.6.2. Faktör Analizleri	71
3.6.3. Güvenilirlik Testi	75

3.6.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .	76
3.6.5. Regresyon Analizi.....	78
3.6.6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKLAR.....	95
EKLER.....	105
EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	105
ÖZGEÇMİŞ.....	107

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 2.1. Pazarlama Karmasının Unsurları	22
Tablo 2.2. Üretim Stratejisi Tanımları	42
Tablo 2.3. Üretim, Lojistik ve Pazarlama Fonksiyonları	51
Tablo 3.1. Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Pozisyonları	69
Tablo 3.2. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesi	69
Tablo 3.3. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyeti	69
Tablo 3.4. Ankete Katılan Kişilerin Yaşı	70
Tablo 3.5. Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımı	70
Tablo 3.6. Ankete Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı	70
Tablo 3.7. Koordinasyon Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	72
Tablo 3.8. Lojistik Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	72
Tablo 3.9. Pazarlama Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	73
Tablo 3.10. Üretim Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	74
Tablo 3.11. İşletme Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	74
Tablo 3.12. Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları	75
Tablo 3.13. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	77
Tablo 3.14. Müşteri Memnuniyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 3.15. Satış Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 3.16. Lojistik Maliyet İçin Regresyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 3.17. Lojistik Kalite İçin Regresyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 3.18. Üretim Teslimatı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 3.19. Üretim Esnekliği İçin Regresyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 3.20. Üretim Maliyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları	81
Tablo 3.21. Üretim Kalitesi İçin Regresyon Analizi Sonuçları	81
Tablo 3.22. Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.23. Pazarlama Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.24. Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 3.25. Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 3.26. Pazarlama Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.27. Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.28. Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 3.29. Pazarlama Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 3.30. Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 3.31. Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 3.32. Pazarlama Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 3.33. Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 3.34. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	88

ŞEKİLLER LİSTESİSayfa No:

Şekil 2.1. İşletme Lojistiğinin Kapsamı	5
Şekil 2.2. Lojistik Faaliyetler	6
Şekil 2.3. Üretim İşleminin Yapısı ve Elemanları	33
Şekil 3.1. Departmanlar Arası Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisini Gösteren Etkileşimli Model	63
Şekil 3.2. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	88

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

İşletmeler arasındaki rekabet globalleşmeye bağlı olarak giderek şiddetlenmektedir. Buna paralel olarak günümüzde şirketlerin müşterilerinin ihtiyaçlarını belirleme ve bu ihtiyaçları giderme konusundaki çalışmaları da hız kazanmıştır. Müşteri memnuniyetini tam olarak gerçekleştirebilmek için işletmedeki mevcut bütün birimlerin koordineli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. İşletmenin genel performansı ve müşterilerin memnuniyeti büyük ölçüde işletme departmanları arasında etkin işbirliğinin sağlanmasına bağlıdır.

Değişen tüketici talepleri, teknolojik ilerlemeler, kısalmış ürün ömrü, pazarların küreselleşmesi, tüketim ve dağıtım hızı gibi faktörler genel işletme performansını etkilemekte bu ise işletmelerde temel fonksiyonlar olan üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasında işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, bu departmanların faaliyetlerini uyum içerisinde sürdürmeleri, işletme performansını artırmakla birlikte işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasındaki etkileşimler, çatışmalar ve uyumsuzluklar pek çok araştırmacının konusu olmuştur. Özellikle üretim ve pazarlama bölümlerinin uyum içerisinde çalışmasını engelleyen birçok sebep vardır. Örneğin, pazarlama departmanı promosyonlar ve fiyat indirimleri yolu ile müşterilere daha fazla satış yapmayı amaçlarken, üretim departmanı üretilen malın kalitesini artırmak için kalite uygulamalarına önem vererek maliyetleri ve dolayısıyla satış fiyatlarını artırmaktadır. Ayrıca üretim ve pazarlama departmanlarının birisi toplam gelirden, diğeri ise toplam giderlerden sorumludur. Bu iki bölümü ortak bir paydada buluşturmak ve aynı yöne çekebilmek, işletmenin genel performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Lojistik departmanı ise Üretim ve pazarlama departmanları arasındaki önemli bağıdır. Lojistik; üreticiler, dağıtıcılar, müşteriler ve dış tedarikçiler arasındaki

koordinasyonu ve eşzamanlılığı sağlamaktadır. Dolayısıyla hem üretim bölümü ile hem de pazarlama bölümü ile yakın etkileşim içerisinde. Lojistik departmanının üstlendiği bu önemli görevden dolayı, işletmelerde üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki ilişkiler birlikte incelenmelidir.

Bu çalışmada da üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasındaki koordinasyon incelenmiş ve performansa etkisi araştırılmıştır. Üretim, lojistik ve pazarlama departmanları işletmelerin en önemli departmanları olup bunlar arasındaki koordinasyon işletme performansı açısından hafife alınamayacak boyuttadır. Rekabetin hız kazandığı günümüzde bir işletmelerin yaşamını devam ettirebilmesi müşterileri memnun edebilme derecesine bağlıdır. Müşterilerin memnun edilebilmesinin en önemli yolu ise müşteri taleplerini istenilen biçimde, kalitede ve zamanda karşılayabilmektir. Bunu karşılayabilmenin en önemli unsurlarından birisi ise departmanlar arası koordinasyonun varlığıdır.

Bu çalışmada öncelikle lojistik, pazarlama ve üretim fonksiyonları, bu fonksiyonlar arasındaki koordinasyon ve koordinasyonun departmanların performansına ve işletme performansına olan etkisi teorik olarak incelenmiştir. Daha sonra araştırma kapsamındaki hipotezler Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde bir anket çalışması ile test edilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR

2.1. LOJİSTİK KAVRAMI

Lojistik Fransızca kökenli bir kelime olup, askerlik mesleğinde yol, haberleşme, sağlık, yiyecek ve içecek sağlama gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılmıştır. Bu faaliyetler genellikle dağıtım, lojistik, fiziksel dağıtım, fiziksel tedarik vb. gibi isimlerle adlandırılmaktadır (Magee vd., 1985:2).

İşletmelerde lojistik faaliyetler, işletme faaliyetlerine değer katmanın yanı sıra gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasını sağlayarak müşteri değeri yaratılması ve bütünsel olarak işletme performansının artırılmasında oldukça önemli bir konuma gelmiş bulunmaktadır. İşletme amaçlarının yüksek bir performans düzeyinde gerçekleştirilmesi büyük ölçüde lojistik faaliyetlerin performansına bağlı hale gelmiştir. Çünkü pazarda yaşanan değişim beraberinde rekabetin değişmesine yol açmış ve rekabetin lojistik faaliyetlerin etrafında yoğunlaşmasına neden olmuştur. Lojistik faaliyetler küçük veya büyük tüm işletmeler açısından son derece önem taşıyan bir işletme dinamiği haline gelmiştir.

Tüm işletmelerde malzeme hareketinin olduğu söylenebilir. Bu malzeme hareketi üretim işletmelerinin hammaddeyi tedarikçilerinden almasından perakende işletmelerinin toptancılardan ürün almasına kadar değişik şekillerde meydana gelmektedir. Günlük hayatta satın alınan ürünlerin pek çoğu ülke içindeki değişik bölgelerden hatta yurt dışından temin edilmektedir. Başka bir ifade ile herhangi bir ürün satın alındığında, kiralandığında ya da ödünç alındığında, birileri bu ürünün kapınıza kadar getirilmesini sağlamak durumundadır. Lojistik departmanı, müşteri ile tedarikçi arasındaki bu yolculukta malzemelerin ulaştırılması ve stoklanmasından sorumludur (Kağnıcıoğlu, 2007:5).

Lojistik departmanının muhatapları iç müşteriler, dış müşteriler, dağıtıcılar ve tedarikçilerdir. Tüm malzeme/mamul/yarı mamul hareketleri ve depolanması,

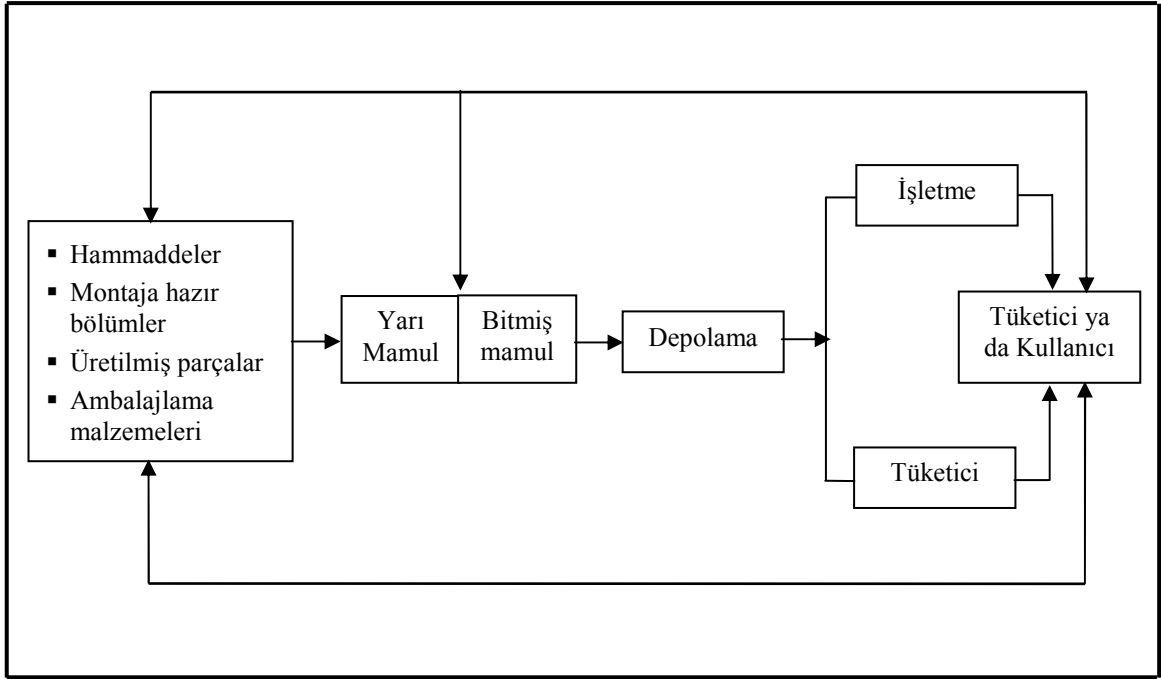
bölümlendirilmesi ve kayıtları, pazarlama kanallarının akışkanlığının sağlanması, siparişleri yerine getirmedeki maliyet etkilerinin minimize edilmesi ve böylece karlılığın artırılması lojistiğin belli başlı görevleri arasındadır (Sezen vd., 2002:134).

Lojistik sektöründe son yıllarda hızlı bir büyüme yaşanmaktadır. Büyümeye bağlı olarak lojistik faaliyetleri, işletmeler ve ülkeler açısından önemli hale gelmektedir. Lojistik kavramının sadece taşımacılıktan ibaret olmadığı pek çok işletme tarafından benimsenmiştir.

Lojistiğin birden fazla tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar birbirlerinden çok da farklı değildir. Her tanım lojistiğe farklı bir açıdan bakmakla birlikte özünde tanımlanan kavram aynıdır (Kağncıoğlu, 2007:6). D.J. Bowersox lojistiği; ürün, hammadde, ara mamul ve yardımcı malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda, uygun koşullarda, ihtiyaç olan yerde en düşük maliyetle teslimatını sağlamak olarak tanımlamaktadır (Baki, 2004:14). Bir başka tanıma göre ise lojistik; doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyatla ulaşmasıdır. Wikipedia adlı çevrim içi ansiklopedide lojistik kısaca “Doğru zamanda doğru fiyatla, doğru miktara sahip olmak” olarak tanımlanmaktadır (www.tr.wikipedia.org). Avrupa Lojistik Derneği lojistik kavramını, “Belirli amaçlara ulaşmak için örgüt içinde malzeme hareketinin ve yerleşiminin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi ve bu malzemelerin hareket ve yerleşmesi ile ilgili destekleyici faaliyetlerin organize edilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (www.elalog.org).

İşletme lojistiği ise; hammadde, yedek parça ve bitmiş ürünlerin satıcılardan alıcılara doğru hareket ettirilmesiyle ilgili strateji, taktik ve faaliyetlerin planlanıp uygulanmasıdır (Tek, 1997:642).

İşletmecilik uygulamalarında lojistik kavramı, kısaca malzemeleri yönetme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, lojistikle ilgili işlemlerin, hammadde kaynağından başlayan ve malların nihai kullanıcıların eline geçmesine kadar süren, bütün malzeme ve bilgi hareketlerini içerdiği söylenebilir (Timur, 1988:2).



Şekil 2.1. İşletme Lojistiğinin Kapsamı (Tek, 1997:643).

Şekilden anlaşıldığı üzere, işletme lojistiği materyal ve fiziksel dağıtım yönetimi olmak üzere iki temel faaliyetten oluşmaktadır. Materyal yönetim, materyallerin, hammaddelerin vb. tedarik kaynaklarından üretim noktalarına getirilmesi ve depolama sahalarına teslimini kapsar. Fiziksel dağıtım yönetimi ise tamamlanmış ürünlerin üretim noktalarından nihai kullanıcılara götürülmesiyle ilgili etkinlikleri kapsamaktadır. Ancak her iki faaliyette de, depolama, taşımacılık, stok yönetimi, kuruluş yeri seçimi, sipariş işleme vb. gibi benzer etkinlikler kullanılmaktadır (Tek, 1997:643).

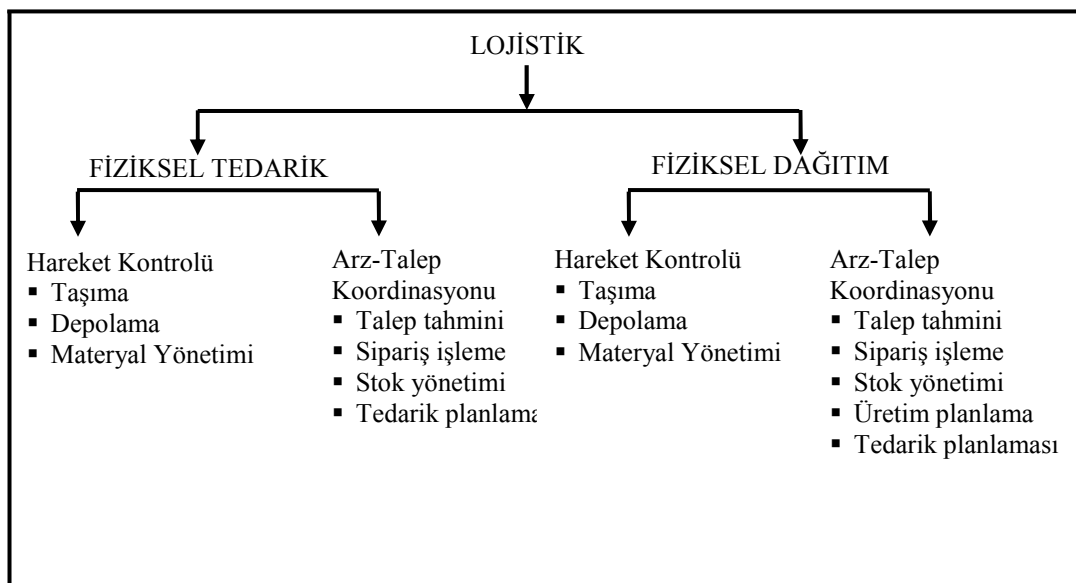
Lojistiğin faaliyet alanı ve rolü son yıllarda büyük bir değişme göstermiştir. Lojistik genel olarak, pazarlama ve üretim gibi temel işletme fonksiyonları için destekleyici bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Son yıllarda lojistik, çok daha belirgin bir şekilde kendisini göstererek işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için kritik bir unsur olarak kullanılmaya başlanmıştır. Başlangıçta faaliyet alanı sadece ulaşım ve depolama ile sınırlı olan lojistik; satın alma, dağıtım, stok yönetimi, sipariş yönetimi ve işleme, paketleme, parça ve hizmet desteği, üretim programlama, iadeler, talep tahmini, atıkların geri kazanılması ve imha edilmesi ve hatta müşteri hizmetlerini dahi içine alarak genişlemiştir (Baki, 2004:16).

Genel olarak pek çok işletme açısından lojistik faaliyetlerinin amacı, ilk madde ve malzeme, yarı mamul ve mamullerin doğru zamanlarda, doğru yerlerde,

doğru miktarlarda ve kullanılabilir biçimlerde en düşük maliyet ve en hızlı yöntemlerle alıcıya teslim edilmesidir. Fakat hiçbir sistem aynı anda hem maliyetleri minimuma indirip hem de hizmet düzeyini maksimuma çıkaramaz. Bu nedenle lojistik sisteminde hedef önceden belirlenmiş bir üretim-pazarlama desteği düzeyine, mümkün olan en düşük maliyetle etkin bir biçimde erişebilmektir. Bu ise, lojistik faaliyetlerinin tek bir performans sistemi içerisinde ele alınmasını ifade eden bütünleşik lojistik sistemine bağlıdır (Tek ve Özgül, 2005:57).

2.2. İŞLETMELERDE LOJİSTİK FAALİYETLER

Günümüzde lojistik faaliyetler sadece fiziksel eylemler olmaktan çıkmış, içinde müşteri hizmetleri ve bilgi iletimi gibi konuları da barındıran iletişim ve ilişkiye dayalı bir sistem halini almıştır. Önceleri temel faaliyetler olarak gösterilen taşıma, stok yönetimi ve sipariş işlemlerinin yanına bir de lojistik müşteri hizmetleri eklenmiştir. Bunun en büyük nedeni, işletmelerin yoğun rekabet koşulları altında müşteri odaklı olma zorunluluklarıdır.



Şekil 2.2. Lojistik Faaliyetler (Kocamaz, 1988:53).

2.2.1. Taşıma

Lojistik faaliyetlerin en önemlilerinden biridir. Genel olarak ürün taşıma anlamında kullanılmaktadır. Bu faaliyet nakliye vasıtalarından oluşmaktadır. Bu faaliyet alanı seçilirken nakliye araçlarının, işlenmiş veya işlenmemiş malzemelerin taşınma tarzlarına uygun olup olmadıklarına dikkat edilmesi gerekir.

Taşıma faaliyetleri aşağıdaki gibi örneklendirilebilir;

Havayolu Taşımacılığı: Ücret bakımından en yüksek fakat taşıma hızı bakımından en hızlı olan taşıma türüdür. Bu tür bir taşıma, diğer taşıma faaliyetlerinden daha az risk içermektedir. Bundan dolayı değerli mamullerin taşınmasında daha çok tercih edilmektedir.

Denizyolu Taşımacılığı: Ücret bakımından en düşük ve taşıma hızı bakımından en yavaş olan taşıma biçimidir. Taşıma riski bakımından karayolu taşımacılığından daha az risklidir. Bu taşıma biçimi daha çok büyük kütleli ve değeri düşük mamullerin taşınmasında kullanılmaktadır.

Karayolu Taşımacılığı: Ücret bakımından deniz ve havayolu taşımacılığının ortasında bulunan ve kullanım alanı en geniş olan taşımacılık biçimidir. Özellikle günümüzün rekabetçi ortamında yaygın olarak kullanılmaktadır. Mamul ve yarı mamuller genel olarak bu yolla taşınmaktadır.

Demiryolu Taşımacılığı: Ücret bakımından karayolundan ucuz fakat deniz yolundan daha pahalı bir yöntemdir. Genellikle hammaddelerin taşınması bu yolla yapılmaktadır.

Bu taşımacılık şekillerinden ayrı olarak petrol ve gazların taşınmasında kullanılan boru hatlarını da ayrı bir taşıma aracı olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.2.2. Depolama

Lojistik faaliyetlerin ikincisi depolamadır. Kullanılan taşıma vasıtaları ile envanter seviyesi ve depo sayısı arasında yakın bir ilişki vardır.

Örneğin eğer yavaş bir taşıma varsa envanter seviyesi yüksek tutulmalıdır ve bunun için depo alanı olabildiğince geniş olmalıdır. Depoların sayılarını ve alanlarını azaltmak için hızlı bir taşıma türü denenebilir. Bazı firmalar taşıma ve depolama için harcanan masrafları azaltabilmiştir (Aksoy, 1990: 105).

2.2.3. Ambalajlama

Ambalajlamanın temel amaçları ürüne koruma sağlama, lojistik akış sürecinin tümünde ürünün kimliğinin tanınması ve ürünün güvenli bir şekilde varacağı yere ulaştırılmasıdır (Stock ve Lambert, 1987: 14–19). Ambalaj fiziksel dağıtımın tüm faaliyet merkezlerini ilgilendirir. Her bir faaliyet merkezinde ambalajlamanın sağlayacağı fayda, malların pürüzsüz ve zamanlı hareketini

sağlamak olmalıdır. Ayrıca ambalajın tasarımının kalitesi satışlardaki artışla doğrudan ilişkilidir (Tek, 1997: 688).

Seçilen taşıma yöntemi ve malzeme çeşidinin ambalajlama üzerinde büyük bir etkisi vardır. Nakliyede tren yolu veya denizyolu seçilince ambalajlamada ek bir dikkat gerekmektedir. Çünkü hasar ihtimali fazladır. Genellikle taşıma firmalarındaki değişiklikler paketleme masraflarını direkt olarak etkilemektedir. Başlıca ambalajlama ilkelerini; amaca uygun olma, mamulü koruma, iş akışında rasyonellik sağlama, dağıtım ve kullanımı kolaylaştırma, yeni gelişmelerden yararlanabilme ve gereksiz ambalajlama giderlerinden kaçınma şeklinde sıralayabiliriz.

2.2.4. Malzeme Taşıma

Ürünlerin imalatçının üretim yeri içinde, depolarda ve taşıyıcı firmaların terminallerinde, aktarılma ve taşınması ile ilgili faaliyetlerin tümü lojistik işlevlerinden malzeme taşımayı oluşturmaktadır. Malzeme taşıma işlevinin amacı, aktarma işlemlerinin hızını artırmak ve maliyetini düşürmek olmalıdır. Bu işlev maliyet yaratan bir faaliyet olması nedeniyle lojistik yöneticisi tarafından kontrol edilmesi gereken bir işlemdir (Stock ve Lambert, 1987: 14–19).

Malzeme taşıma konusunda günümüzde iki önemli yenilik gerçekleşmiştir. Bunlardan biri, mümkün olduğunca fazla miktarda ürün paketinin bir adet yük içerisinde bir araya getirilmesidir. Böylelikle, ürünlerin taşınması daha kolay olacak ve taşımadan kaynaklanan hasarlar en aza indirilebilecektir. İkinci yenilik ise, bir araya getirilmiş birden fazla yükün tek bir büyük paket (konteynır) içinde taşınmasıdır (Bone ve Kurtz, 1992:513).

Lojistik yöneticileri, fabrika içindeki malzeme hareketlerinden sorumludur. Kısa mesafe araçları olan konveyörler, forkliftler, vinçler ve kutular malzeme taşınmasında büyük önem taşırlar. Üretim yöneticileri depolama faaliyetine uygun olmayan özel bir taşıyıcı talep edebilirler. Bu nedenle taşıyıcı eleman dizaynları diğer faaliyetlere uygun olmalıdır (Çancı ve Erdal, 2003: 49).

2.2.5. Sipariş İşleme

Lojistik faaliyetlerden bir diğeri olan sipariş işleme lojistik sürecin başlangıç noktasıdır ve diğer lojistik faaliyetleri yönlendirir. Sipariş işlemenin hızı ve doğruluğu hem maliyetleri hem de müşteri hizmet seviyesini etkiler (Stock ve Lambert, 1987: 14–19).

Sipariş işleme genellikle dört ana faaliyetten oluşur (Boone ve Kurtz, 1992: 511):

- Kredi kontrolü,
- Satışın kaydedilmesi,
- Uygun muhasebe girişlerinin yapılması,
- İstenen malın yerinin belirlenmesi, sevkiyatı ve stok kayıtlarının güncellenmesi.

Sevkiyat için hazır olmayan bir mal müşteriye iletemeyecektir ve bu mal için müşteriye normalden daha uzun bir teslim süresi verilecektir.

Böyle bir durumda, ideal olarak, üretici firma alıcıya durumu bildirmeli ve malın hangi tarihte teslim edileceğini gerekçeleriyle birlikte açıklamalıdır. Maalesef, günümüzde bu tür gecikmeler çok sık yaşanmakta ve müşteriler genellikle bu tür sevkiyat gecikmeleri ve hataları yüzünden başka satıcılara yönelmektedirler. Firmalar, müşterilerini kaybetmenin yüksek maliyetini göz önüne alarak, sipariş işleme sistemlerini daha etkin hale getirmelidirler.

Sipariş işlemede lojistik açıdan en önemli olay, müşteri siparişlerinin yerinde ve zamanında, müşteriye memnun edecek bir sonuçla teslim edilmesidir. Sipariş işleminin bir lojistik faaliyet olması sebebiyle sipariş işlerinde bir takım yenilikler yapılabilir. Bu yenilikler ek masraflar getirmekle birlikte fiziksel dağıtım masraflarını azaltır. Eğer işletme sipariş işlerini bir lojistik faaliyet olarak ele alırsa ve telefon ve bilgisayar vasıtasıyla müşteri ilişkilerini kontrol ederse, sipariş işleri için gerekli olan süre yarı yarıya indirilebilir. Bu da firmaya daha ucuz taşıma vasıtası kullanma imkânı sağlar. Bu nedenle sipariş işleme faaliyeti lojistik açıdan büyük önem taşımaktadır (Barutgil, 2001: 73).

2.2.6. Tahmin

Talep tahmini, lojistik planlama ve koordinasyon işlevlerinin yerine getirilmesinde gerekli bir araçtır. Genel anlamda tahmin, belirli bir dönem içerisinde üretilmesi, sevk edilmesi veya satılması beklenen birim ürün sayısını ya da hacmini önceden öngörmektir. Lojistik anlamda ise tahmin, bir malın dağıtım merkezinden aylık veya haftalık olarak ne kadarının sevk edileceğinin önceden öngörülmesi şeklinde tanımlanabilir.

Talep tahmini asıl olarak üretim planlama ya da satış bölümlerinde yapılmaktadır. Bu bölümlerin tespit ettiği tahmin değerleri ve bunların neticesinde oluşan planlamanın başarısı, lojistik yöneticisinin ilgili kaynakları bu tahmin değerleri doğrultusunda tahsis etmesine olanak sağlayacaktır. Böylece, maliyeti artırabilecek kapasite ve stok değişimlerine karşı önceden tedbir alınabilecektir. Bu nedenle iyi yapılmış bir tahmin, lojistik performansı pozitif yönde etkileyecektir.

Lojistik bölümünün tahmin değerleri ile satış bölümünün tahmin değerleri birbiriyle çelişkili olursa, yapılan tahminlerin en azından birinde hata var demektir. Tedarik zincirlerinde bütünlüğün sağlanabilmesi, tüm faaliyetlerin tek bir tahmin doğrultusunda yürütülmesi ve planlamaların bu tek tahmine göre yapılmasına bağlıdır. Örneğin, lojistik planlamada, pazarlama bölümünün yaptığı promosyonlar da dikkate alınmalıdır ki doğru kapasite değerleri ancak bu şekilde elde edilebilir (Bowersox ve Closs, 1996:223).

2.2.7. Üretim Planlama

Lojistik yönetimi için oldukça önemli olan üretim planlama, envanter kontrolü için de önemlidir. Bugün firmalarda ürün akışı ile lojistik faaliyetler arasında yakın bir ilişki vardır. Son yıllarda bilgisayar sistemlerindeki gelişmeler ve buna bağlı olarak MRP yazılımlarının daha etkin olarak kullanılması sayesinde üretimin planlanması ve yönetilmesinde gelişmeler görülmüştür. Üretim planlama faaliyeti sonucunda üretim verimi artmış, maliyetler düşmüş ve zaman ve emek kazancı ortaya çıkmıştır.

2.2.8. Satın Alma

Satın alma; neyin, ne zaman, ne kadar satın alınacağına karar verme, satın almayı gerçekleştirme ve gerekenin, öngörülen zaman ve kalitede alınmasını takip etme sürecidir.

Bilindiği gibi taşıma masrafı ve hammadde yeri ile işletme için gerekli şeylerin satın alınması arasında yakın bir ilişki vardır. Lojistik, taşıma masrafı ve envanter masrafından etkilenir. Son yıllarda global rekabetin bir sonucu olarak tek bir tedarikçi ile değil de birden fazla tedarikçi ile çalışılması, hem şirketler için daha kaliteli ve daha ucuz malzeme satın almayı kolaylaştırmış, hem de tek tedarikçi ile çalışmanın getirdiği riskleri minimize etmiştir.

2.2.9. Müşteri İlişkileri

Müşteri ilişkileri lojistik faaliyetlerin arasında önemli bir faaliyettir. Envanter, depolama ve taşıma ile müşteri ilişkileri arasında yakın bir bağ vardır. Çünkü müşteri istediği malı istediği zaman alma hakkına sahiptir. Bu nedenle birçok şirket için temel hedef, koşulsuz müşteri memnuniyetini gerçekleştirerek müşterileri tatmin etmektir. Bu şirketlerde her bir iş istasyonu bir müşteri olarak görülmeye başlanmış, böylece iç müşteri memnuniyeti olarak adlandırılan, çalışanların iş tatmini de sağlanmaya çalışılmıştır. İşinden memnun olan işçi şirketi için daha verimli çalışır hale gelmiş ve böylece maliyetlerde büyük oranlarda düşüşler görülmüştür.

2.2.10. Diğer Faaliyetler

Servis desteği, yerleşim, geri dönen malların değerlendirilmesi, mal kurtarma ve hurdaya ayırma gibi faaliyetler de taşımayı ve stokları etkilediği için lojistik ile ilgilidir (Tunçbilek, 2002:26).

2.3. LOJİSTİĞİN EKONOMİ VE ORGANİZASYON AÇISINDAN ÖNEMİ

Lojistik ekonomide iki önemli açıdan anahtar bir rol oynamaktadır. Birincisi, lojistik işletmelerin diğer ekonomik aktivitelerini de etkileyen temel harcamaları oluşturmaktadır. İkincisi ise, lojistik pek çok ekonomik faaliyetin akışını ve hareketini desteklemektedir. Bu ise ürünlerin ve hizmetlerin satışını kolaylaştıran önemli bir aktivitedir (Lambert vd., 1998:10).

Son yıllarda lojistik faaliyetler gittikçe artan bir öneme sahip olmakta ve oldukça fazla dikkat çekmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, genel olarak, lojistik faaliyetlerin toplam pazarlama maliyetlerinin neredeyse yarısını temsil etmesidir. A.B.D.'deki firmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, lojistik faaliyetlerine ilişkin maliyetlerin, toplam maliyet içindeki payının genel olarak %20 ila %50 arasında olduğu tespit edilmiştir (Stewart ve Dewhurst, 1939:117).

Etkin bir lojistik yönetimi, firmanın rekabetçi performansını ve karlılığını artıran önemli bir fırsat olarak kabul edilmektedir. Bunu gerçekleştirmek üzere, 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında, müşteri hizmetleri birimi pek çok organizasyonda yer almaya başlamıştır (Lambert vd., 1998:11).

Lojistik olmadan hiçbir malzeme akışı olmaz ve hiçbir eylem yapılamaz, hiçbir ürün dağıtılamaz ve hiçbir müşteriye hizmet sunulamaz. Modern yönetim

uygulamalarında değer yaratmayan tüm süreçler elimine edilirken, değer yaratan süreçler ise sürekli geliştirilmektedir. Lojistik faaliyetler; firma sahipleri, tedarikçiler ve müşteriler açısından değer yaratmaktadır. Lojistik faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi nihai tüketicilere zaman ve yer faydası sağlar (Ballou, 1999:11).

Üretici firmalar ürünlerini toptancı ve perakendeci müşterilere ulaştırmak amacıyla uygun bölgelerde saklayarak aranılan şeyin arandığı yerde ve zamanda bulunabilmesini sağlayabilirler. Müşteri memnuniyetini etkileyen en öncelikli konulardan biri, ürünlerin daima ve kolayca bulunabilirliğini temin etmek için, üreticiden son kullanıcıya doğru güvenilir yollardan hareket ettirilmesidir. Lojistik işlevindeki herhangi bir aksaklık, önemli problemlere yol açabileceği gibi, hem müşteriler hem de üretici için maliyet artışına da neden olabilir.

Etkin bir lojistik yönetimi, değer yaratan süreçlere katkı sağlamak üzere tedarik zincirindeki her işlemi ele almaktadır. Eğer düşük bir değer yaratma söz konusu ise işlemin yapılıp yapılmayacağı sorgulanabilmelidir. Ayrıca değer, müşterinin ürün ya da hizmetin maliyetinden daha fazlasını ödemeye istekli olması durumunda yaratılmış olur (Kayabaşı, 2007:51).

Bu bilgiler ışığında lojistiğin işletmeler için önemini maddeler halinde yazacak olursak, lojistik:

- Tüm organizasyonlar için gereklidir,
- İş hacminin önemli bir kısmını oluşturmaktadır,
- Doğrudan kârı ve diğer işletme fonksiyonlarının başarı ölçütlerini etkiler,
- Doğrudan işletme başarısını etkileyecek uzun vadeli kararlarda stratejik öneme sahiptir,
- Tedarikçilerle bağlantı oluşturur ve uzun vadeli yararlı ticari ilişkileri geliştirir,
- Müşteriler ile bağlantı oluşturur, müşteri memnuniyetine önemli katkı sağlar ve değer katar,
- Tedarik süresi, güvenilirlik ve müşteri hizmetleri üzerinde önemli etkisi vardır,
- Diğer fonksiyonların büyümesini teşvik eder, tedarikçi ve aracılardan özel servis geliştirmelerini sağlar (Waters, 2003:23).

2.4. LOJİSTİK MALİYETLER

Ekonomi, teknoloji, iletişim ve ulaşım alanlarında yaşanan gelişmeler, işletmelerin dünyanın her yerinden ürün tedarik etmesini ve dünyanın her yerine ürün satmasını olanaklı hale getirmiştir. Bu ise taşıma, depolama, elleçleme, sipariş işleme, bilgi yönetimi, stok yönetimi ve ambalajlama gibi lojistik faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden değişmesine neden olmuştur. İşletmeler, bu faaliyetlerin etkin yönetilmesi ile müşteri memnuniyetlerini artırarak rekabet avantajı elde edebileceklerinin farkına varmışlardır. Ancak bu gelişmeler, lojistik maliyetlerin toplam işletme maliyetleri içerisindeki payının artmasına neden olmuştur.

Lojistik maliyetler, lojistik faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerin tümünü ifade etmek için kullanılan bir kavram olup işletmelerin lojistik faaliyetler için katlandıkları fedakârlıkların parasal tutarı olarak tanımlanmaktadır. Lojistik maliyetler, bir ürünün tedarik edilmesinden, müşteriye teslim edildiği ana kadar yapılan tüm faaliyetlere ilişkin maliyetlerden oluşmaktadır. Bu anlamda lojistik maliyetler tedarik, üretim, satış ve dağıtım faaliyetlerinden kaynaklanan maliyetler olarak ifade edilebilir (Gürsoy, 1997:334–335).

Lojistik maliyetlerin yönetim ve kontrolü, öncelikle bu maliyetlerin etkin bir şekilde belirlenmesini gerektirmektedir. Günümüzde pek çok işletme lojistik maliyetlerini ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplamamaktadır. Lojistik maliyetlerini ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplayan işletmeler ise lojistik maliyetleri ya satışların bir yüzdesi olarak hesaplamakta ya da geleneksel maliyet hesaplama yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Lojistik maliyetlerin toplam işletme maliyetleri içerisindeki payı giderek artmaktadır. Lojistik maliyetler içinde en yüksek payı taşıma faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu durum taşıma faaliyetlerini oldukça önemli kılmaktadır. İşletmelerde temel lojistik faaliyetler esas alınarak belirlenen lojistik maliyetler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Taşıma maliyetleri,
- Depolama maliyetleri,
- Elleçleme maliyetleri,
- Sipariş işleme ve bilgi yönetimi maliyetleri,
- Stoklama maliyetleri,
- Diğer lojistik maliyetler.

2.5. LOJİSTİK PERFORMANS

Performans; bir işletmenin belirli bir zaman aralığında elde ettiği başarı derecesi veya bir işi yapan bireyin, grubun veya teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde ettiği sonuçların nicel veya nitel ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Tetik, 2003:76).

Lojistik performansı ise organizasyon performansının bir alt kavramı olarak görülebilir. Lojistik performans kavramını tanımlamak için, yıllar boyunca farklı araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, Gleason ve Barnum lojistik performansını, lojistik etkinlik ve lojistik verimlilik çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Onlar etkinliği bir işin başarıma derecesi olarak tanımlarken, verimliliği ise kaynakların ekonomik kullanılma derecesi olarak tanımlamışlardır. Kısaca, verimlilik işleri doğru yapmak olarak tanımlanırken, etkinlik ise doğru işi yapmak olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan Sink ve arkadaşları, kendi bakış açıları ile lojistik performansı tanımlamak için yedi faktör belirlediler. Bu faktörler maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır (Chow vd., 1994:23):

1. Etkinlik
2. Verimlilik
3. Kalite
4. Üretkenlik
5. İş yaşamı kalitesi
6. İnovasyon
7. Karlılık

Michigan Devlet Üniversitesinde araştırmalar yapan Global Lojistik Araştırma Timi, lojistik mükemmelliğin nasıl sağlanabileceğini bulmak üzere 1989 ile 1995 yılları arasında üç farklı çalışma yapmıştır. 1990'lardaki araştırmalar, en iyi lojistik şirketlerinin on farklı özelliğini tespit etmeye yönelik olarak yapılmıştır. İzleyen yıllarda ise araştırmacılar en iyi lojistik mükemmellik modelini geliştirmişlerdir. Modele göre en iyi lojistik mükemmellik, iç lojistik proseslerinin koordinasyonu ile elde edilebilir. Bunu dış tedarik zinciri ilişkilerini koordine etmek izler. İç entegrasyonun önemli faktörleri; lojistik proseslerin resmileştirilmesi, uygun teknolojinin kullanılması ve lojistik performansın sürekli olarak ölçülmesidir. Dış koordinasyonun öğeleri ise; bilgi paylaşımı, tedarik zinciri elemanlarının birbirlerine bağlılığı ve resmileşmesidir (Demeter ve Kolos, 2009:218).

Global Lojistik Araştırma Timi üçüncü araştırmasında lojistiği kapasite açısından incelemiş ve deneysel çalışmalara dayanarak 19 farklı yeteneğe dayanan dört lojistik yeterlilik belirlemiştir.

Bu yetenekler;

- Konumlandırma (strateji, tedarik zinciri, iletişim ağı ve organizasyon),
- Koordinasyon (tedarik zinciri standardizasyonu, bilgi teknolojisi, bilgi paylaşımı, bağlantı, standardizasyon, basitleştirme ve disiplin),
- Hızlılık (ilgi, esneklik ve uyum),
- Ölçüm (fonksiyonu değerlendirme, prosesi değerlendirme ve kıyaslama).

Shang ve Marlow Tayvan'da lojistik yetenekler ve lojistik performans arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir. Araştırma sonuçları bilgiye dayalı yeteneğin lojistik performansı üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çünkü bilgiye dayalı yetenek, kıyaslama yapma ve esneklik gibi başka yetenekleri de etkilemektedir ve benzer şekilde lojistik performansı artırarak firmanın finansal performansı üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Demeter and Kolos, 2009:219).

Lojistik departmanı performansı yüksek olan işletmelerin genel performansları da artmaktadır. Çünkü lojistik faaliyetler, hem işletme faaliyetlerine değer katarak hem de işletme etkinliğinin artırılmasını sağlayarak, müşteri değeri yaratılması ve bir bütün olarak işletmenin başarısının artırılmasında oldukça önemli bir konuma gelmiştir. Pazarda yaşanan değişimle birlikte rekabet, tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetler arasında yaşanan rekabete dönüşmüştür. Dolayısıyla işletme amaçlarına yüksek bir performans düzeyinde ulaşılması büyük ölçüde tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi faaliyetlerine bağlıdır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008:196).

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri; rekabetçi yönlerini geliştirebilmeleri, toplumun ve müşterilerin beklentilerini maksimum düzeyde karşılayabilmeleri ve yaptıkları faaliyetlere değer katabilmelerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bunun koşulu ise, lojistik faaliyetlerin başarılı bir şekilde planlanıp uygulanmasına dayanmaktadır. Bilhassa tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi uygulamaları, değer yaratan faaliyetler olarak, hem işletmelere rekabet gücü kazandırmakta hem de müşteri yönlülüğün geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008:196).

Genellikle zaman, maliyet ve kalite gibi faktörler, lojistik performans ölçüsü olarak alınmaktadır. Bunun nedeni; bu faktörlerin firmanın pazardaki başarısına daha fazla katkı yapmasıdır (Demirdögen ve Küçük, 2007:9).

2.5.1. Lojistik Performans Kriterleri

2.5.1.1. Kalite

İşletmeler hızlı gelişen bilim ve teknolojiye paralel olarak, hem ulusal hem de uluslar arası boyutta yoğun bir rekabetin içinde bulunmaktadır. Bunlara ilaveten, değişen tüketici profili, artan beklentiler, pazar koşulları, rekabetin türü ve niteliği, giderek zorlaşan tüketici tatmini ürün ve hizmetlerin rakiplerden farklılaştırılmasını gerektirmektedir. Değişen çevresel koşullara adapte olmak isteyen işletmeler, geleneksel yapılarından uzaklaşarak, yeni yapılanmalara yönelmektedirler. Kalite, bu yapılanmalar içerisinde en önemlilerinden bir tanesini oluşturmaktadır (Pala ve Saygı, 2004:45). Kalite, yoğun rekabet ve küresel pazar koşullarında rekabetçi anlamda önemli bir konumdadır. Kalite, işletme kaynaklarının verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan önemli bir performans göstergesidir (Kayabaşı, 2007:115–116).

Kalite, müşteri memnuniyeti sağlama açısından temel faktör konumunda olmakla birlikte sürekli geliştirilmesi gereken önemli bir göstergedir. Kalite ve müşteri memnuniyeti günümüzde işletmeler açısından rekabet edebilmenin temel göstergeleri haline gelmiştir. Çünkü günümüzde müşteriler işletmelerden hem kalite hem de müşteri odaklı hizmet bekledikleri için bu kriterleri sağlamak, günümüz işletmeleri için zorunluluk haline gelmiştir (Kırım, 2004:15).

2.5.1.2. Maliyet

İşletmelerin günümüzün yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerinin önemli koşullarından bir tanesi de müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılarken, maliyetleri minimum düzeye çekebilmeleridir (Ülgen ve Mirze, 2004:110–120). Maliyet, işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir konuma sahiptir. Rekabetin amacı; maliyetleri düşük, kaliteyi yüksek seviyede tutarak değer yaratmak ve tüketiciye fayda sağlamaktır (Çiçek, 2003:65).

Modern pazarlama anlayışı gereği müşteri memnuniyetinin sağlanması, pazarlama faaliyetlerinin en önemli koşuludur. Müşteri memnuniyeti esas alınarak

faaliyet gösterilen bir pazarda karar alma ve uygulama pazardaki müşteriler hakkında yeterince bilgi sahibi olmakla mümkün olmaktadır. Maliyet açısından değerlendirme yapıldığında ise fiyatın müşteri davranışları içerisinde hem pazarlama faaliyetlerinin algılanması, hem de müşterilerin kısıtlı bütçelerinden en yüksek faydayı sağlayabilmeleri açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir (Okumuş, 2004:27). Maliyet unsuru işletme açısından değerlendirildiğinde, işletmenin hangi sektörde faaliyette bulunduğuna, ulusal veya uluslar arası işletme olup olmadığına ve küçük veya büyük ölçekli işletme olmasına bakılmaksızın tüm işletmeler açısından çok büyük öneme sahiptir. Müşteriler işletmeden ihtiyaçlarına uygun kalitede ürün beklerken, bunun yanında ürünlerin ekonomik yönden kendilerine maksimum faydayı sağlayacak niteliklerde olmasını da beklemektedirler.

2.5.1.3. Esneklik ve hız

Esneklik kavramı, bir işletmenin pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilme ya da beklenmeyen koşullara adapte olabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Esneklik, üretimde ortaya çıkan problemleri giderme ve kısa vadede müşterilerin beklentilerinde meydana gelen değişimleri algılayabilme konularında firmanın sahip olduğu yeteneği göstermektedir (Sinkovics ve Roath, 2004:45).

İşletmenin çevresinde meydana gelen değişimler, işletmeyi iç ve dış çevresel faktörlere adapte olmaya ve etkili ve verimli reaksiyonlar sergilemeye mecbur etmektedir. Özellikle teknoloji ve müşteri ihtiyaçlarında meydana gelen hızlı değişim, işletmelere daha hızlı, çevik ve akışkan sistemlerin kurulması, var olan sistemlerin yenilenmesi ve bu yapının sürdürülebilir kılınması yönünde baskı yapmaktadır. Ayrıca, günümüzde var olan küresel rekabet ortamı, üretim teknolojilerinde değişiklik yapılmasını zorunlu hale getirmiştir (Karcıoğlu, 2000:125).

Hız kavramı, işletmelerin mevcut müşterilerinin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Hız, küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmeleri için oldukça önemli bir faktör konumuna gelmiştir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda ve bu alanların dışında rakiplerinden daha önce harekete geçmeleri; faaliyetlerini devam ettirmeleri, pazardaki ihtiyaçları tespit edip bunları karşılayabilmeleri ve rekabette üstünlük sağlayarak müşteri memnuniyetini sağlamaları konularında işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır (Taşkın, 2003:29–30).

2.5.1.4. Müşteri memnuniyeti

Günümüz pazar koşullarında, müşteri memnuniyeti yaratarak müşterileri elde tutma ve müşteri sadakatini sağlama işletmeler için büyük bir zorunluluk haline gelmiştir. Yaratılan müşteri memnuniyeti nedeniyle, tatmin olan müşteri diğer müşterilere kıyasla daha fazla ve sıklıkla firmanın ürünlerini satın alarak daha az fiyat duyarlılığı göstermekte, rakip firmaları daha az tercih etmekte, firma hakkında olumlu konuşarak firmanın reklamını yapmakta, ayrıca kaliteli ürün ve hizmetler için fazla fiyat ödemektedir. Bunlara ilaveten, yeni kazanılan müşterilere kıyasla daha düşük maliyetli olmaktadır (Nasır, 2003:214).

Memnun müşterilerin şirkete bağlılık göstermesi ve memnun kaldığı şirketle uzun yıllar boyunca ilişkilerini sürdürmesi amacıyla, müşteriye elde tutmanın ve müşteri sadakati oluşturmanın en önemli şartlarından bir tanesi müşteri memnuniyetinin yaratılmasıdır. İşletmeler, ürün ve hizmetlerine değer katarak ve kalite standartlarını yükselterek, müşteri memnuniyetini oluşturabilmektedirler.

2.6. PAZARLAMA KAVRAMI

2.6.1. Pazarlamanın Tanımı

Pazarlamanın ne olduğu halk arasında tam olarak bilinmemekle birlikte, bu kavram genellikle anlaşılmamakta ve sıklıkla karıştırılmaktadır. Öncelikle pazarlama satış, dağıtım veya reklam değildir. Pazarlama ve satış kavramları genellikle birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Pazarlama, ürünlerin tedarikçilerden son kullanıcıya doğru akmasını sağlayan sayısız faaliyetlerden oluşmaktadır (Taşkın, 2009:21).

Pazarlama bir açıdan insanoğlunun en yeni bilimlerinden biri iken bir başka açıdan dünyanın en eski mesleklerinden biridir. Pazarlama ilkel takas zamanından bugünün modern pazarlama sistemine ulaşıncaya kadar pek çok aşamadan geçmiştir (Kotler, 1975:4).

Pazarlamanın farklı tanımları onun farklı yönlerini ön plana çıkardığı için, pazarlamanın tüm boyutlarını kapsayan bir tanım vermek oldukça zordur. Modern pazarlama anlayışının temel felsefesi, günümüzde egemen olan “tüketici yönlü” ya da “müşteri odaklı” bakış açısıdır. Doğuşundan günümüze kadar olan süreçte pek çok kez değişime uğramış olan pazarlama kavramıyla ilgili birçok tanım ve kuram

ileri sürülmüştür. Pazarlama kavramının gelişimi sürecinde yapılan çeşitli tanımlardan bazıları şunlardır;

Pazarlama, malların üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan eylemlerin tamamıdır (Cemalcılar, 1988:6).

Pazarlama, ürün ve hizmetlerin üretim faaliyetlerinin bitiminden, son kullanıcılara veya tedarik kaynaklarından ara kullanıcılara kadar akışını gerçekleştiren işletme faaliyetleridir (Tek, 1991:2).

Pazarlama, tüketicinin satın alma gücünü fiili talep haline çevirmeye yarayan faaliyetlerin tamamıdır (Ünsal, 1984:65).

Pazarlama biliminin en büyük mesleki kuruluşu durumundaki Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association) pazarlamayı şöyle tanımlamaktadır: Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Mucuk, 2007:4).

Bir başka tanıma göre pazarlama; uygun mal veya hizmeti, uygun tüketiciye, uygun tutundurma tekniklerini kullanarak, uygun fiyatla, uygun yerde, uygun zamanda kar elde ederek ulaştırmaktır (Kotler ve Levy, 1969:12).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, pazarlamanın kapsamında üretim öncesi talebin geliştirilmesi ve satış sonrası faaliyetlerinin yer aldığı görülmektedir. Özellikle günümüz ekonomilerinde geçerli olan yoğun rekabet ortamlarında yeni üretilen veya üretilmesi düşünülen ürünlere karşı talebin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında pazarlamanın taşıdığı önem bir kez daha anlaşılmaktadır. Pazarlama toplumun istek ve ihtiyaçlarına uygun malların üretilmesini sağlayarak topluma yararlı olma ve toplumu belirli bir yaşam seviyesine ulaştırma görevini üstlenmiştir (Tenekecioğlu, 1986:13).

Pazarlama yer, zaman, mülkiyet ve şekil faydası yaratır. Pazarlamanın bu faydaları aynı zamanda pazarlama sistemi fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Pazarlamanın yer faydası yaratmasına tarımsal ürünler ve sanayi ürünleri örnek olarak verilebilir. Günümüzde pek çok ürün üretildiği yerden farklı bir bölgede tüketilmektedir.

Zaman faydası ürünlerin stoklanarak ihtiyaç duyulduğu anda piyasaya sürülmesidir. Mülkiyet faydası, ihtiyaç fazlası ürünün satışı yoluyla elde edilen gelir ile yeni ürünlerin mülkiyetinin kazanılmasıdır. Şekil faydası ise, üründe fiziksel veya

kimyasal değişikler yoluyla yeni ürünler elde edilmesidir. Domatesin, domates suyuna, salçaya veya ketçapa dönüştürülmesi şekil faydasına örnek olarak verilebilir (Taşkın, 2009:5).

2.6.2. Pazarlamanın İşletmeler ve Toplum Açısından Önemi

Pazarlama, işletmenin başarısı için çok önemli olan, vazgeçilmez bir işletme fonksiyonudur. Pazarlama, aynı zamanda, ulusal verimi ve toplumsal refahı artırmaya yönelik faaliyetler bütünüdür. İyi bir pazarlama, organizasyonun ve ülkenin başarısı yanında, etkili bir üretim için de gereklidir. Çünkü tüketicinin gereksinim duymadığı bir malı veya hizmeti üretmenin hiçbir yararı yoktur (Stanton, 1971:8).

Pazarlama üretici ile tüketiciyi bir araya getiren bir köprü görevi yapmaktadır. İşletmenin çevresi ile ilişki kurmasını sağlayan temel bir mekanizmadır. Ekonomik fayda yaratmasının yanı sıra, depolama ile zaman faydası, taşıma ile yer faydası ve bilgi verici tutundurma faaliyetleri ile de mülkiyet faydası yaratmaktadır. Mal ve hizmetin, uygun biçimde, istenilen yer ve zamanda hazır bulunmasına vesile olarak tüketicilerin ona sahip olmalarını sağlar (Mclever, 1972:7).

Pazarlama mal ve hizmete yeni değerler ekler, yeni endüstriler yaratır ve insanlara daha yüksek yaşam standardı sağlar. Böylece toplumsal refahın yükselmesine katkıda bulunur (Tokol, 2007:7).

Pazarlama modern hayatın en temel özelliklerinden olan tüketim faaliyetlerinin şekillenmesi ve tüketici tercihlerinin yönlendirilmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle gelişmiş pazar ekonomilerinde pazarlama faaliyetleriyle ilgili alanlarda önemli miktarda istihdam yaratacak iş imkânı bulunmaktadır. Örneğin, pazarlama ile ilgili işlerde çalışanların tüm sivil çalışanlara oranı ABD’de %33 ve Avrupa’da ise %25’tir (Altunışık vd., 2004:16).

2.6.3. Pazarlama Karması Kavramı

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamı içerisinde işletmelerin pazar koşullarını ön planda tutarak pazarlama yönetimini benimsemiş olmaları işletmeler için önemli olan pazarlama karması kavramını gündeme getirmiştir. Pazarlama karması kavramı ilk kez 1962 yılında N. H. BORDON tarafından öne sürülmüş ve daha sonra yapılan çeşitli çalışmalar ile geliştirilmiştir. Pazarlama kavramını

benimseyen işletmelerde ürünler ve hizmetler için pazarlama karmasının oluşturulması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Pazarlama karması ile ilgili olarak geliştirilen tanımlardan bir kaçını şu şekilde sıralamak mümkündür;

Pazarlama karması, örgütlerin pazarlama planlarının kuruluş biçimini ve yönetimini sağlayan, ürün, fiyat, dağıtım ve promosyonun özenli bir karışımıdır (Husted vd.,1989:21).

Pazarlama karması, işletmenin pazarlama sisteminin özünü oluşturan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinin birleşimini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Stanton, 1980:30).

Özel bir tüketici grubu için tek tek karar verilen fiyat, promosyon, ürün sunumu ve dağıtım sistemi faktörlerine pazarlama karması denir (Mcdaniel, 1982:13).

Pazarlama karması, bir işletmenin hedef pazarda istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği, kontrol edilebilir pazarlama değişkenleridir (Tek, 1991:42).

Pazarlama karması, seçilen hedef pazarda tüketici gereksinmelerini tatmin için temel karar değişkenlerinin bir karışımıdır(Tokol, 1996:20).

Pazarlama karması E. J. McCathy tarafından dörtlü sınıflandırmaya tabii tutulmuş ve bu dört elemanın İngilizce karşılıkları esas alınarak kavram 4P şeklinde sembolleştirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre pazarlama karmasının elemanları şunlardır:

- Ürün (Product)
- Fiyat (Price)
- Tutundurma (Promotion)
- Dağıtım (Place)

Pazarlama karmasını oluşturan her bir unsur, işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmasında büyük öneme sahiptir. Pazarlama yöneticisinin temel görevi, bu dört unsurdan, seçilen hedef pazarın özellikleriyle uyum sağlayan bir karma oluşturmaktır. Bu durumda pazarlama karmasının, pazarlama yönetiminde en temel karar alanı olduğu açıktır (Cemalcılar, 1988:14).

Tablo 2.1. Pazarlama Karmasının Unsurları (Mucuk, 2005:21).

1. Mamul Kalite Marka Stil Ambalaj Garanti Sağlanan Hizmetler	2. Fiyat Fiyat düzeyi İndirimler ve krediler Ödeme şartları Fiyat değişiklikleri vb.
3. Tutundurma Kişisel satış Reklam Halkla ilişkiler ve tanıtma Satış geliştirme Doğrudan pazarlama	4. Dağıtım Dağıtım kanalları Çıkış noktaları Satış bölgeleri Stoklar Taşıyıcılar vb.

İşletmenin geliştirdiği pazarlama karması elemanları arasında etkili bir iletişim sağlanmalı ve bu elamanlar birbirlerini tamamlamalıdır. Ayrıca işletme hedef aldığı her pazar bölümü ve geliştirdiği her ürün (hizmet) için ayrı bir pazarlama karması oluşturmalıdır. Yoğun rekabet ortamında sürekli olarak birbirlerinin pazar payına sahip olmak için çalışan işletmeler için etkili bir pazarlama karması oluşturmak, rekabette üstünlük sağlamak açısından oldukça önemlidir.

2.6.3.1. Ürün

Ürün, işletme ile tüketiciler arasında köprü görevi görmektedir. Çünkü tüketici, işletmeyi, çıktı olarak kendisine sunulan ürün veya hizmet biçiminde algılar (Mucuk, 1997:49). İşletmelerin, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için geliştirdikleri pazarlama karmalarının temelini ürün kararları oluşturmaktadır. Ürün, işletmenin niteliğini ve hedef alınan pazardaki konumunu belirleyen önemli faktörlerden biridir. Pazarlama karmasının planlanması ve gelişimi normal olarak işletmenin ürünlerinin açıkça tanımlanmasından başlar ve dağıtım, tutundurma ve fiyatlandırma stratejileriyle devam eder.

Dar anlamda ürün, fiziksel ve kimyasal özelliklerin görülebilecek şekilde bir araya gelip, birleştiği bir nesnedir. Ancak her mamul görülebilen, elle tutulabilen özelliklere ilaveten, görülemeyen, elle tutulamayan bir takım özellikleri de içermektedir. Böylelikle ürün kavramının kapsamı genişlemekte ve tüm ürün kavramı, ürünün fiziksel özelliklerini, ürünle birlikte sunulan bütün hizmetleri, satış noktaları ve satış miktarının bütün özelliklerini ve satış sonrası hizmetleri de içermektedir (Özkale vd., 1991:8).

Ürünü kısaca, belirli bir ihtiyacı tatmin etme özelliği bulunan ve değişime konu olan her şey olarak tanımlamak da mümkündür (Cemalcılar, 1988:100). Başka bir tanımlamaya göre ürün, alıcının sunulan tatmini kabul ettiği, ambalajlama, renk, fiyat, üretici imajı ve üreticinin ve perakendecinin hizmetlerini kapsayan somut ve soyut unsurların toplamıdır (Stanton, 1981:161).

Pazarlama yöneticilerinin ürün tanımını geniş anlamda ele almaları ve ilk önce mamullerinin ne olduğunu ve bu mamullerin hedef pazarlarda nasıl konumlandırılacağını iyi bilmeleri gerekir (Özkale vd., 1991:7). Daha önce ifade edildiği gibi ürün, pazarlama karmasının temelini oluşturmaktadır. Ürünün niteliği ve kapsamı, tutundurma, fiyat ve dağıtım stratejilerini etkiler (Tek, 1991:238).

2.6.3.2. Fiyat

Günümüzün yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerde pazarlama yöneticilerinin ürünleri pazarlarken karar vermeleri gereken önemli konulardan bir tanesi de fiyattır. Yönetici üretilen ürünlere uygulayacağı fiyatın, ürüne olan talepten, işletmenin sağlayacağı kara, müşterilerinden rakiplerine kadar pek çok şeyi etkileyeceğinin bilinci ile hareket etmelidir. Bu nedenle pazarlama karması elemanları içerisinde işletmeyi ekonomik ve sosyal açıdan en çok etkileyen faktörün fiyat olduğu söylenebilir.

Fiyat gerek makro düzeyde gerekse mikro düzeyde hem işletmeler açısından, hem de tüketiciler açısından oldukça önemli bir değişkendir. Makro açıdan bakıldığında, fiyat, pazara dayalı ekonomilerde ekonomik hayatın temel düzenleyicisi konumundadır. Bir malın pazar fiyatı, ücretleri, rantları, faizleri, kârları; kısaca o mala üretim sürecinde katılan üretim faktörlerinin fiyatlarını etkiler (Mucuk, 1997:178).

Mikro düzeyde ise fiyat, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde rol alan önemli bir değişkendir. İşletmenin üretmiş olduğu ürüne koyduğu fiyat, o ürüne olan

talebi büyük ölçüde etkiler. Fiyatın işletmenin rakipler karşısındaki durumunu ve pazar payını etkilemesi, nihayetinde gelirler ve kârlar üzerinde etkisinde gösterir. Fiyat işletmenin pazarlama programını da etkiler. Yönetim, üretim sürecinde kaliteyi yükseltme kararı alabilir, ancak pazarın daha yüksek bir fiyatı ödeyebileceği düşünülüyorsa bu karar uygulamaya konulabilir (Uraz, 1975:165).

Fiyat özellikle tüketicilerin satın alma davranışlarını doğrudan etkileyen en önemli faktördür. Fakat günümüzde fiyat dışında kalite, reklam, servis vb. etmenlerde önem kazanmaktadır. Fiyat pazarlama karmasının diğer elemanlarını önemli ölçüde etkiler. Ayrıca fiyat, pazarlama karmasının en değişken elemanıdır. Diğer elemanlara nazaran fiyat, kolaylıkla ve hızla değiştirilebilir.

Fiyat pazarlama karmasının gelir sağlayan tek elemanıdır. Diğer elemanlar ise gider yaratmaktadır. Bu yüzden ürünleri doğru biçimde fiyatlandırmak yönetimin en önemli görevlerinden biridir (Cemalcılar, 1988:253).

Fiyatın bir işletmenin pazarlama programı içindeki gerçek yerini tespit etmek için, ekonominin içinde bulunduğu koşulları iyi bilmek gerekir. Ekonomik koşullar olumluysa ve tüketiciler kolay harcama yapıyorlarsa, işletmenin pazarlamadaki başarısı içinde fiyatın önemi, ürün tasarımı ve üretim planlaması veya tutundurma faaliyetlerinden daha azdır. Fakat ekonomik durgunluk ve enflasyon dönemlerinde fiyat, pazarlama yönetiminin en önemli araçlarından biri haline gelmektedir (Sezgin, 1991:28-29).

Tüketici açısından bakıldığında ise bir ürünün fiyatına, tüketicinin satın alma sürecinde harcadığı para, zaman ve enerji de eklenmelidir. Tüketicinin etkinliği kuramına göre, para, zaman ve enerjiden oluşan bu alışveriş maliyetine “tüketim maliyeti” denilmektedir. Bu kurama göre tüketici tüketim maliyetini en aza indirip, faydasını maksimize etmeye çalışır. Dolayısıyla tüketici açısından bir ürün veya hizmetin faydası, o ürün ve hizmet için harcanan paranın yanında zaman ve enerji harcamalarını da içerir (Tek, 1991:302).

2.6.3.3. Tutundurma

Günümüzün yoğun rekabet koşullarıyla sürekli karşı karşıya kalan işletmelerin, tüketicilerin ihtiyaçlarına uygun ürünü geliştirmeleri, uygun bir fiyat politikası uygulamaları ve uygun bir dağıtım kanalı ile ürünü tüketicilere ulaştırmaları yeterli değildir. Bu etkinliklerin satış artırıcı faaliyetlerle desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca işletme ile tüketici arasında bir iletişim ağının kurulması

gerekmektedir. Bu iletişim ancak tutundurma çabaları ile kurulabilmektedir. Tutundurma, işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin yaşamasını ve gelişmesini sağlayan bir pazarlama aracıdır (Küheylan, 1989:355).

Tutundurma çabaları, işletmelerin tüketiciyle kurmak zorunda oldukları iletişim sürecidir (Baltacıoğlu, 1980:57). Mamul işletme ile tüketici arasında köprü görevi görse bile, ürettiği ürünün üstünlüğünü ve fiyatının uygunluğunu tüketicilere duyuramayan bir işletmenin başarısı tesadüflere bağlı kalacaktır. Dağıtım kanalları malın tüketicilere duyurulmasını sağlasa da, bu da yeterli olmayacaktır. Özellikle, tüketicilerin mal farklılıkları konusunda titizlik göstermeleri, işletmelerin ürünlerinin tercih edilmesini sağlayacak faaliyetlere önem vermeleri gereğini ortaya çıkarmıştır (Uraz, 1975:165).

İşletmenin başarısı büyük ölçüde pazarlama sistemini etkileyen kontrol edilebilir değişkenlerle, kontrol edilemeyen değişkenler arasındaki koordinasyona bağlıdır. Ürün, işletmenin kontrol edilemeyen dış çevre faktörleri ile uyumunu sağlayan bir öğedir. İşletmenin kontrol edilemeyen değişkenlerle uyumunu sağlayan en önemli pazarlama karması elemanı ise tutundurmadır (Mucuk, 1997:184).

Tutundurma faaliyetlerini sırasıyla şu şekilde belirtmek mümkündür;

- Reklam
- Kişisel satış
- Halkla ilişkiler
- Öteki tutundurma çabaları

Reklam tutundurma karmasının bileşenleri içerisinde en yaygın olarak kullanılanıdır. Reklam, mal, hizmet ve fikirlerin, sosyal ve ekonomik refahın gelişimini, tüketici tatminini ve reklam verenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştirmek üzere kitle iletişim araçlarında tutundurulmasıdır (Sezgin, 1991:95). Reklam bir işin, bir malın veya hizmetin para karşılığında, genel yayın araçlarında, çeşitli özellikleri ile tarif edilerek geniş halk kitlelerine duyurulmasıdır (Ünsal, 1984:12).

Kişisel satış, pazarlama örgütünün doğrudan ve sözlü satış çabalarıdır (Cemalcılar, 1988:298). Kişisel satış, satış arttırıcı çabalar içerisinde en önemli ve en dinamik olanıdır.

Halkla ilişkiler, halkın tutumlarını değerlendiren, halkı ilgilendiren bir örgütün veya kişinin politika ve prosedürlerini belirleyen anlayış ve kabulünü sağlamaya yönelik hareket programını uygulayan bir iletişim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Tek, 1991:507).

Öteki tutundurma çabaları, mal ya da hizmet satışlarını arttırmaya yönelik, reklam, halkla ilişkiler ve kişisel satış dışında kalan, kısa dönemli promosyon faaliyetleridir.

2.6.3.4. Dağıtım

Üretilen ürünlerin tüketicilere ulaşması ve tüketicilerin ihtiyaçlarının tatmin edilebilmesi için işletmenin, ürünleri uygun fiyatta, uygun miktarda, uygun yer ve zamanda sunması gerekir. Bu nedenle pazarlama yöneticileri doğru ürünün doğru miktarda üretilmesi amacıyla, üretim bölümü ile ilişki kurar, stok kontrol yöntemlerini ve taşıma sistemlerini geliştirir. Ayrıca dağıtım kanalını seçer ve fiziksel dağıtımını sağlar (Cemalcılar, 1988:15). Fiziksel dağıtım, yoğun rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmeler açısından son derece önemli bir rekabet aracıdır. İşletme dağıtım maliyetlerinde indirim yaparak pazarlama maliyetlerini minimize edebilir ve böylece rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Pazarlama karması elemanı olan dağıtımını iki ana bölümde incelemek mümkündür;

- Fiziksel dağıtım
- Dağıtım kanalı

Fiziksel dağıtım, alıcıların ve satıcıların (üreticiler, toptancılar ve perakendeciler) birbirlerinden uzak olmaları nedeniyle ortaya çıkan bir kavramdır. Amaç, ürünlerin ilişkili noktalar arasında fiziksel olarak hareket ettirilmesidir (Aşıcı ve Tek, 1985:1). Fiziksel dağıtım, mamullerin satışa hazır hale geldikleri noktadan alıcılarına, firmanın pazarlama politikalarına ve genel amaçlarına uygun biçimde ulaştırılmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Kaya, 1976:41).

Önemi son yıllarda giderek artan fiziksel dağıtım, pazarlama karmasındaki dağıtım işlevinin birinci boyutunu oluşturmaktadır. Bilhassa üretkenlik arayışı içerisinde bulunan işletmelerin büyük oranlı dağıtım maliyetleriyle karşılaşmaları fiziksel dağıtım yönetimini zorunlu hale getirmiştir.

Dağıtım kanalı kavramı, II. Dünya savaşı sonrası başlayan kitle üretimi ile birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır. Kitle üretimi ile sağlanan üretim artışı sonunda

üretimin büyük bir kısmının diğer yerlerdeki tüketicilere ulaştırılması gerekmiş ve üretici firmalar tarafından dağıtım dolayısıyla dağıtım kanalına gereksinim duyulmuştur. Dağıtım kanalını kısaca malların pazarlanmasını sağlayan, işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama örgütlerinin oluşturduğu bir yapı olarak tanımlamak mümkündür (Cemalcılar, 1988:154).

Üretilen ürünü ya da hizmeti son kullanıcıya ulaştıran her bir işletme ya da aracı kurum dağıtım kanalının halkalarını başka bir ifadeyle dağıtım kanalının düzeyini oluşturur.

Dağıtım kanalı düzeylerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Doğrudan dağıtım
- Üretici-Perakendeci-Tüketici
- Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici
- Üretici-Yarı Toptancı-Toptancı-Perakendeci
- Üretici-Satış Acentesi-Kullanıcı (Endüstriyel ürünlerde)

İşletme bu dağıtım seçeneklerinden birini ürettiği ürün türünü, dağıtım stratejilerini ve işletmenin finansal durumunu dikkate alarak tercih edebilir.

2.6.4. Pazarlama Stratejisi

Strateji kelimesi kökeni bakımından iki kaynağa dayanmaktadır. Bunlar; Latince çizgi ve yol anlamına gelen “stratum” ve Yunanlıların savaş sanatını tanımlamak için kullandıkları “strategos” kavramlarıdır. Tarihte hep askeri bir kavram olarak kullanılan stratejinin kelime anlamı, amaçlar doğrultusunda oluşturulan kararların, gelecekte beklenen sonuçları vermesini sağlamaktır. Organizasyon açısından ise strateji, işletmenin hangi işleri yapmak istediğini, ne tür bir işletme olduğunu ya da olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevler ile bunları gerçekleştirmek için oluşturulan yöntemlere denilmektedir (Çoroğlu, 2002:137).

Ürünlerin hızlı bir şekilde kopyalandığı, ürün yaşam çevriminin köklü şekilde kısaldığı, müşterilerin her türlü bilgiye hızla ulaşabildiği ve ticari mesajlara karşı savunmalarının güçlendiği koşullarda bir rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürmek giderek güçleşmektedir. Şirketlerin rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri, piyasalarda en iyi işi görebilecek olan pazarlama stratejilerini belirlemelerine bağlıdır (Kotler, 2004:61–62).

Strateji, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenlemesi ve rekabette üstünlük sağlayabilmesi için, şirketin iç çevresini ve kaynaklarını harekete geçirmektedir. Günümüzün şiddetli rekabeti ile karşı karşıya kalan sektör ve ekonomilerde strateji geliştirmek ve uygulamak gerekmektedir (Çoroğlu, 2002:137).

Geçmişte yüksek kalite ve iyi hizmet rekabet üstünlüğünü sağlamada temel faktörler iken, günümüzde kalite ve hizmet sıradanlaşmaya başlamıştır. Şirketler rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için, malları daha hızlı üretip teslim etmek, daha iyi bir tasarım ve tarz yaratmak, ürüne başka avantajlar eklemek, müşterilerle uzun vadeli karşılıklı kârlılık temeline dayana bir ilişki kurmak gibi yetenekleri içeren yeni yöntemler öğrenmek zorundadırlar. Ayrıca rekabet stratejisinde lojistik önemli bir rol oynamaktadır. Maliyetlerin %20'si lojistik faaliyetlere gitmektedir. Bu oran reklam ve diğer pazarlama bütçelerinin üzerindedir. Lojistik giderlerini azaltmayı başaran firmalar rekabette avantaj sağlamaktadırlar (Kotler, 2004:62–65).

İşletmenin belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için uzun dönemli hareket biçimleri olan pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde üç temel aşama vardır (Tokol, 2007:76).

Bunlar:

- Pazarlama fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Pazar bölümlerinin analizi ve hedef pazar seçimi,
- Pazarlama karması stratejisinin planlanmasıdır.

2.6.4.1. Pazarlama fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi

Pazarlamacı, pazarlama stratejilerini belirlerken bir takım sınırlamalarla, örneğin pazardaki mevcut talebin belirli özellikleriyle karşı karşıyadır. Bu nedenle yönetici stratejisini talep özelliklerine uygun olarak belirlemelidir. Aksi halde strateji başarısız olacaktır. Pazarlama yöneticisinin çalışmalarını sınırlandıran, rakip firmaların potansiyel güçleri ve politik koşullar gibi faktörler de vardır. Ayrıca işletmenin üretim olanakları da satış fırsatlarını sınırlandıran bir faktör olabilir. Bu nedenler stratejinin belirlenmesinde etkili olabilecek tüm çevresel faktörlerin göz önüne alınması belirlenen stratejinin başarısı için oldukça önemlidir (Tokol, 2007:76–77).

2.6.4.2. Pazar bölümlerinin analizi ve hedef pazar seçimi

Pazarlamacının amacı pazarı belirli ortak özelliklerine bakarak farklı gruplara ayırmaktır. Pazar bölümlendirme yöntemleri bazı aşamalardan geçmiştir. Önceleri araştırmacılar nüfusla ilgili verilere kolay ulaşılması nedeni ile pazarı nüfus yapısına göre ayırma yöntemini seçtiler. Farklı insan gruplarının yaş, meslek, gelir ve eğitim düzeylerinin farklılıklarından kaynaklanan farklı tüketim biçimlerine sahip olacaklarını varsaydılar. Daha sonra, araştırmacılar müşterilerin yaşadıkları yer, oturdukları evin türü, ailelerinin büyüklüğü gibi değişkenleri de ilave ederek, pazarı coğrafi-nüfus yapısına göre bölümlendirme yöntemine geçtiler.

Aynı ailedeki insanların farklı tüketim davranışları sergilemesi araştırmacıları pazarı davranışa göre bölümlendirme yöntemine yöneltti. Buna göre insanlar satın almaya ne ölçüde hazır olduklarına, motivasyonlarına ve tutumlarına göre sınıflandırıldılar. Bir başka yöntem ise müşterileri üründen elde edecekleri esas faydaya göre sınıflandıran faydaya göre bölümlendirmedir. Tüketicileri yaşam tarzlarına göre gruplandıran psiko-grafik bölümlendirme ise başka bir yöntemdir. Yakın dönemde ise araştırmacılar diğer müşterilere oranla daha uzun süre elde tutulabilecek ve daha karlı olan müşterilerle daha çok ilgilenmeyi öneren bağlılığa göre bölümlendirme yöntemini izlemektedirler (Kotler, 2004:68–69).

Pazarın bölümlerine ayrılması işletmenin hedef pazarı seçerken kullanacağı oldukça önemli bir bilgidir. Hedef pazarın belirlenmesi hem rakipleri yakından görmeyi hem de pazarda karlılığı yüksek ve tatmin edilmemiş ihtiyaçların tespit edilmesini sağlayacaktır. Hedef pazar seçilirken işletmenin dikkat etmesi gereken önemli değişkenler vardır (Altunışık vd., 2004:137).

İşletme hedef pazarı seçerken şu faktörler etkili olur:

- İşletmenin kaynakları,
- Ürünün özellikleri,
- Ürünün hayat eğrisindeki yeri,
- Pazarın yapısı,
- Rekabet durumu.

İşletme, ürünü için ne gibi pazar fırsatları bulunduğunu belirlemek üzere pazarları analiz ettikten ve uygun değişkenleri kullanarak bu pazarları bölümlerine ayırdıktan sonra, sıra bu pazarlardan birini veya birkaçını seçmeye gelmektedir.

Hedef pazarın seçim sürecinde üç farklı stratejiden birinin seçilmesi gerekmektedir (Mucuk, 2005:66).

Bu stratejiler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Farklılaştırılmamış pazarlama veya tüm pazar stratejisi,
- Farklılaştırılmış pazarlama veya çok bölüm stratejisi,
- Yoğunlaştırılmış pazarlama veya tek pazar stratejisi.

Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi: Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinde işletme tüm pazarı homojen olarak düşünmekte, dolayısıyla pazarın içerisinden ayrı bir bölüm seçme ihtiyacı duymamaktadır. Bu strateji işletmeye pazarın bölünmesinden kaynaklanan üretim ve pazarlama harcamalarında tasarruf sağlar. Bu strateji özellikle tüketicilerin ürün niteliklerinde önemli farklar algılamadıkları standart ürünlerde uygulanmaktadır. Tüm pazarda ürün, marka veya işletme olarak iyi bir konuma sahip olduğunda yüksek kar elde etmek mümkündür (Altunışık vd., 2004:138-139).

Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi: Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, iki veya daha fazla bölümü hedef pazar olarak seçerek tüm pazarlama çabalarını bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yöneltir. Çoğu zaman işletmeler başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip, o bölümde başarılı olduktan sonra, kendilerine çekici gelen diğer bölümlere de yayılmaktadırlar. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi tek bölüm stratejisine göre işletmeye daha çok gelir sağlar (Mucuk, 2005:68).

Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi: İşletmenin yalnızca bir pazarlama karması oluşturarak bölümlere ayrılmış pazarın sadece bir tanesini hedef alması halinde bu strateji söz konusu olmaktadır. Bu strateji ile işletme pazarın bir bölümüne yönelerek orada üstünlüğü ele geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu strateji, aynı pazara yönelen işletme sayısı arttıkça işletmenin riskini artırmaktadır. Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler geliştirildiğinde veya ikame ürünler pazarda yer almaya başladığında işletmenin pazarını kaybetme olasılığı yüksektir (Altunışık vd., 2004:141-142).

2.6.5. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, literatürde “pazarlama performansı” teriminin açık bir tanımı henüz yapılmamıştır (Bonoma ve Clark, 1988:1).

Pazarlama ve strateji kavramları ile ilgili literatürde, pazarlama performansının çok boyutlu olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Bununla birlikte, üstün bir pazarlama performansı oluşturma işletmeden işletmeye değişebilir. Çünkü performansı belirleyen etkinlik ve verimlilik kavramları aynı başarı düzeyinde gerçekleşmemiş olabilir. Homburg pazarlama performansını; pazar payı, büyüme ve gelirler gibi pazar ile ilgili pazarlama aktivitelerinin etkinliği ve verimliliği olarak tanımlamıştır (Gao, 2010:29).

Ambler'de pazarlama performansını tanımlamak için kullanılan terminoloji içerisinde bir eksikliğe dikkat çekmektedir. O pazarlama performansını en üst seviyede ölçmek için "ölçüm" kelimesinin benimsenmesini istemektedir. Pazarlama Bilimleri Enstitüsü pazarlama ölçümünü, bir işletmenin pazarlama biriminin performansını izlemek ve belirlemek için üst yönetim tarafından kullanılan bir performans göstergesi olarak tanımlamaktadır (Gao, 2010:29).

Pazarlama yöneticilerinin performans ölçüm sistemlerini kullanma nedenleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Amaçlanan stratejilerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek,
- Belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek,
- Stratejilerin geçerliliklerini doğrulamak,
- Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi kolaylaştırmak.

Literatürde bir pazarlama performans ölçüm sistemini (MPM) karakterize etmek için üç farklı soruya cevap aranmaktadır (Lamberti ve Noci, 2010:141).

Bunlar;

- Pazarlama biriminin performansını etkileyen faktörler nelerdir?
- Ne tür performans ölçüm metotları kullanılmaktadır?
- Yöneticiler MPM sisteminden gelen bilgileri ve performansı nasıl değerlendirmektedirler?

Bazı araştırmacılar pazarlamanın çeşitli organizasyonlardaki rolü ve önemini ele alan çalışmalar yapmışlardır. Örneğin Beracs ve Kolos (1994) satış miktarları ve pazar payları bakımından Macar şirketlerini incelemişlerdir. Hooley ve Jobber (1986) ve Hooley ve arkadaşları (1993) yaptıkları çalışmalarda pazarlama performansının şirket performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Demeter ve Kolos, 2009:216).

2.7. ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ

2.7.1. Üretim Kavramı

Üretim kelimesi, Latince el anlamına gelen “manus” ve yapmak anlamına gelen “factus” kelimelerinin birleşiminden meydana gelmiştir. Üretim kelimesi birkaç asır kadar eskidir ve kelime ilk keşfedildiğinde manüel yöntemler için kullanılmıştır. Modern üretim ise otomatik ve bilgisayar kontrollü makineler tarafından yapılmaktadır.

Üretimin tarihi iki kısımda incelenebilir:

- İnsanlığın üretim faaliyetlerinde bulunmak için malzeme ve süreçleri icadı ve keşfi,
- Üretim sistemlerinin gelişimi.

Döküm, dövme ve öğütme gibi bazı proseslerin geçmişi 6000 yıl kadar geriye dayanmaktadır (Groover, 2007:2–3).

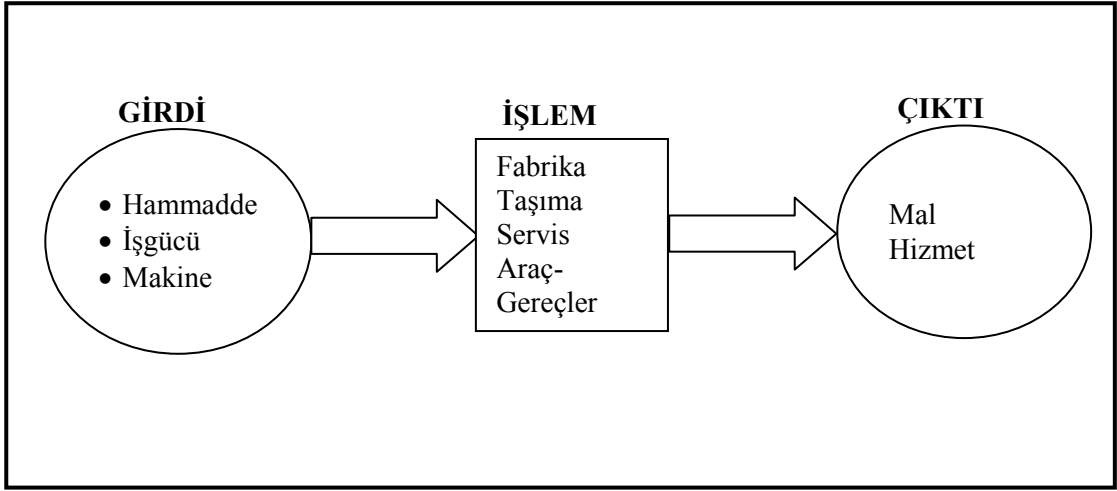
Bir ülkenin ekonomik açıdan kalkınması ve insanların refah içerisinde yaşaması, üretim faaliyetleri sonucu sağlanacak gelirin artırılması ile mümkün olabilmektedir. Üretim, gelir azlığı ve kaynak kıtlığının yaşandığı az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oldukça büyük önem taşımaktadır. Küreselleşmenin hız kazandığı günümüz koşullarında ülkeler üretimlerini artırarak ekonomilerine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır. Üretim faaliyetleri gelişmiş ülkelerde modern fabrika ve tesislerde gerçekleştirilirken, az gelişmiş ve gelişmemiş ülkelerde ise ilkel yollarla ve ilkel makinelerle gerçekleştirilmektedir. Ama hangi koşullarda yapılırsa yapılsın üretimin ana amacı ülke ekonomisine katkı sağlamaktır (Gürsel, 1979:21).

Son yıllarda, özellikle sosyal ve ekonomik hayatta meydana gelen hızlı değişimler ile birlikte pek çok işletme değişen müşteri gereksinimlerine ve teknolojik yeniliklere cevap verebilmek amacıyla endüstriyel alanda farklı arayışlara yönelmişlerdir. Bu işletmeler, çözümün yeni ürün geliştirmek olduğunu fark etmişlerdir (Nakata ve Sivakumar, 1996:65).

Üretim, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal veya hizmetlerin meydana getirilmesidir. Üretim faaliyeti, fiziki bir malın üretimiyle ilgili olduğu kadar, aynı zamanda hizmet üretimiyle de ilgili bulunmaktadır. Örneğin; pamuktan iplik ve iplikten kumaş üretimi fiziki bir mal üretimidir. Ancak fiziki bir üretim söz konusu olmamakla birlikte hizmet üretiminin geçerli olduğu; bankacılık, sigortacılık,

turizm, pazarlamacılık, taşımacılık gibi alanlarda da üretim söz konusu olmaktadır (Tekin, 1996:2).

Belirli girdilerin, bir takım işlemlerden geçirilerek mal ya da hizmet haline dönüştürülmesine üretim denir. Bu tanıma göre üretim faaliyetinin üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar; girdi, işlem ve çıktıdır (Özgen, 1987:2).



Şekil 2.3. Üretim İşleminin Yapısı ve Elemanları (Tekin, 1996:3).

Ekonomistler üretimi, “insan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetlerin oluşturulması” şeklinde tanımlarlar. İşletme bilimi ise üretimi, “belirli girdi ya da kaynakların insan gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlere dönüştürülmesi süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Sonuç olarak üretim faaliyeti, öncelikle doğal kaynaklar, malzeme, para, işgücü, enerji ve bilgi gibi birtakım girdilerin ihtiyaçları giderebilecek mal ve hizmetlere dönüştürülmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Doğan, 2002:275).

Mühendisler ise üretimi, “belirli bir fiziksel varlık üzerinde onun değerini artıracak bir değişiklik yapmayı ya da hammadde ve yarı mamul maddeleri, mamul haline dönüştürme süreci” olarak tanımlamaktadırlar. Teknik anlamda yapılan bu tanıma göre, taşımacılık, sigortacılık, bankacılık, turizm ve pazarlamacılık gibi hizmet üretiminin geçerli olduğu alanlar üretim olarak kabul edilmemektedir (Tekin, 1996:3).

2.7.2. Üretimin Önemi

Bir canlının yaşamını devam ettirebilmesi, organlarını oluşturan hücrelerine kadar uzanan damarlarda her an taze kan bulunması ile mümkün olmaktadır. Bir ülke ekonomisi için üretim, canlılarda yaşamı sağlayan kan gibidir. İşgücü ve diğer kaynakların yerinde kullanılması ile gerçekleştirilen yeterli düzeyde üretim, ekonominin sağlıklı bir şekilde yaşaması ve gelişmesi için temel şart olarak kabul edilmektedir (Kobu, 1984:1).

Bir ülkenin ekonomik yönden gelişmesi, ancak üretim ve gelirin artırılması ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, yeni mamullerin geliştirilmesi ve üretilmesi, özellikle bu mamullerin hangi sanayi kollarında geliştirileceği ve üretileceği konusu, ülkenin ekonomik gelişiminin hızını ve yönünü etkilemesi bakımından oldukça önemlidir (Tekin, 1996:2).

İşgücünün doğal kaynaklara uygulanması ile üretilen mamullerin bir kısmı ülke içerisindeki talebi karşılarken, bir kısmı ise diğer ülkelere satılmaktadır. Diğer ülkelere satılan malların bir kısmı hammadde, sermaye, teknoloji olarak, diğer kısmı ise yine tüketim malları olarak geriye dönmektedir. Bu akışın herhangi bir tıkanıklık olmadan dengeli bir şekilde sürdürülmesi, sağlıklı bir ekonomi için temel koşuldur (Kobu, 1984:3).

Ayrıca işletmenin rakipleri ile rekabet edebilmesi, tüketici taleplerini zamanında karşılayabilmesi, ancak etkin ve verimli bir şekilde üretim yapabilmesine bağlıdır. Bu nedenle, işletmedeki üretim faktörleriyle ilgili organizasyon; işletmedeki üretim, işgücü ve makinelerin verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Tekin, 1989:1).

2.7.3. Üretim Yönetimi Kavramı

Mal veya hizmetlerin üretildiği sistemlere üretim sistemi denilmektedir. Bir üretim sistemi, piyasada oluşan talebi karşılamak üzere hammaddeyi mamul haline getirmektedir. Üretim sistemini oluşturan öğeler tedarik, imalat, stok, dağıtım ve satış fonksiyonlarıdır. Ayrıca bu fonksiyonların her biri ayrı birer sistem olarak düşünülebilir. Bu sistemin organize edilmesi, planlanması ve planların uygulanması faaliyetlerinin tamamı üretim yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Demir, 1997:25–26).

Üretim yönetimi, işletmenin sahip olduğu malzeme, makine ve işgücü kaynaklarının belirli miktarlardaki mamulün istenilen niteliklerde, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir (Kobu, 1984:7).

Üretim yönetimiyle, kaynakların en etkin bir şekilde kullanılması, kayıpların minimuma indirilerek verimli çalışılması ve kalite yönünden arzu edilen seviyeye ulaşılması hedef alınmaktadır. Üretim yönetimi, üretim süreçlerini ilgilendiren tüm kararların alınması ile ilgilidir (Demir ve Gümüsoğlu, 1998:9).

Üretim faaliyetleri doğrudan mal ve hizmetlerle ilgili olmaktadır. Üretim yönetimi de tüketici taleplerini ve eldeki mevcut üretim imkânlarını dikkate alarak karar vermeyi gerektirmektedir. Üretim yönetimiyle ilgili faaliyetler üretim faktörlerini de yakından ilgilendirmektedir. Bu faktörler; sermaye, işgücü, makine, teknoloji ve enerji olarak gruplandırılabilir. İşletmelerde üretimle ilgili çalışmalarını organize ederek yürütmek üzere, üretim yönetimi bölümleri kurulmaktadır.

2.7.4. Üretim Yönetiminin Fonksiyonları

Üretim yönetimi başlıca üç temel aşamadan meydana gelmektedir (Tekin, 1996:9). Bunlar; planlama, organizasyon ve kontroldür.

Planlama aşamasında, işletmenin üretim yönetimi amaçları dikkate alınarak; üretim alt sistemlerinin organizasyonu, üretim politikaları, üretim programları ve üretim faaliyetleriyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Planlama aşamasında ayrıca, talep tahminlerine uygun olarak; üretim planlaması, işgücü planlaması, malzeme ihtiyaç planlaması, gelişim planlaması, işlem planlaması, üretim metotları, personel planlaması, ödeme planı, finansal planlama, çalışma sermayesi ve nakit akışı, bilgisayar destekli üretim ve üretim sistemlerinin planlanması gibi faaliyetler yürütülmektedir (Harding, 1984:9).

Planlama işleminin temeli üretim planlamasından oluşmaktadır. Üretim planlamasının başlıca üç önemli fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; üretim araştırması, üretim geliştirmesi ve üretim dizaynıdır (Hottenstein, 1968:3). Planlama aşamasında, işletmenin amaçları ile üretim yönetiminin amaçları arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Planlama aşamasında yer alan fonksiyonlar dört temel üretim faktörüne dayanmaktadır:

- Malzeme,
- Metot,
- Makine,
- İşgücü.

Bu dört faktörün, üretim faaliyetlerinde ihtiyaçları eksiksiz bir şekilde karşılayacak biçimde planlanması gerekir (Kobu, 1984:14).

Organizasyon aşamasında, üretim alt sistemleri içerisindeki bilgi akışı ve görevlerin dağılımı yapılmaktadır. Ayrıca üretim alt sistemlerinin, faaliyetlerini düzenli ve başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli şartlar belirlenerek, alt sistemlerin amaçları, görevleri ve sorumlulukları tespit edilmektedir (Tekin, 1996:9).

Üretim yönetiminin temelini oluşturan kontrol aşamasında, kontrol sisteminde görevli personel tarafından hazırlanan üretim denetimiyle ilgili bilgiler değerlendirilerek üst yönetime sunulmaktadır (Roscoe, 1987:78).

Üretim yönetiminin kontrol aşamasında yer alan fonksiyonlar dağıtım, takip, kontrol ve muayene ve değerlemedir. Kontrolün genel amacı, hazırlanan programların uygulanmasını sağlayacak faaliyetleri yürütmek, uygulama sırasında ortaya çıkabilecek problemleri ilgili birimlere iletmek ve programla fiili durum arasındaki farkları zamanında tespit etmektir (Kobu, 1984:15).

2.7.5. Üretim Yönetiminin Amaçları

Üretim yönetiminin tanımında, üretilen mal ile ilgili olarak 4 faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; miktar, kalite, zaman ve maliyettir. Üretim yönetiminin temel amacı bu faktörler için en uygun değerlerin bulunmasıdır. Başka bir ifade ile üretim yönetimi; hangi malların, ne miktarlarda, hangi özelliklerde, nerede ve kim tarafından üretileceği sorularına cevap aramaktadır (Kobu, 1984:10).

Üretim yönetiminin amaçları üç önemli noktada birleşmektedir (Mayer, 1982:5).

Bu amaçlar;

- Tüketici taleplerinin istenilen fiyat, zaman, miktar ve kaliteye uygun olarak üretilmesini sağlamak,
- Mal ve hizmetlerin düşük maliyetle üretilmesini sağlamak,
- Mal ve hizmetlerin kalitesinin tatmin edici seviyede olmasını sağlamaktır.

2.7.6. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

Endüstri devriminden bu yana üretim sistemleri üç önemli aşama geçirmiştir. Birincisi, endüstri devrimi sonrası işgücünün yoğun ve ustalığa dayalı, makineleşmenin az olduğu sipariş ağırlıklı sistemdir. İkinci aşama, 20.yüzyılın başlarında yüksek miktarlarda üretimi mümkün kılan seri üretim ve üçüncü aşama ise, 1970'li yıllardan sonra geliştirilen çeşitlendirilmiş üretim, esnek üretim, tam zamanında üretim vb. isimlerle ifade edilen gelişmiş üretim sistemleridir.

Üretim sistemlerindeki gelişmeler neticesinde özellikle ileri teknolojinin kullanılmasıyla birlikte, klasik sistemlerin dezavantajları önemli ölçüde azaltılmıştır. Bu bağlamda aşağıda sıralanan problemlere çözüm bulunmaya çalışılmıştır.

- Stok düzeyinin azaltılması,
- Kaynakların etkin bir şekilde kullanılması,
- Üretim ve süreç performansının artırılması,
- Müşteri odaklı olarak ürün çeşitliliğinin sağlanması, ürünler üzerinde tercihlere duyarlı değişimlerin uygulanması,
- Verimliliğin maksimize edilmesi,
- Maliyetlerin minimize edilmesi ve rekabet avantajı sağlanmasıdır.

Üretim sistemlerini; üretim yöntemi, mamul cinsi, mamul miktarı veya üretim akışı kriterlerine göre farklı biçimlerde sınıflandırmak mümkündür (Kobu, 1984:38).

2.7.6.1. Üretim yöntemlerine göre sınıflandırma

Uygulanan yöntemlere göre üretim; birincil (primer) üretim, analitik üretim, sentetik üretim, fabrikasyon üretim ve montaj üretimi olmak üzere beş sınıfta incelenmektedir (Kobu, 1984:38).

Birincil (primer) Üretim: Bu üretim yönteminde doğada mevcut hammaddelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılması söz konusudur. Demir, bakır ve diğer madenler ile kömür ve petrol üretimi, orman işletmeciliği, balıkçılık vb. faaliyetler birincil üretim sınıfına girmektedir.

Analitik Üretim: Temel hammaddelerin ayırıcı işlemlerle parçalanması ve işlenmesi neticesinde çeşitli mamullere dönüştürülmesidir. Şeker pancarından şeker üretilmesi, boksitten alüminyum üretilmesi vb. analitik üretim sınıfına girmektedir.

Sentetik Üretim: Temel hammaddelerin birleştirici işlemlerle yeni mamullere dönüştürülmesidir. Sentetik kauçuk, alaşımlı çelik, plastik, cam vb. mamuller sentetik üretim grubuna girmektedir.

Fabrikasyon Üretim: Temel veya diğer hammaddelerden şekil verme yolu ile yeni mamullerin elde edilmesi işlemidir. Döküm, torna, pres, kesme vb. faaliyetler bu üretim grubuna girmektedir.

Montaj Üretimi: Hammadde, yarı mamul ve parçaların sistematik bir şekilde bir araya getirilmesi ile karmaşık mamullerin üretilmesidir. Otomobil, televizyon, traktör, buzdolabı vb. montaj yolu ile üretilen mamullere örnek olarak verilebilir.

2.7.6.2. Mamul cinslerine göre sınıflandırma

Demir-çelik, kömür, takım tezgâhları, kimyasal maddeler vb. üretimi mamul cinslerine göre üretime örnek olarak verilebilir.

2.7.6.3. Üretim miktarına veya akışına göre sınıflandırma

2.7.6.3.1. Kesikli üretim sistemi

Literatürde sipariş üzerine üretim şeklinde de ifade edilen kesikli üretim, müşterinin özel sipariş şartlarına uygun olarak istenilen kalite özelliklerinde, değişik tür ve nitelikte olan mamullerin partiler halinde üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Üretimde özel amaçlı makineler yerine genel amaçlı makineler kullanılmaktadır. Her bir mamulün üretimi sadece bir kez yapılmakta, ürünler kalifiye işçiler tarafından kontrol edilerek üretilmektedir. Makine ve işgücü kapasite kullanım oranı oldukça düşüktür. Müşteri talebine uygun olarak ve kaliteli üretim yapıldığı için üretim maliyetleri yüksektir. Her bir çeşit mamul için yapılması gerekli olan işlemler farklılık gösterdiğinden, planlama ve kontrol işlemleri de mamullere göre değişiklik göstermektedir (Özgen, 1976:23).

Kesikli üretim sisteminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Heizer ve Barry, 1999:223):

- Az sayıda ve yüksek çeşitlilikte ürünler,
- Genel amaçlı makineler,
- Partiler halinde girdi ve çıktı,
- İşleme göre bölümlere ayırma,
- Kaliteli üretim ve kalifiye işgücü,

- Düzensiz talep,
- Bölümler arası taşıma,
- Düşük ürün stokları ve yüksek ara stoklar.

Kesikli üretim sistemlerinde, bir ya da birkaç birimlik siparişe göre üretim söz konusu olabileceği gibi, bir ürünün belirli büyüklükteki partiler halinde üretilmesi de mümkündür. Kesikli üretim sistemi, siparişe göre üretim ve parti üretimi olmak üzere iki alt gruba ayrılmaktadır (Üreten, 1999:19).

2.7.6.3.2. Sürekli üretim sistemi

Sürekli üretim sistemi aynı ürünlerin üretildiği ve uzmanlaşmanın meydana geldiği üretim sistemlerinde görülmektedir. Bu üretim tipinde, ürüne olan talep yüksektir ve bundan dolayı kullanılan malzemeler belirli bir mamule göre düzenlenmiştir. Sürekli üretim sisteminin uygulandığı bir işletmede, kesikli üretim sisteminde görülen özelliklerin çoğu zaman tam tersi görülmektedir. Bu üretim tipinde üretim hızı çok yüksektir ve bu nedenle uzun dönem taleplere cevap verebilecek şekilde üretim yapılır. Bu mamullerin stoklanması ise büyük önem kazanmaktadır. Bu nedenle sürekli üretim yapılan işletmelerde büyük üretim ambarları bulunmaktadır. Sürekli üretim sisteminde ürünün cinsi, modeli, şekli ve başka özellikleri çok sık değiştirilmemektedir aksi takdirde bu değişimin maliyeti oldukça yüksek olmaktadır. Üretimde kullanılan makineler tek amaçlı veya çok az esnek, üretim hızları yüksek, bilgisayar kontrollü ve satın alma maliyetleri yüksek makinelerdir (Ayanoğlu, 2006:64–66).

2.7.6.3.3. Parti üretim sistemi

Parti üretimi, bir mamulün özel bir siparişi veya sürekli bir talebi karşılamak amacı ile belirli miktarlardan oluşan partiler halinde üretilmesidir. Bir parti mamulün üretimi tamamlandıktan sonra makine ve tesisler başka cins bir mamulün parti üretiminde kullanılabilir. Parti üretiminde iki temel problemle karşılaşmaktadır. Bunlardan birincisi en uygun parti büyüklüğünün saptanması, diğeri ise minimum kapasite kaybına yol açacak üretim programlarının hazırlanmasıdır. Parti üretimi endüstride ağırlığı en fazla olan sık rastlanan bir üretim tipidir. Ev eşyası, konfeksiyon, gıda, otomobil gibi her çeşit tüketim malı parti üretimi grubunda yer almaktadır (Kobu, 1984:43).

2.7.6.3.4. Proje tipi üretim

Bu üretim tipinde, üretim sistemi tek bir mamulün üretimini gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir. Proje tipi üretim sürekli üretim ve sipariş üzerine üretimin ortak özelliklerini taşımasına karşılık daha çok sipariş üzerine üretimin özelliklerini taşımaktadır. Yapılan işler proje özelliği taşıdığından, iş hacmi oldukça geniştir. Proje tipi üretimde, üzerinde çalışılan proje sona erdiği zaman üretim sona ermektedir. Proje tipi üretimin başlıca özellikleri şunlardır (Tekin, 1996:34):

- Tek çeşit ve tek mamul üretimi,
- Tek çeşit, az sayıda mamul,
- Çok sayıda seri girdi, bir kerelik mamul,
- Özel talebe bağlı üretim,
- Teknik uzmanlaşmanın yüksek olduğu kalifiye işgücü.

Proje tipi üretime, gemi yapımı, uzay taşıtı projeleri, uçak projesi üretimi, köprü ve baraj üretimi vb. örnek olarak verilebilir.

2.7.7. Üretim Stratejileri

2.7.7.1. Strateji kavramı

Strateji bir hedefe ulaşmak için temel harekettir. Amaç, örgütün nereye gitmek istediğini belirtmek iken, strateji oraya ulaşmak için gerekli olan yol haritasıdır. Genel manada strateji bir kurumun (veya devletin) izlediği siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir.

Strateji bir plandır. Çünkü stratejide esas olan, arzulanan sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de dikkate alınmasını gerektirir. Kısaca strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2006:33).

Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında 20.yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Stratejinin amacı, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenlemek ve rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmesi için işletmenin kaynaklarını harekete geçirmektir (Dinçer, 1999:16).

İşletmeler kuruluş aşamasında veya sonrasında belirledikleri bir takım hedefleri gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar ve bu hedefler doğrultusunda hareket etmektedirler. İşletmeler bu aşamada bir takım stratejiler belirlemekte ve bu stratejileri uygulamaktadırlar. Bu stratejiler işletmelerin amaçlarına daha hızlı ulaşmalarına ya da tam olarak ulaşmalarına katkı sağlamaktadır. Amaçlar doğrultusunda belirlenen ve uygulanan stratejiler ise bir takım aşamalardan geçerek belirlenmektedir. Bu aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Çil, 2002:5):

- Durum analizinin yapılması,
- Organizasyon stratejisinin oluşturulması,
- Stratejinin uygulanması,
- Stratejik kontrolün yapılması.

Strateji oluşturmanın ilk adımı, organizasyonun misyonlarını ve hedeflerini belirlemesidir. Ayrıca, rekabet durumunun analizi ve örgüt dışı koşullar da göz önünde bulundurularak organizasyonel faktörler belirlenir. Tüm bunlar stratejinin oluşturulmasını sağlar.

Stratejilerin işletmeler için taşıdığı önem aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Dinçer, 1999:50):

- Organizasyonun rekabet avantajlarının belirlenmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur,
- Örgüt üyelerinin ne zaman ne yapmaları gerektiğini belirler,
- Yeni fikirlerin geliştirilmesine ve bunların organizasyonda kullanılmasına yardımcı olur,
- Organizasyonun temel problemlerini gidermeye yardımcı olur,
- Tüm seviyedeki kaynakların uygun dağılımını sağlar,
- İş görenlerin yönetilmesi için uygun şartların oluşturulmasını sağlar.

2.7.7.2. Üretim stratejisi kavramı

Üretim stratejisi, üretim süreçlerinin yeniden yapılanması gereğinin bir sonucu olarak literatüre girmiştir. Üretim stratejisi kavramını 1969 yılında ilk kez

kullanan Skinner, üretim stratejisinin rekabet stratejileri ve diğer fonksiyonel stratejilerle birlikte düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir. Günümüze gelinceye kadar üretim stratejisi ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Aşağıda üretim stratejisinin değişik yazarlar tarafından yapılan tanımları verilmiştir (Aytekin, 2003:23):

Tablo 2.2. Üretim Stratejisi Tanımları (Aytekin, 2003:23).

Yazarlar	Üretim Stratejisi tanımları
Skinner, 1978	İmalat stratejisi; üretim sürecinin temel yapısını etkileyen ve değiştirilmesi zor olan tesislerin büyüklüğü, yerleşimi, teknoloji seçimi, üretim kontrol sistemleri, organizasyon yapısı, personel yönetimi gibi yapısal ve altyapısal kararları kapsayan bir karar modelidir.
Bufa, 1984	İmalat stratejisi; işletmeye rekabet avantajı sağlamak için imalat sistemiyle ilgili temel kararları ve rekabet önceliklerini belirlemeyi ifade eder.
Fine ve Hax, 1985	İmalat stratejileri, işletmenin amaçlarına ulaşmak için imalat yeteneğini etkin bir şekilde kullanan bir ifadedir ve işletmenin amaç ve stratejilerini yansıtarak imalat fonksiyonunun işletme performansına katılmasına ve işletmenin uzun dönemli rekabetçi pozisyonunu korunmasına yardımcı olur.
Hayes ve Wheelwright, 1987	İmalat stratejisi; imalat prosesi ve imalat alt yapısıyla ilgili yetenekleri firmaya kazandırmak için temel imalat kaynakları içerisinde verilmesi gereken bir karar sürecidir.
Krinsky ve Miltenburg, 1991	İmalat stratejisi; maliyet, performans, kalite, esneklik ve yenilik gibi imalat hedeflerini araştıran ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren, plan ve politikalar kümesidir.
Samson, 1991	İmalat stratejisinin esas amacı, rakipler karşısında rekabet avantajını sağlayacak şekilde işletmeyi etkin olarak yönlendirmektir.
Scott, 1994	İmalat stratejisi, işletme hedeflerine ulaşmak için imalat yeteneklerinin etkin kullanımı üzerinde odaklaşır. Bu sebeple, rekabet avantajı sağlamada imalat sistemi ile ilgili yeteneklerin nasıl tasarlanması ve yönlendirilmesi gerektiği üzerinde durur.
Chase ve Aquilano, 1995	İmalat stratejisi; işletmenin rekabet stratejisini destekleyen üretim kaynaklarının kullanımına ilişkin uzun dönemli genel politika ve planlardır
Avella vd., 1998	İmalat stratejisi; işletmenin uzun dönemli amaçlarını karşılamasına etki eden ve birçok kararı kapsayan bir stratejidir.

Üretim stratejisi, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının koordinasyonunu sağlamak, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının rekabet önceliklerini uyumlaştırmak ve işletmeye rekabet avantajı sağlamak üzere kaynak ve yetenekleri oluşturma sürecidir (Schroeder ve Flynn, 2001:62).

Üretim stratejisi, üretim karar seçim sürecinde dahil olmak üzere, üretim teknolojileri, tedarikçiler, üretim planlama ve kontrol sistemleri ve işgücü ve kalite uygulamalarını koordine etmek için kullanılmaktadır (Bates vd., 1995:1566).

Üretim stratejisi, işletmenin gelecekte üretim yeteneklerini geliştiren ve işletmenin gelir elde etmesini sağlayan bir plan ya da tasarıdır. Üretim müdürleri,

rekabetçi konumlarını muhafaza etmek için, insan ve sermaye kaynaklarının ikisini birden kullanarak hem akıllı yatırımlarda bulunmalı hem de üretim süreçlerini sürekli iyileştirmek için çaba göstermelidirler (Schroeder ve Flynn, 2001:65).

Hofer and Schendel stratejiyi 3 farklı kategoride tanımladılar:

Kurumsal Strateji: Bu strateji ile işletmelerin kurumsallaşmaları gerektiği ifade edilmektedir.

İş Stratejisi: İşletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için metotlar geliştirmektedir.

Fonksiyonel Strateji: Organizasyondaki her bir işlevin işletmenin rekabet avantajına olan katkısını açıklamaktadır.

Üretim stratejisi üçüncü grupta yer alan fonksiyonel bir stratejidir ve genellikle “nasıl bir üretim yöntemi işletmenin rekabet avantajına katkıda bulunur?” sorusuna cevap aramaktadır (Abdallah ve Matsui, 2007:5–6).

Bir üretim işletmesi için üretim işlevi, işletmenin rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, uygun bir üretim stratejisi oluşturabilmek, işletmenin uzun süreli rekabet edebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır (Miller and Roth, 1994:285).

Üretim stratejisinin temel işlevi, şirketin uzun vadeli rekabet stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı olacak bir dizi üretim yeteneğini oluşturmada şirkete yol göstermesidir. Bu ise, şirketin üretim stratejisinin iş stratejisi ile uyumlu olmasını gerektirir. Bu uyumu gerçekleştirmek için üretim stratejisi sadece maliyet, kalite ve esneklik gibi unsurların ötesinde pazar payının ve karlılığın artırılması gibi hedefleri de içermektedir (White, 1996:43).

Üretim stratejisinin uygulanması, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yaygın iletişimin kullanılmasına bağlıdır. Literatürde üretim stratejisi beş boyuta dayandırılmaktadır (Abdallah ve Matsui, 2007:7):

- Fonksiyonel bütünleşme başarısı,
- İletişim,
- Yeni teknolojilerin kullanımı,
- Resmi stratejik planlama,
- Üretim ve iş stratejileri arasındaki koordinasyon.

Günümüzde, ürün ya da hizmet üreten tüm işletmeler, kendilerini büyük ölçüde değişmiş bir çevrede bulmaktadırlar. İlk olarak, müşteriler sürekli değişen

gereksinimlerini karşılamak üzere yeni ve iyileştirilmiş özelliklere sahip çeşitli ürünler talep etmektedirler. Satın aldıkları ürünlerin kusursuz olmasını; yüksek performans göstermesini; güvenilir, dayanıklı ve kolay tamir edilebilir olmasını beklemekte; ayrıca, kusursuz hizmet, hız ve düşük fiyat talep etmektedirler (Gilgeous, 2001:1258).

Hizmet işletmelerinin müşterileri, hizmeti almak için bekleme süresinin kısa olmasını, hizmetin ihtiyaç duyulduğunda temin edilebilir olmasını, kendilerine nazik ve adil davranılmasını, hizmetin tutarlı, kolay ulaşılabilir ve doğru olmasını ve hizmetin alınması sırasında beklenmeyen problemlerin çözülmesini arzu etmektedirler (Üreten, 1999:62).

Son yıllarda stratejik açıdan çok önemli bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. Her şeyden önce, ölçek ekonomileri kavramından türetilen yığın üretim stratejisi, günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmiş, esneklik, kısa tasarım ve üretim süresi, kalite gibi öncelikler ve bu öncelikleri sağlayan yapıdaki üretim sistemleri, üretim teknolojileri, üretim yöntemleri ve üretim felsefeleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Yeni üretim anlayışında insan gücü ve makine kapasitesinden maksimum düzeyde yararlanmak ve birim maliyeti düşürmek amacıyla partiler halinde üretim yaparak stoka çalışmak gibi yaklaşımlar terk edilmeye başlanmıştır (Dangayach ve Deskmukh, 2001:91).

Görüldüğü gibi, yüzyılın başından itibaren işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için üretim stratejilerinde önemli değişiklikler yapmışlardır. Bundan böyle de, uzun dönemli başarıyı hedefleyen işletmelerin, üretim stratejilerini oluştururken yoğun rekabet koşullarını, müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklikleri ortaya çıkaran faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Üreten, 1999:63).

Üretim yöntemlerindeki gelişmeler, dünya ticaretine rekabetçi bir yapı kazandırmıştır. Bu durumda işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde modern bir üretim stratejisi, işletmeler için oldukça önemli bir konuma gelmiştir. Bu gelişmeler esnasında, 90'lı yıllarda, stratejiler ve örgüt yapıları eskilere oranla oldukça farklılaşmıştır. 80'li yıllardaki üretim otomasyonu, 90'lı yıllarda büro otomasyonuna dönüşmüştür. Buna paralel olarak imalat organizasyonları, tüm karar verme süreçlerinde bir takım radikal değişikliklere gitmişlerdir. Bu nedenle üretim stratejisi planlamada şu faktörler belirleyici olmaktadır (Leong ve Ward, 1995:36):

- Ürün rekabeti, öncekilere oranla ürün ömrü daha kısa olan yeni bir ürüne geçmeyi zorunlu kılmaktadır,
- Fiyat rekabeti, firmaları daha fazla maliyet düşürme faaliyetlerini gerçekleştirmeye zorlamaktadır,
- Kalite rekabeti, daha fazla hassasiyet ve kontrolü gerektirmektedir.

Üretim stratejisi, uzun dönemli örgüt stratejisini destekleyecek üretim kaynaklarının kullanımına ilişkin genel plan ve politikalarından oluşmaktadır. İşlevsel bir strateji olan üretim stratejisi, temel olarak ürünlerin nasıl üretileceği veya hizmetlerin nasıl sunulacağına ilişkin hususları göstermekte olup; aşağıda sıralanan unsurları kapsamaktadır (Tekin vd., 2003:124):

- Süreç ve tekniklerin seçimi,
- Satın alma ve imalat kararlarının verilmesi,
- Kalite standartları ve prosedürlerinin oluşturulması,
- Üretim ve iş örgütlenmesinin belirlenmesi,
- Fiziksel yapılarla ilgili unsurların planlanması,
- Planlama ve kontrol sistemlerinin tasarımı.

Üretim stratejisine ilişkin amaçların gerçekleştirilebilmesi için, üretim süreçlerinin en iyi şekilde uygulanması ve stratejik amaçların örgütteki tüm çalışanlarca çok iyi anlaşılacak paylaşılması ve aktif katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşarak varlığını sürdürebilmesi, müşteri gereksinim ve isteklerinin etkin ve verimli bir şekilde karşılanarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına bağlıdır. Günümüzün yoğun rekabet koşullarında müşteri memnuniyetini sağlamanın anahtarı, onların gereksinim ve isteklerinin istenilen yer, zaman, miktar, çeşit, kalite ve en uygun maliyetle karşılanmasıdır.

2.7.7.3. Üretim stratejisinin bileşenleri

Üretim stratejisi literatüründe, üretim stratejisi bileşenleri çoğunlukla maliyet, kalite, esneklik, teslimat hızı ve yenilik olarak sıralanmaktadır. Bu bileşenlerin işletme performansına pozitif etkileri olduğu birçok araştırmada tespit edilmiştir.

2.7.7.3.1. Maliyet

Doğrudan fiyat üzerinden rekabet eden firmalar için maliyetleri düşürmek temel hedef olmaktadır. Bu işletmeler ürün ve hizmetlerini ne kadar düşük maliyetle üretirlerse, müşterilerine o kadar düşük fiyatla hizmet verebilirler. İşletmeler fiyat dışında farklı bileşenlerle rekabet etseler bile, yine de fiyatlarını düşük seviyelerde tutmaya çalışırlar. Bu nedenle düşük fiyat stratejisinin evrensel bir hedef olması şaşırtıcı değildir (Slack vd., 2007:49).

Düşük üretim maliyetleri, oldukça sık kullanılan bir başarı ölçütüdür. Fakat üretim stratejisinin geliştirilmesinde, pek çok işletme düşük maliyete önem vermiş ve diğer faktörleri dikkate almamıştır. Bu yaklaşım sonuçta bir çok işletmeyi olumsuz etkilemiştir (Skinner, 1969:56).

Düşük maliyet stratejisi genellikle tam rekabetçi piyasalarda uygulanmaktadır. Bu piyasalarda, yüksek hacimli üretim yoluyla maliyetlerini düşük seviyelerde tutmaya çalışan işletmelerle rekabet etme zorunluluğu vardır. Rekabetin bu kadar yoğun olması başarısızlık olasılığını yükseltmektedir (Üreten, 1999:72).

Kârlarını en üst seviyeye çıkarmak isteyen üreticiler, en fazla kârı veren üretim miktarını belirlemeye ve bu miktarı en düşük maliyetle gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Kesim, 2004:198).

Maliyet liderliği, üreticiye fiyatlara daha hızlı cevap verebilme yeteneği kazandırmaktadır. Bu ise rakiplerden daha düşük maliyetlerden dolayı üretici firmaya daha yüksek kâr elde etme olanağı verir. Ürün fiyatı birçok piyasada ve özellikle de ürün yaşam eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında önemli bir pazar kazanma kriteridir. Bu şekilde üretim sisteminin görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyetleri sağlamak olacaktır. Pazar payını artırmak amacıyla ürünün fiyatı düşük tutulduğunda, bu durum üretim fonksiyonuna mevcut kârları korumak ya da kârlılığı devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesi konusunda açık bir görev yükleyecektir (Eren vd., 2005:207).

İşletmede farklı işlemlerin maliyetlerini karşılaştırmak her zaman için kolay olmasa da, maliyetleri kategorize etmek için bazı genel noktalar tespit edilebilir. İşletmedeki tüm birimler maliyetlerini; kalite, hız, güvenilirlik ve esneklikle en iyi uyumu gerçekleştirecek en düşük maliyetli üretimi tercih etmektedirler (Slack vd., 2007:49).

2.7.7.3.2. Kalite

Stratejik anlamda kalite, işletmenin tüm faaliyetleri için önemli bir faktördür. Belki de hiçbir stratejik amaç başarı için kaliteden daha önemli değildir. Bir rekabet aracı olarak kalite, 1970'lerin sonundan itibaren işletmelerin odak noktalarından biri haline gelmiştir. Kalitenin önemi anlaşıldığı halde pek çok işletme bu boyutta rekabet etmekte başarısız olmuştur. İşletmelerin kalite sahasında başarıyla rekabet edemeyişi, piyasada en iyi neticeyi veren kalite boyutlarını netleştirmedeki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır (Aytekin, 2003:33).

Kalite müşteri beklentilerine olan uygunluktur. Bir başka ifade ile kalite, müşteri beklentileri doğrultusunda doğru şeyleri yapmaktır. Fakat doğru şeyleri yapma hususunda gerekli olan unsurlar işlemden işleme farklılık göstermektedir (Slack vd., 2007:40).

Kalite kavramı, insanların bakış açılarına göre birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Herkesin üzerinde uzlaştığı bir kalite tanımı yapmak neredeyse olanaksızdır. Bunun nedeni ise kalitenin çok boyutlu bir kavram olmasıdır. Aşağıda kalitenin farklı tanımlarına yer verilmiştir (Kabadayı, 2002:63):

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır,
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür,
- Kalite, bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir,
- Kalite, kullanıma uygunluktur,
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir,
- Kalite, önceden belirlenmiş olan spesifikasyonlara uygunluktur,
- Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.

İşletmede yer alan tüm birimler kaliteyi önemli bir hedef olarak görmektedirler. Bazı açılardan kalite, bir operasyonun ne yaptığına dair en göze çarpan unsurdur. Ayrıca kalite, bir müşterinin karar vermesine yardımcı olan en temel faktördür. Ürün ya da hizmet olması gereken kadar kalitelimidir? Bu nedenle kalite, açıkça müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği üzerinde çok büyük etkiye sahiptir (Slack vd., 2007:40).

Bir ürünün kaliteli olup olmadığına ne mühendisler, ne tasarımcılar ve ne de muhasebeciler karar vermektedir. Ürünün kalite düzeyi pazardaki müşteriler tarafından belirlenmektedir. İşletmelerin temel amaçlarından bir tanesi kâr elde etmek olduğuna göre, bunun sağlanması için satışların artırılması gerekmektedir. Bu da şüphesiz müşterileri ürünün kaliteli olduğuna ikna etmekle mümkündür. Sonuçta ürünün kalitesinin onu kullanacak olan bir müşteri tarafından değerlendirileceği gerçektir. Zaten günümüzde en yaygın olan kalite tanımının “müşteri beklentilerinin karşılanması” olması bu gerçeğin açık bir kanıtıdır (Dangayach ve Deshmukh, 2001:95).

Müşterinin yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri algılaması, müşteri memnuniyeti anlamına gelmektedir ve böylece müşterinin işletmeye geri dönme olasılığı artmaktadır. Kalite güvenilirliği artırdığı gibi, maliyetleri de azaltmaktadır (Slack vd., 2007:40).

İşletmelerin kendilerine özgü bir takım özellikleri vardır. Ürün çeşitleri, üretim miktarları, hedefler ve kalite düzeyleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bu yüzden kalite uygulamaları da işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Hedef, daha iyi kaliteye daha ucuz yöntemlerle ulaşmak ve bu düzeyi sürekli olarak koruyabilmenin yöntemlerini bulabilmektir. Bu açıdan düşünüldüğünde, kalite bugün gelişmiş ülkelerin ve dünyanın en önde gelen patronlarının ve müteşebbislerin zihninde ilk sıraya yerleşmiştir. Günümüzde olduğu gibi gelecekte de kalite, fiyat ve servis rekabet faktörleri olmaya devam edecektir. Bunun yanında kalite ve servis faktörlerinin önemi giderek artacaktır (Zehir, 2000:98).

2.7.7.3.3. Esneklik

Stratejik açıdan esneklik, işletmenin ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle değiştirebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile, bir işletmenin kullandığı üretim sürecini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilme hızının ölçüsüdür. Bir başka tanıma göre esneklik, kısa dönemde farklı miktarlarda üretim yapabilme ve yeni ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilme yeteneğidir. Esneklik, işletmenin faaliyetlerinde hızlı değişim yapabilme yeteneğidir ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak için gereklidir. Esneklik değişim miktarı ve değişim hızı ile ölçülebilme özelliğine göre dört türde incelenebilir (Aytekin, 2003:39):

Ürün Esnekliği: Değişen müşteri ihtiyaçlarına yeni ürün/hizmet tasarımlarıyla çabucak karşılık vermektir.

Karma Esneklik: Geniş ürün/hizmet yelpazesi oluşturmak.

Hacim Esnekliği: Talepteki değişimlere göre çıktıyı artırmak ya da azaltmak.

Teslimat Esnekliği: Teslim zamanındaki değişimlere uyum sağlamaktır.

Üretim esnekliği çevresel değişimlerle mücadele eden en önemli işletme araçlarından birisidir. İşletmeye sağladığı kolaylık ise gerekli durumlarda bir ürün politikasından diğer bir ürün politikasına geçebilecek bir üretim esnekliğine sahip olmasıdır. Esnek üretim sistemleri ve bilgisayar destekli tasarım ve üretim bu stratejik araca örnek olarak verilebilir. Üretim esnekliğinin sağlanması için büyük miktarlardaki üretime uyum gösterebilecek, teknolojiye değişimi benimseyebilecek yeteneklere ve ürün karmasında hızlı değişim yapabilecek esnekliğe sahip olmak gerekmektedir (Mohanty ve Deshmukh, 1999:304).

2.7.7.3.4. Teslimat hızı

Herhangi bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bu talebin yerine getirilmesi arasındaki zaman teslim zamanıdır. Teslimat zamanının uzun ya da kısa olması, müşterinin hangi işletmeyi seçeceği konusunda belirleyici olmaktadır. İşletmeler, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip olmayabilir; fakat ürünlerinin teslimatını güvenilir ve hızlı bir şekilde sağlamalıdır. Uzun dönemli başarı için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir. Bazı piyasalarda pazar payı, en azından kısmen işletmenin rakiplerinden daha hızlı teslimat yapmasıyla veya istenen tarihte rakiplerinden daha iyi teslim yapabilmesiyle kazanılabilir (Aytekin, 2003:42).

Teslimat hızı, ürünlerin ve hizmetlerin istenilen zamanda ve güvenlikte müşterilere rakiplerden daha hızlı teslim edilmesidir. Teslimat sürelerinin düşürülmesi, günümüz üretim firmalarının rekabet avantajı elde edebilmek için çözümlenmesi gereken en önemli konulardan bir tanesidir. Siparişe hızlı cevap verebilme sonucunda taşıma maliyetleri düşürülebilir müşteriler ihtiyaç duydukları ürünlere istedikleri anda ulaşabilirler. Bunun neticesinde de müşteri memnuniyeti, satış hacmi ve pazar payı artacaktır. Dolayısıyla, üretim stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır (Ward ve Duray, 2000:127).

Bazı pazar bölümlerinde ürün ve hizmetlerin hızlı ya da zamanında teslimi, satın alma kararını belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle de işletmeler açısından bir rekabet silahı olarak kullanılmaktadır. Hız, yeni ürünlerin tasarımı, geliştirilmesi ve piyasaya sürülmesi aşamalarında da önemlidir. Kuşkusuz, yeni ürünle piyasaya ilk giren işletme, diğerleri karşısında önemli bir rekabet avantajı yakalamış olacaktır (Üreten, 1999:72).

2.8. DEPARTMANLAR ARASI KOORDİNASYON

Uyumlaştırma ve düzenleştirme de denilen koordinasyon, bir teşebbüsün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Koordinasyonun başlıca ilkeleri şunlardır (Şimşek, 2004:209):

- Bölümler arası yatay ve görevsel işbirliğinin yapılması,
- Uyuşmazlıkların çözümlenmesinde birleştirici yöntemin uygulanması,
- Ortak sorumluluk.

Koordinasyon, organizasyon birimleri arasındaki yardımlaşmanın durum ve kalitesi ile bunun nasıl sağlandığı gibi konuları içermektedir. Koordinasyon, emir-komuta hiyerarşisi; ilke, yöntem ve standartlar sistemi; dar kontrol alanı ve geçmişi örnek alma gibi bilinen araçlar yardımı ile sağlanabileceği gibi; koordinasyonu sağlamakla görevli özel birimler oluşturma, birimler arası sürekli veya geçici ekipler oluşturma, matriks organizasyon yapısı kurma gibi yeni araçlar yardımı ile de sağlanabilmektedir (Koçel, 2007:225).

Koordinasyonun etkin olarak gerçekleştirilebilmesi, aşağıdaki hususların yerine getirilmesine bağlı olmaktadır (Şimşek, 2004:209–210):

- İşletmede iyi ve yalın bir örgüt yapısının kurulması,
- İşletmenin amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılması,
- İşletmede iyi bir iletişim ağının kurulması,
- İşletmede işbirliği ruhu ve anlayışının geliştirilmesi,
- Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi.

Üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasındaki koordinasyon, müşterilerin taleplerini üretimde ve bu talepleri nasıl ve ne zaman istediklerini anlamada hayati önem taşımaktadır. Lojistik, sorumluluklarını pazarlama ve üretimle paylaşan kurumsal bir faaliyettir. İşletmeler genel olarak temel alanlar olan üretim ve

pazarlama üzerine organize edildiler. Geri kalan birimler ise yardımcı veya destek fonksiyonlar olarak ele alındılar. Entegre lojistik kavramı (tedarik-üretim-dağıtım) var olmadan önce, günümüzün lojistik sorumluluklarının bir kısmı üretimin veya pazarlamanın kontrolü altındaydı. Fakat lojistik bir kurumsal faaliyet olarak işletmelerde yer aldığına, pazarlamanın ve üretimin bazı sorumlulukları lojistik departmanına transfer edildi veya lojistik ile müşterek bir şekilde yönetildi. Aşağıdaki tabloda üretim, lojistik ve pazarlama fonksiyonlarının faaliyetleri gösterilmektedir. Bu şekil aynı zamanda bazı faaliyetlerin üretim-lojistik veya üretim-pazarlama kesişmesinde olduğunu göstermektedir. (Gimenez ve Ventura, 2005:2-3).

Tablo 2.3. Üretim, Lojistik ve Pazarlama fonksiyonları (Gimenez ve Ventura, 2005:3).

Üretim	Kesişen Faaliyetler	Lojistik	Kesişen Faaliyetler	Pazarlama
Üretim faaliyeti Malzeme kullanımı Kalite kontrol Bakım	Ürün planlama Fabrikanın yeri Satın alma	Taşıma Envanter yönetimi Depolama	Müşteri hizmetleri Paketleme Dağıtım kanalları Bilgi akışı	Promosyon Pazar araştırma Ürün karması Fiyat

Koordinasyon işletmeler açısından önemli olduğu kadar insanlar için de yaşamın her aşamasında bir kolaylık, hatta yaşamın doğal süreci açısından bir anahtar rolü üstlenmektedir. İşletmenin departmanları arasındaki koordinasyon, işletmenin performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. İşletmenin sürekliliği ve kârlılığı açısından çok büyük önem taşıyan üretim, lojistik ve pazarlama fonksiyonları birbirlerinden yalıtılmış bir şekilde işleri yürütmeye çalışırlarsa, bu durum müşteri tatmini ve bütünleşme açısından olumsuz sonuçlara yol açacaktır (Kahn ve Mentzer, 1998:43).

Koordinasyonun 3 farklı boyutu vardır:

- Koordinasyon, kaynaklara ve bilgi paylaşımına dayanan ve birbirine bağlı olan departmanlar arasında oluşan resmi olmayan davranışlardır. Bunun yansımaları ise karar sahiplerinin katılımı ve çıktılar üzerindeki ortak sorumluluklarıdır.

- Bağımsız departmanların sorumluları arasında etkin iletişimine gereksinim duyulmaktadır.
- Bilgi transferi resmidir. Departmanlar arasında planlanmış ve belgelenmiş etkileşim vardır ve bu etkileşim personel iletişimi gerektirmez.

2.8.1. Üretim / Pazarlama Koordinasyonu

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde işletme birimleri arasında etkin koordinasyonun sağlanmasına bağlıdır. Birimler arası koordinasyon konusu genellikle işletmelerde en önemli iki birim olan üretim ve pazarlama departmanları arasında gündeme gelmektedir. Üretim ve pazarlama departmanları arasındaki etkileşimler, çatışmalar ve uyumsuzluklar pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu iki departmanın birbiri ile uyum içerisinde çalışmasını engelleyen bir takım faktörler vardır. Örneğin, pazarlama birimi promosyonlar ve fiyat indirimleri yolu ile müşteriye daha fazla satış yapmayı amaçlarken, üretim birimi üretilen malın kalitesini artırmak için kalite faaliyetlerine önem vererek maliyetleri artırabilmektedir. Bu gibi durumlarda departmanların amaçları arasında farklılıklar olabilmektedir (Sezen vd., 2002:133).

Değişen dünya ile birlikte müşteri ihtiyaç ve istekleri de değişmekte, müşteriler artık daha kişisel ve daha özelleştirilmiş ürünleri tercih etmektedirler. Günümüzde birçok işletme, müşteri ihtiyaçlarını gereği gibi karşılayarak rekabet avantajı elde etmek için, değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilecek üretim ve pazarlama stratejilerini uygulamak zorundadır. Teknolojik gelişmeler, kısalmış ürün ömrü, pazarların küreselleşmesi, tüketim ve dağıtım hızı gibi faktörler işletme performansını etkilemekte bu da üretim ve pazarlama stratejileri arasında işbirliğinin sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, pazarlama ve üretim birimlerinin uyumlu olması ve çatışmaya yer vermeyecek şekilde süreçlerini tasarlaması, işletme performansını artırmakla birlikte işletmelere önemli rekabet avantajları sağlayacaktır (Bayrak ve Özdil, 2003:31–32).

Üretim bölümü, pazarlama bölümü ile birlikte hareket ederek bazı problemlerin çözümünü sağlayabilmektedir. Bu problemlerin başlıcaları; mamul dizaynı, kalite kontrolü, stok kontrolü, üretim planlaması ve kontrolü, talep tahminleri, üretim maliyetleri, pilot üretim, test üretimi ve kontroller ile mamul hizmetidir (Tekin, 1996:29).

Günümüzde bir siparişin zamanında, istenilen miktarda ve yerde teslim edilmesi en az fiyat ve kalite kadar önemli bir rekabet unsuru olmuştur. Üretim planlama ve kontrol faaliyetlerinde amaç, üretim süreci içinde hammaddenin ürüne dönüşüne kadar olan akışını düzenlemektir. Başka bir ifadeyle üretim planlama ve kontrol sürecinde nelerin, ne kadar ve ne zaman üretileceği belirlenir. Bu kararların verilmesinde pazar yapısı ve firmanın uyguladığı üretim biçimi belirleyici olmaktadır. İşletmelerde entegre pazarlama-üretim stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi, yeni üretim araçlarına ve bilgi teknolojilerine yatırım yapmanın yanında geleneksel pazarlama ve üretim yaklaşımlarının da yeniden gözden geçirilmesini ve işletme fonksiyonlarının örgütsel entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır (Soyuer ve Ventura, 2004:210).

Pazarlama departmanı, üretim departmanına önemli bilgiler aktarmaktadır. Bu bilgiler; potansiyel pazar büyüklüğü ve pazar hacmindeki gelişmeler, piyasanın tahmini ihtiyacını karşılayacak olan üretim miktarı, en uygun stok miktarı, diğer mamullerin üretiminde beklenen değişimler, pazara sunulacak olan malın fonksiyonel özellikleri, miktar, zaman ve yerle ilgili tahmini teslim programları, ambalaj ihtiyaçları ve pazarlama programında ağırlık verilecek olan kalite ile ilgili özelliklerdir (Tekin, 1996:29).

Üretim ve pazarlama entegrasyonunu etkileyen unsurlar aşağıda sıralanmaktadır (Bayrak ve Özdil, 2003:32–35):

- Ürün tercihi,
- Üretim anlayışı,
- Üretim ve teslimat süresi,
- Sektör içindeki pay,
- Koordinasyon düzeyi,
- Ürünün teknik özellikleri,
- Üretim kapasitesi.

Üretim ve pazarlama bölümlerinin yöneticileri, pazarlama ve üretim faaliyetlerinin birbirlerini tamamlayıcı bir özelliğe sahip olduğunu göz önünde bulundurarak karar vermelidirler. Üretim birimi yöneticileri örgüt içerisindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için, üretim-pazarlama koordinasyonunu göz önünde bulundurarak üretim sistemi tasarımı yapmalıdırlar (Tekin, 1996:29).

2.8.2. Üretim / Lojistik Koordinasyonu

Üretim ve lojistik birimleri talep tahmini, imalat içi ve dışı taşıma, paketleme, müşteri hizmetleri vb. konularda birlikte çalışmak durumunda oldukları için, üretim ve lojistik departmanlarının işbirliği ve koordinasyonu işletmeler açısından oldukça önemlidir. Üretim bölümünün diğer birimlerle olan etkileşimlerinde de lojistik fonksiyonu anahtar bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla, her iki bölümün birlikteliği ve koordinasyonu durumunda diğer birimlerle olan ilişkiler de verimli bir biçimde yürütülebilecek ve genel işletme performansı daha üst düzeylere çıkarılabilecektir (Sezen vd., 2002:136).

Üretim sektöründe rekabet gücünün elde edilmesinde lojistiğin önemi oldukça büyüktür. Hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarının zamanında karşılanabilmesinde lojistik kaldıraç etkisi görmektedir. Pazarda bulunan tedarikçi, üretici, dağıtımçı ve müşterinin beklemeye tahammülü bulunmamaktadır. En ufak bir gecikme veya hata şirketin imajının zarar görmesine ve pazar payının kaybedilmesine neden olmaktadır (Erdal, 2004:2).

Chikan (2001) yaptığı araştırmada üretim ve lojistik bölümlerinin aşağıdaki konularda fikir ayrılığına düştüklerini vurgulamıştır (Chikan, 2001:133):

- Hem üretim hem de lojistik fonksiyonu ürüne farklı açılardan değer katmaktadır. Üretim ürüne kullanım değeri katarken, lojistik ise yer ve zaman değeri katmaktadır.
- Üretim bölümünün odak noktasını üretim işlemleri oluştururken, lojistik ürünlerin nihai müşterilere taşınması ile ilgilenmektedir.
- Ürüne kattıkları değer farklı olmasının bir sonucu olarak, üretim kaliteyi yükseltmeyi amaçlarken, lojistik ise maliyetleri ve fiyatları göz önünde bulundurmaktadır.

2.8.3. Pazarlama / Lojistik Koordinasyonu

Organizasyonlar giderek pazarlama ve lojistik fonksiyonlarının entegrasyonunun önemini fark etmektedirler. Son ticari göstergeler depolama ve dağıtımın başarılı bir pazarlama için oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Ürün, müşterinin istediği zamanda ve istediği yerde değilse onu satmak mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler entegre pazarlama ve lojistik faaliyetlerine giderek daha fazla önem vermektedirler (Mollenkoph vd., 2000:89).

Pazarlama faaliyetlerinin, tüketicinin gereksinim duyduğu mal ve/veya hizmetleri arzu edilen yer ve zamanda ve istenilen miktarda satışa hazır hale getirmeyi amaçlaması, işletmelerin pazarlama karmasının “yer” alt bileşeninin bir unsuru olan fiziksel dağıtım, başka bir ifade ile lojistik yönetimine önem vermesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Tuna ve Özer, 2002:171–172).

Hem pazarlama hem de lojistik fonksiyonları memnun müşteri portföyü oluşturmada önemli rol oynamaktadırlar. Lojistik, doğru zamanda, doğru yerde, doğru ürünü müşteriye sunarak müşteriye tatmini etmeye odaklanırken, pazarlama ise ürün, fiyat ve tutundurma faaliyetleri ile talep oluşturmaya odaklanmaktadır. Bu iki fonksiyonun ara yüzü müşteri ilişkileridir (Mollenkoph vd., 2000:90).

Lojistik faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi, pazarlama faaliyetleri çerçevesinde çeşitli faydalar meydana getirmektedir. Bu faydalar şöyle sıralanabilir (Mentzer vd., 2001:82):

- Pazar payının artması,
- Hizmet performansının geliştirilmesi yoluyla hem müşteri hem de tedarikçi yönlü değer yaratma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- Müşterilerin bireysel taleplerine cevap verilebilmesi,
- Etkin bir müşteri yanıtlama hizmetinin oluşturulması,
- Müşteri tatmininin artırılması ve buna bağlı olarak işletme performansının geliştirilmesi,
- Farklılaştırılmış bir rekabetçi üstünlük oluşturulması,
- Müşterilerin etkin bir şekilde bölümlendirilmesi.

Lojistik yönetimi, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedeflemekte ve bu bağlamda ürün ya da hizmetler için önemli bir değer yaratıcı faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Ballou, 1999:3). Ürün ve hizmetler için hem yer hem de zaman faydası yaratan lojistik, müşteri hizmet düzeyi ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Lojistik yönetimi, işletmelerin pazarlama fonksiyonunun ikinci yarısı olarak ele alınmaktadır (Tek ve Tuna, 1995:25).

Bir işletmenin lojistik faaliyetleri, müşteri tatmininin fiziksel öğeleri olarak da değerlendirilmektedir (Bowersox ve Cooper, 1992:194). Teknik ve fonksiyonel özellikleri itibariyle birbirine benzer ürünlerin sayısının artması, pazarlama etkinliğinin sağlanmasında başka bir ifadeyle müşteri elde etme ve tutmada lojistik fonksiyonlarının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Christoper, 1998:5).

Pazarlama ve lojistik birimleri arasındaki ortak faaliyetlerin birlikte ve koordine bir şekilde yapılamaması zayıf işbirliğine ve düşük işletme performansına neden olmaktadır. Voorhees vd. (1988) satın alma, paketleme, müşteri hizmetleri ve sipariş işlemlerinin pazarlama ve lojistik yöneticileri arasındaki anlaşmazlıkların başlıca sebeplerini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Johnson ve Borger (1997) ise, lojistik hakkındaki en önemli şikâyetleri tanımlamış, pazarlama yöneticilerinin lojistik fonksiyonunu iyi anlamadıklarına işaret etmişlerdir. Diğer yandan Lynagh ve Poist (1984) yaptıkları araştırmalarda, pazarlama ve lojistik fonksiyonları arasındaki uyumlu ve koordineli çalışmaların her iki birim için de yüksek seviyede memnuniyet kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Lojistik ve pazarlama birimlerinde çalışanların birbirlerine karşı memnuniyet ve işbirliği duygularının yüksek seviyede olması, genel işletme performansının da yüksek olmasına neden olacaktır (Sezen vd., 2002:136).

2.9. İŞLETME PERFORMANSI

Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış birçok etkinlik sonucunda elde edilen sonuçların nitel veya nicel olarak ifade edilmesidir (Williams, 1998:35). Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Değer ise bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir veya anlatılabilir olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür (Akal, 1992:1).

İşletme performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir ifadeyle başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter, 1991:96).

2.9.1. Yenilik Performansı

Yenilik, yeni bir teknolojinin kullanılması ya da var olan bir teknolojinin yeni koşullara uyarlanması ve etkinliğin artırılmasıdır. Teknoloji ise, belirli bir stratejik amaç için bir ürün veya üretim süreci hakkındaki tüm bilgilerin, yöntemlerin, temel kuralların, yönetim metotlarının ve enformasyon sistemlerinin uygulamaya konulması sanatıdır (Doğan, 1988:154).

İşletme yönetimi, işletmede mevcut bulunan kaynakları yönetmek, onlardan en yüksek düzeyde faydalanmak ve işletmeyi geleceğe hazırlamak zorundadır. Bu

bakımdan işletmelerin yaşaması bir anlamda yenilikçi olmalarına bağlıdır. Yenilik ise risk almayı gerektirir (Dağdelen, 1997:42).

Günlük yaşamda “buluş” kavramıyla sık sık karıştırılan yenilik, ekonomik açıdan uygulanabilirlik durumuna getirilmiş olma anlamında algılanmalıdır (Dağdelen, 1997:43). Günümüzün yoğun rekabet ortamında yeniliği hedef almayan bir işletme hantal kalır, çevrede kabul görmez, değişen ihtiyaçlara yanıt veremez, rakiplerinden geri kalır ve lider olamaz (Eren, 1986:161).

Yenilik performansı ile ilgili çalışmalarda, yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak büyüklüğü gibi faktörler dikkate alınmaktadır. Oysa yenilik, ürünlerde ve üretim süreçlerinde olduğu gibi pazarlama stratejileri doğrultusunda da ortaya çıkarılabilmektedir. Pazara duyurulan yeni ürün sayısı, alınmış veya alınabilecek patent sayıları ve araştırma geliştirme faaliyetlerine bütçeden ayrılan pay gibi daha somut göstergeler ile birlikte imalat sistem ve süreçlerinde, tedarik ve dağıtımda veya yönetim yapılarında başarılı değişimi sağlayabilen firmaların yenilik performansları daha yüksek olacaktır (Bulut vd., 2009:516-517).

Yenilik performansı, geniş anlamda bir fikrin ortaya çıkmasından, icat olarak pazarda sunulmasına kadar olan süreci kapsamakta ve Ar-Ge'den patentlemeye ve yeni ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına kadar uzanmaktadır. Farklı bir yaklaşımla yenilik performansının, hem inovasyonun teknik özelliklerine hem de pazarda tanıtılmasına odaklandığı ileri sürülmektedir. Buradan hareketle yenilik performansının, bir bütün olarak yenilikçi süreçleri başından sonuna kadar kapsadığı ifade edilmektedir. Yani inovasyon geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi gerek üretimsel, gerek yönetsel ve gerekse pazarlama gibi işlevsel süreçler, yenilik performansı ile ilişkilidir (Yavuz, 2010:148).

2.9.2. Finansal Performans

Son yıllarda işletmelerde finans fonksiyonu büyük bir değişim göstermiştir. Bunda en önemli etken, teknolojik gelişmelerin yanı sıra dünyada küreselleşme eğilimlerinin hız kazanması olmuştur. Bir yanda işletmelerin faaliyetleri ülke sınırları dışına çıkıp uluslar arası platforma taşınırken, piyasalarda serbestleşme eğilimleri güçlenmiş ve piyasaların entegrasyonuna doğru önemli adımlar atılmıştır. İşletme içerisinde yeni finansal altyapılar ve araçlar geliştirilmiş dünyadaki küreselleşmeye

bağlı olarak gelişim eğilimine finansal anlamda uyulmaya çalışılmıştır (Gök, 2005:59).

İşletmelerin uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmeleri ve topluma faydalı çıktılar sunmaya devam edebilmeleri için sürekli olarak zarar etmemeleri gerekir. Zarar edilmesi halinde işletme gittikçe küçülmek ve nihayetinde faaliyetlerine son vermek durumunda kalabilir. İşletmelerin sağlıklı bir şekilde büyümeleri, sağlam finansal kaynaklarla sürdürülebilir. Sürekli bir kaynak ise işletme faaliyetlerinden elde edilen kârlarla sağlanabilir (Dağdelen, 1997:46).

İşletmenin finansal performansı, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade etmektedir (Carton ve Hofer, 2006:2).

Bir işletmede, herhangi bir zaman aralığında toplam gelirler ile toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisi olan karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmesi aslında eleştirilen bir konudur. Kâr ya da kârlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınamayacağı ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabilmesi görüşü yaygındır. Bu görüşün nedeni, işletmelerde yönetimin kısa dönemde kârlı olmayı kolay bir hedef kabul edip buna ağırlık vererek uzun dönemde başarıları ihmal etme olasılığıdır. Böyle durumlarda yöneticiler, kısa dönem kârı pahasına, Ar-Ge çalışmalarından, hatta iyi müşteri ilişkilerini koruma çabalarından ki bu konular işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çok önemli olmasına rağmen, fedakarlık yapabilmektedirler (Akal, 2005:63).

Kâr ya da kârlılığın bir işletme için olduğu kadar bir toplum için de önemli olduğunu unutmamak gerekir. Kâr toplumun sahip olduğu kıt kaynakların en verimli sahalarda kullanımına yardımcı olan bir faktör olmasına rağmen kârlılık bir işletmede temel amaç olmamalıdır. Kârlılığın, işletmenin kararlarının ve uygulamalarının geçerliliğini kanıtlayan bir sonuç olarak kabul edilmesinde yarar vardır (Drucker, 1984:56).

2.9.3. Pazarlama Performansı

İşletmelerde pazarlama performansını ölçmeye yönelik çalışmalara literatürde oldukça sık rastlanmaktadır. Gren vd. (1995), pazarlama performansını, pazar olgunluğunda veya ürün sınırlarının değiştiği noktada ürün tarafından sürdürülen pazar başarısının derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Ambler ve

Kokkinaki'nin (1997) çalışmasına göre pazarlama performansı ölçümünde, satışlar ve satış artışları %47, pazar payı %36, kâr katkıları ve müşteri tercihleri/satın alma niyeti %23 oranında önem derecesine sahiptir. Genel itibariyle birçok araştırmacının da ortaya koyduğu üzere, pazarlama performansı satışlar, pazar payı ve karlılık ekseninde değerlendirilmiştir (Yavuz, 2010:149–150).

Pazarlama performansı ölçümü, işletme performansı ile pazarlama faaliyetleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. Pazarlama performansı ölçümleri üç farklı açıdan yapılabilmektedir. Bunlar; pazarlama verimliliğinin ölçümü, kullanılan ölçülerin belirlenmesi ve marka değerinin ölçümüdür (Abela ve O'Sullivan, 2007:80).

Pazarlama, müşteri değerini geliştirerek işletmenin net bugünkü değerini artırabilir. Buna ilaveten, pazarlama firmanın nakit ihtiyacını azaltarak üretkenliği artırabilir ve işletmenin devamlılığını sağlar (Fine, 2009:210). Lamberti ve Noci yaptıkları çalışmada pazarlama performansının 5 farklı boyutu olduğunu öne sürmektedirler. Bunlar; pazarlama etkinliği, müşteri ilişkileri yönetimi, iç tutarlılık, tedarik zinciri ara yüzü ve entelektüel sermaye ve bilgiye dayalı varlık yönetimidir (Lamberti ve Noci, 2010:142).

2.10. KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

İşletmedeki departmanların ayrı ayrı performansları işletmenin genel performansını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar, işletmedeki bir bölümün performansının yüksek olmasının diğer bölümlerin performansının da yüksek olmasına ve dolayısıyla işletme performansının yüksek olmasına neden olduğunu göstermektedir. Pazarlama ve lojistik departmanları, ortak sorumluluklarında bulunan faaliyetlerde birlikte ve koordine bir şekilde hareket etmezlerse, bu durum işletme performansının düşmesine neden olmaktadır. Lynagh ve Poist (1984) yapmış oldukları çalışmada, pazarlama ve lojistik birimleri arasındaki uyumlu ve koordineli çalışmaların, her iki birim içinde yüksek seviyede memnuniyet sağladığını tespit etmişlerdir (Sezen vd., 2002:135-136).

Jaworski ve Kohli (1993) departmanlar arası koordinasyonun, telefon ve e-mail gibi yollarla iletişimi artırdığını ve fiziksel yakınlığı sağladığını belirtmişlerdir. Souder de (1981), iyi iletişim kurulması ve uyumlu ilişkiler sağlanmasının ürünün başarısını artıracaklarını vurgulamıştır. Fisher ve arkadaşları (1997) pazarlama ve üretim faaliyetlerinin etkin bir şekilde birleştirilmesinin örgüt performansı için

önemli olduğunu savunmaktadırlar. Bayrak ve Özdil (2003), pazarlama ve üretim departmanları arasındaki koordinasyonun işletme performansını doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir (Bayrak ve Özdil, 2003:34–40).

İşletme fonksiyonları arasında uygulanacak etkili bir iletişim ile organizasyonun amaçları ve hedefleri çalışanlar tarafından daha kolay kavranır. Üretim, lojistik ve pazarlama fonksiyonlarını maksimum verimlilik ile gerçekleştirmek ve çalışanların çalışma hayatından ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan doyum elde etmesi, bu üç fonksiyonun iletişimine bağlıdır. Bu ise işletme performansını artırmaktadır.

Murphy ve Poist (1996), Ellinger vd. (2000), Voorhees vd. (1988) ve Emorson ve Grimm (1996) çalışmalarında, lojistik-pazarlama koordinasyonu sayesinde memnuniyetin artırılması, dağıtımda oluşabilecek hataların azaltılması, uygun fiyat ve hizmet politikalarının belirlenmesi konularında etkinliğin arttığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, ortak yapılması gereken faaliyetlerin birlikte ve koordineli bir şekilde yapıldığı durumlarda, bölümlerin ayrı ayrı çalışmalarından elde edilecek performanstan daha iyi bir performans elde edileceği kesindir (Sezen vd., 2002:136).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın veri toplama metodu ve test edilecek hipotezler ortaya konmuş, daha sonra değişkenlere ait ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen veriler ışığında önerilerde bulunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı; üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasındaki koordinasyonun işletme performansına olan etkisini ortaya koymaktır. Böylece bu çalışma ile koordinasyonun performans üzerindeki pozitif etkisini kanıtlamak ve bu sayede de ilgili literatüre katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Bu çalışma; performanslarını artırebilmeleri ve böylece rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için departmanlar arası koordinasyona önem vermeleri konusunda işletmelerimize yol gösterecektir.

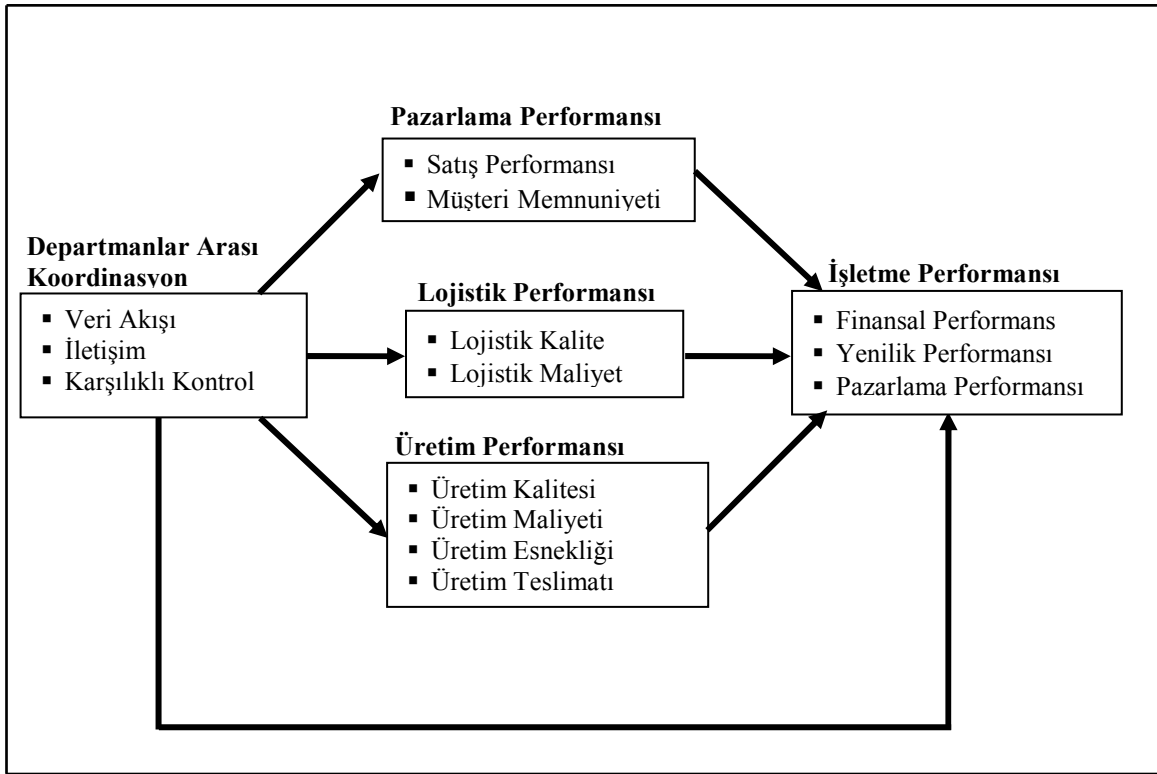
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, 2010 yılında Gaziantep ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde yapılmıştır. Tüm üretim işletmeleri araştırmanın kapsamına dâhil edilmiş olup herhangi bir sektörel kısıtlamaya gidilmemiştir. Ancak araştırmaya katılan işletmelerin seçiminde, söz konusu işletmelerin üretim, pazarlama ve lojistik departmanlarının bulunmasına özellikle dikkat edilmiştir. Gaziantep Sanayi ve Ticaret Odası'ndan alınan veriler ışığında 50 ve üzeri işçi çalıştıran ve kendi bünyesinde muhasebe bölümü bulunan işletmelerin, üretim, lojistik ve pazarlama departmanları bulunduğu kabul edilmiş ve bu kritere göre 135 imalat işletmesi araştırmanın ana kütesini oluşturmuştur. Bu çalışmada anket araştırması için olasılıklı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU

Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, araştırmanın konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket formu anketi cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve beş ana bölümden meydana gelmektedir. Tüm bölümlerde 5'li Likert ölçeği şu şekilde kullanılmıştır; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Birinci bölümde üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasındaki koordinasyonu ölçmeye yönelik 11 adet soru yer almaktadır. Bu sorular Ellinger vd. (2000) ve Klein ve Morschett (2006)'in çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. İkinci bölümde lojistik performansını ölçmeye yönelik 9 adet soru yer almaktadır. Bu sorular Morash vd. (1996) ve Mentzer vd. (2010)'in çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde işletmenin pazarlama performansını ölçmeye yönelik 11 adet soru yer almaktadır. Bu sorular Sezen vd. (2002), ve Klein ve Morschett (2006)'in çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. Dördüncü bölüm işletmenin üretim bölümü performansını ölçmeye yönelik 15 adet soru içermektedir. Bu sorular Aytekin (2003)'in imalat ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi ve performansa etkilerini ölçmeye yönelik araştırmasından alınmıştır. Son bölümde ise işletmenin genel performansını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış 8 adet soru yer almaktadır. Bu sorular Bulut vd. (2009)'in çalışmasından esinlenerek hazırlanmıştır. Anketin tamamı işletmelerin bire bir ziyaret edilmesi suretiyle, yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Anket görüşmelerinin çoğunluğu bölüm müdürleri ile yapılmıştır. Bu yöntem sonucunda 40 işletmeden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER



Şekil 3.1. Departmanlar Arası Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisini Gösteren Etkileşimli Model

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren model Şekil 3.1. de görüldüğü gibidir. Modelde görüleceği üzere yedi kısım hipotez test edilmektedir. Birinci kısım hipotezler, bölümler arası koordinasyon (veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol) ile pazarlama performansı (satış performansı ve müşteri memnuniyeti) arasındaki ilişkilerle ilgilidir. İkinci kısım hipotezler, bölümler arası koordinasyon (veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol) ile lojistik performansı (lojistik maliyet ve lojistik kalitesi) arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Üçüncü kısım hipotezler, bölümler arası koordinasyon (veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol) ile üretim performansı (üretim kalitesi, üretim maliyeti, üretim esnekliği ve üretim teslimatı) arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Dördüncü kısım hipotezler, bölümler arası koordinasyon (veri akışı, iletişim, karşılıklı kontrol) ile işletme performansı (pazar performansı, finansal performans ve yenilik performansı) arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Beşinci kısım hipotezler, pazarlama performansı (satış performansı ve müşteri memnuniyeti) ile işletme performansı (pazar performansı, finansal performans ve yenilik performansı) arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Altıncı kısım hipotezler, lojistik performansı (lojistik kalitesi ve lojistik maliyeti) ile işletme performansı (pazar performansı, finansal performans ve yenilik performansı) arasındaki ilişkilerle

ilgilidir. Yedinci kısım hipotezler ise, üretim performansı (üretim kalitesi, üretim maliyeti, üretim esnekliği ve üretim teslimatı) ile işletme performansı (pazar performansı, finansal performans ve yenilik performansı) arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Bu durumda araştırma kapsamında irdelenen hipotezler şu şekildedir:

H1:Bölümler arası koordinasyon pazarlama performansını etkiler.

H1.a:Veri akışı satış performansını etkiler.

H1.b:Veri akışı müşteri memnuniyetini etkiler.

H1.c:İletişim satış performansını etkiler.

H1.d:İletişim müşteri memnuniyetini etkiler.

H1.e:Karşılıklı kontrol satış performansını etkiler.

H1.f:Karşılıklı kontrol müşteri memnuniyetini etkiler.

H2:Bölümler arası koordinasyon lojistik performansını etkiler.

H2.a:Veri akışı lojistik kalitesini etkiler.

H2.b:Veri akışı lojistik maliyetini etkiler.

H2.c:İletişim lojistik kalitesini etkiler.

H2.d:İletişim lojistik maliyetini etkiler.

H2.e:Karşılıklı kontrol lojistik kalitesini etkiler.

H2.f:Karşılıklı kontrol lojistik maliyetini etkiler.

H3:Bölümler arası koordinasyon üretim performansını etkiler.

H3.a:Veri akışı üretim kalitesini etkiler.

H3.b:Veri akışı üretim maliyetini etkiler.

H3.c:Veri akışı üretim esnekliğini etkiler.

H3.d:Veri akışı üretim teslimatını etkiler.

H3.e:İletişim üretim kalitesini etkiler.

H3.f:İletişim üretim maliyetini etkiler.

H3.g:İletişim üretim esnekliğini etkiler.

H3.h:İletişim üretim teslimatını etkiler.

H3.i:Karşılıklı kontrol üretim kalitesini etkiler.

H3.j:Karşılıklı kontrol üretim maliyetini etkiler.

H3.k:Karşılıklı kontrol üretim esnekliğini etkiler.

H3.l:Karşılıklı kontrol üretim teslimatını etkiler.

H4:Bölümler arası koordinasyon işletme performansını etkiler.

H4.a:Veri akışı finansal performansı etkiler.

H4.b:Veri akışı yenilik performansını etkiler.

H4.c:Veri akışı pazar performansını etkiler.

H4.d:İletişim finansal performansı etkiler.

H4.e:İletişim yenilik performansını etkiler.

H4.f:İletişim pazar performansını etkiler.

H4.g:Karşılıklı kontrol finansal performansı etkiler.

H4.h:Karşılıklı kontrol yenilik performansını etkiler.

H4.i:Karşılıklı kontrol pazar performansını etkiler.

H5:Pazarlama performansı işletme performansını etkiler.

H5.a:Satış performansı finansal performansı etkiler.

H5.b:Satış performansı yenilik performansını etkiler.

H5.c:Satış performansı pazar performansını etkiler.

H5.d:Müşteri memnuniyeti finansal performansı etkiler.

H5.e:Müşteri memnuniyeti yenilik performansını etkiler.

H5.f:Müşteri memnuniyeti pazar performansını etkiler.

H6:Lojistik performansı işletme performansını etkiler.

H6.a:Lojistik kalitesi finansal performansı etkiler.

H6.b:Lojistik kalitesi yenilik performansını etkiler.

H6.c:Lojistik kalitesi pazar performansını etkiler.

H6.d:Lojistik maliyet finansal performansı etkiler.

H6.e:Lojistik maliyet yenilik performansını etkiler.

H6.f:Lojistik maliyet pazar performansını etkiler.

H7:Üretim performansı işletme performansını etkiler.

H7.a:Üretim kalitesi finansal performansı etkiler.

H7.b:Üretim kalitesi yenilik performansını etkiler.

H7.c:Üretim kalitesi pazar performansını etkiler.

H7.d:Üretim maliyeti finansal performansı etkiler.

H7.e:Üretim maliyeti yenilik performansını etkiler.

H7.f:Üretim maliyeti pazar performansını etkiler.

H7.g:Üretim esnekliği finansal performansı etkiler.

H7.h:Üretim esnekliği yenilik performansını etkiler.

H7.i:Üretim esnekliği pazar performansını etkiler.

H7.j:Üretim teslimatı finansal performansı etkiler.

H7.k:Üretim teslimatı yenilik performansını etkiler.

H7.l:Üretim teslimatı pazar performansını etkiler.

3.5. OPERASYONEL TANIMLAMALAR

Araştırmada kullanılan her bir değişkenin belirleyici unsurları bu kısımda açıklanmıştır. Değişkenler konunun teorik boyutlarını içeren çok sorulu ölçekler kullanılarak ölçülebilir hale getirilmiştir. Her bir ölçeğin değeri standart skorlar ile (1'den 5'e kadar) temsil edilmiştir. Değişkenlerin almış olduğu sayısal skorlar o değişkenin yüksek oranda veya düşük oranda kullanıldığını göstermektedir.

3.5.1. Veri Akışı

İşletmelerde departmanlar arası koordinasyonun önemli göstergelerinden birini oluşturan veri akışı; bölümler arasında bilgi paylaşımının ne ölçüde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu değişken güncel bilgilerin paylaşımı ve bölümler arası fikir alışverişinin işletmelerde ne ölçüde uygulandığı sorularak ölçülmüştür.

3.5.2. İletişim

İşletmelerde departmanlar arası koordinasyonu oluşturan kavramlardan biri olan iletişim, bölümler arasında düşünce ve duygu alışverişinin ne ölçüde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu değişken bölümler arasında düzenli toplantıların yapılması, e-mail, telefon vs. ile iletişim ve takım çalışmasının işletmelerde ne ölçüde uygulandığı sorularak ölçülmüştür.

3.5.3. Karşılıklı Kontrol

Koordinasyonu oluşturan bir diğer kavram da karşılıklı kontroldür ve bu kavram işletmelerde bölümlerin her türlü plan, program ve stratejilerinde meydana gelebilecek aksaklık ve zayıf noktaların tespit edilmesi ve giderilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Bu kavram bölümler arasında işbirliği, karşılıklı sorumlulukların yerine getirilmesi, hedeflerin paylaşılması, planların paylaşılması ve problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için müşterek planlar yapılması gibi faaliyetlerin işletmelerde ne ölçüde uygulandığı sorularak ölçülmüştür.

3.5.4. Lojistik Kalitesi

Kalite müşteri beklentilerine olan uygunluktur. Bir başka ifade ile kalite, müşteri beklentileri doğrultusunda doğru şeyleri yapmaktır. Bu kavram teslimat zamanının, hatalı sipariş oranının, teslimat esnekliğinin, teslimat güvenilirliğinin ve müşteri memnuniyetinin işletmelerde ne ölçüde gerçekleştiği sorularak ölçülmüştür.

3.5.5. Lojistik Maliyet

İşletmelerin lojistik faaliyetleri için yaptıkları harcamaları ifade eden lojistik maliyeti; taşıma maliyetleri, işçilik maliyetleri, lojistik maliyetler ve stoklama maliyetlerinin işletmelerde ne ölçüde gerçekleştiği sorularak ölçülmüştür.

3.5.6. Satış Performansı

Satış performansı kavramı, işletmelerin ürün/hizmetlerine olan talebin beklenen düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini ifade etmektedir. Bu kavram pazar payının, satışlardaki büyümenin ve pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin rakiplere oranla ne düzeyde olduğu sorularak ölçülmüştür.

3.5.7. Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin müşteri üzerindeki olumlu etkisini ifade eden müşteri memnuniyeti kavramı, müşteri memnuniyet oranının ve müşterilerin ürünler hakkındaki düşüncelerinin rakiplere oranla ne düzeyde olduğu sorularak ölçülmüştür.

3.5.8. Üretim Kalitesi

Rekabette öne geçmenin anahtarı sayılan üretim faaliyetleri için yapılan çalışmaların nasıl bir sonuç verdiğini anlamak ve değerlendirmek için kalitenin ölçülebilir olması gerekmektedir. İşletmelerin üretim hatlarında belirledikleri standartları ne ölçüde yakaladıklarını ifade eden üretim kalitesi kavramı; hatalı ürün ve parça sayısının ve müşteri şikâyetlerinin ne ölçüde gerçekleştiği sorularak ölçülmüştür.

3.5.9. Üretim Maliyeti

Üretim aşamasında üretim faaliyetleri ile ilgili olarak kullanılan ve tüketilen girdilerin toplam parasal değerini ifade eden üretim maliyeti kavramı; üretimde işçilik maliyetlerinin ve ürün birim maliyetlerinin ne ölçüde gerçekleştiği sorularak ölçülmüştür.

3.5.10. Üretim Esnekliği

İşletmelerin üretim faaliyetlerinde değişiklik yapabilme kabiliyetlerini ifade eden üretim esnekliği kavramı; özel siparişlerin üretimi, farklı çeşit ve özelliklerde

ürünlerin üretimi, yeni ürün geliştirme yeteneği ve atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirme gibi faktörlerin ne ölçüde gerçekleştiği sorularak ölçülmüştür.

3.5.11. Üretim Teslimatı

Herhangi bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bu talebin yerine getirilmesi arasındaki zamanı ifade eden üretim teslimatı kavramı; teslimatın istenilen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılıp yapılmadığı sorularak ölçülmüştür.

3.5.12. Finansal Performans

İşletmenin finansal performansı, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade etmektedir. Bu kavram, işletmenin kârlılığının rakiplere oranla ne düzeyde gerçekleştiği sorularak ölçülmüştür.

3.5.13. Yenilik Performansı

Yenilik, yeni bir teknolojinin kullanılması ya da var olan bir teknolojinin yeni koşullara uyarlanması ve etkinliğin artırılmasıdır. Yenilik performansının, bir bütün olarak yenilikçi süreçleri başından sonuna kadar kapsadığı ifade edilmektedir. Yani inovasyon geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi gerek üretimsel, gerek yönetimsel ve gerekse pazarlama gibi işlevsel süreçler, yenilik performansı ile ilişkilidir. Bu kavram; yeni ürün geliştirme, yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme ve örgütü değişen çevresel şartlara göre yenileyebilme gibi yeteneklerin rakiplere oranla ne düzeyde gerçekleştiği sorularak ölçülmüştür.

3.5.14. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı kavramı, pazar olgunluğunda veya ürün sınırlarının değiştiği noktada ürün tarafından sürdürülen pazar başarısının derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu kavram; işletmelerin satışlarında ve pazar paylarında meydana gelen artışların rakiplere oranla ne düzeyde gerçekleştiği sorularak ölçülmüştür.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.6.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Tablo 3.1. Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme sahibi	1	2,5	2,5
Genel müdür yrd.	1	2,5	5,0
Bölüm müdürü	25	62,5	67,5
Bölüm müdür yrd.	8	20,0	87,5
Diğer	5	12,5	100,0
Toplam	40	100,0	

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin %87,5’ini orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Bunun anlamı; ankete cevap veren kişilerin işletmede belli bir konuma yükselmiş ve işletme hakkında bilgi sahibi kişiler olduğudur.

Tablo 3.2. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesi

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	33	82,5	82,5
Yüksek Lisans	5	12,5	95,0
Doktora	2	5,0	100,0
Toplam	40	100,0	

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin %82,5’i lisans, %12,5’i yüksek lisans ve %5’i ise doktora mezunudur. Bu durum, çalışmaya katılanların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu ve anket sorularını anlayarak cevapladıklarını göstermektedir.

Tablo 3.3. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyeti

Cinsiyeti	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	30	75,0	75,0
Bayan	10	25,0	100,0
Toplam	40	100,0	

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere ankete katılanların %75’i bay, %25’i ise bayandır.

Tablo 3.4. Ankete Katılan Kişilerin Yaşı

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20–29	6	15,0	15,0
30–39	22	55,0	70,0
40–49	11	27,5	97,5
50-+	1	2,5	100,0
Toplam	40	100,0	

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin yaş dağılımlarını ortaya koymak için 4’lü bir sınıflandırma yapılmıştır. 20 ile 29 yaş arasındaki kişilerin oranı %15, 30 ile 39 yaş arasındaki kişilerin oranı %55,0, 40 ile 49 yaş arasındaki kişilerin oranı %27,5 ve 50 yaş ve üzeri kişilerin oranı ise %2,5’dir. Bu durum, ankete katılan kişilerin %85’inin 30 yaş ve üzeri tecrübeli çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.5. Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tekstil	27	67,5	67,5
Gıda	7	17,5	85,5
Kimya	1	2,5	87,5
Plastik	4	10,0	97,5
Makine	1	2,5	100,0
Toplam	40	100,0	

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %67,5’i tekstil, %17,5’i gıda, %2,5’i kimya, %10’u plastik ve %2,5’i ise makine sektöründe faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum araştırmanın farklı sektörlerde üretim yapan işletmelerde yapıldığını, fakat araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunun tekstil işletmeleri olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6. Ankete Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
50–99	6	15,0	15,0
100–149	7	17,5	32,5
150–199	4	10,0	42,5
200–249	5	12,5	55,0
250- +	18	45,0	100,0
Toplam	40	100,0	

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren işletmelerin %32,5’ini 50 ile 150 arası işçi çalıştıran işletmeler, %67,5’ini ise 150 ve üzeri işçi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır. Bu ise araştırmaya katılan işletmelerin tamamının orta ve büyük ölçekli işletmeler olduğunu göstermektedir.

3.6.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır. Faktör ağırlıkları faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür (Tatlıdil, 1996, s.167).

Departmanlar arası koordinasyon, lojistik performansı, pazarlama performansı, üretim performansı ve işletme performansı değişkenlerine ait soruları test etmek için ayrı ayrı faktör analizleri yapılmıştır.

Koordinasyon alt değişkenlerinden veri akışı değişkenini ölçmek için 3 soru sorulmuş ve bu sorulardan 1 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği veya başka faktörlere yüklendiği için bu analizden çıkarılmış geri kalan 2 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Diğer bir koordinasyon alt değişkeni olan iletişim değişkenini ölçmek için 3 soru sorulmuş ve bu sorular faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Son olarak koordinasyon alt değişkenlerinden karşılıklı kontrol değişkenini ölçmek için 5 soru sorulmuş ve bu sorular faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir.

Değişkenlere ait faktör yükleri Tablo 3.7.’de görüldüğü üzere oldukça tatminkar seviyede olup, 3 değişkenin açıkladığı toplam varyans %79,8 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 3.7.’de F1 karşılıklı kontrol değişkenini, F2 veri akışı değişkenini ve F3 ise iletişim değişkenini ifade etmektedir.

Tablo 3.7. Koordinasyon Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

	F1	F2	F3
Bölümler arasında işbirliği bulunmaktadır.	0,553		
Bölümler birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmektedirler.	0,594		
Bölümler hedeflerini paylaşmaktadır.	0,879		
Bölümler planlarını paylaşmaktadır.	0,730		
Bölümler problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için ortak planlar yapmaktadır.	0,833		
Bölümler güncel bilgileri (verileri) birbirleriyle paylaşmaktadır.		0,774	
Bölümler arası fikir alışverişi vardır.		0,779	
Bölümler takım çalışmasına gereken önemi vermektedir.			0,713
E-mail, telefon vs. ile bölümler arası iletişim çok iyi gerçekleşmektedir.			0,747
Bölümler arasında düzenli toplantılar yapılmaktadır.			0,826

Açıklanan Varyans:79 İterasyon Sayısı :6

Rotasyon Yöntemi:Varimax with Kaiser Normalization

Lojistik performansı alt değişkenlerinden lojistik kalitesi değişkenini ölçmek için 5 soru sorulmuş ve bu sorular faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Lojistik maliyeti alt değişkenini ölçmek için ise 4 soru sorulmuş ve bu sorular faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir.

Değişkenlere ait faktör yükleri Tablo 3.8.'de görüldüğü üzere oldukça tatminkar seviyede olup, 2 değişkenin açıkladığı toplam varyans %69,3 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 3.8.'de F1 lojistik maliyetler değişkenini, F2 ise lojistik kalitesi değişkenini ifade etmektedir.

Tablo 3.8. Lojistik Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

	F1	F2
Taşıma maliyetleri düşüktür.	0,820	
Lojistik faaliyetlerde işçilik maliyetleri düşüktür.	0,899	
Lojistik maliyetler (servis, garanti, eğitim vs.) düşüktür.	0,893	
Stoklama maliyetleri düşüktür.	0,887	
Teslimatlar zamanında yapılmaktadır.		0,774
Hatalı sipariş oranı düşüktür.		0,647
İşletmemiz teslimat esnekliğine sahiptir.		0,580
Teslimat güvenilirliği yüksektir.		0,815
Lojistik faaliyetler açısından müşterilerimizin memnuniyeti yüksektir.		0,865

Açıklanan Varyans:69 İterasyon Sayısı :3

Rotasyon Yöntemi :Varimax with Kaiser Normalization

Pazarlama performansı alt değişkenlerinden satış performansı değişkenini ölçmek için 4 soru sorulmuş ve bu sorulardan 1 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği veya başka faktörlere yüklendiği için bu analizden çıkarılmış, geri kalan 3 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Diğer bir alt değişken olan müşteri memnuniyetini ölçmek için 4 soru sorulmuş ve bu sorulardan 1 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği veya başka faktörlere yüklendiği için bu analizden çıkarılmış, geri kalan 3 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir.

Değişkenlere ait faktör yükleri Tablo 3.9.'da görüldüğü gibidir. İki değişkenin açıkladığı toplam varyans %80,4 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 3.9.'da F1 müşteri memnuniyeti değişkenini, F2 ise satış performansı değişkenini ifade etmektedir.

Tablo 3.9. Pazarlama Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

	F1	F2
Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.	0,899	
Müşteri memnuniyeti sürekli artmaktadır.	0,836	
Müşteriler ürünlerimiz hakkında olumlu düşünmektedir.	0,912	
Pazar payımız rakiplerimizden daha iyidir.		0,961
Satışlarımızdaki büyüme rakiplerimizden daha iyidir.		0,951
Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetimiz yüksektir.		0,600

Açıklanan Varyans :80 İterasyon Sayısı :3

Rotasyon Yöntemi :Varimax with Kaiser Normalization

Üretim performansı alt değişkenlerinden üretim kalitesi değişkenini ölçmek için 4 soru sorulmuş ve bu sorulardan 2 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği veya başka faktörlere yüklendiği için bu analizden çıkarılmıştır. Diğer 2 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Bir diğer alt değişken olan üretim maliyetini ölçmek için 4 soru sorulmuş ve bu sorulardan 2 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği veya başka faktörlere yüklendiği için bu analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 2 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Esneklik performansı alt değişkenini ölçmek için 4 soru sorulmuş ve bu sorular faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Son olarak teslimat performansı alt değişkenini ölçmek için 3 soru sorulmuş ve bu sorulardan 1 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği veya başka faktörlere yüklendiği için bu analizden çıkarılmıştır. Diğer 2 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir.

Değişkenlere ait faktör yükleri Tablo 3.10.'da görüldüğü gibidir. Dört değişkenin açıkladığı toplam varyans %84,9 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 3.10.'da F1

esneklik performansı değişkenini, F2 üretim kalitesi değişkenini, F3 üretim teslimatı değişkenini ve F4 ise üretim maliyeti değişkenini ifade etmektedir.

Tablo 3.10. Üretim Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

	F1	F2	F3	F4
İşletmemiz özel siparişleri üretebilmektedir.	0,694			
İşletmemiz farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilmektedir.	0,920			
İşletmemizde yeni ürün geliştirme yeteneği artırılmaktadır.	0,789			
İşletmemiz atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmektedir.	0,801			
Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır.		0,863		
Müşteri şikâyetleri azalmaktadır.		0,879		
Üretim teslimatı istenilen zamanda yapılabilmektedir.			0,906	
Üretim teslimatı söz verildiği şekilde yapılabilmektedir.			0,746	
Üretimde işçilik maliyetlerimiz düşüktür.				0,797
Ürün birim maliyetleri rakiplere oranla daha düşüktür.				0,898

Açıklanan Varyans: 84 İterasyon Sayısı :6

Rotasyon Yöntemi :Varimax with Kaiser Normalization

İşletme performansı alt değişkenlerinden finansal performans değişkenini ölçmek için 1 soru sorulduğundan bu değişken faktör analizine tabi tutulmamıştır. Pazarlama performansı alt değişkenini ölçmek için 2 soru sorulmuş ve bu sorular faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Son olarak yenilik performansı alt değişkenini ölçmek için 3 soru sorulmuş ve bu sorulardan 1 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği veya başka faktörlere yüklendiği için bu analizden çıkarılmıştır. Diğer 2 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir.

Değişkenlere ait faktör yükleri Tablo 3.11.'de görüldüğü gibidir. Üç değişkenin açıkladığı toplam varyans %96,7 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 3.11.'de F1 pazarlama performansı değişkenini, F2 yenilik performansı değişkenini ve F3 ise finansal performans değişkenini ifade etmektedir.

Tablo 3.11. İşletme Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

	F1	F2	F3
Satışlarımız sürekli artmaktadır.	0,931		
Pazar payımız sürekli artmaktadır.	0,930		
Yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız.		0,817	
Yeni ürünleri rakiplerimizden önce pazara sunabilmekteyiz.		0,922	
Karlılığımız rakiplere göre sürekli artmaktadır.			0,927

Açıklanan Varyans:96 İterasyon Sayısı :4

Rotasyon Yöntemi :Varimax with Kaiser Normalization

3.6.3. Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik; toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını gösterir. Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğiidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır. İç tutarlılık güvenilirliği birden çok ifadenin, toplam değeri oluşturacak biçimde toplandığı ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılır. Bu ölçek tipinde her ifade, kavramın bir bölümünü ölçer. Alfa katsayısı (Cronbach's alfa), ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0–1 arasında değişir ve 0,60 ve altındaki değerler tatmin edici olmayan iç tutarlılık güvenilirliğidir (Tatlıdil, 1996, s.182).

Araştırmada kullanılan değişkenlere (veri akışı, iletişim, karşılıklı kontrol, lojistik kalite, lojistik maliyet, satış performansı, müşteri memnuniyeti, üretim kalitesi, üretim maliyeti, üretim esnekliği, üretim teslimatı, finansal performans, yenilik performansı, pazarlama performansı) ait anket soruları analiz edilerek, ölçeklerin iç uyumu (güvenilirliği) kontrol edilmiştir. Her bir ölçek için faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 3.12.'de gösterilen Cronbach alfa katsayılarının tamamı da araştırmalar için kabul edilebilir seviyededir. İşletme performansı göstergelerinden finansal performans değişkeni, tek soru ile ölçüldüğü için Cronbach alfa değeri hesaplanmamıştır.

Tablo 3.12. Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Veri Akışı	2	0,802
İletişim	3	0,766
Karşılıklı Kontrol	5	0,933
Lojistik Kalite	5	0,729
Lojistik Maliyet	4	0,904
Satış Performansı	3	0,820
Müşteri Memnuniyeti	3	0,874
Üretim Kalitesi	2	0,867
Üretim Maliyeti	2	0,728
Üretim Esnekliği	4	0,870
Üretim Teslimatı	2	0,872
Yenilik Performansı	2	0,914
Pazarlama Performansı	2	0,985

3.6.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü gösteren bir analizdir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif ise artı, negatif ise eksi olur. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir.

Araştırma kapsamındaki bütün değişkenler korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Ayrıca aynı tabloda standart sapma ve ortalama değerleri de hesaplanarak verilmiştir.

Tablo 3.13.’de görüldüğü üzere korelasyon analizi sonucunda; veri akışı ile iletişim, karşılıklı kontrol ve müşteri memnuniyeti değişkenleri arasında %1 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İletişim değişkeni ile karşılıklı kontrol, müşteri memnuniyeti ve üretim kalitesi değişkenleri arasında %1 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Karşılıklı kontrol değişkeni ile müşteri memnuniyeti, üretim kalitesi ve pazarlama performansı değişkenleri arasında %1 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Lojistik kalitesi değişkeni ile üretim kalitesi ve üretim teslimatı arasında %5 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Lojistik maliyet ile üretim maliyeti arasında %1 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Satış performansı değişkeni ile müşteri memnuniyeti ve üretim esnekliği ile %5 seviyesinde; üretim maliyeti, finansal performans, pazarlama performansı ve yenilik performansı arasında da %1 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Müşteri memnuniyeti değişkeni ile üretim kalitesi ve üretim teslimatı arasında %1 seviyesinde; üretim maliyeti, üretim esnekliği ve pazarlama performansı arasında da %5 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Üretim kalitesi değişkeni ile üretim teslimatı arasında %1 seviyesinde; üretim esnekliği ile de %5 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Üretim maliyeti değişkeni ile pazarlama performansı ve yenilik performansı değişkenleri arasında %1 seviyesinde; üretim esnekliği ve finansal performans değişkenleri arasında da %5 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Üretim esnekliği ile üretim teslimatı, pazarlama performansı ve yenilik performansı değişkenleri arasında %1 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Finansal performans ile pazarlama ve yenilik performansları arasında %1 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Pazarlama performansı ile yenilik performansı arasında %1 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.13. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Veri Akışı	4,2417	,51190	1													
2. İletişim	4,3000	,74075	,604**	1												
3. Karşılıklı Kontrol	3,9550	,74074	,764**	,651**	1											
4. Lojistik Kalite	4,4950	,44141	,017	,256	,067	1										
5. Lojistik Maliyet	3,3313	,94290	,215	,074	,193	,184	1									
6. Satış Performansı	3,9250	,76044	,077	,033	,179	-,299	,161	1								
7. Müşteri Memnuniyeti	4,4917	,49492	,430**	,648**	,496**	,133	,045	,335*	1							
8. Üretim Kalitesi	4,4125	,61901	,217	,450**	,399*	,360*	,177	,167	,604**	1						
9. Üretim Maliyeti	3,2250	,83934	,179	,311	,256	,086	,418**	,536**	,324*	,286	1					
10. Üretim Esnekliği	4,2813	,67270	,033	,277	,301	,219	-,254	,343*	,325*	,353*	,345*	1				
11. Üretim Teslimatı	4,4875	,58274	-,104	,306	,129	,393*	-,097	,007	,466**	,530**	,137	,557**	1			
12. Finansal Performans	3,6750	,79703	,176	,083	,287	,105	,138	,481**	,090	,123	,400*	,271	,019	1		
13. Pazarlama Performansı	4,4125	,64933	,258	,269	,482**	-,122	,211	,653**	,337*	,092	,578**	,527**	,031	,489**	1	
14. Yenilik Performansı	3,7750	,92646	,046	,110	,183	-,178	,051	,740**	,192	,099	,512**	,521**	,066	,593**	,606**	1

** 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

* 0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

3.6.5. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır.

Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo 3.14. Müşteri Memnuniyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,022	,911
İletişim	,569	,002
Karşılıklı Kontrol	,142	,504

R^2 : 0,430 F: 9,038 ρ : 0,000

Tablo 3.14.'de pazarlama performansı alt değişkenlerinden müşteri memnuniyeti için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,430 olarak bulunmuştur. Buna göre müşteri memnuniyetini, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 43,0 tanımlayabilmektedir.

Pazar performansı alt değişkenlerinden müşteri memnuniyeti ile koordinasyon alt değişkenlerinden iletişim arasında ($\rho=0,002$) %1 seviyesinde anlamlı ilişki vardır. Diğer bağımsız değişkenler ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.15. Satış Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,112	,667
İletişim	-,124	,576
Karşılıklı Kontrol	,345	,211

R^2 : 0,049 F: 0,619 ρ : 0,607

Tablo 3.15.'de pazarlama performansı alt değişkenlerinden satış performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,049 olarak bulunmuştur. Buna göre satış performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 4,9 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.15.'de görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler satış performansını çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,049). Doğal olarak da veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol alt değişkenleri ile satış performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.16. Lojistik Maliyet İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	,195	,453
İletişim	-,125	,572
Karşılıklı Kontrol	,125	,647

R^2 : 0,057 F: 0,721 ρ : 0,546

Tablo 3.16.'da lojistik performansı alt değişkenlerinden lojistik maliyet için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,057 olarak bulunmuştur. Buna göre lojistik maliyetini, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 5,7 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.16.'da görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler lojistik maliyetini çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,057). Doğal olarak da veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol alt değişkenleri ile lojistik maliyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.17. Lojistik Kalite İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,185	,467
İletişim	,403	,068
Karşılıklı Kontrol	-,054	,839

R^2 : 0,096 F: 1,278 ρ : 0,297

Tablo 3.17.'de lojistik performansı alt değişkenlerinden lojistik kalite için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,096 olarak bulunmuştur. Buna göre lojistik kalitesini, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 9,6 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.17.'de görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler lojistik kalitesini çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,096). Doğal olarak da veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol alt değişkenleri ile lojistik kalitesi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.18. Üretim Teslimatı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,616	,011
İletişim	,499	,015
Karşılıklı Kontrol	,275	,260

R^2 : 0,252 F: 4,049 ρ : 0,014

Tablo 3.18.'de üretim performansı alt değişkenlerinden üretim teslimatı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,252 olarak bulunmuştur. Buna göre üretim teslimatını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 25,2 tanımlayabilmektedir.

Üretim teslimatı ile koordinasyon alt değişkenlerinden veri akışı arasında ($\rho=0,011$) %5 seviyesinde, iletişim arasında ($\rho=0,015$) %5 seviyesinde anlamlı ilişki vardır. Diğer bağımsız değişken ile üretim teslimatı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.19. Üretim Esnekliği İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,534	,029
İletişim	,238	,240
Karşılıklı Kontrol	,555	,031

R^2 : 0,215 F: 3,290 ρ : 0,032

Tablo 3.19.'da üretim performansı alt değişkenlerinden üretim esnekliği için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,215 olarak bulunmuştur. Buna göre üretim esnekliğini, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 21,5 tanımlayabilmektedir.

Üretim esnekliği ile koordinasyon alt değişkenlerinden veri akışı arasında ($\rho=0,029$) %5 seviyesinde, karşılıklı kontrol arasında ($\rho=0,031$) %5 seviyesinde anlamlı ilişki vardır. Diğer bağımsız değişken ile üretim esnekliği arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.20. Üretim Maliyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,110	,662
İletişim	,272	,210
Karşılıklı Kontrol	,163	,538

R^2 : 0,107 F: 1,433 ρ : 0,249

Tablo 3.20.'de üretim performansı alt değişkenlerinden üretim maliyeti için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,107 olarak bulunmuştur. Buna göre üretim maliyetini, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 10,7 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.20.'de görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler üretim maliyetini çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,107). Doğal olarak da veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol alt değişkenleri ile üretim maliyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.21. Üretim Kalitesi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,312	,179
İletişim	,388	,053
Karşılıklı Kontrol	,385	,116

R^2 : 0,261 F: 4,232 ρ : 0,012

Tablo 3.21.'de üretim performansı alt değişkenlerinden üretim kalitesi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,261 olarak bulunmuştur. Buna göre üretim kalitesini, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 26,1 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.21.'de görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler üretim kalitesini çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,261). Doğal olarak da veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol alt değişkenleri ile üretim kalitesi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.22. Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,234	,370
İletişim	,028	,900
Karşılıklı Kontrol	,343	,212

R^2 : 0,055 F: 0,702 ρ : 0,557

Tablo 3.22.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden yenilik performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,055 olarak bulunmuştur. Buna göre yenilik performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 5,5 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.22.'de görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler yenilik performansını çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,055). Doğal olarak da veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol alt değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.23. Pazarlama Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,257	,265
İletişim	-,030	,876
Karşılıklı Kontrol	,699	,006

R^2 : 0,262 F: 4,263 ρ : 0,011

Tablo 3.23.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden pazarlama performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,262 olarak bulunmuştur. Buna göre pazarlama performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 26,2 tanımlayabilmektedir.

İşletme performansı alt değişkenlerinden pazarlama performansı ile koordinasyon alt değişkenlerinden karşılıklı kontrol arasında ($\rho=0,006$) %1 seviyesinde anlamlı ilişki vardır. Diğer bağımsız değişkenler ile pazarlama performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.24. Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Veri Akışı	-,060	,812
İletişim	-,171	,428
Karşılıklı Kontrol	,444	,100

R^2 : 0,103 F: 1,378 ρ : 0,265

Tablo 3.24.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden finansal performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,103 olarak bulunmuştur. Buna göre finansal performansı, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 10,3 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.24.'de görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler finansal performansı çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,103). Doğal olarak da veri akışı, iletişim ve karşılıklı kontrol alt değişkenleri ile finansal performans arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.25. Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Satış Performansı	,761	,000
Müşteri Memnuniyeti	-,064	,590

R^2 : 0,551 F: 22,682 ρ : 0,000

Tablo 3.25.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden yenilik performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,551 olarak bulunmuştur. Buna göre yenilik performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 55,1 tanımlayabilmektedir.

Yenilik performansı ile pazarlama performansı alt değişkenlerinden satış performansı arasında ($\rho=0,000$) %1 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bağımsız değişken müşteri memnuniyeti ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.26. Pazarlama Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Satış Performansı	,608	,000
Müşteri Memnuniyeti	,133	,315

R^2 : 0,442 F: 14,642 ρ : 0,000

Tablo 3.26.'da genel işletme performansı alt değişkenlerinden pazarlama performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,442 olarak bulunmuştur. Buna göre pazarlama performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 44,2 tanımlayabilmektedir.

İşletme performansı alt değişkenlerinden pazarlama performansı ile pazarlama departmanı performansı alt değişkenlerinden satış performansı arasında ($\rho=0,000$) %1 anlamlı ilişki vardır. Diğer bağımsız değişken müşteri memnuniyeti ile pazarlama performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.27. Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Satış Performansı	,507	,002
Müşteri Memnuniyeti	-,080	,605

R^2 : 0,237 F: 5,731 ρ : 0,007

Tablo 3.27.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden finansal performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,237 olarak bulunmuştur. Buna göre finansal performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 23,7 tanımlayabilmektedir.

İşletme performansı alt değişkenlerinden finansal performans ile pazarlama performansı alt değişkenlerinden satış performansı arasında ($\rho=0,002$) %1 seviyesinde anlamlı ilişki vardır. Diğer bağımsız değişken müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.28. Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Lojistik Kalite	-,194	,243
Lojistik Maliyet	,087	,600

R^2 : 0,039 F: 0,752 ρ : 0,478

Tablo 3.28.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden yenilik performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,039 olarak bulunmuştur. Buna göre yenilik performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 3,9 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.28.'de görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler finansal performansı çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,039). Doğal olarak da lojistik kalite ve lojistik maliyet alt değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.29. Pazarlama Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Lojistik Kalite	-,167	,307
Lojistik Maliyet	,242	,142

R^2 : 0,071 F: 1,421 ρ : 0,254

Tablo 3.29.'da genel işletme performansı alt değişkenlerinden pazarlama performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,071 olarak bulunmuştur. Buna göre pazarlama performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 7,1 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.29.'da görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler finansal performansı çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,071). Doğal olarak da lojistik kalite ve lojistik maliyet alt değişkenleri ile pazarlama performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.30. Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Lojistik Kalite	,082	,623
Lojistik Maliyet	,123	,460

R^2 : 0,026 F: 0,487 ρ : 0,619

Tablo 3.30.'da genel işletme performansı alt değişkenlerinden finansal performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,026 olarak bulunmuştur. Buna göre finansal performansı, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 2,6 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.30.'da görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler finansal performansı çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,026). Doğal olarak da lojistik kalite ve lojistik maliyet alt değişkenleri ile finansal performans arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.31. Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Üretim Kalitesi	-,067	,662
Üretim Maliyeti	,373	,010
Üretim Esnekliği	,562	,001
Üretim Teslimatı	-,263	,127

R^2 : 0,460 F: 7,446 ρ : 0,000

Tablo 3.31.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden yenilik performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,460 olarak bulunmuştur. Buna göre yenilik performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 46 tanımlayabilmektedir.

Yenilik performansı ile üretim performansı alt değişkenlerinden üretim maliyeti arasında ($\rho=0,010$) %5 seviyesinde, yenilik performansı ile üretim esnekliği arasında ise ($\rho=0,001$) %1 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bağımsız değişkenler ile yenilik performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.32. Pazarlama Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Üretim Kalitesi	-,072	,607
Üretim Maliyeti	,444	,001
Üretim Esnekliği	,573	,000
Üretim Teslimatı	-,311	,052

R^2 : 0,542 F: 10,372 ρ : 0,000

Tablo 3.32.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden pazarlama performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya

tanımlayıcılık katsayısı) 0,542 olarak bulunmuştur. Buna göre pazarlama performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 54,2 tanımlayabilmektedir.

Pazarlama performansı ile üretim performansı alt değişkenlerinden üretim maliyeti arasında ($\rho=0,001$) %1 seviyesinde, pazarlama performansı ile üretim esnekliği arasında ise ($\rho=0,000$) %1 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bağımsız değişkenler ile pazarlama performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.33. Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Üretim Kalitesi	,040	,830
Üretim Maliyeti	,329	,056
Üretim Esnekliği	,246	,210
Üretim Teslimatı	-,184	,374

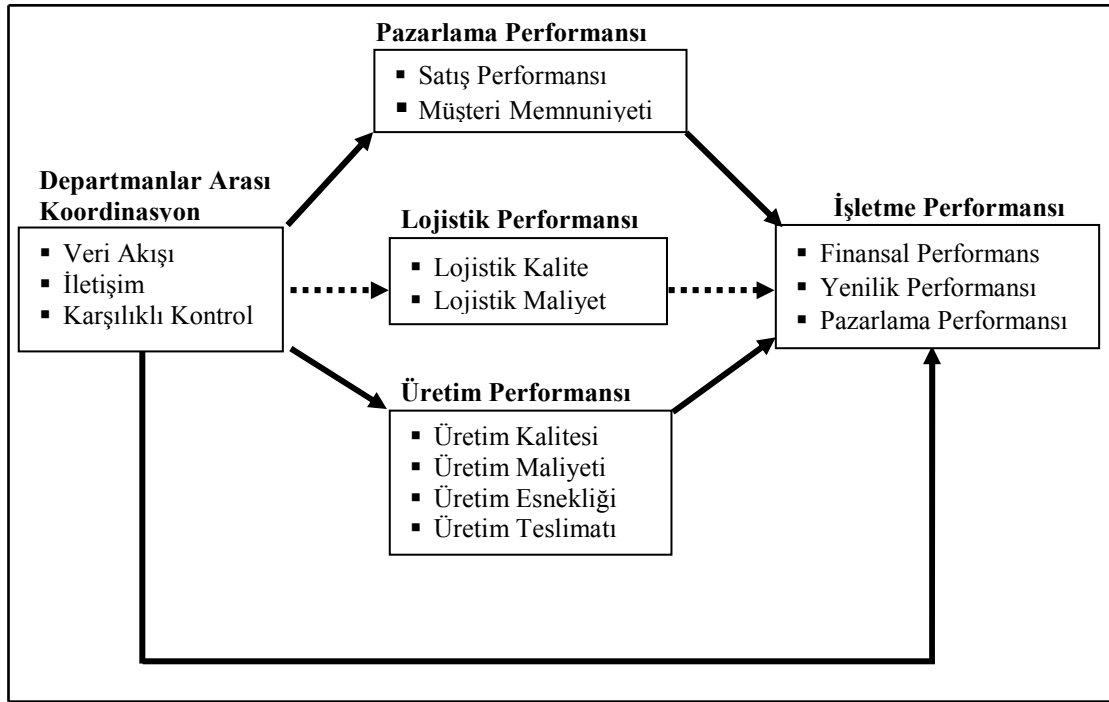
R^2 : 0,199 F: 2,178 ρ : 0,092

Tablo 3.33.'de genel işletme performansı alt değişkenlerinden finansal performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) 0,199 olarak bulunmuştur. Buna göre finansal performansı, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 19,9 tanımlayabilmektedir.

Tablo 3.33.'de görüldüğü üzere modeldeki bağımsız değişkenler finansal performansı çok az açıklamaktadır (R^2 : 0,199). Doğal olarak da üretim kalitesi, üretim maliyeti, üretim esnekliği ve üretim teslimatı alt değişkenleri ile finansal performans arasında bir ilişki bulunamamıştır.

3.6.6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 3.34.'de toplu olarak verilmiştir. Buna göre; araştırma kapsamındaki 7 hipotezin 5 tanesi kabul edilmiş, 2 tanesi ise anlamsız olduğu için reddedilmiştir.



Şekil 3.2. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Tablo 3.34. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

	HİPOTEZLER	β	ρ	Sonuç
1	Koordinasyon Pazarlama Performansını Etkiler	Kabul		
1a	Veri akışı satış performansını etkiler.	-,112	,667	Red
1b	Veri akışı müşteri memnuniyetini etkiler.	-,022	,911	Red
1c	İletişim satış performansını etkiler.	-,124	,576	Red
1d	İletişim müşteri memnuniyetini etkiler.	,569	,002	Kabul
1e	Karşılıklı kontrol satış performansını etkiler.	,345	,211	Red
1f	Karşılıklı kontrol müşteri memnuniyetini etkiler.	,142	,504	Red
2	Koordinasyon Lojistik Performansını Etkiler	Red		
2a	Veri akışı lojistik kalitesini etkiler.	-,185	,467	Red
2b	Veri akışı lojistik maliyetini etkiler.	,195	,453	Red
2c	İletişim lojistik kalitesini etkiler.	,403	,068	Red
2d	İletişim lojistik maliyetini etkiler.	-,125	,572	Red
2e	Karşılıklı kontrol lojistik kalitesini etkiler.	-,054	,839	Red
2f	Karşılıklı kontrol lojistik maliyetini etkiler.	,125	,647	Red
3	Koordinasyon Üretim Performansını Etkiler	Kabul		
3a	Veri akışı üretim kalitesini etkiler.	-,312	,179	Red
3b	Veri akışı üretim maliyetini etkiler.	-,110	,662	Red
3c	Veri akışı üretim esnekliğini etkiler.	-,534	,029	Kabul
3d	Veri akışı üretim teslimatını etkiler.	-,616	,011	Kabul

3e	İletişim üretim kalitesini etkiler.	,388	,053	Red
3f	İletişim üretim maliyetini etkiler.	,272	,210	Red
3g	İletişim üretim esnekliğini etkiler.	,238	,240	Red
3h	İletişim üretim teslimatını etkiler.	,499	,015	Kabul
3ı	Karşılıklı kontrol üretim kalitesini etkiler.	,385	,116	Red
3i	Karşılıklı kontrol üretim maliyetini etkiler.	,163	,538	Red
3j	Karşılıklı kontrol üretim esnekliğini etkiler.	,555	,031	Kabul
3k	Karşılıklı kontrol üretim teslimatını etkiler.	,275	,260	Red
4	Koordinasyon İşletme Performansını Etkiler	Kabul		
4a	Veri akışı finansal performansı etkiler.	-,060	,812	Red
4b	Veri akışı yenilik performansını etkiler.	-,234	,370	Red
4c	Veri akışı pazar performansını etkiler.	-,257	,265	Red
4d	İletişim finansal performansı etkiler.	-,171	,428	Red
4e	İletişim yenilik performansını etkiler.	,028	,900	Red
4f	İletişim pazar performansını etkiler.	-,030	,876	Red
4g	Karşılıklı kontrol finansal performansı etkiler.	,444	,100	Red
4h	Karşılıklı kontrol yenilik performansını etkiler.	,343	,212	Red
4ı	Karşılıklı kontrol pazar performansını etkiler.	,699	,006	Kabul
5	Pazarlama Performansı İşletme Performansını Etkiler	Kabul		
5a	Satış performansı finansal performansı etkiler.	,507	,002	Kabul
5b	Satış performansı yenilik performansını etkiler.	,761	,000	Kabul
5c	Satış performansı pazar performansını etkiler.	,608	,000	Kabul
5d	Müşteri memnuniyeti finansal performansı etkiler.	-,080	,605	Red
5e	Müşteri memnuniyeti yenilik performansını etkiler.	-,064	,590	Red
5f	Müşteri memnuniyeti pazar performansını etkiler.	,133	,315	Red
6	Lojistik Performansı İşletme Performansını Etkiler	Red		
6a	Lojistik kalitesi finansal performansı etkiler.	,082	,623	Red
6b	Lojistik kalitesi yenilik performansını etkiler.	-,194	,243	Red
6c	Lojistik kalitesi pazar performansını etkiler.	-,167	,307	Red
6d	Lojistik maliyet finansal performansı etkiler.	,123	,460	Red
6e	Lojistik maliyet yenilik performansını etkiler.	,087	,600	Red
6f	Lojistik maliyet pazar performansını etkiler.	,242	,142	Red
7	Üretim Performansı İşletme Performansını Etkiler.	Kabul		
7a	Üretim kalitesi finansal performansı etkiler.	,040	,830	Red
7b	Üretim kalitesi yenilik performansını etkiler.	-,067	,662	Red
7c	Üretim kalitesi pazar performansını etkiler.	-,072	,607	Red

7d	Üretim maliyeti finansal performansı etkiler.	,329	,056	Red
7e	Üretim maliyeti yenilik performansını etkiler.	,373	,010	Kabul
7f	Üretim maliyeti pazar performansını etkiler.	,444	,001	Kabul
7g	Üretim esnekliği finansal performansı etkiler.	,246	,210	Red
7h	Üretim esnekliği yenilik performansını etkiler.	,562	,001	Kabul
7ı	Üretim esnekliği pazar performansını etkiler.	,573	,000	Kabul
7i	Üretim teslimatı finansal performansı etkiler.	-,184	,374	Red
7j	Üretim teslimatı yenilik performansını etkiler.	-,263	,127	Red
7k	Üretim teslimatı pazar performansını etkiler.	-,311	,052	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üretim, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki koordinasyonun işletme performansını artırdığına dair birçok araştırma mevcuttur. Örneğin; Demeter ve Kolos (2009) ve Gimenez ve Ventura (2002) üretim, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki koordinasyonun işletme performansını artırdığını kanıtlamışlardır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar da literatürü destekler niteliktedir. Yani bu çalışmada, üretim, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki koordinasyon ile işletme performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Günümüzdeki araştırmaların çoğunluğu işletmelerde fonksiyonel anlamda mükemmelliği sağlamaya dönüktür. Çünkü bir fonksiyonel alanda başarıyı yakalayan işletmelerin diğer alanlarda da başarılı olacağına inanılmaktadır. Fakat bir alanda elde edilen başarı, rekabet açısından avantaj olarak kabul edilemez. Tam tersine işletmelerin farklı departmanları arasındaki koordinasyon genel işletme performansını artırdığı gibi rekabette de önemli avantajlar sağlayacaktır.

Daha iyi bir işletme performansı elde etmenin yolu koordinasyon ve sürekli iletişimden geçmektedir. Bu araştırmanın sonuçları da bu yargıyı doğrulamaktadır. Araştırmanın en önemli bulgusu hipotezlerde belirtilen, üretim, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki koordinasyonun işletme performansı üzerindeki önemli etkisidir. Yani işletmenin karlılığı, pazarda varlığını devam ettirebilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratabilmesi işletme açısından çok önemli fonksiyonlar olan üretim, lojistik ve pazarlama arasındaki koordinasyona bağlıdır.

Araştırmanın analizinde Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 40 imalat işletmesinden alınan veriler kullanılmıştır. Ankete katılan işletmelerin %67,5'i tekstil, %17,5'i gıda, %2,5'i kimya, %10'u plastik ve %2,5'i makine sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmelerin %32,5'ini 50 ile 150 arası işçi çalıştıran işletmeler, %67,5'ini ise 150 ve üzeri işçi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerde ankete cevap verenlerin %87,5'i orta ve üst kademe yöneticileridir.

Araştırmanın 7 ana hipotezinden 5 tanesi kabul edilmiş, 2 tanesi ise reddedilmiştir. H_1 hipotezinde öne sürülen koordinasyon pazarlama performansını etkiler tezi Tablo 3.34.'de görüldüğü üzere doğrulanmaktadır fakat araştırma sonuçlarına göre yalnızca koordinasyon alt değişkenlerinden iletişim ile pazarlama performansı alt değişkenlerinden müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Jaworski ve Kohli'nin (1993) ve Souder'in (1981) yapmış oldukları araştırma sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Jaworski ve Kohli departmanlar arası koordinasyonun, telefon ve e-mail gibi yollarla iletişimi artırdığını ve fiziksel yakınlığı sağladığını belirtmişlerdir. Souder ise, departmanlar arasında iyi iletişim kurulması ve uyumlu ilişkiler sağlanmasının işletmenin başarısını artıracak olduğunu vurgulamıştır. Sonuç olarak işletmelerde departmanlar arasında sağlanacak etkin bir iletişim, müşteri memnuniyetini artırarak işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Koordinasyonun lojistik performansı üzerine olan etkisinin sınındığı H_2 hipotezi söz konusu örneklem için reddedilmiştir. Bu sonucu, işletmelerde departmanlar arası koordinasyon ile lojistik departmanı performansı arasında ilişki yoktur şeklinde yorumlamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu sonuç araştırmanın 40 işletmeden alınan verileri içermesinden kaynaklanmış olabilir. Ayrıca yapılacak araştırmalarda farklı değişkenlerin analizlere dâhil edilmesi daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

H_3 'de öne sürülen koordinasyon üretim performansını etkiler hipotezi Tablo 3.34.'de görüldüğü gibi doğrulanmıştır. Özellikle departmanlar arası veri akışının üretim esnekliği ve üretim teslimatı üzerindeki etkisi göz ardı edilemeyecek bir bulgudur. Müşterilerinin farklı ürün beklentilerine cevap vermek isteyen ve zamanında teslimata önem veren işletmelerin üretim, lojistik ve pazarlama departmanları arasındaki veri paylaşımına önem vermeleri gerekmektedir.

H_4 'de öne sürülen koordinasyon işletme performansını etkiler hipotezi de doğrulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre departmanlar arasında gerçekleştirilecek etkin bir denetim işletmenin pazarlama performansını artıracaktır.

Göze çarpan diğer önemli bir sonuçta pazarlama performansının işletme performansı için öneminin ortaya çıkmış olmasıdır. H_5 'de öne sürülen pazarlama departmanı performansı işletme performansını etkiler hipotezi kabul edilmiştir. Yani rakiplerine oranla ürünlerini daha kolay satabilen ve memnun müşteri kitlesine sahip işletmeler rekabet avantajı elde edecektir.

H_6 'da öne sürülen lojistik performansı işletme performansını etkiler hipotezi söz konusu araştırma kapsamında reddedilmiştir. Bu bulgu literatürü destekler niteliktedir. Literatürde, pazarlama ve üretim departmanları performansının işletme performansı ile ilgili olduğu ama lojistik performansının işletme performansı ile ilişkisinin olmadığı yönünde pek çok araştırma mevcuttur. Ancak bu bulguyu, lojistik departmanı performansı işletme performansını etkilemez şeklinde yorumlamak doğru değildir. Lojistik departmanı, pazarlama ve üretim departmanları arasında önemli bir bağıdır. Lojistik departmanı performansı ne kadar yüksek olursa, üretim ve pazarlama departmanlarının performansları o derece yüksek olacaktır. Bu ise işletmenin genel performansını artıracaktır. Lynagh ve Poist (1984) yapmış oldukları çalışmada, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki uyumlu ve koordineli çalışmaların, her iki departman içinde yüksek seviyede memnuniyet sağladığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla farklı çalışmalarda lojistik performansının işletme performansı üzerindeki dolaylı etkilerinin incelenmesi daha farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuçta, üretim performansının işletme genel performansını etkilemesidir. H_7 'de öne sürülen üretim performansı işletme performansını etkiler hipotezi doğrulanmıştır. Araştırma sonuçları özellikle üretim maliyeti ve üretim esnekliğinin işletmenin genel performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Müşterilerin farklı taleplerini (yeni ürün, özel sipariş, farklı miktardaki taleplere cevap verebilme vb.) uygun fiyatla karşılayabilen işletmeler müşteri memnuniyetini temin etmiş olacaklarından, işletme performansları da artmış olacaktır.

İşletmeler, üretim, pazarlama ve lojistik departmanları arasında koordinasyon sağlamada birçok güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Etkin bir iletişim ağının olmaması, üretimin aksamasına ve ürünün teknik özellikleri, müşteri tercihleri gibi konularda da bilgi eksikliğine neden olmaktadır. Diğer bir güçlük ise üretim, pazarlama ve lojistik departmanlarının farklı rekabet hedeflerinin olması ve ortak performans kriterlerinin olmamasıdır. Özellikle pazarlama bölümünün fiyatları düşürerek satışları artırmak amacıyla kaliteden ödün vermek istemesi, üretim bölümünün ise yüksek kalitede ürün üretmek istemesi bölümlerin farklı hedeflere sahip olduklarının açık bir kanıtıdır. Bölümler arasında etkin bir koordinasyonun oluşması müşteri odaklılık açısından işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletme pazarlama bölümü aracılığıyla farklı pazarlara ulaşacak ve

elde ettiği bilgileri üretim bölümüne aktararak pazarda talebi bulunan malların üretilmesini sağlayacaktır. Bunların neticesinde gerçekleşen müşteri memnuniyeti ise satışlarda büyümeyi ve karlılığı beraberinde getirecek ve işletme performansını yükseltecektir.

Bu çalışma araştırma modeli çerçevesinde Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 40 üretim işletmesinde yapılmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın önemli bir kısıtlayıcı yanı, özellikle elde edilen bulguların genelleştirilebilirliğiyle ilgilidir. Gaziantep ilinde yapılmış olan bu çalışma Türkiye geneli için yapılarak genişletilebilir. Ayrıca bu araştırmada sektörel farklılıklar göz önünde bulundurulmamıştır. İlerde yapılacak çalışmalarda sektörel bazda bir ayırım yapılması ve anket sorularının ilgili sektöre göre hazırlanması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Abdallah, Ayman B. ve Matsui, Y. (2007). *The Relationship Between JIT Production And Manufacturing Strategy And Their Impact On JIT Performance*. Poms Eighteenth Annual Conference, Dallas, pp. 5–7.
- Abela, A.V. ve O’Sullivan, D. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, Vol.71:80.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Ankara, ss.1.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Ankara, s.63.
- Aksoy, H. (1990). *Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım*. Yeni Asya Yayınları, İstanbul, s.105.
- Altunışık, R., Torlak, Ö. ve Özdemir, Ş. (2004). *Modern Pazarlama*. 3.Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, ss.16–142.
- Aşıcı, Ö. Z. ve Tek, Ö.B. (1985). *Fiziksel Dağıtım Yönetimi*. Bilgehan Basımevi, İzmir, s.1.
- Ayanoğlu, M. (2006). *Üretim Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, ss.64–66.
- Aytekin, M. (2003). *İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, ss.23–42.
- Baki, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Lega Kitabevi, Trabzon, ss.14–16.
- Ballou Ronald H. (1999). *Business Logistics Management*. Prentice-Hall International, New jersey, pp.3–11.
- Baltacıoğlu, T. (1980). *İşletmelerde Satış Geliştirme Çalışmaları*. Muğla İşletmecilik Y.O. Yayını, Ankara, s.57.
- Barutgil, İ.S. (2001). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, s. 73.
- Bates, K., Amundson, S., Schroeder, R. ve Morris, W. (1995). The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*, 41(10):1566.

- Bayrak, A. ve Özdil, T. (2003). İşletme Performansının Artırılmasında Pazarlama-Üretim İşbirliğinin Önemi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2):31-40.
- Bonoma, T.V. ve Clark, B.H. (1988). *Marketing Performance Assessment*. Harvard Business School Press, Boston, p.1.
- Boone, Louis E. ve Kurtz, David L. (1992). *Contemporary Marketing*. The Dryden International Pres Edition, pp.511-513.
- Bowersox, Donald J. ve Closs, David J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill, New York, p.223.
- Bowersox, D. ve Cooper, M.B. (1992). *Strategic Marketing Channel Management*. McGraw-Hill, New York, p.194
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. Ege Akademik Bakış Dergisi, 9(2):516-517.
- Carton, A. Robert ve Hofer, W. Charles. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics For Entrepreneurship and Strategic Mngement Research*. Edward Elgar Publishing Limited, Northampton, p.2.
- Cemalcılar, İ. (1988). *Pazarlama, Kavramlar-Kararlar*. Beta Yayınları, İstanbul, ss.6-298.
- Chikan, A. (2001). *Integration of Production and Logistics in Principle in Practice and in Education*. Int. J. Production Economics, 69:133.
- Chow, G., Heaver, Trevor D. ve Henriksson, Lennart E. Logistics Performance: Definition and Measurement. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 24(1):23.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management-Strategies for Reducing Cost and Improving Services*. Financial Times/Pitman Publishing, London, p.5.
- Çancı, M. ve Erdal, M. (2003). *Lojistik Yönetimi*. 3.Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, s.49.
- Çiçek, R. (2003). Rekabet Stratejileri ve Michael Porter'in Jenerik Rekabet Stratejilerinin Pazarlama Karmaşı (4P) Elemanlarında Kullanılması. Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, s.65.
- Çil, İ. (2002). Bilgi Tabanlı İmalat Kara Destek Sistemleri ve Bir Uygulama. Endüstri Mühendisliği Dergisi, 13(1):5.

- Çoroğlu, Ç. (2002). *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama*. 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, s.137.
- Dağdelen, O. (1997). *Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.42–46.
- Dangayach, G.S. ve Deshmukh, S.G. (2001). Manufacturing Strategy: Experiences From Indian Manufacturing Companies. *Production Planning & Control*, 12(8):91–95.
- Demeter, K. ve Kolos, K. (2009). Marketing, Manufacturing and Logistics: An Empirical Examination of Their Joint Effect On Company Performance. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 16(3):216–219.
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2007). Malzeme Akışının Etkinliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi. 8. Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, Malatya, s.9.
- Demir, A. (1997). *Üretim Planlama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, ss.25–26.
- Demir, M.H. ve Gümüšoğlu, Ş. (1998). *Üretim İşlemler Yönetimi*. 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.9.
- Dinçer, Ö. (1999). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, ss.16–50.
- Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Anadolu Matbaacılık, İzmir, s.275.
- Doğan, Ü. (1988). Makro ve Mikro Düzeyde Teknolojik Kaynakların Yönetimi ve Yenilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2):154.
- Drucker, Peter F. (1984). *Management, An Abridge and Revised Version of Management: Task Responsibilities, Practices*. Pan Book, New York, p.56.
- Erdal, M. (2004). Üretim Sektörü ve Lojistik. *Deniz Ticareti ve Lojistik Gazetesi*, Sayı:7468, s.2.
- Eren, E. (1986). *Değişim Yönetimi*. MESS Eğitim Kitapları Dizisi, ss.161.
- Eren, E., Alpan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7):207.

- Erem, T. (1980). *Yönetim Açısından Pazarlama*. İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, s.12.
- Feldman, Laurence P. (1971). Social Adaptation: A New Challenge For Marketing. *Journal of Marketing*, pp.54–60.
- Fine, Leslie M. (2009). The Bottom Line: Marketing and Firm Performance. *Harvard Business Review*, 52:210.
- Gao, Y. (2010). Measuring Marketing Performance: A Review and Framework. *The Marketing Review*, 10(1):29.
- Gilgeous, V. (2001). The Strategic of Manufacturing. *International Journal of Production Research*, 39(39):1258.
- Gimenez, C. ve Ventura, E. (2005). Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact On Performance. *International Journal of Operation & Production Management*, 25(1):2–3.
- Gök, M.Ş. (2005). *ERP Sistemlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Firma Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s.59.
- Groover, M.P. (2007). *Automation, Production Systems and Computer Integrated Manufacturing*. Prentice-Hall Inc., New Jersey, pp.2-3.
- Gürsel, Z.H. (1979). *Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi*. Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, s.21.
- Gürsoy, T.C. (1997). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*. 1. Baskı, Lebib Yalkın Yayım ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul, ss.334-335.
- Harding, H.A. (1984). *Production Management*. Fourth Edition, Mcdonald and Evans Limited, Bristol, p.9.
- Heizer, J. ve Barry, R. (1999). *Operations Management*. Prentice-Hall Inc., Fifth Edition, USA, p.223.
- Hottenstein, Michael P. (1968). *Models and Analysis For Production Management*. International Textbook Company, Pennsylvania, p.3.
- Husted, Steward W., Varble, Dale L. ve Lowry, James R. (1989). *Principles of Modern Marketing*. Allyn and Bacon Company, Boston, p.21.
- İlyasoğlu, E. (1976). *Yönetim Açısından Üretim Sistemi Tipleri*. İstanbul İ.T.İ.A. Yayınları, İstanbul, s.42.

- Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlgisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:6, s.63.
- Kağnıcıoğlu, C.H. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss.5–6.
- Kahn, B. K. ve Mentzer, J. T. (1998). Marketing Integration With Other Departments. *Journal of Business Research*, 42(2):43.
- Karcıoğlu, R. (2000). *Stratejik Maliyet Yönetimi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*. Aktif Yayınevi, Erzurum, s.125.
- Kaya, İ. (1976). Sınai İşletmelerde Fiziksel Dağıtım Faaliyetleri. *Pazarlama Dergisi*, 1(4):41.
- Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Artırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.51–116.
- Kayabaşı, A. ve Özdemir, A. (2008). Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1):196.
- Kesim, A. (2004). *Mikro İktisat*. Akademi Yayınları, Trabzon, s.198.
- Kırım, A. (2004). *Mor İneğin Akıllısı*. 14. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.15.
- Kobu, B. (1984). *Üretim Yönetimi*. 5. Baskı, Venüs Ofset, İstanbul, ss.1-43.
- Kocamaz, T. (1988). Fiziksel Dağıtım. Marmara Üniversitesi İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, İstanbul, s.53.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, s.225.
- Kotler, P. (1975). *Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim*. Erdal, Y. (Çev.), 2. Baskı, Bilimsel Yayınlar Derneği, Ankara, s.4.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*. Fifth Edition, Prentice Hall, Inc., pp.22–29.
- Kotler, P. (2004). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*. Şensoy, Ü. (Çev.), Optimist Yayınları, İstanbul, ss.61–69.
- Kotler, P. ve Levy, J.S. (1969). Broadening The Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.33:12.

- Küheylan, E. (1989). İşletmelerde Satış Geliştirme Etkinliklerinin Planlanması ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1-2):355.
- Lambert, Douglas M., Stock, James R. ve Ellram, Lisa M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. McGraw-Hill International Editions, pp.10-11.
- Lamberti, L. ve Noci, G. (2010). Marketing Strategy and Marketing Performance Measurement System: Exploring the Relationship. *European Management Journal*, 28(2):141-142.
- Leong, G. Keong ve Ward, Peter T. (1995). The Six P's of Manufacturing Strategy. *Journal of Operations Management*, 15(12):36.
- Magee, John F., Copacino, C. ve Rosenfield, Donald B. (1985). *Modern Logistics Management: Integrating Marketing, Manufacturing and Physical Distribution*. John Wiley and Sons, Inc., p.2.
- Mayer, Raymond R. (1982). *Production and Operations Management*. Fourth Edition, McGraw Hill Book Company, Tokyo, p.5.
- Mcdaniel, Carl J. (1982). *Marketing*. Second Edition, Harper and Row Publishers, New York, p.13.
- McGregor, J. (2009). Yeni Fikirler Artık Normal Diye Birşey Yok. *Business Week Türkiye*, Sayı:10:38.
- Mclever, C. (1972). *Marketing For Managers: The Practical Man's Guide to a Complex Subject*. Longman Publishing, p.7.
- Mentzer, J.T., Dewitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. ve Zacharia, Z.G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(3):82.
- Miller, Jeffrey G. ve Roth, Aleda V. (1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science*, 10(3):285.
- Mohanty, R.R. ve Deshmukh, S.G. (1999). Evaluating Manufacturing Strategy for a Learning Organization: A Case. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3):304.
- Mollenkopf, D., Gibson, A. ve Ozanne, L. (2000). The Integration of Marketing Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms. *Journal of Business Logistics*, 21(2):89-90.
- Mucuk, İ. (1997). *Pazarlama İlkeleri*. 8. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, ss.49-184.

- Mucuk, İ. (2005). *Temel Pazarlama Bilgileri*. 2. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, ss.21–68.
- Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar*. 16. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, ss.4-7.
- Nakata, C. ve Sivakumar, K. (1996). National Cultere and New Product Development: An Integrative Review. *Journal OF Marketing*, Vol.60:65.
- Nasır, S. (2003). Türkiye’de GSM Sektöründe Müşteri Memnuniyeti: Kullanıcıların Operatör Değişirme Eğilimlerinin Saptanması. 8. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kayseri, s.214.
- Okumuş, A. (2004). Perakendecilik Sektöründe Tüketicilerin Fiyat Algılamalarına Göre Bölümlendirilmesi. *Yönetim Dergisi*, 15(48):27.
- Özgen, H. (1976). *İmalat Sanayi İşletmelerinde Üretim Planlama ve Kontrol*. İTİA Yayınları, Eskişehir, s.23.
- Özgen, H. (1987). *Üretim Yönetimi*. Bizim Büro Basımevi, Adana, s.2.
- Özkale, L., Sezgin, S., Uray, N. ve Ülengin, F. (1991). *Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizmaları*. 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, ss.7–8.
- Pala, M. ve Saygı, Y. B. (2004). *Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün uygulamaları*. İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, s.45.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol.12:96.
- Roscue, E.S. (1987). *Organization for Production-An Introduction to Industrial Management*. Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., p.78.
- Schroeder, R., Flynn, B. (2001). *High Performance Manufacturing: Global Perspective*. John Wiley and Sons Inc., p.62-65.
- Sezen, B., Yılmaz, C. ve Gezgin, G. (2002). Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2):133–136.
- Sezgin, S. (1991). *Global Pazarlama 2: Stratejik Yaklaşım*. İletişim Yayınları, İstanbul, ss.28–95.
- Sinkovics, R.R. ve Roath, A.S. (2004). Strategic Orientation, Capabilities and Performance in Manufacturer-3PL Relationships. *Journal of Business Logistics*, 25(2):45.

- Skinner, W. (1969). *Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy*. Harvard Business Review, p.56.
- Slack, N., Chambers, S. ve Johnston, R. (2007). *Operations Management*. Fifth Edition, Prentice Hall Company, pp.40-49.
- Soyuer, H. ve Ventura, K. (2004). Bütünleşik Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Üretim Pazarlama Arayüzü. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, Eskişehir, s.210.
- Stanton, W.J. (1971). *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill Company, New York, p.8.
- Stanton, W.J. (1980). *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill Company, New York, p.30.
- Stanton, W.J. (1981). *Fundamentals of Marketing*. Sixth Edition, McGraw Hill Company, Canbury, p.161.
- Stock, J.R. ve Lambert, D.M. (1987). *Strategic Logistics Management*. Second Edition, Richard D. Irwin Inc., pp.14-19.
- Stewart, P.W. ve Dewhurst, J.F. (1939). *Does Distribution Cost Too Much?* Twentieth Century Fund., New York, p.117.
- Şimşek, M.Ş. (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş*. 11. Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, ss.209–210.
- Taşkın, E. (2003). *Öğrenen Pazarlama*. Değişim Yayınları, İstanbul, ss.29–30.
- Taşkın, E. (2009). *Pazarlama Esasları (Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları)*. Türkmen Kitabevi, İstanbul, ss.5–21.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Analiz*. Cem Web Ofset Ltd. Şti., Ankara, ss.167-182.
- Tek, Ö.B. (1991). *Pazarlama İlke ve Uygulamaları*. Memleket Basımevi, İzmir, ss.2–507.
- Tek, Ö.B. (1997). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*. Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul, ss.642–688.
- Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri, Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*. Birleşik Matbaacılık, İzmir, s.57.
- Tek, Ö.B. ve Tuna, O. (1995). Fiziksel Dağıtımda Toplam Kalite Yönetimi. I. Ulusal Pazarlama Sempozyumu, İstanbul, s.25.

- Tekin, M. (1989). Sanayi İşletmelerinde Üretim Yönetimi ve Organizasyon İlişkileri. Selçuk Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 4(1):1.
- Tekin, M. (1996). *Üretim Yönetimi Cilt 1*. Arı Ofset Matbaacılık, Konya, ss.2–34.
- Tekin, M., Güleş, H.K. ve Örgüt, A. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.124.
- Tenekecioğlu, B. (1986). *Ekonomik Kalkınmada Pazarlama*. Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, s.13.
- Tetik, S. (2003). İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2):76.
- Timur, N. (1988). *Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s.2.
- Tokol, T. (1996). *Pazarlama Yönetimi*. 7. Basım, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, s.20.
- Tokol, T. (2007). *Pazarlama Yönetimi*. 10.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.7–77.
- Tuna, O. ve Özer, D. (2002). Pazarlama Faaliyetlerinde Etkinliğin Sağlanmasında Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetlerinin Rolü: Türkiye'ye Yönelik Bir Delphi Çalışması. 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 21. Yüzyılın Pazarlama Paradigması Bildiriler Kitabı, Afyon, ss.171–172.
- Tunçbilek, M. (2002). Lojistik Hayati Bir Konu. 3D Lojistik Dergisi, 14(9):26.
- Uraz, Ç. (1975). *Uluslar Arası Pazarlamada Sanayi Mallarının İşletme Düzeyinde Planlanması*. Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, s.165.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 1. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, ss.110–120.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul, s.33.
- Ünsal, Y. (1984). *Bilimsel Reklam ve Pazarlamadaki Yeri*. 2. Basım, ABC Kitabevi, İstanbul, ss.12-65.
- Üreten, S. (1999). *Üretim/İşlemler Yönetimi*. Başar Ofset, Ankara, ss.19–72.
- Ward, P.T. ve Duray, R. (2000). Manufacturing Strategy In Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy. Journal of Operations Management, Vol.18:127.

- Waters, D. (2003). *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*. Palgrave Macmillan, p.23.
- White, G.P. (1996). A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures For Manufacturing. *Journal of Operations Management*, 16(3):43.
- Williams, R.S. (1998). *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*. International Thomson Business Pres, London, p.35.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Perfromans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2):148–150.
- Zehir, C. (2000). Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, İstanbul, 18(8):98.
- <http://www.tr.wikipedia.org> (19.11.2010).
- <http://www.elalog.org> (19.11.2010).

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

İşletmenizin üretim, pazarlama ve lojistik bölümlerini dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

Bölümler takım çalışmasına gereken önemi vermektedir.
Bölümler güncel bilgileri (verileri) birbirleriyle paylaşmaktadır.
Bölümler arası fikir alışverişi vardır.
Bölümler arası raporlar paylaşmaktadır.
E-mail, telefon vs. ile bölümler arası iletişim çok iyi gerçekleşmektedir.
Bölümler arasında düzenli toplantılar yapılmaktadır.
Bölümler arasında işbirliği bulunmaktadır.
Bölümler birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmektedirler.
Bölümler hedeflerini paylaşmaktadır.
Bölümler planlarını paylaşmaktadır.
Bölümler problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için ortak planlar yapmaktadır.

İşletmenizin son iki yılını dikkate aldığınızda, Lojistikle ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

Teslimatlar zamanında yapılmaktadır.
Hatalı sipariş oranı düşüktür.
İşletmemiz teslimat esnekliğine sahiptir.
Teslimat güvenilirliği yüksektir.
Lojistik faaliyetler açısından müşterilerimizin memnuniyeti yüksektir.
Taşıma maliyetleri düşüktür.
Lojistik faaliyetlerde işçilik maliyetleri düşüktür.
Lojistik maliyetler (Servis, garanti, eğitim vs.) düşüktür.
Stoklama maliyetleri düşüktür.

İşletmenizin son iki yılını dikkate aldığınızda, Pazarlama ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

Pazar payımız rakiplerimizden daha iyidir.
Satışlarımızdaki büyüme rakiplerimizden daha iyidir.
Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetimiz yüksektir.
Rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilmekteyiz.
Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.
Düzenli (sadık) müşteri oranı yüksektir.
Müşteri memnuniyeti sürekli artmaktadır.
Müşteriler ürünlerimiz hakkında olumlu düşünmektedir.
Ürünlerimizin kar marjı yüksektir.
Ürünlerimizin birim satış fiyatı düşüktür.
Müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilmekteyiz (vade ve iskonto).

İşletmenizin son iki yılını dikkate aldığınızda, Üretim ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır.
Müşteri şikâyetleri azalmaktadır.
Rakiplere oranla ürün kalitemiz daha iyidir.
Ürün kalitesi sürekli iyileştirilmektedir.
İmalat maliyetleri sürekli azaltılmaktadır.
Üretimde işçilik maliyetlerimiz düşüktür.
İşletmemizin kapasite kullanım oranı yüksektir.
Ürün birim maliyetleri rakiplere oranla daha düşüktür.
İşletmemiz özel siparişleri üretebilmektedir.
İşletmemiz farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilmektedir.
İşletmemizde yeni ürün geliştirme yeteneği artırılmaktadır.
İşletmemiz atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmektedir.
Üretim teslimatı istenilen zamanda yapılabilmektedir.
Üretim teslimatı söz verildiği şekilde yapılabilmektedir.
Üretim teslimat hızı rakiplere göre daha iyidir.

Son iki yılı dikkate alarak işletmenizi rakiplerinize kıyasladığınızda, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

Karlılığımız rakiplere göre sürekli artmaktadır.
Firma değerimiz sürekli artmaktadır.
Yatırımlarımızın geri dönme oranı yüksektir.
Satışlarımız sürekli artmaktadır.
Pazar payımız sürekli artmaktadır.
Yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız.
Yeni ürünleri rakiplerimizden önce pazara sunabilmekteyiz.
Örgütümüzü değişen çevresel şartlara göre yenileyebilmekteyiz.

İşletmedeki pozisyonunuz?

- a) İşletme sahibi b) Genel Müdür c) Genel Md. Yrd. d) Bölüm Müdürü e) Diğer

Eğitim düzeyiniz?

- a) İlköğretim b) Lise c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

Cinsiyetiniz

- a) Bay b) Bayan

Yaşınız ?

İşletmenizin faaliyet alanı nedir?

İşletmenizde toplam çalışan sayısı nedir?

EKLEMEK İSTEDİKLERİNİZ:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Karahan 1976 yılında Gaziantep'te doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Gaziantep'te tamamladı. Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 2008 yılında mezun oldu. 2009 yılından bu yana Tunceli Üniversitesi'nde Araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Ahmet Karahan iyi derecede İngilizce bilmektedir.

VITAE

Ahmet Karahan was born in Gaziantep in 1976. He completed his primary, secondary and high school education in Gaziantep. He graduated from the Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences at Gaziantep University in 2008. He has been working as a research assistant at Tunceli University. Ahmet Karahan knows English in good degree.