

2008

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OĞUZ BALCI

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

**ÜRETİM VE PAZARLAMA KARARLARINDAKİ
ENTEGRASYONUN ÜRETİM STRATEJİLERİNE VE
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OĞUZ BALCI

GAZİANTEP
OCAK 2008

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

**ÜRETİM VE PAZARLAMA KARARLARINDAKİ
ENTEGRASYONUN ÜRETİM STRATEJİLERİNE
VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OĞUZ BALCI

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

GAZİANTEP
OCAK 2008

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

**Üretim ve Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyonun Üretim Stratejilerine ve
İşletme Performansına Etkisi**

Oğuz BALCI

Tez Savunma Tarihi: 31.01.2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. H. Ali ATA
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) 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. Mehmet AYTEKİN

Yrd. Doç. Dr. Arif ÖZSAĞIR

TEŞEKKÜR

Bu tez çalıőmasının her aőamasında değerli katkı, teővik ve desteklerinden dolayı kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN'e en içten duygularıyla teşekkür ederim. Çalıőmalarım esnasında yardımlarını esirgemeyen bölüm hocalarımdan Sayın Yrd. Doç. Dr. Turan PEKMEZCİ'ye çok teşekkür ederim.

Ayrıca Gaziantep'teki anket çalıőmamıza cevap veren tüm işletme yetkililerine teşekkür ederim.

ÖZET

ÜRETİM VE PAZARLAMA KARARLARINDAKİ ENTEGRASYONUN ÜRETİM STRATEJİLERİNE VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

BALCI, Oğuz

Yüksek lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Ocak 2008, 67 sayfa

İşletmelerin başarısına etki eden faktörlerden birisi de departmanlar arasındaki entegrasyondur. Özellikle üretim ve pazarlama fonksiyonları arasındaki entegrasyonun, performansa pozitif etki ettiği bilinmektedir. Bu çalışmada; üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyonun üretim stratejilerine ve işletme performansına etkisi, Gaziantep'teki işletmelerde anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen sonuçlara göre; üretim kararlarındaki entegrasyonun üretim stratejilerinden esneklik ve kaliteye, pazarlama kararlarındaki entegrasyonun ise üretim stratejilerinden maliyet ve teslimat hızına ayrıca pazarlama kararlarındaki entegrasyonun işletme performansına pozitif etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Entegrasyon, Üretim stratejisi, İşletme performansı

ABSTRACT**THE EFFECT OF INTEGRATION IN MANUFACTURING AND MARKETING
DECISIONS ON PRODUCTION STRATEGIES AND FIRM PERFORMANCE**

BALCI, Oğuz

Masters Thesis, Department Of Business Administration

Advisor: Asst. Prof. Mehmet AYTEKİN

January 2008, 67 pages

Integration among the departments of a firm is one of the main factors supporting the success of firms. Especially integration between the manufacturing and marketing functions have effected the firm performance positively. In this study, the affect of integration in manufacturing and marketing decisions on manufacturing strategies and firm performance has been analyzed with a questionnaire technique among the firms of Gaziantep. According to the results of the questionnaire; integration in manufacturing decisions effects the flexibility and quality. In addition to this, integration in marketing decisions effects the costs and on time delivery and firms performance positively.

Key Words: Integration, Manufacturing straegy, Firm performance.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLERiii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ	1
2. KAYNAK ÖZETLERİ	3
2.1. ÜRETİM STRATEJİSİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
2.2. ÜRETİM STRATEJİLERİ OLARAK REKABET ÖNCELİKLERİ.....	6
2.2.1. Kalite	7
2.2.2. Maliyet (Fiyat)	12
2.2.3. Esneklik.....	13
2.2.4. Teslimat Hızı.....	14
2.3. ÜRETİM STRATEJİSİ KARAR ALANLARI	16
2.4. ÜRETİM STRATEJİSİ İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	18
2.5. PAZARLAMA STRATEJİLERİ	20
2.5.1. Mamul Stratejileri	20
2.5.1.1. Mamul karması stratejileri	20
2.5.1.2. Marka stratejisi.....	21
2.5.2. Fiyat Belirleme.....	22
2.5.2.1. Fiyatlandırma hedef ve faktörleri.....	23
2.5.2.2. Fiyatlandırma yöntemleri	25
2.5.2.3. Fiyat politikaları	26
2.5.3. Dağıtım ve Dağıtım Kanalı	26
2.5.3.1 Fiziksel dağıtım.....	27
2.5.4. Tutundurma Stratejileri	28
2.5.4.1. Tutundurma karması	30
2.5.4.2.Tutundurma karmasını oluşturma süreci.....	31

2.6. İMALAT VE PAZARLAMA KARARLARINDAKİ ENTEGRASYON	32
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	35
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	35
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	35
3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU	35
3.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER	36
3.5. OPERASYONEL TANIMLAMALAR	37
3.5.1. Üretim ve Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon.....	37
3.5.2. İmalat Stratejileri.....	38
3.5.2.1. Esneklik.....	38
3.5.2.2. Kalite	38
3.5.2.3. Maliyet	38
3.5.2.4. Teslimat hızı.....	39
3.5.3. Performans	39
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	40
4.2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	40
4.2.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları	40
4.2.2. Faktör Analizleri	43
4.2.3. Güvenilirlik Testi	46
4.2.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ...	46
4.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi	47
4.2.5.1. İşletme performansı için regresyon analizi	48
4.2.5.2. Esneklik için regresyon analizi	49
4.2.5.3. Kalite için regresyon analizi	50
4.2.5.4. Maliyet için regresyon analizi.....	50
4.2.5.5. Teslimat hızı için regresyon analizi	51
4.2.6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar Tablosu.....	51
4.2.7. Bulguların Şematik Gösterimi	52
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
KAYNAKÇA	58
ÖZGEÇMİŞ.....	64
EK: ANKET FORMU	65

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. üretim stratejisi tanımları	4
Tablo 2. 2. Kalitenin işletme faaliyetlerine etkisi	10
Tablo 2. 3. Esneklik çeşitleri için miktar ve tepki boyutları	14
Tablo 4. 1. Ankete cevap verenlerin işletmedeki pozisyonları	40
Tablo 4.2. Anket için görüşülen kişilerin yaşı	41
Tablo 4.3. Anket için görüşülen kişilerin eğitim seviyesi.....	41
Tablo 4.4. Ankete cevap veren kişilerin iş tecrübesi	42
Tablo 4.5. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör dağılımı....	42
Tablo 4.6. Ankete katılan işletmelerin yaşı.....	43
Tablo 4. 7. Ankete katılan işletmelerde çalışan sayısı	43
Tablo 4.8. Faktör analizi	45
Tablo 4.9. Değişkenlere ait alfa katsayıları.....	46
Tablo 4.10. Korelasyon analizi, ortalama ve standart sapma değerleri	47
Tablo 4.11. İşletme performansı için regresyon analizi sonuçları	49
Tablo 4.12. Esneklik için regresyon analizi sonuçları	49
Tablo 4.13. Kalite için regresyon analizi sonuçları.....	50
Tablo 4.14. Maliyet için regresyon analizi sonuçları.....	50
Tablo 4.15. Teslimat hızı için regresyon analizi sonuçları	51
Tablo 4.16. Hipotez sonuçları tablosu	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İletişim süreci.....	29
Şekil 3.1. Araştırmanın teorik modeli.....	36
Şekil 4.1. Bulguların şematik gösterimi.....	52

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılda değişen dünya ile birlikte müşteri ihtiyaç ve istekleri de değişmekte, müşteriler artık daha kişisel ve daha özelleştirilmiş ürünler talep etmektedir. Günümüzde birçok işletme, müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak rekabet avantajı yaratmak için, değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilecek üretim ve pazarlama kararlarını uygulamak zorundadır. Ürün ve işletmelerdeki teknolojik ilerlemeler, kısalmış ürün ömrü, pazarların küreselleşmesi, tüketim ve dağıtım hızı gibi faktörler işletme performansını etkilemektedir bu da üretim ve pazarlama kararları arasında bir işbirliği sağlama zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Bu nedenle, pazarlama ve üretim birimlerinin uyumlu olması ve çatışmaya yer vermeyecek şekilde süreçlerini tasarlaması, işletme performansını arttırmakla birlikte işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu iki departmanı ortak bir paydada buluşturmak ve aynı yöne çekebilmek, işletmenin toplam performansını pozitif yönde etkileyecektir.

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde işletme birimleri arasında etkin bütünleşmenin sağlanmasına bağlıdır. Birimler arası birlikte çalışmanın etkinliği konusu genellikle işletmelerin en önemli iki birimi olan üretim ve pazarlama bölümleri arasında gündeme gelmektedir. İşletmelerin üretim ve pazarlama birimleri arasındaki etkileşimler, çatışmalar ve uyumsuzluklar çoğu araştırmamanın konusu olmuştur. Bu iki birimin birbiri ile uyum içinde çalışmasını engelleyen çeşitli sebepler olabilmektedir. 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 birimlerin amaçları arasında farklılık

olabilmektedir. Her ne kadar, işletmelerin diğer bölümleri arasında da uyumsuzluklar olabilirse de, birimler arası amaç farklılıklarının en belirgin olarak görüldüğü iki birim genellikle üretim ve pazarlama birimleridir.

İşletmeler için son yıllarda üretim stratejilerinin artan bir öneme sahip olması, birbirini tamamlayan birçok faktöre bağlıdır. Üretim sektörlerinin gelişen ve değişen rekabetçi yapısı bu faktörlerden bir tanesidir. Bu gelişmeler, üretim ve pazarlama kararları ile birlikte olumlu bir işletme stratejisi ortaya koymadaki gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Rekabetçi avantajların elde edilebilmesinde işletmeler için üretim ve pazarlama kararlarının uyumu büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, üretimin devamlılığı, fiyat avantajı ve karlılığın artması, aynı zamanda gelecekteki riskleri azaltıcı ileriye dönük sağlam kararlar alabilmek için üretim ve pazarlama departmanları arasındaki uyumu en iyi şekilde sağlamak ve uygulamak zorundadır. Aynı endüstri dalında veya birbirinin yerine ikame edilebilen malların üretildiği endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler, gerek pazarlardaki satış paylarının azalmasını önlemek gerekse bu payı mümkün olan en yüksek düzeye çıkarabilmek için rakip işletmelere göre birçok yönden üstünlüklere sahip olmak zorundadırlar. Rekabet ortamında bir işletmenin gelişebilmesi, hatta yaşayabilmesi, müşterilerini tatmin edebilme derecesine bağlıdır. Müşterilerin tatmin edilebilmesinin bir yolu da, taleplerini istedikleri biçimde, kalitede ve istedikleri zamanda kendilerine arz etmekle mümkündür. Bunu sağlamanın bir yolu da birimler arasında entegrasyonun oluşturulması ve çalıştırılmasıdır.

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı Gaziantep ilinde üretim yapan işletmeler için üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyonun üretim stratejileri ve işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bunun için araştırmada anket yöntemi kullanılarak söz konusu işletmelerin üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon seviyesi ölçülmüş ve bu entegrasyonun üretim stratejileri ile işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmada öncelikle üretim ve pazarlama stratejilerinin tanımı ve önemi, üretim stratejisi geliştirme süreçleri ve pazarlama stratejilerinin temel dinamiklerinden bahsedilmiştir. Sonra Gaziantep'teki üretim işletmelerinde anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Daha sonra bu analizlerden elde edilen verilerle sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM KAYNAK ÖZETLERİ

2.1. ÜRETİM STRATEJİSİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Üretim stratejisi, üretim süreçlerinin yeniden yapılanması gereğinin bir sonucu olarak literatüre girmiştir (Çil, 1997:5). Ve üretim stratejisi kavramını ilk defa Skinner 1969 yılında kullanarak, üretim stratejisinin rekabet stratejileri ve diğer fonksiyonel stratejilerle birlikte düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir (Avella et al, 1998:3113). Günümüze gelinceye kadar üretim stratejisi ile ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Fakat literatürde üretim stratejisinin içeriği hakkında genel kabul görmüş elemanlar iki ana alanda toplanabilir: Bunlar; rekabetçi öncelikler ile stratejik karar alanlarıdır. Durum böyle olmasına rağmen bu kavramlar da farklı şekilde tanımlanmış veya adlandırılmıştır. Örneğin; rekabetçi öncelikleri bazı yazarlar, (örneğin, Hill, 1994) pazar kazanma veya teklif kazanım kriteri şeklinde, bazıları da üretim amaçları (örneğin, Tunaly, 1992) olarak kullanmışlardır. Yine stratejik karar alanlarını bazı yazarlar üretim stratejisi olarak kullanmışlardır (örneğin, Skinner, 1978). Aşağıda üretim stratejisinin değişik yazarlar tarafından yapılan tanımları verilmiştir:

Tablo 2.1. Üretim stratejisi tanımları

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

Yukarıdaki tanımların genelini dikkate aldığımızda üretim stratejisini şu şekilde tanımlayabiliriz: Üretim stratejisi; rekabet avantajı sağlamak için işletme stratejisini destekleyecek üretim sisteminin oluşturulması ve etkin kullanılmasıdır. Veya daha basit bir tanım yapacak olursak; üretim stratejisi işletme amaçlarına ulaşmak için üretim sisteminin bir rekabet silahı olarak kullanılmasıdır.

Bu çalışmada literatüre uygun olarak dört rekabet önceliği üretim stratejisinin alt bileşenleri olarak incelenmiştir. Zira literatürdeki üretim stratejisi olarak ele alınan kavramlar genelde bu dört rekabet önceliğidir. Örneğin; Ward ve Duray (2000), Ward arkadaşları (1996), Avella ve arkadaşları (2001), gibi yazarlar da üretim stratejisini incelerken bu kavramları (literatürde rekabet öncelikleri olarak geçen) üretim stratejisi olarak araştırmışlar fakat rekabet öncelikleri olarak tanımlamışlardır. Bu noktada literatürde bir karmaşa bulunmaktadır. Doğrusu üretim

stratejisi kavramı halen iyi bir zemine oturtulamamıştır. Kanaatimizce uygun olanı strateji tanımından yola çıkılarak üretim stratejisinin tanımının yapılmasıdır. Zaten stratejiden amaçlanan rekabet avantajı elde edebilmektir. Üretim strateji kavramını kendi içerisinde rekabet öncelikleri ve stratejik karar alanları olarak bölmeye gerek yoktur. Üretim stratejisi karar alanları adı altında incelenen kavramlar üretim stratejisini gerçekleştirmek için kullanılan araçlardır. Bu kararları ancak politikalar kapsamında değerlendirmek daha doğru olur. Fakat üretim stratejileri oluştururken mutlaka bu karar alanlarının dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü üretim stratejisi işletmenin sahip olduğu yetenekler veya yeterlilikler doğrultusunda oluşturulduğu zaman etkinliğinin de yüksek olması beklenir.

1980’li yılların başlarından itibaren, işletmelerin uzun dönemli başarılı olması açısından üretim stratejisinin önemli olduğu görüşü genel olarak kabul edilmektedir. Örneğin, Hayes ve Wheelwright (1984) gibi bazı yazarlar, işletme planlarının hazırlanması sırasında mükemmelliğe ulaşmak için üretimin ön planda tutulması gerektiğini önermişlerdir (Üreten, 1999:64-65). Zira ABD işletmelerinin 1980’lerdeki başarısızlığının (rekabet avantajlarını kaybederek pazar paylarını Japon ve Avrupalı işletmelere kaptırmalarının) sebepleri araştırıldığında, esas olarak kötü yönetim uygulamalarından kaynaklandığı sonucuna varmışlardır. Ve bu kötü yönetim uygulamalarının en önemlilerinden birisi, üretim fonksiyonunun yetenek ve sınırlamalarının ve bu fonksiyonla ilgili kaynakların ihmal edilerek, bütün çabalarının pazarlama ve finansman kaynaklarının yönetimi üzerine yoğunlaşmalarındır. Diğer bir ifade ile, ABD işletmelerinin 1980’lerdeki başarısızlığının sebebi stratejik kararlarda, pazarlama ve finansman fonksiyonlarının hakim olması ve üretim fonksiyonunun ihmal edilmesidir. ABD işletmelerinin başarısızlığının diğer bir önemli sebebi, uzun vadeli amaçlar ve uzun vadede getiri sağlayacak yeteneklerden ziyade, kısa vadeli sonuçlara önem verilmesidir (Evans et al, 1990:131).

Üretim stratejisi, işletme performansını direkt olarak etkilemektedir (Schroeder et al, 1986:407). Bu durumda, işletmeler üretim performanslarını ne kadar arttırırsa veya üretim stratejilerinde ne derece başarılı olursa, o derecede de işletme performansı pozitif etkilenecektir.

Üretim stratejisi birçok işletme için rekabetçi başarının belirleyici faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Avella vd., 1998:3113). Çünkü rekabet faktörlerinin birçoğu üretim fonksiyonunca sağlanmaktadır. Üretim fonksiyonunun ürün kalitesi

ve maliyet gibi rekabet unsurlarındaki performansı, işletmenin genel performansına yansıtacaktır. Bu bakımdan üretim stratejileri önemlidir.

Üretim stratejisi işletmeye ürün ve hizmetlerini sunmuş olduğu pazardan gerekli faydaların sağlanmasında yardımcı olur (Sweeney, 1994:5-6). Pazarın, rakiplerin ve çevrenin özellikleri dikkate alınarak oluşturulan üretim stratejisi, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha iyi hizmet edeceğinden işletmenin pazar payını ve karlılığını arttıracaktır. Çünkü üretim fonksiyonunun etkinliği, üretim stratejisinin etkinliği ile mümkündür.

Stratejisi olmayan işletmeler; kaynaklarını etkin ve verimli kullanamazlar, uygun bir ürün-pazar politikası yerine belirsiz bir ürün-pazar politikası ile müşteri kazanmaya çalışırlar ve önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günübirlik verirler. Bu yüzden piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından veya tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler (Eren, 2000:20). Dolayısıyla üretim stratejisinden yoksun bir işletmenin üretim performansı düşük olur. Bu da direkt olarak işletmenin genel performansına olumsuz olarak yansır.

2.2. ÜRETİM STRATEJİLERİ OLARAK REKABET ÖNCELİKLERİ

Rekabet öncelikleri, üretim amaçlarını (maliyet, kalite, esneklik, hız ve teslimat güvenilirliği) ifade eder (Leong vd. 1990:114). s.601). Diğer bir ifade ile rekabetçi öncelik, üretimin amaçlanan performansını ima eder (Roth and Van Der Velde, 1991:311). Rekabetçi üretim öncelikleri üretim için bir dizi sürekli amaç olarak tanımlanabilir (Avella et al., 2001:139). Rekabet öncelikleri, işletmenin rekabet stratejileri ile bu stratejileri destekleyecek üretim süreçleri ve üretim altyapısı arasındaki köprüyü kuracak olan en önemli bağlantı elemanlarıdır. (Hill, 1994:30). Rekabet önceliklerinin seçimi üretim stratejisi tespitinde kullanılan adımlardan biridir (Bledsoe and Ingram, 1997:1). Ve üretim stratejinin belirlenmesinde rekabet öncelikleri önemli yer tutar.

Literatür bize dört önemli rekabetçi önceliğinin olduğunu göstermektedir. Bunlar; maliyet, esneklik, kalite ve teslimat (hızı) dır. Örneğin rekabetçi öncelikleri; Skinner (1969, 1978), Hayes ve Schmenner (1978), Mayer ve Moore (1983), Romano (1983), Buffa (1984), Hayes ve Wheelwright (1984), Fine ve Hax (1985), Hayes ve arkadaşları (1988), Leong ve arkadaşları (1990), Schroeder ve Lahr (1990), Corbett ve Van Wassenhove (1993), ve Tunc ve Gupta (1993), Ward ve arkadaşları (1996), Narasimhan ve Jayaram (1998), Avella ve arkadaşları (2001), Ward ve

Duray (2001), v.b. yazarlar dört başlıkta (maliyet, esneklik, kalite, ve teslimat) incelemişlerdir.

Genel olarak, işletmelerin dört rekabet önceliğinden birini seçmek durumunda oldukları öne sürülmektedir. Çünkü işletmeler birden fazla rekabet önceliğinde iyi sonuçlar elde edemez ve başarı ancak belli anahtar karar alanlarında uygun stratejik uygulamalar sayesinde elde edilebilir. Diğer bir deyişle, bir dizi spesifik üretim kararlarının uygulanmasını gerektirir. Bu bakımdan farklı rekabet öncelikleri arasında bir denge kurmak gereklidir. Bu yaklaşıma göre, bir işletmenin aynı anda birden fazla rekabet önceliğinde başarı elde etmesi imkansızdır. Bu nedenle, izlenen rekabetçi öncelikler ile onu elde etmek için uygulanan kararlar arasındaki uygunluk işletmelerin yüksek performans elde etmelerini sağlar. Bunun tersi durumunda, rekabetçi önceliklerle uygulama alanları arasındaki uyumu sağlayamayan işletmeler üstün performans elde edemezler. Bu yaklaşıma göre üretim stratejisi, işletmenin uzun dönemli amaçlarını karşılamasını etkileyen birçok kararı kapsayan bir strateji olarak kategorize edilir. Bu açıdan, üretim stratejisinin etkinliği, rekabet öncelikleri ile bunlara karşılık gelen kararlar (operasyonların yapı ve alt yapıları ile ilgili) arasındaki bağlantı ve uyumlulukların değerlendirilmesi ile ölçülebilir. Buna karşın, bazı Japon işletmeler kendi deneyimlerine dayalı, sürekli iyileştirme, atıklardan kurtulma, toplam kalite yönetimi, (iş ve) işçi zenginleştirme, takım çalışması, tedarikçilerle işbirliği ve müşteri odaklılık gibi üretim uygulamaları yolu ile dört rekabet önceliğinde aynı anda kabul edilir seviyede başarı elde ettikleri gözlenmiştir (Avella et al., 2001:140-141).

Biz bu çalışmada literatüre uygun olarak dört rekabet önceliğini üretim stratejisi olarak inceledik.

2.2.1. Kalite

Stratejik anlamda, işletmenin tüm faaliyetlerinde kalite önemlidir. Belki de hiçbir stratejik amaç başarı için kaliteden daha önemli değildir. (Compton, 1999:74). Bir rekabet kriteri olarak kalite, 1970'lerin sonundan beri işletmelerin odak noktalarından birisi olmuştur. Kalitenin önemi kabul edildiği halde pek çok işletme bu boyutta rekabet etmekte başarısız olmuştur. İşletmelerin kalite sahasında başarıyla rekabet edemeyişi, piyasada en iyi sonucu veren kalite boyutlarını netleştirmekteki başarısızlıklarından ötürüdür (Hill, 1994:57-58).

Garwin (1984) ürün kalitesinin temel öğelerini incelemek için bir çerçeve çizmiş ve etkin bir şekilde kullanabilecek 8 kalite boyutu belirlemiştir. Garwin bir ürünün kalitesini incelerken bu sekiz boyutu aşağıdaki şekilde kullanır ve açıklar (Garwin, 1984:25-39):

1- Performans: Bir ürünün işlem yetenekleriyle ilgidir. Örneğin; bir otomobil için yakıt tasarrufu, bir video için programlama kolaylığı ya da bir televizyon için görüntü netliği gibi ürünün temel faaliyetleri, performans boyutuna girer. Bu boyut, ölçülebilir olduğundan, ürünler nesnel olarak performans ölçütlerine göre sıralanabilir. Genel performans değerlemesi ise kişisel tepkiler ve öncelikler gözüne alınarak yapılmalıdır.

2- Özellikler: Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen ikinci dereceden niteliklerdir. Her ne kadar bunlar ürünün temel performansı için çok önemli olmasalar da performansı arttırırlar. Bunlara örnek olarak telefondaki tekrar arama işlemi, arabanızdan ışıkları kapatmadan çıktığınızı bildiren alarm sesi verilebilir. Ürün performansı gibi özellikler de objektif ve ölçülebilir nitelikleri içerir. Bunların kalite farklılıklarına dönüştürülmesi kişisel tercihler tarafından belirlenir ve kullanıcı için önemlidir.

3- Güvenilirlik: Belirli bir sürede ürünün bozulma ihtimalinin ölçütüdür. Örneğin; birinci arızaya kadar geçen zaman, arızalar arasındaki zaman ve birim zamandaki arıza sayıları bu boyutta değerlendirilir. Bu boyut, çok dayanıklı tüketim mallarına yöneliktir. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça bu boyutun önemi artmaktadır.

4- Uygunluk: Ürünün tasarım ve kullanım özelliklerinin standartlara uyma oranıdır. Ürün uyumunun iyileştirilmesi, genellikle kalitenin iyileştirilmesi olarak kabul edilir. Üretim esnasında oluşan ve tamirata yol açan hata ile üretim hedeflerine ulaşamama, otomobilin yakıt tasarrufu hedefi, bir aletin enerji etkinliği gibi tasarım hedeflerine ulaşmadaki başarısızlıklar bu boyuta örnek verilebilir.

5- Dayanıklılık: Ürünün bozuluncaya kadar kullanım ölçütüdür. Kullanma süresi uzun olan bir ürün dayanıklı kabul edilir. Eğer çok pahalı değilse tamirat ürünün kullanım süresini uzatabilir. Bu açıdan güvenilirlik ile dayanıklılık arasında yakın bir bağ vardır.

6- Servis verilebilirlik: Eğer bir ürün tamirat işlemlerini çabuk ve güvenilir bir şekilde yapabiliyorsa bu ürünün iyi bir servise sahip olduğu söylenebilir. Belirli bir bozukluğa tamir etmenin ortalama süresi, bu boyutun sayısal ölçütüdür.

7- Estetik: Özel yargılara dayanır ve kişisel zevkin yansımasıdır. Bu boyutta işletmenin herkesi memnun etmesi mümkün olmadığından hedef müşteri grupları belirlemek gerekir.

8- Algılanan kalite: Kalitenin dolaylı bir ölçütüdür ve ürünün objektif ölçülerinden ziyade imalatçının algılanan özelliklerine bağlıdır. İşletmelere karşı duyulan sadakat bu boyutu tanımlar.

Bu sekiz boyutun kabul edilmesi stratejik amaçlar için önemlidir. Kalite temelinde rekabet etmeyi seçen bir işletme bunu çeşitli yollardan yapabilir. Bu sekiz boyutun aynı anda hepsini seçmesi gerekmez. Bunun yerine, bazı boyutlara özel önem göstererek bir bölümlenme stratejisi izleyebilir. Bunun için işletmenin dikkatli bir şekilde kendi kalite odağını hedeflemesinin önemi tavsiye edilir. Kalitenin her boyutu işletmeye kendi taleplerini empoze eder. Örneğin; yüksek performans güçlü bir tasarım ekibi gerektirir, üstün dayanıklılık uzun ömürlü parçaların kullanımını, mühendislik ve satın alma bölümlerinin yakın işbirliğini gerektirir, üstün uyum yazılı spesifikasyonlara dikkat edilmesini ve hatasız montajı gerektirir, müstesna servis verebilirlik güçlü bir müşteri servis bölümü ve aktif temsilcileri gerektirir. İşletme rekabet etmeyi umduğu kalite boyutlarını seçtikten sonra bu özel ihtiyaçları karşılamak için örgütünü ve faaliyetlerini buna göre düzenlemesi gerekir. Aksi takdirde yanlış bölümlerin statüsü yükselir ya da yanlış faaliyetler yürütülür (Garwin, 1984:33).

Bu kalite boyutları, dizayn kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki grup içinde toplanabilir. Dizayn (tasarım) kalitesiyle ürünün fiziksel yapısı ve performans özellikleri birlikte tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku ve görünüş gibi estetik özellikler bir ürünün dizayn kalitesini belirlemektedir. Örneğin, bir sandalyenin deri veya plastikten mi yapılacağı dizayn kalitesi ile ilgilidir. Uygulama veya uygunluk kalitesi ise bir ürünün spesifikasyonları ne kadar iyi karşıladığını yansıtır. Uygunluk kalitesindeki uygunluk, müşteri ihtiyaçlarını tatmin ettiği sürece bir değere sahiptir. Aynı tür ürünler dizayn kalitesine bağlı olarak çok farklı olabilir. Fakat uygunluk kalitesine bağlı olarak çoğunlukla aynı olmaktadır (Kaydos, 1991:19-20)

İşletmelerin rekabet gücüne katkısı bakımından kalite, birkaç grupta toplanabilir (Efil, 1999:26):

1. Kalitesizlikten kaynaklanan maliyetlerin azaltılması ile işletmenin karı artar.
2. Hurda, fire ve israf oranının düşmesi ile verimlilik artar.

3. Kalitesiz mal ve hizmetlerin önlenmesi ile bir anlamda atıl kapasitenin kullanılması ile yatırım ihtiyaçları azalmakta ve yatırımlara ayrılan fonlardan tasarruf edilir. Diğer taraftan mevcut kapasite ile daha fazla mal ve hizmet sunma olanağına kavuşulduğu için pazar pozisyonu güçlenir.
4. Piyasada, kaliteli mal ve hizmet sunan bir işletme olarak tanınmak satışların artmasına ve yeni müşteriler kazanılmasına yardım eder.
5. Kalitenin sağlanması, korunması ve geliştirilmesi için geliştirilen sistem ve teknikler sayesinde işletmelerin verimlilikleri artarken, sistemdeki kayıpların en aza indirilmesi, maliyetleri aşağı çekmekte ve karlılığı arttırmaktadır.

Feigenbaum kalitenin işletmelerin temel faaliyet alanları üzerindeki stratejik etkisini Tablo 2. 2.'de görüldüğü şekilde açıklamıştır (Feigenbaum, 1986:19).

Tablo 2. 2. Kalitenin işletme faaliyetlerine etkisi

Kar stratejileri	Çevrim süresinin Kısaltılması	Pazardaki Değişikliklere Cevap verebilme	Kaynak kullanımı	KALİTENİN İŞLETME FAALİYETLERİNE KATKILARI
	X	X		Yeni ürün arzında yüksek kalite seviyesine ulaşma
X	X		X	Pazara yeni ürün sunma süresinin kısaltılması ve pazara hızlı cevap verebilme becerisinin kazanılması
X		X		Artan kalite rekabetinde daha etkin olma
X				Kara katkıda bulunacak kalite maliyetlerinde önemli gelişmeler sağlama
X				Dolaylı işçiliği azaltma ve dolayısıyla daha az kişiyle kaliteye ulaşma
			X	Çalışma ortamında gelişme, kendi kendine kontrol ve motivasyon sağlama
	X	X		Ürün tasarım değişiklikleri ve performansında daha iyi bir kontrol sağlama
		X		Yasal düzenlemelerle belirlenen standartlara, güvenlik ve tüketici ihtiyaçlarına güçlü bir şekilde uyulduğunu ortaya koyma
		X		Pazarlama ve teknik birimlerin somut ve hissedilebilir şekilde katılımını sağlama
X			X	İşlemlerin yönetim tarafından daha iyi kontrol edilmesi
	X		X	Yetki devrine daha sistematik bir temel oluşturma
		X		Müşterilere satış sonrası hizmette güven verme
X		X	X	Satış sonrasında problemlerin ortaya çıkma sıklığında ve problemlere ilişkin giderlerde azalma

Kalite; başarılı işletmelerde, stratejiyi oluşturan karar ve faaliyetlerin temelindeki esas unsurdur. Bu işletmelerde kalite operasyonel olmaktan ziyade işletmeyi oluşturan sistemin ve kültürün bir parçası kabul edilmektedir. Bununla birlikte işletmelerin yeni ve temel bir yaklaşımla kaliteyi ele almaları başarılı olmaları için yeterli bir girişim olmamaktadır ve stratejik işletme planının kalite hedeflerini içerecek şekilde ifade edilmiş olması gerekmektedir (Juran, 1989:8-12). Kalite işletmelerin başarılı ve başarısız olmalarında büyük rol oynamakta ve işletmenin stratejik planının esasını oluşturmaktadır (Juran, 1992:300).

Kalitesizliğin neden olduğu birtakım maliyetler vardır. Bunların bir kısmı; hurda, ikinci kalite ürün, reklamasyon, üretim kaybı ve kalite kontrol giderleri gibi ölçülebilir maliyetlerdir. Bir kısmı da hesaplaması ve tahmin edilmesi zor veya imkansız olan; müşteri kaybı, pazar kaybı, imaj kaybı ve güven kaybı gibi maliyetlerdir. Bunlar görünmezler ama uzun vadede olumsuz etkileri çok fazla hissedilir (Karcıoğlu, 2000:108). Kısaca; düşük kalite kapasiteden çalar, kaynakları israf eder, teslimatı geciktirir ve müşterileri kızdırır (Martinich, 1997:46).

Üretim, genellikle kalitenin uygunluğu üzerine odaklanır. Diğer boyutlar da rekabetçi avantaj olarak görülür. Fakat bunlar üretim, pazarlama ve Ar-Ge arasında iyi bir uyuma ihtiyaç duyar. Bir üretim işletmesinin sahip olabileceği en temel yetenek, amaçlanan kalite düzeyine uygunluktur (Ward et al., 1996:600).

Kalite sınırları sürekli genişleyen bir kavramdır. Teknoloji, değişen koşullar, ihtiyaçlar kaliteye farklı boyutlar kazandırmaktadır. Kalite niteliği bakımından dinamik bir özellik taşımakta, tüketici ihtiyaçlarına paralel olarak gelişmekte ve değişmektedir. Bu durumda işletmeler de gelişen ve değişen çevreye uyum sağlayabilmelidir.

Kaliteye dayalı stratejiler yöneticilerin işletmeyi, değişen tüketici ihtiyaçları ve tüketici gruplarının beklentileri ile rekabet olanaklarına göre tanımlanması gerekmektedir. Kalite kökenli bir işletme, elde edeceği piyasa bilgisini tüketici ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanacaktır. Bu konum, çeşitli yazarlarca işletmelerin yerine getirmeleri zorunlu iki yönlü bir standart olarak değerlendirilmektedir. Yani, işletme bir yandan tüketicilerle yakın ilişkiler kuracak, diğer yandan rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışacaktır. Bu yaklaşımın rekabet avantajı kazandırmada ve bunu sürdürmede etkin bir unsur olduğu görülmektedir (Akgeyik, 1998:114).

2.2.2. Maliyet (Fiyat)

Fiyat; pek çok piyasada ve özel olarak da ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında çok önemli bir pazar kazanma kriteridir. Böyle olduğunda üretimin görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyetleri sağlamak olacaktır. Pazar kazanmak amacıyla ürün fiyatı düşük tutulduğunda, bu durum üretim fonksiyonuna mevcut karları korumak ya da karlığını devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesi için açık bir görev yükleyecektir (Hill, 1994:48-49).

Özellikle etkili üretim sistemi ve düşük maliyetli kaynak geçişi ile çalışan bir işletme kendi rakiplerinden daha düşük maliyetlerde standart ürünleri yapmayı başarabilir (Martinich, 1997:39).

Maliyete etki eden unsurlar çeşitli şekilde sınıflandırılmıştır. Örneğin Riley maliyet etkenlerini, yapısal ve yönetsel olarak iki grupta ele almıştır. Yapısal maliyet etkenleri; bir işletmenin herhangi bir ürün grubunun maliyet yapısını etkileyen temel ekonomik yapısı ile ilgili stratejik seçimleri kapsar (Shank and Govindarajan, 1993:20-21). Bunlar;

- **Ölçek:** Üretim, Ar-Ge ve pazarlama kaynaklarına yapılacak yatırımların ne kadar olacağı.
- **Kapsam:** Dikey bütünleşme derecesi. Yatay bütünleşme daha çok ölçek ile ilgilidir.
- **Deneyim (Tecrübe Eğrileri):** Tekrarlanan şeylerin geçmişte ne kadar yapıldığı.
- **Teknoloji:** İşletmelerin değer zinciri aşamalarında hangi teknolojileri kullanacağı.
- **Zorluk:** Müşterilere sunulacak ürün veya hizmet hattının hangi genişlikte olacağı.

Yapısal maliyet etkenleri performans ile ölçeklenmezken, yönetsel etkenler ölçeklenebilir. Bunun anlamı, her bir yapısal etken için “çok” her zaman daha iyi demek değildir. Daha karmaşık ve zor bir ürün hattı daha iyi veya daha kötü anlamına da gelebilir. Örneğin dinamik bir çevrede, çok fazla deneyim, çok az deneyim kadar kötü olabilir. Fakat yönetsel etkenlerin her biri için “daha fazla”, genellikle iyidir. Yönetsel etkenlerin başlıcaları şunlardır (Shank and Govindarajan, 1993:22):

- İşgücünün sürekli iyileştirme amacına katılımı.

- Toplam kalite yönetimi (ürün ve süreç kalitesi hakkındaki inanç ve hedefler).
- Kapasite kullanımı (fabrika yapısında mevcut kapasite düzeyi seçenekleri).
- Fabrika yerleşim etkinliği.
- Ürün özellikleri (maliyetleri arttırmadan veya rakiplerden düşük tutarak).
- İşletme değer zinciri içinde tedarikçiler ve/veya müşterilerle iyi ilişkilerin yürütülmesi.

İşletmeler çoğu zaman maliyet azaltmak için direkt işgücü maliyetine yönelirler. İşletmeler bütün maliyet etkenleri üzerinde verimliliklerini arttırmak zorunda oldukları halde, en büyük maliyet etkenlerine odaklanmak en iyi sonucu verecektir. Genel üretim giderleri ve malzemeler tipik olarak toplam maliyetin % 85-90'ını oluşturduğu için daha çok dikkat etmeyi gerektirir. Fakat sıklıkla yapılamaz. Direkt işgücü maliyetinin azaltılması ve kontrolüne yönelik geleneksel vurgu halen maliyet azaltma görevine tahsis edilen vasıtaların çoğunu kapsamaktadır. Toplam maliyetlerden ziyade maliyetin bir cephesine yoğunlaşmak bazı fırsatların kaybedilmesine yol açabilir (Hill, 1994:49).

2.2.3. Esneklik

Stratejik açıdan esneklik, işletmenin ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle değiştirebilme yeteneğini ifade eder. Başka bir deyişle, bir işletmenin kullandığı üretim sürecini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilme hızının ölçüsüdür. Ayrıca, kısa dönemde, farklı miktarlarda üretim yapabilme ve yeni ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilme yeteneği de esneklik olarak tanımlanmaktadır (Üreten,1999:72-73). Esneklik, işletmenin faaliyetlerinde hızlı değişim yapabilme yeteneğidir ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak için gereklidir. Esneklik değişim miktarı ve değişim hızı (miktar ve tepki boyutu) ile ölçülebilme özelliğine göre dört türde incelenebilir (Greasley, 1999:312-313):

Ürün Esnekliği: Değişen müşteri ihtiyaçlarına yeni ürün/hizmet tasarımlarıyla çabuk karşılık vermek.

Karma Esneklik: Geniş ürün/hizmet yelpazesi sağlamak.

Hacim Esnekliği: Talepteki değişimlere göre çıktıyı arttırmak, azaltmak.

Teslim Esnekliği: Teslim zamanındaki değişimlere uyum sağlamak.

Tablo 2. 3. Esneklik çeşitleri için miktar ve tepki boyutları

Esneklik Türü	Miktar Esnekliği	Tepki (Hız) Esnekliği
Ürün esnekliği	İşletmenin üretim yeterliğine sahip olduğu ürün çeşitliliği	Üründe ve süreçlerde gerekli değişimi yapabilme hızı
Karma esneklik	Belirli bir zaman süresinde işletmenin teslim edeceği ürün miktarı	Teslim edilen ürün karmasının uyum sağlama süresi
Hacim esnekliği	Belirli bir ürün karmasında işletmenin başarabileceği çıktı miktarı	Çıktının düzeyini değiştirmek için gerekli zaman
Teslim esnekliği	Teslim sürelerini gerçekleştirebilme kapsamı	Yeni teslim sürelerine göre teslimat sistemini yeniden organize etme süresi

İmalatçının rolü, ürün farklılıklarıyla baş edebilmek için yeterince esnek olan ve düşük maliyet sağlayan süreçleri geliştirmeye devam etmektir (Hill, 1994:60). Genelde, üretim esnekliğine yüksek maliyetli çok amaçlı makineler kullanılarak ulaşılır. Doğru bir şekilde uygulanırsa, ileri üretim teknolojileri üretim esnekliğine ulaşma maliyetini azaltır (Ward et al., 1996:600).

Esnekliğe sahip olan işletmenin sağlayabileceği rekabet üstünlüklerinden bazıları şunlardır (Üreten,1999:72-73):

- Müşteri tercih ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verebilme yeteneği artar.
- Ürün değişikliklerinin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi nedeni ile ürünün hızlı ve zamanında teslimi mümkün olur.
- Makine hazırlık maliyetleri, dolayısıyla toplam işlem maliyetleri düşer.
- Müşteri tercihlerindeki ani kaymalar karşısında, sistemin yeni ve farklı ürünlerin üretimine kolaylıkla dönüşebilmesi sayesinde tesis ve makinelerin yeniden tasarımına ilişkin maliyetler düşer.

Esneklik; bir işletmenin rekabetçi kabiliyetini artırma açısından anahtar konumdadır. Belirsizlik esnek olmayan işletmeler için tehdit olabilirken, yüksek düzeyde esnek işletmeler için fırsatlar sağlayabilir (Sackett et al, 1997:362).

2.2.4. Teslimat Hızı

Herhangi bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bu talebin yerine getirilmesi arasındaki zaman teslim zamanıdır. Teslim zamanının uzun veya kısa olması, müşterinin hangi işletmeyi seçeceği açısından önemlidir (Greasley, 1999, 312-313). İşletmeler, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip

olmayabilir; fakat ürünlerinin teslimatını güvenilir ve hızlı biçimde sağlamalıdır. Uzun dönemli başarı için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir (Ward et al., 1996:600). Bazı piyasalarda pazar payı, en azından kısmen işletmenin rakiplerinden daha hızlı teslimat yapmasıyla veya istenen tarihte rakiplerinden daha iyi teslim yapabilmesiyle kazanılabilir. Bundan dolayı, bu şekilde rekabet eden ürünler için bu ihtiyacı karşılayabilecek bir üretim süreci gereklidir. Teslimat hızı konusuna iki açıdan bakılabilir (Demirdögen, 1994:50):

Birincisi, proses ön zamanının müşterinin istediği teslim zamanından kısa olması durumudur ki buna, fiili kapasiteyi arttırmak ve siparişi tamamlamak için gerekli ön zamanın istenen teslim tarihinden büyük olması nedeniyle ulaşmak zordur. Bunu çözmek; kapasiteyi kısa bir dönem için artırma (fazla mesai yapmak), mevcut işi yeniden planlama veya bunların bir bileşimini kullanmak ile mümkün olabilir.

İkinci bakış açısı ise, proses zamanının müşterinin istediği teslim zamanından büyük olması durumudur. Bu durumda müşterinin teslim isteğini ya kısa dönemde kapasiteyi arttırarak veya stok tutarak karşılayabiliriz. Böylece teslimat tarihinden önce üretilen ürünlerin veya parçaların tamamlanmasıyla işlem zamanı azaltılır ve bu tür siparişleri kazanmayı sağlar. (Demirdögen, 1994:50). Stok sistemi kullanmak, teslimat süresini kısaltmada faydalı olabilir. Fakat gelecek talepleri karşılamakla ilgili bazı dezavantajları da vardır. Rekabetçi durumlarda hız hem maliyetleri azaltmak hem de teslim zamanı kısaltmak için kullanılabilir (Greasley, 1999, 312). Fakat aşırı hız, zamanın etkin kullanımı ile eş anlamlı değildir. Zamanın etkin kullanımı ile faaliyetlerin yerine getirilmesi işletmelerin rekabetçi avantaj konumunda daima lider kalmasını sağlayacaktır (Tersine, 1995:8).

Teslimatın hızı kadar teslimatın güvenilir olması da çok önemlidir. Güvenilirlik; herhangi bir ürün/hizmet için müşteriye söz verilen teslim süresini gerçekleştirmeyi temsil eder. Bu yüzden teslim süresinin kısalması ya da teslimat hızının artması, tutarlı biçimde olmaz ise müşteri memnuniyetine yol açmaz. Güvenilirlik, müşterinin ürün/hizmeti teslim alabileceği süre içinde alabileceğine güvendiğinde (inandığında) memnuniyetini arttırabilir. (Greasley, 1999, 312-313). Geç kalan teslimatlar gelecek maliyetleri ve gelirleri de etkiler (Martinich, 1997:46) Yani; ürün maliyetinin yükselmesine ve fırsatların kaybolmasına neden olabilir. Dolayısıyla da bu durum da gelirlerin azalmasına sebep olur.

İşletmeler tam zamanında kendi teslimatlarını yapmazlarsa, piyasadaki rekabet etkinliklerini kaybederler. Bu yüzden teslimat hızı kadar teslimat

güvenilirliği de çok önemlidir. Teslimat güvencesi veya tam zamanından teslim, anlaşılmiş tarihte sipariş edilmiş ürünün tedariki anlamına geldiğinden teslimat güvencesi üretim ve dağıtım fonksiyonlarının her ikisiyle de ilgilidir (Hill, 1994:53). Dolayısıyla teslimat hızı ve güvenilirliğinde, üretim kabiliyetinin başarısı kadar departmanlar arasındaki uyum (özellikle üretim ve pazarlama arasındaki uyum) teslimat hızı ve güvenilirliğine etki etmektedir.

2.3. ÜRETİM STRATEJİSİ KARAR ALANLARI

İmalat stratejisi içeriğinin ikinci grubu stratejik karar kategorileri veya karar alanlarıdır (Avella et al., 2001:139). Literatürde üretim stratejisiyle ilgili kararların farklı şekillerde gruplandırıldıkları görülmektedir. Hayes ve Wheelwright bu kararları kapasite, tesisler, teknoloji, dikey büyüme, insan gücü, kalite sistemleri, üretim planlama-kontrol sistemleri ve organizasyon şeklinde sekiz grupta toplamaktadır (Hayes ve Wheelwright, 1987). Skinner, satın alma, kapasite, tesislerin sayısı ve büyüklüğü, teçhizat ve proses teknolojisi, üretim planlama ve stok kontrol sistemleri, kalite kontrol sistemleri, maliyetlendirme ve yönetim bilişim sistemleri, personel yönetimi ve organizasyon yapısı ile ilgili kararlar şeklinde sınıflandırmaktadır (Skinner, 1978). Buffa, üretim sisteminin konumu, kapasite, yerleşim, ürün/proses teknolojisi, işgücü ve iş tasarımı, operasyon kararları, tedarikçiler/dikey büyüme olarak sınıflandırmaktadır (Buffa, 1984). Bu kararların hepsini içine alan bir karar modeli, bir üretim firmasının stratejik yeteneklerini belirlemektedir.

İmalat stratejisi karar alanlarını Ward ve arkadaşları; süreç teknolojisi, kapasite, ekipman, dikey bütünleşme, kalite sistemleri, üretim ve stok kontrol sistemleri, işgücü yönetimi ve üretim organizasyonu olarak sınıflandırmıştır (Ward et all, 1996: 601). Mills ve arkadaşları karar alanlarını ekipman, kapasite, dikey bütünleşme, üretim süreçleri ve kontrolü, insan kaynakları politikası ve performans ölçümü olarak incelemiştir (Mills et all, 1995:40).

Diğer taraftan üretim karar kategorilerini Tunaly, çatı ve alt yapı olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Çatıyı; kapasite, ekipman, teknoloji ve dikey bütünleşme oluşturmaktadır. Alt yapı ise işgücü, kalite ve organizasyondan oluşmaktadır (Tunaly, 1992:6). Yine, Hayes ve Wheelwright (Hayes and Wheelwright, 1984), Hayes ve arkadaşları (Hayes et all, 1988), Tunaly (Tunaly, 1992) ve Avella ve arkadaşları

(Avella et al., 2001) tarafından yapılan sınıflandırmalarda da stratejik karar kategorileri; yapısal ve alt yapısal olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

Yapısal kararlar uzun vadeli etki yapar, tersine çevirmek ya da yeniden yapmak zordur. Kapasite (miktar, zaman, tür), tesisler (boyut, yerleşim, uzmanlaşma), teknoloji (ekipman, otomasyon, bağlantılar) ve dikey entegrasyon (yön, seviye, denge) gibi kararlar yapısal kararlara örnek olarak verilebilir. (Avella et al., 2001:139).

Alt yapısal kararlar daha çok taktik kararlar olarak düşünülebilir. Çünkü bunlar işletmenin spesifik operasyonları ile ilgilidir ve çok yüksek sermaye gerektirmez. İşgücü (beceri seviyesi, maaş politikaları, güvenlik), kalite (hata önleme, izleme), üretim planlama/malzeme kontrol (kaynak politikaları, merkezileştirme, karar kuralları), örgüt (yapı, kontrol/ödül sistemleri, çalışanların rolü), yeni ürün geliştirme süreci, performans ölçümü ve ödül sistemi gibi kararlar alt yapısal kararları oluşturmaktadır. Geçmişte üst yönetim sadece yapısal karar alanları ile ilgili idi. Günümüzde ise uzun vadede rekabet edebilirlik arayışı içinde olan dünya sınıfı üreticilerin alt yapısal karar alanlarına da (özellikle işgücü yönetimi ile ilgili olan) aynı dikkati gösterdikleri gözlenmektedir (Avella et al., 2001:139).

Stratejik karar alanlarındaki kararlar birbirleriyle çok yakından ilgilidirler. Örneğin yıllık kapasite üretim miktarıyla; satın alma politikaları dikey entegrasyonla; iş gücü politikaları seçilen proses ile çok yakından bağlantılıdır. Bu kararlara dayalı olarak oluşturulacak üretim stratejisi, uygulanacak üretim sürecinin yapısını yansıtabilecektir. Karar kategorilerinin her biri açısından üretim prosesine bakılabilir. Örneğin kalite perspektifinden bakıldığında istenen kaliteyi sağlamada ne tür bir proses teknolojisi gereklidir? İnsanlar kalite geliştirmeye nasıl yardımcı olacaklar? Proseste ki bütünleşme derecesi kalite geliştirmeyi nasıl etkileyecek? Kullanılacak prosese, üretim kabiliyetleri ile ilgili perspektiften bakıldığında her bir kategorideki durumların nasıl değişeceğini belirtme imkanı doğacaktır? Farklı bir kapasite politikası, kullanılacak prosesi nasıl etkileyecektir? Bu gibi soruları cevaplandırmak için üretim stratejisi, çok sayıda alternatif ve değişim önerileri sunacaktır. Bunlar arasındaki ilişkilerin analiziyle, uygulanacak prosesin ne tür elemanlardan meydana geleceği belirlenecektir (Çil, 1997:8-9).

Stratejik kararlarda önemli olan, üretim rekabet önceliklerini (üretim stratejisini) desteklemesidir. Dolayısıyla bu karar alanlarında yapılacak düzenlemeler rekabet önceliklerine göre şekillenmelidir. Diğer taraftan rekabet öncelikleri de karar

alanlarını dikkate almadan rekabet önceliklerini (üretim stratejilerini) oluşturmamalıdır.

Daha önce belirttiğimiz gibi üretim stratejisi karar alanları bu çalışmanın asıl konusunu oluşturmamaktadır. Kaldı ki bu üretim karar alanlarının her birisi başlı başına bir çalışma konusu teşkil etmektedir. Bu çalışma kapsamında üretim karar alanları ile ilgili bu kadar açıklama ile yetinilmiştir. Önemli olan karar alanlarının rekabetçi öncelikleri veya üretim stratejilerini destekleyecek şekilde oluşturulmuş olmasıdır. Diğer bir deyişle, üretim stratejilerinin karar alanları doğrultusunda ve işletmenin yetenek ve yeterlilikleri dikkate alınarak uyum içerisinde oluşturulmasıdır. Aksi takdirde üretim stratejisinin dolayısıyla işletmenin başarılı olması çok zordur.

2.4. ÜRETİM STRATEJİSİ İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Üretim stratejisi ile işletme performansı arasındaki bağlantı üretim yönetimi ve üretim stratejisi literatürlerinde uzun zamandan beri birçok araştırmaya konu olmuş ve hem teorik olarak hem de deneysel olarak birçok defa dile getirilmiştir. Örneğin, Skinner, (1969) ve Hayes ve Wheelwright (1984) gibi uzak geçmişteki bazı çalışmalar üretim stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ele almışlarken, daha yakın geçmişteki bazı araştırmalar ise (örneğin, Swamidass ve Newell, 1987; Vickery ve arkadaşları, 1993; Ward ve arkadaşları, 1994) bu iki faktör arasındaki ilişkiyi deneysel olarak incelemişler ve arada önemli bir ilişki olduğunu göstermişlerdir.

Swamidass ve Newell (1987), üretim stratejisi ile işletme performansı arasındaki bağıntıda çevresel faktörlerin önemli bir yer teşkil ettiğini ortaya koymuştur. Daha sonraki çalışmalarda da (örneğin; Ward ve arkadaşları 1995, Ward ve arkadaşları 1996) çevresel faktörlerin etkisi deneysel olarak incelenmiş ve gerçekten de çevrenin üretim stratejisini etkilediği ve dolayısıyla da işletme performansını etkilediği gösterilmiştir.

Bilindiği gibi, üretim stratejisinin en önemli dört faktörü maliyet, kalite, esneklik ve teslimat hızı daha önceki kısımlarda bahsedilmiş olup bu dört faktörün işletme performansı üzerine önemli etkileri olacağı bu çalışmanın en önemli çıkış noktalarından bir tanesidir. Literatüre bakıldığında üretim stratejisinin alt bileşenleri genellikle bir bütün olarak ele alınmış ve bütün olarak ele alındığında üretim

stratejisinin işletme performansına pozitif etkileri olduğu bir çok araştırmada gösterilmiştir (örneğin; Tracey ve arkadaşları 1999, Ward ve arkadaşları 1995, Richardson ve arkadaşları 1985, Swamidass ve Newell, 1987).

Innis ve Lalonde'nin (1994) çalışmasındaki 32 değişkenden en yüksek dereceyi alan özellik, müşteriler için fiyat değişkeni olmuştur. Bir üretici firmanın rekabetçi fiyat teklif edebilme yeteneği, tedarik zinciri boyunca elde ettiği malzemelerin maliyetlerinden etkilenmektedir (Bresticker, 1992; Davis, 1993). Diğer yandan üreticinin belirlediği fiyat, hem kendi karlılığını hem de elde edebileceği pazar büyüklüğünü ve dolayısıyla işletmenin genel anlamdaki performansını pozitif yönde etkileyecektir (örneğin, Tracey ve arkadaşları, 1999). Üretim stratejisinin fiyat (maliyet) bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, üretim fiyat stratejisi ne kadar iyi belirlenmişse, genel işletme performansı o kadar iyi olacaktır.

Kalite, gerek küresel pazarlarda gerekse de yerel pazarlarda çok önemli bir rekabet aracı olmuştur (Garvin, 1988; Flynn ve arkadaşları, 1994; Anderson ve arkadaşları, 1995). Bir takım çalışmalar kalitenin performans ile bağlantılı olduğunu göstermiştir. Örneğin, Ferdows ve DeMeyer (1990) ve Noble (1995) etkin üretim stratejilerinin temelinde kalite olduğunu iddia etmektedirler. Türkiye'de otomotiv sanayi ve beyaz eşya yan sanayinde Ulusoy ve ekibinin yaptığı çalışmalarda kalitenin çok önemli olduğunu göstermişlerdir (Ulusoy ve arkadaşları 1997, 1999). Dolayısı ile üretim stratejisinin kalite bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Üretim stratejisinin esneklik bileşeni (gerek ürün esnekliği gerekse de miktar esnekliği) ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Örneğin, Swadimass ve Newell (1987) performansın spesifik bir üretim stratejisi olan esneklik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Öyle ki, üretim esneklik stratejisi ne kadar iyi ise, genel işletme performansı o kadar iyi olacaktır.

Teslimat sürelerinin düşürülmesi günümüz üretim firmalarının rekabet avantajı sağlayabilmek için çözümlenmesi gereken en önemli konulardan biridir (örneğin, Stark, 1989; Goldhar ve Lei, 1991; Lalonde ve Powers, 1993; Holcomb, 1994). Siparişlere hızlı cevap verebilme sonucunda taşıma maliyetleri düşürülebilir ve müşteriler ihtiyaç duydukları ürünlere istedikleri anda ulaşabilirler. Bunun sonucunda da müşteri memnuniyeti, satış hacmi ve pazar payı artar (Stalk ve Hout,

1990; Blackburn; 1991). Dolayısıyla, üretim stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kısacası, literatüründe genel kabul gördüğü üzere üretim stratejileri ile işletme genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.5. PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Pazarlama stratejisi bir işletmenin pazarlama amaçlarını başarmak ve müşterilerin önem verdiği gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturduğu karar ve faaliyetler bütünüdür (Day, 1990, Cravens, 1999). Pazarlama stratejisi, pazarlama hedeflemesi, pazarın bölümlere ayrılması gibi konularda alınan kararlarla ilgili olup ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon kararları ile ilgili pozisyon alma stratejisinin geliştirilmesidir (Corey,1991; Hunt ve Morgan, 1995; Kotler 1994). Pazarlama stratejilerini dört ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; Mamul Stratejileri, Fiyat Belirleme, Dağıtım ve Tutundurmadır.

2.5.1. Mamul Stratejileri

Mamul mal ve mamul mala ilişkin faaliyetler pazarlama çalışmalarının temelini oluştururlar. Çünkü mamul planlama ve geliştirme bir işletmenin pazarlama eylemlerinin başlangıcıdır. Önce üretilecek mal düşüncesi doğar, arkasından bu mal için uygun ve yeterli pazar olup olmadığı incelenir, inceleme sonuçları olumlu ise mal planlaması yapılır ve mal geliştirilir (Ayhan, 1992:75).

Bir mal, pazarın ihtiyacına uygun değilse uzun süre satılamaz. Belki malın pazara sunulduğu ilk günlerde bir talep yaratabilir ama daha sonra alımlar tekrarlanmaz. Bir işletmenin başarısı her şeyden önce pazara uygun bir mal üretip pazarlanmasına bağlıdır. Mal pazara uygun değilse üretim ve pazarlama kaynakları boşuna harcanmış olur (Cemalcılar, 1996:81).

Mamulün stratejik bir karar değişkeni olarak işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması; fiyat, tutundurma ve dağıtım kanallarını şekillendirmesi esasına dayanır. Diğer bir deyişle mamul mal programının çıktısı olan mamul mal, diğer pazarlama programlarının girdisini oluşturmaktadır.

2.5.1.1. Mamul karması stratejileri

Pazarlama yöneticisinin en temel görevlerinden birisi; üretim, satış, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtımda etkinlik yaratacak uygun ürünleri bir karma

içinde birleştirmektir. Tüketicie sunulan bu mamul grubuna mamul karması denilmektedir (Özkale, vd., 1995:10). Küçük işletmelerde mamul karması birçok üründen oluşurken, büyük ve uluslararası işletmelerde binlerce mamul yer alabilmektedir. Mamul karmaları genellikle genişlik, derinlik ve uzunluk açısından ele alınır. Genişlik tek bir firma tarafından pazarlanan farklı mamul hatlarını içermektedir. Mamul hatları; beraber kullanılan, aynı hedef grubuna sunulan, aynı dağıtım kanallarında yol alan benzer mamulleri içermektedir. Uzunluk, her bir mamul hattında yer alan birim sayısıdır. Derinlik ise her bir mamule bağlı olarak üretilen farklı modeller olarak düşünülebilir. Mamul karmasının üç boyutu firmanın mamul stratejisini belirlemek açısından önemli bir başlangıç noktası olabilir. Firmalar büyümeyi bu üç boyutta yürütebilirler. Birinci olarak yeni mamul hatları ekleyerek farklı hedef gruplara hitap edebilirler. İkinci olarak mamul sunumlarını derinleştirerek farklı mamullere girebilirler. Üçüncü olarak da mamul hattını uzatabilirler. Örneğin; General Motors yeni Saturn bölümünü açarak ve Cadillac kısmına yeni Allente modelini ekleyerek mamul hattını uzatmıştır.

2.5.1.2. Marka stratejisi

Marka, bir ürünü veya hizmeti rakip ürün ve hizmetlerinden ayırt edebilmek ve tüketicilere yüksek ve sürekli bir kalite güvencesi verebilmek için ürüne ve hizmete verilen görsel dizayn veya isimdir. Farklılık bir markanın konumlandırmasını yansıttığı gibi, markanın kişiliğini ve hatta her ikisini birlikte yansıtabilir. Başarılı markalar, hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerini karşılayanlardır. “Konumlandırma” genellikle tüketicilerin marka ile ilgili zihinlerindeki farklılıkları gösterecek şekilde kullanılmaktadır.

Bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla; kişi adları, sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir.

Ünlü pazarlama gurusu Don Schultz’a göre; marka onu yaratanların kim olduklarını, neyi nasıl yapmak istediklerini anlatan bir özetir. Marka denilen kavram; onu yaratan kurumun misyonu, ürünü, hedefleri, değeri, verdiği sözleri ve en önemlisi de gerçeğini içerisinde barındırmaktadır. Markalar mamulleri rakiplerden ayırıcı isimlerden, sembollerden ve şekillerden oluşmaktadır. Markalar, tüketicilerin

mamulleri tanımlarını ve tekrar satın alabilmelerini sağlarlar. Aynı zamanda markalar kalıcı fiyat-kalite imajı yaratarak mamullerin pazarda başarılı olmalarını sağlarlar. Markalı yeni ürünler pazara girişte tanınma ve tutunma açısından daha büyük şansa sahiptirler ve tüketicinin dağıtım kanalı üzerindeki kontrolünü de kolaylaştırırlar (Özkale, vd., 1995:12).

Marka çeşitleri aşağıdaki gibi gruplanabilir.

Resim Markası: Bu tip markalar bir resimden oluşmakta ve genellikle kelimeler veya bir metinle tamamlanmaktadır.

Kelime Markası: Her kelime markası fonetik olarak kulağa iyi gelmeli, negatif bütünleşmeler çağrıştırmamalı, yabancı bir dilde söylenebilmesi ve mümkün olduğunca kısa olmalıdır. Kelime markası şekil açısından basit olmalı ve küçültülmüş haliyle de rahat okunabilmelidir.

Harf Markası: Bu marka tipi genellikle uzun kurum isimlerinin neticesinde oluşmaktadır. Genellikle kelimelerin baş harflerinden meydana gelmektedir. Harf markasının bazı avantajı ve dezavantajı mevcuttur. Avantajı, işaret karakterine sahip olması, dezavantajı ise net olmayan enformasyon özelliğidir.

Kombine Edilmiş Marka: Bir marka kombinasyonu en azından iki unsuru şart koşar, yani yukarıda tarif edilmiş olan kelime, harf veya resim markaları birleştirilebilir ve ayrıca özel unsurlar da eklenebilir (Kotler, 2002.76).

2.5.2. Fiyat Belirleme

Pazarlama açısından fiyata bakıldığında pazarlama karışımının öteki elemanları birer maliyet ya da gider öğeleri iken, fiyat pazarlama açısından gelir yaratan elemandır. Uygulamada fiyat, ekonomi kuramındakinden daha karmaşık olup çeşitli boyutları vardır. Örneğin, bir malın fiyatı olması gerekenden çok düşükse ya o malda bir eksiklik ve kusur ya da malla ilgili bazı servislere dolayısıyla ek harcamalara gereksinme vardır. Büyük bir olasılıkla da satıcı zor durumdadır. Fiyatın asıl bu boyutları pazarlama yöneticilerine hedef pazarlar için uygun pazarlama karışımları hazırlama olanağı yaratır. Ancak birçok işletme fiyatlamayı iyi yürütemez. Bu konuda en çok yapılan yanlışlıklar maliyetlere çok ağırlık vermek, fiyatı pazar konumlama stratejisinin doğal bir elemanı gibi ele almak yerine, pazarlama karmasının öteki elemanlarından bağımsız olarak düşünmek, farklı ürün ve pazar dilimleri için fiyatı yeterince değiştirmemektir.

Pazarlamada fiyat, basit olarak alıcıların bir mal veya hizmeti elde etmek için ödemeleri gereken paradır. Belirli kalitedeki bir malın fiyatı, o ürünün belirli bir miktarı için satıcıya verilmesi gereken para miktarıdır (Cemalcılar, 1996, s:34).

Başka bir tanıma göre fiyat, belirli bir ürün veya hizmetin faydasını belirli bir para tutarına eşitleyen bir sayıdır. Bir mal veya hizmetin faydası ya da mal ve hizmetten beklenenler, üretimci, toptancı, perakendeci ve tüketicilere göre değişir. Örneğin bu faydalar perakendecilikte ek servis, kalite, teslim, ambalaj vb gibi faktörlerdir. Bu gibi faktörlerin bileşimi değiştikçe, fiyat da ona bağlı olarak değişir. Öte yandan örneğin, transistör bir cep radyosunun fiyatı, dağıtım kanallarının değişik noktalarında farklılık gösterir. Bu durumda oluşan farklı fiyatlar, bir yandan kanaldaki çeşitli araçların (toptancı, perakendeci, v.b.) ek hizmetlerinin (maliyetlerinin), diğer yandan da değişen pazar koşullarının bir sonucudur. Örneğin; cep radyosunun göstergesi ışıklı veya alarm saatlisini isteyen bir tüketiciye, standart modele göre farklı bir fiyat uygulanır. Kredili alımlar ve taksitli satışlar (örneğin, fasikül satışları) da fiyatların tüm kanal boyunca değişiklik göstermesine yol açar.

Daha önce değinildiği gibi alıcı ya da tüketici açısından bakıldığında, 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. Tüketicinin etkinliği kuramına göre, tüketici tüketim maliyetini en küçükleştirip, faydasını en büyüktürmeye çalışır. Dolayısıyla tüketici açısından bir ürün veya hizmetin faydası, o ürün veya hizmet için harcanan para ile birlikte zaman ve enerji harcamalarını da içerir (Cemalcılar, 1996:45).

Bir malın fiyatının pahalı olarak algılanıp algılanmaması, kişinin o günkü kazanç durumu ile satın alacağı veya malı elde etmek için katlanacağı zahmetle ilişkilidir. Dolayısıyla bir mal veya hizmetin fiyatı, kişiden kişiye düşük veya yüksek görünebilir.

2.5.2.1. Fiyatlandırma hedef ve faktörleri

Fiyatlandırmada güdülen amaç veya hedefler genel olarak işletme ve pazarlama amaçlarıdır. Zira yönetim sadece fiyatla değil, tüm diğer karar değişkenleriyle de belirli pazarlama hedeflerine ulaşmaya çaba göstermektedir (Cemalcılar, 1987). Bir işletmenin belirli bir mamulü için fiyat belirlerken ulaşmak istediği genel işletme ve pazarlama hedefleri şunlardır:

- Karın maksimizasyonu,
- Hedef kar (yatırım karlılık oranı),
- Pazar payı (pazara derinliğine girme),
- Satış gelirlerinin maksimizasyonu
- Pazarın kaymağını alma.

Bir işletmenin fiyatlandırma hedeflerini; kara yönelik fiyatlandırma hedefleri (belirli bir miktar kar elde edebilmek, kar maksimize etmek), satışa yönelik fiyatlandırma hedefleri (satış hacmini artırmak, belirli bir pazar payı almak) ve statüyle ilişkili fiyatlandırma hedefleri olarak da ifade edebilmek mümkündür.

Yöneticilerin fiyatlandırma sürecinde kararlarını etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Bunlar:

1. Mamulün üretim veya alım maliyeti: Uygulamada en sık olarak kullanılan yöntemdir. İşletmenin en belirgin olarak denetleyebileceği bir faktör olup; birim sabit maliyet, birim değişken maliyet, ortalama birim maliyet, birim satış fiyatını belirlemede yaygın olarak kullanılır.

2. Mamule olan talep: Talebin elastikiyetine göre belirlenir. Talep konusundaki bilgiler maliyettekilerden daha az; belirsizlik ve tahmin güçlüğü daha fazladır. Bazı mallar için talebe göre fiyatlandırma da yapıldığı görülmektedir.

3. Rekabet durumu: Her mal için bir rekabet söz konusudur. Rekabetin yoğunluğu fiyatların düşük tutulmasına neden olurken, daha az rekabetin olduğu alanlarda fiyatlar yüksek tutulmaktadır.

4. Hedef alınan pazar payı: Eğer işletmeler buldukları sektörde yüksek bir pazar payı elde etmek isterlerse genelde fiyatlarını düşük tutmaktadırlar. Dolayısıyla işletmenin gelmek istediği yere göre fiyatlama yapılmaktadır.

5. Pazarın kaymağını alma veya pazara derinliğine girme stratejisi: Bir mal pazara girerken kısa sürede yüksek gelir elde etmek amaçlandığında fiyat yüksek tutulmaktadır. Bunun yanında pazarda iyi bir yer edinerek diğer firmalara karşı bir avantaj elde edilmek isteniyorsa bu durumda daha makul bir fiyat belirlenir.

6. Mamulün önceden beri piyasada bulunması: Bir malın yeni veya eski olması fiyatını etkilediği gibi, aynı zamanda nihai kullanım yeri ve amacı da fiyatı etkilemektedir. Bazı endüstriyel malların bulunduğu pazarlarda rekabet pek olmaz.

7. Dağıtım kanallarının tipi ve kullanılan araçlar: Hem toptancıya hem de perakendeciye mal verilmesi, toptancıya daha düşük fiyatla verilmesini gerekli kılar.

8. Kullanılan tutundurma yöntemleri fiyatlandırma hedeflerini etkilemektedir: Bir malın piyasada önemli bir yere gelmesi için yapılan masraflara perakendeci ve aracılar da katılıyorsa, bu durumda fiyatta makul bir indirim yapılabilir. Aksi durumlarda fiyat daha yüksek olacaktır.

2.5.2.2. Fiyatlandırma yöntemleri

İşletmelerin bir malın fiyatını belirlerken bazı çıkar gruplarını dikkate alması gerekmektedir. Bu gruplar içinde yer alan çevreler şunlardır: Aracı kuruluşlar, rakipler, üretim faktörleri, hükümet ve işletme içindeki bölüm yöneticileridir. Malların fiyatlandırılmasında genel olarak kullanılan yöntemler şunlardır:

1. Maliyete dayalı fiyatlandırma: Bu yöntemde, bir malın satış fiyatı, toplam birim maliyeti üzerine, belirli bir birim kar eklenerek belirlenir. Eklenen kar belirlenen bir tutar olabileceği gibi, birim maliyetin bir oranı (yüzdesi) da olabilir. Üreticilerin uyguladıkları bu fiyatlandırma, maliyet artı adıyla da bilinir. Eğer malın maliyeti önceden kestirilemiyorsa bu yöntemin uygulanması, özellikle talebin yüksek ve rekabetin az olduğu durumlarda faydalıdır. Mesela; sipariş üzeri üretilen mallar, uzun sürede üretilen mal ve hizmetler bu yöntemle fiyatlandırılır. Malın üretimi tamamlandıktan sonra maliyeti hesaplanır ve üzerine anlaşılan kar marjı eklenir. Devletin yatırım projelerinde de bu yöntem uygulanmaktadır. Bu yöntem özellikle enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde geçerli olmaktadır.

2. Talebe dayalı fiyatlandırma: Bu yöntemde, mala olan talep göz önünde tutularak mal fiyatlanır. Eğer mal çok talep ediliyorsa (malın talebi güçlü ise) mala yüksek fiyat konur; talep azsa mal düşük fiyatlanır. Bu yöntemde göre, ilk yapılacak iş farklı fiyatlarda talebin ne olacağını kestirmektir. Sonuçta, en çok toplam geliri sağlayacak fiyat seçilebilir. Kuşkusuz bu yöntemde talebin tahmini çok önemlidir. Talebe dayalı fiyatlamada, maliyete dayalı fiyatlamalara göre daha yüksek karlar elde edilebilir. Eğer tüketiciler malı, maliyetinden çok daha yüksek ölçülerde değerlerlerse fiyat, dolayısıyla kar da o ölçüde yükselir. Kuşkusuz düşük fiyatla malı pazarlayacak rakiplerin olmaması durumunda bu uygulama geçerli olabilir.

3. Rekabete dayalı fiyatlandırma: Bu yöntemde, maliyetlere ve gelirlere göre rakiplerin fiyatlarına daha çok önem verilir. Eğer rekabet eden mallar homojen ise ve fiyat pazarda geçerli en önemli etkense, bu yöntem uygulanır.

Ancak rekabete dayalı fiyatlamada, rakiplerin fiyatlarının aynen uygulanması söz konusu değildir. Fiyatlandırma rakip fiyatlarının belirli bir miktar üstünde ya da

altında fiyatlanabilir. Önemli olan malın fiyatını sıkı sıkıya maliyete ya da talebe bağlamamaktır. İşletmenin maliyetleri veya malına olan talepleri değişebilir, ancak rakipler fiyatı değiştirmedeği sürece fiyat değiştirilmez. Maliyet ya da talep değişirse de rakipler fiyatı değiştirirse, fiyat değişikliğine gidilir.

2.5.2.3. Fiyat politikaları

Bir işletmenin her şeyden önce, piyasaya sunmak istediği ürünle neyi gerçekleştirmek istediğine karar vermesi gerekir. Bu da politika ve strateji saptanması anlamına gelir. Politika işletmenin yönetilmesinde genel bir rehber ve hareket planıdır. Eğer işletme hedef pazarını ve pazar konumlamasını dikkatli bir şekilde seçmişse, bu takdirde fiyat da dahil olmak üzere pazarlama karışımı stratejisi oldukça açık olacaktır. Örneğin, bir otomobil firması (GM-Opel) yüksek gelir dilimlerine hitap eden bir araba (örneğin, Opel Vectra) üretmeye karar vermişse, fiyat da ona göre yüksek olacaktır. Dolayısıyla fiyatlandırma stratejisi, daha önceden pazar konumlamasına ilişkin alınan karara bağlıdır. Bunun yanında işletmelerde fiyat kararları, genel amaçlar doğrultusunda saptanan, belirli bazı yönetsel politikalara dayanır. Aşağıda özetlenen bu politikalar, işletmenin ne gibi fiyatlandırma durumlarıyla karşılaşabileceğini ve bunları nasıl çözümlene yoluna gideceğini açıklamaktadır. Kısaca fiyatların ne kadar esnek olacağını, ürünün hayat devresi boyunca hangi düzeylerde saptanacağını, taşıma giderlerinin ne şekilde hesaba katılacağını, ıskonto ve tavizlerin kimlere nasıl ve ne zaman verileceğini ortaya koymalıdır.

2.5.3. Dağıtım ve Dağıtım Kanalı

Üretimle tüketim arasında yer, zaman, miktar ve kalite açısından uyumsuzluklar ortaya çıkar. Üretilen mal ve hizmetlerin tüketimle uyumlu bir şekilde akışını sağlayacak, üretimle tüketimi uyumlayacak üçüncü bir fonksiyon gereklidir. Bu uyumu sağlayacak fonksiyon da dağıtımdır.

Dağıtım; bir mal veya hizmeti üretildiği yerden tüketildiği yere götürmek için gerekli tüm çabalardan oluşmaktadır (Tuncer, 1992:145). Dağıtım kanalı ise, malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu yapıdır (Mucuk, 2001:250).

Üretici veya imalatçılar dağıtım kanalında yer alır. Malların yer değiştirmesi sonucunda üretici işletmesi içindeki örgüt birimleriyle malların hareketini sağlar. Tüketiciler de malların fiziksel hareketini sağladıkları için dağıtım kanalının bir ucunda üretici, diğer ucunda tüketici ve ikisinin arasında da aracı kuruluşlar bulunur.

ÜRETİCİ ⇒ ARACI ⇒ TÜKETİCİ

Bir işletme, kendi olanaklarıyla dağıtım sistemini oluşturabileceği gibi, mevcut olan ve başkalarının da yararlandıkları dağıtım sistemini de kullanabilir.

2.5.3.1 Fiziksel dağıtım

Fiziksel dağıtım, mamullerin üretim aşamasından geçtikten sonra tüketiciye teslimine kadar yapılan işlemler olarak tanımlanır ve bazı hallerde hammaddenin üretim kaynaklarından fabrikaya üretim alanına gelişiyile ilgili işlemleri de kapsar (Cemalcılar, 1987). Mamulün depolanması, sınıflandırılması, nakliyesi, ambalajlama, stok kontrolü, fabrika ve depo yeri seçimi, siparişlerin işlenmesi ve müşteri hizmetleri, v.b. işlemler fiziksel dağıtım kapsamına girer.

Fiziksel dağıtımın iyi bir planlamaya tabi tutulmasının işletmeye sağlayacağı çeşitli yararların başlıcaları şunlardır:

- Malların akışı ve stoklanmasıyla ilgili eylemlerin dikkatle planlanması ve yönetilmesine karşın, bir sipariş alındığında elde mal bulunmama olasılığını en az düzeyde tutma olanağı sağlar. Gerçek satış hacmi yükselir. Müşteriye yapılacak hizmetlerin zamanında yerine getirilme olanağı doğar.
- Müşterinin stoklarını azaltabilir. Güvenilir bir dağıtım sistemi müşterinin siparişlerini zamanında karşılamayı sağlar. Sonuçta, vereceği siparişin zamanında karşılanacağına güven duyan müşteri, kendi stokunda bulunduramama kuşkusundan uzak ihtiyaç duyduğu stokları azaltma yoluna gider. Sermaye maliyeti oldukça yüksek bir ekonomide bu durum önem kazanmakta, üretici firmaya yarışmacı üstünlük sağlamaktadır.
- Üretici – müşteri ilişkilerini güçlendirir. Özenle düzenlenmiş bir fiziksel dağıtım sistemi, üreticinin müşterileriyle olan ilişkilerinin sağlamlaştırılmasına ve bu ilişkilerin sürekliliğine katkıda bulunabilir.
- Fiyat indirimi olanaklarını arttırabilir. Fiziksel dağıtım sisteminin daha etkin duruma getirilmesi, dağıtım masraflarında tasarruf sağlar. Bu

tasarruflar mamulün toplam maliyetini azaltacağından, müşterilere yeni fiyat indirimleri sağlanabilir.

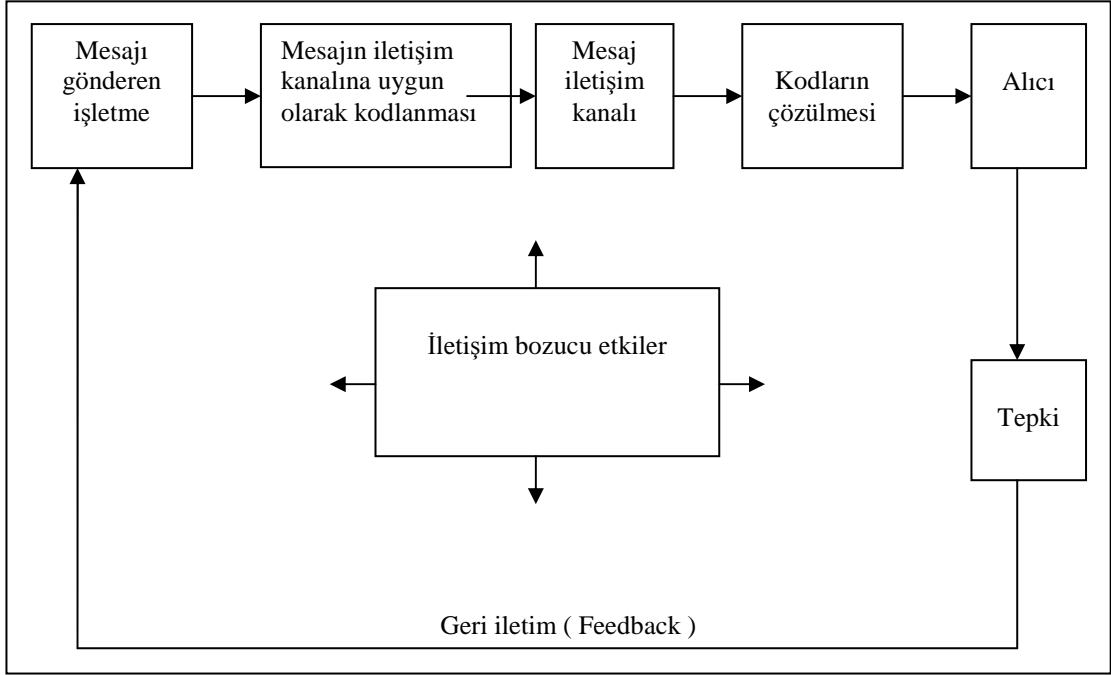
- Yeni pazarlara ulaşma gerçekleşir. Fiziksel dağıtım eylemlerini etkili biçimde yürüten işletme, uzak pazarlarda da rekabet etme fırsatını bulur. Böylece işletme satışlarının artmasında etkisi olan dağıtım faaliyetlerini de genişletebilir.
- Talep elde etme eylemlerine daha rahat eğilebilir. Fiziksel dağıtım eylemlerinin etkinleştirilmesi sonucu pazarlama personeli pazarlamanın temel fonksiyonlarından olan talep elde etme işine zaman ayırabilir.

2.5.4. Tutundurma Stratejileri

Pazarlama karmasına ilişkin son karar grubu, tutundurma kararlarıdır. İşletme tüketicinin ihtiyaç ve isteklerinde uygun malı, uygun bir fiyatla, uygun dağıtım olanaklarıyla hazırlasa bile, hedef pazardaki tüketicilere işletmeyi ve mallarını tanıtamıyorsa, sunduğu hizmetlerden haberdar edemiyorsa ve onları satın almaya ikna edemiyorsa pazarlama programının başarı şansı da olmayacaktır. İşte bu eksiklik tutundurma kararları ile giderilebilir.

Tutundurma; işletme tarafından alıcılarla iletişim kurmak ve hizmetleriyle ilgili bilgi vererek, işletme yararına gerekli diğer değişiklikleri sağlamaya yönelik pazarlama çabalarıdır. Bu konudaki kararlarda, hedef pazarın iyi belirlenmesi, alıcıların ve özelliklerinin belirlenmesi, onları etkileyen güdülerin incelenmesi gerekir. Bu çalışmalardan sonra işletme tutundurma programını hazırlar.

Bir iletişim süreci olarak firmanın tutundurma eylemini Şekil 2.1.'deki gibi gösterebiliriz;



Şekil 2.1. İletişim süreci (Yükselen, 2001:229)

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere iletişim süreci mesaj gönderme ile başlar. Mesajı gönderen işletme, kanalına uygun şekilde mesajını hazırlar. Örneğin; mesajını gazete, dergi gibi araçlarla iletmek istiyorsa, mesajın başlıklarını, ara başlıklarını, metnini vb. faktörleri hazırlar; böylece mesaj, iletişim kanalına uygun şekilde kodlanmış olur. Hazırlanan mesaj, seçilen reklam ortamında önceden planlanan bir süre boyunca hedef alıcı kitlesine iletilir. Alıcı, iletilen mesajı algılar ve bu algılama son aşamada tepkiye dönüşür. Alıcının tepkisi geri iletim sistemi ile mesaj sahibi işletmeye ulaşır.

İşletmenin ilettiği mesaja karşı alıcının çeşitli tepkileri olabilir. Söz konusu tepkiler çeşitli modellerle açıklanmıştır. Bu modellerden en önemlisi **AIDA Modeli**'dir. AIDA modeli, tutundurma fonksiyonlarını birbirini izleyen aşamalar halinde vermektedir (Yükselen, 2001:229):

- 1- Dikkat çekmek (Attention)
- 2- İlgi uyandırmak (Interest)
- 3- İstek uyandırmak (Desire)
- 4- Harekete geçirmek (Action)

Söz konusu fonksiyonlar ve modelin aşamaları şöyle açıklanabilir;

Dikkat Çekmek: İşletme, öncelikle neler sunduğunu tüketiciye duyuracak, onu mamulden haberdar ederek dikkatini çekecektir.

İlgi Uyandırmak: Malın varlığından haberdar olan tüketicinin o mala ilgi göstermesi sağlanacaktır.

İstek Uyandırmak: İlgi olumlu yöne çekilerek değerlendirme, malı satın alma arzu ve isteğine dönüştürülecektir.

Harekete Geçirmek: Satın alma isteğinin satın alma eylemine dönüşmesiyle satış gerçekleştirilecektir.

Mesajın başarıyla alıcıya iletilmemesi ya da hedef alıcıda beklenen tepkiyi yaratamamasının, diğer bir ifadeyle tutundurma çabalarının başarılı olmamasının nedenleri vardır. Tutundurma çabalarını bir iletişim süreci olarak kabul edersek, bu iletişim sürecinde aksaklıkların olabilmesi doğaldır. Burada amaç, ortaya çıkabilecek bu aksaklıkları ortadan kaldıracak çözüm yollarının bulunmasıdır.

Bilgi verme, ikna etme ve etkileme eylemleri olarak tutundurma kararlarında yararlanılabilecek araçlar şunlardır;

- Reklam
- Kişisel Satış (Yüz yüze Satış)
- Satışta Özendirme (Satış Tutundurma)
- Halkla İlişkiler ve Duyurum
- Doğrudan Pazarlama

2.5.4.1. Tutundurma karması

Tutundurma araçları olarak sayılan reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler ve duyurum, satış tutundurma ve doğrudan pazarlama aynı zamanda tutundurma karmasını oluştururlar. Pazarlama yöneticisi söz konusu araçların en uygun şekilde kullanımını belirlemeye çalışır. Diğer bir deyişle herhangi bir mesajı iletirken her karma elemanına ne kadar ağırlık ve para ayıracağını belirler. Bu konuda karar verirken dikkate alınması gereken bazı faktörler vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Tutundurma bütçesi
- Pazarın nitelikleri
- Malın nitelikleri
- Mal yaşam sürecinin seyri
- İzlenecek tutundurma stratejisi
- Alıcının bilgi düzeyi

2.5.4.2. Tutundurma karmasını oluşturma süreci

Tutundurma eylemlerinin planlanması ve uygulanabilmesi için çalışmaların belli bir düzen içerisinde yapılması gerekir. Bu düzeni oluşturan sürece tutundurma karmasının oluşturulması denilebilir. Bu süreci oluşturan aşamalar şunlardır:

- Hedef kitlenin tanımlanması
- Amaçların belirlenmesi
- Mesajın hazırlanması
- İletişim kanalının seçimi
- Tutundurma bütçesinin hazırlanması
- Uygun tutundurma kavramının oluşturulması
- Tutundurma eylemlerinin sonuçlarının saptanması

Hedef Kitlenin Tanımlanması: Pazarlama yönetimi, her şeyden önce mesaj gönderdiği kitleyi yakından tanımalıdır. Bu çalışma ile neyin, ne zaman, nerede ve kime iletileceği belirlenir. İşletme, tutundurma amaçlarını etkileyebilecek her türlü faktörü açık bir şekilde saptamalıdır. Ayrıca hedef kitlede bir imaj yaratılmak istendiği de açıkça ortaya konmalıdır.

Amaçların Belirlenmesi: Tutundurma eylemlerinin amacı, tüketicileri satın almaya yönlendirmektir ve doğal olarak pazarlama planında belirlenen amaçlara uygun olmalıdır. Ancak tutundurma eylemlerine ilişkin amaçların ölçülebilir niteliklerle belirlenmesi kolay değildir. Örneğin, pazarlama planında belirtilen yönlendirici amaç, işletmenin izleyen dönemdeki pazar payını %15'e çıkarmak ise, tutundurma eylemlerinin amacı da bu amaca ulaşılacak amaçlar taşınmalıdır (Yükselen, 2001:234). Tutundurma eylemleri bir iletişim sürecinin amaçları olarak kabul edildiğinde bu kez amaç iletişim tepkisi elde etmek olacaktır. AIDA modeline uygun olarak düşünüldüğünde eğer mesaj bilgilendirmeyi amaçlıyorsa, tutundurma eylemleri bu işlevi yerine getirmeyi hedefler.

Mesajın Hazırlanması: Hedef kitle tanımlandıktan sonra belirlenen amaca uygun mesajın hazırlanması gerekir. Mesaj, çeşitli unsurlardan oluşur. Görüntü, tasarım, ses, renk, slogan, başlık, metin vb. mesajın çeşitli özellikleridir. Hedef kitlenin sosyo-kültürel özelliklerine göre ve mesajın iletileceği kanalın yapısına göre mesaj, söz konusu özelliklerin etkin bir birleşimi şeklinde hazırlanır.

İletişim Kanalının Seçimi: Tutundurma eylemlerine ilişkin karma hazırlanırken iletişim kanalının seçimine de özen gösterilir. Mesaj iyi hazırlanmış olsa bile, hedef kitleye iletmezse beklenen amaca ulaşamayacaktır. Tutundurma eylemlerinde iki

tür iletişim kanalından yararlanılır; kişisel kanallar ve kişisel olmayan kanallar. Kişisel kanallar mesajın; alıcıya yüz yüze, değişmeden ve ayrı ayrı görüşülerek iletilmesini sağlar. Özellikle mal, pahalı ve sık satın alınmayan bir mal ise bu malla ilgili her türlü mesaj kişisel kanallarla ulaştırılır. Kişisel olmayan kanallar; kitle iletişim araçları olabileceği gibi, bir mağazanın dizaynı veya bir takım gerçekleşen olayların haber gibi yayınlanması şeklinde de olabilir. Bu tür kanallarla aynı anada pek çok kişiye mesaj iletilebilmektedir.

2.6. İMALAT VE PAZARLAMA KARARLARINDAKİ ENTEGRASYON

Thomas (1976, 1992) entegrasyonu, iki oluşum arasındaki işbirliği ve iddia olarak açıklamıştır, işbirliği iki bölüm arasında birbirlerinin hedefleri için anlaşmalarına destek verir, iddia her birimin hedefe ulaşmak için ne kadar çaba sarf ettiği ile ilgilidir. Her birim ne kadar iddialı olursa o kadar işbirliği meydana gelir.

Üretim ve pazarlama birimleriyle ilgili araştırmalar, bu iki fonksiyon arasında birbiriyle ilgili önemli birçok kararın olduğunu savunmaktadır. Örneğin; ürün geliştirme, proses geliştirme, pazarlama/satış planlaması ve üretim planlama kararları. Bir firmanın üretim ve pazarlama kararlarında entegrasyonun sağlanması, daha önce karşılaşılmamış bir takım analizlerin yapılmasını gerektiren çok karmaşık bir olgudur. Üretim ve pazarlama departmanları arasındaki entegrasyon ve uyum pazarda rekabet avantajı kazanmak olarak kabul edilebilir. Buna rağmen bu iki işletme birimi arasındaki kararların bütünleşik olmasının, organizasyonun performansını arttıracığına dair araştırmalar vardır. Bu araştırmalarda fonksiyonel entegrasyonun, işletme performansını desteklediğini ortaya konulmaktadır. Örneğin, Miller (1988) fonksiyonel entegrasyonun, organizasyon performansı üzerinde, kuvvetli ve pozitif bir etkisi olduğunu savunmuştur.

Lawrence ve Lorsch (1967), farklı fonksiyonların değişen rekabet çevrelerine göre entegre edilmesi ihtiyacını kanıtlamıştır. Örneğin, zamanında teslimatın kritik olduğu organizasyonlarda, üretim ve pazarlama departmanları yakın bir bütünleşme içinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca; Lawrence ve Lorsch (1967) çalışmalarında, fonksiyonlar arasındaki bütünleşmeyi sağlayabilen şirketlerin, bunu başaramayan şirketlere oranla daha iyi performans elde ettikleri belirtmektedir.

Bir fonksiyon tarafından verilen kararlar, diğer fonksiyonun karar ve faaliyetleri üzerinde de direkt etki yapmaktadır. Örneğin; ürün geliştirme kararları, hali hazırdaki ürün tasarımlarının geliştirilerek yeni ürünler elde edilmesi ile ilgilidir.

Bu kararlar genellikle işletmenin üretim sistemi içindeki yetenekleri üzerinde benzersiz gereksinimler meydana getirir. Örneğin General Elektrik, bulaşık makinesi üretim bandında metal hattan plastiğe geçmeye karar verdiğinde, bu basit değişiklik tamamen yeni bir üretim sistemi ve yeteneği gerektirmiştir (Scott, .at al, 2002, s:222). Benzer şekilde proses geliştirme kararları da, mevcut üretim sistemlerinin modifiye edilerek, yeni üretim prosesleri geliştirmekle ilintilidir.

Proses geliştirme kararları pazarlama işlevlerini etkiler, öyle ki bu kararlar ürün tasarımını ya kısıtlar ya da genişletir. Bu kararlar; satış promosyonları, üretim zamanlaması, satış hedefleri gibi uzun dönem tahminler içerir. Üretim planlama kararları, kapasite planlaması ve üretim takvimine bağlıdır. Bu alandaki kararlar pazarlama planlarını başarıya kabiliyetini direkt olarak etkiler (Braham, 1987).

Kavramsal araştırmalar üretim ve pazarlama kararları arasındaki entegrasyonun, organizasyon performansını arttırdığını ortaya koymuştur (Shapiro,1977; Stalk and Hout,1990; Spencer and Cox, 1994). Entegrasyon ve performans arasındaki ilişki evrensel olarak kabul görmüş olsa da bu bakış açısı, entegrasyonun gerektirdiği maliyetleri göz ardı etmektedir (koordinasyon mekanizmaları, pahalı bilgi işlem sistemleri, idari giderler, genel giderler) ki bunlar göz önüne alındığında entegrasyon her zaman genel performans üzerinde faydalı olmayabilir (Adler, 1995). Damon ve Schramm (1972) ve Leitch (1974), çalışmalarında, organizasyon performansı ve üretim planlama kararları arasındaki ilişkiyi doğrusal program modeliyle incelemişler ve karar entegrasyonunun organizasyon performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Her ne kadar bu bulgular entegrasyon ve performans anlamında genel kabul görmüş kavramları desteklese de dikkat edilmesi gereken bu çalışmaların talep ve üretim gereksinimlerinin kesin olarak bilindiği durumları baz almasıdır. Crittenden (1992), üretim planlaması kararları ile performans arasındaki ilişkinin, üretimin çevresel koşullarına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Kim (1992) bir çalışmada, entegrasyonu sağlayabilmiş organizasyonların, bu entegrasyonu sağlayamamış olanlara nazaran daha yüksek performans sergilediklerini bulunmuştur.

Bu alanda yapılmış deneysel çalışmalardan biri de Van Dierdonck ve Miller (1980)'e ait olup işletme çevresinin entegrasyon derecesi ve üretim planlaması üzerine etkisini incelemişler ve ulaştıkları sonuçlar; çevresel belirsizlik derecesi, entegrasyon üzerinde pozitif etki yaparken, çevresel karmaşıklığın entegrasyonla ilişkili olmadığıdır.

Üretim ve pazarlama birimlerinin birbiri ile uyum içinde çalışmasını engelleyen çeşitli sebepler olabilmektedir. 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 birimlerin amaçları arasında farklılık olabilmektedir. Her ne kadar, işletmelerin diğer bölümleri arasında da uyuşmazlıklar olabilese de, birimler arası amaç farklılıklarının en belirgin olarak görüldüğü iki birim genellikle üretim ve pazarlama (ya da satış) birimleridir (Sezen vd., 2002).

ÜÇÜNCÜBÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı; üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyonun üretim stratejilerine ve işletme performansına etkisi ayrıca üretim stratejilerinin işletme performansına etkisini belirlemektir. Dolayısıyla bu çalışmada; entegrasyonun performans üzerindeki olumlu etkisini kanıtlamak ve işletmelerin verimliliklerini ve rekabet güçlerini arttırabilmek için kullanabilecekleri stratejileri tespit etmektir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilen veriler ile literatüre katkı sağlamak da amaçlanmaktadır.

Bu çalışma; üretim ve pazarlama kararlarının entegrasyonunun üretim stratejileri ve işletme performansı üzerindeki etkisinin bilinmesi, işletmelerin strateji belirleme ve entegrasyona önem verme konusunda, işletmelerimize yol göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

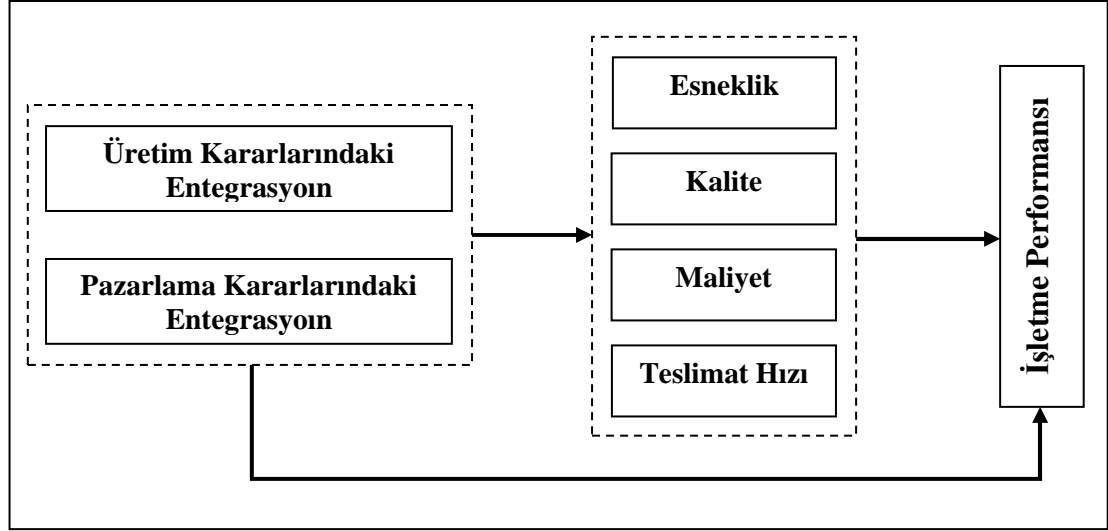
Bu araştırma, 2007 yılında Gaziantep'teki üretim işletmelerinde yapılmıştır. Araştırmada herhangi bir sektörel ayırım yapılmamış ve tüm üretim işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin seçiminde, üretim ve pazarlama departmanlarının bulunup bulunmadığına dikkat edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU

Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanarak hazırlanmıştır. Anketin tamamı işletmeleri birebir ziyaret ederek uygulanmıştır. Anket görüşmelerinin çoğunluğu üretim müdürü, genel müdür

ya da işletme sahibi ile yapılmıştır. Bu yöntem sonucunda 102 işletmeden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER



Şekil 3.1. Araştırmanın teorik modeli

Bu çalışmanın teorik modelinde görüleceği üzere 3 kısım hipotez test edilmektedir. Birinci kısım hipotezler entegrasyon seviyesi (üretim kararlarındaki entegrasyon ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon) ile üretim stratejileri (esneklik, kalite, maliyet ve teslimat hızı) arasındaki ilişkilerle ilgilidir. İkinci kısım hipotezler ise üretim stratejileri ile işletmenin genel performansı arasındaki ilişkilerle alakalı hipotezlerdir. Üçüncü kısım hipotezler ise entegrasyon seviyesi ile (üretim kararlarındaki entegrasyon ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon) ile işletme genel performansı arasındaki ilişkilerle alakalıdır.

Araştırmada iddia edilen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon üretim stratejilerini etkiler.

Hipotez 1-a: Üretim kararlarındaki entegrasyon esnekliği etkiler.

Hipotez 1-b: Üretim kararlarındaki entegrasyon kaliteyi etkiler

Hipotez 1-c: Pazarlama kararlarındaki entegrasyon maliyeti etkiler.

Hipotez 1-d: Pazarlama kararlarındaki entegrasyon teslimat hızını etkiler.

Hipotez 2: İmalat stratejileri işletme genel performansını etkiler.

Hipotez 2-a: Esneklik işletme genel performansını etkiler.

Hipotez 2-b: Kalite işletme genel performansını etkiler.

Hipotez 2-c: Maliyet işletme genel performansını etkiler.

Hipotez 2-d: Teslimat hızı işletme genel performansını etkiler.

Hipotez 3: Üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon işletme genel performansını etkiler.

3.5. OPERASYONEL TANIMLAMALAR

Araştırmada kullanılan her bir değişkenin belirleyici unsurlarını bu kısımda açıklamaktayız. Değişkenler konunun teorik boyutlarını içeren çok sorulu ölçekler kullanılarak ölçülebilir hale getirilmiştir. Ve her bir ölçeğin değeri standart skorlar olarak (1'den 5'e kadar) temsil edilmiştir. Değişkenlerin almış olduğu sayısal skorlar o değişkenin varlığının yüksek oranda veya düşük oranda kullanıldığını göstermektedir. Araştırma kapsamındaki değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçek; entegrasyon değişkeni için; Scott W. O'Leary-Kelly, Benito E. Flores (2002)'in çalışmasından, üretim stratejileri değişkenleri için; Gerwin (1993), Ward ve Duray (2000), White (1996) ve Avella ve arkadaşları (2000)'in yapmış olduğu çalışmalardan ve işletme performans değişkeni için ise Shaker ve Geard (2000), Ward ve Duray (2000), Avella ve arkadaşları (2000)'in yapmış olduğu çalışmalardan yararlanılmış.

3.5.1. Üretim ve Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon

Entegrasyon şu kelimelerle nitelendirilmiştir: İşbirliği (Lawrence ve Lorsch, 1967), Kaynaşma (O'Reilly et al.,1989), beraberlik, elbirliği (Thomas, 1976, 1992; Ettlíe ve Reza, 1992), koordinasyon (Wheelwright ve Hayes, 1985; Sundstrom ve Altman, 1989; Ettlíe ve Reza , 1992) İletişim/bilgi alışverişi/etkileşim (Thomas, 1976, 1992; Bonoma ve Slevin, 1978; O'Reilly et al., 1989 Sundstrom ve Altman, 1989) ortak sözleşme/destekleyici faaliyet (Thomas, 1976, 1992; Bonoma ve Slevin, 1978; Wheelwright ve Clark, 1992). Toplu halde bu terimlerin hepsi, iki oluşum arasında işbirliği ve anlaşmayı ihtiva etmektedir. Bu değişken; ürün geliştirme, pazarlama planlama, proses geliştirme, üretim planlama, dağıtım planlama, paketleme ve ambalajlama, depolama ve tedarikçi seçimi kararlarındaki entegrasyon ile üretim ve pazarlama departmanları arasındaki iletişim ve bilgi alışverişine verilen

önem dereceleri ile ölçülmektedir. Bu değişken; Scott W. O’Leary-Kelly , Benito E. Flores (2002)’in yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek ölçülmüştür.

3.5.2. İmalat Stratejileri

Literatürde üretim stratejilerini ölçmek için dört strateji (esneklik, kalite, maliyet, ve teslimat hızı) öne sürülmektedir. (Van Dierdonck ve Miller (1980), Hayes ve Wheelwright, (1984), Wheelwright, (1984), Youndt ve arkadaşları (1996), Ward ve Duray (2000) bu boyutları üretim stratejilerini ölçülebilir hale getirmek için kullandılar. Bu çalışmada üretim stratejisi; esneklik, kalite, maliyet ve teslimat hızı olarak 4 boyutta incelenmiştir.

3.5.2.1. Esneklik

Esneklik; ürünlerde veya ürünlerin miktarlarında farklılıklar yapabilme kabiliyetidir. Bu değişken; Gerwin (1993), Ward ve Duray (2000), White (1996) ve Avella ve arkadaşları (2000)’in yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek geniş ve kapsamlı olarak ölçülmüştür. Esneklikle; atölyedeki işlerin önceliklerini ve makinelere dağılımlarını değiştirebilme yeteneği, farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilme yeteneği ve özel siparişler üretebilme yeteneğinin artırılması kavramlarına verilen önem ile ölçülmektedir.

3.5.2.2. Kalite

Genel olarak kalite amaca uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Bu değişkenin ölçeği; hatalı ürün ve parça sayısının azaltılması, müşterin algıladığı ürün kalitesinin artırılması ve ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, iade sayısında azalma sağlanmasına verilen önem derecesi ile ilgilidir. Bu değişken; Gerwin (1993), Ward ve Duray (2000), White (1996) ve Avella ve arkadaşları (2000)’in yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek ölçülmüştür.

3.5.2.3. Maliyet

Rekabet avantajı sağlamak için ürün ve hizmetlerin düşük fiyatla elde edilmesidir. Bu değişken; ekipman ve kapasite kullanım oranının artırılması, üretim maliyetlerinin azaltılması ve ürün birim maliyetlerinin azaltılması verilen önem dereceleri ile ölçülmektedir. Bu değişken; Gerwin (1993), Ward ve Duray (2000),

White (1996) ve Avella ve arkadaşları (2000)'in yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek ölçülmüştür.

3.5.2.4. Teslimat hızı

Ürünlerin ve hizmetlerin istenilen zamanda ve güvenli şekilde rakiplerden hızlı olarak müşterilere teslim edilmesidir. Bu ölçekte; teslimat hızının arttırılması, teslimatı söz verildiği şekilde ve zamanda yapabilme yeteneğinin arttırılması, ürünün nihai tüketiciye dağıtım ve ulaştırılmasındaki engelleri azaltma kavramlarına verilen önem ile ölçülmüştür. Bu değişken; Gerwin (1993), Ward ve Duray (2000), White (1996) ve Avella ve arkadaşları (2000)'in yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek geniş ve kapsamlı olarak ölçülmüştür.

3.5.3. Performans

Bu ölçek; işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde rakiplerine oranla son 2 yıldaki yatırımlarının karlılığı, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, satışların, karların ve pazar payının artışı kriterleri ile ölçülmüştür. Bu ölçek; Shaker ve Geard (2000), Ward ve Duray (2000), Avella ve arkadaşları (2000)'in yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

4.2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sırasıyla şunları içermektedir: 1- Anketi cevaplayanların ve işletmenin frekans dökümü, 2- Faktör analizi ve güvenilirlik testleri (alfa katsayısı), 3- Tüm değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları, 4- Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ortaya koyan korelasyon analizleri, 5- Hipotezleri test etmek üzere regresyon analizleri. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.2.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Tablo 4. 1.'de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğunu % 94.1 gibi yüksek bir oranla, üst düzey yöneticiler (İmalat Md., Fabrika Md., Genel Md., ve İşletme Sahibi) oluşturmaktadır. Bu durum; ankete cevap veren kişilerin, işletme performansı ve karar alanlarına ilişkin konularda bilgi sahibi ve stratejik kararlarda etkili olabilecek konumda olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla veriler bu bakımdan doğru kişilerce doldurulmuştur.

Tablo 4. 1. Ankete cevap verenlerin işletmedeki pozisyonları

İşletmedeki Pozisyon	İşletme Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İmalat Müdürü	16	15,7	15,7
Fabrika Müdürü	33	32,4	48,0
Genel Müdür	18	17,6	65,7
İşletme Sahibi	29	28,4	94,1
Diğer	6	5,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmelerde anket sorularını cevaplayan kişilerin yaş sınıflandırması yapılmıştır. 20 ile 30 yaş arası % 18,6, 31 ile 40 yaş arası % 50, 41 ve üzeri yaş grubu yöneticiler % 31,3'dür. Anketimize cevap veren yöneticilerin büyük çoğunluğu orta yaş grubundadır. Bu durum ise ankete cevap veren kişilerin tecrübeli kişiler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2. Anket için görüşülen kişilerin yaşı

Yaş Sınıfı	Kişi Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25	5	4,9	4,9
26-30	14	13,7	18,6
31-35	26	25,5	44,1
36-40	25	24,5	68,6
41-45	14	13,7	82,4
45-+	18	17,6	100,0
Toplam	102	100,0	100,0

Tablo 4.3.'de çalışmaya katılan işletmelerde soruları yanıtlayan yöneticilerin eğitim seviyesi görülmektedir. Tabloda da görülmektedir ki soruları cevaplayan kişilerde lise düzeyinde eğitim almış olanların oranı % 28,4, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim almış olanlar ise çalışmanın % 66,6'sını oluşturmaktadır. Bu durum, çalışmaya katılanların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu ve anket sorularını anlayarak cevapladıklarını göstermektedir.

Tablo 4.3. Anket için görüşülen kişilerin eğitim seviyesi

Eğitim Seviyesi	Kişi Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	4	3,9	3,9
Lise	29	28,4	32,4
Önlisans	23	22,5	54,9
Lisans	45	44,1	99,0
Yüksek Lisans	1	1,0	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.4.'de çalışmaya katılan işletmelerde ankete cevap veren yöneticilerin iş tecrübesi belirtilmektedir. Tabloda da görülmektedir ki soruları yanıtlayan kişilerin iş tecrübeleri 0-1 yıl olanlar göz ardı edilebilecek kadar az iken, %38,2 gibi yüksek bir oranla 14 yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanlar anketin çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Sonuç olarak bu durum anketi yanıtlayan kişilerin sektörlerinde tecrübeli olduklarını ve işletmeleri hakkında yeterli bir bilgi birikimi sahibi olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4. Ankete cevap veren kişilerin iş tecrübesi

İş Tecrübesi	Kişi Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 Yıl	3	2,9	3,0
2-4 Yıl	14	13,7	16,8
5-7 Yıl	19	18,6	35,6
8-10 Yıl	21	20,6	56,4
11-13 Yıl	5	4,9	61,4
14-+	39	38,2	100,0
Toplam	101	99,0	
Cevapsız	1	1,0	
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.'te araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler belirtilmektedir. Ankete katılan işletmelerin büyük kısmını % 52 oranla tekstil işletmeleri oluştururken ikinci sırada % 17 oranıyla gıda sektörü yer almaktadır. Anketin geriye kalan kısmını ise diğer sektörler (Plastik, Kimya, Makine, Ambalaj) oluşturmaktadır. Bu ise araştırmanın farklı sektörlerde üretim yapan işletmelerde yapıldığını, fakat araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunun tekstil işletmeleri olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör dağılımı

Sektör	İşletme Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tekstil	52	51	51
Plastik	7	6,9	57,9
Kimya	8	7,8	65,7
Gıda	17	16,6	82,3
Makine	6	5,9	88,2
Ambalaj	8	7,8	96,0
Diğer	4	4	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere ankete cevap veren işletmelerin yaşını ortaya koymak için beşli bir sınıflama yapılmıştır. Araştırma kapsamında 5 yaşın altında 3 işletme vardır. 5 ile 10 yaş arasında ise 20 işletme vardır. Araştırmaya katılan diğer

işletmeler ise 10 yaşın üzerindedir. Bu durumda araştırma kapsamındaki işletmelerin % 69,6'sı 5 yaşın üzerindedir. Bu ise bu işletmelerin sektörlerinde tecrübeli ve tanınan işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6. Ankete katılan işletmelerin yaşı

İşletme Yaşı	İşletme Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1	1	1,0	1,4
2-4	2	2,0	4,1
5-7	13	12,7	21,6
8-10	7	6,9	31,1
11-13	12	11,8	47,3
14-+	39	38,2	100,0
Cevapsız	28	27,5	
TOPLAM	102	100,0	100,0

Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren işletmelerin % 19.6'sında çalışan sayısı 50 kişinin altındadır. 51 ile 250 kişi arasında çalışana sahip işletmeler % 37.3'tür ve 250'den fazla çalışana sahip işletmeler ise % 10.8'dir. Bu ise araştırmanın önemli bir kısmını orta ölçekli işletmelerin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 7. Ankete katılan işletmelerde çalışan sayısı

Çalışan sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-10 Kişi	3	2,9	4,3
11-50 Kişi	17	16,7	29,0
51-100 Kişi	33	32,4	76,8
101-250 Kişi	5	4,9	84,1
251-500 Kişi	6	5,9	92,8
501-1000 Kişi	4	3,9	98,6
1001 - +	1	1,0	100,0
Toplam	69	67,6	
Cevapsız	33	32,4	
TOPLAM	102	100,0	

3.2.2. 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 (Tatlidil, 1996:167). Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır (Kurtuluş, 1996 s.481). Ve faktör ağırlıkları faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür.

Araştırmada kullandığımız değişkenlerin faktör analizleri sonuçları anlamlı çıkmıştır. Araştırma kapsamında ön görülen 6 değişken, faktör analizi sonucunda 7 değişkene ayrılmıştır. Üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon değişkenine ait 9 soru kendi içerisinde 2 ayrı faktöre yüklenmiş diğer değişkenler ise ön gördüğümüz gibi 5 ayrı faktöre yüklenmiştir. Üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon değişkenine ait sorulardan 4 tanesi kendi içerisinde bir faktör diğer 5 soru ise kendi içerisinde ayrı bir faktöre yüklenmesi anlamlıdır. Çünkü bu soruların ilk 4'ü pazarlama kararları ile ilgili iken diğer 5 soru ise üretim kararları ile ilgili sorulardır. Bu yüzden bu değişken üretim kararlarındaki entegrasyon ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon şeklinde 2 ayrı değişken olarak incelenmiştir. Ayrıca tüm değişkenlere ait faktör yükleri oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır ve 7 değişkenin açıkladığı toplam varyans % 67.57 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 4.8.'de araştırma kapsamındaki değişkenlerin faktör analizi verilmiştir. (Tablo 4.8.'de 1= kalite, 2= Pazarlama kararları entegrasyonu, 3= teslimat, 4= performans, 5= maliyet, 6= esneklik, 7= Üretim kararları entegrasyonu değişkenlerini ifade etmektedir.)

Tablo 4.8. Faktör analizi

	1	2	3	4	5	6	7
Ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesi.	,864						
Müşterinin algıladığı ürün kalitesinin arttırılması.	,799						
İade sayısında azalma sağlanması	,767						
Rakiplere oranla ürün kalitesinin iyileştirilmesi.	,680						
Hatalı ürün ve parça sayısının azaltılması	,668						
Dağıtım planlaması kararlarındaki entegrasyon		,824					
Paketleme ve ambalajlama kararlarında entegrasyon		,790					
Depolama kararlarında entegrasyon		,730					
Tedarikçi seçim kararlarında entegrasyon		,564					
Üretim ve pazarlama departmanları arasındaki iletişim ve bilgi alışverişi		,502					
Teslimatı istenilen zamanda yapabilme yeteneğinin arttırılması			,835				
Teslimatı söz verdiği şekilde yapabilme yeteneğinin arttırılması			,812				
Teslimat hızının arttırılması			,738				
Ürünün nihai tüketiciye dağıtım ve ulaştırılmasındaki engelleri azaltma			,709				
Satışların artışı				,809			
Karların artışı				,709			
Müşteri memnuniyeti				,681			
Pazar payının artışı				,678			
Yeni ürün geliştirme				,656			
Yatırımların karlılığı				,524			
İmalat maliyetlerinin azaltılması					,794		
Ekipman kullanım oranının arttırılması					,775		
Kapasite kullanım oranının arttırılması					,724		
Ürün birim maliyetlerinin azaltılması					,681		
Atölyedeki işlerin makinelere dağılımlarını değiştirebilme yeteneği.						,841	
Atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilme yeteneğinin arttırılması						,771	
Farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilme yeteneğinin arttırılması.						,768	
Özel siparişleri üretebilme yeteneğinin arttırılması						,695	
Pazarlama planlama kararlarındaki entegrasyon							,786
Ürün geliştirme kararlarındaki entegrasyon							,783
Proses geliştirme kararlarındaki entegrasyon							,686
Üretim planlama kararlarındaki entegrasyon							,563

Açıklanan Varyans : 67,57

Çıktarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimax with Kaiser Normalization.

3.2.3. 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 verdiği. 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.

Araştırmada kullanılan değişkenlere (üretim kararlarındaki entegrasyon, pazarlama kararlarındaki entegrasyon, esneklik, kalite, maliyet, teslimat hızı ve işletme genel performansı) ait anket soruları analiz edilerek, ölçeklerinin iç uyumu (güvenilirliği) kontrol edilmiştir. Her bir ölçek için faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 4.9.'da gösterilen Cronbach alfa katsayılarının hepsi de örgütsel araştırmalar için kabul edilebilir seviyededir.

Tablo 4.9. Değişkenlere ait alfa katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Üretim kararlarındaki entegrasyon	4	0,801
pazarlama kararlarındaki entegrasyon	5	0,845
Esneklik	7	0,801
Kalite	5	0,857
Maliyet	4	0,837
Teslimat Hızı	4	0,836
İşletme Performansı	6	0,806

4.2.4. 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 gösterir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif ise artı, negatif ise eksi olur. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir (Kurtuluş, 1996:423).

Araştırma kapsamındaki tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler Tablo 4.10.'da gösterilmiştir. Ayrıca aynı tabloda standart

sapma ve ortalama değerleri değişkenlerin güvenilirlik katsayıları da hesaplanarak verilmiştir.

Tablo 4.10. Korelasyon analizi, ortalama ve standart sapma değerleri

Değişkenler	Ort.	S.Sap.	1	2	3	4	5	6	7
1-Üretim Kararlarındaki Entegrasyon	4,0417	,64876	,846 ^a						
2-Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon	4,1265	,60839	,636**	,845 ^a					
3-Esneklik	4,1887	,61079	,311**	,296**	,801 ^a				
4-Kalite	4,2020	,54609	,326**	,263**	,207*	,857 ^a			
5-Maliyet	4,2255	,57647	,356**	,417**	,247*	,510**	,837 ^a		
6-Teslimat Hızı	4,0784	,59493	,141	,283**	,310**	,254**	,399**	,836 ^a	
7-İşletme Performansı	3,8137	,74102	,150	,159	,139	,358**	,282**	,158	,806 ^a

** 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

* 0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

^a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alfa)

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere, bağımlı değişkenlerimizden Üretim Kararlarındaki Entegrasyon değişkeni ile Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon, Esneklik, Kalite ve Maliyet değişkenleri arasında 0,01 düzeyinde bire bir ilişkili olduğu görülmektedir. Pazarlama Kararlarında Entegrasyon değişkeni ile Esneklik, Kalite, Maliyet Liderliği ve teslimat hızı değişkenleri arasında 0,01 düzeyinde bire bir ilişkili olduğu görülmektedir. Esneklik değişkeni ile Kalite ve Maliyet değişkenleri arasında 0,05 düzeyinde, teslimat hızı değişkeni ile ise 0,01 düzeyinde bire bir ilişkili olduğu görülmektedir. Kalite değişkeni ile Maliyet, teslimat hızı ve performans değişkenleri arasında 0,01 düzeyinde bire bir ilişkili olduğu görülmektedir. Maliyet değişkeni ile teslimat hızı ve performans değişkenleri arasında 0,01 düzeyinde bire bir ilişkili olduğu görülmektedir. Bahsedilen bu anlamlı ilişkilerin tamamı pozitif yönlü olarak gerçekleşmiştir.

4.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi

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 (Cohen and Cohen, 1983).

Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \dots + \beta_n.X_n$ şeklindedir. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri ise aşağıda sırası ile verilmiştir.

Model 1- İşletme performansı için regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \epsilon_1$$

Model 2- Esneklik için regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \epsilon_1$$

Model 3- Kalite için regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \epsilon_1$$

Model 4- Maliyet için regresyon modeli;

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \epsilon_1$$

Model 5- Teslimat hızı için regresyon modeli;

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \epsilon_1$$

Modellerde kullanılan; Y_1 =İşletme performansı, Y_2 =Esneklik, Y_3 =Kalite, Y_4 =Maliyet, Y_5 =Teslimat hızı, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_6$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_6$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranı gösterir.), X_1 = Üretim kararlarındaki entegrasyon, X_2 =Pazarlama kararlarındaki entegrasyon, X_3 =Esneklik, X_4 =Kalite, X_5 =Maliyet, X_6 =Teslimat hızı değerlerini göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 13.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

4.2.5.1. İşletme performansı için regresyon analizi

Tablo 4.11'de işletme performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model 0,01 seviyesinde anlamlıdır ($F=8,764, \rho=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkende ki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,359 olarak bulunmuştur. Buna göre işletme performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 35,9 tanımlayabilmektedir. Bunun nedeni; işletme

performansı gibi çok geniş bir kavramı, yalnızca araştırma kapsamındaki değişkenlerin açıklamaya yetmeyeceğidir.

Tablo 4.11. İşletme performansı için regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Üretim Kararlarındaki Entegrasyon	,051	,650
Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon	,399	,001
Esneklik	,063	,489
Kalite	,282	,005
Maliyet	-,086	,417
Teslimat Hızı	,098	,298

R^2 : 0,356 F : 8,764 ρ : 0,000

Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere bağımlı değişken işletme performansı ile pazarlama kararlarındaki entegrasyon bağımsız değişkeni arasında 0,01 seviyesinde ($\rho=0,001$), kalite bağımsız değişkeni ile işletme performansı arasında 0,01 seviyesinde ($\rho=0,005$) pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

4.2.5.2. Esneklik için regresyon analizi

Tablo 4.12.'de esneklik için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model 0,01 seviyesinde anlamlı ($F=6,300$, $\rho=0,003$) olup R^2 değeri 0,113 olarak bulunmuştur. Buna göre esneklik, modeldeki bağımsız değişkenlerin % 11,3'ünü tanımlayabilmektedir.

Tablo 4.12. Esneklik için regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Üretim Kararlarındaki Entegrasyon	1,670	,098
Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon	1,356	,178

R^2 : 0,113 F : 6,300 ρ : 0,003

Modeldeki üretim kararlarındaki entegrasyon bağımsız değişkeni ile üretim stratejilerinden esneklik bağımlı değişkeni arasında 0,10 seviyesinde ($\rho=0,098$)

pozitif bir ilişki bulunmuştur. Pazarlama kararlarındaki entegrasyon değişkeni ile esneklik arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

4.2.5.3. Kalite için regresyon analizi

Tablo 4.13.'de kalite için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model 0,01 seviyesinde anlamlı ($F=6,224$, $\rho=0,003$) olup R^2 değeri 0,112 olarak bulunmuştur. Buna göre kalite, modeldeki bağımsız değişkenlerinin % 11,2'sini tanımlayabilmektedir.

Tablo 4.13. Kalite için regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Üretim Kararlarındaki Entegrasyon	2,173	,032
Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon	,764	,447

R^2 : 0,112 F : 6,224 ρ : 0,003

Modeldeki üretim kararlarındaki entegrasyon bağımsız değişkeni ile üretim stratejilerinden kalite bağımlı değişkeni arasında 0,05 seviyesinde ($\rho=0,032$) pozitif bir ilişki bulunmuştur. Pazarlama kararlarındaki entegrasyon ile kalite arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

4.2.5.4. Maliyet için regresyon analizi

Tablo 4.14.'de maliyet için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model 0,05 seviyesinde anlamlı ($F=11,426$, $\rho=0,014$) olup R^2 değeri 0,188 olarak bulunmuştur. Buna göre maliyet, modeldeki bağımsız değişkenlerin % 18,8'ini tanımlayabilmektedir.

Tablo 4.14. Maliyet için regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Üretim Kararlarındaki Entegrasyon	1,309	,194
Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon	2,717	,008

R^2 : 0,188 F : 11,426 ρ : 0,014

Modeldeki pazarlama kararlarındaki entegrasyon bağımsız değişkeni ile maliyet arasında 0,01 seviyesinde ($\rho=0,008$) pozitif bir ilişki bulunmuştur. Üretim

kararlarındaki entegrasyon değişkeni ile maliyet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

4.2.5.5. Teslimat hızı için regresyon analizi

Tablo 4.15.'de teslimat hızı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model 0,05 seviyesinde anlamlı ($F=4,454$, $\rho=0,014$) olup R^2 değeri 0,083 olarak bulunmuştur. Buna göre teslimat hızı, modeldeki bağımsız değişkenlerin % 8,3'ünü tanımlayabilmektedir.

Tablo 4.15. Teslimat hızı için regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Üretim Kararlarındaki Entegrasyon	-,528	,599
Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyon	2,603	,011

R^2 : 0,083 F : 4,454 ρ : 0,014

Modeldeki pazarlama kararlarındaki entegrasyon bağımsız değişkeni ile teslimat hızı arasında 0,05 seviyesinde ($\rho=0,011$) pozitif bir ilişki bulunmuştur. Üretim kararlarındaki entegrasyon değişkeni ile maliyet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

4.2.6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar Tablosu

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 4.16.'de gösterilmiştir. Modeldeki hipotezlerin tamamı tek yönlü olup, çift yönlü hipotezler bulunmamaktadır. Toplam 11 hipotezin sıralandığı tabloda sonuçlara ilişkin olarak, Beta Katsayıları (β), Anlamlılık (ρ) ve Kabul / Ret (K/R) durumları görülmektedir.

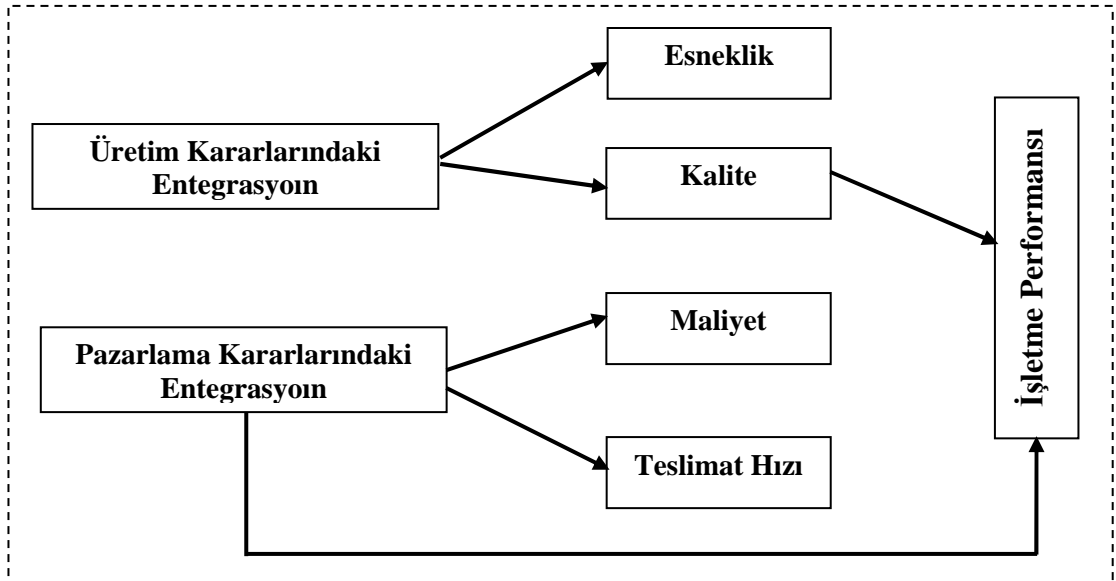
Buna göre; 3 kısım hipotezde genel olarak kabul edilmiştir. Bu hipotezlerin 3 alt hipotezi ise anlamsız (% 10 seviyesinde anlamlı) olmadığından reddedilmiştir.

Tablo 4.16. Hipotez sonuçları tablosu

HİPOTEZLER		β	ρ	K/R
H.1	Üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon üretim performansını etkiler.			Kabul
H.1-a	Üretim kararlarındaki entegrasyon esnekliği etkiler.	1,670	,098	Kabul
H.1-b	Üretim kararlarındaki entegrasyon kalite etkiler	2,173	,032	Kabul
H.1-c	Pazarlama kararlarındaki entegrasyon maliyeti etkiler.	2,717	,008	Kabul
H.1-d	Pazarlama kararlarındaki entegrasyon teslimat hızını etkiler.	2,603	,011	Kabul
H.2	İmalat performansı işletme genel performansını etkiler.			Kabul
H.2-a	Esneklik işletme genel performansını etkiler.	,063	,489	Ret
H.2-b	Kalite işletme genel performansını etkiler.	,282	,005	Kabul
H.2-c	Maliyet işletme genel performansını etkiler.	-,086	,417	Ret
H.2-d	Teslimat hızı işletme genel performansını etkiler.	,098	,298	Ret
H.3	Üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon işletme genel performansını etkiler.	,399	,001	Kabul

4.2.7. Bulguların Şematik Gösterimi

Aşağıdaki şekilde analizlerin sonucu şematik olarak gösterilmiştir. Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi üretim kararlarındaki entegrasyon ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon değişkenleri ayrı ayrı etkilemektedir. Üretim kararları maliyet ve esnekliği etkilerken pazarlama kararları maliyet ve teslimat hızını etkilemektedir. Her iki karar entegrasyonu da sonuç olarak işletme performansına olumlu etki etmektedir ve bu durum oklarla belirtilmiştir.



Şekil 4.1. Bulguların şematik gösterimi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üretim ve pazarlama departmanlarının entegrasyonunun işletme performansını arttırdığına dair birçok araştırma mevcuttur. Örneğin; Kim (1992), Miller (1988), Lawrence ve Lorsch (1967), Shapiro (1977), Stalk and Hout (1990) ve Spencer and Cox (1994) entegrasyonun işletme performansını arttırdığını kanıtlamışlardır. Bu çalışmada da elde edilen sonuçlar literatürü desteklemektedir. Üretim stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkilere baktığımızda da elde edilen sonuçlar literatür ile örtüşmektedir. Yani bu çalışmada, üretim stratejileri ile işletme performansı arasında da pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyonun üretim stratejilerini de etkilediği ve bu iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu kanıtlanmıştır.

Bu çalışmada, yapılan analizler sonucunda daha önceki bölümde vermiş olduğumuz araştırma modeli (Şekil 3.1.) için araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen bulgular uyumlu sonuç göstermiştir. Şöyle ki; üretim kararlarındaki entegrasyon ile üretim stratejilerinden esneklik ve kalite arasında, pazarlama kararlarındaki entegrasyon ile üretim stratejilerinden maliyet ve teslimat hızı arasında ve pazarlama kararlarındaki entegrasyon ile işletme performansı arasında anlamlı yolların (ilişkilerin) olması, bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin varlığını kanıtlamaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen sonuçlara göre; üretim kararlarındaki entegrasyon ile üretim stratejilerinden esneklik ve kalite arasında pozitif bir ilişki vardır. Fakat üretim kararlarındaki entegrasyon ile maliyet ve teslimat hızı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Üretim kararlarındaki entegrasyonun imalat stratejilerini olumlu olarak etkilemesi doğaldır. Şöyle ki; üretim kararlarında üretim ve pazarlama biriminin entegrasyonu esneklik ve kaliteye olumlu katkıda

bulunmaktadır. Kalite en genel anlamda, amaca uygunluk olduğuna göre müşteri isteklerini, üründen beklentileri, müşterilerin ürünün fonksiyonel özelliklerinden beklentilerini, vb. birçok bilginin neler olduğunun bilinmesi kuşkusuz kaliteyi olumlu etkileyecektir. Bu bilgilerin en iyi kaynağı ise pazarlama departmanında mevcuttur. Dolayısıyla bu bilgilerin ortak kullanımı veya departmanların karar almada entegrasyonu kaliteyi arttırmaya katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde esneklik; ürünün fonksiyonel özelliklerinde veya miktarında değişiklik yapabilme yeteneğidir. Genel olarak müşterilerin istek ve arzularının bilinmesi ve piyasadaki değişimlerin iyi takip edilmesi ile esneklik mümkün olabilmektedir. Entegrasyon bu açıdan bakıldığında da esneklik stratejisine olumlu katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan üretim kararlarındaki entegrasyon ile maliyet ve teslimat hızı arasında bir ilişkinin olmaması ilginçtir. Çünkü literatürde bu ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. Zira üretim ve pazarlama entegrasyonu ürünlerin teslimat performansını pozitif etkiler. Sipariş süresi, üretim süresi, talep dalgalanmaları, üretim faktörlerinin durumu, vb, bir çok değişkenin ortak bir platformda konuşulması, doğru teslim tarihlerinin verilmesine imkan sağlar. Araştırmada üretim kararlarındaki entegrasyon ile maliyet ve teslimat hızı arasında bir ilişkinin bulunamaması araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen verilerden kaynaklanmış olabilir. Veya araştırma kapsamındaki işletmelerin maliyet ve teslimat hızı kavramları ile ilgili bir problemlerinin olamamasından kaynaklanıyor olabilir. Yani araştırma kapsamındaki işletmeler ürünlerini rakiplerine göre daha az maliyete üretebilmekte olduklarını düşünülebilir. Aynı şekilde bu işletmeler teslimat hızı değişkeni için de benzer düşünceye sahip olabilirler.

Bu çalışmada pazarlama kararlarındaki entegrasyon ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat üretim kararlarındaki entegrasyon ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Pazarlama kararlarındaki entegrasyonun işletme performansını etkilemesi doğaldır. Zaten birçok çalışmada da bu iki değişken arasında ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. Bu çalışmadan elde ettiğimiz sonuçlara göre, pazarlama kararlarındaki entegrasyon işletme performansını artırır, hipotezini desteklenmektedir. Diğer taraftan üretim kararlarındaki entegrasyon ile işletme performansı arasında bir ilişkinin bulunması beklenirken bu değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum üretim kararlarındaki entegrasyon ile işletme performansı arasında bir ilişki yoktur şeklinde anlaşılmalıdır. Çünkü bu değişkenler arasında ilişkinin olmaması mümkün değildir. Bu durum, üretim kararlarındaki entegrasyon ile işletme performansı

arasında ilişkinin dolaylı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Yani üretim kararlarındaki entegrasyon başka değişkenler aracılığı ile işletme performansını arttırıyor olabilir. Örneğin üretim kararlarındaki entegrasyon, üretim performansı veya pazarlama performansı aracılığı ile işletme performansını arttırıyor olabilir. Başka bir sebep de araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen verilerden kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmada iddia edilen temel hipotezlerden birisi de üretim stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. İmalat stratejisi boyutlarından biri (kalite) ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olması, imalat stratejisi ile işletme performansı arasında olduğu iddia edilen ilişkinin varlığını kanıtlar. Bu durumda “imalat stratejisi işletme performansını olumlu olarak etkiler” hipotezi araştırma verilerine göre kabul edilmektedir. Çünkü imalat stratejilerinden işletme performansa giden yollardan birinin varlığı bu hipotezi desteklemek için yeterlidir.

Üretim stratejilerinden kalite ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişkinin olması kayda değer olup literatürdeki çalışmalarla uyumludur. Bu çalışmada kalite ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuş fakat diğer imalat stratejileri ile işletme performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bunun anlamı, kalite stratejisi izleyen işletmelerin yüksek performansa sahip olacağıdır. Çünkü müşterilerin kalite taleplerini karşılayabilen bir işletme müşteri memnuniyetini de temin etmiş olacağından işletme performansı da artacaktır. Literatürde diğer imalat stratejileri ile işletme performansı arasında anlamlı ilişkilerin varlığı kanıtlanmasına rağmen araştırma kapsamında bu ilişkilerin bulunmaması ilginçtir. Bu durum işletmelerin diğer imalat stratejilerine önem vermediğini göstermez. Zira yüksek performansa sahip olmak isteyen işletmelerin en az rakipleri kadar diğer rekabet unsurlarında da başarı göstermeleri gerekmektedir. Bunu başaramayan işletmeler rekabet avantajlarını kaybeder ve hayatlarını sürdürmezler. Fakat araştırma kapsamındaki işletmelerin kaliteye daha çok önem vererek performanslarını arttırdığını söylemek daha doğru olacaktır.

Bu çalışmada elde edilen veriler ağırlıklı olarak tekstil işletmelerindedir. Bu işletmeler günümüz yoğun rekabet ortamının gerektirdiği şekilde üretim stratejilerini oluştururken, tamamen müşteri isteklerine dayalı dolayısıyla da esnekliğin en üst seviyede olduğu bir üretim sistemi seçmek durumunda kalmışlardır. Bu durum esneklikle ilgili belirleyici sorulara verdikleri cevaplarda da açıkça

görülmektedir. Dolayısıyla bu işletmeler esnek olduklarını ve performansın artırılması konusunda esneklik kavramı ile ilgili bir eksikliği bulunmadığını düşünmektedirler. Diğer taraftan şirket yetkilileriyle birebir yapılan görüşmelerde işletme sahipleri ve yetkililerin düşünceleri, esneklik kavramının bir ölçüde performanslarını negatif olarak etkilediği yönündedir. Bu durum işletme yetkililerince şöyle açıklanmaktadır: Esneklik adına yapılan her değişimin; zaman kaybı, makine performansında kayıplar, özel siparişler için hammadde temininde yaşanan sıkıntılar, zaman kaybı veya çeşitli aksamalara yol açtığını dolayısıyla da işletmelerde bu durumun işletme performansını olumsuz etkilediğini belirtmektedirler.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç; üretim stratejilerinden maliyet ve teslimat hızının işletme performansına direkt etki etmediğidir. İşletme yetkilileri ile yapılan görüşmelerde bu iki faktör için de esneklik kavramına benzer şekilde farklı bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmıştır. Yani araştırma kapsamındaki işletmelerde maliyet ve teslimat hızı konusunda bir sıkıntılarının olmadığı veya bu faktörlere ilişkin gerekli kabiliyetlerin en az rakipleri kadar iyi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çünkü günümüz yoğun rekabet ortamında teslim zamanı ve güvenilirliğine önem vermeyen bir işlemenin rekabet etmesi ve başarılı olması söz konusu değildir. Öte yandan satın alma kararlarına direkt etki eden en önemli etkenlerden birisi maliyet olduğuna göre bu konuda başarılı olmayan işletmelerin rekabet etmesi ve ayakta kalması çok zordur. Bu noktadan da bakıldığında araştırma kapsamındaki bu işletmelerin maliyet konusunda bir sıkıntılarının olmadığı şeklinde düşünülebilir. Veya üretim stratejilerinden esneklik, maliyet ve teslimat hızı değişkenleri ile işletme performansı arasında bir ilişkinin bulunamaması araştırma kapsamında elde edilen verilerden kaynaklanıyor olabilir.

Genel olarak sonuçlara bakıldığında, üretim kararlarındaki entegrasyon imalat stratejilerinden esneklik ve kaliteyi, pazarlama kararlarındaki entegrasyon imalat stratejilerinden maliyet ve teslimat hızını ayrıca işletme performansını pozitif etkilemektedir. İmalat stratejilerinden kalite ise işletme performansını etkilemektedir. Bu durumda araştırma kapsamındaki işletmeler performanslarını arttırmak için imalat stratejilerinden kaliteye ve pazarlama kararlarındaki entegrasyona önem vermelidirler. Diğer taraftan bu işletmeler diğer faktörlerde de en az rakipleri kadar iyi olmalı veya en az onlar kadar başarılı olmalıdırlar. Ayrıca imalat stratejilerinde esneklik ve kalite stratejisine önem veren işletmelerin üretim kararlarındaki

entegrasyona, maliyet ve teslimat hızı stratejisine önem veren işletmelerinde pazarlama kararlarındaki entegrasyona daha çok önem vermesi gerektiği görülmektedir. Aynı şekilde işletmeler imalat stratejilerinden hangi stratejiyi izlerse izlesin bu stratejilerinde başarılı olmak için üretim ve pazarlama kararlarında hatta diğer tüm departmanlarla birlikte entegrasyona gidebilirse daha başarılı olabilir. Fakat bütünleşme sanıldığı ya da önerildiği kadar başarılması kolay bir olgu olarak görünmemektedir. İkinci olarak araştırmaya katılanların pazarlama ve üretim kararları arasındaki bu entegrasyonu algılayış biçimleri oldukça farklıdır. Bu durum, yönetici ve araştırmacıların konuyu değerlendirmesini güçleştiren bir olgudur. Son olarak bu çalışma, iki fonksiyonel alan arasındaki entegrasyonu, kararlar açısından ortaya koyması yönüyle önemlidir ve ileriki çalışmalara ışık tutabilir.

Bu çalışma araştırma modeli çerçevesinde Gaziantep'teki 102 üretim işletmesinde yapılmıştır. Bundan dolayı model (Şekil 3.1.) çerçevesindeki araştırma değişkenleri incelenmiştir. Alan araştırması şeklinde yapılan bu çalışmanın kapsamı gelecekteki araştırmacılar tarafından genişletilebilir. Örneğin; 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 çalışma yapılarak, anket soruları sektöre göre hazırlanarak daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Adler, P.S. (1995). Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Cast of the Design/Manufacturing Interface. *Organizational Science* 6(2):147-167.
- Akgeyik, T. (1998). *Stratejik Üretim Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 114.
- Anderson, J.C., M. Rungtusanatham, R.G. Schroeder and S. Deveraj, (1995). A Path Analytic of a Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings, *Decision Sciences*, 26(5).
- Avella, L., Fernandez E. and Vazquez C.J. (1998). Taxonomy of the Manufacturing Strategies of Large Spanish Industrial Companies, *International Journal of Production Research*, 36(11):3113.
- Avella, L., Fernandez E. and Vazquez C.J. (2001). Analysis of Manufacturing Strategy as an Explanatory Competitiveness in the Large Spanish Industrial Firm , *Int. J. Production Economics* V: 72, p. 139.
- Ayhan Y. D. (1992). *Pazarlama*, Gazi Yayınları, s. 175.
- Aytekin, M. (2003). *İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, ss. 23-47.
- Blackburn, J.(1991). *Time Based Competition*, Business One Irwin, Homewood, I.L.
- Bledsoe, N.L. and INGRAM R.W. (1997). Customer Satisfaction through Performance Evaluation, *Journal of Cost Management*, 10(4):1.
- Braham, J. (1987). *The Marriage of Marketing And Manufacturing*, Industry Week 233, pp. 41-44.
- Bresticker, R.B. (1992). *American Manufacturing and Logistics in the Year 2001*, Brigadoon Bay Boks, Hoffman Estates,
- Buffa, E.S. (1984). *Meeting the Competitive Challenge*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.

- Cemalcılar İ. (1996). *Pazarlamada Kavramlar Kararlar*, İstanbul, ss. 34-81.
- Chase, R.B. and Aquilano, N.J. (1995). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, Irwin, U.S.A.
- Çil, İ. (1997). *İmalat Stratejileri ve İmalat Teknoloji Seçiminde Uzman Sistem Yaklaşımı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, ss. 5-9.
- Compton, W.D. (1999). *Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi*, Çev. G. OKUDAN, Beta Yayınları, İstanbul, s. 74.
- Corbett, C. and Wassenhove, L.V. (1993). *Trade-offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy*, *California Management Review*, 35:2.
- Crittenden, V.L. (1992). Close The Marketing/Manufacturing Gap, *Sloan Management Review* 33:41-52.
- Damon, W.W. and Schramm, R. A. (1972). *Simultaneous decision model for Marketing, Production, and Finance Management Science*, 19:161-172.
- Davis, T. (1993). *Effective Supply Chain Management*, Sloan Management Review.
- Demirdöğen, O. (1994). *Türkiye'deki İmalatçı Firmaların Yeni Üretim Teknolojilerini Kabul ve Uyum Düzeyi*, Atatürk Ün., Erzurum, s. 50.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul, s. 20.
- Evans, J.R., Anderson, R. Sweeney, D.J., Williams, T.A. (1990). *Applied Production and Operations Management*, West Publishing Company, New York, p. 131.
- Feigenbaum, A. (1986). *Total Quality Control*, Mc Graw Hill Inc., Third Edition, USA, p. 19.
- Ferdows, K. and Meyer, A.D.E. (1990). Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of Theory, *Journal of Operations Management*, 9(2).
- Fine, C.H. and Hax, A.C. (1985). *Manufacturing Strategy: A Methodology and Illustration*, Interfaces, 15.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1994). A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument, *Journal of Operations Management*, 11(4).
- Garwin, D.A. (1984). What Does Product Quality Really Mean ? *Sloan Management Review*, pp. 25-39.
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective, *Management Science*, 39:123-136.

- Goldhar, J.D. and Lee, D. (1991). The Shape of Twenty-First Century Global Manufacturing, *The Journal of Business Strategy*, 12(2).
- Greasley, A. (1999). *Operations Management in Business*, Stanley Thornes (Publishers) Ltd., UK, pp. 312-313.
- Hayes, R.H. and Schemenner, R. (1978). *How Should You Organize Manufacturing*, Harvard Business Review, January-February.
- Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge*, John Wiley and Sons, New York.
- Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C. (1987). *Strategic Planning for Manufacturing*, Production Handbook, John Wiley Sons, New York.
- Hayes, R.H. and WHEELWRIGHT, S.C. and CLARK, B.K. (1988). *Dynamic Manufacturing*, The Free Pres, New York.
- Holcomb, M.C. (1994). Customer Service Measurement: A Methodology for Increasing Customer Value Through Utilization of Taguchi Strategy, *Journal of Business Logistics*, 15(1).
- Innis, D.E. and Lalonde, B.J. (1994). Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share, *Journal of Business Logistics*, 15(1).
- Juran, J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, The Free Pres, USA, pp. 8-12.
- Juran, J.M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Quality into Good and Service*, USA, p. 300.
- Karcıoğlu, R. (2000). *Stratejik Maliyet Yönetimi*, Erzurum, s. 108.
- Kaydos, W. (1991). *Measuring Managing and Maximizing Performance*, Productivity Pres, pp. 19-20.
- Kim, J.S., Ritzman, L.P., Benton, W.C., Snyder, D.L. (1992). *Linking Product Planning and Process Design* Decision Sciences 23, pp. 44-60.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, p. 76.
- Krinsky, I. and Miltenburg, J. (1991). Alternate Method for the Justification of Advanced Manufacturing Technologies, *International Journal of Operations and Production Management*, 29(5).
- Lalonde, B.J. and Powers, R.F. (1993). Disintegration and Re-Integration: Logistics of the Twenty-First Century, *International Journal of Logistics Management*, 4(2).

- Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Leitch, R.A. (1974). *Marketing Strategy and The Optimal Production Schedule*, Management Science 21, pp. 302-312.
- Leong, G.K. and WARD, P.T. (1995). The Six P's of Manufacturing Strategy, *International Journal of Operations and Management*, 15(12).
- Leong, G.K., Snyder, D.L. and Ward, P.T. (1990). Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy, *International Journal of Management Science*, 18(2):114.
- Martinich, J.S. (1997). *Production and Operations Management an Applied Modern Approach*, New York, pp. 39-49.
- Mayer, R.J. and MOORE, J. (1983). *Applying Manufacturing Strategy Concepts to Practice*, Operations Management Review.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31(2):280-308.
- Mills, J., Platts K. and Gregory, M. (1995). A Framework for Design of Manufacturing Strategy Process. A Contingency Approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 5(4): 40.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*, Der Yayınları, İstanbul, s. 250.
- Narasimhan, R. and Jayaram, J. (1998). An Empirical Investigation of the Antecedents and Consequences of Manufacturing Goal Achievement in North American, European and Pan Pacific Firms, *Journal Operations Management*, 16.
- Noble, M.A. (1995). Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context, *Decision Sciences*.
- Özkale L., Sezgin S., Uray N. ve Ülengin F. (1995). *Pazarlama Stratejileri*, İletişim Yayınları, ss. 10-27.
- Richardson, P.R., Taylor A.J. and Gordon, J. (1985). *A Strategic Approach To Evaluating Manufacturing Performance*, Interfaces, 15(6).
- Romano, J.D. (1983). *Operations Strategy*, in: Albert, K.J. (Ed.), *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Roth, A.V. and Van Der Velde, M. (1991). Operations as Marketing: A Competitive Service Strategy, *Journal of Operations Management*, 10(3): 311.

- Sackett, P.J., Maxwell D.J. and Lowenthal, P.A. (1997). *Customizing Manufacturing Strategy, Integrated Manufactured Systems*, 8(6): 362.
- Samson, D. (1991). *Manufacturing and Operations Strategy*, Prentice-Hall,
- Schroeder, R.G. and Lahr, T.N. (1990). *Development of Manufacturing Strategy: A Proven Process*, in: J.E Ettl, M.C. Burstein, A. Feigenbaum (Eds.), *Manufacturing Strategy*, Kluwer, Boston.
- Schroeder, R.G., Anderson, J.C. and Cleveland, G. (1986). The Content of Manufacturing Strategy, *Journal of Operations Management*, 6(4): 407.
- Scott W., O'leary K., Benito E. F. (2002). The integration of manufacturing and marketing sales decisions impact on organizational performance, *Journal of Operations Management*, pp. 221-240.
- Scott, B. (1994). *Manufacturing Planning Systems*, Mc Graw-Hill Book Company.
- Sezen, B., Yilmaz, C. ve Gezgin G., (2002). *Lojistik İşlevinin Pazarlama Ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*, D.E. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, ss.133-146
- Shank, J.K. and Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management-The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, pp. 20-22.
- Shapiro, B.P. (1977). *Can Marketing and Manufacturing Coexist?*, Harvard Business Review, 50, pp. 104-114.
- Skinner, W. (1969). *Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy*, Harvard Business Review, 47(3).
- Skinner, W. (1978). *Manufacturing in the Corporate Strategy*, New York.
- Spencer, M., COX I, J.F. (1994). Sales And Manufacturing Coordination in Repetitive Manufacturing: Characteristics And Problems, *International Journal of Production Economics*, 37(1):73- 81.
- Stalk G. and Hout, P. (1990). *Competing Against Time*, The Free Press, New York.
- Stark G. (1989). *Time The next Source of Competitive Advantage*, Harvard Business Review, 67(4).
- Swamidass, P.M. (1986). *Manufacturing Strategy: Its Assessment and Practice*, *Journal of Operations Management*, 6(4).
- Swamidass, P.M. and Newell, W.T. (1987). Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, *Management Science*, 33(4).

- Sweeney, M.T. (1994). Benchmarking for Strategic Manufacturing Management, *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9):5-6.
- Tersine, R.J. (1995). Lead Time Reduction: The Search Competitive Advantage, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2):8.
- Tracey, M., Vonderembse, M.A. and LIM, J.S. (1999). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys To Enhancing Competitiveness and Improving Performance, *Journal of Operations Management*, 17.
- Tunaly, C. (1992). Manufacturing Strategy-Plans and Business Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 12(3):6.
- Tunc, E.A. and Gupta, J.N. (1993). Is Time a Competitive Weapon among Manufacturing Firms ?, *International Journal of Operations & Production Management*, 13(3).
- Tuncer D., Arpacı T., Ayhan D. Y., Böge E. ve Üner M. (1992). *Pazarlama*, Gazi Yayınları, Ankara, s. 145.
- Ulusoy, G. Ve Proje Ekibi, (1997). *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Otomotiv Sektörü*, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi-3, İstanbul.
- Üreten, S. (1999). *Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri*, 2. Baskı, Ankara, ss. 64-73.
- Vickery, S.K. (1991). A Theory of Production Competence Revisited, *Decision Sciences*, 22(3).
- Ward, P.T. and Duray, R. (2000). Manufacturing Strategy in Context: Competitive Strategy and Manufacturing Strategy, *Journal of Operations Management*, 18.
- Ward, P.T., Bickford D.J. and Leong, G.K. (1996). Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure, *Journal of Management*, 22(4), 600-601.
- Ward, P.T., Duray, R., Leong, G.K. and Sum, C. (1995). Business Environment, Operations Strategy and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers, *Journal of Operations Management*, 13(2).
- Yükselen, C., (2001) *Pazarlama İlkeler-Yönetim*, Detay Yayıncılık Ankara, ss.229-234.

ÖZGEÇMİŞ

Oğuz Balcı 1976 yılında Ankara'da doğdu. 1994 yılında Gaziantep Anadolu lisesinden mezun olduktan sonra Bilkent Üniversitesi Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama bölümünde eğitim aldı. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden 2004 yılında mezun oldu. Oğuz Balcı iyi derecede İngilizce bilmektedir

VITAE

Oğuz Balcı was born in Ankara in 1976. After graduated from Gaziantep Anatolian High School in 1994 he studied Computer Technology and Programming department in Bilkent University. He graduated from faculty of Economic and Administrative Sciences at Anadolu University in 2004. He knows English at good degree.

EK: ANKET FORMU



GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ



Bu anket formu, Gaziantep Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan "Üretim ve pazarlama kararlarındaki entegrasyonun üretim ve işletme performansına etkisi" konulu araştırma projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; üretim, pazarlama ve tedarikçiler arasındaki entegrasyon seviyesinin ve çevresel faktörlerin üretim ve işletme performansına etkisini ortaya çıkarmaktır.

Tamamen bilimsel amaçlarla hazırlanan bu anket formundan elde edilen spesifik bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve sektör ortalamaları şeklinde paylaşılacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

Çok değerli katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Aşağıdaki özellikler açısından işletmenizin üretim ve pazarlama departmanları arasındaki entegrasyon seviyesini belirtiniz.

1=Çok kötü,....., 5=Çok iyi

	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme kararlarındaki entegrasyon	1	2	3	4	5
Pazarlama planlama kararlarındaki entegrasyon	1	2	3	4	5
Proses geliştirme kararlarındaki entegrasyon	1	2	3	4	5
Üretim planlama kararlarındaki entegrasyon	1	2	3	4	5
Dağıtım planlaması kararlarında entegrasyon	1	2	3	4	5
Paketleme ve ambalajlama kararlarında entegrasyon	1	2	3	4	5
Depolama kararlarında entegrasyon	1	2	3	4	5
Tedarikçi seçim kararlarında entegrasyon	1	2	3	4	5
Üretim ve pazarlama departmanları arasındaki iletişim ve bilgi alışverişi	1	2	3	4	5

İşletmenizin aşağıdaki her bir hedefe verdiği önem derecesini belirtiniz.

1=Hiç önemli değil...5=Çok önemli

	1	2	3	4	5
İmalat süresinin azaltılması	1	2	3	4	5
Set-up (kurma) süresinin azaltılması	1	2	3	4	5
Atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilme yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Atölyedeki işlerin makinelere dağılımlarını değiştirebilme yeteneği	1	2	3	4	5
Farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilme yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Özel siparişleri üretebilme yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Ürünlerde benzer parçalar kullanabilme yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Hatalı ürün ve parça sayısının azaltılması	1	2	3	4	5
Müşterinin algıladığı ürün kalitesinin artırılması	1	2	3	4	5
Ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesi	1	2	3	4	5
İade sayısında azalma sağlanması	1	2	3	4	5
Rakiplere oranla ürün kalitesinin iyileştirilmesi	1	2	3	4	5
Müşteri şikayetlerinde azalma sağlanması	1	2	3	4	5
İsraf, fire ve yeniden işleme oranlarının azaltılması	1	2	3	4	5
Kapasite kullanım oranının artırılması	1	2	3	4	5
Ekipman kullanım oranının artırılması	1	2	3	4	5
İmalat maliyetlerinin azaltılması	1	2	3	4	5
Ürün birim maliyetlerinin azaltılması	1	2	3	4	5
İşçilik maliyetlerinin azaltılması	1	2	3	4	5
Hammadde ve yarı mamul maliyetlerinin azaltılması	1	2	3	4	5
Genel giderlerin azaltılması	1	2	3	4	5
Envanterin azaltılması	1	2	3	4	5
Teslimat hızının artırılması	1	2	3	4	5
Teslimatı söz verildiği şekilde yapabilme yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Teslimatı istenilen zamanda yapabilme yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Ürünün nihai tüketiciye dağıtım ve ulaştırılmasındaki engelleri azaltma	1	2	3	4	5

Aşağıdaki faktörleri son iki yılı dikkate aldığımızda rakiplerimize oranla işletmenizin performansını nasıl değerlendiriyorsunuz? 1=Çok düşük.....5=Çok yüksek

	1	2	3	4	5
Firmanın genel performansı	1	2	3	4	5
Yatırımların karlılığı	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5
Satışların artışı	1	2	3	4	5
Karların artışı	1	2	3	4	5
Pazar payının artışı	1	2	3	4	5

Kişisel Bilgiler

- Yaşınız:.....
- Cinsiyetiniz: a) Bay b) Bayan
- Eğitim durumunuz:
- Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz:
- İşletmedeki göreviniz nedir? a) İmalat müdürü b) Fabrika müdürü c) Genel müdür d) İşletme sahibi e).....
- Firmanızın faaliyet alanı
- Firmanızın toplam çalışan sayısı:
- İşletmenizin yıllık ortalama cirosu nedir?
- İşletmenin Yaşı (Yıl):.....

EKLEMEN İSTEDİKLERİNİZ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.