

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

140608

İMALAT VE REKABET STRATEJİLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PERFORMANSA
ETKİLERİ

140608

Mehmet AYTEKİN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

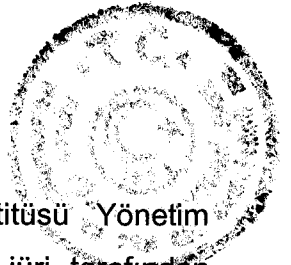
TEZ DANIŞMANI

Yrd.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

GEBZE

2003

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
PERFORMANSLAR ENSTİTÜSÜ



Mehmet AYTEKİN'in tez çalışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/....../2003 tarih ve 2003/.... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN (G.Y.T.E.)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK (G.S.Ü.)

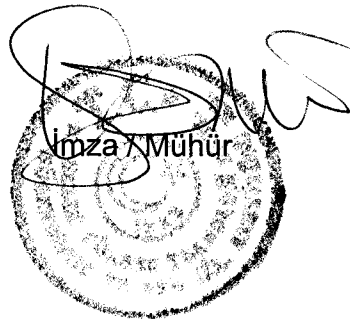
ÜYE : Doç. Dr. Oya ERDİL (G.Y.T.E.)

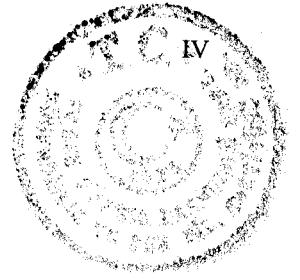
ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Gengiz YILMAZ (G.Y.T.E.)

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN (G.Y.T.E.)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08.10.4.1.2003.. tarih ve 2003/8.... sayılı kararı.

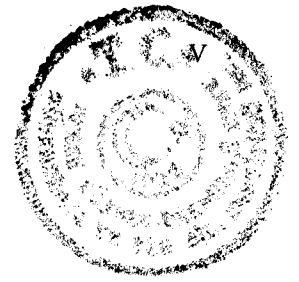




ÖZET

Bu çalışmada; çevresel faktörler (çevresel dinamizm, izleme yoğunluğu, pazarın cazibesi ve rekabet gücü), rekabet stratejisi (farklılaştırma ve maliyet liderliği), imalat stratejisi (kalite, maliyet, esneklik ve teslimat hızı) ve işletme performansı arasındaki ilişkiler anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Başka ifade ile, “Hangi çevresel şartlar altında hangi strateji işletmeleri yüksek performansa götürür?” sorusuna cevap bulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda ele aldığımız değişkenler öncelikle literatüre uygun olarak teorik bir altyapıya oturtulmuş, daha sonra Türkiye’nin önemli sanayi merkezlerinden birisi olan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi’nden elde edilen veriler çerçevesinde analiz edilerek yorumlanmıştır.

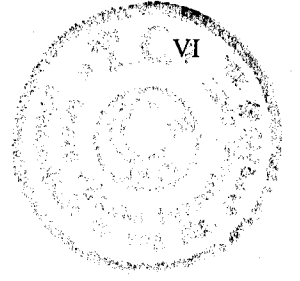
Araştırma sonuçlarına göre; araştırma kapsamında öne sürülen modelin doğruluğunu kanıtlayan sonuçlar elde edilmiştir. Şöyle ki; çevreden rekabet ve imalat stratejisi değişkenlerine, rekabet stratejilerinden imalat stratejisi değişkenlerine, rekabet ve imalat stratejisinden işletme performansına, anlamlı yolların (ilişkilerin) olması, bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin varlığını kanıtlar. Kuşkusuz bu ilişkileri iyi analiz eden ve uygun olan stratejiyi başarıyla uygulanan işletmeler yüksek performansa ulaşacaklardır.



SUMMARY

In this thesis, the relationships among the following factors have been investigated by using questionnaire method: environmental factors (market dynamism, scanning intensity, market attractiveness, and competitive intensity), competitive strategies (cost leadership and differentiation), manufacturing strategies (quality, cost, flexibility and delivery), and corporate performance. We tried to answer the following research questions: "Which strategy leads to high performance under which environmental conditions?" In this context, we analyzed our hypotheses constructed following a deeper process of literature review on these relationships among our variables by analyzing data collected from the Gaziantep Organized Industry Region, which is one of the most important industrial centers in Turkey.

Research findings significantly support most of the hypotheses. These tested and proved relationships help us draw a chain of casual links starting from environmental factors, going through competitive and manufacturing strategies, and reaching finally to corporate performance. Obviously high performance is found to be the result of a right match among contingency factors and related suggestions and implications are provided in this thesis for both academicians and practitioners.



TEŞEKKÜR

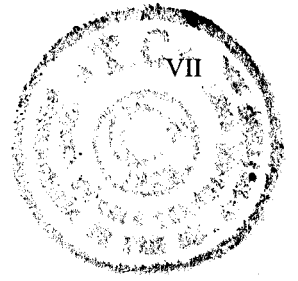
Bu tez çalışmasının her aşamasında değerli katkı, teşvik ve desteklerinden dolayı kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Adnan Ceylan'a en içten duygularıyla teşekkür ederim. Tez izleme komitemde yer alan bölüm hocalarım Sayın Doç. Dr. Oya Erdil ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Cengiz Yılmaz'a ve ikinci bir danışmanın hükmünde olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Lütüfihak Alpkan'a yol gösterici fikir ve yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim.

Fakültemizde iyi bir çalışma ortamı hazırlayarak maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Dekanımız Sayın Prof. Dr. Salih Aynural Bey'e en içten teşekkürlerimi arz ediyorum.

Tez çalışmamda değerli fikir ve katkılarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Bülent Sezen ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Nihat Kaya çok teşekkür ediyorum. Doktora çalışmam boyunca emeği geçen hocalarım; Sayın Yrd. Doç. Dr. Gökhan Özer, Sayın Yrd. Doç. Dr. Cemal Zehir, Sayın Yrd. Doç. Dr. Halit Keskin, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Ekber Akgün, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ebru Tümer Kabadayı ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na ayrıca teşekkür ederim.

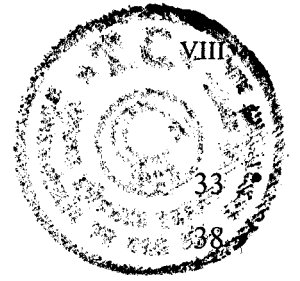
Bölümdeki arkadaşlarımdan Yük. Müh. Mikail Onur, Arş. Gör. Nigar Demircan, Arş. Gör. Ramazan Kaynak, Arş. Gör. Ayşe Tansel Çetin, Arş. Gör. Selim Aren ve Arş. Gör. Ercan Ergün'e tezime katkılarından dolayı çok teşekkür ederim. Bu vesile ile tüm GYTE personeline ve özellikle de İşletme Fakültesi mensuplarına teşekkürlerimi arz ediyorum.

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

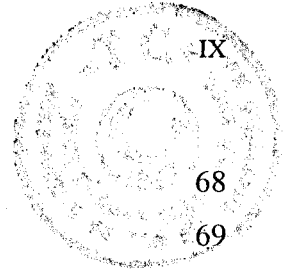


İÇİNDEKİLER

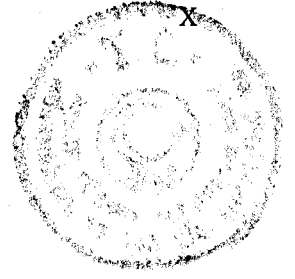
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1
I. REKABET STRATEJİLERİ	4
1.1. Rekabet Avantajı ve Kaynakları	4
1.2. Strateji ve Strateji Düzeyleri	8
1.3. Rekabet Stratejilerinin Sınıflandırılması	10
1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	12
1.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları	14
1.3.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisinin Dezavantajları	15
1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi	15
1.3.2.1. Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları	16
1.3.2.2. Farklılaştırma Stratejisinin Dezavantajları	17
1.3.3. Odaklaşma Stratejisi	17
1.3.3.1. Maliyette Odaklanma	18
1.3.3.2. Farklılaştırmada Odaklanma	18
1.5.3.3. Odaklaşma Stratejisinin Avantajları	19
1.3.3.4. Odaklaşma Stratejisinin Dezavantajları	19
1.4. Rekabet Stratejisi Seçimi	20
II. İMALAT STRATEJİLERİ	23
2.1. İmalat Stratejisinin Tanımı ve Önemi	23
2.2. İmalat Stratejisi Geliştirme Süreci	26
2.2.1. Hill'in İmalat Stratejisi Süreci	27
2.2.2. Tunaly'in İmalat Stratejisi Süreci	29
2.2.3. Mills ve Diğerlerinin İmalat Stratejisi Süreci	30
2.3. İmalat Stratejileri Olarak Rekabet Öncelikleri	32



2.3.1. Kalite	
2.3.2. Maliyet (Fiyat)	
2.3.3. Esneklik	40
2.3.4. Teslimat Hızı	42
2.4. İmalat Stratejisi Karar Alanları	44
3. REKABET STRATEJİSİ, İMALAT STRATEJİSİ VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	47
3.1. Rekabet (İşletme) Stratejisi İle İmalat Stratejisi Arasındaki İlişki	47
3.2. Rekabet Stratejisi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki	48
3.3. İmalat Stratejisi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki	50
4. GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA	53
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
4.2. Araştırmanın Kapsamı	53
4.2.1. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi	54
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu	56
4.4. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler	57
4.4.1. Rekabet ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler	60
4.4.2. İmalat Stratejisi ve Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler	61
4.4.3. Rekabet Stratejisi ve Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler	63
4.4.4. Çevre, Rekabet ve İmalat Strateji Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler	64
4.5. Operasyonel Tanımlamalar	65
4.5.1 Çevre	65
4.5.1.1. Çevresel dinamizm	65
4.5.1.2. Rekabet Gücü	66
4.5.1.3. Pazarın Cazibesi	66
4.5.1.4. İzleme Yoğunluğu	66
4.5.1. Rekabet Stratejileri	66
4.5.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	67
4.5.1.2. Farklılaştırma Stratejisi	67
4.5.2. İmalat Stratejisi	67
4.5.2.1. Esneklik	68
4.5.2.2. Kalite	68

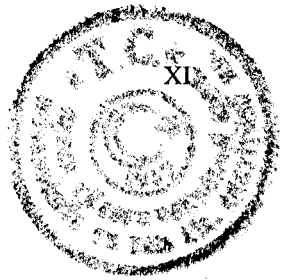


4.5.2.3. Maliyet	68
4.5.2.4. Teslimat Hızı	69
4.5.3. Performans	69
4.6. Verilerin Analizi ve Bulgular	69
4.6.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları	70
4.6.2. Faktör Analizleri	73
4.6.2.1. Çevre Değişkeni İçin Faktör Analizi	73
4.6.2.2. Rekabet Stratejileri İçin Faktör Analizi	74
4.6.2.2. İmalat Stratejileri İçin Faktör Analizi	75
4.6.2.3. İşletme Genel Performansı İçin Faktör Analizi	77
4.6.3. Güvenilirlik Testi	77
4.6.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	78
4.6.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi	80
4.6.5.1. İşletme Performansı İçin Regresyon Analizi	81
4.6.5.2. İmalat Stratejileri İçin Regresyon Analizi	82
4.6.5.3. Rekabet Stratejileri İçin Regresyon Analizi	84
4.6.5.3. İmalat Stratejileri ve Çevresel Faktörlere İlişkin Regresyon Analizi	85
4.6.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	87
4.6.6. Teorik Bulguların Şematik Gösterimi	89
4.7. Sonuç ve Öneriler	93
4.7.1. Rekabet ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar	93
4.7.2. İmalat Stratejisi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar	96
4.7.3. Rekabet Stratejisi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar	97
4.7.4. Çevre, Rekabet ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar	98
4.7.5. İşletmelere Öneriler	99
4.7.6. Gelecek Araştırmalara Öneriler	102
KAYNAKLAR	104
EKLER	115
ÖZGEÇMİŞ	117



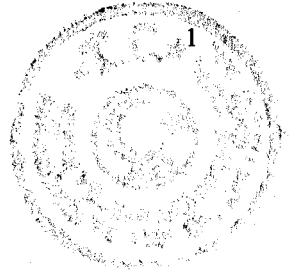
ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. İşletmelerin Maliyet Liderliğine Nasıl Eriştiklerine İlişkin Örnekler	13
2.1. Rekabet Stratejisi ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişki	29
2.2. İmalat Stratejisinin İç ve Dış Yapısı	31
4.1. Araştırmanın Teorik Modeli	59
4.2. İmalat ve Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi	89
4.3. İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki	89
4.4. Çevre Faktörlerinin Rekabet Stratejilerine Etkisi	90
4.5. Çevre Faktörlerinin İmalat Stratejilerine Etkisi	91
4.6. Araştırma Kapsamında Elde Edilen Bulgular	92



TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Porter'ın Rekabet Stratejileri Matrisi	12
2.1. İmalat Stratejisi Tanımları	23
2.2. İşletme Kararları İçinde İmalat Stratejisinin Genel Yapısı	27
2.3. Kalitenin İşletme Faaliyetlerine Etkisi	37
2.4. Esneklik Çeşitleri İçin Miktar ve Tepki Boyutları	41
4.1. Gaziantep'teki Bazı İmalat Sektörlerinin Türkiye Genelindeki Payı	56
4.2. Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Pozisyonları	70
4.3. Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımı	71
4.4. Ankete Katılan İşletmelerin Yaşı	71
4.5. Ankete Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı	72
4.6. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışma Kapasiteleri	72
4.7. Çevre Değişiklerine Ait Faktör Yükleri	74
4.8. Rekabet Stratejileri Değişkenine Ait Faktör Yükleri	75
4.9. İmalat Stratejileri Değişkenine Ait Faktör Yükleri	76
4.10. İşletme Genel Performansı Değişkenine Ait Faktör Yükleri	77
4.11. Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları	78
4.12. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	79
4.13. İşletme Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları	82
4.14. Esneklik İçin Regresyon Analizi Sonuçları	82
4.15. Kalite İçin Regresyon Sonuçları	83
4.16. Maliyet İçin Regresyon Sonuçları	83
4.17. Teslimat Hızı İçin Regresyon Sonuçları	83
4.18. Maliyet Liderliği İçin Regresyon Sonuçları	84
4.19. Farklılaştırma Stratejisi İçin Regresyon Sonuçları	84
4.20. Esneklik İçin Regresyon Sonuçları	85
4.21. Kalite İçin Regresyon Sonuçları	85
4.22. Maliyet İçin Regresyon Sonuçları	86
4.23. Teslimat Hızı İçin Regresyon Sonuçları	86
4.24. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	87



GİRİŞ

İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimler ve globalleşme ile birlikte her konuda güçlü bir rekabet ortaya çıkmıştır. Hiç kuşkusuz bu gelişmelerden en çok üretici firmalar etkilenmektedirler. Zira rekabet; ürünlerde kalite, müşteri isteklerine uygunluk, sağlamlık, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi performans kriterlerini yerine getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu performans kriterlerinin istenilen düzeyde olması için de rekabet avantajı sağlayacak imalat ve rekabet stratejileri geliştirilmelidir. Stratejiler oluşturulurken işletme çevresi dikkate alınmalı ve fonksiyonel bakış açıları ile değil, ortak (işletmeyi tüm fonksiyonlarla birlikte ele alan) bir bakış açısı ile bu stratejiler gerçekleştirilmelidir. Yani her bir fonksiyonel strateji bağımsız olmamalı, birbirini destekleyecek şekilde (ve diğer bir fonksiyonu ihmal etmeden) yapılmalıdır. Bu noktada çalışmamızın esas kısmını teşkil eden imalat stratejisinin, işletme hedeflerine varmada hayati bir rol oynadığı ve rekabet stratejisinin tamamlayıcı bir parçası olması gerektiği artık herkesçe kabul edilmektedir.

Stratejisi olmayan bir firmanın doğrultusu yoktur. Ve strateji olmadan kazanılan bir başarı şans eseri sayılır. Bu nedenle de strateji işletmeler için hayati derecede önemlidir. İyi bir stratejiye sahip olmanın anahtarı, yeterliliklerin tamamen farkında olan ve bunları en iyi biçimde kullanımını sağlayan ve nihai olarak da müşteri tatminine yol açan bir strateji sürecidir. Bu bağlamda işletme (rekabet) ve imalat stratejilerini oluştururken; pazar ve işletme yeterlilikleri, işletme stratejisi ve fonksiyonel stratejiler dikkate alınarak en fazla uyum sağlanacak şekilde oluşturulmalıdır. Özellikle imalat stratejileri dikkate alınmadan oluşturulmuş bir rekabet stratejisinin başarısı çok zordur. Aksi durumda rekabet stratejilerine uygun olmayan imalat stratejileri de, başarısız olacaktır.

Günümüzde, birçok işletme üretimin stratejik potansiyelinin farkına varmıştır. Ve rakiplere oranla korunabilir veya uzun süreli rekabetçi avantajları elde etmeyi sağlayacak imalat stratejileri geliştirmeye çalışmışlardır. Bu açıdan bakıldığında,

imalat stratejisi birçok işletme için rekabetçi başarının belirleyici faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Skinner (1969) uygulamada işletme stratejisi ile imalat stratejisi arasında bir bağlantısızlığın varlığından söz etmiş ve üretim yönetiminin firmanın rekabet stratejisinin temel bir taşı olabileceğini öne sürmüştür. Ve imalat stratejisinin en azından diğer fonksiyonel alanlar ile eşit seviyede olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu yaklaşım ayrıca Hayes ve Schemenner (1978), Bufa (1984), Hayes ve Wheelwright (1984), Fine ve Hax (1985), Swamidass (1986), Hayes ve arkadaşları (1988), Schroeder ve Lahr (1990) ve Carbett ve Van Wassenhove (1993), Gupta ve Somers (1996) ve Gupta ve Lonial (1998)'in çalışmalarında altı çizilen konu olmuştur. Bu çalışmalarda üretimin rekabet stratejisi uygulanmasını destekleyerek firmaların başarısına katkı sağlayabileceği belirtilmiştir. Böylece üretim, kendi stratejisini rekabet stratejisi ile aynı doğrultuda tuttuğu ve onu desteklediği ölçüde işletmelerin ana rekabetçi avantajlarından biri haline gelebilir. İşletme başarısının anahtarı, imalat stratejilerinin ve rekabet stratejilerinin açık bir şekilde formüle edilmesinde ve buna karşılık gelen üretim kararlarının verilebilmesinde yatmaktadır.

Başarılı bir şekilde belirlenmiş imalat stratejileri imalat performansının artırılmasını sağlar. Çünkü başarılı imalat stratejisinin yapısında imalat performansında belirleyici rol oynayan, işletmeye özgü rekabetçi öncelikler yer almaktadır. Ayrıca literatürde işletme performansı ile imalat performansı arasında direkt bir ilişki olduğu bilindiğine göre, işletmeler imalat performansını ne kadar artırıcı tedbirler alırsa bunun etkileri de işletme performansında o düzeyde görülecektir.

Tüm bu gözlemlerin ışığında bu çalışmanın amacı; çevre, imalat ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi tespit etmek imalat ve rekabet stratejilerinin işletme genel performansına etkisini ortaya çıkarmaktır. Sonuçta, imalat ve rekabet stratejilerinin mevcut durumunun ortaya çıkarılması, stratejiler arasındaki ilişkilerin tespiti ve stratejilerin performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ile elde edilen bilgiler, işletmelerimize yol gösterecektir. Yani işletmelerin hangi stratejiyi



izlediğinde daha başarılı olabileceği veya performansı yüksek olan işletmelerin ne tür strateji izlediklerinin bilinmesi ile işletmelerin kendileri için en uygun stratejiyi seçebilmesine yardım edecektir. Bunlara bağlı olarak doğru seçilen ve başarı ile uygulanan stratejiler sayesinde de işletmelerimizin rekabet etkinliği, dolayısıyla da performansları artacaktır. Bu kapsamda çalışmamızda, öncelikle rekabet stratejileri ve imalat stratejileri teorik bir altyapıya oturtulmuştur. Daha sonra Türkiye'nin en önemli sanayi bölgelerinden birisi olan Gaziantep'te bir alan çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS paket programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Sonuçta elde edilen bilgiler ile işletmelere ve gelecekteki araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca bu çalışma şimdiye kadar Türkiye'de incelenmemiş bir konu olduğundan, üretim literatürümüzdeki boşluk bir nebze olsun doldurulacaktır.





I. REKABET STRATEJİLERİ

Bu bölümde; kısaca rekabet, rekabet avantajı, rekabet avantajının kaynakları, strateji ve strateji türleri açıklanmaktadır. İşletmelerin seçebilecekleri genel rekabet stratejilerinin avantaj ve sakıncaları da geniş olarak ele alınmaktadır.

1.1. REKABET AVANTAJI VE KAYNAKLARI

Rekabet; aynı tüketiciler ve aynı kaynaklar için çatışmadır (Digman, 1990, s. 123). Rakipler ise; kendi ürün ve hizmetlerine karşı alternatif ürün ve hizmet sunan işletmeler olarak kabul edilebilir (Greenly, 1989, s.87). Rakipleri aynı işi yapan veya aynı pazar bölümünde faaliyet gösteren işletmeler olarak da ele alabiliriz. Rekabet aynı kaynağa veya müşteriye yönelme durumunda kendini göstermektedir. Amaç ve hedefleri farklı olan işletmeler arasında rekabetin olması söz konusu değildir (Guiltinan and Paul, 1991, s.82). Örneğin; gıda imalatçısı bir işletme ile bir tekstil işletmesinin rakip olması çok zordur. Çünkü bu işletmelerin kaynakları ve müşterileri farklıdır. Bu sebeple de söz konusu bir yarışma yani rekabet yoktur.

Rekabet avantajı genel olarak, işletmenin rakipleri karşısında kendisine bir avantaj sağlayan üretim-dağıtım sisteminin oluşturulmasını ifade eder (Sackett et al, 1997, 35-49). Diğer bir açıdan rekabetçi avantaj, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi rekabet etmesini sağlayan farklılıklar olarak tanımlanabilir (Ma, 2000, s.53-62).

Başarılı işletmelerin göze çarpan önemli özellikleri arasında; değer oluşturma, bu değeri müşterilere sunmada rekabet avantajı kazanma ve işletmeyi etkili bir şekilde işletmek gelmektedir (Thompson, 1990, s.161). İşletmelerin başarısını belirleyen faktörlerden en önemlisi, rekabet avantajı elde edebilmeleridir. Zira son yıllardaki stratejik çalışmalar bu üstünlüğün nasıl elde edileceği ve nasıl korunacağı konularında yoğunlaşmaktadır.

Rekabet avantajı, bir işletmenin kaynaklarını ve girdilerini rakiplerine nazaran maksimum fayda ile ürün ve hizmetlere dönüştürebilmesidir. Diğer bir ifadeyle tüketiciye bir ürün veya hizmeti en düşük fiyatla, en yüksek değerde sunma kabiliyeti ile ilgilidir. Diğer taraftan işletme sistemi içerisindeki bütün faaliyetlerin bu avantajın oluşmasına katkısı aynı değildir. Endüstrinin gösterdiği gelişim aşaması ve rakiplerin stratejileri de bu konuda etkilidir (Gilbet and Strebel, 1991, s.82).

Bir rekabet unsurunun avantaj olabilmesi için; bir ürün dizisi üzerinde uygulanabilir olması, rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olması veya müşteriler için değerli olup temel bir kazanç sağlayabilmesi gerekir (Thompson and Richardson, 1996, s.9). İşletmeler ürünlerinde fiyat, kalite, yenilik, esneklik, servis vb. faktörlere dayalı olarak rekabet tercihleri belirler. Bu tercihleri de rekabet avantajının kaynakları doğrultusunda belirlemeli ve rekabet faktörlerinden bir ya da ikisini daha iyi yapmak için kaynaklarını bu yönde seferber etmelidirler. Çünkü tüm rekabet faktörlerinde avantaj sağlamak çok zordur veya mümkün değildir.

İşletmeler etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürdükleri halde rekabet avantajı sağlayamayabilirler. Dolayısıyla uzun vadede yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalabilirler. Zira, önemli olan rekabet üstünlüğü sağlayabilecek şekilde faaliyette bulunmaktır. Ancak rekabet üstünlüğü de; ürün, hizmet ve stratejilerde gerekli değişiklikler yapmadan (pazardaki talebi, doyumu ve rakiplerin faaliyetleri dikkate alınarak) sonsuza kadar korunamaz (Thompson, 1990, s.161). Çünkü değişim çok hızlı olmakta ve rekabet çok yoğun olarak devam etmektedir.

Temelde rekabet avantajının kaynaklarını; pazar payı, tecrübe eğrileri, işletme kültürü, sahip olduğu varlıklar ile pazarlama ve araştırma uzmanlığı oluşturmaktadır (Oster, 1994, s.129).

Pazar payının yüksek olması işletmeler için bir rekabet avantajıdır. Bu yüzden işletmeler pazar paylarını arttırmak isterler. Diğer taraftan bir endüstride faaliyet gösteren veya yeni bir endüstriye girecek işletmelerin pazar lideri veya önemli pazar payına sahip firmalar ile direkt pazar mücadelesine girmeleri bazen tehlikeli sonuçlar

doğurabilir (Dean et al, 1997, s.724). Pazarda belli bir konuma sahip bir işletmenin başarılı olması için pazar lideri olmasını göstermek yanlış sonuçlara götürebilir. Çünkü işletmenin performansı, yüksek etkinlikli ve verimli Ar-Ge fonksiyonundan veya güçlü servis hizmetlerinden ya da işletmenin güçlü servis yeteneğinden kaynaklanabilir (Oster, 1994, s.134-135).

İşletmenin geçmişteki tecrübelerinden yararlanması ve değerlendirmesi işletme için ayrı bir öneme sahiptir. Tecrübe eğrileri, performanstaki uzun süreli trendleri göstermenin bir aracıdır. Bu eğriler aynı zamanda performansın gelecekteki seviyeleri için de faydalıdır. Tecrübe eğrileri ile elde edilebilecek rekabet avantajlarından bazıları şunlardır (Compton, 1999, s.93):

- Üretim artışları ile ölçek avantajı sağlanır: Endüstriyel maliyetler, enerji, Ar-Ge harcamaları artan üretim hacmine yayılır ve ortalama birim maliyetteki payları azalır.
- İşgücü kullanımında verimlilik artar: Bir işin tekrar edilmesi israfının ortadan kalkmasına ve hataların azalmasına yol açar.
- İyileştirilmiş metot ve süreçler kullanılır: Üretim zamanında ve taşımada azalma, hızlı takım değişimleri gibi iyileştirmeler verimliliği artıracaktır.
- Ürünün yeniden tasarımı: İmalat maliyetlerini azaltıp süreç çıktısını artıracaktır.
- Daha ucuz ya da daha güvenilir malzemelerin mevcut sürecin yerine geçmesi verimliliği artıracaktır.

Tecrübe eğrileri vasıtasıyla maliyetlerini indiren işletmeler kar ederken; tecrübenin sağladığı kolaylıkları ve fırsatları kullanamayan işletmeler zarar eder. Burada rekabet açısından önemli olan konu, tecrübe eğrisinin işletmeye özgü olmasıdır. Eğer bu tecrübe eğrisi işletmeye özgü değilse ve kolaylıkla taklit edilirse, işletmenin avantajı kısa bir süre sonra ortadan kalkar (Kaya, 2000, s.49).

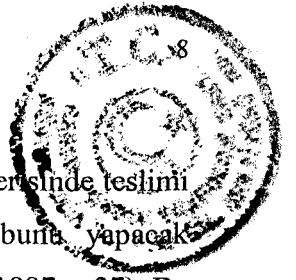


İşletme kültürü; başka bir organizasyonda olmayan sadece söz konusu organizasyona özgü, organizasyonel bir varlık ve değerdir. Resmi yapı, işletmenin sadece küçük bir kısmıdır. İşletmeler için görünmez ve dokunulamaz varlıklar ve değerler kümesi olan işletme kültürü, kolayca taklit edilemediği için sürdürülebilir bir rekabet avantajıdır. Örneğin, yönetim kademelerinde profesyonel çalışma ile istikrarı benimseyen bir işletme kültüründe uzun vadeli ve daha büyük yatırımlar yapılabilir. Oysa hızlı bir şekilde yönetim kademelerini değiştiren işletmelerde bu niteliği bulmak çok zordur. İşletmeye özgü olan kültür o işletmenin tedarikçilerinden en son müşterisine kadar iş yapma felsefesini etkiler (Gibson et al, 1997).

Bazı işletmeler pazarlama kanalıyla avantaj elde etmek için araçlara ya da müşterilere sundukları hizmetlerin türüne ve kalitesine önem vererek, üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin; uygun kredi koşulları, satış sonrası servis hizmetleri, istenilen zamanda ve ücretsiz ürün teslimi, ürünün istenilen yer ve zamanda montajı, uzun süreli garanti imkanları, müşterilere hediye eşyalar verilmesi gibi teknikler kullanabilmektedir. Kimi işletmelerde müşterilere yakınlık ve optimal yer seçimi ile çeşitli fırsatlar oluşturabilmekte veya üstün yetenekli satış personelinin avantaj olarak değerlendirmeye çalışmaktadırlar (Oster, 1994, s.134-135).

İşletmelerin varlık mülkiyeti içerisinde patentler önemli bir maliyet avantajı sağlayabilir. Aynı şekilde önemli bir üretim girdisinin mülkiyetine sahip olmak, mukayeseli olarak bir üstünlük sağlayabilir. İyi planlanmış ve organize edilmiş etkin bir dağıtım kanalı üstünlük sağlayabilir. Yine işletmelerin alıcılarla yaptığı uzun vadeli sözleşmeler de bir üstünlük meydana getirebilir. Tüm bunlardan birisini veya birkaçını işletme kendi bünyesinde oluşturarak üstünlük sağlayabilir (Oster, 1994, s.136).

Bir işletme, rakiplerinden daha iyi ve müşterileri için daha değerli ürünler sunduğunda çok başarılı olacaktır. Ürün tanımlama ve piyasa fırsatlarını belirleme önemli olduğu halde, başarılı olmak için işletmenin bu fırsatları kullanabilme



becerisine sahip olması şarttır. Örneğin; bir kimya işletmesi 48 saat içerisinde teslimi gereken bir ürüne talep olduğunu fark edebilir. Fakat işletme bunu yapacak imkanlara sahip değilse bu fırsattan istifade edemeyebilir (Martinich, 1997, s.37). Bu sebeple imalat yapı ve stratejilerini iyi analiz eden ve kullanabilen işletmeler rekabet avantajını kullanabilirler. Bunun farkına varan başarılı işletmeler; rekabet avantajlarını etkin olarak kullanabilmek için imalat stratejisini diğer fonksiyon ve stratejilerle iyi bir şekilde entegre etmişlerdir.

1.2. STRATEJİ VE STRATEJİ DÜZEYLERİ

Strateji kelimesinin kökeni Yunanca'da "ordunun generali" anlamındaki strategos kelimesine dayanmaktadır. M.Ö. 490 yılında Marathon Savaşında strategoslardan oluşan bir kurmaylar konseyi, ülkenin yöneticisine, çarpışmalarda başarılı olmaya yarayacak taktiksel önerilerden ziyade, top yekün savaşı kazanmak için stratejik konularda tavsiyelerde bulunmak için oluşturulmuştur. Daha sonraları, bu stratejistler grubu sivil konularda da strateji üretmek ile görevlendirilmiştir (Blackerby, 1994, s.23). Tabii ki bu köken sadece strateji ismine aittir, kavram olarak kökeni ilk insan topluluklarının siyasi ve askeri rekabetlerine kadar götürülebilir. Günümüzde başarılı olma, hayatta kalma ve rekabet ile ilgili mücadelelerin en az askeri hayat kadar iş dünyasında da geçerli ve önemli olduğunu görüyoruz (Alpkan, 2000, s.1).

Strateji önemlidir. Çünkü stratejisi olmayan bir firmanın doğrultusu yoktur. Strateji olmadan kazanılan bir başarı, şans eseri sayılır. İyi bir stratejiye sahip olmanın anahtarı, yeterliliklerin tamamen farkında olan ve bunları en iyi biçimde kullanımını sağlayan ve nihai olarak da müşteri tatminine yol açan bir strateji sürecidir (Brown, 2000, s.3).

Strateji; amaçlara ulaşmayı hedefleyen, uzun zaman dilimini kapsayan ve imkanların değerlendirilmesini içeren bir plan olarak karşımıza çıkmaktadır. Olaya rekabet açısından bakıldığı zaman stratejinin özü rakiplerden farklı bir faaliyet stili seçme olacaktır (Porter, 1996, s.64).



Strateji; her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmayı sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren, 2000, s.6). Strateji; İşletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 1998, s.35). Genel olarak strateji, önceden belirlenen hedefe ulaşmak için kaynakların en iyi kullanımını sağlayarak uzun vadeli işletme planı yapmaktır.

Stratejiler, işletme içinde üç farklı düzeyde ve aşamada oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Bunlar; şirket düzeyi, işletme veya stratejik iş birimi düzeyi ve fonksiyonel stratejilerdir. Fakat stratejilerin kapsamı firmanın büyüklüğüne ve fonksiyonel etki alanına göre birbirinden farklı olmaktadır.

Şirket Stratejisi: Şirketin sahip olduğu işletme ve işletme gruplarını tanımlaması ve bunların nasıl yönetileceğini belirlemesi sürecidir (Hingins and Vincze, 1993, s.193). Bu süreç birbiriyle ilişkili iki görevi kapsar. Bu görevlerin birisi, genel stratejilerin seçilmesi ve geliştirilmesi, diğeri ise işletme birimlerinin ne rol oynaması gerektiği ve kaynakların işletme birimleri arasında nasıl dağıtılacağıdır (Certo and Peter, 1991, s.97).

İşletme Stratejisi (Rekabet Stratejileri): İşletmenin veya stratejik iş biriminin belirli bir alanda nasıl rekabet edeceğini açıklayan stratejilerdir (Hingins and Vincze, 1993, s.193). İşletme düzeyi stratejiler aynı zamanda rekabet stratejileri olarak da kabul edilmektedir. Bu stratejiler şirket stratejisi doğrultusunda belirlenir ve işletme içerisindeki fonksiyonel bölümlerle ilgili kararların koordine edilmesini sağlar.

Fonksiyonel Stratejiler: İşletme birimlerinin her bir fonksiyonu için geliştirilen stratejilerdir (Hingins and Vincze, 1993, s.193). Fonksiyonel stratejiler,



işletme içerisindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir ve fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar.

Bu üç seviyedeki stratejiler arasında sıkı bir ilişki vardır. Üst seviyedeki stratejik kararlar alt seviyedeki stratejiler için bağlayıcı olmaktadır. Alt seviyedeki stratejiler de üst seviyedeki stratejileri desteklemelidir. İşletme başarısı bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır.

1.3. REKABET STRATEJİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerinin bir sektörde veya bir ürün pazarında nasıl rekabet edeceğine karar vermesi konusu işletme stratejisi şeklinde ifade edilmektedir. Bu tür stratejilerin amacı, rakiplere karşı avantaj elde etmektir. Bu ise yapmış olduğu faaliyetleri rakiplerden daha farklı ve üstün bir şekilde yapmakla mümkündür (Hinggens and Vincze, 1993, s.193). İşletme düzeyi veya rekabet stratejisi olarak da adlandırılan bu stratejiler, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda ürün ve hizmetlerinin rekabetçi pozisyonlarını artırmayı hedeflemektedir (Chrisman, et al.,1988, s.414).

Porter rekabet stratejisini, endüstride avantajlı bir rekabetçi pozisyon için yapılan araştırma olarak belirtmektedir. Porter'ın yapmış olduğu bu tanıma göre rekabet stratejisi endüstri rekabetini şekillendiren güçler karşısında karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon kazanmayı amaçlamaktadır (Porter, 1985, s.1).

Rekabet stratejisi veya işletme düzeyi stratejiler birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örneğin; Porter “jenerik rekabet stratejiler”, Ansoff “strateji elemanları analizi ve büyüme matrisi”, Henry Mintzberg “farklılaştırma stratejisi”, Wringht, Pringle ve Kroll “büyük ve küçük işletmeler için jenerik stratejiler”, Hill ve Jones “endüstri hayat eğrisi ve işletmenin rekabet pozisyonunun strateji seçimine etkisi” ve Patel ve Younger Stratejik rehberlik analizi adı altında işletme düzeyi

stratejileri (rekabet stratejilerini) incelemişlerdir (Eren, 2000, s.283-315). Ancak bunlar içerisinde en çok kabul göreni Porter'in geliştirmiş olduğu jenerik rekabet stratejileridir. Bu bakımdan bu çalışmada Porter'ın jenerik (genel) stratejileri rekabet stratejileri olarak incelenmiştir.

Rekabet stratejisi oluştururken; endüstri analizi, sektörün yapısal analizi, rakiplerin analizi ve işletmenin kendi analizinden oluşan bir süreç, her işletme için izlenmesi gereken aşamalardır. Ancak bu aşamaların ağırlıkları sektörlerle ve işletmelere göre farklı olabilir. Önemli olan bu aşamaların çok dikkatli bir şekilde ve hatasız yapılmasıdır. Çünkü değerlendirmede yapılacak hatalar rakiplerin ve stratejilerinin yanlış algılanmasına neden olacaktır, dolayısı ile işletme yanlış stratejiye yönelebilecektir. Yanlış strateji seçimi de işletme faaliyetlerinde başarısızlığa yol açacaktır.

Genel rekabet stratejilerinin belirlenmesinde temel sorun, belli bir sektördeki işletme veya stratejik iş birimlerinin daha etkin olabilmesi için hangi tür stratejiyi nasıl izleyeceğidir. 1980 yılında Porter tarafından işletme literatürüne kazandırılan jenerik rekabet stratejileri, her işletmeye uygulanabilir niteliktedir (Eren, 2000, s.285). Bu stratejilere, her işletmeye uygun olması veya uyarlanabilmesi nedeniyle jenerik (genel) stratejiler denmektedir. Jenerik stratejiler, temelde işletmenin bulunduğu piyasada rakiplerine göre durumunu ve rekabet gücünü ifade eder.

Porter işletmelerin izleyebilecekleri stratejileri mevcut ürün ve mevcut pazar çerçevesinde ele almış ve kategorize etmiştir. Porter'a göre firmaların sahip olabileceği iki temel rekabet avantajı vardır. Bunlar işletmenin sürdürebilir karlılığını etkileyen maliyet ve farklılaştırma avantajlarıdır (Tablo 1.1). Bu avantajlar, müşteri hedefinin geniş ve dar tutulması da dikkate alındığında birbirinden farklı üç stratejik alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların yapması gereken hangi hedefle hangi tür bir üstünlük için çaba sarf edeceklerine karar vermektir (Porter, 1985, s.12-13). Buna göre işletmelerin izleyebileceği üç rekabet stratejisi vardır. Bunlar; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklaşma stratejisidir.

Tablo 1.1. Porter'ın Rekabet Stratejileri Matrisi

		REKABET AVANTAJI	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABETİN KAPSAMI	Geniş Hedef	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaştırma
	Dar Hedef	3a. Maliyette Odaklanma	3b. Farklılaştırmada Odaklanma

1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi tecrübe eğrisi kavramının popüler olduğu 1970'lerden beri en çok bilinen stratejidir. Bu strateji; ölçek ekonomisi ve tecrübe eğrisinden en üst düzeyde yararlanmayı, sıkı bir maliyet ve genel giderlerin kontrolünü gerektirir (Porter, 1980, s.35). Maliyet liderliği stratejisinin müşteri hedefi geniş kapsamlıdır ve amaç belli bir endüstride en düşük maliyetli üretici olmaktır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler genellikle standart bir ürün satarlar ve tüm amaçları maliyetleri düşürmektir. Maliyet lideri olabilmek için o endüstrideki maliyet liderliği adayları arasında kıyasıya bir rekabet yaşanabilir. Fakat bunlardan sadece biri lider olur. Lider firma düşük maliyetleri sayesinde pazardaki fiyatlara hükmeder ve çok yüksek kar elde eder (Porter, 1985, s.12-13).

Genellikle maliyet liderliğini izleyen işletmeler, farklılaştırma stratejisini izleyen rakip işletmelere göre Ar-Ge için daha az harcamada bulunurlar. Ar-Ge faaliyetlerinin büyük bir kısmı ise ürünü daha kolay ve ucuza yapmaya yöneliktir. (Miller and Dess, 1996, s.153-154). Bu stratejiyi izlemek verimli ölçekte tesislerin kurulmasını, ürün hattının sınırlı tutulmasını, daha çok standart ve ilave özellikleri olmayan ürünlerin üretilmesini, sıkı maliyet kontrolünü, Ar-Ge, hizmetler, satış gücü, reklam ve benzeri alanlarda maliyet azaltışlarını gerektirir. Bu amaçları başarmak için yönetimin maliyetleri azaltıcı faktörlere büyük ölçüde önem vermesi gerekir. Ancak bunun ürünlerle ilgili dizayn, kalite ve hizmet gibi özelliklerin tamamen gözardı edileceği anlamına gelmez. Aksi takdirde bu durum, kimsenin satın almak istemeyeceği düşük maliyetli ürünler üretilmesine yol açabilir. Bu

nedenle işletmelerin standart ürün özelliklerini bir dereceye kadar yakalaması gerekir (Suresh and Bhatt, 1995, s.76).

Maliyet liderliği stratejisinin amacı fiyat liderliği değildir. Çünkü, işletme ürününü en düşük maliyetle üretmeye çalışır fakat düşük fiyatla satması gerekmez (Hinggens and Vincze, 1993, s.231). Zira düşük fiyatla ürettiği ürünü piyasa fiyatı ile satarak daha yüksek kar elde edebilir.

Maliyet liderliğine sahip olabilmek için bir işletmenin yapabileceği faaliyetlere ilişkin açıklamaları, Porter (1985) aşağıdaki şekilde göstermiştir (Eren, 2000, s.287).

Firma alt yapısı	Basık ve yalın örgüt yapısı İşletme giderlerini azaltır.		Basitleştirilmiş bilgi sistemi muhasebe departman maliyetlerini aşağı çeker.			Kar Marjı
Teknoloji geliştirme	Proseslerin azaltılması üretim maliyetlerini düşürür.		Ürünlerin yeniden formüle edilmesi ve dizaynı ile daha düşük maliyetli madde kullanımı (değer analizi)			
Satın alma	Büyük oranda satın almalar, kıyı ticaretinde daha ucuz ürün ve parçalar satın alma.		Köy alanlarından arazi alımı, yeni fabrika binalarının burada inşa edilmesi oldukça düşük maliyetlidir.			
İnsan kaynakları yönetimi	Etkili istihdam politikaları personel devrini asgariye indirir.		Üretim personelinin eğitimi savurganlıkları ve fireleri azaltır.			
	İşletmeye mal satanlarla uzun dönem kazan-kazan ilişkileri kurma maliyet tasarrufları sağlar.	Fabrikada ölçek ekonomisi üretim maliyetlerini düşürür. Tecrübe eğrisi zaman içinde verimliliği artırır.	Rutin işlemlerin bilgisayara verilmesi, taşıma giderlerini azaltır.	Ulusal çapta kampanyalar medya zaman ve yerinin satın alınmasında ölçek ekonomisi yaratır.	Uzman hizmet teknisyenleri ürün tamir ve bakımını doğru yapar, tekrar arama masrafları önlenir.	Kar Marjı
	Firma içi lojistik	Üretim	Firmadan dışarı lojistik	Pazarlama ve satışlar	Hizmet	

Şekil 1.1. İşletmelerin Maliyet Liderliğine Nasıl Eriştiklerine İlişkin Örnekler

Bir işletme düşük maliyete sahip olmasına rağmen maliyet avantajından yararlanabilmesi veya avantajlı olabilmesi için;

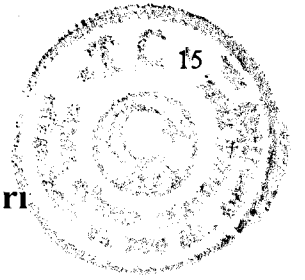
1. Talebin fiyat elastikiyetinin olması (talebin fiyata duyarlı olması),
2. Sektördeki işletmelerin genel olarak standart ürünler imal etmesi ve bu sebeple rekabetin maliyet-fiyat arasındaki ilişkiye bağlı olması,
3. Sektörde farklı ürün imal edilmesi durumunda, alıcılar için bu durumun fazla bir şey ifade etmemesi ve
4. Alıcıların ürünü farklı değil de aynı veya benzer amaçlar için kullanmaları gerekmektedir (Eren, 2000, s.288). Ayrıca örgütsel yapı ve süreçlerin de maliyet liderliği stratejisini destekler şekilde yapılanmış olması gerekir (Barney, 1997, s.215-217).

1.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları

Maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmeler aşağıdaki avantajları elde edebilirler (Porter, 1980, s.35-36):

- Piyasada çok güçlü rekabet olsa da işletme ortalamanın üzerinde bir getiri sağlar.
- Fiyat rekabetine girildiğinde rakiplerin karı düşse bile işletme kazanmaya devam edecektir. Dolayısıyla rakiplerine karşı avantaj elde eder.
- Pazarlık gücü olan müşteriler fiyatların en yakın rakibin seviyesine inmesi için baskı yaparlar. Ancak o seviyede bile işletme iyi durumda olacağı için işletmeye güçlü müşterilere karşı iyi bir rekabetçi pozisyon sağlar.
- İşletme girdilerdeki fiyat artışıyla etkin mücadele edebileceği için (yüksek miktarlardaki alım vb) işletmeye güçlü satıcılara karşı da etkin bir avantaj sağlar.
- Maliyet liderliği ile piyasaya yeni girişler için engel teşkil eder.
- Maliyet liderliği bir kez kazanılınca buradan elde edilecek gelirlerle yeni yatırımlar yapılarak bu avantajlı durumun devamı sağlanabilir.

Kısaca, maliyet liderliği pozisyonu sektördeki bütün rekabetçi güçlere karşı işletmeye çeşitli avantajlar sağlayabilir. Maliyet liderliği stratejisini etkin bir şekilde izleyen işletmelerin zikredilen avantajları elde etmesi olanaklıdır. Fakat maliyet liderliği stratejisinin bazı dezavantajları da vardır.



1.3.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisinin Dezavantajları

Maliyet liderliği stratejisine sahip işletmelerin dikkate almaları gereken önemli sakıncaları şu şekilde sayabiliriz (Eren, 2000, s.289).

- Rakiplerin, maliyet lideri işletmeden daha düşük maliyete sahip olabilmesi,
- Rakipler maliyet lideri işletmenin imalat süreç ve yöntemlerini öğrenebilir ve taklit edebilir,
- Teknolojideki değişim ile maliyet avantajı kaybedilebilir.
- Sadece maliyetleri düşürmeye yoğunlaşanlar müşteri tercihlerindeki değişimi takip edemeyebilir,
- Maliyet liderliği büyük sermaye yatırımı gerektirir (ölçek ekonomisinden yararlanabilmek için),
- Talepteki ani düşüşler kapasite boşluğu meydana getirir (Stahl and Grigsby, 1992, s.86).

1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisini izleyen işletmeler müşterilerin çok değer verdiği bazı boyutlarda eşsiz olmaya çalışır. Her sektörün farklılaştırma yolları kendine özgüdür. Farklılaştırma ürünle ilgili olduğu gibi teslimat ve pazarlama yaklaşımı ile de ilgili olabilir. Farklılaştırma stratejisinin hedefi eşsiz ve farklı olmanın ekstra maliyetini aşan yüksek fiyata müşteri bulmaktır. Farklılaştırma stratejisinin maliyet liderliğinden önemli bir farkı, aynı sektörde bir çok firmanın bu stratejiyi başarı ile izleyip müşterinin değişik ihtiyaçlarını karşılayabilen değişik farklılıkları oluşturmaları mümkündür (Porter, 1985, s.14).

Farklılaştırma stratejisinde önemli olan, işletme ürünlerinin farklı olduğunu müşterilerin algılamasıdır. İşletme ürünlerini dizayn imajı, marka imajı, hizmetler, fonksiyonel özellikler veya satıcı ağıyla farklılaştırılabilir (Murray, 1988 s.394). İşletme zikredilen özelliklerden biri nedeniyle ürün farklılaştırmasına gidebilir.



Ancak ideal olan pek çok alanda farklılaşmaya gitmektir. Dikkat edilecek önemli bir konu ise farklılaştırmanın işletmeye maliyetleri göz ardı etme olanağı vermemesidir. Zaten farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin faaliyetlerinde maliyetleri düşürmek temel stratejik hedef değildir (Porter, 1980, s.37).

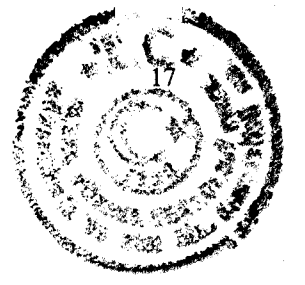
Farklılaştırılmış ürünlerin talep elastikiyeti çok azdır. Müşteriler statü, prestij, imaj gibi değişik ihtiyaçlarını karşılamak için bu tür ürünlere fazla ödemede bir sakınca görmezler. Onlar için önemli olan kullandıkları ürünlerin farklı olarak algılanması sayesinde imaj elde etmeleridir. Fakat fazla ödeme de sonsuza kadar gitmez bir sınırı vardır. Diğer taraftan farklılaştırma yüksek pazar payı elde etme olanağını da azaltabilir. Çünkü farklılaştırma yüksek pazar payıyla zıt olan özellik algılaması gerektirir (Porter, 1980, s.38). Farklılaştırma pazara giriş engellerini de yükseltebilir ve rakipler farklılaştırmanın meydana getirdiği benzersizliği aynı seviyede ve kalitede gerçekleştirene kadar işletmeye önemli üstünlük sağlar (Morden, 1993, s.114).

Henry Mintzberg, Porter'in farklılaştırma stratejisinin daha geniş açılımı niteliğini taşıyan kendi geliştirmiş olduğu farklılaştırma stratejisi tipolojisini altı başlık altında incelemiştir. Bunlar; fiyat farklılaştırması, imaj farklılaştırması, destek farklılaştırması, kalite farklılaştırması, dizayn farklılaştırması ve farklılaştırmama stratejilerinden oluşmaktadır (Eren, 2000, s.299-302).

1.3.2.1. Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları

Farklılaştırma stratejisini başarıyla uygulayan işletmelerin elde edebileceği avantajlar şunlardır (Porter, 1980, s.37-38):

- İşletmeye rekabetçi avantaj sağlaması nedeniyle endüstri ortalamasının üzerinde bir getiri sağlayabilir.
- Farklılaştırma, müşteride marka sadakati oluşturur. Bu ürünlere karşı fiyat elastikiyeti de düşük olduğu için işletmeye bir avantaj sağlar.



- İşletmenin kar marjını artırabilir.
- Tüketici sadakati olduğu için sektöre giriş engeli teşkil eder.
- Kar marjı yüksek olduğu için üreticilerle pazarlıkta avantaj sağlar. Ayrıca müşterinin mukayese yapabileceği alternatifi olmaması nedeniyle ve fiyatın öneminin azlığından dolayı müşterilere karşı işletmenin pazarlık gücünü artırır.
- İşletmenin ürünleri farklılaşmış olduğu için ikame malların tehdidi de etkili olmaz.

1.3.2.2. Farklılaştırma Stratejisinin Dezavantajları

Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerin karşılaşılabileceği riskler şunlar olabilir (Porter, 1980, s.37-40):

- En önemli sorun işletmenin tüketiciler nezdinde algılanan farklılığını koruyamamasıdır.
- Rakipler bu stratejiyi taklit edebilir.
- Müşteriler, algılanan farklılığın çok önemli olmadığı kanaatine vardığında talep düşer.
- Müşteriler fiyatı çok düşük bir ürünle de benzer ihtiyaçları karşılayacağını düşündüğünde maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmelere doğru kayma olabilir.
- Müşteri talep ve zevklerindeki sürekli değişim nedeni ile işletme kaynakları zamanla yetersiz kalabilir.

1.3.3. Odaklaşma Stratejisi

Odaklaşma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden farklı olarak pazarın tamamına değil, sadece belirli bir müşteri hedefine yönelmekle ilgilidir. Odaklaşma stratejisini izlemenin en önemli nedenleri; işletmenin geniş pazar bölümlerine hizmet etmeye yetecek kaynaklara sahip olmaması, pazarın farklı bölümlerden oluşması ve pazar bölümleri arasındaki bu farklılıklardan avantaj elde etmek istemesidir. Pazarın geneli düşünüldüğünde bir rekabet üstünlüğü olmayan bir

işletme, seçtiği pazar bölümü ile rekabet üstünlüğü elde edebilir. Odaklaşma stratejisinin iki türevi, maliyette odaklanma ve farklılaşmada odaklanmadır (Porter, 1985, s.16-17). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi için geçerli olan durum, odaklanma stratejisinden herhangi birini izleyen işletmeler içinde geçerlidir, farkı ise pazarın küçük olmasıdır.

1.3.3.1. Maliyette Odaklanma

Bu stratejiyi seçen işletmeler, hedef pazar bölümünde en düşük maliyetli üretici olmaya çalışırlar ve rakiplerinin hitap etmediği dar bir bölgede müşteriler için avantajlı olan düşük maliyeti devam ettirdikleri sürece faydalıdır (Porter, 1985, s.16-17). Faaliyetlerini belirli bir pazara yoğunlaştıran işletmelerin pazarın tümüne hitap eden işletmelere nazaran daha düşük taşıma giderleri olur. Ve bölgedeki müşterilerle daha yakın ilişki kuracaklarından rakiplerinden avantajlı duruma geleceklerdir. Yine bu işletmeler tüketici tercihlerindeki değişime daha kısa sürede cevap verebilecektir (Eren, 2000, s.297).

1.3.3.2. Farklılaştırmada Odaklanma

Bu stratejiyi seçen işletmeler dar bir pazarda faaliyet göstermekte ve bu pazardaki müşterilerinin ayrıcalıklı isteklerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi farklılaştırma odağında da önemli olan, işletme ürünlerinin veya hizmetlerinin farklı olduğunu müşterilerin algılamasıdır. Farklılaştırma odağı stratejisini uygulayan işletmeler müşteriye daha yakın olduğundan, pazar değişimlerini daha etkin takip edebilir ve müşteriyle yakın ilişki içerisinde olmalarından dolayı farklılaştırmada daha başarılı olabilirler. Ayrıca küçük olmaları nedeniyle de farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelere nazaran yenilikleri daha hızlı uygulayabilirler (Eren, 2000, s.298).

1.5.3.3. Odaklaşma Stratejisinin Avantajları

Odaklaşma stratejisini başarıyla uygulayan işletmelerin elde edebileceği avantajlar (Eren, 2000, s.298-299):

- Rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha üstününü veya ucuzunu sunabilirler. Böylece müşteri nezdinde önemli, ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma gelebilirler.
- Müşteri bağımlılığı ile muhtemel rakiplere karşı giriş engeli oluşturur.
- Müşteriye yakın olmaları nedeniyle değişimlere kısa sürede cevap verme, esnek davranma ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilirler.

1.3.3.4. Odaklaşma Stratejisinin Dezavantajları

Odaklaşma stratejisini uygulayan işletmelerin karşılaşılabileceği riskler şunlar olabilir (Porter, 1980, s.298-299):

- Faaliyet gösterilen pazar bölümü tüketici davranışlarındaki değişim, demokratik değişimler, yeni müşteri grubunun oluşması ve yeni teknoloji geliştirme gibi nedenlerden ötürü odaklaşma stratejisi çekiciliğini kaybedebilir.
- Maliyette odaklanan işletmeler düşük miktarlarda üretim yaptıkları için üretim maliyetleri maliyet liderinden fazla olabilir. Bu durumda bu strateji başarısız olabilir.
- Hammadde ve malzeme alımları az miktarda olduğu için tedarikçilere karşı zayıf duruma düşmektedirler. Dolayısı ile maliyet avantajını kaybedebilirler.
- Farklılaştırma stratejisi izleyen büyük işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlere daha ucuza da sunabilecekleri için pazara girmeyi düşündüklerinden odaklaşan işletmeler zorda kalabilirler.

1.4. REKABET STRATEJİSİ SEÇİMİ

Buraya kadar incelemeye çalıştığımız stratejiler Porter tarafından öne sürülen genel rekabet stratejileriydi. Porter işletmelerin bu stratejilerden sadece birisini izlemeleri halinde başarılı olacağını ve bu stratejilerden birini başarılı bir şekilde izleyemediği zaman arada sıkışıp kalacağını söylemektedir. Bu ise istenmeyen bir durum olup işletmenin rekabet gücünü olumsuz etkileyecektir. Çünkü arada sıkışıp kalan işletmeler düşük karlara, ortak olmayan bir kültüre, işlemsel düzenlemelerdeki fikir ayrılıklarına ve motivasyon düşüklüğü gibi sıkıntılarla karşı karşıya kalacaklardır. Dolayısıyla işletmelerin yapması gereken bu stratejilerden herhangi birine karar vermek ve bunu başarı ile uygulamaya çalışmaktır. Diğer taraftan Porter'ın bu görüşünün iflas ettiğini ve işletmelerin birden fazla (farklılaştırma ve maliyet liderliğini) stratejiyi aynı anda başarı ile izleyebilecekleri kabul edilmektedir. (Boyett and Boyett, 1998, s.192-193)

Bir işletmenin maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden birisini izlemesinin daha iyi olup olmadığı ya da her ikisinin de eş zamanlı olarak izlenmesinin mümkün ve rekabet açısından bir zorunluluk olup olmadığı sorusu hala tartışılmaktadır. Yapılan araştırmaların önemli bir bölümü, stratejilerin kullanımı üzerinde Porter'ın iddialarından farklı sonuçlar elde etmiştir. Rekabet stratejilerinin uygulanmasına yönelik düşünce akımının tam tersini benimseyen araştırmacılar, düşük maliyet ve farklılaştırma stratejisinin eş zamanlı ve karlı bir şekilde uygulanabileceğini belirtmektedir (Hall, 1983; Dess and Davis, 1984; Miller, 1992; Quinn, 1992; Karnani, 1984; Gupta, 1995; Murray, 1988; Philips et al, 1983). Örneğin Porter yüksek düzeyde farklılaştırmanın, çoğunlukla bir ayrıcalık algılaması uyandırması gerektiğini belirtir. Bu ise yüksek pazar payı ile uyumlu bir durum değildir. Bu görüşün aksine Philips (1983) "oransal ürün kalitesi" ile "oransal pazar konumu" arasında olumlu ve güçlü bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermiştir. Diğer bir deyişle Philips (1983) farklılaştırma ve pazar payı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur.

Karnani, (1984) bir matematiksel modeli temel alarak, yüksek düzeyde farklılaştırmanın muhtemelen yüksek maliyet konumuna, ikinci olarak yüksek düzeyde farklılaştırmanın yüksek rekabet gücüne yol açtığını ve bunun da işletmenin yüksek pazar payı elde etmesini sağladığını ve yüksek pazar payının da düşük ortalama maliyet konumuna dönüştüğünü ileri sürer. Bu iki güçten hangisinin daha etkili olacağının ise duruma bağlı olduğunu belirtmektedir. Karnani'ye göre de Porter (1980) tarafından ileri sürülen bu ikili ayrım geçerli değildir. Ona göre, bir firmanın ya farklılaştırma ya da düşük maliyet konumundan birisine sahip olması gerekliliği gibi bir durum söz konusu değildir.

Miller (1992), araştırmasında tek bir jenerik stratejiye aşırı bağlı kalmanın tehlikelerinden bahsederek, stratejik uzmanlaşmanın önemli müşteri ihtiyaçlarının göz ardı edilebileceğini, rakipler karşısında ciddi zayıflığa neden olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca böyle bir durumun, uzun dönemde organizasyonun esneksizliğine ve dar bir vizyonla hareket etmesine neden olacağını iddia etmiştir.

Hall (1983), başarılı bazı işletmelerin düşük maliyet ve farklılaştırmayı eşzamanlı olarak başarılı bir şekilde uygulayabilmek için, yüksek işlem maliyetleri ile düşük üretim maliyetlerini aynı anda gerçekleştirmeye çalıştıklarını ve çok iyi sonuçlar elde ettiklerini ileri sürmüştür.

Dess ve Davis (1984) rekabet stratejilerinin belli stratejik grup tiplerini hedeflediğini, diğer bir deyişle firmanın seçtiği rekabet stratejisinin gerçekte rekabet etmek için firmanın hangi grubu seçtiğini gösterdiğini ileri sürer. Bu durumun ise en azından teorik olarak, bir şirketin aynı anda birden çok jenerik stratejinin uygulanma ihtimalini artırdığını belirtmiştir.

Hill, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin birlikte kullanılabileceğini ve hatta kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Aslında işletme, farklılaştırma stratejisi sonunda maliyet liderliği pozisyonunu da yakalayabilecek bir konuma gelmektedir. Fakat işletmenin izlemiş olduğu farklılaştırma stratejisinin maliyet liderliği stratejisine yol açabilmesinin iki şartı vardır. Birisi, farklılaştırma stratejisinin talebi

artırma oranı ve diğeri ise üretim miktarındaki artıştan dolayı birim maliyetteki düşüşlerin oranıdır (Hill, 1988, 401-412).

Rekabet stratejilerinin her birisinin yarar ve sakıncaları ile uygulamak için gerekli şartlar farklıdır. Ve işletmelerin tümü için en iyi bir strateji söz konusu değildir. Çünkü işletmelerin büyüklüğü, sektörü, ürünleri ve rekabetin derecesi gibi faktörler her bir işletme için farklı olacağından izlenilecek strateji de her işletme için farklı olacaktır. Önemli olan işletmenin kendisini ve çevresini iyi bir şekilde analiz etmesi ve kendine uygun olan stratejiyi seçmesidir.

Bir işletmenin sahip olduğu avantajları sağlayan kabiliyetleri elde etmek için değer zincirlerini incelemeleri gerekir. İşletmeye bütün olarak bakmadan rekabet avantajı anlaşılamaz. Çünkü maliyet avantajı; düşük maliyetli fiziksel dağıtım, çok verimli seri üretim veya çok iyi bir satış gücü kullanarak sağlanabilir. Aynı şekilde farklılaştırma avantajı da yüksek kaliteli hammadde temininden olabileceği gibi çok iyi ürün dizaynından da kaynaklanabilir. İşte değer zinciri analizi işletmeye farklılaştırma ve maliyet avantajının nedenlerini anlama imkânını sağlar. Fakat işletmenin sadece kendi değer zincirini analiz etmesi yetmez. İlişki içerisinde bulunduğu işletmelerin değer zincirini de bilmesi gerekir. Çünkü kendi ürünü alıcıların değer zincirinin bir elemanı olmaktadır. Diğer taraftan rakiplerinin değer zinciri de dikkat etmesi gerekecektir. Zira rakiplerin değer zinciri arasındaki fark rekabet avantajının temel kaynağıdır (Porter, 1985, s.33-35).

2. İMALAT STRATEJİLERİ

Bu bölümde imalat stratejilerinin tanımı ve önemi, imalat stratejisi geliştirme süreci, imalatın rekabetçi öncelikleri ve bu öncelikleri gerçekleştirmek için gerekli alt yapı ile ilgili konular ele alınmıştır.

2.1. İMALAT STRATEJİSİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İmalat stratejisi, imalat süreçlerinin yeniden yapılanması gereğinin bir sonucu olarak literatüre girmiştir (Çil, 1997, s.5). Ve imalat stratejisi kavramını ilk defa Skinner 1969 yılında kullanarak, imalat stratejisinin rekabet stratejileri ve diğer fonksiyonel stratejilerle birlikte düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir (Avella et al, 1998, s.3113). Günümüze gelinceye kadar imalat 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 imalat amaçları (örneğin, Tunaly, 1992) olarak kullanmışlardır. Yine stratejik karar alanlarını bazı yazarlar imalat stratejisi olarak kullanmışlardır (örneğin, Skinner, 1978). Aşağıda imalat stratejisinin değişik yazarlar tarafından yapılan tanımları verilmiştir:

Tablo 2.1. İmalat Stratejisi Tanımları

Yazarlar	İmalat Stratejisi tanımları
Skinner, 1978	İmalat stratejisi; üretim sürecinin temel yapısını etkileyen ve değiştirilmesi zor olan tesislerin büyüklüğü, yerleşimi, teknoloji seçimi, üretim kontrol sistemleri, organizasyon yapısı, personel yönetimi gibi yapısal ve altyapısal kararları kapsayan bir karar modelidir.
Bufo, 1984	İmalat stratejisi; işletmeye rekabet avantajı sağlamak için imalat sistemiyle ilgili temel kararları ve rekabet önceliklerini belirlemeyi ifade eder.

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

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

Bu çalışmada literatüre uygun olarak dört rekabet önceliği imalat stratejisinin alt bileşenleri olarak incelenmiştir. Zira literatürdeki imalat 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 imalat stratejisini incelerken bu kavramları (literatürde rekabet öncelikleri olarak geçen) imalat stratejisi olarak araştırmışlar fakat rekabet öncelikleri olarak tanımlamışlardır. Bu noktada literatürde bir karmaşa bulunmaktadır. Doğrusu imalat stratejisi kavramı

halen iyi bir zemine oturtulamamıştır. Kanaatimizce uygun olanı strateji tanımından yola çıkılarak imalat stratejisinin tanımının yapılmasıdır. Zaten stratejiden murat edilen rekabet avantajı elde edebilmektir. İmalat strateji kavramını kendi içerisinde rekabet öncelikleri ve stratejik karar alanları olarak bölmeye gerek yoktur. İmalat stratejisi karar alanları adı altında incelenen kavramlar imalat stratejisini gerçekleştirmek için kullanılan araçlardır. Bu kararları ancak politikalar kapsamında değerlendirmek daha doğru olur. Fakat imalat stratejileri oluştururken mutlaka bu karar alanlarının dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü imalat 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 imalat stratejisinin önemli olduğu görüşü genel olarak kabul edilmektedir. Örneğin, Hayes ve Wheelwright (1984) gibi bazı yazarlar, işletme planlarının hazırlanması sırasında mükemmelliğe ulaşmak için imalatın ön planda tutulması gerektiğini önermişlerdir (Üreten, 1999, s.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 varılmıştır. 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 yoğunlaştırmalarıdır. Diğer bir ifade ile, ABD işletmelerinin 1980'lerdeki başarısızlığının sebebi stratejik kararlarda, pazarlama ve finansman fonksiyonlarının hakim olması ve imalat 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, s.131).

İmalat stratejisi, işletme performansını direkt olarak etkilemektedir (Schroeder et al, 1986, s.407). Bu durumda, işletmeler imalat performanslarını ne kadar



arttırırsa veya imalat stratejilerinde ne derece başarılı olursa, o derecede de işletme performansı pozitif etkilenecektir.

İmalat stratejisi birçok işletme için rekabetçi başarının belirleyici faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Avella vd., 1998, s.3113). Çünkü rekabet faktörlerinin bir çoğu imalat fonksiyonunca sağlanmaktadır. İmalat fonksiyonunun ürün kalitesi ve maliyet gibi rekabet unsurlarındaki performansı, işletmenin genel performansına yansımaktadır. Bu bakımdan imalat stratejileri önemlidir.

İmalat stratejisi işletmeye ürün ve hizmetlerini sunmuş olduğu pazardan gerekli faydaların sağlanmasında yardımcı olur (Sweeney, 1994, s.5-6). Pazarın, rakiplerin ve çevrenin özellikleri dikkate alınarak oluşturulan imalat stratejisi, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha iyi hizmet edeceğinden işletmenin pazar payını ve karlılığını arttıracaktır. Çünkü imalat fonksiyonunun etkinliği, imalat 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 günöbirlik verirler. Bu yüzden piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından veya tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler (Eren, 2000, s.20). Dolayısıyla imalat stratejisinden yoksun bir işletmenin imalat performansı düşük olur. Bu da direkt olarak işletmenin genel performansına olumsuz olarak yansır.

2.2. İMALAT STRATEJİSİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Genel olarak işletme stratejisi geliştirme süreci, imalat stratejisi geliştirme süreci için de geçerlidir. Yalnız imalat stratejisi geliştirirken işletme stratejisinin de bu sürece dahil edilmesi ve imalat stratejisinin bu doğrultuda oluşturulması gerekmektedir. İmalat stratejisi geliştirme süreci ile ilgili çalışmalarda bazı farklılıklar vardır. Fakat imalat stratejisinin içeriği hakkında genel kabul görmüş

unsurlar, iki grupta incelenmektedir. Bunlar, rekabetçi öncelikler (ya da kabiliyetler) ve stratejik karar kategorileridir (Avella et al., 2001, s.139).



Literatürde imalat stratejisi geliştirme süreci ile ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu kapsamda; Hill (1994), Tunaly (1992), Mills ve arkadaşlarının (1998) yapmış olduğu çalışmalardan örnek olarak kısaca bahsedilmiştir.

2.2.1. Hill'in İmalat Stratejisi Süreci

Hill imalat stratejisi oluşturma sürecini 5 aşamada açıklamıştır. Bu aşamalar bir anlamda işletme planlarının oluşturulmasındaki klasik aşamalardır. Tablo 2.2'de Hill'in bu aşamaları bir bütün olarak açıklanmıştır. Hill bu tablonun kullanım amacını işletmeler için bir imalat stratejisi üretmek olduğu ifade etmektedir (Hill, 1994, s.26-31). Tablodaki her bir aşama aşağıda açıklanmıştır:

Tablo 2.2. İşletme Kararları İçinde İmalat Stratejisinin Genel Yapısı

İşletme Hedefleri	Pazarlama Stratejisi	Teklif Kazanım Kriterleri	İmalat stratejisi	
			Proses Seçimi	İmalat Altyapısı
Büyüme	Ürün pazarları ve bölümleri	Fiyat	Alternatif proseslerin seçimi,	Fonksiyonel destek
Varlığını sürdürme	Ürün aralığı	Kalite	Proses seçiminde yeniliklerin belirlenmesi	İmalat planlama ve kontrol sistemleri
Kar	Ürün karması	Teslim hızı	Kapasite büyüklüğü	Kalite güvence ve kontrol sistemleri
Yatırımın Karlılığı	Ürün hacmi	Teslim güvenirliği	Yerleşim	İmalat sistem mühendisliği
Diğer Ölçütler	Standart ürün Üretme	Talep artışına cevap verme	Proses yapısında stokun rolü	Örgüt yapısı
	Yenilikçilik düzeyi	Renk çeşitliği		Ücret sistemi
	Pazarda lider veya takipçi olma	Ürün çeşitliği		Günlük iş prosedürleri
	Müşteri odaklı Üretim	Tasarım önderliği		İş yapısı

1. Aşama: İşletme hedeflerinin tanımlanması: İşletme stratejisi içerisindeki girdilerin işletme amaçları ile ilişkili olması gerekir. Bu ilişki iki yönlüdür. Birincisi, işletme için açık bir stratejik yön oluşturmaya temel teşkil etmesi ve işletme başarısı için hem stratejik duyarlılık ve hem de stratejik isteklilik göstermesidir.

İkincisi, bu ilişki sınırları belirleyecektir. Her işletmenin hedeflerinin yapısı ve önemi farklılık arz eder. Bunun nedeni; ekonominin doğasını, piyasaların, fırsatların, ve tercihlerin farklılığını yansıtmasıdır. Önemli olan iyi düşünülmüş olması, mantıksal olarak bir araya getirilmesi ve işletmeye gerekli yolu göstermesidir.

2. Aşama: Bu hedeflere ulaşmak için pazarlama stratejilerinin belirlenmesi: Bu aşamada, kabul edilen hedeflerle yakın ilişkisi bulunan pazarlama stratejisi geliştirilir ve genellikle şu aşamaları içerir. a) Birbiriyle yakından ilgili pazar hedefleri olan ve ortak pazarlama programı içerisinde yer alan çok sayıda ürünü bir araya getirmek amacıyla pazarlama planlaması ve kontrol birimlerinin seçilmesi gerekir. Böylece benzer pazarlama özelliklerine sahip birimlerin tanımlanmasına yardımcı olur. b) Piyasanın durumsal analizi yapılır. c) Hedef pazarları belirlenir ve her bir pazar için uygun hedefler oluşturulur. İlave olarak, her bir pazar için gerekli hizmet desteğinin düzeyi ve bunların işletme içerisinde desteklenmesi için gerekli yatırımların ve kaynakların belirlenmesi gerekir.

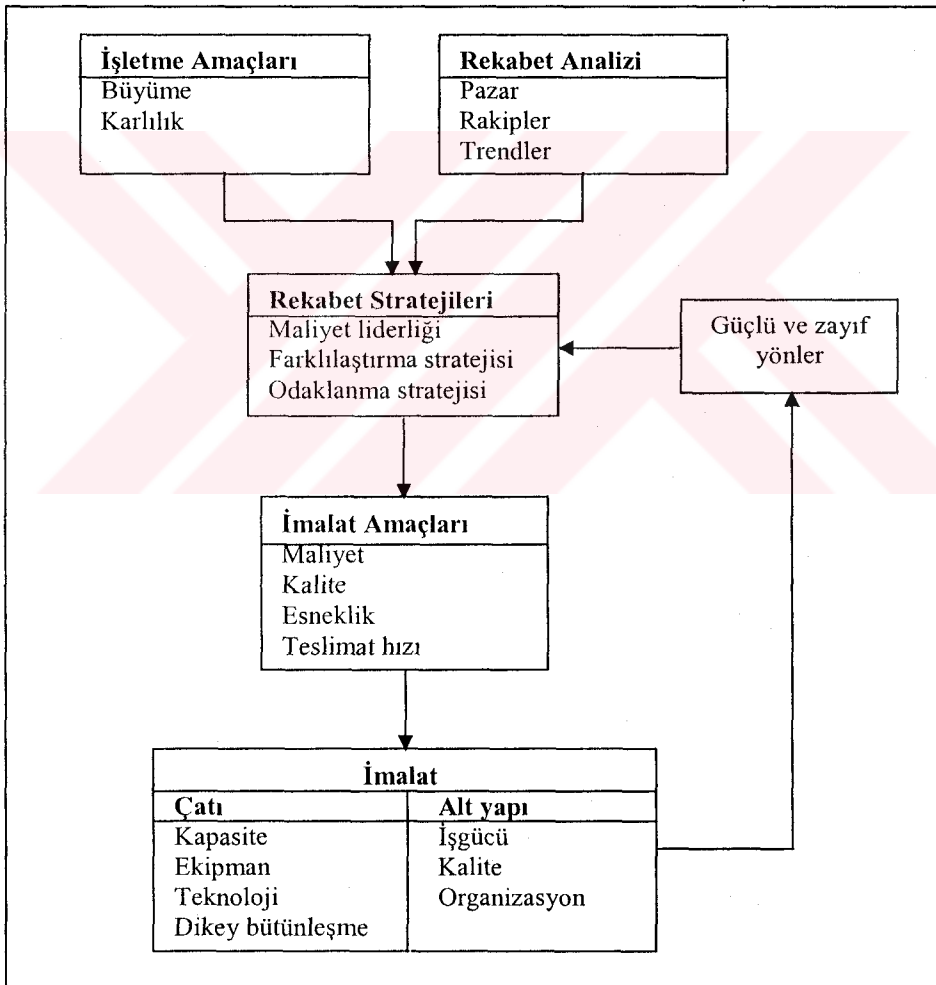
3. Aşama: Piyasada rakiplere karşı, teklif kazanım kriterlerini belirleme: İmalatın stratejik görevi, rakiplerinden daha iyi bir şekilde ürünlerini piyasaya sunmaktır. Bu kriter piyasada ürünlerin teklif kazanmasını (talep edilmesini) mümkün kılar. Genel olarak teklif kazanım kriterleri; fiyat, kalite, teslimat hızı ve teslimat güvenilirliği gibi konuları kapsar. Ancak bunlardan birinin diğerine göre önemi artar veya azalmaz aynı zamanda bunlar zamanla değişir. Bu kriterler sadece tek bir fonksiyonun sorumluluğunda ya da ayrıcalığında olamaz. Bununla beraber çoğu işletmeler 1 ve 2. aşamalar dahilinde strateji geliştirmektedir. Fakat fonksiyonel üstünlük orjini ne olursa olsun, günümüz ihtiyaçları için zararlıdır ve sakınılması gerekmektedir.

4. Aşama: İmalat için en uygun prosesin seçimi: İşletmeler ürünlerini üretmek için çeşitli alternatiflerden birini seçebilir. Bu seçimde hacim (büyüklük) ve teklif kazanım kriteri esas teşkil eder. Bu yüzden her bir seçim, çeşitli ürünler için şu andaki ve gelecekteki alım-satımını yansıtmaya yardımcı olmaktadır.

5. Aşama: İmalatı destekleyecek alt yapıyı oluşturma: proses seçimi ile ilgili olmayan özellikleri kapsar. İmalat altyapısı; prosedürleri, sistemleri, kontrolleri, ücret sistemini, iş yapısı alternatiflerini ve örgütsel konular gibi imalatın prosesle ilgisi olmayan yönlerini kapsar.

2.2.2. Tunaly'in İmalat Stratejisi Süreci

Tunaly'i (1992) modelinde, imalat stratejisi ile işletme stratejisi arasında mantıksal bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Bu model Şekil 2.1'de görülmektedir.



Şekil 2.1. Rekabet Stratejisi ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişki

Tunaly rekabet stratejilerini Porter'ın jenerik stratejilerinden elde etmiş ve her bir stratejiyi, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda nasıl rekabet etmesi gerektiğini

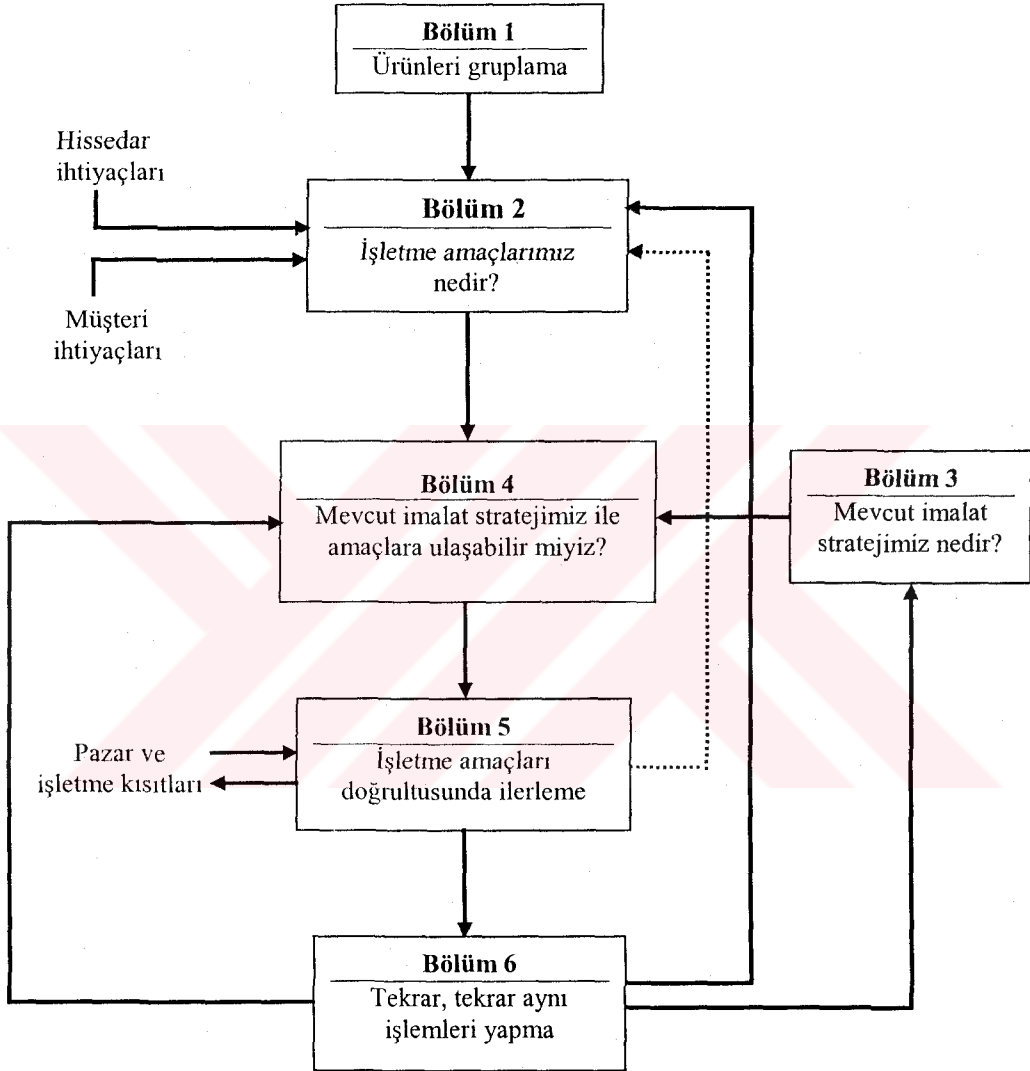
ifade eden rehberler olarak tanımlamıştır. Modelde de görüldüğü üzere, rekabet stratejileri rekabet analizi ve işletme amaçlarının sentezi sonucunda oluşturulur. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda, odaklanılacak imalat amacı tespit edilir. Bu amaca ulaşmak için, imalatın genel yapısı, çatı ve alt yapı özellikleri bakımından incelenir. Bu inceleme sonucunda, işletme imalatın güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder. Bu bilgiler ile rekabet stratejisi yeniden gözden geçirilir (Tunaly, 1992, s.6).

2.2.3. Mills ve Diğerlerinin İmalat Stratejisi Süreci

Mills ve arkadaşları imalat stratejisi tasarım süreci için gerekli olan ihtiyacın, işletme stratejisinin güncellenebilir bir resminin ortaya konulmasıyla giderilebileceğini belirtmişlerdir. Şekil 2.2, işletme ürünlerinin gruplandırılmasından başlayan, işletme hissedarlarının düşüncesini de sürece katarak işletme amaç ve hedefleri arasındaki tutarlılığı sağlayan imalat stratejisi geliştirmenin bir yolunu ifade etmektedir (Mills et al., 1998, s151).

Bölüm 1’de, işletme ürünleri belirgin rekabetçi gereksinimlere göre gruplanır. Her ürün grubundan elde edilen bilgi ilk olarak hangi ürün grubunun satış değeri veya trendi, ürün hayat eğrisi v.b. açısından ele alınacağını ortaya koyar. Rekabetçi önceliğe göre, her bir ürün grubunun stratejisi saptanır. Tespit edilen stratejiler arasında bazı stratejiler her ürün grubu için aynı olabilir. Bölüm 2’de, ürün gruplarının pazar gereksinimleri işletmedeki yöneticiler, çalışanlar, sahipleri, tedarikçileri v.b. gibi kişilerin ihtiyaçları ve istekleri de göz önünde bulundurularak detaylı bir şekilde saptanır. Ürün gruplarının ihtiyaçları yalnızca pazar/müşteri ihtiyaçlarına göre saptanmaz. Ayrıca, yönetici ve sahiplerin de karar alma sürecinde etkinlikleri vardır. Bölüm 3’de, mevcut imalat stratejileri incelenir. Bu stratejilerin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konur. Bölüm 4’te, bölüm 2’de belirlenen gereksinimlerin ışığında mevcut stratejilerin işletme amaç ve hedeflerinin ne kadarını karşıladığı tespit edilir. Bölüm 5’de, bölüm 2’nin ve bölüm 4’ün ortaya koyduğu gereksinimlere göre yeni fikirlerin ortaya atılıp atılamayacağını tespiti yapılır. Bu bölüm strateji ile bire bir ilişki içindedir. Bölüm 6’da, imalat ve işletme için süreklilik arz edecek imalat stratejisi oluşturma sürecinin uygulanmasına odaklanılır. Bu bilgiler ışığında, imalat stratejisi tasarımı işletmenin rakiplerine göre daha iyi bir

rekabetçi pozisyon sağlaması ve bunu devam ettirmesi açısından önemlidir. Amaca uygun yapılacak işletme içi ve dışı değerlendirme sonucu elde edilecek bilgi imalat stratejisi tasarımında veya yeniden yapılandırılmasında direkt olarak kullanılacaktır.



Şekil 2.2. İmalat Stratejisinin İç ve Dış Yapısı



2.3. İMALAT STRATEJİLERİ OLARAK REKABET ÖNCELİKLERİ

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

Literatür bize dört önemli rekabetçi önceliğin 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 imalat 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 öncelikle 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 imalat stratejisi, işletmenin uzun dönemli amaçlarını karşılamasını etkileyen bir çok kararları kapsayan bir strateji olarak kategorize edilir. Bu açıdan, imalat 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, s.140-141).

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

2.3.1. Kalite

Stratejik anlamda, işletmenin tüm faaliyetlerinde kalite önemlidir. Belki de hiçbir stratejik amaç başarı için kaliteden daha önemli değildir. (Compton, 1999, s.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, s.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, s.25-39):

1- Performans: Bir ürünün işlem yetenekleriyle ilgidir. Örneğin; bir otomobil için yakıt iktisadı, 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 çıktığını 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. İmalat esnasında oluşan ve tamirata yol açan hata ile imalat hedeflerine ulaşamama, otomobilin yakıt iktisat 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 ürünün tamirat işlemleri çabuk ve güvenilir bir şekilde yapılabiliyorsa, bu ürünün iyi bir servise sahip olduğu söylenebilir. Belirli bir bozukluğu 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 verilebilirlik 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, s.33).

Bu kalite boyutları, dizayn kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki grup içinde toplanabilir. 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 ekseriyetle aynı olmaktadır (Kaydos, 1991, s.19-20)

İşletmelerin rekabet gücüne katkısı bakımından kalite, birkaç grupta toplanabilir (Efil, 1999, s.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 2.3'de görüldüğü şekilde açıklamıştır (Feigenbaum, 1986, s.19).

Tablo 2.3. Kalitenin İşletme Faaliyetlerine Etkisi

Kar stratejileri	Cevrim 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, s.8-12). Kalite işletmelerin başarılı ve başarısız olmalarında büyük rol oynamakta ve işletmenin stratejik planının esasını oluşturmaktadır (Juran, 1992, s.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, pazar, imaj ve güven kaybı gibi maliyetlerdir. Bunlar görünmezler ama uzun vadede olumsuz etkileri çok fazla hissedilir (Karcioğlu, 2000, s.108). Kısaca; düşük kalite kapasiteden çalar, kaynakları israf eder, teslimatı geciktirir ve müşterileri kızdırır (Martinich, 1997, s.46).

İmalat, genellikle kalitenin uygunluğu üzerine odaklanır. Diğer boyutlar da rekabetçi avantaj olarak görülür. Fakat bunlar imalat, pazarlama ve Ar-Ge arasında iyi bir uyuma ihtiyaç duyar. Bir imalat işletmesinin sahip olabileceği en temel yetenek, amaçlanan kalite düzeyine uygunluktur (Ward et al., 1996, s.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, s.114).

2.3.2. 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 imalatın görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük

maliyetleri sağlamak olacaktır. Pazar kazanmak amacıyla ürünün fiyatı düşük tutulduğunda, bu durum imalat fonksiyonuna mevcut karları korumak ya da karlılığını devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesine açık bir görev yükleyecektir (Hill, 1994, s.48-49).

Özellikle etkili üretim sistemi ve düşük-maliyetli kaynak geçişi ile çalışan bir işletme kendi rakiplerinden daha düşük maliyetlerde standart ürünleri yapmaya muktedir olabilir. (Martinich, 1997, s.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, s.20-21). Bunlar;

- **Ölçek:** İmalat, 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. Yönetmel etkenlerin başlıcaları şunlardır (Shank and Govindarajan, 1993, s.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 imalat 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, s.49).

2.3.3. Esneklik

Stratejik açıdan esneklik, işletmenin ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle değiştirebilme yeteneğini ifade eder. Başka bir deyişe, bir işletmenin kullandığı imalat 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, s.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, s.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 2.4. Esneklik Çeşitleri İçin Miktar ve Tepki Boyutları

Esneklik Türü	Miktar Esnekliği	Tepki (Hız) Esnekliği
Ürün esnekliği	İşletmenin imalat 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, s.60). Genelde, imalat esnekliğine yüksek maliyetli çok amaçlı makineler kullanılarak ulaşılır. Doğru bir şekilde uygulanırsa, ileri imalat teknolojileri imalat esnekliğine ulaşma maliyetini azaltır (Ward et al., 1996, s.600).

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

- Müşteri tercih ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verebilme yeteneği artar.
- Ürün değişikliklerini 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, s.362).

2.3.4. 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, s.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 (Demirdöğen, 1994, s.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 arttırma (fazla mesai yapmak), mevcut işi yeniden planlama, veya bunların bir bileşimini kullanmak ile mümkün olabilir.

İkinci bakış açısı ise, proses ön zamanının müşterinin istediği teslim zamanından büyük olması durumudur. Bu durumda üretim (bilinen bir teknoloji için) 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. (Demirdöğen, 1994, s.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, s.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 kısılması 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, s.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 zamanında teslim, anlaşılmış tarihte sipariş edilmiş ürünün tedariki anlamına geldiğinden teslimat güvencesi imalat ve dağıtım fonksiyonlarının her ikisiyle esasen ilgilidir (Hill, 1994, s.53). Dolayısıyla teslimat hızı ve güvenilirliğinde, imalat kabiliyetinin başarısı kadar departmanlar arasındaki uyum (özellikle imalat ve pazarlama arasındaki uyum) teslimat hızı ve güvenilirliğine etki etmektedir.

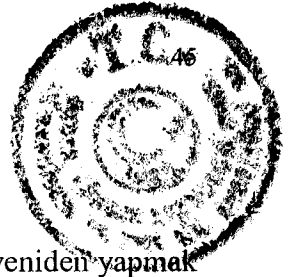


2.4. İMALAT STRATEJİSİ KARAR ALANLARI

İmalat stratejisi içeriğinin ikinci grubu stratejik karar kategorileri veya karar alanlarıdır (Avella et al., 2001, s.139). Literatürde imalat 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 toplanmaktadır (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 imalat 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 imalat organizasyonu olarak sınıflandırmıştır (Ward et al., 1996, s. 601). Mills ve arkadaşları karar alanlarını ekipman, kapasite, dikey bütünleşme, imalat süreçleri ve kontrolü, insan kaynakları politikası ve performans ölçümü olarak incelemiştir (Mills et al., 1995, s.40).

Diğer taraftan imalat 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, s.6). Yine, Hayes ve Wheelwright (Hayes and Wheelwright, 1984), Hayes ve arkadaşları (Hayes et al., 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, s.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, s.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 imalat stratejisi, uygulanacak üretim sürecinin yapısını yansıtacaktır. Karar kategorilerinin her biri açısından imalat prosesine bakılabilir. Örneğin kalite perspektifinden bakıldığında istenen kaliteyi sağlamada ne tür bir proses teknolojisi gereklidir? İnsanlar kalite geliştirmeye nasıl yardımcı olacaklar? Prosesteki bütünleşme derecesi kalite geliştirmeyi nasıl etkileyecek? Kullanılacak prosese, imalat 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 imalat stratejisi, çok sayıda alternatif ve değişim önerileri sunacaktır. Bunlar arasındaki ilişkilerin analiziyle, uygulanacak prosesin ne tür elemanlardan meydana geleceği belirlenecektir (Çil, 1997, s.8-9).

Stratejik kararlarda önemli olan, imalat rekabet önceliklerini (imalat stratejisini) desteklemesidir. Dolayısıyla bu karar alanlarında yapılacak düzenlemeler rekabet önceliklerine göre şekillenmelidir. Diğer taraftan rekabet öncelikleri de karar alanlarını dikkate almadan rekabet önceliklerini (imalat stratejilerini) oluşturmamalıdır.

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

3. REKABET STRATEJİSİ, İMALAT STRATEJİSİ VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde imalat stratejisi ile rekabet stratejisi, rekabet strateji ile işletme performansı ve imalat stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiler literatürdeki araştırmalar çerçevesinde açıklanmıştır.

3.1. REKABET (İŞLETME) STRATEJİSİ İLE İMALAT STRATEJİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletme ve imalat stratejisi arasında gerekli ilişkiyi kurmak zordur. Skinner (1969) işletme stratejisi ile imalat stratejisi arasında bir bağlantısızlığın varlığından söz ederek bu iki strateji arasında bir bağ (ilişki) kurmanın gerektiğini ifade etmiştir. Günümüze gelinceye kadar, bir çok yazar işletme ve imalat stratejisi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Örneğin; Banks ve Wheelwright (1979), Romano (1983), Cleveland (1986), Hill (1994), Lefebvre ve arkadaşları (1992) ve Mohanty ve Deshmukh (1999)'in ortak görüşü, işletmelerin işletme stratejisi ile tutarlı imalat stratejileri geliştirmeleri gerektiği üzerinedir. Hayes ve Wheelwright (1984), Schroeder ve arkadaşları (1986), Richardson ve arkadaşları (1985), Gupta ve Somers (1996) ve Gupta ve Lonial (1998) işletme stratejisi ile tutarlı olmayan bir imalat stratejisinin işletme performansı üzerinde negatif bir etkisinin olacağını belirtmişlerdir.

Rekabet stratejisinin belirleyicisi, ulaşılan rekabet önceliğidir. İmalat işletmelerinin amacı ise bu rekabetçi önceliği kullanarak avantaj sağlamak ve korumaktır. Birçok yazar farklı rekabet öncelikleri üzerinde durmuşsa da, genel olarak, Skinner'ın belirttiği dört rekabetçi öncelik üzerinde ulaşılmıştır. Bunlar; maliyet, kalite, teslimat hızı/güvenirliliği ve esnekliktir (Ward et al., 1996, s.600). İmalat stratejileri işletme stratejisinin öngördüğü konular ile tutarlı olduğu sürece iyi

bir şekilde işler. Bu sayede, işletme imalat kaynak israfını azaltarak faaliyetlerini iyileştirebilir (Hayes and Schmenner, 1978, s.117).

Rekabetçi önceliklerde iki önemli konu vardır. Birincisi, işletmenin rekabet stratejisinin imalat çalışanları için anlamlı olacak şekilde ifade edilmesidir. İkincisi de, bazı imalat öncelikleri arasında uyumsuzluğun olabileceğidir. Bu uyumsuzluklar, işletmenin aynı anda bütün rekabet önceliklerine odaklanmasını engeller. Bu yüzden, rekabetçi stratejiyi destekleyecek önceliklere ulaşması daha uygundur. Bu durum imalat departmanını çeşitli öncelikler arasından seçim yapmaya iter (Avella vd. 1998, s.3115).

Hum ve Leow yapmış oldukları bir çalışmada işletme ve imalat stratejileri arasında olması gereken etkileşimleri şu şekilde tanımlanmışlardır (Hum and Leow, 1992, s.15):

- İmalat stratejisi işletme stratejisinin kayıp halkasıdır,
- İmalat stratejisinin işletme stratejisinin destekçisi ve onunla tutarlı olması gerektiği bilinmelidir,
- İmalat stratejisi diğer fonksiyonel alan stratejisine göre işletme stratejisine katılımda daha aktiftir.

Kısaca, literatürde işletme performansı ile imalat performansı arasında direkt bir ilişki olduğu bilindiğine göre, işletmeler imalat performansını ne kadar artırıcı tedbirler alırsa bunun etkileri de işletme performansında o düzeyde görülecektir.

3.2. REKABET STRATEJİSİ İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

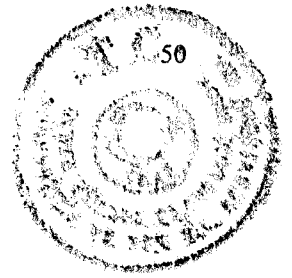
Literatürde rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişki bir çok araştırmacı tarafından incelenmiş ve aralarındaki ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. Örneğin; Porter (1980), jenerik stratejilerinin performansla ilişkisini daha çok pazar

payı ve değer ekleme üzerine yapılandırmıştır. Woo and Cooper (1982) benzer pazar şartlarında faaliyet gösteren başarılı ve başarısız düşük pazar paylı işletmelerin izlediği stratejiler arasındaki farklılıkları özetlerken, başarısız işletmelerin en önemli problemlerinin “açık bir odaktan yoksunluk” olduğunu belirtmiştir.

Walker ve Ruekert (1987), küçük imalatçı işletmelerin sınırlı kaynaklar ve yapısal avantajları nedeniyle farklılaşma stratejisini uygulama ihtimallerinin daha büyük olduğunu belirterek farklılaştırma stratejisinin, düşük maliyet stratejisiyle kıyaslandığında, performans üzerinde güçlü bir etkisinin bulunduğunu ileri sürmüştür. Pelham (1999), Walker ve Ruekert’in bulgularıyla uyuşan sonuçlar elde etmiştir.

Yamin ve arkadaşları (1999) yüksek ve orta düzeyde farklılaştırma yapan işletmelerin düşük farklılaştırma yapan işletmelere oranla performans sonuçlarının daha yüksek çıktığını ve orta ve düşük düzeyde farklılaştırma yapan işletmelerden daha iyi performansa sahip olduğunu da bulmuşlardır. Yine Yamin ve arkadaşları (1999) yüksek ve orta düzeyde maliyet liderliği yapmış işletmelerin düşük düzeyde maliyet liderliği yapabilmiş işletmelere oranla performansın tüm faktörleri üzerine oldukça yüksek ortalama sonuçlar elde ettiklerini bulmuşlardır. Orta düzeyde maliyet liderliği başarmış işletmelerin, daha az maliyet liderliğini başarabilmiş işletmelerden daha iyi performansa sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Durand ve Coeurederey (2001) araştırmalarında pazara daha geç giren işletmelerin maliyetleri minimuma indirmek yolu ile rekabet avantajı kazanmaya çalıştıklarını, pazara daha erken giren işletmelerin için maliyet liderliği stratejisinin daha az önemli bulduklarını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca yenilik farklılaştırma ve pazarlama farklılaştırmanın, performansı artırmak açısından en iyi stratejik yönelimler olduğunu da belirtmişlerdir. Özellikle pazara ilk giren öncü işletmeleri izleyen diğer firmaların yenilik farklılaştırma ve pazarlama farklılaştırma stratejilerini kullandıklarında performanslarını önemli ölçüde iyileştirdiklerini bulmuşlardır.



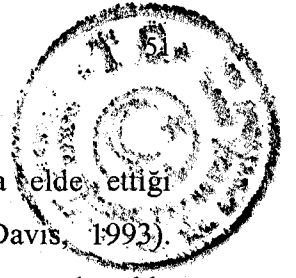
3.3. İMALAT STRATEJİSİ İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Üretim stratejisi ile işletme performansı arasındaki bağlantı üretim yönetimi ve üretim stratejisi literatürlerinde uzun zamandan beri bir çok araştırmaya konu olmuş hem teorik olarak hem de deneysel olarak bir çok defa dile getirilmiştir. Örneğin, Skinner (1969), 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), imalat 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 imalat stratejisini etkilediği ve dolayısıyla da işletme performansını etkilediği gösterilmiştir.

Bilindiği gibi, imalat 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 imalat stratejisinin alt bileşenleri genellikle bir bütün olarak ele alınmış ve bütün olarak ele alındığında imalat stratejisinin işletme performansına pozitif etkileri olduğu bir çok araştırmada ortaya konmuştur (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). İmalat stratejisinin fiyat (maliyet) bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, imalat 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 imalat 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 imalat stratejisinin kalite bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

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

Teslimat sürelerinin kısaltılması günümüz üretim firmalarının rekabet avantajı sağlayabilmek için çözümlemesi 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, imalat stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kısacası, literatüründe genel kabul gördüğü üzere imalat stratejileri ile işletme genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu çalışmada da bu ilişkinin varlığı ortaya konulmaktadır.



4. GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve öneriler de bulunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı; rekabet stratejilerinin imalat stratejilerine, çevresel faktörlerin rekabet ile imalat stratejilerine ve rekabet ile imalat stratejilerinin işletme genel performansına etkisini tespit etmektir. Böylece bu çalışma ile işletmelerimizin rekabet gücünü artırmada kullanabilecekleri imalat ve rekabet stratejilerini ortaya çıkarmak ve bu sayede de ilgili literatüre katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Bu çalışma işletmelerimizin rekabet ortamında etkin olabilmeleri ve kullanabilecekleri stratejilerin tespiti açısından önemlidir. İmalat ve rekabet stratejilerinin mevcut durumunun belirlenmesi ve bunlar arasında kıyaslamalar yapılması ile; hangi imalat stratejisinin ne tür işletme için uygun olduğu belirlenebilir ve işletmelerimize strateji seçiminde yol gösterebilir. İmalat ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesiyle işletmelerimiz içinde bulunduğu piyasaya uygun stratejiler geliştirebilecektir. Bu ise işletmelerimizin rekabet etkinliğini, dolayısıyla da performansını arttıracaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan imalat işletmelerinde 2002 yılının ilk altı ayı içerisinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında

tüm imalat sektörü ele alınmış herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Sadece işletme büyüklüğü olarak çalışan sayısı 10 kişinin altında olan işletmeler çalışma dışında tutulmuştur. Denek olarak imalat müdürü, genel müdür, fabrika müdürü ve işletme sahipleri hedef alınmış, alt kademe yönetici ve çalışanları denek kapsamında tutulmamıştır.

Bu araştırmanın Türkiye'nin önemli sanayi bölgelerinden birisi olan Gaziantep'te yürütülmesinin nedeni; bölgenin önemli bir sanayi merkezi olması, yeteri kadar imalat işletmesinin olması ve ülkemiz sanayisine katkıda bulunmasıdır. 2002 verilerine göre Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde 348 işletme faaliyette bulunmakta olup bu işletmeler araştırmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır. Örneklem olarak da kapsam kısıtlarımıza uygun (çalışan sayısı 10'u aşan ve imalat işletmeleri) olan işletmelerin tümü (304 işletme) ele alınmıştır.

4.2.1. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi halen faaliyette olan üç bölgeden oluşmaktadır. Ayrıca bir dördüncü bölgede proje aşamasındadır. Bu bölgeler Gaziantep şehir merkezine 20 kilometre uzaklıkta olup birbirine bitişiktir. Yani tüm bölgeler bütünleşmiş bir bölge konumundadır. Ayrıca Gaziantep Serbest Bölgesi bu bölgelerin hemen yanındadır. Bu durum yani endüstriyel bölge olma, işletmelerimize önemli avantajlar sağlamaktadır.

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden aldığımız 2002 verilerine göre bu bölgelerdeki işletme yapıları şu şekildedir:

1. Bölge: Gaziantep birinci organize sanayi bölgesi 1969 yılında 2.100.000 metre karelik alan üzerinde kurulmuş ve 138 adet sanayi parseline sahiptir. Bölgede; 138 adet firma faaliyette olup 28.000.000 kwh/aylık elektrik enerjisi tüketilmekte ve 102.000 ton/aylık su sarfiyatı gerçekleşmektedir. Bu bölgedeki fabrikalarda toplam 25.000 işçi istihdam edilmektedir.

Bu bölgedeki işletmelerin 54'ü tekstil, 29'u gıda, 1'i kağıt, 2'si deri ve deri mamullerinde, 19'u plastik, 11'i kimya, 1'i petrokimya, 3'ü orman mamulleri, 3'ü pişmiş kil ve çimento gereçleri, 6'sı demir ve çelik, 3'ü elektriksiz makine, 2'si demir dışı metaller, 2'si tarım aletleri ve 2'si de elektrik ve elektronik sektöründe üretim yapmaktadır.

2. Bölge: Gaziantep ikinci organize sanayi bölgesi 1986 yılında 4.500.000 metre karelik alan üzerinde kurulmuştur ve 283 adet sanayi parseline sahiptir. Bölgede; 159 işletme faaliyette olup, 49 işletme inşaat aşamasında ve 63 adet işletme ise montaj safhasındadır. Bu bölgede; 32.000.000 kwh/aylık elektrik enerjisi tüketilmekte, 200.000 ton/aylık su sarfiyatı gerçekleşmekte ve toplam 30.000 işçi istihdam edilmektedir.

Bu bölgedeki işletmelerin 78'i tekstil, 35'i gıda, 8'i plastik, 10'u boya, 8'i ambalaj, 7'si kimya, 4'ü elektrik-elektronik, 2'si deri, 2'si metal, 2'si yem, 1'i süper market ve 2'si de temizlik ve sağlık ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir.

3. Bölge: Gaziantep üçüncü organize sanayi bölgesi 1994 yılında 5.400.000 metre karelik alan üzerinde kurulmuş ve 302 adet sanayi parseline sahiptir. Bölgede; 51 işletme faaliyette olup, 46 işletme inşaat aşamasında ve 177 işletme de montaj safhasındadır. Bölgede; 20.000.000 kwh/aylık elektrik enerjisi tüketilmekte, 51.000 ton/aylık su sarfiyatı gerçekleşmektedir ve bu bölgede toplam 10.000 işçi istihdam edilmektedir.

Bu bölgedeki işletmelerin 23'ü tekstil, 7'si gıda, 3'ü plastik, 5'i kimya, 3'ü ambalaj, 1'i kağıt, 2'si metal, 1'i yem, 3'ü inşaat malzemeleri, 2'si çelik büro malzemeleri ve 11'i de enerji sektöründe faaliyet göstermektedir.

Her üç bölgede bugün itibariyle toplam 65.000 işçi istihdam edilmektedir. Aylık elektrik tüketimi 80.000.000 kwh ve su tüketimi ise, 353.000 ton olarak

gerçekleşmektedir. Ayrıca; üç bölge tamamen faaliyete geçtiği zaman 250.000.000 kwh/aylık elektrik enerjisi, 500.000 ton/aylık su tüketimi ve 100.000 işçi istihdamı gerçekleşecektir.

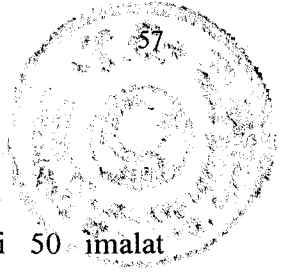
Gaziantep'teki bazı sektörlerin Türkiye genelindeki payı Tablo 4.1'de verilmiştir. Buna göre Gaziantep sanayisi, Türkiye sanayisinde önemli bir yere sahiptir. Bu bakımdan bu çalışmanın bu bölgede yapılmış olması (özellikle tekstil ve gıda) ülke sanayisinin de genel durumu yansıtabilecektir.

Tablo 4.1. Gaziantep'teki Bazı İmalat Sektörlerinin Türkiye Genelindeki Payı

Sektörler	Payı %
Sentetik iplik ve çuval imalatı	60
Akrilik ve sentetik iplik imalatı	60
Makine halısı imalatı	60
Makarna imalatı	60
Un imalatı	25
Propopilen çuval imalatı	50
Pamuk ipliği imalatı	20
PVC inşaat malzemeleri imalatı	20

4.3. 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. Elde edilen sorular araştırmaya uyarlanarak 5'li Likert tipi ölçek şekline dönüştürülmüştür. Ankete işletmelerin tepe yöneticileri cevap vermiştir. Anketin tamamı bizzat işletmelere gidilerek o anda yüz yüze görüşme yoluyla yapılmış veya kendilere bırakılarak müsait zamanda cevaplamaları istenmiştir ve sonra alınmıştır. Yalnız anketin pilot çalışmasının bir kısmı için mektup ve e-mail kullanılmıştır. Bu yöntem sonucunda 190 kullanılabilir anket geri dönmüştür ki, bu da % 62'lik (190/304) bir cevap oranına tekabül etmektedir.



Araştırmanın pilot uygulaması Gebze ve İstanbul hattındaki 50 imalat işletmesinde yapılmıştır. Pilot çalışmadan elde edilen verilerin geçerlilik, güvenilirlikleri ve faktör analizleri test edilmiştir. Ve analiz sonuçlarının güvenilirlik ve faktör analizleri açısından literatür ile paralellik göstermesi bize bu anket formunun genelde anlaşılır olduğunu ve değişkenleri bu ölçeklerin ölçebileceği kanısı vermiştir. Analiz sonucunda bazı soruların daha anlaşılır hale gelmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Pilot uygulamadaki veriler bu çalışmada kullanılmamıştır. İlerde bir başka çalışmada bu verilerin çoğaltılarak bölgesel farklılıkların kıyaslaması amacıyla kullanılması düşünülmektedir.

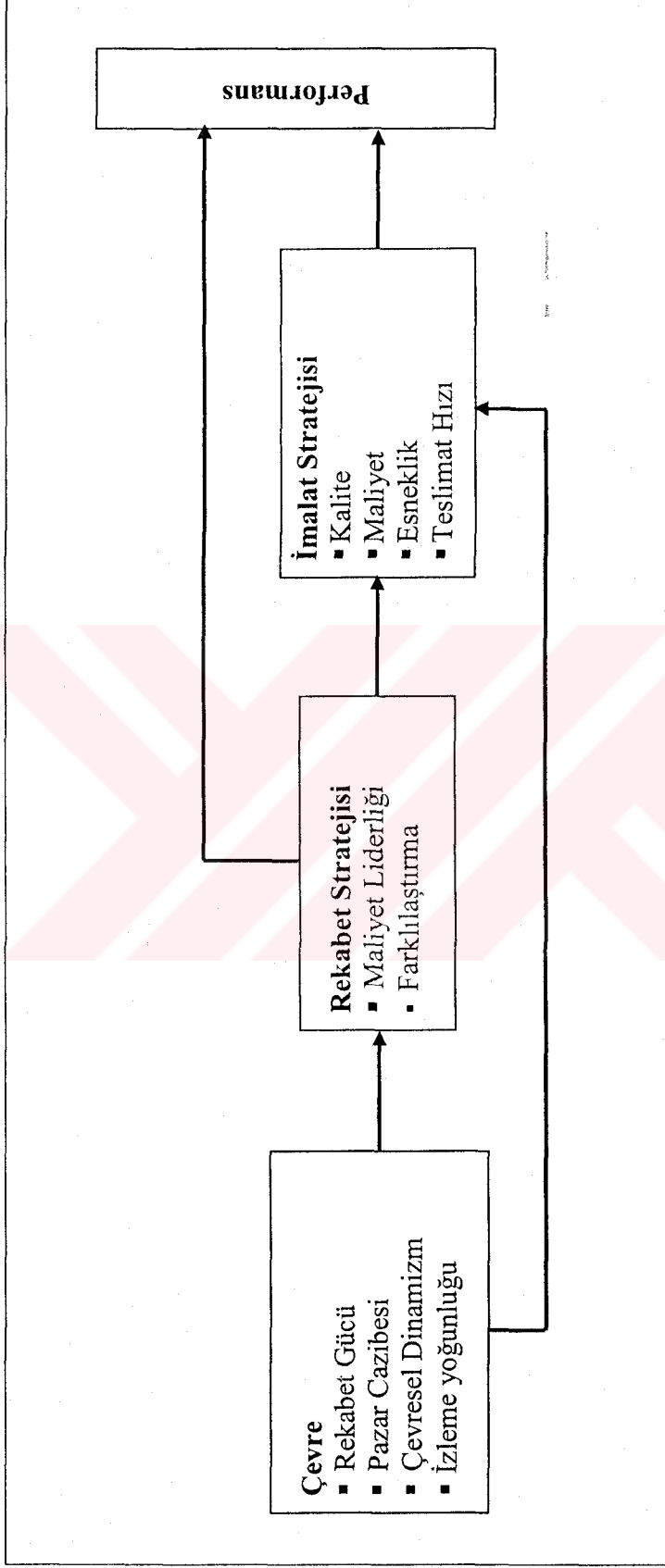
Bu araştırmada kullanılan değişkenlerin analizi sonucunda, endüstriye bağlı önemli bir veri farklılığı bulunmadığı görülmüştür. Yani veriler, 4 farklı sektör (gıda, tekstil, plastik-kimya ve diğer) olarak tasnif edilmiş ve sektörel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış fakat herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu nedenle herhangi bir endüstri etkisi tanımlanmamıştır. Cevap vermeme önyargısı için, aynı endüstrideki cevap vermeyenler ile cevap verenlerin rapor edilen satış hacmi ve işçi sayıları kıyaslanarak bir kontrol yapılmıştır. Bu kontrol sonucunda, iki grup arasında bir farklılık olmadığı görülmüştür. Zaten örneklem, örneklem çerçevesini büyük ölçüde (% 62) yansıtmaktadır. Ankete katılmayan işletmelerin en fazla söyledikleri şeyler; zamanlarının olmadığı, gizli bilgileri veremeyecekleri ve ilgili kişinin yerinde olmadığı şeklinde mazeret bildirmeleri idi.

4.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışma alanımız ile ilgili literatür tarandığında, Şekil 4.1'de sunulan kavramsal modelin imalat stratejisinin temsili bir görüntüsü olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın teorik modelinde görüleceği üzere 4 kısım hipotez test edilmektedir. Birinci kısım hipotezler rekabet stratejileri ile imalat stratejileri arasındaki ilişkilerle ilgilidir. İkinci kısım hipotezler ise imalat stratejileri ile işletmenin genel performansı arasındaki ilişkilerle alakalı hipotezlerdir. Üçüncü

kısım hipotezler ise rekabet stratejileri ile işletme genel performansı arasındaki ilişkilerle alakalıdır. Dördüncü kısım hipotezler ise çevresel faktörler ile imalat ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerle alakalıdır. Şimdi bu hipotezlerin her birini ayrı ayrı inceleyelim.





Şekil 4.1. Araştırmanın Teorik Modeli



4.4.1. Rekabet ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

Son zamanlardaki çalışmalar, rekabet stratejisi ile imalat stratejisi arasında bir bağlantının varlığı konusunda deneysel kanıt sunmaktadır. Örneğin, ilk olarak Vickery ve arkadaşları (1993) tarafından rekabet ve imalat stratejileri arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Rekabetçi strateji ile imalat stratejisi arasındaki bağlantı üzerine yapılmış deneysel çalışmalara diğer bir örnek ise, Miller ve Roth'un (1994) öne sürdüğü imalat stratejisi türlerinin sayısal sınıflandırmasıdır ki bu sınıflandırmada bazı örneklerde rekabet stratejisi ile ilişkili bulunmuştur. Tekstil endüstrisindeki firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada, Williams ve arkadaşları (1995) rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ile imalat stratejisi arasında bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca imalat stratejisi ile performans arasında da bir ilişki saptamışlardır. Gupta ve Lonial (1998) rekabet stratejisi, imalat stratejisi ve örgütsel performans arasındaki bağlantıları test etmek için bir yol (path) modeli kullanmışlardır. Mohanty ve Deshmukh (1999) rekabet stratejisi ve imalat stratejisi arasındaki bağlantısızlığı gideren öğrenen örgüt modeli sunmuşlardır. Yine Ward ve Duray (2000), işletme performansı yüksek olan işletmelerde imalat stratejisi ile rekabetçi stratejisi arasında ilişki bulmuştur.

Bu çalışmada da rekabetçi strateji ile imalat stratejisi arasında sistematik bir ilişkinin olduğu beklentisi ile aşağıdaki hipotezleri test edilmektedir.

Hipotez 1: Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi, imalat stratejilerini etkiler.

Hipotez 1-a: Maliyet liderliği ile imalat stratejilerinden kalite arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b: Maliyet liderliği ile imalat stratejilerinden maliyet arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-c: Maliyet liderliği ile imalat stratejilerinden esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.



Hipotez 1-d: Maliyet liderliği ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi, imalat stratejilerinin etkiler.

Hipotez 2-a: Farklılaştırma stratejisi ile imalat stratejilerinden kalite arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-b: Farklılaştırma stratejisi ile imalat stratejilerinden maliyet arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-c: Farklılaştırma stratejisi ile imalat stratejilerinden esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-d: Farklılaştırma stratejisi ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.2. İmalat Stratejisi ve Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

İmalat stratejisi ile işletme performansı arasında bir ilişkinin varlığı imalat stratejisi literatürü tarafından uzun zamandır desteklenmektedir. Örneğin, Skinner, (1969) ve Hayes ve Wheelwright (1984) gibi uzak geçmişteki bazı çalışmalar imalat stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ele almışken, 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. Literatüre bakıldığında imalat stratejisinin alt bileşenleri genellikle bir bütün olarak ele alındığı görülmekte ve işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkiler olduğu ortaya konmaktadır (örneğin; Tracey ve arkadaşları (1999), Ward ve arkadaşları (1995), Richardson ve arkadaşları (1985), Swamidass ve Newell (1987)).

Swadimass ve Newell (1987) performansın spesifik bir imalat stratejisi olan esneklik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Meredith ve arkadaşları (1994), esnekliğe sahip olan işletmelerde satışlar, karlılık ve pazar payının artacağını

ifade etmiştir. Vonderembse ve arkadaşları (1995), farklı ürün miktarlarını karşılayabilen işletmelerin müşteri memnuniyetini temin etmiş olacağını, dolayısıyla işletme performansını olumlu etkileyeceğini göstermiştir.

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. Dünya sınıfı üreticileri tanımlayan çeşitli çalışmalar, en iyi rekabetçilerin çeşitli üretim yeteneklerine dayalı olarak rekabet edebildiklerini öne sürmektedirler (örneğin; Flynn ve arkadaşları (1995) Ward ve arkadaşları (1996), Collins ve arkadaşları (1998)).

Innis ve Lalonde'nin (1994) çalışmasında fiyat değişkeni, diğer 32 değişken arasında en yüksek dereceyi alan özellik 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)).

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için çözümlemesi gereken en önemli konulardan biri teslimatın hızıdır. Örneğin; Stark (1989), Goldhar ve Lei (1991), Lalonde ve Powers (1993) ve Holcomb (1994) teslimat süresini kısa olmasının performansı arttıracığını göstermişlerdir. Yine, Stalk ve Hout (1990) ve Blackburn (1991) siparişlere hızlı cevap verebilme sonucunda müşteri memnuniyeti, satış hacmi ve pazar payının artacağını göstermiştir. Dolayısıyla, imalat stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu çalışmada imalat stratejisi ve işletme performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu beklentisi ile aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 3: İmalat stratejisi işletme performansını olumlu olarak etkiler.

Hipotez 3-a: İmalat stratejisinin maliyet (fiyat) bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, imalat maliyet (fiyat) stratejisi ne kadar iyi belirlenmişse, genel işletme performansı o kadar iyi olacaktır.

Hipotez 3-b: İmalat stratejisinin kalite bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, imalat kalite stratejisi ne kadar iyi ise genel işletme performansı o kadar iyi olacaktır.

Hipotez 3-c: İmalat stratejisinin esneklik bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, İmalat esneklik stratejisi ne kadar iyi ise genel işletme performansı o kadar iyi olacaktır.

Hipotez 3-c: İmalat stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, İmalat teslimat hızı stratejisi ne kadar iyi ise genel işletme performansı o kadar iyi olacaktır.

4.4.3. Rekabet Stratejisi ve Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

Walker ve Ruekert (1987), küçük imalatçı işletmelerin sınırlı kaynaklar ve yapısal avantajları nedeniyle farklılaşma stratejisini uygulama ihtimallerinin daha büyük olduğunu belirterek farklılaştırma stratejisinin, düşük maliyet stratejisiyle kıyaslandığında, performans üzerinde daha güçlü bir etkisinin bulunduğunu ileri sürmüştür. Noteboom (1992), Karlsson ve Olsson (1998) ve Pelham (1999)'da, Walker ve Ruekert (1987)'in bulgularıyla uyuşan sonuçlar elde etmiştir. Yamin ve arkadaşları (1999) farklılaştırma veya maliyet liderliğini yüksek ve orta düzeyde yapan işletmelerin düşük düzeyde yapan işletmelere oranla performans sonuçlarının daha yüksek çıktığını ve daha iyi performansa sahip olduğunu da bulmuşlardır. Yine Williams ve arkadaşları (1995), Keats ve Hilt (1988), Kim ve Lim (1988) rekabet stratejileri ile performans arasında ilişkiler bulmuştur.

Rekabet stratejisi ve işletme performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu beklentisinden yola çıkılarak, aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 4: Rekabet stratejisi işletme performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 4-a: Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ile işletme performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4-b: Rekabet stratejilerinden farklılaştırma ile işletme performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

4.4.4. Çevre, Rekabet ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

Literatürdeki araştırmalar, çevresel faktörler ile imalat stratejisi arasında direkt bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Örneğin; Swamidass ve Nevell (1987) çevresel dinamizmin üretim esnekliği ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ward ve arkadaşları (1995) çevresel dinamizmin esneklik, kalite ve hızla pozitif ilişkisi olduğunu saptamıştır. Ayrıca her iki çalışmada da yüksek performans gösteren işletmelerin çevreleri ile uyumlu imalat stratejileri seçtiklerini belirlemişlerdir. Keats ve Hilt (1988), Kim ve Lim (1988) ve Ward Duray (2000) çevresel faktörlerle rekabet stratejileri arasında ilişkilerin varlığını göstermişlerdir. Literatürdeki bu kanıttan dolayı, bu çalışmada da çevrenin rekabetçi stratejisi ve imalat stratejisi arasındaki direkt ilişkinin varlığı test edilmektedir.

Hipotez 5: Çevre rekabet stratejilerini etkiler.

Hipotez 5-a: Pazarın cazibesi ile rekabet stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5-b: Rekabet gücü ile rekabet stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5-c: Çevresel dinamizm ile rekabet stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5-d: Karşıt stratejileri izleme ile rekabet stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5-e: Dış çevredeki gelişmeleri izleme ile rekabet stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Çevre imalat stratejilerini etkiler.

Hipotez 6-a: Pazarın cazibesi ile imalat stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6-b: Rekabet gücü ile imalat stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6-c: Çevresel dinamizm ile imalat stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6-d: Karşıt stratejileri izleme ile imalat stratejileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6-e: Dış çevredeki gelişmeleri izleme ile imalat stratejileri arasında bir ilişki vardır.

4.5. 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 olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin tamamı Ek 1'de verilmiştir.

4.5.1 Çevre

Bu değişken; çevresel dinamizm, rekabet gücü, pazarın cazibesi ve işletmenin kapsamlılığı (işletme çevresini analiz etme veya bilgi toplama düzeyi) alt başlıkları ile incelenmiştir.

4.5.1.1. Çevresel dinamizm

Çevresel dinamizm; bir pazarda ürünlerdeki, teknolojilerdeki ve ürün taleplerindeki dalgalanmaların derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu değişkenin ölçeği Ward ve Duray (2000)'dan adapte edilmiştir. Bu ölçekteki sorularda yöneticilerden, ürün ve hizmetlerin değişim hızını, ürün/hizmet ve proseslerdeki yenilik oranlarını ve müşterilerin zevk ve tercihlerindeki değişim hızını (yavaştan hızlıya doğru) oran olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

4.5.1.2. Rekabet Gücü

İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstri ve pazardaki rakiplerine kıyasla üstünlüğüdür. İşletmenin rekabet gücünü oluşturan teknolojik seviye, maliyet avantajları, müşteri nezdinde prestij ve imaj, çalışanların ve yöneticilerin kalitesi faktörleri genel olarak Thompson ve Strickland (1995)'den adapte edilerek ölçülmüştür. Bu değişkenin ölçeği intervaldir. İşletmenin rakiplerine oranla ne ölçüde (1'den 5'e) güçlü olduğu sorgulanmaktadır.

4.5.1.3. Pazarın Cazibesi

İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstri ve pazarın genel durumunu göstermektedir. Pazarın cazibesini oluşturan; toplam pazar büyüklüğü, pazarın büyüme potansiyeli, rekabetin yoğunluğu ve pazarın karlılığı faktörleri genel olarak Thompson ve Strickland (1995)'den adapte edilmiştir. Bu değişkenin ölçeği interval olup pazarın ne ölçüde (1'den 5'e) cazip olduğu sorgulanmaktadır.

4.5.1.4. İzleme Yoğunluğu

Çevresel analizin kapsamlılığını, yöneticilerin karar alırken çevrelerini ne derece analiz ettikleri ve bilgi topladıklarını gösterir. Bu değişkeni oluşturan faktörler; ekonomik ve teknolojik gidişat, demografik yapı, müşteri istek ve ihtiyaçları, rakiplerin, tedarikçilerin ve dağıtıcıların stratejileri olup Barringer ve Bluedorn (1999)'den adapte edilerek ölçülmüştür. Bu değişkenin ölçeği interval olup çevre hakkında ne ölçüde (1'den 5'e) bilgi topladığı sorgulanmaktadır.

4.5.1. Rekabet Stratejileri

Porter (1980), tüm rekabetçi stratejilerin, farklılaştırma ve maliyet liderliği arasında bir seçimi içeren jenerik stratejilerin (odaklanma derecesine göre) farklı

türevleri olduğu fikrini geliştirmiştir (Örneğin; sadece bir bölgeye, geniş bir pazara hizmet etmek ya da ikinci bir rekabet boyutu sunmak gibi). Her ne kadar, birçok yazar o zamandan beri Porter'ın jenerik stratejilerini süsleyerek güzelleştirmiş ya da değiştirmişse de, bu jenerik stratejiler hala birçok araştırmacı tarafından kullanılmaktadır. Örneğin, Miller (1988), Dess ve Davis (1984), Kotha ve Vadlamani (1995), Ward ve Duray (2000). Bu çalışmada da rekabet stratejilerini, farklılaştırma ve maliyet liderliği olarak ele alınmaktadır.

4.5.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

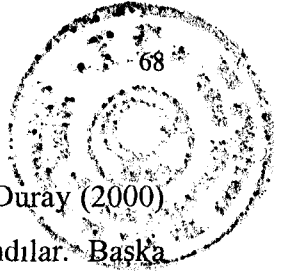
Bu değişkenin ölçeği, Ward ve Duray (2000)'den adapte edilmiştir. Bu ölçekte spesifik olarak; verimliliği artırma, rakiplerle fiyat rekabetine girme, ham maddelerin ucuza temini, ürün özelliklerinin azaltılması ve ürün maliyetlerinin azaltılması gibi konuların, işletme açısından önemi ele alınmaktadır. Bu değişkenin ölçeği, Ward ve Duray (2000)'den adapte edilmiştir. Bu ölçekte firmanın ne ölçüde belirtilen kavramlara önem verip vermediği (1'den 5'e kadar) sorulmuştur

4.5.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Bu değişkenin ölçeği, Ward ve Duray (2000)'den adapte edilmiştir. Bu ölçekte spesifik olarak; yeni ürün geliştirme, marka oluşturma, pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikler, yeni ürün geliştirme ve reklam yapmaya işletmelerin önem verme dereceleri ölçü olarak kullanılmaktadır. Hem maliyet hem de farklılaştırma için, yüksek sayısal skorlar bu konuların daha fazla vurgulandığını gösterecektir.

4.5.2. İmalat Stratejisi

İmalat stratejisi, işletme amaçlarına ulaşmak için imalat performansını bir rekabet silahı olarak etkin kullanımı şeklinde tanımlanabilir. Literatürde imalat stratejisini ölçmek için bu dört rekabet önceliği (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 stratejisini ölçülebilir hale getirmek için kullandılar. Başka öncelikler de bu ölçüm içine katılabılırdi (örneğin yenilik gibi, Hayes ve arkadaşları (1988). Fakat bu çalışmada imalat stratejisi; esneklik, kalite, maliyet ve teslimat hızı olarak 4 boyutta incelenmiştir.

4.5.2.1. Esneklik

Esneklik; ürünlerde veya ürünlerin miktarlarında farklılıklar yapabilme kabiliyetidir. Bu değişken; Gerwin (1993), Ward ve Duray (2000), White (1996) ve Avella ve arkadaşları (2000)'nın yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek geniş ve kapsamlı olarak ölçülmüştür. Esneklikle; imalat ve set-up süresinin azaltılması, atölyedeki işlerin önceliklerini ve makinelere atanmalarını değiştirebilme yeteneği, ürünlerde değişiklik yapabilme, yeni ürün geliştirebilme, özel siparişler üretebilme yeteneği ve ürünlerde benzer parçalar kullanabilme yeteneğinin artırılması kavramlarına verilen önem ile ölçülmektedir.

4.5.2.2. Kalite

Genel olarak kalite amaca uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Bu değişkenin ölçeği; hatalı ürün ve parça sayı sayısının azaltılması, müşterin algıladığı ürün kalitesinin artırılması ve sürekli iyileştirilmesi, rakiplere oranla ürün kalitesinin iyileştirilmesi, müşteri şikayetlerinde, iade sayısında, israf, fire ve yeniden işleme oranlarının azaltılmasına verilen önem derecesi ile ilgilidir. Bu değişken; Gerwin (1993), Ward ve Duray (2000), White (1996) ve Avella ve arkadaşları (2000)'nın yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek ölçülmüştür.

4.5.2.3. Maliyet

Rekabet avantajı sağlamak için ürün ve hizmetlerin düşük fiyatla elde edilmesidir. Bu değişken; ürün birim maliyetlerinin azaltılması, envanterin



azaltılması, ekipman ve kapasite kullanım oranının artırılması, işçilik maliyetlerinin azaltılması, genel giderlerin ve hammadde maliyetlerinin azaltılmasına verilen önem dereceleri ile ölçülmektedir. Bu değişken; Gerwin (1993), Ward ve Duray (2000), White (1996) ve Avella ve arkadaşları (2000)'nın yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek ölçülmüştür.

4.5.2.4. Teslimat Hızı

Ürün ve hizmetleri istenilen zamanda ve güvenilirlikte rakiplerden hızlı olarak müşterilere teslim edilmesidir. Bu ölçekte; teslimat hızının artırılması, teslimatı söz verildiği şekilde ve zamanda yapabilme yeteneğinin artırılması, 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)'nın yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilerek geniş ve kapsamlı olarak ölçülmüştür.

4.5.3. Performans

Bu ölçek; işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde rakiplerine oranla son 2 yıldaki genel performansı, 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)'nın yapmış olduğu çalışmalardan adapte edilmiştir.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 10.0 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 analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.6.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğunu üst düzey (Fabrika Md., Genel Md., Genel Koordinatör ve İşletme Sahibi) veya departman yöneticileri (İmalat Md., Muhasebe Md., Satın Alma Md., Kalite Kontrol Md., Pazarlama Md., İthalat ve İhracat Md. ve İnsan Kaynakları Md.) oluşturmaktadır. Bu ise ankete cevap verenlerin % 95,2’üne tekabül etmektedir. Bunun anlamı; ankete cevap veren kişiler işletme stratejileri ve performansı hakkında bir bilgi sahibidirler ve stratejik kararlarda etkili olabilecek kişilerdir. Dolayısıyla veriler bu bakımdan doğru kişilerce doldurulmuştur.

Tablo 4.2. Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Pozisyonları

İşletmedeki Pozisyon	İşletme Sayısı	Yüzde
İmalat Müdürü	61	32,1
Fabrika Müdürü	30	15,8
Genel Müdürü	20	10,5
İşletme Sahibi	36	18,9
Muhasebe Müdürü	20	10,5
Satın Alma Müdürü	2	1,1
İşletme Şefi	2	1,1
Ustabaşı	1	0,5
Kalite Kontrol Müdürü	4	2,1
Pazarlama Müdürü	3	1,6
İthalat İhracat Müdürü	3	1,6
Genel Koordinatör	1	0,5
İnsan Kaynakları Müdürü	1	0,5
Toplam	184	96,8
Cevapsız	6	3,2
TOPLAM	190	100,0

Tablo 4.3’de ankete cevap veren işletmelerin sektörel dağılımları görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmelerin % 83,7’si üç sektörde faaliyet göstermekte ve % 16,3’ü çok değişik sektörlerde faaliyet gösterdiği için bunlar bir grupta sınıflandırılmıştır. Bu durumda ankete cevap veren işletmelerin yaklaşık yarısı (% 45,3’i) tekstil sektöründe, % 20,5’i gıda sektöründe ve % 17,9’u plastik-kimya sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.3. Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektörler	İşletme Sayısı	Yüzde
Tekstil	86	45,3
Gıda	39	20,5
Plastik-Kimya	34	17,9
Diğer	31	16,3
TOPLAM	190	100,0

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere ankete cevap veren işletmelerin yaşını ortaya koymak için dördü bir sınıflama yapılmıştır. 0 ile 5 yaş arasındaki işletmeler % 22,1, 6 ile 10 yaş arasındaki işletmeler % 27,4, 11-15 yaş arasındaki işletmeler % 14,2, 16 ile 20 yaş arasındaki işletmeler 11,1 ve yaş sorusuna cevap vermeyen işletmeler % 3,2’dir. Bu durumda her yaş grubundan da işletme vardır. Fakat genel olarak bu işletmelerin sektörlerinde tecrübeli olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.4. Ankete Katılan İşletmelerin Yaşı

İşletme Yaşı	İşletme Sayısı	Yüzde
0-5	42	22,1
6-10	52	27,4
11-15	27	14,2
16-20	21	11,1
21- +	42	22,1
Toplam	184	96,8
Cevapsız	6	3,2
TOPLAM	190	100,0

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren işletmelerin çalışan sayısı 1 ile 50 kişi arasında olanlar % 47,4’tür ve bunlar küçük işletme kapsamındadır. 51 ile 250 kişi arasında çalışana sahip işletmeler % 34, 7’dir ve bunlar orta büyüklükteki işletme kapsamındadır. 250’den fazla çalışana sahip % 12,6’dır ve bunlarda büyük işletmelerdir. Bu ise araştırmanın önemli bir kısmını küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5. Ankete Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı

Çalışan sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde
1-50 Kişi	90	47,4
51-250 Kişi	66	34,7
251 ve Üzeri	24	12,6
Toplam	180	94,7
Cevapsız	10	5,3
TOPLAM	190	100,0

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren işletmelerin büyük çoğunluğu yüksek kapasite ile çalışmaktadır. Kapasitesi % 60’ın üzerinde olan işletmelerin sayısı % 63,2’dir. % 60’ın altında kapasite ile çalışan işletmelerin oranı ise %36,8’dir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin bir kısmı sezonluk çalıştığı için (örneğin, bir takım gıda sektörleri (un imalatı) veya iplik imalatının ön aşamalarında faaliyet gösterenler) kapasiteleri düşük olmaktadır.

Tablo 4.6. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışma Kapasiteleri

Kapasite Oranı	İşletme Sayısı	Yüzde
0-20	11	5,8
21-40	18	9,5
41-60	35	18,4
61-80	59	31,1
81-100	51	26,8
Toplam	174	91,6
Cevapsız	16	8,4
TOPLAM	190	100,0

4.6.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir (Tatlıdil, 1996, s.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 genel itibariyle tatmin edicidir. Yalnız rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisine ait iki soru (rakiplerle fiyat rekabetine girme ve ürün özelliklerinin azaltılması), çok farklı faktörlere yüklendiği için diğer bir ifade ile yüklenmesi beklenen faktöre yüklenmediği için çıkarılmıştır. Ayrıca izleme yoğunluğu değişkeni kendi içerisinde anlamlı olarak iki faktör oluşturduğu için (karşı stratejileri izleme ve dış çevredeki gelişmeleri izleme şeklinde) iki grupta incelenmiştir. Bunun dışında ölçekler üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

4.6.2.1. Çevre Değişkeni İçin Faktör Analizi

Çevre değişkenleri ile ilgili olarak 18 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 4 olması beklenirken, izleme yoğunluğu değişkeni kendi içerisinde 2 faktöre (karşı stratejileri izleme ve dış çevredeki gelişmeleri izleme) yüklenerek toplam 5 faktör oluşturmuştur. Çevre değişkenlerine ait faktör yükleri tablo 4.7'de görüldüğü üzere oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır ve beş değişkenin açıkladığı toplam varyans % 63.91 olarak gerçekleşmiştir

Tablo 4.7. Çevre Değişiklerine Ait Faktör Yükleri

	Pazarın Cazibesi	Karşıt Stratejileri İzleme	Çevresel Dinamizm	Dış Çev. Gelişmeleri İzleme	Rekabet Gücü
Pazarın Büyüme Potansiyeli	,886				
Toplam Pazar Büyüklüğü	,846				
Pazarın Karlılık Durumu	,800				
Rekabetin Yoğunluğu	,626				
Tedarikçilerin Stratejileri		,854			
Rakiplerin Stratejileri		,760			
Dağıtıcıların Stratejileri		,752			
Ürün ve Hizmetlerdeki Yenilik Hızı			-,844		
İmalat Süreçlerindeki Yenilik Hızı			-,778		
Müşteri Zevk ve Tercihlerindeki Değişim Hızı			-,731		
Ürün ve Hizmetlerin Demode Olma Hızı			-,704		
Müşteri İstek ve İhtiyaçları				-,749	
Ekonomik Gidişat				-,689	
Teknolojik Gidişat				-,625	
Teknolojik Seviye					,799
Çalışanların ve Yöneticilerin Kalitesi					,723
Maliyet Avantajları					,683
Müşteri Nezninde Prestij ve İmaj					,572

Açıklanan Varyans : 63,91

Çıktarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Oblimin Rotasyon

4.6.2.2. Rekabet Stratejileri İçin Faktör Analizi

Rekabet stratejileri değişkenleri ile ilgili olarak 8 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda rekabet stratejileri beklendiği gibi; maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi olmak üzere iki faktöre 3 iterasyon sonucunda yüklenmiştir. Rekabet stratejilerine ait faktör yükleri oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır ve iki değişkenin açıkladığı toplam varyans ise % 60.784 olarak gerçekleşmiştir

Tablo 4.8. Rekabet Stratejileri Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Liderliği
Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikler yapma	,800	
Marka oluşturma	,773	
Dağıtım kanallarının kontrol altına alınması	,773	
Reklam yapma	,755	
Yeni ürün geliştirme	,749	
Ürün maliyetlerinin azaltılması		,885
Hammaddelerin ucuza temini		,833
Verimliliği artırma		,409

Açıklanan Varyans : 60,784

Çıktarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimax Rotasyon

4.6.2.2. İmalat Stratejileri İçin Faktör Analizi

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere imalat stratejisi ile ilgili olarak 28 soru sorulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda imalat stratejisi değişkeni beklendiği gibi; kalite, maliyet, esneklik ve teslimat hızı olarak 8 iterasyon sonucunda 4 ayrı faktör oluşturmuştur. Ve imalat stratejisi değişkenlerine ait faktör yükleri de tatminkar seviyede çıkmıştır. Dört değişkenin açıkladığı toplam varyans ise % 52.597 olarak gerçekleşmiştir

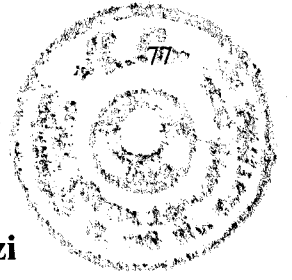
Tablo 4.9. İmalat Stratejileri Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Kalite	Maliyet	Esneklik	Teslimat Hızı
Hatalı ürün ve parça sayısının azaltılması	,745			
İade sayısında azalma sağlanması	,699			
Rakiplere oranla ürün kalitesinin iyileştirilmesi	,697			
Müşteri şikayetlerinde azalma sağlanması	,692			
Müşterinin algıladığı ürün kalitesinin artırılması	,635			
Ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesi	,612			
İsraf, fire, ve yeniden işleme oranlarının azaltılması	,599			
Ürün birim maliyetlerinin azaltılması		,754		
İmalat maliyetlerinin azaltılması		,686		
Envanterin azaltılması		,662		
Ekipman kullanım oranının artırılması		,657		
Kapasite kullanım oranının artırılması		,655		
İşçilik maliyetlerinin azaltılması		,631		
Genel giderlerin azaltılması		,557		
Hammadde ve yarı mamul maliyetlerinin azaltılması		,523		
Yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması			,710	
Atölyedeki işlerin makinelere dağılımlarını değiştirebilme yeteneği			,690	
Farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilme yeteneğinin artırılması			,651	
Pazara yeni ürün sunma sıklığının artırılması			,623	
Ürünlerde benzer parçalar kullanabilme yeteneğinin artırılması			,608	
Set-up (kurma) süresinin azaltılması			,591	
Atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilme yeteneğinin artırılması			,591	
Özel siparişleri üretebilme yeteneğinin artırılması			,578	
İmalat süresinin azaltılması			,433	
Teslimatı istenilen zamanda yapabilme yeteneğinin artırılması				,846
Teslimatı söz verildiği şekilde yapabilme yeteneğinin artırılması				,836
Teslimat hızının artırılması				,739
Ürünün nihai tüketiciye dağıtım ve ulaştırılmasındaki engelleri azaltma				,620

Açıklanan Varyans : 52,597

Çıktarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimax Rotasyon



4.6.2.3. İşletme Genel Performansı İçin Faktör Analizi

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere işletme performansı değişkeni ile ilgili olarak 7 soru sorulmuş ve yapılan analiz sonucunda işletme performansı değişkeni beklendiği gibi tek faktör oluşturmuştur. Ayrıca işletme performansı değişkenin açıkladığı toplam varyans % 55.397 olarak gerçekleşmiştir

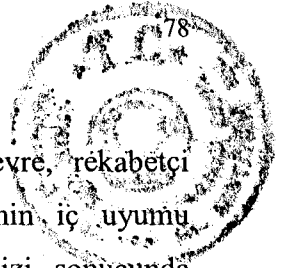
Tablo 4.10. İşletme Genel Performansı Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	İşletme Performansı
Satışların artışı	,828
Pazar payının artışı	,826
Yatırımların karlılığı	,817
Karların artışı	,776
İşletmenin genel performansı	,769
Yeni ürün geliştirme	,630
Müşteri memnuniyeti	,500

Açıklanan Varyans : 55,397
Çıktarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi
Rotasyon Yöntemi : Varimax Rotasyon

4.6.3. Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik; toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını gösterir. Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır (Kurtuluş, 1996, s.374). 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. (Malhotra, 1993, s.308).



Araştırmada kullanılan anket soruları arası analizler ile, çevre, rekabetçi strateji, imalat stratejisi ve işletme genel performansı ölçeklerinin iç uyumu (güvenilirliği) kontrol edilmiştir. Her bir ölçek için faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 4.11’de gösterilen Cronbach alfa katsayılarının hepsi de örgütsel araştırmalar için kabul edilebilir seviyededir.

Tablo 4.11. Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Rekabet Gücü	4	70,57
Pazarın Cazibesi	4	78,90
Çevresel Dinamizm	4	76,44
Dış Çev. Geliş. İzleme	3	71,92
Karşıt St. İzleme	3	77,15
Maliyet Liderliği	3	64,06
Farklılaştırma Stratejisi	5	83,60
Esneklik	9	79,19
Kalite	7	84,47
Maliyet	8	84,80
Teslimat Hızı	4	78,74
İşletme Performansı	7	86,34

4.6.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü gösterir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif ise artı, negatif ise eksi olur. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir (Kurtuluş, 1996, s.423).

Araştırma kapsamındaki tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler Tablo 4.12’de gösterilmiştir. Ayrıca aynı tabloda standart sapma ve ortalama değerleri de hesaplanarak verilmiştir.

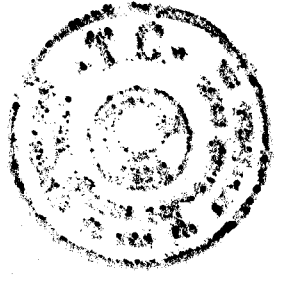
Tablo 4.12. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

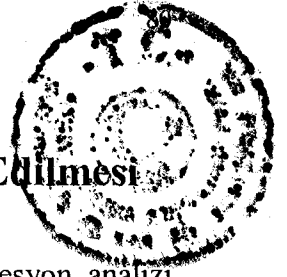
Değişkenler	Orta.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Rekabet Gücü	3,8768	,6318	70,57 ^a											
2.Pazarın Cazibesi	3,2443	,8837	,409**	78,90 ^a										
3.Çevresel Dinamizm	3,5306	,9112	,089	,147*	76,44 ^a									
4.Dış Çevredeki Geliş. İzleme	3,9947	,8161	,408**	,161*	,230**	71,92 ^a								
5.Karşıt Stratejileri İzleme	3,6232	,9263	,046	,046	,233**	,378**	77,15 ^a							
6.Maliyet Liderliği	4,5362	,6000	,090	-,037	-,003	,391**	,325**	64,06 ^a						
7.Farklılaştırma Stratejisi	3,9436	,9538	,312**	,136	,206**	,278**	,449**	,259**	83,60 ^a					
8.Esneklik	3,9578	,7068	,177*	,056	,008	,122	,296**	,247**	,370**	79,19 ^a				
9.Kalite	4,7614	,4062	,171*	,015	-,123	,205**	,132	,320**	,140	,297**	84,47 ^a			
10.Maliyet	4,4145	,5532	-,082	-,098	-,127	,052	,144	,415**	,141	,264**	,584**	84,80 ^a		
11.Teslimat Hızı	4,6219	,5662	,145*	,019	-,029	,104	,190**	,175*	,186*	,234**	,407**	,311**	78,74 ^a	
12.İşletme Performansı	3,4028	,7808	,459**	,381**	,191**	,363**	,150*	,215**	,386**	,274**	,066	-,004	,041	86,34 ^a

** 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

* 0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

^a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alfa)





4.6.5. 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;

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

Model 6- Maliyet liderliği için regresyon modeli;

$$Y_6 = \beta_0 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \epsilon_1$$

Model 7- Farklılaştırma stratejisi için regresyon modeli;

$$Y_7 = \beta_0 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \epsilon_1$$

Model 8- Esneklik için regresyon modeli;

$$Y_8 = \beta_0 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \epsilon_1$$

Model 9- Kalite için regresyon modeli;

$$Y_9 = \beta_0 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \epsilon_1$$



Model 10- Maliyet için regresyon modeli;

$$Y_{10}=\beta_0+\beta_7.X_7+\beta_8.X_8+\beta_9.X_9+\beta_{10}.X_{11}+\beta_{12}.X_{12}+\epsilon_1$$

Model 11- Teslimat hızı için regresyon modeli;

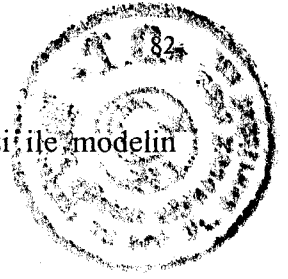
$$Y_{11}=\beta_0+\beta_7.X_7+\beta_8.X_8+\beta_9.X_9+\beta_{10}.X_{11}+\beta_{12}.X_{12}+\epsilon_1$$

Modellerde kullanılan; Y_1 =İşletme performansı, Y_2 =Esneklik, Y_3 =Kalite, Y_4 =Maliyet, Y_5 =Teslimat hızı, Y_6 =Maliyet liderliği, Y_7 =Farklılaştırma stratejisi, Y_8 =Esneklik, Y_9 =Kalite, Y_{10} =Maliyet, Y_{11} =Teslimat hızı, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_{12}$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_{12}$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranı gösterir.), X_1 =Maliyet liderliği, X_2 =Farklılaştırma stratejisi, X_3 =Esneklik, X_4 =Kalite, X_5 =Maliyet, X_6 =Teslimat hızı, X_7 =Rekabet gücü, X_8 =Pazarın cazibesi, X_9 =Çevresel dinamizm, X_{11} =Dış çevredeki gelişmeleri izleme ve X_{12} =Karşıt stratejileri izleme değerlerini göstermektedir

Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

4.6.5.1. İşletme Performansı İçin Regresyon Analizi

Tablo 4.13'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 ($F=6,925, p=0,000$). 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 0,192 olarak bulunmuştur. Buna göre işletme performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 19,2 tanımlayabilmektedir. Bunun nedeni; işletme performansı gibi çok geniş olan bir kavramı yalnızca imalat ve rekabet stratejilerinin açıklamaya yetmeyeceğidir. Ve işletme performansı kavramını açıklamak için;



pazarlama, finansman ve çevre gibi faktörlerin de modele eklenmesi ile modelin açıklama gücü yükselecektir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden maliyet liderliği ile 0,05 seviyesinde ($p=0,014$), farklılaştırma ve esneklik değişkenleriyle ise 0,01 seviyesinde işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.13. İşletme Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Maliyet Liderliği	,191	,014
Farklılaştırma Stratejisi	,258	,001
Esneklik	,201	,009
Kalite	-,031	,724
Maliyet	-,121	,166
Teslimat Hızı	-,058	,437

R^2 : 0,192 F : 6,925 p : 0,000

4.6.5.2. İmalat Stratejileri İçin Regresyon Analizi

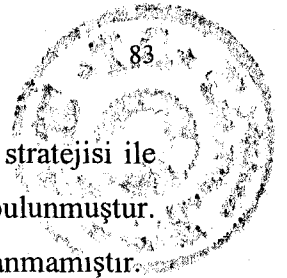
Tablo 4.14'de imalat stratejilerinden esneklik için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F=18,083$, $p=0,000$) olup % 16,4 tanımlanmaktadır ($R^2=0,164$). Tabloda görüldüğü üzere; esneklik stratejisi ile maliyet liderliği arasında 0,05 ($p=0,016$) ve farklılaştırma stratejisiyle de 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki ($p=0,000$) bulunmuştur.

Tablo 4.14. Esneklik İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Maliyet Liderliği	,169	,016
Farklılaştırma Stratejisi	,329	,000

R^2 : 0,164 F : 18,083 p : 0,000

Tablo 4.15'de imalat stratejilerinden kalite için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre model oldukça anlamlı ($F=10,973$, $p=0,000$) olup %



10,7 tanımlanabilmektedir ($R^2=0,107$). Tabloda görüldüğü üzere; kalite stratejisi ile maliyet liderliği arasında 0,01 ($p=0,000$) seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat farklılaştırma stratejisiyle kalite arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 4.15. Kalite İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Maliyet Liderliği	,303	,000
Farklılaştırma Stratejisi	,068	,342

R^2 : 0,107 F: 10,973 p: 0,000

Tablo 4.16'da imalat stratejilerinden maliyet için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre model oldukça anlamlı ($F=19,054$, $p=0,000$) olup % 17,4 tanımlanmaktadır ($R^2=0,174$). Tabloda görüldüğü üzere; maliyet stratejisi ile maliyet liderliği arasında 0,01 ($p=0,000$) seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 4.16. Maliyet İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Maliyet Liderliği	,405	,000
Farklılaştırma Stratejisi	,039	,572

R^2 : 0,174 F: 19,054 p: 0,000

Tablo 4.17'de imalat stratejilerinden teslimat hızı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre model oldukça anlamlı ($F=5,026$, $p=0,008$) olup % 5,2 tanımlanmaktadır ($R^2=0,052$). Tabloda görüldüğü üzere; teslimat hızı ile farklılaştırma stratejisi arasında 0,05 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuş fakat maliyet liderliği ile bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.17. Teslimat Hızı İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Maliyet Liderliği	,136	,069
Farklılaştırma Stratejisi	,152	,043

R^2 : 0,052 F: 5,026 p: 0,008



4.6.5.3. Rekabet Stratejileri İçin Regresyon Analizi

Tablo 4.18’de rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre model oldukça anlamlı ($F=9,874$, $p=0,000$) olup % 21,4 tanımlanmaktadır ($R^2=0,214$). Tabloda görüldüğü üzere maliyet liderliği ile dış çevredeki gelişmeleri izleme ve karşıt stratejileri izleme arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat diğer çevresel değişkenler ile maliyet liderliği arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.18. Maliyet Liderliği İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Rekabet Gücü	-,020	,800
Pazarın Cazibesi	-,076	,295
Çevresel Dinamizm	-,125	,073
Dış Çevredeki Gelişmeleri İzleme	,357	,000
Karşıt Stratejileri İzleme	,224	,002

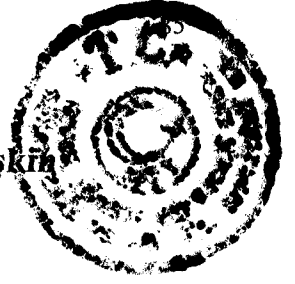
R^2 : 0,214 F : 9,874 p : 0,000

Tablo 4.19’da rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi için çevresel faktörlerin etkisini incelenmiş ve regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre model oldukça anlamlı ($F=15,058$, $p=0,000$) olup % 29,4 tanımlanmaktadır ($R^2=0,294$). Tabloda görüldüğü üzere farklılaştırma stratejisi ile işletmenin gücü ve karşıt stratejileri izleme arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat diğer çevresel değişkenler ile farklılaştırma stratejisi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.19. Farklılaştırma Stratejisi İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Rekabet Gücü	,300	,000
Pazarın Cazibesi	-,015	,833
Çevresel Dinamizm	,088	,179
Dış Çevredeki Gelişmeleri İzleme	-,023	,759
Karşıt Stratejileri İzleme	,424	,000

R^2 : 0,294 F : 15,058 p : 0,000



4.6.5.3. İmalat Stratejileri ve Çevresel Faktörlere İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 4.20’de imalat stratejilerinden esneklik ile çevresel faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre model oldukça anlamlı ($F=5,000$, $p=0,000$) olup % 12,2 seviyesinde tanımlanabilmektedir ($R^2=0,122$). Tabloda görüldüğü üzere esneklik stratejisi ile işletmenin gücü arasında 0,05 seviyesinde ve karşıt stratejileri izleme ile de 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat diğer çevresel değişkenler ile esneklik stratejisi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.20. Esneklik İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Rekabet Gücü	,196	,018
Pazarın Cazibesi	-,017	,822
Çevresel Dinamizm	-,068	,351
Dış Çevredeki Gelişmeleri İzleme	-,059	,479
Karşıt Stratejileri İzleme	,327	,000

R^2 : 0,122 F : 5,000 p : 0,000

Tablo 4.21’de imalat stratejilerinden kalite ile çevresel faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu sonuçlara göre model oldukça anlamlı ($F=3,638$, $p=0,004$) olup % 9,2 seviyesinde tanımlanabilmektedir ($R^2=0,092$). Tabloda görüldüğü üzere kalite stratejisi ile çevresel dinamizm arasında 0,05 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat diğer çevresel değişkenler ile kalite stratejisi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.21. Kalite İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Rekabet Gücü	,131	,121
Pazarın Cazibesi	-,036	,642
Çevresel Dinamizm	-,192	,011
Dış Çevredeki Gelişmeleri İzleme	,159	,063
Karşıt Stratejileri İzleme	,114	,149

R^2 : 0,092 F : 3,638 p : 0,004

Tablo 4.22’de imalat stratejilerinden maliyet ile çevresel faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Ve bu sonuçlara göre model oldukça anlamlıdır ($F=2,337$, $p=0,044$) ayrıca model % 6,2 seviyesinde tanımlanabilmektedir ($R^2=0,062$). Tablo 26’da görüldüğü üzere kalite stratejisi ile çevresel dinamizm ve karşıt stratejileri izleme arasında 0,05 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat diğer çevresel değişkenler ile kalite stratejisi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.22. Maliyet İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Rekabet Gücü	-,084	,331
Pazarın Cazibesi	-,062	,436
Çevresel Dinamizm	-,167	,032
Dış Çevredeki Gelişmeleri İzleme	,074	,396
Karşıt Stratejileri İzleme	,168	,038

R^2 : 0,062 F : 2,337 p : 0,044

Tablo 4.23’de imalat stratejilerinden teslimat hızı ile çevresel faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu sonuçlara göre model oldukça anlamlı ($F=2,419$, $p=0,038$) olup % 6,4 seviyesinde tanımlanabilmektedir ($R^2=0,064$). Tabloda görüldüğü üzere kalite stratejisi ile karşıt stratejileri izleme arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat diğer çevresel değişkenler ile kalite stratejisi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.23. Teslimat Hızı İçin Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Rekabet Gücü	,166	,054
Pazarın Cazibesi	-,046	,566
Çevresel Dinamizm	-,080	,295
Dış Çevredeki Gelişmeleri İzleme	-,016	,853
Karşıt Stratejileri İzleme	,210	,009

R^2 : 0,064 F : 2,419 p : 0,038

4.6.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 4.24’de toplu olarak verilmiştir. Buna göre; araştırma kapsamındaki 44 hipotezin 18 tanesi kabul edilmiş, 26 tanesi ise anlamsız olduğu için (% 5 ve % 1 seviyesinde) reddedilmiştir. Kabul edilen hipotezlerden 11 tanesi % 1 seviyesinde, 7 tanesi ise % 5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır.

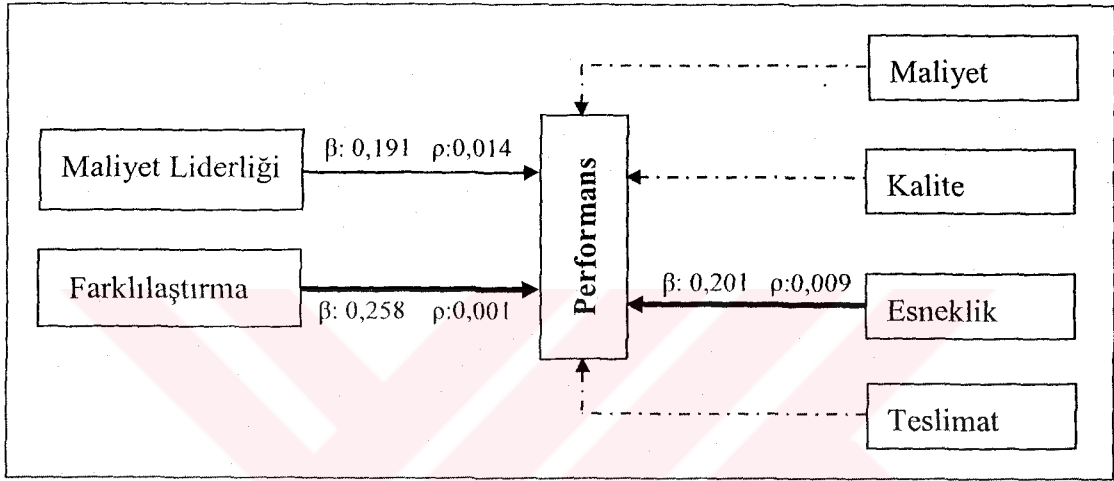
Tablo 4.24. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

	HİPOTEZLER	B	p	Sonuç
1	Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği imalat stratejilerini etkiler.	Kabul		
1-a	Maliyet liderliği ile imalat stratejilerinden kalite arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,303	0,000	Kabul
1-b	Maliyet liderliği ile imalat stratejilerinden maliyet arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,405	0,000	Kabul
1-c	Maliyet liderliği ile imalat stratejilerinden esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,169	0,016	Kabul
1-d	Maliyet liderliği ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,136	0,069	Red
2	Rekabet stratejilerinden farklılaştırma imalat stratejilerini etkiler.	Kabul		
2-a	Farklılaştırma stratejisi ile imalat stratejilerinden kalite arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,068	0,342	Red
2-b	Farklılaştırma stratejisi ile imalat stratejilerinden maliyet arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,039	0,572	Red
2-c	Farklılaştırma stratejisi ile imalat stratejilerinden esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,329	0,000	Kabul
2-d	Farklılaştırma stratejisi ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,152	0,043	Kabul
3	İmalat stratejilerini işletme performansını etkiler.	Kabul		
3-a	İmalat stratejisinin fiyat bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	-0,121	0,166	Red
3-b	İmalat stratejisinin kalite bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,031	0,724	Red
3-c	İmalat stratejisinin esneklik bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,201	0,009	Kabul
3-d	İmalat stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	-0,058	0,437	Red
4	Rekabet stratejileri işletme performansını etkiler.	Kabul		
4-a	Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ile işletme performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,191	0,014	Kabul
4-b	Rekabet stratejilerinden farklılaştırma ile işletme performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,258	0,001	Kabul
5	Çevre rekabet stratejilerini etkiler.	Kabul		
5-a1	Pazarın cazibesi ile rekabet stratejilerinden maliyet liderliği arasında bir ilişki vardır.	-0,076	0,295	Red
5-b1	Rekabet gücü ile rekabet stratejilerinden maliyet liderliği arasında bir ilişki vardır.	-0,020	0,800	Red
5-c1	Çevresel dinamizm ile rekabet stratejilerinden maliyet liderliği arasında bir ilişki vardır.	-0,125	0,073	Red
5-d1	Karşıt stratejileri izleme ile rekabet stratejilerinden maliyet liderliği arasında bir ilişki vardır.	0,224	0,002	Kabul
5-e1	Dış çevredeki gelişmeleri izleme ile rekabet stratejilerinden maliyet liderliği arasında bir ilişki vardır.	0,357	0,000	Kabul

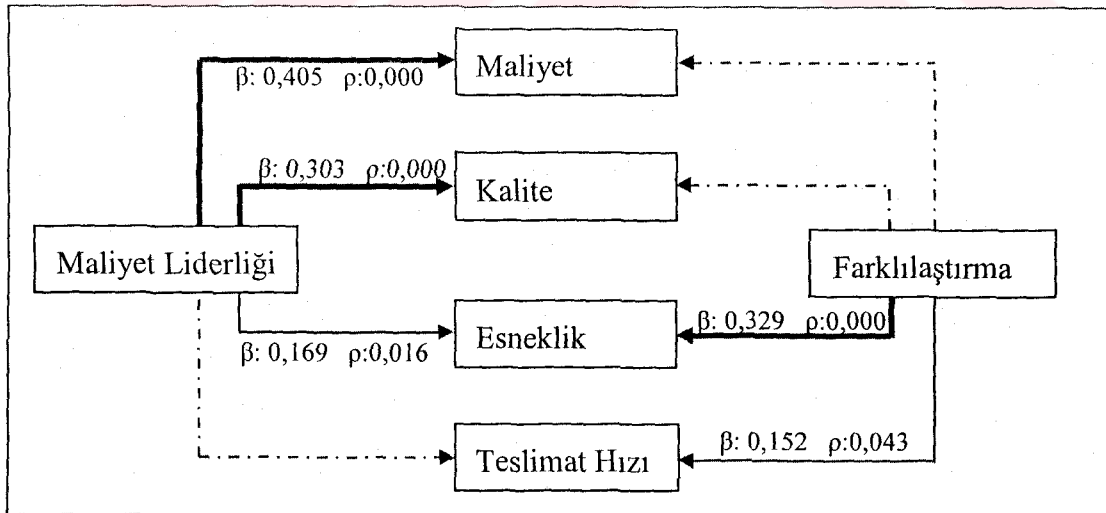
5-a2	Pazarın cazibesi ile rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki vardır.	-0,015	0,833	Red
5-b2	Rekabet gücü ile rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki vardır.	0,300	0,000	Kabul
5-c2	Çevresel dinamizm ile rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki vardır.	0,088	0,179	Red
5-d2	Karşıt stratejileri izleme ile rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki vardır.	0,424	0,000	Kabul
5-e2	Dış çevredeki gelişmeleri izleme ile rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki vardır.	-0,023	0,759	Red
6	Çevre imalat stratejilerini etkiler.	Kabul		
6-a1	Pazarın cazibesi ile imalat stratejilerinden esneklik arasında bir ilişki vardır.	-0,017	0,822	Red
6-b1	Rekabet gücü ile imalat stratejilerinden esneklik arasında bir ilişki vardır.	0,196	0,018	Kabul
6-c1	Çevresel dinamizm ile imalat stratejilerinden esneklik arasında bir ilişki vardır.	-0,068	0,351	Red
6-d1	Karşıt stratejileri izleme ile imalat stratejilerinden esneklik arasında bir ilişki vardır.	0,327	0,000	Kabul
6-e1	Dış çevredeki gelişmeleri izleme ile imalat stratejilerinden esneklik arasında bir ilişki vardır.	-0,059	0,479	Red
6-a2	Pazarın cazibesi ile imalat stratejilerinden kalite arasında bir ilişki vardır.	-0,036	0,642	Red
6-b2	Rekabet gücü ile imalat stratejilerinden kalite arasında bir ilişki vardır.	0,131	0,121	Red
6-c2	Çevresel dinamizm ile imalat stratejilerinden kalite arasında bir ilişki vardır.	-0,192	0,011	Kabul
6-d2	Karşıt stratejileri izleme ile imalat stratejilerinden kalite arasında bir ilişki vardır.	0,114	0,149	Red
6-e2	Dış çevredeki gelişmeleri izleme ile imalat stratejilerinden kalite arasında bir ilişki vardır.	0,159	0,063	Red
6-a3	Pazarın cazibesi ile imalat stratejilerinden maliyet arasında bir ilişki vardır.	-0,062	0,436	Red
6-b3	Rekabet gücü ile imalat stratejilerinden maliyet arasında bir ilişki vardır.	-0,084	0,331	Red
6-c3	Çevresel dinamizm ile imalat stratejilerinden maliyet arasında bir ilişki vardır.	-0,167	0,032	Kabul
6-d3	Karşıt stratejileri izleme ile imalat stratejilerinden maliyet arasında bir ilişki vardır.	0,168	0,038	Kabul
6-e3	Dış çevredeki gelişmeleri izleme ile imalat stratejilerinden maliyet arasında bir ilişki vardır.	0,074	0,396	Red
6-a4	Pazarın cazibesi ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında bir ilişki vardır.	-0,046	0,566	Red
6-b4	Rekabet gücü ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında bir ilişki vardır.	0,166	0,054	Red
6-c4	Çevresel dinamizm ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında bir ilişki vardır.	-0,080	0,295	Red
6-d4	Karşıt stratejileri izleme ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında bir ilişki vardır.	0,210	0,009	Kabul
6-e4	Dış çevredeki gelişmeleri izleme ile imalat stratejilerinden teslimat hızı arasında bir ilişki vardır.	-0,016	0,853	Red

4.6.6. Teorik Bulguların Şematik Gösterimi

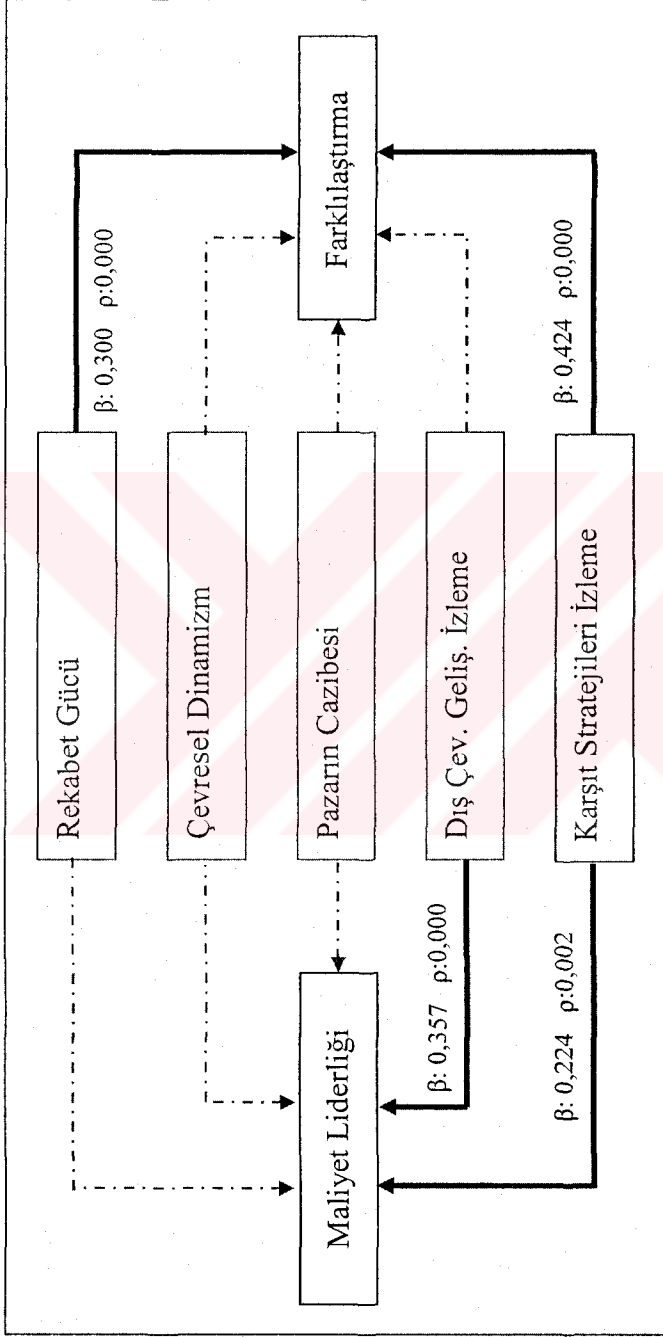
Araştırma kapsamındaki değişkenlere ait bulgular görsel olarak şekil üzerinde aşağıda gösterilmiştir. Şekillerde görüldüğü üzere 0,01 seviyesinde kabul edilen hipotezler kalın çizgili, 0,05 seviyesinde kabul edilen hipotezler ince çizgili, reddedilen hipotezler ise kesik çizgili oklarla gösterilmiştir.



Şekil 4.2. İmalat ve Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi

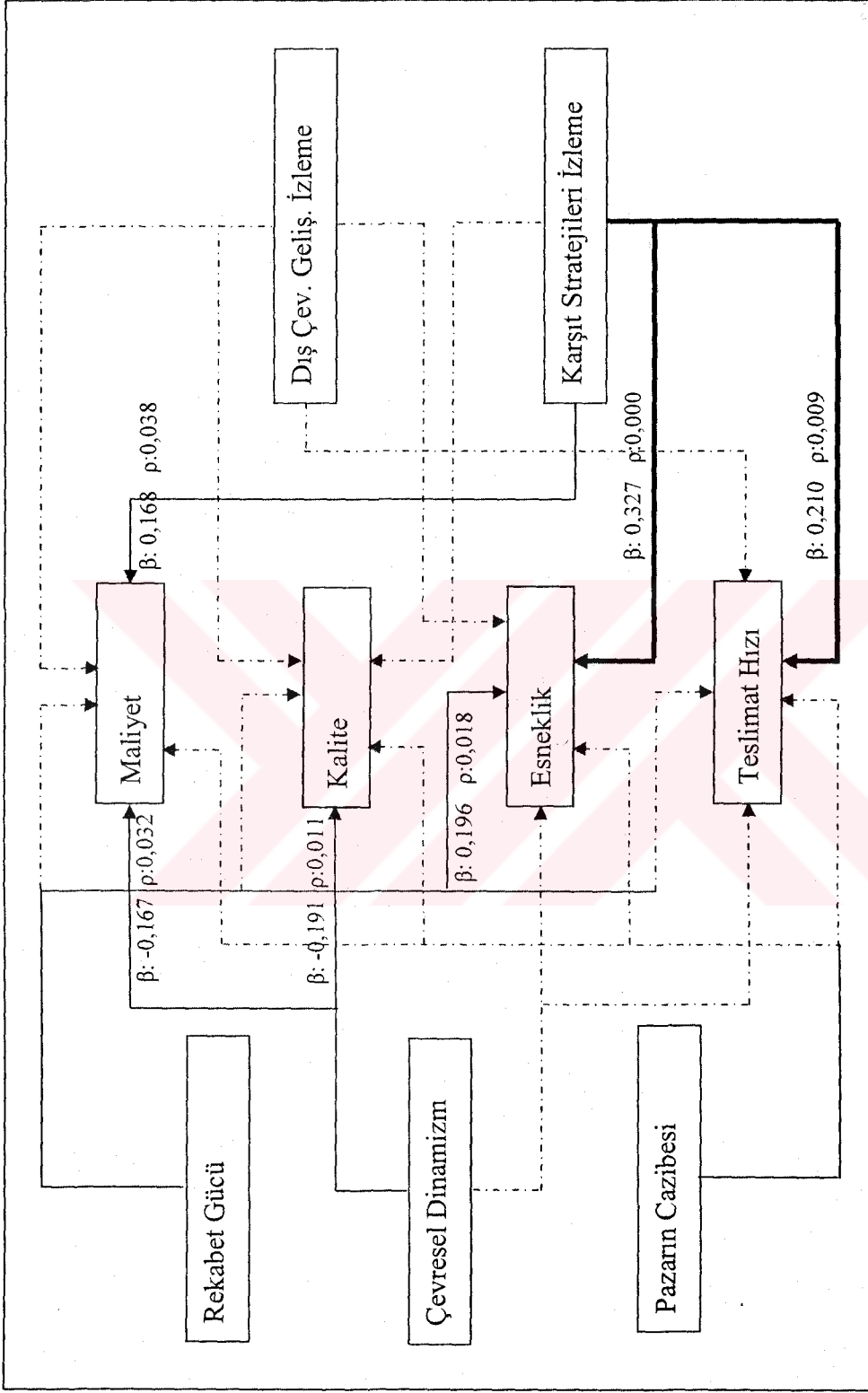


Şekil 4.3. İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki

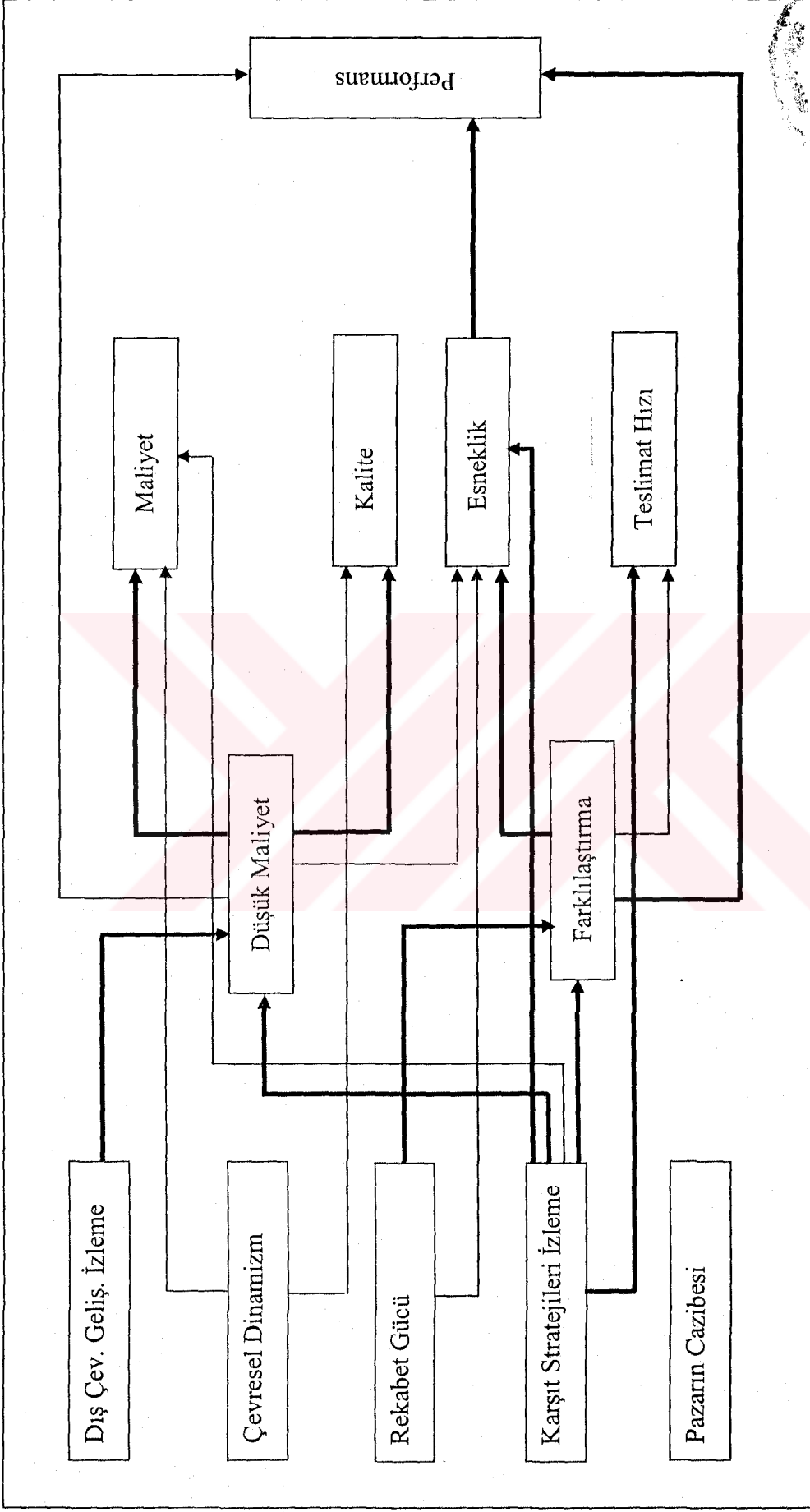


Şekil 4.4. Çevre Faktörlerinin Rekabet Stratejilerine Etkisi

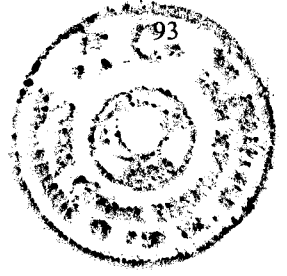




Şekil 4.5. Çevre Faktörlerinin İmalat Stratejilerine Etkisi



Şekil 4.6. Araştırma Kapsamında Elde Edilen Bulgular



4.7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, yapılan analizler sonucunda araştırma modeli (Şekil 4.1) için araştırma kapsamındaki işletmeler uyumlu sonuç göstermiştir. Yani araştırma kapsamında öne sürülen çevre, rekabet stratejisi, imalat stratejisi ve işletme performansı ile ilişkilerini kapsayan genel modelin doğruluğunu kanıtlayan sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki genel kabul gören imalat modeli ile örtüşmektedir (Ward and Duray, 2000). Şöyle ki; çevreden rekabet ve imalat stratejisi değişkenlerine, rekabet stratejilerinden imalat stratejisi değişkenlerine, rekabet ve imalat stratejisinden işletme performansına, anlamlı yolların (ilişkilerin) olması, bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin varlığını kanıtlar. Bu modelin kanıtları (öne sürülen hipotezleri) elde edilen bulgular doğrultusunda detaylı olarak incelenmektedir.

4.7.1. Rekabet ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar

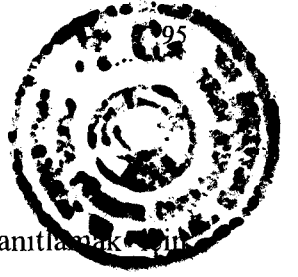
Üretim yönetimi perspektifinden bakıldığında, her bir rekabetçi strateji ile imalat stratejisi boyutları arasındaki yollar büyük bir önem teşkil etmektedir. Ve bir çok yazar (örneğin; Vickery ve arkadaşları (1993), Williams ve arkadaşları (1995), Gupta ve Lonial (1998), Ward ve arkadaşları (1996) ve Ward ve Duray (2000)) rekabet ve imalat stratejileri arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamışlardır. Dolayısıyla bu stratejiler arasındaki uyum stratejinin başarısını arttıracaktır. Araştırma verilerinden elde edilen bulgular da bu ilişkiyi (Şekil 4.3’de görüldüğü üzere) kanıtlamaktadır.

Rekabet ve imalat stratejileri arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamak için ortaya koyulan temel hipotezlerimizden birisi; “rekabet stratejilerinden maliyet liderliği, imalat stratejilerini etkiler” (h-1) hipotezi kabul edilmiştir. Çünkü bu hipotezin kabul edilmesi için maliyet liderliğinden imalat stratejisi alt bileşenlerine en az anlamlı bir yolun bulunması yeterlidir. Elde edilen bulgulardan Hipotez 1’i



destekleyen alt hipotezlerden esneklik stratejisi ile maliyet liderliği arasında 0,05, kalite stratejisi ile maliyet liderliği arasında 0,01 ve maliyet stratejisi ile maliyet liderliği arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani alt hipotezlerden 1-a, 1-b ve 1-c hipotezleri kabul edilmiştir. Fakat maliyet liderliği ile teslimat hızı arasında bir ilişki bulunamamış ve 1-d hipotezi reddedilmiştir. Buna göre; rekabet stratejicilerinden maliyet liderliğini izleyen işletmeler, imalat stratejisi olarak esneklik, kalite ve maliyet stratejilerine önem vermektedirler. Diğer bir ifade ile esneklik, kalite ve maliyet stratejilerini izleyen işletmeler rekabet stratejisi olarak da maliyet liderliğini izlemektedirler. Bu ilişkilerin varlığı oldukça anlamlıdır. Çünkü imalatla maliyete verilen önem ile işletmenin rekabet stratejilerinden maliyet liderliği birebir örtüşmektedir. Zira maliyet stratejisi imalat maliyetlerini azaltmaya odaklanan bir yaklaşımı içerir. Yine imalat kalitesi yükseldikçe maliyetler de doğrusal olarak azalır. Çünkü kalitenin elde edilmesi ile israf, fire, yeniden işleme, iadenin azalması, kapasitenin yükselmesi, v.b. faydalar maliyetin düşmesine de netice verir. Bu durumda kalite ile maliyet liderliği arasındaki ilişkinin varlığı anlamlıdır.

Diğer taraftan imalatla esneklik stratejisi izleyen işletmeler miktar esnekliği ve teslimat esnekliğini kazanmak için stok bulundurma, yüksek kapasite ile çalışma, personelin boşa beklemesini azaltma, v.b. kavramlara önem vermektedirler. Bu kavramlara verilen önem, maliyet liderliğini elde etmek isteyen işletmelerin yaptığı çalışmalarla da örtüşmektedir. Bu bakımdan bu sonuçta anlamlıdır. Teslimat hızı ile maliyet liderliği arasında bir ilişkinin bulunmaması ilginçtir. Çünkü günümüzde teslimat hızı işletmeler için çok önemli bir rekabet faktörü olup maliyet liderliği izleyen işletmelerin teslimat hızının da yüksek olması beklenmektedir. Fakat çalışmada teslimat hızı ile maliyet liderliği arasında bir ilişkinin çıkmamış olması verilerin elde edildiği işletmelerden kaynaklanmış olabilir. Örneğin çalışma kapsamındaki işletmelerin büyük bir çoğunluğu tekstil (iplik imalatı) ve gıda işletmesi olup sürekli üretim yaptığı için teslimat hızının artırılması gibi bir sıkıntıları olmayıp zaten teslimatı hızlı yaptıklarını bu konuda bir problemlerinin olmadığını düşünmektedirler. Her ne kadar çalışmada teslimat hızı ile maliyet liderliği arasında % 10 seviyesinde pozitif bir ilişki bulmamıza ($\beta=0,136$, $p=0,069$) rağmen, çalışma % 5 seviyesinde sınırlandırıldığı için bu ilişki dikkate alınmamıştır.



Rekabet ve imalat stratejileri arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamak için ortaya koyulan ikinci temel hipotez; “rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi, imalat stratejilerini etkiler” hipotezi (h-2) elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Farklılaştırmaya dayalı bir rekabet stratejisi her bir imalat stratejisi değişkeni ile bağlantılıdır (Ward and Duray, 2000). Çalışmada elde edilen bulgular da bunu kanıtlamaktadır. Çünkü farklılaştırma ile esneklik stratejisi arasında 0.01 seviyesinde ve farklılaştırma ile teslimat hızı arasında 0,05 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. (2-c ile 2-d hipotezleri kabul edilmiştir.) Bu bulgu, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin ayrıcalıklı olabilmek için çeşitli imalat yeteneklerinin bir portföyünü izlediğini göstermektedir. Esneklik stratejisinin farklılaştırma ile güçlü bağlantıyı teşkil etmiş olması çok anlamlıdır. Çünkü imalatla esnekliğe sahip olabilen işletmeler çok önemli bir farklılaşma kaynağı elde etmiş olurlar. Zaten bu ilişki literatür tarafından da desteklenmiştir (örneğin, Ward and Duray, 2000). Farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletme imalat yeteneğinin esneklik ve teslimat kabiliyetini kullanarak ayrıcalıklı konuma gelebilir. Zira esneklik stratejisi izleyen işletmeler; yeni ürün geliştirme, müşterilerden gelen farklı ürün taleplerini, pazarın farklı ürün özelliklerini karşılama, v.b. unsurlara önem verirler. Aynı şekilde teslimatın hızlı ve güvenilir olması müşteriler için bir ayrıcalık unsuru olduğu için farklılaştırma stratejisini destekler. Diğer taraftan farklılaştırma stratejisi ile kalite ve maliyet stratejisi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. 2-a ile 2-b hipotezleri reddedilmiştir). Literatürde farklılaştırma ile kalite arasında anlamlı ilişkinin varlığı kanıtlanmakla (örneğin, Garvin, 1987; Williams ve arkadaşları, 1995) birlikte araştırmada böyle bir ilişkinin bulunamaması ilginçtir. Bu durum maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi değişkenlerinin aynı anda incelenmesinden kaynaklanıyor olabilir. Zira kalite ile maliyet liderliği arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki çıkmıştır. Bu durumda araştırma kapsamındaki işletmeler rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi izlerken imalat stratejisi olarak da esneklik ve teslimat hızını kullanmaktadırlar.

4.7.2. İmalat Stratejisi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar

İmalat stratejisi boyutlarından biri (esneklik) 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 (h-3) araştırma verilerine göre kabul edilmektedir. Çünkü imalat stratejilerinden işletme performansa giden yollardan birinin varlığı bu hipotezi desteklemek için yeterlidir.

Esneklik ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişkinin olması kayda değer olup literatürdeki çalışmalarla uyumludur (örneğin, Swadimass and Newell 1987, Meredith ve arkadaşları 1994, Vonderembse ve arkadaşları 1995). Bu çalışmada esneklik ile işletme performansı arasında (3-c) 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuş fakat diğer imalat stratejileri ile işletme performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yani 3-c hipotezi kabul edilmiş, 3-a, 3-b ve 3-d hipotezleri reddedilmiştir. Bunun anlamı, esneklik stratejisi izleyen işletmelerin yüksek performansa sahip olacağıdır. Çünkü müşterilerin farklı taleplerini karşılayabilen (yeni ürün, özel sipariş, farklı miktardaki taleplere cevap verebilme, v.b.) bir işletme müşteri memnuniyetini de temin etmiş olduğundan işletme performansı da artacaktır. Literatürde diğer imalat stratejileri ile işletme performansı arasında anlamlı ilişkilerin varlığı kanıtlanmasına (örneğin; kalite ile Flynn ve arkadaşları 1995, maliyet ile Tracey ve arkadaşları 1999, teslimat hızı ile Holcomb 1994 anlamlı ilişkiler bulmuştur.) 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 sürdüremezler. Fakat, araştırma kapsamındaki işletmelerin esnekliğe daha çok önem vererek performanslarını arttırdığını söylemek daha doğru olacaktır.

4.7.3. Rekabet Stratejisi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar

Rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığı birçok araştırmacı tarafından kanıtlanmıştır. Bu çalışmada da bu ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Yani; “rekabet stratejisi işletme performansını pozitif etkiler” hipotezi (h-4) kabul edilmiştir. Çünkü işletme performansı ile farklılaştırma stratejisi arasında 0,01 seviyesinde (4-a) ve işletme performansı ile maliyet liderliği arasında 0,05 seviyesinde pozitif bir ilişki (4-b) bulunmuştur. Bu sonuca göre çalışma kapsamındaki işletmeler farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisi izleyerek işletme performansını arttırmaktadırlar.

Farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin maliyet liderliğinden yüksek olması araştırmaya katılan işletmelerin genelde küçük ve orta büyüklükteki işletme olmasından kaynaklanabilir. Çünkü küçük işletmeler sınırlı kaynakları ve yapısal avantajları nedeniyle farklılaştırma stratejisini uygulayarak yüksek performansa sahip olabilmektedirler (Pelham, 1999). Yine, yüksek düzeyde farklılaştırma yapabilen işletmeler düşük düzeyde farklılaştırma yapan işletmelere göre daha yüksek performansa sahiptirler (Yamin ve arkadaşları, 1999).

Maliyet liderliği işletme performansını arttırmaktadır. Veya maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin performansı yüksek olmaktadır. Örneğin yüksek ve orta düzeyde maliyet liderliği yapabilmiş işletmelerin performansı düşük düzeyde maliyet liderliği yapabilmiş işletmelere göre oldukça yüksektir (Yamin ve arkadaşları, 1999). Yine, pazara geç giren işletmeler maliyet liderliği ile yüksek performans elde edebilirler (Durand ve Coeurederey, 2001).

Kısaca araştırma sonuçları literatür kanıtları ile uyuşmakta olup rekabet stratejileri işletme performansına pozitif etki etmektedir. İşletmeler rekabet stratejilerini başarı ile uyguladığında yüksek performansa ulaşabilir.

4.7.4. Çevre, Rekabet ve İmalat Stratejisi Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar

Çevre, rekabet ve imalat stratejileri arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamak üzere ortaya koyulan temel hipotezler; “çevre rekabet stratejilerini etkiler” (h-5) ve “çevre imalat stratejilerini etkiler” (h-6) hipotezleri kabul edilmiştir. Çünkü bu hipotezlerin alt bileşenleri ile en az anlamlı bir yolun bulunması yeterlidir.

Elde edilen bulgulara göre; dış çevredeki gelişmeleri ve karşıt stratejileri (rakipleri, satıcıları ve dağıtıcıları) izleyen işletmeler rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisinde başarılı olmaktadır. Yine farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin rekabet gücünün yüksek olduğu ve karşıt stratejileri iyi analiz ettikleri ortaya çıkmıştır. Çünkü dış çevredeki gelişmeleri ve karşıt stratejileri izleme ile maliyet liderliği arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ve farklılaştırma stratejisi ile rekabet gücü ve karşıt stratejileri izleme arasında da 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer çevre faktörleri ile rekabet stratejileri arasında bir ilişkinin olmaması ilginçtir. Özellikle çevresel dinamizm ile farklılaştırma (Miller 1986, 1988; Bourgeois ve Eisenhardt 1988) ve rekabet gücü ile maliyet liderliği arasında bir ilişkinin olması bekleniyordu. Fakat bu ilişkiler araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen veriler çerçevesinde ortaya çıkmamıştır. Bu durumda rekabet stratejileri ile çevre faktörleri arasındaki ilişkilere ait alt hipotezlerden 5-d1, 5-e1, 5-b2 ve 5-d2 hipotezleri kabul edilmiştir. Fakat 5-a1, 5-a2, 5-b1, 5-c1, 5-c2 ve 5-e2 alt hipotezleri reddedilmiştir (Şekil 4.4).

Çevre ile imalat stratejileri arasında bir ilişkinin varlığını (Swadimass ve Newell 1987, Ward ve arkadaşları 1995) literatür de kanıtlamaktadır. Bu kanıt, “çevre imalat stratejilerini etkiler” (h-6) temel hipotezinin kabul edilmesinden dolayı çalışma ile de örtüşmektedir. Çünkü elde edilen sonuçlara göre (Şekil 4.5); imalat stratejisi alt bileşenlerinden esneklik ile rekabet gücü arasında 0,05 seviyesinde ve karşıt stratejileri izleme ile esneklik arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı esneklik stratejisi izleyen işletmelerin güçlü olduğu ve karşıt stratejileri iyi analiz ettikleridir. Çevresel dinamizm ile maliyet ve kalite

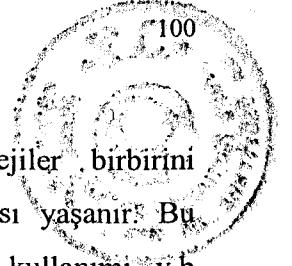
stratejileri arasında 0,05 seviyesinde negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç çok ilginçtir ve anlamı çevresel dinamizmin yüksek olduğu çevrelerde kalite ve maliyet stratejilerin önemli olmadığıdır. Yani çevresel dinamizm yüksek olduğunda işletmeler maliyet ve kalite stratejisini izlerse başarısız olur. Çünkü kalite ve maliyet stratejisi uzun süreç ister. Dolayısıyla çevresel dinamizmin yüksek olduğu çevrelerde bu stratejilerin başarılı olması zordur. Karşıt stratejileri izleyen işletmeler imalatla maliyete (0,05 seviyesinde) ve teslimat hızına (0,01 seviyesinde) önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç oldukça anlamlıdır. Çünkü tedarikçilerin, dağıtıcıların ve rakiplerin stratejilerini iyi analiz eden işletmeler bu stratejilerde daha başarılı olurlar. Çevre ve imalat stratejisi arasındaki ilişkilerle ilgili hipotezlerden 6-a1, 6-a2, 6-a3, 6-a4, 6-b2, 6-b3, 6-b4, 6-c1, 6-c4, 6-d2, 6-e1, 6-e2, 6-e3 ve 6-e4 alt hipotezleri (Tablo 4.24) yapılan analizler sonunda anlamlı bir ilişki bulunamadığı için bu hipotezler reddedilmiştir.

Pazarın cazibesi değişkeni ile rekabet ve imalat stratejisi değişkenlerine ait hiçbir anlamlı yolun bulunamaması çok ilginçtir. Bu durum çevresel dinamizm, rekabet gücü ve izleme yoğunluğu değişkenlerinin birlikte incelenmesinden kaynaklanmış olabilir. Çünkü pazarın cazibesi değişkeni, bu değişkenler ile açıklanabildiğinden beklenen ilişkileri diğer değişkenlere kaymış olabilir.

4.7.5. İşletmelere Öneriler

Rekabet ve imalat stratejilerin geliştirilmesinin odak noktası rekabet avantajı elde edebilmektir. Ve strateji işletmelere mevcut ve yeni pazarlarda rekabet avantajı kazandırabilmelidir. İşletmeler stratejik olarak göreceli bir avantaj elde etmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için kaynaklarını çok iyi şekilde değerlendirmeli ve amaçları doğrultusunda kullanabilmelidir. Bunu başarabilmek için; iç ve dış çevre çok iyi analiz edilmeli, elde edilen bulgular doğrultusunda stratejiler oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Strateji seviyelerindeki uyum stratejilerin performansında dolayısıyla da işletmelerin genel performansında etkilidir. Çünkü üst seviyedeki strateji ile alt



seviyedeki (işletme stratejisi ve fonksiyonel stratejiler) stratejiler birbirini desteklemez veya tamamlamaz ise çatışma çıkar, hedef karmaşası yaşanır. Bu durumda motivasyon eksikliği, yetki kargaşası, kaynakların yanlış kullanımı, v.b olumsuzluklar ortaya çıkar. Kısacası işletmenin odağı ve doğrultusu kaybolur. Bu yüzden işletmelerin özellikle rekabet ve imalat stratejilerini uyum içerisinde ve diğer fonksiyonel stratejileri de dikkate alarak geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Zaten başarılı işletmeler, rekabet avantajının imalat stratejisinin diğer fonksiyonel stratejilerle iyi bir şekilde entegre edilmesiyle elde edilebileceğini fark etmişlerdir.

Strateji değişiklikleri, rekabetçi çevredeki ve işletmenin kendi içindeki değişimlerle başa çıkması için gereklidir. Bundan dolayı, hiç bir “en iyi” imalat stratejisi yoktur ve işletmeler gerekli olduğunda bir stratejiden diğerine geçmeye hazır olmalıdır. Sadece bir rekabet stratejisine dayanmak (ne kadar başarılı olursa olsun) genellikle genel şartlar değiştiğinde probleme dönüşebilmektedir.

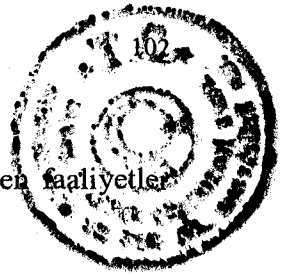
Günümüz işletmelerinin tüketici ihtiyaçlarındaki değişime bağlı olarak talepteki dalgalanmaları karşılayabilmesi ve global rekabete uyum sağlayabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekir. Bunu gerçekleştirebilmenin bir yolu imalat esnekliğe ve rekabet stratejilerinden de farklılaştırmaya önem vermektir. İmalatta esnekliğe sahip olmanın en önemli yolu, esnek bir üretim sistemine sahip olmaktır. Bu bakımdan işletmelerin rekabet gücünün artması, ayakta kalabilmeleri, verimliliğin yükseltilmesi ve üretim miktarının artırılması için esnek üretim sistemlerini bünyelerinde kurmaları gerekir. Ancak bu sistemlerin işletmede kurulabilmeleri için bazı önkoşullar vardır. Bunlardan en önemlisi yönetimin desteğidir. Bir kurumunda stratejik kapsamda yapılan tüm değişim ve dönüşüm çabalarında yönetimin desteği ve rolü belirleyici niteliktedir. Esneklik stratejisini uygulamak isteyen bir işletme eğitim programlarına önem vermelidir. Çünkü personele verilen eğitimler ile iş zenginleştirmesi sağlanabilir. Durum böyle olunca hem personelin boşta beklemesi önlenir, hem de esneklik kabiliyeti artar. Diğer taraftan işletmeler için en önemli sermaye insan sermayesidir ya da insana yapılan yatırımdır.



Araştırmada performansa etki eden imalat stratejisi, esnekliktir. Fakat bu kesinlikle diğer stratejilerin (maliyet, kalite ve teslimat hızı) performansa etkisini olmadığı şeklinde anlaşılmamalıdır. Çünkü bu stratejiler de işletmeler için çok önemli rekabet unsurlarıdır. Hatta bu stratejilerde en az rakipler kadar başarılı olamayan işletmeler rekabet gücünü veya avantajını kaybeder. Örneğin; düşük kalite müşteriler için istenmeyen bir husustur ve rakiplerden düşük kalitede piyasaya ürün süren işletmeler ürünlerine talep bulmakta zorlanırlar. Yine ürünlerin maliyeti yüksek ise yüksek fiyatta satmak zorunda olunduğu için rakiplerinin ürünleri düşük fiyatta ise (kalite ve fonksiyon farkı yoksa) doğal olarak düşük fiyata talep olacaktır. Aynı durum teslimat içinde geçerlidir. Çünkü global pazarlarda rekabet edebilmek için zaman önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Kısaca; işletmeler tüm rekabet önceliklerinde müşteri memnuniyetini elde etmek zorundadır. Ve bu rekabet önceliklerin her birinde en az rakipleri kadar iyi olmalı ve de en az birinde rakiplerden üstün olmalıdır.

Araştırmada elde edilen bulgular ve literatürdeki kanıtlara göre rekabet stratejileri işletme performansında etkilidir. Özellikle farklılaştırma stratejisi (maliyet liderliğine göre) işletme performansına daha çok etki etmektedir. Bu yüzden işletmelerin rekabet stratejisi olarak farklılaştırma stratejisini uygulamaları daha uygundur. Küçük işletmelerin farklılaşma stratejisinde, maliyet liderliğinden daha başarılı olduğu literatürde kanıtlanmıştır. Diğer taraftan pazara yeni girecek işletmeler düşük fiyat stratejisi uygulayarak (maliyet liderliği) daha başarılı olabilmektedirler. Bu bakımdan işletmeler, kendini ve çevresini çok iyi analiz etmeli, daha sonra hangi stratejiyi uygulayacağına karar vermelidir.

İşletmelerin mutlaka bir stratejisi olmalıdır. Çünkü strateji hayati derecede önemlidir. Strateji işletmeyi düzene sokmaktan daha dinamik bir süreçtir. Çünkü pek çok endüstride süregelen ve oldukça büyük ölçülerdeki belirsizliklerle işletmeler karşı karşıyadır. Bu yüzden bu değişken çevrelerde, strateji şimdiye dek olduğundan daha önemli bir hal almıştır. Sonuç olarak strateji olmadan kazanılan bir başarı şans eseri sayılır. Elbette tamamen şansa bağlı olarak kazanılan başarı hikayeleri olmasına



rağmen başarının merkezinde plan ve program dahilinde gerçekleştirilen faaliyetler yatmaktadır. Bu ise strateji ile mümkün olabilir.

4.7.6. Gelecek Araştırmalara Öneriler

Bu çalışma araştırma modeli çerçevesinde Gaziantep'teki 190 imalat işletmesinde yapılmıştır. Bundan dolayı model (Şekil 4.1) çerçevesindeki araştırma değişkenleri incelenmiştir. Araştırmacılar gelecekte bu modele çeşitli değişkenler ekleyebilirler (1). Örneğin; rekabet stratejileri için odaklanma değişkeni, imalat stratejileri için yenilik değişkeni (esneklik ile yeniliği farklı şekilde tanımlayarak), çevresel faktörlere de yönetici özelliklerini, işletme kültürü v.b. değişkenler dahil edebilirler. Ayrıca modelde yapılacak değişikliklerde işletmelerdeki uzman kişilerin görüşleri dikkate alınmalıdır. Böylece araştırmanın çerçevesi tam yerine oturtulmuş olabilir ve işletmelerde yaşanan bir kısım sıkıntıların da kökenine inmek mümkün olabilir(2).

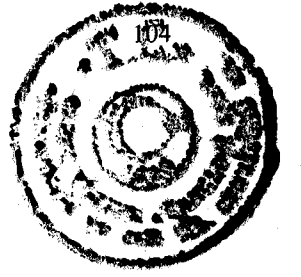
Alan araştırması şeklinde yapılan bu çalışmanın kapsamı, gelecekteki araştırmacılar tarafından genişletilebilir (3). Örneğin; Türkiye genelinde yapılacak bir çalışma daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Yine işletme büyüklüklerine göre (büyük, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için) yapılacak bir çalışma daha anlamlı olabilir.

Bu araştırmada, sektörel farklılıklar göz önünde bulundurulmamıştır. Bunun nedeni verilerin sektörel ayırım için yeter sayıda olmayışı ve yapılan analizlerde sektörel bir farklılığın olmayışıdır. Fakat bu tür araştırmaların sektörel bazda yapılması daha sağlıklı olacaktır (4). Çünkü sektörel bazda hazırlanan anket formu ile daha sağlıklı veriler elde edilir. Yapılan analizlerin sonuçları da daha anlamlı olur. Diğer bir husus da sektörel farklılıklar ortaya çıkarılması ve hangi stratejinin hangi sektör için daha uygun olacağının belirlenmesi açısından gelecek araştırmaların sektörel bazda yapılması daha uygun olacaktır.



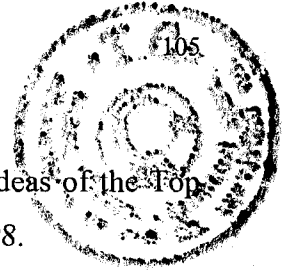
Bu çalışmada işletme performansı subjektif olarak ölçülmüştür. Gelecek araştırmalarda bu ölçümlerin objektif ele alınması daha anlamlı olacaktır. Araştırma işletmeler performansı seviyelerine göre tasnif edilerek (performansı yüksek ve düşük olan işletmeler için) araştırma modeli analiz edilebilir (5). Bu doğrultuda yapılacak olan çalışmaların başarılı olması mit edilmektedir.





KAYNAKLAR

1. AKGEYİK, T., "Stratejik Üretim Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
2. ALPKAN, L., "Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 1(2), 2000.
3. ANDERSON, J.C., M. RUNGTUSANATHAM, R.G. SCHROEDER and S. DEVERAJ, "A Path Analytic Model Of a Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings", Decision Sciences, V: 26, N: 5, 1995.
4. AVELLA, L., E. FERNANDEZ and C.J. VAZQUEZ, "Analysis of Manufacturing Strategy as an explanatory competitiveness in the Large Spanish Industrial Firm", Int. J. Production Economics, V: 72, 2001.
5. AVELLA, L., E. FERNANDEZ and C.J. VAZQUEZ, "Taxonomy of the Manufacturing Strategies of Large Spanish Industrial Companies", International Journal of Production Research, V: 36, N: 11, 1998.
6. BANKS, R.L. and S.C. WHEELWRIGHT, "Operations vs. Strategy: Trading Tomorrow for Today", Harvard Business Review, May-June, 1/2, 1979.
7. BARNEY, J., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Addison Wesley Co., Massachusetts, 1997.
8. BARRINGER, B.R. and A.C. BLUEDORN, The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic management, Strategic Management Journal, Vol: 20, 1999.
9. BLACKBURN, J., "Time-Based Competition", Business One Irwin, Homewood, I.L., 1991.
10. BLACKERBY, P., "History of Strategic Planning", Armed Forces Comptroller Magazine, 39/1, 1994.
11. BLEDSOE, N.L. and R.W. INGRAM, "Customer Satisfaction through Performance Evaluation", Journal of Cost Management, Vol: 10, I: 4, winter, 1997.
12. BOURGEOIS, L.J. and K.M. EISENHARDT, "Strategic Decision Processes In High Velocity Environments: Four Cases in the Micro Computer Industry", Management Sciences, Vol: 34, No: 7, 1988.



13. BOYETT, J.H. and J.D. BOYETT, "The Guru Guide the Best Ideas of the Top Management Thinkers", John Wiley & Sons. Inc., New York, 1998.
14. BRESTICKER, R.B., "American Manufacturing and Logistics in the Year 2001", Brigadoon Bay Books, Hoffman Estates, 1992.
15. BROWN, S., "Manufacturing the Future-Strategic Resonance for Enlightened Manufacturing", Pearson Education Limited, London, 2000.
16. BUFFA, E.S., "Meeting the Competitive Challenge", Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1984.
17. CHASE, R.B. and N.J. AQUILANO, "Production and Operations Management: Manufacturing and Services", Irwin, U.S.A., 1995.
18. CHRISMAN, J.J., C.W. HOFER and W.R. BOULTON, "Toward a System for Classifying Business Strategies", Academy of Management Review, Vol.13/3, 1988.
19. COLLINS, R.S., C. CORDON and D. JULIEN, "An Empirical Test of the Rigid Flexibility Model", Journal of Operations Management, V: 16, 1998.
20. COMPTON, W.D., "Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi", Çev. G. OKUDAN, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
21. CORBETT, C. and L.V. WASSENHOVE, "Trade-offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy", California Management Review, Vol: 35 (2), 1993.
22. ÇİL, İ., "İmalat Stratejileri ve İmalat Teknoloji Seçiminde Uzman Sistem Yaklaşımı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997.
23. DAVIS, T., "Effective Supply Chain Management", Sloan Management Review, summer, 1993.
24. DEAN, T.J., R.L. BROWN and C.E. BAMFORD, "Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations", Strategic Management Journal, Vol: 19, 1997.
25. DEMİRDÖĞEN, O., "Türkiye'deki İmalatçı Firmaların Yeni Üretim Teknolojilerini Kabul ve Uyum Düzeyi", Atatürk Ün., Erzurum, 1994.
26. DESS, G.G. and P.S. DAVIS, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol: 27, N: 3, 1984.



27. DIGMAN, L.A., "Strategic Management Concepts, Decisions, Cases", Boston, Richard D. Irwin Inc., 1990.
28. DURAND, R., R. COERURDEROY, "Age, Order of Entry, Strategic Orientation and Organizational Performance, Journal of Business Venturing", Vol: 16, 2001.
29. EFIL, İ., "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", Alfa, İstanbul, 1999.
30. EREN, E., "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 5. Baskı, İstanbul, 2000.
31. EVANS, J.R., R. ANDERSON, D.J. SWEENEY, T.A. WILLIAMS, "Applied Production and Operations Management", West Publishing Company, New York, 1990.
32. FEIGENBAUM, A., "Total Quality Control", Mc Graw Hill Inc., Third Edition, USA, 1986.
33. FERDOWS, K. and A. D.E. MEYER, "Lasting Improvements in manufacturing performance: In Search of New Theory", Journal of Operations Management, V: 9, N: 2, 1990.
34. FINE, C.H. and A.C. HAX, "Manufacturing Strategy: A Methodology and An Illustration", Interfaces, Vol: 15, 1985.
35. FLYNN, B.B., R.G. SCHOEDER and S. SAKAKIBARA, "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", Journal of Operations Management, Vol: 11, N: 4, 1994.
36. GARVIN, D.A., "Competing On the Eight Dimensions of Quality" Harvard Business Review, Vol: 65, No: 6, 1987.
37. GARVIN, D.A., "Managing Quality", The Free Press, New York, 1988.
38. GARVIN, D.A., What Does "Product Quality" Really Mean? Sloan Management Review, 1984.
39. GERWIN, D., "Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective", Management Science, Vol: 39, 1993.
40. GILBERT, X. and P. STREBEL, "Developing Competitive Advantage", the Strategy Process Concepts, Contexts, and Cases, 2nd ed. Ed: Henry Mintzberg and James Brian Quinn, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1991.
41. GIBSON, J.L., J.M. IVANCEVICH, J.H. DONNELLY, "Organizations", Irwin, Chicago, 1997.

42. GOLDHAR, J.D. and D. LEE, "The Shape of Twenty-First Century Global Manufacturing, *The Journal of Business Strategy*", V: 12, N: 2, 1991.
43. GREASLEY, A., "Operations Management in Business", Stanley Thornes (Publishers) Ltd., UK, 1999.
44. GREENLY, G.E., "Strategic Management", New Jersey, Prentice Hall Inc., 1989.
45. GULTINAN, J.P. and W. GORDON, "Marketing Management Strategies and Programs", Singapore, McGraw-Hill Inc., 1991.
46. GUPTA, Y.P. and S.C. LONIAL, "Exploring Linkages between Manufacturing Strategy, Business Strategy and Organizational Strategy", *Production and Operations Management*, Vol: 7, N: 3, 1998.
47. GUPTA, Y.P. and T. SOMERS, "Business Strategy, Manufacturing Flexibility and Organizational Performance Relationships: A Path-Analytic Approach", *Production and Operations Management Society Journal*, Vol: 5, N: 3, 1996.
48. HALL, W.K., *Survival Strategies in a Hostile Environment*, Harvard Business Review, Vol: 58, N: 5, 1983.
49. HAYES, R.H. and R. SCHEMENNER, "How Should You Organize Manufacturing", *Harvard Business Review*, January-February, 1978.
50. HAYES, R.H. and S.C. WHEELWRIGHT, "Restoring Our Competitive Edge", John Wiley and Sons, New York, 1984.
51. HAYES, R.H. and S.C. WHEELWRIGHT, "Strategic Planning for Manufacturing", *Production Handbook*, John Wiley Sons, 1987.
52. HAYES, R.H., S.C. HEELWRIGHT, and B.K. CLARK, "Dynamic Manufacturing", The Free Press, New York, 1988.
53. HILL, T.J., "Manufacturing Strategy: Text and Cases", Irwin/McGraw-Hill Co., 1989.
54. HILL, W.C., "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, Vol.13/3, 1988.
55. HINGGINS, J.M. and J.W. VINZE, "Strategic Management Text and Cases", 5th ed., New York: The Dryden Press, 1993.
56. HOLCOMB, M.C., "Customer Service Measurement: A Methodology for Increasing Customer Value Through Utilization of Taguchi Strategy", *Journal of Business Logistics*, Vol: 15, N: 1, 1994.

57. HUM, S. and L. LEOW, "The Perception of the Strategic Role of Manufacturing amongst Operations Managers: An Empirical Study Based on a Newly Industrialized Economy", *International Journal of Operations & Production Management*, N: 11, 15-23, 1992.
58. INNIS, D.E. and B.J. LALONDE, "Customer Service: The Key to Costumer Satisfaction, Costumer Loyalty and Market Share", *Journal of Business Logistics*, Vol: 15, N: 1, 1994.
59. JURAN, J.M., "Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook", the Free Press, USA, 1989.
60. JURAN, J.M., "Juran on Quality by Design: The New Steps for Quality into Good and Service", USA, 1992.
61. KARCIOĞLU, R., "Stratejik Maliyet Yönetimi", Erzurum, 2000.
62. KARLSSON, C. and O. OLSSON, "Product Innovation in Small and Large Enterprises", *Small Business Economics*, Vol: 10, 1998.
63. KARNANI, A., "Generic Competitive Strategies-an Analytical Approach", *Strategic Management Journal*, Vol: 5, 1984.
64. KAYA, N., "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Biçimleri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, G.Y.T.E., 2002.
65. KAYDOS, W., "Measuring, Managing and Maximizing Performance", Productivity Press, 1991.
66. KEATS, B.W., M.A. HITT, "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro-Organizational Characteristics and Performance", *Academy of Management Journal* Vol: 31, No: 3, 1988.
67. KIM, L., Y. LIM, "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Location: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, Vol: 31, No: 4, 1988.
68. KOTHA, S. and B.L. VADLAMANI, "Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries", *Strategic Management Journal*, Vol.16, 1995.
69. KRINSKY, I., and J. MILTENBURG, "Alternate Method for the Justification of Advanced Manufacturing Technologies", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol: 29, N: 5, 1991.

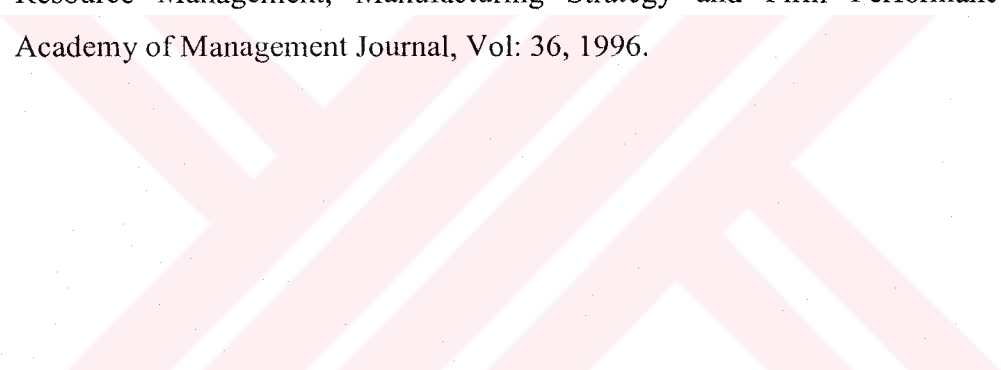
70. KURTULUŞ, K., "Pazarlama Araştırmaları", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 28, 5.Baskı, 1996.
71. LALONDE, B.J. and R.F. POWERS, "Disintegration and Re-Integration: Logistics of the Twenty-First Century", *International Journal of Logistics Management*, Vol: 4, N: 2, 1993.
72. LEFEBVRE, L.A., A. LANGLEY, J. HARVEY and E. LEFEBVRE, "Exploring The Strategy- Technology Connection In Small Manufacturing Firms", *Production and Operations Management Society Journal*, Vol: 1, N: 3, 1992.
73. LEONG, G.K. and P.T. WARD, "The Six P's of Manufacturing Strategy", *International Journal of Operations & Management*, Vol: 15, N: 12, 1995.
74. LEONG, G.K., D.L. SNYDER and P.T. WARD, "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", *International Journal of Management Science*, Vol: 18, N: 2, 1990.
75. MA, H., "Of Competitive Advantage. Kinetic and Positional", *Business Horizons*, January-February, 2000.
76. MALHOTRA, K.N., "Marketing Research: An Applied Orientation", Second Edition, Prentice-Hall International Editions, U.S.A., 1993.
77. MARTINICH, J.S., "Production and Operations Management an Applied Modern Approach", New York, 1997.
78. MAYER, R.J. and J. MOORE, "Applying Manufacturing Strategy Concepts to Practice", *Operations Management Review*, 1983.
79. MEREDITH, J.R., D.M. Mc CUTCHEON and J. HARTLEY, "Enhancing Competitiveness through the New Market Equation", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol: 14, N: 11, 1994.
80. MILLER, A. and, G.G. DESS, 1996, "Strategic Management", Second Edition, New York, 1996.
81. MILLER, D., "Configurations of Strategy and Structure: Towards A Synthesis" *Strategic Management Journal*, Vol: 7, No: 3, 1986.
82. MILLER, D., "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, Vol: 31, N: 2, 1988.
83. MILLER, D., "The Generic Strategies Trap", *Journal of Business Strategy*, January/February, 1992.

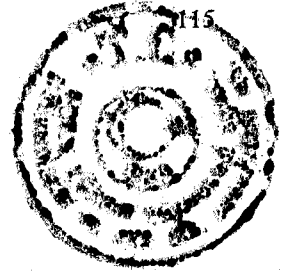
84. MILLS, J., K., PLATTS and M. GREGORY, "A Framework, for Design of Manufacturing Strategy Processes. A Contingency Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 15, N: 4, 1995.
85. MOHANTY, R.P. and S.G. DESHMUKH, "Evaluating Manufacturing Strategy for a Learning Organization: A Case", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol: 19, N: 3, 1999.
86. MORDEN, T., "Business Strategy and Planning Text and Cases", 1993.
87. MURRAY, I.A., "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", *Academy of Management Review*, Vol: 13, N: 3, 1988.
88. NARASIMHAN, R., and J. JAYARAM , "An Empirical Investigation of the Antecedents and Consequences of Manufacturing Goal Achievement in North American, European and Pan Pacific Firms", *Journal Operations Management*, Vol: 16, 1998
89. NOBLE, M.A., "Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context", *Decision Sciences*, 1995.
90. NOTEBOOM, B., "Firm Size Effects on Transaction Costs", *Small Business Economics*, Vol: 5, 1992.
91. OSTER, M. S., "Modern Competitive Analysis", Oxford University Press, New York, 1994.
92. PELHAM, A. M., "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Business Research*, Vol: 45, 1999.
93. PHILIPS, L.W., D.R. CHANG and R.D. BUZZELL, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol: 47, N: 2, 1983.
94. PORTER, M.E., "Competitive Advantage", New York, the Free Press, 1985.
95. PORTER, M.E., "Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors", New York, the Free Press, 1980.
96. PORTER, M.E., "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996.
97. QUINN, J. B., "Inteligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry", Free Press, New York 1992.

98. RICHARDSON, P.R., A.J. TAYLOR and J. GORDON, "A Strategic Approach To Evaluating Manufacturing Performance", *Interfaces*, Vol: 15, N: 6, 1985.
99. ROMANO, J.D., "Operations Strategy, in: Albert, K.J. (Ed.), *Strategic Management*", McGraw- Hill, New York, 1983.
100. ROTH A.V. and M. VAN DER VELDE, "Operations as Marketing: A Competitive Service Strategy", *Journal of Operations Management*, Vol: 10, N: 3, 1991.
101. SACKETT, P.J. D.J. MAXWELL and P.A. LOWENTHAL, "Customizing Manufacturing Strategy, *Integrated Manufactured Systems*", 8/6, 1997.
102. SAMSON, D., "Manufacturing and Operations Strategy", Prentice-Hall, 1991.
103. SCHROEDER, R.G. and T.N. LAHR, "Development of Manufacturing Strategy: A Proven Process", in: J.E. Ettlie, M.C. Burstein, A. Fiegenbaum (Eds.), *Manufacturing Strategy*, Kluwer, Boston, 1990.
104. SCHROEDER, R.G., J.C. ANDERSON and G. CLEVELAND, "The Content of Manufacturing Strategy", *Journal of Operations Management*, Vol: 6, N: 4, 1986.
105. SCOTT, B., "Manufacturing Planning Systems", McGraw-Hill Book Company, 1994.
106. SHAKER, A.Z. and G. GEARD, "Manufacturing Strategy and New Performance: A Comparison of Independent and Corporate Ventures in the Biotechnology Industry", *The Journal Of High Technology Management, Research*, Vol: 10 2000.
107. SHANK, J.K. and V.GOVINDARAJAN, "Strategic Cost Management-The New Tool for Competitive Advantage", The Free Pres, New York, 1993.
108. SKINNER, W., *Manufacturing in the Corporate Strategy*, New York, 1978.
109. SKINNER, W., "Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol: 47, N: 3, 1969.
110. STAHL, M.J. and D.W. GRIGSBY, "Strategic Management for Decision Making", Boston. Pws-Kent Publishing Co., 1992.
111. STALK G. and T. HOUT, "Competing Against Time", The Free Press, New York, 1990.
112. STARK, G., "Time-The next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, V: 67, N: 4, 1989.

113. SWAMIDASS, P.M. and W.T. NEWELL, "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model", *Management Science*, Vol: 33, N: 4, 1987.
114. SWAMIDASS, P.M., "Manufacturing Strategy: Its Assessment and Practice", *Journal of Operations Management*, Vol: 6, N: 4, 1986.
115. SWEENEY, M.T., "Benchmarking for Strategic Manufacturing Management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 14, N: 9, 1994.
116. TATLIDİL, H., *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Akademi Matbaası, Ankara, 1996.
117. TERSINE R.J., "Lead Time Reduction: The Search Competitive Advantage", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No.2, 1995.
118. THOMPSON, A. and A.J. STRICKLAND A.; "Strategic Management, Concepts and Cases", Richard D. Irwin Inc., Chicago, 1995.
119. THOMPSON, A.A. and A.J. STRICKLAND III, "Strategic Management", McGraw-Hill, 1984.
120. THOMPSON, J. and B. RICHARDSON, "Strategic and Competitive Success: Towards a Model of the Comprehensively Component Organization", *Management Decision*, Vol: 34/2, 1996.
121. THOMPSON, J.L., "Strategic Management: Awareness and Change", Singapore, Chapman and Hall Inc., 1990.
122. TRACEY, M., M.A. VONDEREMBSE, and J.S. LIM, "Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys To Enhancing Competitiveness and Improving Performance", *Journal of Operations Management*, Vol: 17, 1999.
123. TUNALY, C., "Manufacturing Strategy-Plans and Business Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol: 12, N: 3, 1992.
124. TUNC, E.A. and J.N. GUPTA, "Is Time a Competitive Weapon among Manufacturing Firms?" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol: 13, N: 3, 1993.

125. ULUSOY, G. ve Proje Ekibi, "Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Otomotiv Sektörü", TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi-3, İstanbul, 1997.
126. ULUSOY, G. ve Proje Ekibi, "Beyaz Eşya Sanayinde Rekabet Stratejileri ve İş Mükemmelliği", TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi-5, İstanbul, 1999.
127. ÜRETEN, S., "Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri", 2. Baskı, Ankara, 1999.
128. VAN DIERDONCK, R. and J.G. MILLER, "Designing Production Planning and Control System", Journal of Operations Management, Vol: 1, N: 1, 1980.
129. VICKERY, S.K., "A Theory of Production Competence Revisited", Decision Sciences, Vol: 22, N: 3, 1991.
130. VONDEREMBSE, M.A., T.S. TRASEY, C.L. TAN AND E.J. BARDI, "Current Purchasing Practices and JIT: Some of the Effects on Inbound Logistics", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol: 25, N: 3, 1995.
131. WALKER, O.C. and R.W. RUEKERT; "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework" Journal of Marketing, Vol: 45, 1987.
132. WARD, P.T., and R. DURAY, "Manufacturing Strategy in Context: Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", Journal of Operations Management, Vol: 18, 2000.
133. WARD, P.T., D.J. BICKFORD and G.K. LEONG, "Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure", Journal of Management, Vol: 22, N: 4, 1996.
134. WARD, P.T., G.K. LEONG and K.K. BOYER, "Manufacturing Proactiveness and Performance", Journal of Management, Decision Sciences, Vol: 25, N: 3, 1994.
135. WARD, P.T., R. DURAY, G.K. LEONG and C. SUM, "Business Environment, Operations Strategy and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers", Journal of Operations Management, Vol: 13, N: 2, 1995.
136. WHEELWRIGHT, S.C., "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link", Strategic Management Journal, Vol: 5, N: 1, 1984.

- 
137. WHITE, G.P., "A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures of Manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 16, N: 3, 1996.
 138. WILLIAMS, F.P., D.E. D'SOUZA, M.E. ROSENFELDT, M. KASSAEE, "Manufacturing Strategy, Business Strategy and Firm Performance in a Mature Industry", *Journal of Operations Management*, Vol: 13, 1995.
 139. WOO, C. Y. and A.C. COOPER; "The Surprising Case for Low Market Share", *Harvard Business Review*, November-December, 1982.
 140. YAMIN, S., A. GUNASEKARAN and F.T. MAVONDO, "Relationship between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Technovation*, Vol: 19, 1999.
 141. YOUNDT, M.A., S.A. SNELL, J.W. DEAN and D.P. LEPAK, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol: 36, 1996.
- 



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

1. Faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazarda işletmenin gücünü rakiplerinize oranla aşağıdaki özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

1=Çok zayıf....5=Çok güçlü

Teknolojik seviye.....	1	2	3	4	5
Maliyet avantajları.....	1	2	3	4	5
Müşteri nezdinde prestij ve imaj.....	1	2	3	4	5
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi.....	1	2	3	4	5

2. Faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazarın gelecekteki cazibesini aşağıdaki özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

1=Hiç cazip değil.....5=Çok cazip

Toplam pazar büyüklüğü.....	1	2	3	4	5
Pazarın büyüme potansiyeli.....	1	2	3	4	5
Rekabetin yoğunluğu.....	1	2	3	4	5
Pazarın karlılık durumu.....	1	2	3	4	5

3. Aşağıdaki alanlarda piyasadaki değişim hızını gösteriniz.

1=Yavaş..... 5=Hızlı

Ürün ve hizmetlerin eskime (demode olma) hızı.....	1	2	3	4	5
Ürün veya hizmetlerdeki yenilik hızı	1	2	3	4	5
İmalat süreçlerindeki yenilik hızı	1	2	3	4	5
Müşteri zevk ve tercihlerindeki değişim hızı.....	1	2	3	4	5

4. İşletmeniz çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için iş çevresi hakkında aşağıdaki alanlarda hangi sıklıkta bilgi toplamaktadır?

1=Hemen hemen hiç.....5=Çok sık

Ekonomik gidişat.....	1	2	3	4	5
Teknolojik gidişat.....	1	2	3	4	5
Müşteri istek ve ihtiyaçları.....	1	2	3	4	5
Rakiplerin stratejileri.....	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin stratejileri.....	1	2	3	4	5
Dağıtıcıların stratejileri.....	1	2	3	4	5

5. İşletmeniz aşağıdaki amaçlara ne ölçüde önem vermektedir?

1=Hiç önemli değil....5= Çok önemli

Verimliliği arttırma.....	1	2	3	4	5
Rakiplerle fiyat rekabetine girme	1	2	3	4	5
Hammaddelerin ucuza temini.....	1	2	3	4	5
Ürün maliyetlerinin azaltılması.....	1	2	3	4	5
Ürün özelliklerinin (fonksiyonlarının) azaltılması.....	1	2	3	4	5

6. İşletmeniz aşağıdaki amaçlara ne ölçüde önem vermektedir?

1=Hiç önemli değil....5= Çok önemli

Yeni ürün geliştirme.....	1	2	3	4	5
Marka oluşturma.....	1	2	3	4	5
Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikler yapma.....	1	2	3	4	5
Dağıtım kanallarının kontrol altına alınması	1	2	3	4	5
Reklam yapma	1	2	3	4	5



7. İşletmenizin aşağıdaki her bir hedefe verdiği önem derecesini belirtiniz.

1=Hiç önemli değil....5=Çok önemli

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

8. İşletmenizin aşağıdaki her bir hedefe verdiği önem derecesini belirtiniz.

1=Hiç önemli değil....5=Çok önemli

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

9. İşletmenizin aşağıdaki her bir hedefe verdiği önem derecesini belirtiniz.

1=Hiç önemli değil....5=Çok önemli

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

10. İşletmenizin aşağıdaki her bir hedefe verdiği önem derecesini belirtiniz.

1=Hiç önemli değil....5=Çok önemli

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

11. Aşağıdaki faktörleri son iki yılı dikkate aldığınızda rakiplerinize oranla işletmenizin performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?

1=Çok düşük.....5=Çok yüksek

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

İşletmedeki göreviniz nedir?

a) İmalat müdürü b) Fabrika müdürü c) Genel müdür d) İşletme sahibi e)

Faaliyet alanı nedir?

İşletmenizde kaç kişi çalışıyor?.....Kaç yıldır bu sektörde faaliyettesiniz?.....

İşletmenizin ortalama kapasite kullanım oranı yüzde kaçtır?.....



ÖZGEÇMİŞ

1969 Gaziantep doğumlu olan Mehmet AYTEKİN, ilk ve orta öğrenimini Gaziantep'te tamamladıktan sonra 1990 yılında İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde lisans öğrenimine başlamış ve 1994 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başlamış ve "Kantitatif Karar Verme Tekniklerinden Doğrusal Programlama ve Maksan A.Ş.'de Bir Uygulama" adlı tezi ile 1996'ta mezun olmuştur. 1998 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde Doktora öğrenimine başlamış ve halen devam etmektedir. Bu arada 1994-1998'de Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde, 1998-2000'de Gaziantep Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde ve 2000'den beri Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.