

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LOJİSTİK, PAZARLAMA VE ÜRETİM BİRİMLERİ ARASINDAKİ
KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI: MALATYA İLİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

DOÇ. DR. M. MUSTAFA YÜCEL

DİLAN AYDIN

MALATYA - 2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LOJİSTİK, PAZARLAMA VE ÜRETİM BİRİMLERİ ARASINDAKİ
KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI: MALATYA İLİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

DİLAN AYDIN

Danışman

DOÇ. DR. M. MUSTAFA YÜCEL

MALATYA - 2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**LOJİSTİK, PAZARLAMA VE ÜRETİM
BİRİMLERİ ARASINDAKİ KOORDİNASYONUN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI: MALATYA İLİNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

DOÇ. DR. M. MUSTAFA YÜCEL

DİLAN AYDIN

Jürimiz 14/03/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezini (oybirliği ~~oyçokluğu~~) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

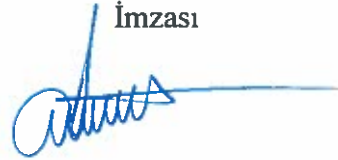
Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Doç. Dr. M. Mustafa YÜCEL

2. Yrd. Doç. Dr. Mustafa DESTE

3. Yrd. Doç. Dr. Atilla YÜCEL

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 15.02.2018 tarih ve07.....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. M. Mustafa Yücel'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **Lojistik, Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisinin Araştırılması: Malatya İlinde Bir Uygulama** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Dilan AYDIN

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tarih ve İmza

Dilan AYDIN

ÖNSÖZ

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte işletmecilikte önemli değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Ticaret ulusal sınırları aşmış, mevcut işletmeler büyümüş ve yeni işletmeler kurulmaya başlamıştır. Tüketiciler istedikleri nitelikteki ürünleri çeşitli yerlerden temin edebilme imkânı bulmuş ve bu durum rekabetin boyutunu artırmıştır.

Günümüzde işletmelerin temel amacı, müşterilerinin taleplerini onlara fayda sağlayacak şekilde, rakiplerinden daha hızlı olarak sunmak ve böylece müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bunu etkili olarak gerçekleştirmeleri ise birimler arasındaki koordinasyonu sağlamalarına bağlıdır.

Lojistik, pazarlama ve üretim birimleri arasındaki koordinasyonun işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak hazırlanmış olan bu çalışmada, öncelikle birimler hakkında temel literatür bilgilerine yer verilmiştir. Daha sonra, bu doğrultuda gerçekleştirilmiş olan araştırma sonuçlarına yer verilerek literatüre bu alanda katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma konusunun belirlenmesinden araştırmanın sonuçlandırılmasına kadar geçen süreçte desteğini benden esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. M. Mustafa Yücel'e, bu süreçte her konuda yanımda olan aileme ve anketlerimi uygulama konusunda yardımcı olan işletme yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Malatya, 2018

DİLAN AYDIN

ÖZET

LOJİSTİK, PAZARLAMA VE ÜRETİM BİRİMLERİ ARASINDAKİ KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: MALATYA İLİNDE BİR UYGULAMA

AYDIN, Dilan

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. M. Mustafa YÜCEL

2018, XV+ 169 sayfa

Globalleşme ile birlikte işletmeler arasındaki rekabetin boyutu artmıştır. İşletmeler bir yandan faaliyetlerini müşterilerin talepleri doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan işletme performansını iyileştirmek için çabalamaktadırlar. İşletmelerin, performansı da dikkate alarak müşteri taleplerini eksiksiz olarak karşılayabilmeleri ancak birimler arasındaki koordinasyon ile mümkündür. Özellikle işletmeler için temel taş niteliğinde olan lojistik, pazarlama ve üretim birimlerinin bütünlük olarak çalışması işletme performansı açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada birimler arası koordinasyon işletme performansı açısından ele alınmıştır. Konuyla ilgili teorik bilgilerin yanı sıra bu konuda yapılan uygulamaya da yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırma modeli Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerindeki 93 imalat işletmesinde anket tekniği kullanılarak test edilmiştir. Çalışmanın amacı lojistik, pazarlama ve üretim birimleri arasındaki koordinasyonun işletme performansına olan etkisini ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda bir takım hipotezler geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda hipotezlerin büyük çoğunluğu olumlu sonuçlanmış ve birimler arası koordinasyonun işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu çıkarımı yapılmıştır.

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

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE COORDINATION EFFECT ON THE BUSINESS
PERFORMANCE AMONG THE UNITS OF LOGISTICS, MARKETING AND
PRODUCTION: A PRACTICE IN MALATYA

AYDIN, Dilan

Inonu University, Institute of Social Sciences

Department of Administration

Production Management and Marketing Science

Advisor: Doç. Dr. M. Mustafa YÜCEL

2018, XV + 169 pages

With the globalization, the size of the competition between the businesses has increased. On the one hand, businesses strive to improve their business performance while trying to fulfill their activities in line with the demands of the customers. Businesses must be able to fully meet customer requirements, taking into account performance, but only through coordination between the units. Integrations of logistics, marketing and production units, which are the basic stone for enterprises in particular, is very important in terms of business performance.

In this study, the coordination between the units was discussed in terms of business performance. In addition to the theoretical knowledge about the subject, the application made in this subject is also included. In this context, the research model was tested using the survey technique in 93 manufacturing operations in the Malatya I. and II. Organized Industrial Zone. The aim of the work is to measure the impact of the coordination between logistics, marketing and production units on business performance. A number of hypotheses have been developed for this purpose. As a result of the analysis, the majority of the hypotheses are positive and it is deduced that the inter unit coordination has a positive effect on business performance.

Key Words: Logistics, Marketing, Production, Coordination, Business Performance

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY	i
ONUR SÖZÜ	ii
BİLDİRİM.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: LOJİSTİK	3
1.1.Lojistik Kavramı	3
1.2.Lojistik Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.3.Lojistik Kavramının Gelişimi	7
1.4.Lojistik Faaliyetler	9
1.4.1.Talep Tahmini.....	10
1.4.2.Envanter Yönetimi	11
1.4.3.Müşteri Hizmetleri	12
1.4.4.Sipariş İşleme	13
1.4.5.Taşıma	13
1.4.6.Üretim Planlama.....	14
1.4.7.Ambalajlama	15
1.4.8. Tesis (Yer) Seçimi	15

1.4.9.Depolama.....	16
1.4.10.Satın Alma.....	17
1.4.11.Diğer Faaliyetler.....	18
1.5.Lojistiğin Önemi.....	18
1.5.1.Lojistiğin Ekonomi Açısından Önemi.....	20
1.5.2.Lojistiğin İşletme Açısından Önemi.....	21
1.6.Lojistik Maliyetler.....	22
1.7.Lojistik Performans.....	27
1.7.1.Kalite.....	28
1.7.2.Maliyet.....	29
1.7.3.Esneklik ve Hız.....	29
1.7.4.Verimlilik ve Etkinlik.....	30
1.7.5.Müşteri Memnuniyeti.....	30
1.8.Lojistik İle İlgili Kavramlar.....	31
1.8.1.Tersine Lojistik.....	31
1.8.2.E-Lojistik.....	34
1.8.3.Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistik.....	34
İKİNCİ BÖLÜM: PAZARLAMA.....	37
2.1.Pazarlamanın Tanımı, Konusu ve Kapsamı.....	37
2.2.Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	39
2.3.Pazarlamanın Önemi.....	43
2.3.1.Pazarlamanın Toplum Açısından Önemi.....	43
2.3.2.Pazarlamanın İşletmeler Açısından Önemi.....	44
2.4.Pazarlama Karması.....	45
2.4.1.Ürün.....	46
2.4.2.Fiyat.....	48
2.4.3.Dağıtım.....	51

2.4.4.Tutundurma.....	54
2.5.Pazar Kavramı, Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi	60
2.5.1.Pazar Kavramı ve Türleri.....	61
2.5.2.Pazar Bölümlendirme	64
2.5.3.Hedef Pazar Seçimi.....	68
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÜRETİM FONKSİYONU	72
3.1.Üretim Kavramının Tanımı ve Önemi.....	73
3.2.Üretim Yönetimi Kavramı	75
3.2.1.Üretim Yönetiminin Önemi	77
3.2.2.Üretim Yönetiminin Fonksiyonları ve Amaçları.....	78
3.3.Üretim Sistemi	79
3.3.1.Sistem Kavramı	80
3.3.2.Üretim Sistemi Kavramı	82
3.3.3.Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması.....	85
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BİRİMLER ARASI KOORDİNASYON İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	90
4.1.Birimler Arası Koordinasyon.....	90
4.1.1.Lojistik ve Pazarlama Arasındaki Koordinasyon	91
4.1.2.Pazarlama ve Üretim Fonksiyonu Arasındaki Koordinasyon	92
4.1.3.Lojistik ve Üretim Fonksiyonu Arasındaki Koordinasyon	93
4.2.İşletme Performansı	94
4.2.1.Yenilik Performansı	97
4.2.2.Finansal Performans	98
4.2.3.Pazarlama Performansı	99
4.3.Birimler Arası Koordinasyon İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki....	100

BEŞİNCİ BÖLÜM: LOJİSTİK, PAZARLAMA VE ÜRETİM BİRİMLERİ ARASINDAKİ KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMA	102
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	102
5.2. Araştırmanın Kapsamı	102
5.3. Hipotezlerin Oluşturulması.....	103
5.4. Araştırmanın Yöntemi.....	105
5.5. Verilerin Analizi	106
5.5.1. Frekans Tabloları	106
5.5.2. Güvenilirlik Testi.....	109
5.5.3. Faktör Analizleri	110
5.5.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	114
5.5.5. Ki-Kare Testleri.....	127
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	152
KAYNAKÇA	161
EKLER	166
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	166

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.Lojistikte Kullanılan Kavramlar	5
Tablo 1.2.Lojistiğin Tarihsel Gelişimi.....	8
Tablo 1.3.Taşıma Türlerine Göre Sabit ve Değişken Maliyet Düzeyleri	24
Tablo 1.4.Örnek Geri Dönüş Oranları	32
Tablo 1.5.İleri Lojistik ve Tersine Lojistik Anlayışlarının Karşılaştırılması	33
Tablo 1.6.3PL Hizmetleri	35
Tablo 2.1.Temel Dağıtım Stratejilerinin Seçiminde Etkili Olan Faktörler.....	53
Tablo 2.2.Reklam Çeşitleri	56
Tablo 2.3.Satış Elemanları ve Görevleri.....	58
Tablo 2.4.Tüketici Pazarının Büyüklüğüne Etki Eden Faktörler.....	62
Tablo 2.5.Pazar Bölümlendirme Kriterleri	66
Tablo 3.1.Üretim Yönetiminde Yaşanan Gelişmeler.....	77
Tablo 5.1. Anketi Cevaplayan Kişilerin İşletmedeki Pozisyonları.....	106
Tablo 5.2. Anketi Cevaplayan Kişilerin Eğitim Düzeyi.....	107
Tablo 5.3. Anketi Cevaplayan Kişilerin Cinsiyeti.....	107
Tablo 5.4. Anketi Cevaplayan Kişilerin Yaşı	108
Tablo 5.5. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	108
Tablo 5.6. Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı	109
Tablo 5.7. Değişkenlere Ait Cronbach's Alfa Katsayıları.....	110
Tablo 5.8. Bölümler Arası Koordinasyon Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri.....	112
Tablo 5.9. Lojistik Performans Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	112
Tablo 5.10. Pazarlama Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri.....	113
Tablo 5.11. Üretim Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	113
Tablo 5.12. İşletme Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri.....	114
Tablo 5.13. Bölümler Arası Koordinasyon Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	115
Tablo 5.14. Lojistik Performans Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi.....	117
Tablo 5.15. Pazarlama Performansı Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi	120
Tablo 5.16. Üretim Performansı Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi.....	124
Tablo 5.17. İşletme Performansı Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizleri	126

Tablo 5.18. Bölümlerin Takım Çalışmasına Gereken Önemi Vermesi İle Bölümlerin Problemleri Önceden Tespit Etmesi ve Çözmek İçin Ortak Planlar Yapması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları.....	128
Tablo 5.19. Bölümler Arası Fikir Alışverişi Yapılması İle Bölümlerin Problemleri Önceden Tespit Etmesi ve Çözmek İçin Ortak Planlar Yapması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	129
Tablo 5.20. Bölümler Arası Düzenli Toplantılar Yapılması ile Bölümlerin Problemleri Önceden Tespit Etmesi ve Çözmek İçin Ortak Planlar Yapması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	130
Tablo 5.21. Teslimatların Zamanında Yapılması İle Taşıma Maliyetlerinin Düşük Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları.....	131
Tablo 5.22. Teslimatların Zamanında Yapılması İle Lojistik Faaliyetler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Yüksek Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	132
Tablo 5.23. Teslimat Güvenilirliğinin Yüksek Olması İle Lojistik Maliyetlerinin Düşük Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları.....	133
Tablo 5.24. İşletmenin Teslimat Esnekliğine Sahip Olması İle Stoklama Maliyetlerinin Düşük Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	134
Tablo 5.25. Ürünlerin Kar Marjının Yüksek Olması İle Pazar Payının Rakiplerden Daha İyi Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	135
Tablo 5.26. Pazar Değişikliklerini Tahmin Edebilme Kabiliyetinin Yüksek Olması İle Pazar Payının Rakiplerden Daha İyi Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	136
Tablo 5.27. Ürünlerin Kar Marjının Yüksek Olması İle Rakiplerden Daha Düşük Fiyatlar Verebilme Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	137
Tablo 5.28. Müşterilere Farklı Satış Opsiyonlarının Sunulabilmesi İle Müşteri Memnuniyetinin Yüksek Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	138
Tablo 5.29. Ürünlerin Birim Satış Fiyatının Düşük Olması İle Müşteri Memnuniyetinin Yüksek Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları.....	139
Tablo 5.30. Üretim Teslimatının Söz Verildiği Şekilde Yapılabilmesi İle Müşteri Şikâyetlerinin Azalması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları.....	140

Tablo 5.31. Hatalı Ürün ve Parça Sayısının Azalması İle Müşteri Şikâyetlerinin Azalması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	141
Tablo 5.32. Hatalı Ürün ve Parça Sayısının Azalması İle Ürün Birim Maliyetlerinin Rakiplere Oranla Daha Düşük Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları ...	142
Tablo 5.33. Hatalı Ürün ve Parça Sayısının Azalması İle Rakiplere Oranla Ürün Kalitesinin Daha İyi Olması ve Müşteri Şikâyetlerinin Azalması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları.....	143
Tablo 5.34. Hatalı Ürün ve Parça Sayısının Azalması İle Üretimde İşçilik Maliyetlerinin Azalması ve İmalat Maliyetlerinin Sürekli Azalması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	145
Tablo 5.35. İşletmenin Yeni Ürün Geliştirme Konusunda Rakiplerden Daha Hızlı Olması İle Karlılığın Rakiplere Göre Sürekli Artması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	147
Tablo 5.36. Yeni Ürünlerin Rakiplerden Daha Önce Pazara Sunulabilmesi İle Pazar Payının Sürekli Artması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları.....	148
Tablo 5.37. Yatırımların Geri Dönme Oranının Yüksek Olması İle Karlılığın Rakiplere Göre Sürekli Artması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları	149
Tablo 5.38. Satışların Sürekli Artması İle Yatırımların Geri Dönme Oranının Yüksek Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları.....	150
Tablo 5.39. Hipotezlere Ait Kabul/Red Tablosu	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Lojistiğin Temel Felsefesi	3
Şekil 1.2. Lojistik Faaliyetler	10
Şekil 1.3. Temel Performans Ölçütleri Tanımlama ve İzlemenin Yararları.....	27
Şekil 1.4. Müşteri Hizmeti Geliştirme Çevrimi.....	31
Şekil 2.1. Pazarlama Anlayışının Gelişim Evreleri	40
Şekil 2.2. Ürünlerin Sınıflandırılması.....	47
Şekil 2.3. Fiyatlamaya Etki Eden Faktörler.....	49
Şekil 2.4. Dağıtım Türleri.....	52
Şekil 2.5. Etkili Bir Tutundurma Programı Geliştirmenin Aşamaları	55
Şekil 2.6. Doğrudan Pazarlama Süreci	59
Şekil 2.7. Pazar Kavramları	61
Şekil 2.8. Üç Farklı Pazar Hedefleme Stratejisi	69
Şekil 3.1. Büyük İşletmelerde Üretim Yönetimi Bölümünün Alt Birimleri	73
Şekil 3.2. Üretim Öncesi ve Sonrası Aşamalar	74
Şekil 3.3. Bir İşletmenin Farklı Fonksiyonel Alanları Arasındaki Bütünleşme.....	75
Şekil 3.4. Basit Bir Sistem Modeli	80
Şekil 3.5. Üretim Sistem Modeli	83
Şekil 3.6. Üretim Sisteminin İşletme İçi ve İşletme Dışı Çevre Sistemleriyle Olan İlişkisi	84
Şekil 3.7. Sürekli Üretim Sistemi	86
Şekil 3.8. Kesikli Üretim Sistemi	87
Şekil 3.9. Proje Tipi Üretim Sistemi.....	89
Şekil 4.1. İşletmede Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli	96
Şekil 4.2. Pazarlama Performansını Ölçmede Kullanılan Ölçütler	99

KISALTMALAR LİSTESİ

3PL	: Üçüncü Parti Lojistik
4PL	: Dördüncü Parti Lojistik
5PL	: Beşinci Parti Lojistik
CAD	: Bilgisayar Destekli Tasarım
CAM	: Bilgisayar Destekli İmalat
ERP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
FMS	: Esnek Üretim Sistemleri
JIT / TZÜ	: Tam Zamanında Üretim Sistemi
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin
MRP I	: Malzeme İhtiyaç Planlaması
MRP II	: Üretim Kaynakları Planlaması
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte rekabet uluslararası boyutlara ulaşmış ve işletmeler daha önceleri bölgesel alanlarda gerçekleştirdikleri faaliyetlerini uluslararası pazarlarda sürdürmeye başlamışlardır. Bu durum müşteri profilini de etkilemiş ve işletmeler, istedikleri ürünlere ulaşma noktasında seçim yapabilme şansına sahip olan tüketicilerle karşı karşıya kalmışlardır. Böylelikle işletmeler için müşteri memnuniyeti sağlamak ve bunu gerçekleştirirken işletme performansını da yüksek tutmak zor bir hal almıştır.

Küreselleşmeye bağlı olarak teknolojinin gelişmesi, tüketici taleplerindeki hızlı değişimler ve dış çevrede meydana gelen gelişmelerin takip edilmesi işletme performansı ve müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin bu gelişmeleri takip ederek süreçlerini bu doğrultuda şekillendirmeleri, birimler arasındaki etkili koordinasyon ile mümkündür.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi lojistik, pazarlama ve üretim birimlerinin etkili koordinasyonuna bağlıdır. Bir işletmede tüketici taleplerini karşılamak için gerçekleştirilen süreç, talep tahmininden başlayıp ürünün tüketiciye teslimine kadar uzanan geniş kapsamlı faaliyetlerden oluşmaktadır. Talep tahmini, üretim için gerekli girdilerin temini, üretimi tamamlanmış ürünlerin ambalajlanması, depolanması gibi faaliyetler lojistik birimi; kaliteli ürünler üretilmesi üretim birimi; tüketicilerin ve pazarın analiz edilmesi, üretimi tamamlanmış ürünlerin fiyatlandırılması, tüketiciye tanıtımının yapılması gibi faaliyetler ise pazarlama birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Sürecin verimli bir şekilde işlemesi ve sonucunda müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi için bu birimler arasında etkili bir koordinasyon sistemi oluşturulmalıdır. Diğer yandan koordinasyon ile süreçteki zaman kayıpları önleneceğinden işletme maliyet avantajı elde etmiş olacaktır. Bir yandan müşteri memnuniyeti diğer yandan maliyet avantajı elde eden işletmeler uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlamış olacaklardır.

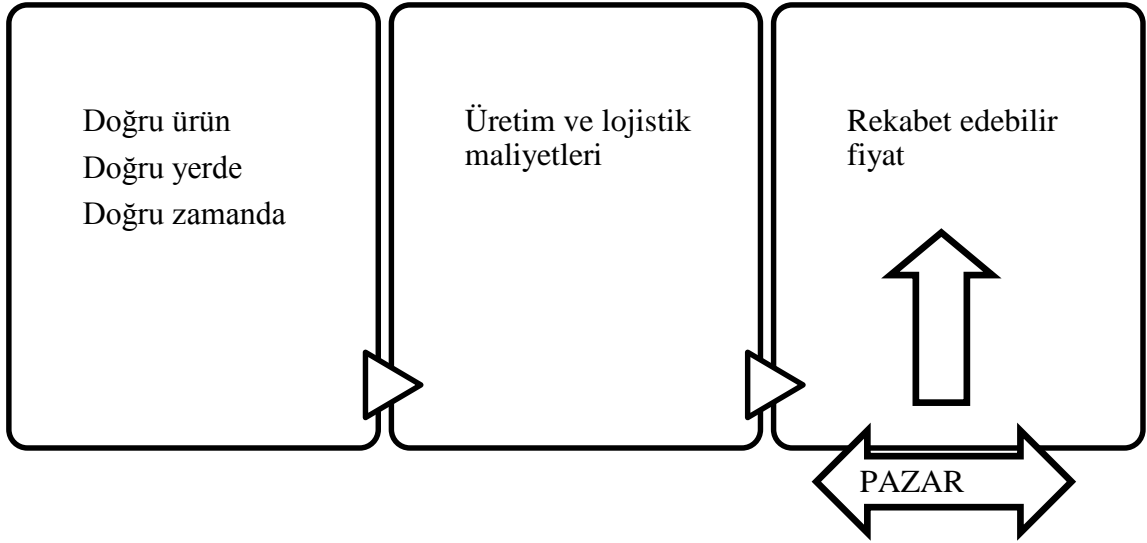
Bu çalışmada lojistik, pazarlama ve üretim birimleri arasındaki koordinasyonun işletme performansına olan etkisi incelenmiştir. Çalışmanın ilk üç bölümünde lojistik, pazarlama ve üretim birimleri ile ilgili temel bilgilere yer verilmiş; bu birimlerin işletmeler ve toplum üzerindeki önemi teorik olarak belirtilmiştir. Dördüncü bölümde,

birimler arasındaki koordinasyon üzerinde durulmuş ve işletme performansı açısından ele alınmıştır. Son bölümde ise, Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerinde gerçekleştirilen anket çalışmasının analizi ile teorik olarak ifade edilen bu bilgilerin uygulamasına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: LOJİSTİK

1.1.Lojistik Kavramı

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte ulusal sınırlar ortadan kalkmış ve işletmecilik yeni bir boyut kazanmıştır. Önceleri yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, uluslararası pazarlarda rekabet etmeye başlamışlardır. Ticaret gelişmiş, mevcut işletmeler büyümüş ve yeni işletmeler kurulmuştur. Pazarda faaliyet gösteren işletme sayısının artmasıyla birlikte rekabet artmış ve işletmeler, seçim yapma özgürlüğüne sahip müşterilerle karşı karşıya kalmışlardır. Müşteriler istedikleri kriterlerdeki mal ve hizmetleri, istedikleri yer ve zamanda en hızlı şekilde ulaştıran işletmeleri tercih etmeye başlamış ve böylece işletmeler yoğun rekabet ortamında mücadele etmeye başlamışlardır. Müşteri memnuniyetinin temel hedef olması ve müşterilerin siparişlerine istedikleri yer ve zamanda ulaşmak istemeleri lojistik faaliyetleri önemli hale getirmiştir.



Kaynak: Acar ve Köseoğlu, 2016: 12.

Şekil 1.1.Lojistiğin Temel Felsefesi

Küreselleşmeyle birlikte ticaretin uluslararası boyutlara taşınması, işletmelerin büyümesi, teknolojinin üretimin her aşamasında etkili olması ve üretilen mal veya hizmetlerin bir yerden başka bir yere ulaştırılması gerekliliği işletmeler için lojistik

kavramını gerekli kılmıştır. Üretilen ürünün girdilerinin sağlanması, işletmelerin birden fazla yerde faaliyet gösterecek şekilde büyümesi ve bunlar arasındaki ürün alış verişi lojistik ile gerçekleşmektedir.

İşletmeler için önceleri rekabet anahtarı üretilen ürün sayısı iken, küreselleşme ile birlikte bunun yerini müşteri memnuniyeti almıştır. Müşterilerin talep ettikleri mal veya hizmetleri istedikleri şekilde ulaştırarak yer ve zaman faydası sağlanması ancak doğru bir lojistik sistemle mümkündür. Lojistik sadece ürünlerin işletmeden dağıtım noktalarına veya müşterilere ulaştırılması değildir. Lojistik üretim için gerekli olan girdilerin sağlanmasıyla başlayıp, ürünün müşteriye ulaştırılmasıyla sona eren geniş kapsamlı bir süreçtir.

Lojistik malların, hizmetlerin, bilgilerin ve hatta insanların bir yerden başka bir yere taşınmasını kapsayan bir kavramdır. Ancak bu çalışmada ürünlerin bir yerden başka bir yere taşınmasını içeren işletme lojistiği üzerinde durulacaktır. İşletme lojistiği, üreticileri, tüketicileri, ürünleri, bunların üretilmesini, depolanmasını, ambalajlanmasını ve taşınmasını kapsayan bir kavramdır.

1.2.Lojistik Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Küreselleşme işletmelerin tüm fonksiyonlarını etkilediği gibi dağıtım fonksiyonunu da etkilemiştir. Eskiden kitlesel olarak üretilen ve dağıtılan ürünler, teknolojinin etkisiyle müşteri talepleri doğrultusunda gerçekleşmeye başlamıştır. Aynı şekilde tek sorumlulukları ürün üretmek ve tek hedefleri ürettikleri bu ürünleri satmak olan işletmeler için temel hedef müşteri memnuniyeti olmuştur. Mevcut müşterilerini memnun etmek ve yeni müşteriler kazanmak isteyen işletmelerin, mal ve hizmetlerini, müşteri talepleri doğrultusunda üretmeleri ve ürettikleri ürünlerini müşterilerin belirlediği yer ve zamanda en hızlı şekilde sunmaları gerekmektedir. Bu da ancak tüm bu süreçleri kapsayan etkili bir lojistik faaliyet ile mümkündür.

Lojistik, Yunanca “Logistikos” kelimesinden gelmektedir. Eski Yunan, Roma ve Bizans İmparatorluklarında askerlere malzeme dağıtan görevlilere “Logistikos” denirdi. Ansiklopedilerde “hesap kitap yapma bilimi”, “hesapta becerikli” anlamına geldiği yazılan Lojistik, bir başka görüşe göre “Logic” ve “Statistics” kelimelerinin

birleşmesinden meydana gelmiştir ve “istatistiksel mantık” anlamındadır (Tanyaş ve Hazır, 2011: 5).

Temel olarak malzemeleri ihtiyaç duyulduğu yere ulaştırma işi olarak tanımlanan lojistik, Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi’ne göre müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla malların, hizmetlerin veya ilgili bilgilerin, üretim noktasından tüketim noktasına etkin ve verimli akışı ile depolanmasını planlayan, yürüten ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir aşamasıdır (Long, 2012: 4-5). Tanımda da belirtildiği gibi tedarik zinciri ve lojistik aynı kavramlar değildir. Tedarik zinciri daha geniş kapsamlı bir süreçtir.

Tablo 1.1.Lojistikte Kullanılan Kavramlar

Kavram	Tanımı
Lojistik	Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanmasıdır.
Dağıtım	Bir merkezden çeşitli yerlere gönderme işidir.
Ulaşım	Bir şeyi bir yerden başka bir yere aktarma.
Envanter	Mal ve değerlere ait döküm.
Sipariş	Bir şeyin yapılmasını, gönderilmesini, getirilmesini isteme, ısmarlama.
Tedarik	Araştırıp bulma, sağlama, elde etme.
Stok	Bir satış yerinde satışa hazır bulundurulan malların tümü, istif.

Kaynak: Türk Dil Kurumu, 2017.

Lojistik ile karıştırılan bir diğer kavram ise fiziksel dağıtımdır. Fiziksel dağıtım nihai ürünün müşteriye ulaştırılmasıyla ilgilendir. Ancak lojistik fiziksel dağıtımı da kapsayan, siparişin oluşmasından müşteriye ulaştırılmasına kadar uzanan daha kapsamlı bir süreçtir. Lojistik siparişin alınmasıyla birlikte üretim için gerekli olan hammadde, malzeme, araç ve gereçleri üretim birimine getirir. Üretimi tamamlanmış ürünlerin paketlenmesini ve depolanmasını sağlar. Bu ürünleri müşterinin istediği yer ve zamanda

müşteriye ulaştırır. Bunların yanı sıra bitmiş ürünlerin de işletmeye geri dönüşünü sağlar.

Lojistik, ilk olarak dağıtım ve depolama olarak ortaya çıkmıştır. Ancak daha sonra müşteri memnuniyeti kavramının önem kazanması ve bilgisayar sistemlerinin kullanılmaya başlaması bu kavramın alanını genişletmiştir (Tekin, 2013: 17). Lojistik bir birim veya bir faaliyet değildir. Lojistik, siparişin verilmesinden ürünün müşteriye teslimine kadar uzanan geniş bir süreçtir. Bu sürecin içerisinde birçok faaliyet mevcuttur. Lojistik sistem tüm bu faaliyetleri koordine ederek doğru bir şekilde işlemlerini sağlar ve kontrollerini gerçekleştirir.

Lojistik çok farklı alanlarda kullanıldığı için her bilim dalı lojistiği kendisine uygun olarak tanımlamaktadır. En kolay yönüyle lojistik doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyatla ulaşması olarak ifade edilebilir (Orhan, 2014: 7).

Günümüzde işletmeler arasında yoğun bir rekabet bulunmaktadır. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak için ellerindeki kaynakları etkili ve verimli kullanarak, minimum girdiyle maksimum çıktıyı ve bunun sonucunda maliyet avantajı sağlamayı hedeflemektedirler. Müşterilerin taleplerine cevap verebilir nitelikte ve değişen çevreye uygun olarak kurulmuş bir lojistik sistem, işletmeye bu hedeflerine ulaşmada yardımcı olmaktadır.

İşletmede gerçekleştirilen lojistik faaliyetler sadece bir birimi ilgilendirmez. Lojistik süreç pazarlama, üretim, muhasebe ve finans başta olmak üzere işletmenin tüm birimlerini ilgilendirir. Ayrıca sadece üretici işletmeyi değil, işbirliği yapılan diğer işletmeleri de etkilemektedir. Sürecin başarılı olması için hem işletme içerisindeki birimlerin hem de bağlantılı olunan işletmelerin koordine bir şekilde çalışması gerekmektedir. İşletme yönetimi tüm bu bağlantıları sağlayan bütünleşik bir sistem oluşturmalıdır. Doğru bir şekilde oluşturulan sistem, süreç içerisindeki zaman ve bilgi kaybını ortadan kaldıracak ve sürecin daha verimli işlenmesini sağlayacaktır. Bunun yanı sıra sürecin etkili bir şekilde işleyebilmesi için işletme, çevresinde meydana gelen değişiklikleri takip etmeli ve lojistik faaliyetleri bu değişiklikler doğrultusunda iyileştirmelidir. Sistemde kullanılan bilgisayar destekli programlar, süreçte yapılan

değişikliklerle ilgili tüm birim ve kişilerin erişebileceği tarzda olmalıdır. Bu şekilde, bir birim veya kişi tarafından fark edilemeyen hata ve eksiklikler diğerleri tarafından fark edilebilecek; sorun büyümeden önlenmiş olacaktır. Tüm bu faaliyetler gerçekleştirilirken maliyetlerin minimum düzeyde olmasına da dikkat edilmelidir.

Lojistiğe işletme açısından bakılacak olursa, üç farklı alan mevcuttur. Bunlardan ilki tedarik lojistiğidir. Tedarik lojistiği tedarik, girdi ve malzeme yönetimi fonksiyonlarını kapsar. İkicisi işletmenin üretim operasyonlarına destek hizmeti veren malzeme yönetimi fonksiyonunu kapsayan üretim lojistiğidir. Üçüncüsü ise fiziksel dağıtım olarak da adlandırılan dağıtım lojistiğidir ve ürünlerin müşterilere fiziksel olarak teslimatını içermektedir. Tedarik ve dağıtım lojistiği kavramlarına şirketler arası lojistik, üretim lojistiği kavramına ise şirket içi lojistik de denilebilmektedir (Long, 2012: 10).

1.3.Lojistik Kavramının Gelişimi

İnsanların göçebe hayattan yerleşik hayata geçmeleri, hem kişisel ihtiyaçlarını karşılamak hem de bir şeyler üretip satma/satın alma gerekliliği lojistiğin ortaya çıkmasını sağlamıştır. O zamanlar takas ile başlayan bu süreç, askeri faaliyetlerde ve işletmecilikte kullanılarak günümüze kadar gelmiştir.

Ticaretin ulusal sınırları aşması taşımacılığı, taşımacılığın getirdiği maliyetler ve müşteri memnuniyetinin önem kazanması birden çok faaliyeti içeren bütünleşik bir sistemi gerekli kılmıştır. İşletmecilikte bilgisayar destekli sistemlerin kurulması, işletme içerisindeki birimlerin ve ilişkili olunan diğer işletmelerin koordine bir şekilde çalışması gerekliliği, kalite ve maliyet gibi işletme hedeflerinin yerini hız ve müşteri memnuniyeti gibi hedeflerin alması, sadece ürün üretmenin ve o ürünü satabilmenin yeterli olduğu sistemin yerini talepten başlayıp satış sonrası hizmete uzanan bütünleşik bir sürecin alması lojistik faaliyetlerin gelişmesine yol açmıştır.

Modern lojistik anlayışı 1960 tarihinde kaleme alınan Peter Drucker'ın çalışması ile incelenmeye başlanmıştır. Bu tarihten sonra araştırmalar 1980'lerin başlarına kadar bir gelişme sağlayamamış, bu tarihten itibaren hızlanan bir ivmeyle araştırma ve uygulama fırsatı bulmuştur. Üst yönetimin lojistiğe olan ilgisi ise 1950-1960 yılları arasında toplam maliyetler içerisindeki lojistik maliyetlerin önemini anlamalarıyla

ortaya çıkmıştır. 1980'lerden itibaren işletmeler, klasik yönetimin değişmesi gerektiğinin farkına varmış ve bu konuda lojistik faaliyetleri de içerisine alan atılımlar yapılmış, gelişerek günümüze kadar gelmiştir (Orhan, 2014: 8-10).

Tablo 1.2.Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

I. DÖNEM	II. DÖNEM	III. DÖNEM	IV. DÖNEM
İlkel Lojistik	Askeri Lojistik	Ticaret Lojistiği	Modern Lojistik
Planlamanın olmadığı, üretim faaliyetlerinin ön planda olduğu, depolama ve dağıtım gibi operasyonel faaliyetlerde neredeyse hiçbir kontrolün sağlanmadığı ilk lojistik faaliyetler başlamıştır.	Bu dönem, başarının sürdürülebilirliği için askeri malzemelerin teminini, tedarikini, depolanmasını, ulaştırılmasını, dağıtılmasını, bakımını, tamirini, tahliyesini içeren işlemlerin tümünü kapsamaktadır.	Ticari alanda, teknolojik ve ekonomik ihtiyaçların hızla değişmesiyle lojistiğin tüm faaliyetlerini içeren yeni oluşumlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönem, materyal yönetimi ile fiziksel dağıtım bağlantısını da kapsamaktadır.	Lojistik faaliyetlerin modernizasyonu sonucunda, yönetsel ve operasyonel düzeyde uygulanmaya başlanmıştır. <u>Yönetsel Lojistik</u> -Tedarik lojistiği -Lojistik yönetimi <u>Operasyonel Lojistik</u> -Materyal yönetimi -Üretim-operasyon yönetimi -Dağıtım yönetimi

Kaynak: Çekerol, 2013: 6.

Tüm bu gelişmeler neticesinde modern anlamdaki lojistiğin ortaya çıkmasına etki eden faktörler (Acar ve Köseoğlu, 2016: 5);

- Yatırım gereksinimini azaltma kaygısı içindeki işletmelerin temel yetenek alanına odaklanarak uzmanlaşma isteği neticesinde tüm faaliyetlerini kendi bünyelerinde yapma arzusundan vazgeçmeleri ve diğer işletmelerle birlikte faaliyet göstermeye yönelmeleri,
- Ölçekleri büyütürken fiyat avantajı yaratmak isteyen işletmelerin verimsiz faaliyetlerden uzaklaşmaları,
- Müşteri memnuniyetini artırmak isteyen işletmelerin müşterilerine çabuk yanıt verme arzusu,

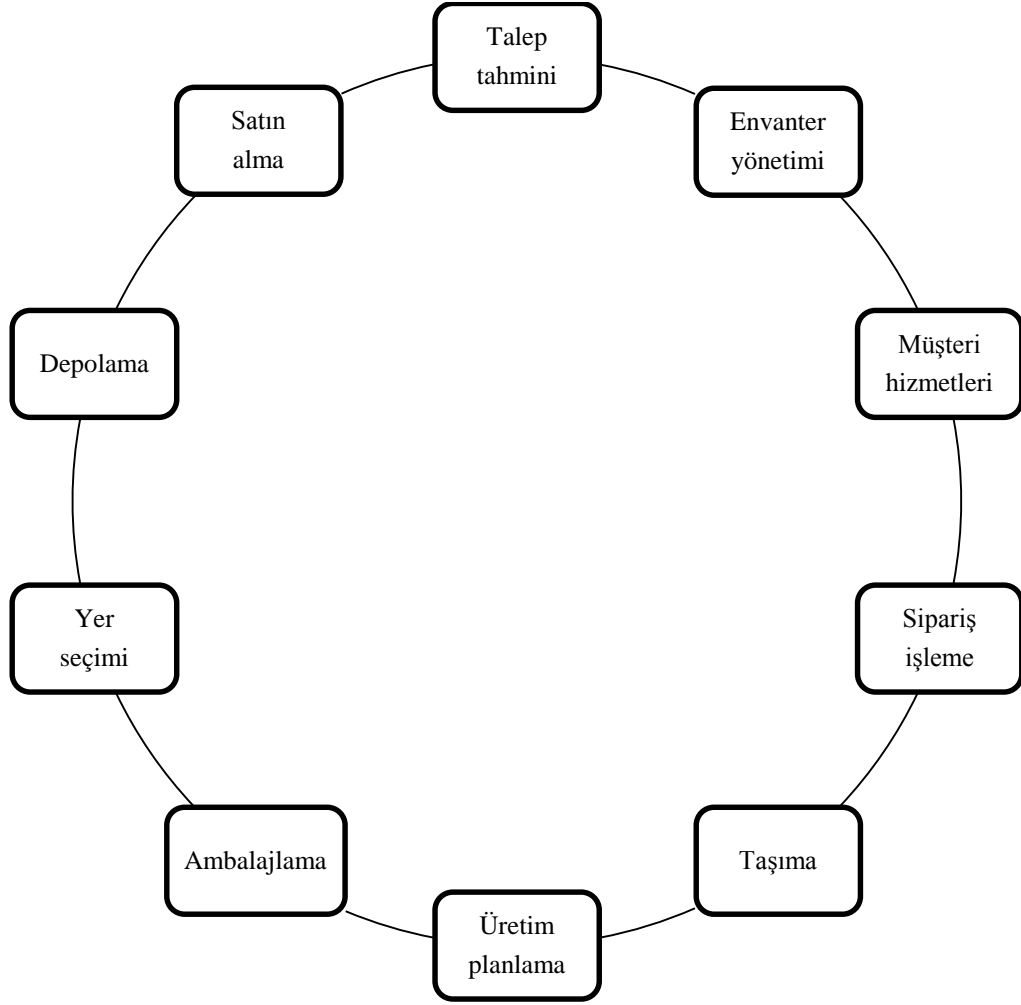
- İş gelişmesi yaratılarak yeni teknolojileri uygulamak isteyen işletmelerin yatırımlarını belli alanlara odaklarken, diğer faaliyetlerini işi en iyi yapandan temin etmeye çalışmaları,
- İşçi problemlerini azaltmak isteyen işletmelerin küçülmeye giderek bazı faaliyetlerini dışarıdan temin etmeleridir.

1.4.Lojistik Faaliyetler

Lojistik süreç, müşterinin sipariş ettiği ürünlerin müşteriye ulaştırılması akışını izler. Bu süreçte gerçekleştirilen bir takım faaliyetler vardır. Lojistik faaliyetler geçmişte işletme fonksiyonlarını destekleyici veya tamamlayıcı faaliyetler iken günümüzde işletmelerin temel fonksiyonlarından biri haline gelmiştir.

Lojistik yönetimi faaliyetleri, gelen ve giden malların taşınmasının yönetimi, filo yönetimi, depolama, malzeme elleçleme, siparişlerin yerine getirilmesi, lojistik şebeke tasarımı, stok yönetimi, arz ve talep planlamaları ve üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar ile ilişkilerin yönetimini içerir. Lojistik, malzeme ve hizmetlerin kaynaklarının bulunmasını, tedariklerinin yapılmasını, üretim planları yapılmasını, son montaj ve paketlenme işlemlerini ve müşteri hizmetlerini kapsar. Her seviyedeki (stratejik, operasyonel ve taktik) planlarda mutlaka lojistik faaliyetler bulunur. Lojistik birleştirici, entegre edici bir fonksiyondur. Satış, pazarlama, üretim, finansman ve bilişim faaliyetlerini birbirine bağlar; bu fonksiyonların kesintisiz yürütülebilmesi için gereken lojistik operasyonların optimizasyonunu sağlar (Nebol, 2016: 9-10).

Önceleri sadece ulaşım ve depolamadan oluşan lojistik faaliyetler ticarete ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle günümüzde daha fazla faaliyeti kapsamaktadır.



Kaynak: Tekin, 2013: 22-23.

Şekil 1.2. Lojistik Faaliyetler

1.4.1.Talep Tahmini

Talep tahmini lojistik sürecin ilk adımını oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar doğrultusunda müşteriler tarafından verilecek olan siparişin tahmin edilmesiyle süreç planlanır ve üretim için gerekli olan girdiler temin edilir. Talebin doğru tahmin edilmesi gecikmeleri önler ve maliyetleri aşağı çekerek işletmeye maliyet avantajı kazandırır.

Talep tahmini, belli bir zaman aralığında müşterilerin işletmeden talep edebileceği mamul miktarı ile bu mamulün üretimi için gerekli olan hammadde ve malzeme miktarının önceden belirlenmesi işidir. Talep tahmini için değişik yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler arasında anket benzeri direkt yöntemler kullanılabildiği

gibi zaman serileri analizi, en küçük kareler yöntemi, regresyon analizi ve korelasyon yöntemi gibi indirekt yöntemler de kullanılabilir (Deran vd., 2014: 24).

Talep, belli bir zamanda belli bir yerde, belli bir miktarda ve belli bir fiyattan satın alınmak istenen mal ve hizmet miktarıdır. Talep tek başına istemek olarak ifade edilse de ekonomik anlamda satın alma gücüyle birleşerek ortaya çıkması gerekmektedir (Korucuk vd., 2015: 16).

İşletmelerin hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda planları vardır. İşletmeler müşterilerin taleplerini tahmin etmeden bu planları oluşturamazlar. Talebin doğru tahmin edilebilmesi için bilgi iletişiminin doğru şekilde yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde, talep tahmininin az olması müşteri memnuniyetsizliğine, fazla olması ise gereksiz maliyetlere yol açacaktır.

İşletmeler kısa, orta ve uzun vadede tahminlerde bulunarak faaliyetlerini bu doğrultuda şekillendirmektedirler. Kısa vadeli tahminler, genellikle günlük veya haftalık tahminler olup işletme içerisinde rutin faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için oluşturulurlar. Orta vadeli tahminler, tedarik süresinin uzun ve karmaşık, belirsizliğin biraz daha fazla olduğu durumlarda işletme amaçlarına hizmet ederler. Uzun vadeli tahminler ise, daha stratejik konulara odaklanıp (yeni yatırım, gayrimenkul ve makine alımı) işletmenin uzun süreli büyümesi amacıyla hizmet ederler (Korucuk, vd., 2015: 17).

1.4.2.Envanter Yönetimi

Envanter, üretim için oluşturulmuş bir sistemde üretim sürecine doğrudan veya dolaylı olarak dâhil olan tüm fiziksel varlık ve ürünler olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi stoklar hammadde, yarı mamul, mamul, hazır parçalar ve yardımcı malzemelerden oluşmaktadır (Korucuk vd., 2015: 17).

İşletmeler taleplerde meydana gelebilecek değişimler veya üretimde yaşanabilecek aksiliklere karşı stok bulundurmaktadırlar. Bu stokların getirmiş olduğu maliyetler genel maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadırlar. Ancak müşteri kaybının sebep olacağı zarar daha fazla olduğundan işletmeler böyle bir durumla karşılaşmamak için stok bulundurmaktadırlar.

Stokların az olması gibi gerekenden fazla olması da işletmelere zarar vermektedir. Ürünler stoklarda beklerken bozulabilir, eskiyebilir ve modası geçebilir. Bu gibi durumlarda işletmeler hem fazladan stok maliyetine katlanmakta hem de ürünlerin satılamayacak duruma gelmelerinden dolayı zarara uğramaktadırlar. Böyle olumsuzluklarla karşılaşmamak için işletmeler, talepler doğrultusunda optimum oranda stok bulundurmaldırlar.

Envanter yönetimi; hangi ürünün/ürün grubunun envantere alınacağı, ne zaman sipariş verileceği ve verilecek sipariş miktarının ne olması gerektiğinin belirlenmesini içermektedir (Gürdal, 2006: 16).

Envanter yönetimi üretim sürecinde kullanılacak hammadde, yarı mamul, parça ve çeşitli diğer malzemelerin tedariki veya satın alma işlerinin süreç içerisindeki akışlarının sağlanması faaliyetlerinin yönetimidir. Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP I), üretim kaynakları planlaması (MRP II), esnek üretim sistemleri (FMS), tam zamanında üretim sistemi (JIT-TZÜ), kurumsal kaynak planlaması (ERP) gibi üretim planlama ve kontrolüne yönelik yaklaşımlar envanter yönetiminde kullanılmaktadır (Kayabaşı, 2010: 97).

1.4.3.Müşteri Hizmetleri

Müşteri memnuniyeti kavramının önem kazanmasıyla birlikte müşteriye sunulan hizmetler de işletmelerin temel faaliyetlerinden biri haline gelmiştir. Müşteri hizmetleri, lojistik sistemde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin müşterilere sunulma aşaması olduğundan işletmeler için oldukça önemlidir.

Servis desteği, yerleşim, geri dönen malların değerlendirilmesi, mal kurtarma ile müşteri şikâyet ve taleplerinin değerlendirilmesi lojistik iş akışında sunulan müşteri hizmetleri arasında yer almaktadır (Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 127).

Müşterilerin lojistik faaliyetlerden beklentileri (Korucuk vd., 2015: 20);

- Düşük maliyet,
- Zamanında ve eksiksiz teslim,
- İyi bir hizmet kalitesi,
- Kontrol ve takip şeklinde sıralanabilir.

Müşteriye ürünün sunum aşamasında ve satış sonrasında sunulan hizmetler ne kadar iyi olursa müşteri memnuniyeti de o kadar yüksek olacak ve bu durum işletmeye uzun dönemde rekabet avantajı sağlayacaktır.

1.4.4.Sipariş İşleme

Sipariş işleme, verilen ve alınan siparişlerin kaydının düzenli bir biçimde tutulması, bu kayıtların ilgilileri uyaracak programlar ile desteklenmesidir (Küçük, 2012: 63).

Sipariş işlemenin temel amacı, alınan siparişlerin en kısa sürede müşteriye ulaştırılmasıdır. Bu şekilde işletme kendisine farklı bir rekabet avantajı yaratmış olacaktır. Sipariş döngüsü; planlama, sipariş iletimi, sipariş süreçleme, sipariş toplama ve siparişlerin teslimi aşamalarından oluşmaktadır (Kayabaşı, 2010: 99).

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için sipariş işleme sürecinin doğru bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İlgili birimler arasındaki bilgi alışverişinin hatasız ve eksiksiz olmasına özen gösterilmelidir. Bunun yanı sıra siparişin alınmasıyla siparişin teslim edilmesi arasındaki süreç ne kadar kısa olursa müşteri memnuniyeti de o kadar fazla olacaktır.

1.4.5.Taşıma

Taşıma temel olarak ürünlerin üreticiden tüketiciye doğru hareketi olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda taşıma faaliyetleri ise; müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi amacı ile üretilen malların ihtiyaç duyulan bölge ve merkezlere zamanında ulaştırılmasıdır (Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 124).

Müşteriler sipariş verdikleri ürünün, belirledikleri yer ve zamanda kendilerine ulaştırılmasını isterler. Bu süreçte gerçekleştirilen tüm faaliyetler taşıma faaliyetlerini oluşturur.

Taşıma faaliyetleri denilince ilk olarak akla ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılması gelse de taşıma işlemi sadece üreticiden tüketiciye doğru olmaz. Üretim için gerekli olan malzeme ve hammaddelerin üretim alanına veya depoya taşınması da taşıma faaliyetlerinin içerisinde yer alır.

Taşıma faaliyetleri lojistik sistemin son aşaması olduğu ve maliyetlerin büyük bir kısmını oluşturduğu için oldukça önemlidir. Bu nedenle faaliyete konu olan ürünün türüne, miktarına ve taşınacak yerin mesafesine göre uygun bir taşımacılık sistemi belirlenmelidir. Taşıma faaliyetleri karayolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, denizyolu taşımacılığı ve son zamanlarda yaygınlaşan boru hattı taşımacılığı olmak üzere beş türden oluşmaktadır (Orhan, 2014: 28-29). Bu taşımacılık türlerinden biri kullanılacağı gibi birkaçı da birlikte kullanılabilir.

Uygun taşımacılık türü seçilirken birçok etken göz önünde bulundurulmalıdır. Taşımacılık türlerinin özellikleri aşağıdaki gibidir (Orhan, 2014: 28-29).

Karayolu Taşımacılığı: Ücret bakımından deniz ve hava yolu taşımacılığının ortasında bulunan ve en yaygın kullanım alanına sahip taşımacılık türüdür. Genellikle mamul ve yarı mamuller bu yolla taşınır.

Havayolu Taşımacılığı: Ücret bakımından en yüksek fakat hız bakımından en hızlı taşımacılık türüdür. Ayrıca diğer taşıma türlerine göre daha az risklidir. Bu nedenle değer-yoğun ürünlerin taşınmasında bu tür tercih edilmektedir.

Demiryolu Taşımacılığı: Ücret bakımında karayolundan ucuz fakat denizyolundan daha pahalı bir taşımacılık türüdür. Genellikle hammaddelerin taşınmasında bu yol tercih edilmektedir.

Denizyolu Taşımacılığı: Ücret bakımından en düşük fakat taşıma hızı bakımından en yavaş olan taşıma biçimidir. Taşıma riski bakımından karayolu taşımacılığından daha az risklidir. Bu taşıma türü ile en çok kütlesi büyük ve değeri düşük ürünler taşınmaktadır.

Boru Hattı Taşımacılığı: Petrol ve gazların taşınmasında kullanılan ve giderek yaygınlaşan bir taşımacılık türüdür.

Ürünün tüketiciye ulaştırılmasında bu taşımacılık türlerinin sadece biri kullanılabileceği gibi birden fazlası da kullanılabilir.

1.4.6. Üretim Planlama

Üretim planlama, gelecekteki üretim işlemlerinin sınırlarını ve düzeylerini belirleyen bir faktördür (Tekin, 2013: 315). Bu süreçte üretilecek miktar için gerekli

olan girdiler etkili bir şekilde planlanır ve üretim eksiksiz olarak gerçekleştirilir. Burada temel hedef süreçte oluşacak gecikmeleri yok etmek ve maliyet avantajı sağlamaktır.

Üretim planlamanın doğru yapılabilmesi için müşterilerin taleplerinin doğru tahmin edilmesi gerekmektedir. İşletme içerisindeki ilgili birimler arasında gerçekleştirilen bilgi alışverişi ile talepler doğru belirlenmelidir. Buna bağlı olarak üretim planlaması verimli bir şekilde yapılırsa işletme maliyet avantajı kazanacaktır. Son zamanlarda yaygınlaşan bilgisayar destekli programlarla üretim planlama faaliyetleri daha verimli yapılmaktadır.

1.4.7.Ambalajlama

Tüketicilerin üründen ve işletmelerden beklentilerinin artması, çevreye verilen önemin her geçen gün artması ve maliyet gibi konular işletmelerin ambalajlama konusuna yoğunlaşmalarına sebep olmuştur.

Üretilen ürünün, tüketiciye hasarsız bir şekilde ulaşması gerekmektedir. Bu nedenle kullanılacak olan ambalaj büyük önem taşımaktadır. Ürün sıcaklık ve soğukluk gibi faktörlerden etkilenir bir tür ise ambalajın önemi daha da artacaktır. Ambalaj, ürünün maliyeti ve kalitesi üzerinde oldukça etkilidir. Ambalajlanan ürünün türüne göre en uygun ambalaj belirlenmelidir. Aksi takdirde üretici ciddi maliyetlere katlanmak zorunda kalabilir. Ambalajlamanın envanter yönetimi ve depolama faaliyetlerine de katkısı önemli derecededir. Akışkan olan veya çok küçük olan ürünlerin ambalaj olmadan depolanması ve envanter yönetimi oldukça zordur. Ambalajlama bu bağlamda özellikle gıda ve deterjan ürünlerinin stoklanmasında işletmelere kolaylık sağlamaktadır.

Ambalajlama ile ilgili dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise kullanılan ambalajın çevreye dost olmasıdır. Çevreye verilen önemin artmasıyla birlikte bu konu da giderek önemli bir hal almıştır. Kullanılan ambalaj türünün geri dönüştürülebilir olmasına özen gösterilmelidir.

1.4.8. Tesis (Yer) Seçimi

Üretim tesisinin seçimi işletmeler için önemli bir karardır. Yer seçimi büyük maliyetler oluşturduğundan ve yanlış tercihin işletmeye çok daha fazla maliyet

getireceğinden bu karar alınırken tüm faktörler göz önünde bulundurulup en doğru seçim yapılmalıdır.

Doğru yer seçimi işletmeye maliyet avantajının yanı sıra müşteri memnuniyeti de sağlamaktadır. Müşteriler talep ettikleri ürünlere hızlı ve kolay bir şekilde, istedikleri yer ve zamanda ulaşmak istemektedirler. Yer seçimi yapılırken de müşterinin bu istekleri göz önünde bulundurularak seçim yapılmalıdır. Aksi takdirde müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kaybı ile karşı karşıya kalınacaktır.

Yer seçimi kavramına depolar, dağıtım merkezleri ve antrepoların seçimi de girmektedir. Depolar hammadde, yarı tamamlanmış ve tamamlanmış mamullerin bekletildiği, bulundurduğu işletme bünyesindeki yerlerdir. Dağıtım merkezinin fonksiyonu, bir taraftan üretim için gerekli tüm kaynakların üretim sahalarına, diğer yandan da büyük miktarlarda ve müşteri siparişlerine göre düzenlenmiş nihai ürünlerin pazara olan hareketine kolaylık sağlamaktır. Antrepolar ise, mal ve eşyanın miktar, kalite ve özelliklerinin incelenip, kıymet tespitinin yapıldığı ve uygun şartlarda korunmalarının gerçekleştirildiği, gümrüklü sahalarda kurulan, Gümrük Kanunu ve Gümrük Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen özellikleri taşıyan yerler olarak uluslararası lojistik iş akışında ara noktalardan biridir (Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 125).

1.4.9. Depolama

İşletmelerin temel amacı müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Müşteriler ise taleplerine istedikleri yer ve zamanda eksiksiz olarak ulaşmak istemektedirler. İşletme, müşteriye istediği ürünü zamanında ve eksiksiz olarak sunmazsa müşteri kaybı yaşayacaktır. Bu nedenle işletmeler taleplerde meydana gelen değişiklikler veya üretimde yaşanabilecek aksiliklere karşı doğru bir depolama sistemi oluşturmalıdırlar.

Depoların temel görevi, kullanılmadığı dönemlerde malzeme ve ürün stoklarının bekletilmesi ve muhafaza edilmesidir. Bunun yanı sıra stoklanmak üzere gelen malların teslim alınması, saklanması ve korunması, malların ayrıştırılması, sevk edilmek üzere miktar ve tür olarak seçilmesi ve sevkiyata hazırlanması, sevk edilmesi gibi birçok görevi vardır. Ayrıca depolar büyük miktarlar halinde gelen malları daha küçük miktarlara ayırarak küçük miktarlar halinde depodan çıkmalarını sağlar. Aynı şekilde

depolar asorti ve birleşme işlemini de gerçekleştirirler. Farklı üreticilerden, farklı zamanlarda alınan farklı mallar, depolarda daha küçük miktarlara ayrıldıktan sonra, depodan beraberce çıkarlar (Nebol, 2016: 13-14).

Depolama kararları verilirken oluşturulacak depoların işletmeye ve tüketiciye değer yaratacak şekilde kurulmasına dikkat edilmelidir. Seçilen depolar hem üretimin gerçekleştiği tesise hem de dağıtım merkezine yakın olmalıdır. Aksi takdirde işletmenin ulaşım maliyetleri yükselecektir. Ayrıca depolanacak olan ürünün özellikleri de dikkate alınmalıdır. Ürün bozulma ve yıpranmaya elverişli ise depolar bunu önleyecek şekilde düzenlenmelidir.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte depoların işlev alanları da gelişmiştir. Depolama temel olarak dört işleve sahiptir ve bu operasyonlar tedarik zinciri içerisinde lojistik hizmetlerin değer kazanmasına yardımcı olurlar. Bu işlevler aşağıdaki gibidir (Gürdal, 2006: 17-18).

- 1. Toplama/Yığıma:** Ürünlerin stoklama ya da çapraz sevkiyat amacıyla alınmasıdır.
- 2. Tasnifleme:** Aynı tipteki ürünlerin bir araya konulmasıdır.
- 3. Ayırma:** Siparişlere göre ürünlerin ayrılmasıdır.
- 4. Çeşitlendirme:** Çoklu ürün gruplarıyla müşteri siparişlerinin oluşturulmasıdır.

1.4.10.Satın Alma

Satın alma, gereksinimleri karşılamak için gerekli hammadde, yardımcı madde ve ekipmanların en uygun koşullarda bulunması, üretimin aksamadan yapılması ve kaliteli ürünlerin üretilmesi için tedarik kaynakları ile gerekli ilişkilerin kurulması, tedarik kaynaklarının seçimi, satın alma zamanlarının ve miktarlarının belirlenerek verimli bir şekilde yerine getirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Kayabaşı, 2010: 110).

İşletmeler, genellikle üretim için gerekli olan girdileri işletme dışındaki tedarikçilerden temin ederler. Satın alma süreci talep tahmini ile başlar. Bu tahminler doğrultusunda pazar araştırılır ve maliyeti en az olan tedarikçi seçilir. Üretimin aksamaması ve istenilen özelliklerde ürün üretilebilmesi için satın alınan girdilerin

zaman kaybetmeden temin edilmesi ve bu girdilerin ürün kalitesinde eksiklik yaratmayacak şekilde olması gerekmektedir.

1.4.11.Diğer Faaliyetler

Lojistiğin bahsedilen temel faaliyetlerinin yanı sıra bu faaliyetlere destek niteliğinde olan yardımcı faaliyetleri de mevcuttur.

Gümrükleme: Ulusal sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte gelişen uluslararası ticarete önemli bir yere sahip olan faaliyet türüdür. Her ülkenin kendine ait gümrük mevzuatı bulunmaktadır. Ticari ilişki içerisinde bulunulan ülkelerin mevzuatları sürekli takip edilmelidir. Aksi takdirde mevzuata aykırı yapılacak faaliyetler suç teşkil etmektedir. Ayrıca gümrükte yaşanabilecek sıkıntılardan dolayı ürünler bekletilebilir veya geri gönderilebilir, bu durum işletmeye ciddi maliyetler getirebilir. Bu gibi sorunlarla karşılaşmamak için bu konu üzerinde özenle durulmalıdır.

Sigortalama: Sigortalama da genellikle dış ticarete üzerinde durulması gereken bir faaliyettir. Dış ticarete sigortalama zorunludur. Taraflar arasında yapılacak anlaşma ile sigortalamanın detayları şekillendirilmelidir.

Elleçleme: 4458 sayılı Gümrük Kanunu'na göre elleçleme deyimi, gümrük gözetimi altındaki eşyanın asli niteliklerini değiştirmeden istiflenmesi, yerinin değiştirilmesi, büyük kaplardan küçük kaplara aktarılması, kapların yenilenmesi veya tamiri, havalandırılması, kalburlanması, karıştırılması ve benzeri işlemleri ifade eder (Korucuk vd., 2015: 21). Elleçleme faaliyetleri elle veya makinelerle yapılabilmektedir. Ancak teknolojinin gelişmesiyle birlikte her bir faaliyet için tasarlanmış makineler mevcuttur. Lojistik birimi, elleçleme faaliyetine uygun makineyi seçerek süreci gerçekleştirmelidir.

1.5.Lojistiğin Önemi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra her alanda olduğu gibi işletmecilikte de bir takım değişim ve gelişmeler meydana gelmiştir. Küreselleşmenin de etkisiyle rekabetin boyutu artmış ve eskiden üretim, kar ve kaliteden oluşan rekabet fonksiyonlarının yerini müşteri memnuniyeti almıştır. Bu bağlamda müşteri ile üretici arasındaki köprüyü lojistiğin oluşturması ve lojistik maliyetlerinin işletme maliyetleri içerisindeki oranının giderek artması lojistiğe verilen önemi de artırmıştır.

Ulusal sınırların ortadan kalkması ile birlikte ticaret uluslararası boyutlara taşınmış, işletme sayıları artmış, mevcut işletmeler büyümüş ve rekabetin boyutu artmıştır. İşletmeler, müşteri memnuniyeti sağlamak için müşteri taleplerini bir yerden başka bir yere taşımak zorunda kalmışlardır. Bunun için ise etkili ve verimli bir lojistik sistem kurulması gerekmiştir.

Küreselleşme ile birlikte müşteri kavramı işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır. Mevcut müşterileri memnun etmek ve yeni müşteriler kazanmak işletmeler için temel hedef haline gelmiştir. İşletme sayılarının artmasıyla birlikte müşteriler, taleplerine uygun olarak üretilen ürünleri istedikleri zaman ve mekânda en hızlı sunan işletmeyi tercih etmektedirler. Bu da ancak doğru bir şekilde kurulmuş lojistik sistem ile mümkündür. Taleplerin belirlenmesi, bu talepler doğrultusunda ürünlerin üretilmesi, bu ürünlerin müşteriye ulaştırılması bu sistem ile gerçekleşmektedir. Diğer birçok sistem gibi lojistik sistem de açık sistemdir ve çevresinde meydana gelen değişim ve gelişmelerden etkilenmektedir. Teknolojinin sürekli gelişmesi ve üretimin bir parçası haline gelmesi değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmeler bu değişim ve gelişmeleri sürekli takip etmeli ve bu doğrultuda lojistik süreci iyileştirmelidir.

Yapılan bir faaliyetin müşteri memnuniyeti sağlanması için o faaliyetin müşteriye bir fayda sağlanması gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte hem işletme açısından hem de müşteri açısından değer yaratan faaliyetler daha çok önem kazanmaya başlamış, değer yaratmayan faaliyetler ortadan kaldırılmıştır. Lojistik faaliyetler, bir yandan ürünleri müşterilere istedikleri zaman ve mekânda sunarak yer ve zaman faydası sağlarken diğer yandan müşteri memnuniyeti sağlayarak işletmeye değer yaratmaktadır. Bir ürüne ne kadar çok değer katılırsa müşteri memnuniyeti de o kadar artacaktır. Ancak müşterinin bu değer getireceği maliyete katlanmaya istekli olup olmadığına da dikkat edilmelidir.

Lojistik sadece bir faaliyet veya maliyet kalemi değildir. Lojistik birçok faaliyetten oluşan bir süreçtir. Lojistik faaliyetlerde yaşanacak olan aksaklıklar sadece lojistik birimini değil işletmenin diğer birimlerini de etkilenmektedir. Bu nedenle lojistikte meydana gelen olumlu ve olumsuz tüm durumlar işletmenin performansını da etkilemektedir.

1.5.1.Lojistiğin Ekonomi Açısından Önemi

Ticarette ulusal sınırların ortadan kalkması, mevcut işletmelerin büyüyerek uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi ve yeni işletmelerin kurulmasıyla rekabetin artması lojistiğe verilen önemi de artırmıştır. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi üzerindeki temel faktör ekonomidir. Ekonomisi iyi olan bir ülke sosyal, politik ve kültürel anlamda da gelişmiştir. Bunun yanı sıra bu faktörlerin belirli bir düzeyde olması o ülkede yaşayan bireylerin yaşam kalitesini de yükseltmektedir. Bir ülkenin ekonomisine birçok fonksiyon etki etmektedir. Bunlardan birisi de lojistikdir. Özellikle uluslararası ticarete kullanılan lojistik, ülkenin ekonomisine ve dolayısıyla o ülkede yaşayan insanların refah düzeylerine etki etmektedir.

İşletmelerin büyümesi ve faaliyet alanlarını genişletmesi sadece yerel pazarlarda değil uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermelerini sağlamıştır. Mesafelerin uzun olması, yurt dışında başarılı firmalarla rekabet etme ve maliyetleri azaltarak rekabet gücünün yükseltmek istenmesi işletmeleri lojistiğe yönlendirmiştir.

Lojistik faaliyetler mal veya hizmet üreten her işletmede olduğu için işletme ekonomisine ve dolayısıyla ülke ekonomisine katkısı büyüktür. Bu faaliyetlerin ekonomi içerisinde yerinin gittikçe artması bu sektöre yapılan yatırımları da artırmaktadır.

Lojistik sektörde uluslararası rekabet gücünü belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler mikro ekonomik ve makro ekonomik olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Mikro ekonomik faktörler kapsamında üretim maliyeti, fiyat, hizmet kalitesi yer alırken; makro ekonomik faktörleri döviz kurları, hükümet politikaları, politik istikrar, fiziksel altyapı ve işgücü altyapısına yatırım oluşturmaktadır (Korucuk vd., 2015: 6).

Türkiye sahip olduğu coğrafik ve stratejik konumu ile üç tarafı denizlerle kaplı olan, birçok ülkeye komşu olan, Asya ve Avrupa'yı birbirine bağlayan bir ülkedir. Bunun yanı sıra havayolu, denizyolu, demiryolu ve karayollarının önemli geçiş güzergâhlarına sahiptir. Tüm bu özelliklerinden dolayı lojistik açıdan büyük bir öneme sahiptir.

1.5.2.Lojistiğin İşletme Açısından Önemi

Küreselleşme ile birlikte müşteri memnuniyeti kavramı işletmelerin temel hedefi haline gelmiştir. Müşteriler ise aynı standartta ürün üreten işletmelerden en hızlı olanını tercih etmektedirler. Bu nedenle işletmeler lojistik faaliyetlere daha çok önem vermeye başlamışlardır. Doğru kurulmuş bir lojistik sistem işletmeye hız ve maliyet avantajı ile rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Geniş bir alana yayılan lojistik süreçlerin doğru planlanması ile işletmeler (Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 66);

- Maliyet ve zaman yönetiminde etkinliklerini artırmakta,
- Ürünün nihai noktaya istenilen standartlarda ve kalitede ulaşmasındaki engellerin en aza indirilmesine bağlı kazanım elde etmekte,
- Değişen ve gelişen koşullara uygun alternatif çözüm yollarının artması gibi olumlu sonuçları ile başarı performanslarını yükseltebilmektedirler.

Etkin bir lojistik süreç müşterinin ürünü talep etmesiyle başlayıp ürünün müşteriye teslimi ile sona erer. Bu süreçte yapılan her bir faaliyette maliyeti minimum seviyede tutmaya özen gösterilmelidir. Çünkü işletmeler, müşteri memnuniyetinin yanında maliyet avantajı sağlayabildikleri takdirde rakiplerinin önüne geçeceklerdir. Bu süreç birden çok fonksiyonu kapsadığı ve tüm işletmeyi ilgilendirdiği için bu süreçte birimler arasındaki bilgi akışı da doğru ve eksiksiz olmalıdır.

Müşteriler sipariş verdiklerinde işletmeler o ürünü müşteriye istedikleri şartlarda sağlamakla yükümlüdür. Ürünün yeterli miktarda olmaması veya müşterinin istediği şartlarda olmaması müşteri ve pazar kaybına sebep olacaktır. Bu gibi sorunlarla karşılaşmamak için işletmeler doğru bir lojistik sistem kurmalı ve etkili bir şekilde uygulamalıdır. Lojistik sistem üretim için gerekli girdileri, müşteri talepleri doğrultusunda üretilen ürünlerin paketlenmesini ve müşteri istediği zaman ona iletilecek şekilde depolanmasını ve son olarak ürünü müşterinin istediği yer ve zamanda ulaştırılmasını sağlar.

Tüm bunlar doğrultusunda lojistik faaliyetlerin işletmeye olan yararları aşağıda özetlenmiştir (Acar ve Köseoğlu, 2016: 28-30).

- Lojistik, işletmeye maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı sağlar.
- Lojistik, yer ve zaman faydası sağlar.
- Lojistik doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru şartlarda ve doğru maliyetlerle müşteriye sunularak yaratılan tüm bu değerlerin müşteriye doğru etkin hareketini sağlar.
- Lojistik, işletme stratejisi için önemli bir işletme kaynak ve yeteneğidir.
- Lojistiğin işletmenin finansal performansı üzerinde etkisi vardır.

1.6.Lojistik Maliyetler

Lojistik faaliyetlerin işletme hedeflerine ulaşmada önem kazanmasıyla birlikte bu faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi de işletmelerin üzerinde durduğu bir konu haline gelmiştir. Lojistik faaliyetlerin eksiksiz, hatasız ve zamanında gerçekleştirilmesinin yanı sıra rekabet avantajı elde edebilmek için bu faaliyetlerin maliyetlerinin de minimum seviyede olması gerekmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamalarının iki yolu vardır. Bunlardan birisi müşteri memnuniyeti iken diğeri ise işletme maliyetlerini minimum düzeye getirmektir. Söz konusu maliyetler ürün bileşenlerinden düşürülemeyeceği için üretim öncesinde ve sonrasında gerçekleştirilen maliyetlerden düşürülecektir. Lojistik maliyetler, işletmenin genel maliyetleri içerisinde büyük bir paya sahip olduğundan bu maliyetlerde meydana gelen düşüş işletme maliyetlerinin de azalmasına sebep olacak ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır.

Lojistik maliyetler, lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerdir. Bir başka ifadeyle, işletmelerde lojistik süreç içinde yer alan faaliyetler için katlanılan fedakarlıkların parasal tutarları lojistik maliyetler olarak ifade edilmektedir (Deran vd., 2014: 78).

Küreselleşme ile birlikte müşteriler talep ettikleri ürünlere birçok farklı noktadan ulaşabilir hale gelmişlerdir. İşletmeler ise taleplerinde sürekli değişiklikler olan müşterileri memnun etmeye yoğunlaşmışlardır. Böylelikle önceleri büyük miktarlarda ve tek seferde yapılan sevkiyatlar artık daha az miktarda ve çok seferde yapılır hale gelmiştir. Bu nedenle ulaştırma maliyetleri başta olmak üzere lojistik faaliyetlerin maliyetlerinde büyük artışlar meydana gelmiştir. Lojistik maliyetlerde meydana gelen

her artış işletme maliyetlerini de etkilediği için işletmeler bu maliyetleri azaltmaya yönelmişlerdir. Doğru kurulmuş ve iyi yönetilen bir lojistik sistem, hataları ve kayıpları minimuma indirecek ve böylelikle maliyetleri düşürecektir. Bu süreç bir bütün olduğundan ve bir faaliyette meydana gelen hata tüm süreci etkileyeceğinden yöneticiler süreci bir bütün olarak yönetmelidirler.

European Logistics Association and Consultancy AT Kearney'in lojistik maliyetlerle ilgili olarak yapmış olduğu araştırmada lojistik maliyetlerin artma nedenleri (Erdoğan, 2007: 33);

- Global tedariklemenin artması,
- İşletmelerde ürün farklılaştırma ve ürünlerin müşteriye uyarlanmasının artmasıyla birlikte karmaşıklığın artması,
- Müşterilerin tedarikçilerden giderek daha fazla katma değer yaratan hizmet düzeyleri talep etmeleri olarak belirtilmektedir.

Lojistik maliyetler taşıma maliyetleri, depolama maliyetleri, stok bulundurma maliyetleri ve sipariş maliyetleri olmak üzere dört başlık altında toplanabilir.

Taşıma Maliyeti: Lojistiğin taşımacılığa ilişkin maliyetleridir. Bir defada taşınan miktar veya sipariş sayısı arttıkça, pozitif ölçek ekonomilerinin etkisiyle birim taşıma maliyetleri azalacaktır (Küçük, 2012: 110). Taşıma maliyetleri ürünün ve taşımacılık türünün özelliklerine göre işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

Her bir sistemin taşıma faaliyetleri tek bileşene bağlı değildir. Yüksek oranda maliyetler üzerinde etkisi olan unsurlar (Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 102);

- Taşıma modu,
- Yükün (eşyanın) özelliği,
- Mesafe,
- Yurt içi/dışı farklılığı,
- Hacim yoğunluğu,
- Elleçleme zorluğu/kolaylığı,
- Gereklilik miktarı,
- İstiflenebilme,

- Taşımacılık ile ilgili düzenlemeler,
- Kullanılan taşıma şekli,
- Mali yükümlülükler,
- Dönüş yükü sorunu,
- İç yapılanma ile karşılama ya da dışarıdan tedarik etme olarak ifade edilebilir.

Tablo 1.3.Taşıma Türlerine Göre Sabit ve Değişken Maliyet Düzeyleri

Taşıma Türü	Sabit Maliyet	Değişken Maliyet	Genel Taşıma Konusu
Demiryolu	Yüksek	Düşük	Dökme yükler Ağır yükler Madenler
Karayolu	Düşük	Orta	Tüketim malları
Denizyolu	Orta	Düşük	Dökme yükler Madenler Kimyasallar
Havayolu	Düşük	Yüksek	Değerli mallar Acil yüklemeler
Boru Hattı	Yüksek	Düşük	Petrol Kimyasallar

Kaynak: Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 103.

İşletmeler taşıma faaliyetlerini kendi bünyelerinde oluşturdukları birimlerle gerçekleştirebilecekleri gibi dışarıdan da temin edebilmektedirler. Bu faaliyetler, sürecin müşteriye aktarılma aşaması olduğu için bu maliyetlerde yapılacak olan azaltmanın müşteriye sunulan hizmet kalitesini düşürmemesine dikkat edilmelidir. Aksi takdirde işletme müşteri ve pazar kaybına uğrayacaktır.

Depolama Maliyeti: Depolama nedeniyle katlanılan depo kirası veya kira karşılığı, ısıtma, soğutma, aydınlatma, depo görevlisi, defo, demode olma vb. giderlerdir (Küçük, 2012: 110). Bir diğer ifadeyle depolama maliyetleri, ürün için gerekli olan girdilerin üretime kadar depolanmasını ve üretimi tamamlanmış ürünlerin müşteri isteyene kadar depolanması sürecini kapsar.

Depolama maliyetleri mal sayısına ve türüne bağlı olarak değişmektedir. Geniş bir ürün yelpazesi söz konusu olduğunda toplam stok mevcudu değişmektedir. Nadiren de olsa talep edilen malların sürüm ve pazarlama konjonktürü yüksek miktarda stok gerektirebilmektedir. Bunların düşük oranda sirkülasyonu ise yüksek oranlı depolama maliyetlerine neden olmaktadır (Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 103-104). Depolama maliyeti kullanılan deponun büyüklüğüne göre de değişmektedir. Büyük depoların giderleri küçük depolara göre daha fazladır. Bunlarının yanı sıra depolama faaliyetlerinin işletme bünyesinde yapılması veya dışarıdan temin edilmesi de bu maliyetleri etkilemektedir. İşletmeler uzun süreli depo ihtiyaçları için kendi depolarını oluştururken, kısa süreli ihtiyaçları için bu hizmeti dışarıdan tedarik etmeyi tercih etmektedirler. Son zamanlarda işletmelerin sıfır stok veya tam zamanlı üretim felsefelerini benimsemeleri bu maliyetlerin azalmasına sebep olmuştur.

Stok Bulundurma Maliyeti: İşletmelerin temel hedefi müşteri memnuniyetidir ve yapılan tüm faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmektedirler. Rakiplerin çok olması müşteri kaybını kolaylaştırdığı için işletmeler müşterilerin taleplerini eksiksiz ve zamanında karşılamak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler talepte meydana gelen değişiklikler veya üretim sürecinde yaşanabilecek aksamalara karşı stok bulundurmaktadırlar. Ayrıca tek seferde fazla miktarda üretim yaparak ölçek ekonomisinden faydalanmak istemelerinden dolayı da stok oluşmaktadır. Stoktan kasıt sadece tamamlanmış ürün değildir. Üretim için gerekli olan girdiler ve kaynaklar da üretime kadar stokta tutulmaktadır.

İşletmeler stoklarında bulunduracakları ürün miktarını belirlerken dikkatli olmalıdırlar. Yetersiz stok bulundurmak üretimin aksamasına veya müşteri memnuniyetsizliğine sebep olurken, fazla stok bulundurmak bozulma ve yıpranmalara dolayısıyla yüksek maliyete sebep olacaktır. Stok yönetiminin etkili yapılabilmesi için bilgisayar destekli programlar kullanılmalıdır.

Sipariş Maliyeti: Sipariş verme, işleme ve teslim almaya ilişkin maliyetler ile bu süreçte kullanılan iletişim ve personel masrafları bu grupta yer alır. Bu maliyetlere her bir sipariş için ayrı ayrı katlanılacağından sipariş sayısı arttıkça sipariş maliyetleri de artacaktır (Küçük, 2012:110).

Sipariş lojistik sürecin başlangıç noktasıdır ve diğer tüm faaliyetler sipariş doğrultusunda gerçekleşmektedir. Siparişin doğru alınması tüm süreç açısından önemli olduğundan işletme içerisindeki iletişim ağının etkin bir şekilde işlemesi gerekmektedir. Aksi takdirde siparişte hata ve zaman kaybı gibi sorunlarla karşılaşılacak, bu da işletmeye müşteri kaybı yaşatacaktır.

Yukarıda belirtilen maliyetler, lojistik maliyetleri oluşturan temel kalemlerdir. Bunların yanı sıra birçok ek maliyet kalemleri de bulunmaktadır.

Lojistik maliyetlerin hesaplanmasında çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Ancak işletme lojistiğini, ürünlerin etkili ve verimli bir şekilde akışını sağlayan bir sistem olarak ele aldığımızda lojistik maliyetler en basit şekliyle ürünlerin işletme envanterinde tutulma maliyeti ile ürünlerin hareketini ifade eden taşıma maliyetlerinin toplamından oluşur. Bu maliyetler aşağıdaki şekilde formüle edilebilir (Acar ve Köseoğlu, 2016: 32-33):

$$\text{Lojistik Maliyetler } (C_{Loj}) = \text{Elde Tutma Maliyeti } (C_H) + \text{Taşıma Maliyeti } (C_{Transfer})$$

Bu formülde yer alan elde tutma ve taşıma maliyetini de temel bileşenlerine ayırdığımızda aşağıdaki denklemi elde ederiz:

$$\text{Elde Tutma Maliyeti } (C_H) = \text{Depolama ve Elleçleme Maliyeti } (C_W) + \text{Envanter Maliyeti } (C_I)$$

$$\text{Taşıma Maliyeti } (C_{Transfer}) = \text{Nakliye Maliyeti } (C_{Transport}) + \text{Kiralama Maliyeti } (C_B)$$

Sonuç olarak lojistik maliyet aşağıda yer alan dört temel maliyet kaleminin toplamından oluşmaktadır:

$$\text{Lojistik Maliyet } (C_{Loj}) = C_W + C_I + C_{Transport} + C_B$$

İşletmeler verimliliği artırmak için lojistik maliyetleri azaltırken faaliyetlerin etkinliğinde herhangi bir azalma yaşanmamasına dikkat edilmelidir. Yani işletme hem maliyetleri azaltacak hem de müşteriye ürünlerini doğru ve hızlı bir şekilde ulaştıracak yollar aramalıdır. Örneğin müşterilere veya dağıtım merkezlerine yakın yerlere yerleşerek hem zamandan tasarruf edip hem de taşıma maliyetlerinde azalma sağlayabilir.

1.7.Lojistik Performans

Küreselleşme ile birlikte işletmeler arasındaki rekabet artmış, müşteri memnuniyeti ile rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için lojistik faaliyetler daha önemli hale gelmiştir. Bu faaliyetlerin amaca uygun ve doğru şekilde yapılması gerekliliği ise performans ölçümlerinin yapılmasını gerekli kılmıştır. Lojistik faaliyetler birden çok birimi, faaliyeti, kişileri kısacası tüm işletmeyi ilgilendirmektedir. Bu nedenle yapılacak olan ölçümler sadece bir faaliyet için değil tüm süreci kapsayarak bütünlüklü bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Daha iyi tahminler ve planlar geliştirme

Tedarikçilerle ve müşterilerle işbirliği

Gerçek zamanlı görünürlük

Tedarik zincirinde esneklik

Kaynak: Acar ve Köseoğlu, 2016: 157.

Şekil 1.3.Temel Performans Ölçütleri Tanımlama ve İzlemenin Yararları

Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler çevrelerinde meydana gelen değişimlere daha çok duyarlı hale gelmişlerdir. Rekabet edebilmek için çevrelerinde meydana gelen gelişmeleri takip edip süreçlerini bu doğrultuda iyileştirme zorunluluğu oluşmuştur. Bunu da gerçekleştirmeleri için girdi ve çıktı verilerini belirleyip faaliyetlerin performans ölçümlerini yapmaları gerekmektedir.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte dar kapsamlı olan lojistik faaliyetler genişlemiştir. Bu durum mevcut sürecin daha karmaşık hale gelmesine sebep olmuştur. Her bir faaliyet tüm süreci etkilemekte ve faaliyetlerden birinde meydana gelen aksaklıklar sürecin tamamının aksamasına sebep olmaktadır. Performans ölçümünün

amacı, sistem içerisinde meydana gelebilecek olumsuzlukları fark ederek, büyümeden çözüme ulaştırmaktır. Bu tür ölçümler sadece bir defa değil sürekli yapılması gereken faaliyetlerdir.

İşletmelerin temel amacı, müşteri memnuniyetini sağlamak ve bunu da minimum maliyetle gerçekleştirmektir. Bunun için de lojistik sürecin etkili bir şekilde çalışması gerekmektedir. Sürecin kontrol edilip daha etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi performans ölçümlerine bağlıdır. Performans ölçümü, işletmelere geri bildirim sağlayarak hedeflerini ve buna bağlı olarak planlarını daha doğru yapmalarını sağlamaktadır.

Rekabetin lojistik faaliyetler yönlü ağırlık kazanması, bu faaliyetlerin rasyonel şekilde planlanıp uygulanmasına olan ihtiyacı giderek artırmaktadır. Bu nedenle, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik faaliyetlerin başarısının ölçülmesine ve ölçümler sonucunda elde edilecek bilgiler aracılığıyla, geri besleme sayesinde nitel ve nicel başarısızlık veya başarı belirlenmiş olacaktır (Kayabaşı, 2010: 145).

Lojistik faaliyetlerin her geçen gün öneminin artması, işletmeler için rekabetin önemli bir unsuru haline gelmesi bu sürecin ve süreç içerisindeki faaliyetlerin ölçülmesini gerekli kılmıştır. Bu ölçümler yapılırken bir takım kriterlerin kullanılması gerekmektedir.

1.7.1.Kalite

Küreselleşme ile birlikte pazar genişlemiş ve pazardaki işletmeler arasındaki rekabetin boyutu artmıştır. Tüketiciler talep ettikleri ürünlere birçok şekilde ulaşabildikleri için işletmelerin bu tüketicileri tatmin etmesi de daha zor hale gelmiştir. Tüketiciler sürekli gelişen dış çevreye uyumlu olarak fark yaratan işletmeleri tercih etmektedirler. İşletmeler de rakiplerinin önüne geçerek müşteri memnuniyeti sağlamak için değişen çevreye uyumlu olarak fark yaratmaya çalışmaktadırlar. Kalite, işletmelerin bu amacına ulaşmasında yardımcı olan önemli araçlardan biridir.

İşletmede girdilerin temininden çıktının oluşmasına kadar geçen süreç kaliteli olmalıdır. Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler müşterilerine sunmuş oldukları çıktıları ek hizmetlerle desteklemelidirler. Günümüzde kalitenin önemi her geçen gün

artmakta ve müşteri tatmini için olmazsa olmaz bir hale gelmiş bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler çevrelerinde meydana gelen değişimler doğrultusunda kalite olgusunu sürekli iyileştirerek geliştirmelidirler.

Kalite sadece üretim aşamasını değil, üretim öncesi ve sonrasını da kapsamaktadır. Üretilen ürün önceden belirlenen kalite standartlarına göre üretilmeli ve ürünün tüketiciye teslimi ile sonrasındaki faaliyetler yine bu kalite standartlarına uygun gerçekleştirilmelidir.

1.7.2.Maliyet

İşletmelerin temel hedefi müşteri memnuniyetini sağlamak olsa da işletmelerin bunu gerçekleştirirken rekabet avantajı sağlayabilmek için maliyetleri asgari seviyede tutmaları gerekmektedir.

İşletmeler, ürünlerini pazara sunmadan önce bir hedef kitle belirlerler bu hedef kitleye yönelik çalışırlar. İşletmeler sunmuş oldukları ürünlerinin satın alınmasını istiyorlarsa hedef pazardaki müşterilerin alım gücüne uygun bir fiyat belirlemeleri gerekmektedir. Bunun için ürünlerini kaliteli ve düşük maliyetle üretmeli, bu maliyetler üzerinden uygun bir fiyat belirleyerek tüketicilere sunmalıdırlar. Fiyatın yüksek olması müşterinin ürünü satın almak istemesine rağmen alamamasına ve ikame ürünlere yönelmesine sebep olacaktır. Müşteri kaybetmek istemeyen işletmeler, müşteriye fayda sağlayacak ürünü müşterinin alım gücüne uygun bir fiyatla sunmalıdır.

1.7.3.Esneklik ve Hız

İşletmeler birer açık sistemdir ve çevrelerinde meydana gelen değişimlerden etkilenmektedirler. İşletmeler çevrelerinde meydana gelen bu değişimlere uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdırlar.

Teknolojinin sürekli gelişmesi ile müşteri talepleri de değişiklik göstermektedir. İşletmeler bu değişiklikleri sürekli olarak kontrol etmeli ve faaliyetlerini bu yönde gerçekleştirmelidirler. Ayrıca üretim süreçlerini de bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilecek esneklikte oluşturmalıdırlar. Müşteriler değişken taleplerine uyum gösterebilen işletmeleri tercih ettikleri için bu değişimin gerisinde kalan işletmeler pazar kaybı yaşayacaktır.

Ticaretin uluslararası boyutlarda gerçekleşmesi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte tüketiciler istedikleri özellikteki ürünlere birçok noktadan ulaşma şansına sahip olmuşlardır. Böyle bir ortamda rakiplerinin önüne geçmek isteyen işletmeler ürünlerini en hızlı şekilde sunmak zorunda kalmışlardır. Çünkü müşteriler istedikleri ürünleri, istedikleri yer ve zamanda, en hızlı temin eden işletmeleri tercih etmektedirler. Bu nedenle hız, işletmeler için önemli bir rekabet unsurudur. İşletmeler bu noktada oluşturacakları etkin bir lojistik sistemle ürünlerini tüketicilere hızlı ve güvenilir olarak sunabileceklerdir. İşletmeler müşteri taleplerini önceden belirleyip rakiplerinden önce bu talepleri karşılayarak uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

1.7.4.Verimlilik ve Etkinlik

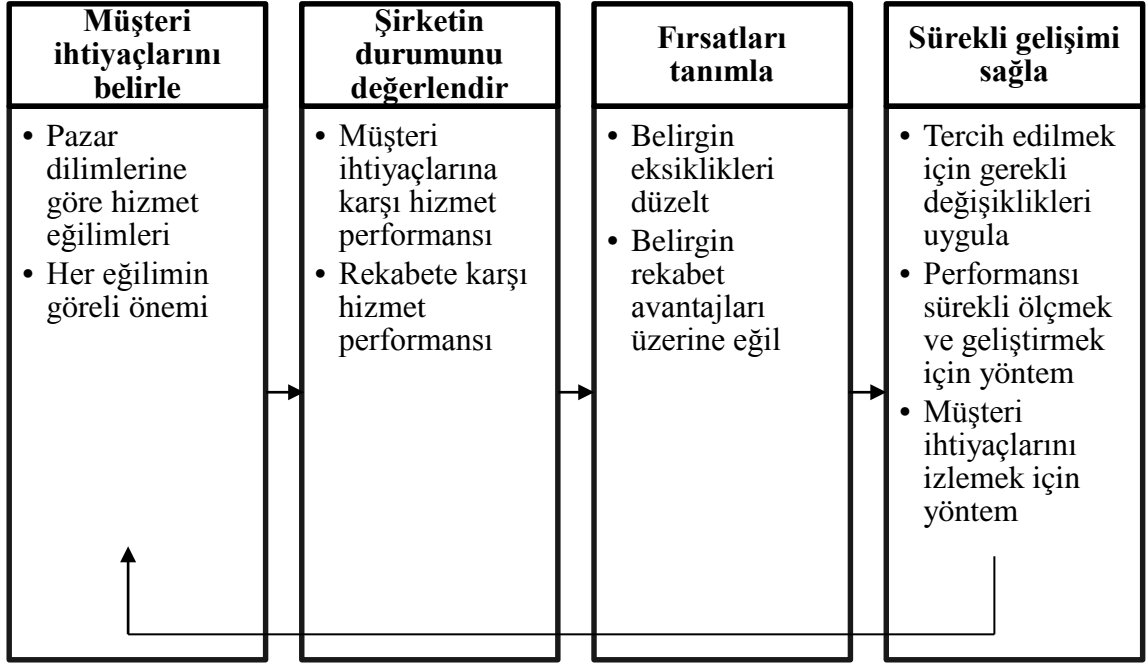
Verimlilik, işletmenin üretim sonucunda elde ettiği çıktısının, girdisine oranı olarak ifade edilmektedir. Verimlilik, işletmenin maliyetlerini doğrudan etkilediği için rekabette önemli bir faktördür. Verimliliği arttıracak etkenler bir takım araştırmalar yapılarak bulunmalıdır.

Etkinlik ise işletmenin belirlenmiş olan hedeflerine ulaşıp ulaşılmamasıyla ilgilidir. Etkinlik kavramı, belirlenen hedefler ile gerçekleştirilenler arasında kıyaslama yapılarak gerekli düzenlemeler yapılmasına olanak sağlamaktadır.

1.7.5.Müşteri Memnuniyeti

Hayatlarına devam etmek isteyen işletmeler için müşteri memnuniyeti olmazsa olmazdır. Müşterinin memnun olması içinse tatmin olması gerekmektedir. Tatmin olan müşteriler markadan, üründen, işletmeden memnun kalır ve bir sonraki alımında tekrar aynı işletmeyi tercih eder. Böylelikle müşteri bağlılığı oluşur. Bağlı olan müşteri, rakip işletmelerin reklamlarından veya kampanyalarından etkilenmez ve memnuniyetlerini belirterek işletmenin yeni müşteriler kazanmasına yardımcı olurlar.

Mevcut olan müşteriyi memnun etmek, yeni müşteri kazanmaktan her zaman daha kolaydır. Bu nedenle işletmeler öncelikle mevcut müşterilerini tatmin etmek için çalışmalıdırlar. Müşteri tatmin olursa işletmeye karşı sadık hale gelir. Bu tür müşteriler fiyatlarda meydana gelen değişikliklerden etkilenmez ve sürekli satın alma gerçekleştirirler. Bu müşterileri tatmin etmek her zaman daha kolay olduğundan işletmeler, bu müşterilerine ek değerler sunarak onları memnun etmeye çalışmalıdırlar.



Kaynak: Orhan, 2014: 87.

Şekil 1.4.Müşteri Hizmeti Geliştirme Çevrimi

1.8.Lojistik İle İlgili Kavramlar

Lojistik ile ilgili yapılan çalışmalarda karşılaşılan bir takım kavramlar mevcuttur. Bu bölümde bu kavramların neler olduğu tanımlanarak lojistiği daha geniş kapsamlı öğrenmek adına bilgiler verilecektir.

1.8.1.Tersine Lojistik

İşletme sayılarının artması ve köylerden kentlere göçlerin yoğunlaşmasıyla birlikte doğal kaynaklar hızlı bir şekilde tükenmiş ve çevreye zarar verir hale gelmiştir. Çevre sorunlarının insanların hayat kalitesinde düşüşe sebep olmasından dolayı işletmeler ve hükümetler bunu azaltmaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bunun yanı sıra sosyal sorumluluk, çevreye duyarlı işletme imajı oluşturma çabası ve müşteri memnuniyeti sağlama isteği işletmeleri tersine lojistiğe yönlendirmiştir.

Tablo 1.4.Örnek Geri Dönüş Oranları

Sektör	Yüzde
Dergi yayınlama	%50
Kitap yayıncıları	%20-30
Kitap dağıtıcıları	%10-20
Kartpostallar	%20-30
Katalog perakendecileri	%18-35
Elektronik ortam dağıtıcıları	%10-12
Bilgisayar üreticileri	%10-20
CD-ROM'lar	%18-25
Yazıcılar	%4-8
Mektupla sipariş alan bilgisayar üreticileri	%2-5
Kitle üretimi yapanlar	%4-15
Otomobil endüstrisi (parça)	%4-6
Tüketici elektroniği	%4-5
Ev içi kimyasalları	%2-3

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı, 2011: 13.

Tersine lojistik, kullanıcıya artık gerekmeyen kullanılmış üründen pazarda yeniden kullanılabilen ürüne kadarki tüm lojistik faaliyetleri kapsayan bir süreçtir (Taşkın ve Emel, 2009: 47-48). Tersine lojistikte geriye doğru bir hareket vardır. Bitmiş ürünler tüketicilerden üreticiye doğru olan bir yol izler ve üretici bu ürünü tekrardan kullanılabilir hale getirir. Bu mümkün değilse ürün, çevreye zarar vermeyecek şekilde yok edilir.

Tersine lojistik uygulamalarına neden olan güçler (Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 118);

- Ekonomik nedenler (Kar elde etmek),
- Kurallar ve yasalar (Yasal zorunluluklar),
- Kurumsal sorumluluk (sosyal motivasyon) olarak belirtilebilir.

İleri lojistikte tüm süreç planlı bir şekilde işlerken tersine lojistikte geri dönecek ürün miktarı, dönüş zamanı gibi belirsizlikler olduğundan böyle bir planlama yapılması oldukça zordur.

Tablo 1.5.İleri Lojistik ve Tersine Lojistik Anlayışlarının Karşılaştırılması

İleri Lojistik	Tersine Lojistik
İleriye yönelik planlama yapmak göreceli olarak daha kolaydır.	İleriye yönelik planlama yapmak zordur.
Tek birimden çok birime taşıma vardır.	Pek çok noktadan bir noktaya taşıma vardır.
Ürün kalitesi standarttır.	Ürün kalitesi değişkendir.
Paketleme standarttır.	Paketleme genelde zarar görmüştür.
Konum ve rota nettir.	Konum ve rota değişkendir.
Fiyatlandırma standarttır.	Fiyatlandırma değişkendir.
Kanal standarttır.	Kanal değişkendir.
Hız önemlidir.	Hız genellikle bir öncelik değildir.
Maliyetler nettir.	Maliyetler belirsizdir.
Stok yönetimi önemli ve tutarlıdır.	Stok yönetimi yapılmaz.
Ürün yaşam döngüsü yönetilebilir.	Ürün yaşam döngüsü karmaşıktır.
Paydaşlar arasında işbirliği kolaydır.	Paydaşlar arasında işbirliği için ek faktörler dikkate alınmalıdır.
Pazarlama yolları iyi bilinmektedir.	Pazarlama yolları pek çok faktörün etkisiyle karmaşıktır.
Süreç şeffaftır.	Süreçlerin izlenebilirliği azdır.

Kaynak: Çekerol, 2013: 17.

Tersine lojistik ile yeşil lojistik kavramları çok karıştırılan fakat birbirinden farklı olan iki kavramdır. Tersine lojistik, bitmiş ürünlerin geri dönüştürülmesi ve çevreye zarar vermeyecek şekilde yok edilmesi amacıyla tüketiciden üreticiye ulaştırılması iken yeşil lojistik, lojistik faaliyetlerin çevreye zarar vermeden gerçekleştirilmesidir. Dünyada son zamanlarda gittikçe yaygınlaşan yeşil etiketli ürünler, işletmelerin bu ürünü üretirken çevreye zarar vermeden ürettiklerinin göstergesidir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin hedeflerinden biri tüm ürünlerinde yeşil etiket kullanmaktır.

Türkiye’de ise bu yönde henüz ciddi bir çalışma bulunmamaktadır. Çevreye olan önemin her geçen gün artmasıyla birlikte yeşil lojistiğe olan önem de artmaktadır. Gelecekte rekabette önemli bir unsur haline gelecek olan bu konunun dışında kalan işletmeler müşteri kaybı ile karşı karşıya kalacaklardır.

1.8.2.E-Lojistik

Küreselleşme ile birlikte teknoloji, işletmeciliğin her alanda olduğu gibi lojistik faaliyetlerde de yoğun olarak kullanılmaya başlamıştır. Faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirerek müşteri memnuniyeti sağlamayı hedefleyen işletmelerin teknolojiden uzak durmaları mümkün değildir.

E-Lojistik, lojistik faaliyetlerin bilgisayar ve internet teknolojilerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilmesidir. E-Lojistik sistemleri, geleneksel lojistiğe kıyasla daha fazla bilgi ve hizmet odaklı yapılmaktadır. E-Lojistik faaliyetleri kapsamında yer alan taraflar; lojistik hizmet üretenler, lojistik hizmet alanlar ve kamu yönetimidir. Tüm bu tarafların lojistik işlemleri elektronik tabanlı olarak yapılmaktadır (Korucuk vd., 2015: 12-13). E-Lojistik süreç içerisindeki tüm faaliyetler teknoloji ile gerçekleşmektedir. Ayrıca bu faaliyetler arasında etkili bir koordinasyon yine teknoloji ile mümkündür.

Bilgisayar teknolojileri ve bilgisayar destekli programlar, işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen gelişmeleri takip etmelerini ve bu yönde süreçlerine değer katmalarını sağlamaktadır. Ayrıca temel rekabet unsuru olan hız, teknoloji ile sağlanabilmektedir.

1.8.3.Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistik

Müşteri beklentilerindeki değişim işletmeleri aynı anda birden fazla faaliyeti gerçekleştirmek zorunda bırakabilir ve bu faaliyetlerden bazıları işletmelerin uzmanlık alanlarının dışında olabilir. Böyle bir durumda işletmeler, müşteri memnuniyeti sağlamak için dış kaynaklardan faydalanabilirler.

Üçüncü parti lojistik (3PL), bir işletmenin lojistik faaliyetlerinin tümünü veya bir kısmını gerçekleştirmek üzere dışarıdan bir lojistik hizmet sağlayan kuruluşun

kullanılmasıdır. Bu hizmetleri sağlayan firmalar da üçüncü parti lojistik firmaları olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2007: 151).

Tablo 1.6.3PL Hizmetleri

<ul style="list-style-type: none">• Yük konsolidasyonu• Sipariş işleme• Taşıyıcı seçimi• Gümrük işlemleri ve brokerliği• Envanter tazeleme (yenileme)• Depo yönetimi• Freight forwarding• Navlun ödeme• Lojistik bilgi sistemleri• Filo yönetimi/operasyonları• Ürün iadeleri• Ürün asamblesi kurulumu• Yeniden etiketleme/ambalajlama• Danışmanlık hizmetleri

Kaynak: Aydın, 2007: 165.

İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten temel sebepler (Keskin, 2008: 75);

- Küresel pazarlara açılan firmaların lojistik gereksinimleri hızla artmasına rağmen, firmaların dâhil oldukları pazarların koşulları ve düzenlemeleri hakkında bilgi ve altyapıdan yoksun olmaları,
- Talepteki dalgalanmalar ve değişikliklere karşı maliyeti yüksek yatırımlar yerine düşük maliyetli çözüm gerekliliği,
- Daha az stok yapma zorunluluğu,
- Toplam çalışan sayısında tasarruf etme zorunluluğu,
- Gereksiz yere alınan risklerin azaltılmak istenmesidir.

3PL işletmelerin uzmanlık alanları olan faaliyetleri kendilerinin gerçekleştirmesini, geri kalan faaliyetleri ise uzman işletmelerden yardım alarak

gerçekleştirmesini sağlar. Böylece işletme, kendi uzmanlık alanından uzaklaşmayarak müşteriye en iyi hizmeti sunar ve müşteri memnuniyeti sağlar. İşletmeler 3PL firmalarını seçerken doğru kararlar vermeye özen göstermelidirler. Çünkü bu süreçte işletmeler, firmalarının ve faaliyetlerinin tüm bilgilerini bu firmalarla paylaşmaktadırlar. Doğru seçilen 3PL firmaları işletmelere avantaj sağlarken, yanlış seçimler işletmeleri zor durumda bırakabilmektedir.

3PL’de “3” sayısını açıklamak gerekirse; birinci olan gönderici, ikinci olan alıcı, üçüncü olan ise her iki firma arasındaki köprü vazifesi gören konusunda uzmanlaşmış lojistik firmasıdır (Yarmalı, 2012: 3). Dördüncü parti lojistik (4PL)’teki “4” ise bu üçe ek olarak, lojistik ürün ve bilgi akış süreçlerini koordine ve entegre eden firmadır (Korucuk vd., 2015: 8). Müşterilerin sürekli değişen talepleri karşısında, ancak kendilerini geliştirebilen ve değer katabilen işletmeler müşteri memnuniyeti sağlayabilmektedirler. Bu noktada 3PL hizmetleri işletmelere büyük avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin daha geniş kapsamlı hizmetlere ihtiyaç duymaları ve 3PL hizmetlerinin müşterileri tatmin etmede yetersiz olmaları bu işletmeleri 4PL’e yöneltmiştir. 4PL firmaları, 3PL hizmetlerini de içine alacak şekilde daha geniş kapsamlı faaliyetlerden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle 4PL, işletmenin dış kaynak kullanım alanının genişletilmesidir denebilir.

Esasen 3PL, uygulama ve yürütme bazlı konular üzerinde uzmanlaşırken 4PL yöneticileri ve danışmanları ise stratejik ve teknolojik destekli konulara yoğunlaşır. Lojistik zincirinde etkin olabilmek için 4PL, lojistik zincirinin büyük bir bölümüne müdahil olacak şekilde organize olur. Bu etkinlik için gerekli altyapı ve teknik donanımına sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Lojistik zincirin tümüne hâkim olabilmek adına küresel anlamda gerekli olan tüm kaynaklara erişmek önem taşımaktadır. Bu kaynaklara erişebilmek için 4PL işletmelerinin konusunda uzman teknik personelleri kadrolarında bulundurma zorunluluğu vardır (Keskin, 2008: 76).

Gelecekte işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılacak diğer kavram ise tedarik zinciri yönetiminin gerçek anlamı olarak ifade edilen 5PL uygulamalarıdır. Bunlar, 4PL uygulamalarının gelişmiş hali olup tüm tedarik zinciri kapsamında bütünleşik lojistik çözümleri sağlamaya odaklanmış bir sistemin kurulmasını ifade eder (Koban ve Yıldırım Keser, 2013: 84).

İKİNCİ BÖLÜM: PAZARLAMA

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra değişen işletmecilik anlayışı, müşteriye işletmenin odak noktasına yerleştirmiştir. Müşterinin talepleri, taleplerindeki değişiklikler, müşteri memnuniyeti, müşteri hizmetleri işletmeler için önemi artan konular haline gelmiştir. Buna bağlı olarak, müşterilerin taleplerini belirleyip onları tatmin ederek müşteri memnuniyeti sağlayacak olan pazarlama da önem kazanmıştır.

İşletmelerin önceleri tek amaçları ürün üretmek, ürettikleri ürünleri satmak ve kar elde etmektir. Ancak işletme sayılarının artması ve ticaretin ulusal sınırları aşması rekabetin boyutunu da genişletmiş, işletmeler için ürün üretmek o ürünü satmak için yetersiz hale gelmiştir. Bunun yanında satış öncesinde ve satış sonrasında bir takım hizmetler gerekli olmuş ve pazarlama kavramı gelişmeye başlamıştır. Bu kavram önceleri temel faaliyetleri destekler nitelikteyken, yaşanan gelişme ve değişimlerle işletmelerin temel faaliyetlerinden biri haline gelmiştir.

Pazarlamanın var olabilmesi için üretimin olması, üretimin tekrarlanabilmesi için ise pazarlamanın olması gerekmektedir. Pazarlama ve üretim işletmelerin birbirini tamamlayan temel faaliyetlerindedir. Pazarlama sağlıktan turizme, gıdadan teknolojiye kadar her sektörde kullanılmaktadır.

2.1.Pazarlamanın Tanımı, Konusu ve Kapsamı

Pazarlamanın geçmişten bugüne değişerek ve gelişerek gelmesi, pazarlamanın içeriğinde de değişikliklere sebep olmuştur. Her bilim dalı pazarlamayı kendi ilgi alanına göre yorumladığı için pazarlamayla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Pazarlama genel olarak, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunu, hangi hedef pazarlarda daha başarılı olunacağını belirlemeye ve bu pazarlara uygun ürünler geliştirip sunmaya yönelik faaliyetleri kapsar (Erdoğan, 2014: 3).

Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association) pazarlamayı; kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci olarak tanımlamıştır (Mucuk, 2002: 3). TDK'nin güncel Türkçe sözlüğünde ise pazarlama; bir ürünün, bir malın, bir hizmetin satışını geliştirmek amacıyla tanıtmayı, paketlemeyi, satış elemanlarının

yetişmesini, piyasa gereksinimlerini belirlemeyi ve karşılamayı içeren etkinliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2017).

Peter Drucker pazarlamayı şu şekilde açıklamaktadır: pazarlamanın amacı satışları artırmaktır. Burada hedef, ürün ve hizmetin müşterinin gereksinimlerini karşılaması ve ürünün kendi kendine satışını sağlayacak kadar müşteriyi tanımak ve anlamaktır (Erbaşlar, 2014: 6). Pazarlamayla ilgili tüm kaynaklara bakıldığında kavrama ilişkin tam bir tanım birliğine ulaşmak zordur. Bununla birlikte, pazarlama kavramına ilişkin yapılan tüm açıklamalarda bazı ortak unsurlara rastlanılmaktadır. Bunlardan bir bölümü şunlardır (Erbaşlar, 2014: 7-8):

- Pazarlama, gereksinimlerin karşılanmasına yöneliktir.
- Pazarlamada belli bir bedel karşılığında ürünlerin değişimi söz konusudur. Başka bir değişle, pazarlama ürünler (mallar, hizmetler, düşünceler, bilgi, vb.) ve bunların değişimi ile ilgilidir.
- Pazarlama sadece bir ürünün reklamı ve satışı olmayıp, daha üretim öncesinde ürünün düşünce olarak planlanması ve geliştirilmesinden başlayarak aynı zamanda fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımıyla da ilgilidir.
- Pazarlama faaliyetleri, sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarında yerine getirilir.
- Pazarlama, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlama gereksinimini karşılar.
- Pazarlama, işletmeler tarafından arzu edilen pazar fırsatlarının tanımlanmasını olanaklı kılar.
- Pazarlama, işletmenin devamlılığını olanaklı kılmak için karlılığa ya da finansal fazlaya ulaşmaya çalışır.
- Pazarlama, işletmenin pazardaki durumunu güçlendirmek için kaynakların etkin kullanılmasını sağlar.
- Pazarlama, işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında pazar payını ve müşteri payını artırma amacını güder.
- Pazarlama, birbirinden farklı pek çok faaliyetin bütünü ya da sistemidir.

Pazarlama ve satış kavramları çok karıştırılmakta hatta bazen aynı şeyler olarak düşünülmektedir. Pazarlama işletmeler, mal ve hizmetler, kar, tüketiciler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları, müşteri memnuniyeti, fiyat, tutundurma, dağıtım ve değişim gibi konuları içeren geniş kapsamlı bir bütündür (Kirtiş, 2009: 14). Pazarlama, üretim öncesinden başlayıp satış sonrasına kadar uzanan bir süreçtir. Pazarlamanın odak konusu müşteri iken, satış satıcıya odaklıdır.

Pazarlama, işletme ile tüketici arasındaki bağlantıdır. Pazarlama, işletmede üretilen ürünlerin müşteri beklentileri doğrultusunda gerçekleşmesini ve müşteri memnuniyeti yaratılmasını sağlar. İşletmeler kendi faaliyetleri kadar rakiplerin faaliyetlerini de yakından takip etmelidirler. Bu konu da yine pazarlamanın sorumluluğundadır.

Pazarlamanın konusuna sadece kar amaçlı işletmeler girmez. Vakıfların, derneklerin hatta politikanın bile pazarlaması yapılmaktadır. Pazarlama süreci yalnızca mal ya da mala bağlı hizmetleri kapsayan bir kavram değildir. Pazarlama, mallardan bağımsız olarak sunulan hizmetler (danışmanlık, iletişim, vb.), bilgi, kişi, olay, yer, deneyim, mekân, mülkiyet ve fikirlerin pazarlanmasını da içeren bir süreçtir (Eser ve Korkmaz, 2011: 15).

Bir işletme, rakiplerinden farklı bir mal veya hizmet üretebilir. Ancak bu ürün ne kadar iyi olursa olsun müşteriye etkili bir şekilde sunamadıktan sonra işletme onu satamaz. Bu nedenle işletmeler ürettikleri ürünleri müşterileri etkileyecek şekilde sunarak pazarlama faaliyetleri geliştirmelidir. Pazarlamanın etkinliği işletme içerisindeki diğer birimleri de etkilemektedir. Pazarlamanın gerçekleşebilmesi için üretim bölümünün faaliyet göstermesi gerekmektedir. Ayrıca iyi bir pazarlama sonucunda işletme kar elde edecek ve bu da finans ve muhasebenin konusunu oluşturacaktır. Bu nedenle pazarlama, işletmedeki diğer birimlerle de ilişkili olarak faaliyet göstermelidir.

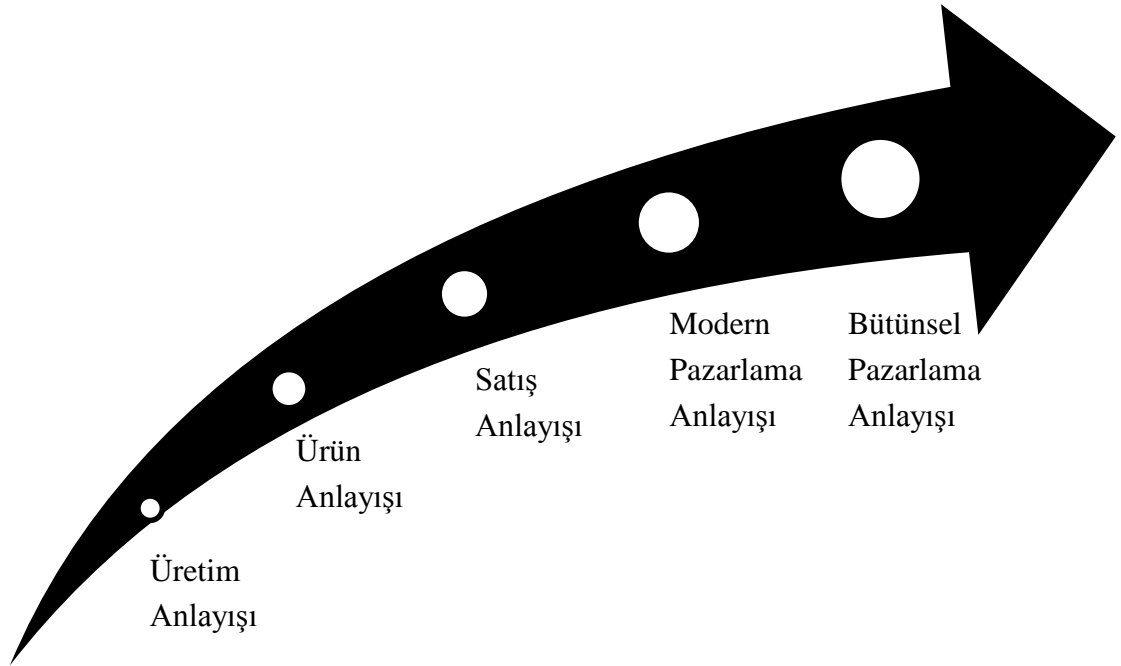
2.2.Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Pazarlamanın geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Önceleri bireyler arasında takas mantığıyla başlayan pazarlama olgusu, daha sonra topluluklar arasında ve ulusal sınırların kalkmasıyla uluslararasıda gerçekleşmeye başlamıştır.

Kotler, işletmelerin pazarlama faaliyetlerini yönetme süreçlerini tanımlarken pazarlama yönetimini, işletmenin amaçlarına ulaşmak üzere hedef pazarda yararlı değişim ilişkileri kuran ve geliştiren programları planlamak, uygulamak ve kontrol etmek biçiminde tanımlamıştır (Erbaşlar, 2014: 15).

Dünyada yaşanan önemli olaylar pazarlamanın zamanla değişmesine; bu değişim, kuşakların ve insanların da davranışlarında değişimlerin oluşmasına sebep olmuştur. Özellikle savaş dönemlerinde yaşanan gelişmeler bu değişimlerin yaşanmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Pazarlama anlayışı üretim, ürün, satış, modern pazarlama ve bütünsel pazarlama olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2012: 24-31).



Kaynak: Tekin ve Zerenler, 2012: 24-31.

Şekil 2.1.Pazarlama Anlayışının Gelişim Evreleri

Üretim Anlayışı Aşaması: Üretim anlayışına göre; kişiler kolay ulaşabildikleri ve pahalı olmayan ürünleri tercih ederler. Bu anlayışta işletme yöneticilerinin üretim etkinliği, düşük maliyetler ve yaygın dağıtım konusuna odaklandıkları görülmektedir. Üretimin az, buna karşın talebin çok yüksek olması tüketicileri bulabildikleri ürünleri satın almaya yöneltmiştir. Bu nedenle işletmeler, daha çok ürünün bulunabilirliğini

sağlamaya ve dağıtımın etkinliğini artırmaya yönelik çaba harcamışlardır (Eser ve Korkmaz, 2011: 20). Bu anlayışın ortaya çıktığı dönemlerde teknolojinin olmaması, işletme sayılarının az olması ve tüketicilerin seçim olanağının olmamasından dolayı rekabetin de yok denecek kadar az olduğu söylenebilir.

Bu anlayış türünde hangi üründen ne kadar ve nasıl üretileceği, özelliklerinin nasıl olacağı gibi ürünle ilgili birçok karar üretici tarafından verilmektedir. Bu nedenle pazarlama fonksiyonu ve müşteri kavramı bu dönemde oldukça pasiftir. Bu dönemin yönetim anlayışı “ne üretirsem onu satarım” şeklinde özetlenebilir. Otomobil sanayisinin kurucusu Henry Ford’un 1910’larda, T Model olarak bilinen, standart, tek tip ve siyah renkli ucuz arabaları üretirken söylediği ünlü, “müşteri istediği renkte arabayı seçebilir, siyah olmak şartıyla” sözü bu anlayışı en iyi şekilde özetlemektedir (Mucuk, 2009: 8).

Ürün Anlayışı Aşaması: Bu anlayış tüketicilerin en kaliteli, yüksek performanslı veya yenilik içeren ürünleri tercih ettikleri düşüncesine dayanır. Diğer bir ifadeyle tüketicilerin sorunlarının ve gereksinimlerinin çözümü yerine yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, rakip malların kalite ve özelliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve yalnızca ürünün kalitesi ile ilgilenecek “iyi mal kendisini satar” düşüncesi ile hareket edecekleri varsayımına dayanmaktadır (Eser ve Korkmaz, 2011: 21).

Bu anlayışta işletmelerin temel amacı daha çok kaliteli ürün üretmek ve bunları geliştirmektir. İşletmeler bu dönemde yeni ürün üretmekten çok mevcut ürünün kalitesini artırmaya odaklanmışlardır. Ancak üretici için kaliteli olarak nitelendirilen ürün, tüketici için de aynı izlenimi yaratmalıdır.

Satış Anlayışı Aşaması: Klasik pazarlama anlayışı da denilen satış anlayışının odak noktasında ürün bulunmaktadır. Bu anlayışta amaç, satış hacmini artırarak kar elde etmektir (Eser ve Korkmaz, 2011: 21). Bu amaç doğrultusunda işletmeler bu dönemde ürünlerini tanıtabilecek tutundurma faaliyetlerine önem vermeye başlamışlardır.

Ürün üretmenin ürünü satmada yetersiz kalması ve işletmelerin ürün satarak kar elde etmek zorunda kalmaları bu anlayışı ortaya çıkarmıştır. Müşteri beklentilerinin göz ardı edildiği bu anlayışta, ürünün üretiminde ve tutundurmasında söz sahibi işletmelerdir.

Bu dönemde yaşanan büyük ekonomik krizden sonra üretimde kullanılan teknikler geliştirilmiş, işletme sayıları artmış ve böylelikle üretimde artış yaşanmıştır. Böylelikle önceki dönemlerde büyük sorun olan üretilen ürünlerin talebi karşılayamaması durumunun bu dönemde ortadan kalktığı söylenmektedir.

Pazarlama veya Modern Pazarlama Aşaması: İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra işletmecilikte yaşanan değişim ve gelişim pazarlamayı da etkilemiştir. Bu dönemden sonra tüketicinin önemi artmış; tüketicilerin geliri, özellikleri ve talepleri göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır. Diğer anlayışlardan farklı olarak müşteri odak noktasına alınmış, üretim öncesinde müşteri talepleri değerlendirilip ona göre üretim yapılmıştır.

Tüketicinin ön planda olması pazarlamaya verilen önemin de artmasına sebep olmuştur. Pazarlama bölümleri oluşturulmuş, tüketici taleplerinin belirlenmesinden ürünün pazarlanmasına kadar tüm faaliyetler bu bölüm altında toplanmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte üretimde yaşanan sıkıntılar ve yetersizlikler tamamen ortadan kalkmış ve işletmelerin temel hedefi, müşteri memnuniyeti sağlayarak kar elde etmek olmuştur.

Modern pazarlama anlayışı dört temel üzerine kurulmuştur. Bunlar; hedef olarak seçilen pazar, tüketici ihtiyaçları, bütünleştirilmiş pazarlama ve kar olarak ifade edilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2005: 11).

Bütünsel (Holistik) Pazarlama Anlayışı Aşaması: Küreselleşme ve gelişen teknoloji pazarlamanın da sürekli olarak değişimine neden olmuştur. Modern pazarlama anlayışı da gelişerek bütünsel pazarlama anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Bütünsel pazarlama kavramı kendi aralarında ilişkileri olan pazarlama program, süreç ve faaliyetlerinin geliştirilmesi, tasarımı ve uygulanmasına dayanmaktadır. Bütünsel pazarlamanın dört bileşeni vardır. Bunlar; pazarlamaya konu olan taraflar arasındaki ilişki sürecini içeren ilişki pazarlama, pazarlama fonksiyonları olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma arasındaki bütünlüğü sağlayan bütünleşik pazarlama, iç müşteriler olan çalışanların da tatmin edilmesi gerektiğini savunan içsel pazarlama ve işletme faaliyetlerinin etik ve sosyal boyutlarıyla ilgilenen sosyal sorumluluk pazarlamasıdır (Eser ve Korkmaz, 2011: 22).

2.3.Pazarlamanın Önemi

Artan rekabet, değişen pazar koşulları, gelişen teknoloji, bunlara bağlı olarak değişen tüketici beklentileri pazarlamaya olan ihtiyacı artırmaktadır. Üretici ile tüketici arasında bir köprü görevi gören pazarlama hem işletme başarısının artmasında hem de toplumsal refahı sağlamada önemli bir araçtır.

İşletmelerin temel hedefi müşteri memnuniyetidir ve yaşamlarına devam etmeleri müşterilerini tatmin etmelerine bağlıdır. Müşterilerin taleplerinin belirlenmesi, karşılanması ve sunulan hizmetler pazarlama tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca işletmeler açık birer sistem olduklarından çevrelerinde meydana gelen değişikliklerden etkilenmektedirler. İşletme çevresinde meydana gelen gelişmeleri takip edip işletme süreçlerinin bu doğrultuda iyileştirilmesini sağlamak da yine pazarlamanın görevidir. Kısacası pazarlama, işletmelerin müşteri beklentileri doğrultusunda mal veya hizmet üretilip müşteri tatminini ve uzun vadede kar elde etmelerini sağlar.

Küreselleşme ile birlikte tüketiciler istedikleri özelliklerdeki ürünlere istedikleri yer ve zamanda ulaşmak istemektedirler. Pazarlama tüketicilere bu noktada sahiplik, yer ve zaman faydası sağlayarak beklentilerini karşılamak için çalışmaktadır.

2.3.1.Pazarlamanın Toplum Açısından Önemi

İşletmelerin hedeflerine ulaşması yolunda müşteriler ile işletme arasında köprü görevi gören pazarlama, bir ülkenin başarısının ve toplumsal refahın artmasında da önemli role sahiptir. Ayrıca ulusal firmaların uluslararası pazarlarda rekabet etmesini ve böylece ülkeye para girişini sağlamaktadır.

Pazarlama pazar ile işletme arasında bir köprü görevindedir. Pazar araştırması yaparak hangi üründen ne kadar ve ne zaman üretileceğine karar verir ve böylece işletmeye doğru ürünü, doğru zamanda ve doğru yerde üretme konusunda yardımcı olur. Bunun yanı sıra tüketici ile işletme arasındaki iletişimi güçlendirerek müşteri memnuniyetini sağlar.

Tüketicilerin tatmin olması, onlara sağlanan faydalara bağlıdır. Pazarlama tüketicilerin ürün veya hizmetlerini istedikleri zamana kadar stoklayarak zaman faydası, istedikleri yerde ürüne ulaşmalarını sağlayarak yer faydası ve sahiplik faydası sağlar.

Bunun yanı sıra tüketici taleplerindeki değişiklikleri takip ederek bu doğrultuda ürünler geliştirilmesini de sağlamaktadır. Tüm bunların sağlanması toplumsal refahın artmasına sebep olmaktadır.

Tüketicilerin satın almayacağı bir ürünü üretmek anlamsızdır. Pazarlama, tüketicilerin beklentileri doğrultusunda ürünler üretmeyi sağlayarak toplumu ekonomik yönden geliştirmektedir. Pazarlama birçok faaliyeti içeren bütünsel bir sistemdir. Bu sistem içerisindeki faaliyetleri gerçekleştirecek elemanlar yetiştirerek de ekonomiye katkı sağlamaktadır.

Pazarlamanın toplumsal önemini özetleyecek olursak (Tenekecioğlu, 1994: 54-55);

- Zaman, yer ve sahiplik faydalarını yaratır,
- Toplumun ihtiyaç ve isteklerini karşılama hizmeti görür,
- Ekonomik sistemin işlerliği için gerekli iletişim (haberleşme) ağının kurulmasını sağlar,
- Ekonomik yaşamı geliştirir,
- Toplumsal ve ekonomik değişmelere yol açar.

2.3.2.Pazarlamanın İşletmeler Açısından Önemi

Açık birer sistem olan işletmeler, çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Çevrede meydana gelen değişiklikleri takip eder, tüketici beklentilerini saptar ve üretimin bu yönde işlerliğini sağlarlar. İşletme içerisinde bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan birim pazarlamadır. Pazarlama, çevrede meydana gelen değişim ve gelişmeleri takip ederek müşteri tatminini sağlayacak ürünlerin üretilmesini sağlar.

İşletmeler, pazarı tanıyabildikleri kadar başarılı olurlar. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri kar elde etmelerine, kar elde edebilmeleri ise müşteri memnuniyetine bağlıdır. Bu noktada pazarlama, işletme ile tüketici arasında köprü kurarak pazarın daha iyi tanınmasını, böylelikle üretilen ürünün müşteri beklentisi doğrultusunda şekillenmesini sağlar. Bunun sonucunda işletme, uzun dönemde rekabet avantajı elde etmiş olur.

2.4.Pazarlama Karması

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında belirleyecekleri pazarlama karmasının önemi büyüktür. Pazarlama karması unsurları yöneticiler tarafından belirlenir ve kontrol edilir. Pazarlama planlarının oluşturulması için pazarlama karması unsurlarının olması mecburidir.

Pazarlama karması unsurları ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtım (place) olmak üzere dört temel unsurdan oluşmaktadır ve baş harflerinin birleşimi olan “4P” ile ifade edilmektedir. İşletmeler başarılı bir pazarlama faaliyeti gerçekleştirmek istiyorlarsa bu dört faktörü kapsayan bir pazarlama karması oluşturmalarıdır.

Pazarlama karmasının gelişim öyküsüne bakıldığında; başlangıçta Borden tarafından 1949 yılında öne sürülen ve 1964 yılında tümüyle kavramsallaştırılan pazarlama karmasına ilişkin diğer bir önemli gelişme E.Jerome McCarthy tarafından yapılmıştır. Borden başlangıçta pazarlama karmasının çok sayıda değişkenden oluşabileceğini belirtirken, McCarthy, kavramı bugünkü kullanılan haline dönüştürmüştür. İlerleyen dönemlerde ise, pazarlama çevresinde ve düşüncesinde yaşanan yeni gelişmelere bağlı olarak pazarlama karmasının oluşumunda da farklılıklar ortaya çıkmıştır. Başlangıçta 4P olarak adlandırılan unsurlara yeni “P”ler eklenmiş ve “P”lerin sayısı artmıştır. Müşteri odaklı modern pazarlama düşüncesinin işletmenin politika ve stratejilerine yön vermesiyle birlikte 4P’nin yerini müşteriye çözüm (customer solution), müşteri maliyeti (customer cost), iletişim (communication) ve kolaylık (convenience) olarak adlandırılan “4C” almıştır (Erbaşlar, 2014: 22).

Günümüzde pazarlama karması elemanlarına iki faktör daha dâhil edilebilmektedir. Bunlar “pratik güç” ve “kamuoyu oluşturmak” tır. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken, kontrol edilemez çevre faktörlerinden politik gücün etkisi altındadırlar. Ülkelerin siyasi iktidarlarının alacakları kararlar, çıkaracakları kanunlar vb., uygulamalar işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkileyecektir. Politik güç, ekonomiye yön veren ve işletmelerin faaliyetlerini dolaylı ve direkt yoldan etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Diğer yandan işletmelerin mal, hizmet ve fikirleri tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere üretmeleri, hedefledikleri karın gerçekleşmesi açısından yeterli olmamaktadır. İşletme imajı ve marka imajı gibi

değerlerin tüketicilere kazandırılması, diğer bir ifade ile kamuoyunun oluşturulması mal, hizmet ve fikirlerin pazarlanmasında çok önemli bir faktördür. Kamuoyu oluşturamamış işletmelerin pazardan pay alabilmesi oldukça zor olacaktır (Kirtiş, 2009: 26).

2.4.1.Ürün

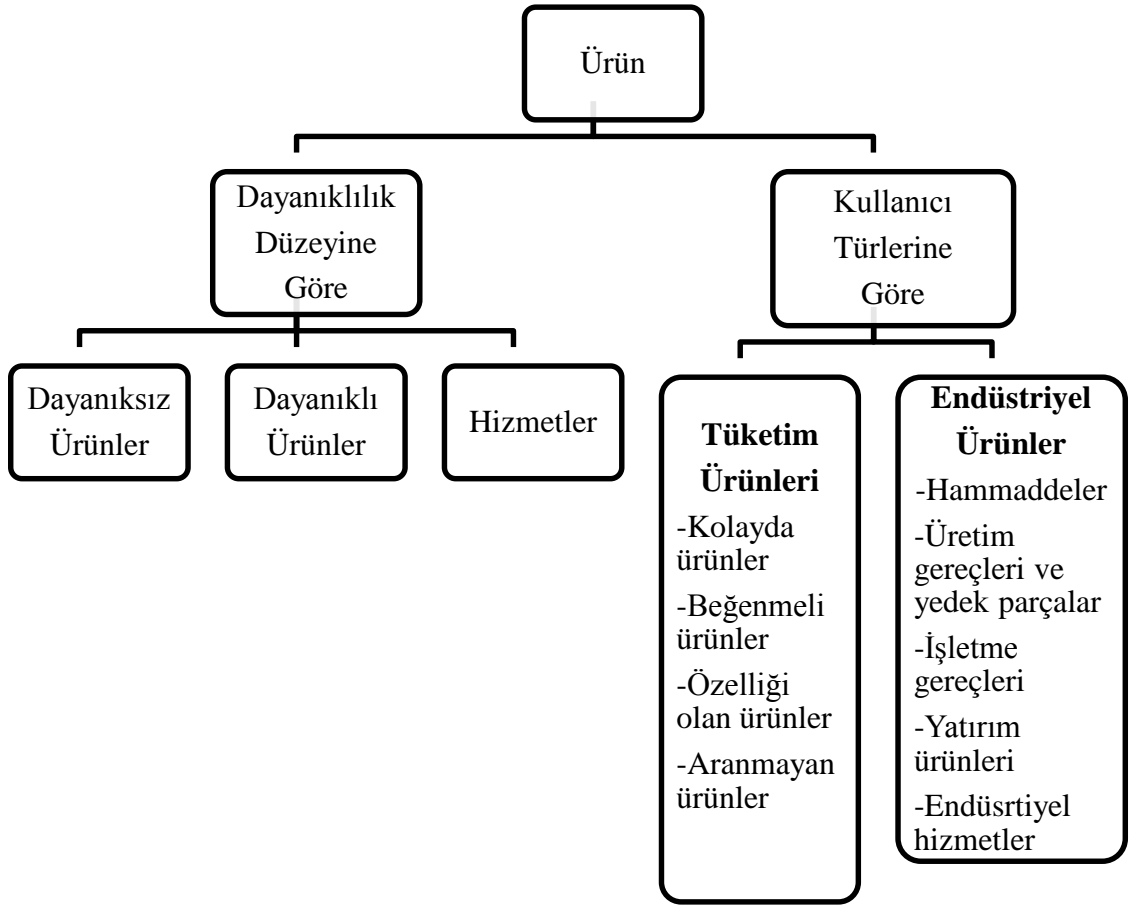
Ürün, pazarlama karmasının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Ürün tüketici taleplerini karşılamak için oluşturulan mal veya hizmetlerdir. Üründen kasıt sadece somut bir çıktı değildir. Ürünün içerisine mal, hizmet, fikir, yer, kişi gibi kavramlar da dâhil edilebilmektedir.

Bir gereksinimi veya isteği karşılayan, değişime konu olabilecek her şey ürün olarak tanımlanmaktadır. Pazarlamacılar ürünü üç sınıfa ayırmaktadırlar. Bunlar (Erbaşlar, 2014: 169);

1. Mallar veya fiziksel nesnelere,
2. Hizmetler ya da satın alanlara belirli bir değer sağlayan didinmeler,
3. Düşünceler ya da kavramlardır.

İşletmelerin belirli bir dönemde üretecekleri ürün miktarı belirli kriterlere bağlı olarak değişmektedir. Bu kriterlerin başında müşteri talepleri gelmektedir. İşletmeler değişen müşteri taleplerini takip ederek üretim miktarını saptamaktadırlar. Bunun yanı sıra pazardaki rekabet ve işletme içerisindeki pazarlama, üretim ve finans faaliyetleri de üretilecek olan ürün miktarını etkilemektedir.

Ürünleri bir takım kriterlere göre gruplandırmak mümkündür. Bunu yapmadaki amaç, oluşturulacak pazarlama stratejilerinin daha doğru planlanması ve çalışmaların bu gruplara yönelik gerçekleştirilmesidir.



Kaynak: Tekin ve Zerenler, 2012: 84-85.

Şekil 2.2. Ürünlerin Sınıflandırılması

Tüketiciler ihtiyaçları sonucunda bir takım ürünleri satın alırlar ve karşılığında bu ürünlerden bir yarar elde ederler. Ürünler tüketicilere iki tür yarar sağlamaktadırlar. İlki somut olan ve tüketicinin ürünü almasına sebep olan yarardır. İkincisi ise sunulan hizmet yani ürüne dâhil olan ambalaj ve ulaşım gibi ek değerlerdir. İlk olarak, o ürünün neden satın alındığı, diğer bir ifadeyle, müşteriye hangi temel faydayı sağladığı düşünülür. Aslında bu, müşterinin mamulü satın alma nedeni, ona sunulan öz değeridir. Daha sonra bu temel fayda (çekirdek ürün) üzerine gerçek ürün planlanır. Bu düzeyde gerçek ürün; marka adı, kalite düzeyi, tasarım, ambalajlama ve diğer özellikler gibi çeşitli unsurlardan oluşur. Tüketici açısından dar anlamda düşünüldüğünde ürün, fiziksel ve kimyasal özelliklerin görülebilecek bir şekilde bir araya toplanıp birleştirildiği bir maddedir. Tüketici açısından geniş anlamda düşünüldüğünde ise ürün,

belirtilen çeşitli özelliklerin ötesinde anlamlar ifade eder. Temel fayda ve gerçek ürün baz alınarak; teslim, kredi, satış sonrası hizmet, montaj, garanti gibi diğer bazı hizmet ve faydalar ilave edilir. Benzer ihtiyaçları gidermeye yönelik tasarlanmış ürünlere dikkat edilince temel fayda birçok üründe aynı, gerçek ürün de birçok ürünle oldukça benzerdir. Dolayısıyla işletmelere rekabet avantajı sağlayacak ve ürünü satın almaya neden olacak unsurlar daha çok temel fayda ve gerçek ürün üzerine ilave edilmiş bu genişletilmiş ürün ile sağlanabilir (Mucuk, 2009: 127).

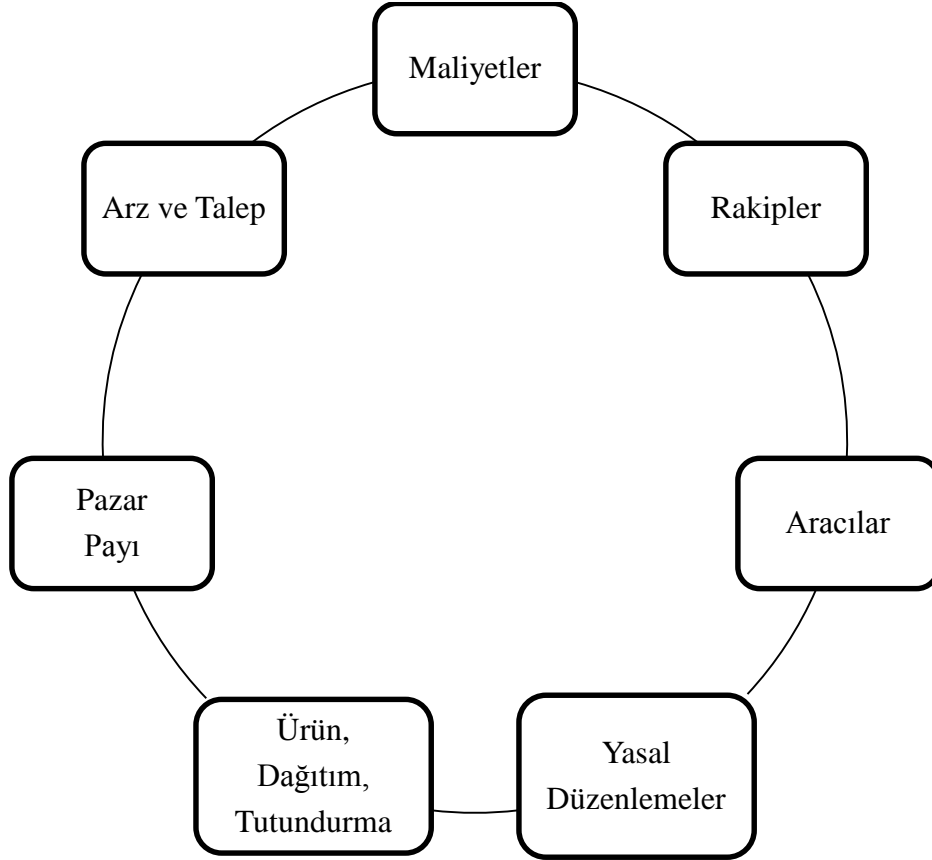
2.4.2.Fiyat

İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için kar elde etmeleri gerekmektedir. Bunun için de ürünlerini fiyatlandırmalı ve bu fiyatla pazara sunmalıdırlar. Ayrıca belirlemiş oldukları fiyatın hedef müşteriler tarafından karşılanabilir olmasına da dikkat edilmelidir.

Fiyat, herhangi bir mal karşılığında satıcı tarafından istenen ya da alıcı tarafından ödenmesi gereken paradır (Erbaşlar, 2014: 193). Fiyat, diğer pazarlama karması elemanlarından farklıdır. Diğer elemanlar maliyet oluştururken, fiyat işletmeye gelir sağlamaktadır. Ayrıca fiyat işletmenin gelir ve karını belirlediği için pazardaki yerine de doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle fiyatla ilgili kararlar üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

Tüketicilerin tercihinde fiyat önemli bir etkidir. Tüketici ürünü almaya istekli olmasına rağmen fiyatı karşılayabilecek maddi güce sahip değilse vazgeçebilir. Bu nedenle belirlenen fiyat hem işletmeye kar sağlayacak hem de hedef kitle tarafından satın alınabilecek şekilde belirlenmelidir.

Fiyat, alıcı ile satıcı arasındaki değişimi sağlayan bir unsurdur. İşletmeler için fiyat maliyet ve kar iken, tüketiciler için karşılığında sağlanan faydadır. Tüketiciler bir ürün için ödedikleri miktarı, karşılığında aldıkları fayda ile ilişkilendirirler. Bazı müşteriler sağlanacak fayda için fiyat artırımlarına katlanırken, bazıları katlanmayarak üründen vazgeçip ikame ürünlere yönelebilmektedir. Bu nedenle öncelikle bir hedef kitle belirlenmeli, bu kitle iyi tanınmalı ve en doğru fiyat stratejisi uygulanmalıdır.



Kaynak: Mucuk, 2002: 88.

Şekil 2.3.Fiyatlamaya Etki Eden Faktörler

Bir pazarlama bileşeni olarak fiyat son derece önemli işlevleri yerine getirmektedir. Fiyatı önemli kılan nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Altunışık vd., 2016: 96-97).

- Fiyat, bir işletme için başarı veya başarısızlığı belirleyen faktörlerin başında gelmektedir.
- Fiyat, bir işletmenin karlılığını belirleyen en önemli faktördür.
- Bir ürünün fiyatı o ürünün sağladığı değer veya ürün kalitesi hakkında tüketiciye mesajlar vermektedir. Çünkü fiyat, imaj oluşturmada son derece etkin bir araç olarak rol oynar.
- Fiyat, dağıtım kanalı içerisindeki aracılardan kazanacakları kar miktarını belirleyeceğinden bir motivasyon aracı olarak görev yapar.

- Uygun bir fiyat ile bir firma, olası yeni rakiplerin pazara girişini engelleyebilir.
- Fiyat, alışverişte bir değişim standardı olarak görev yapar.
- Fiyat son derece esnek, esnek olduğu kadar hassas olan ve firmaların rekabette başvurduğu ilk silahtır.

Fiyatı gerçek fiyat (pazar fiyatı) ve kuramsal fiyat (normal fiyat) olmak üzere iki bölümde inceleyebiliriz. Belirli bir yerde ve belirli bir zamanda ya da değişik yerlerde ve değişik zamanlarda, pazarda uygulanan fiyata gerçek fiyat denir. Gerçek fiyatlar günün koşullarına göre değişim gösteren ve pazarda yürürlükte olan fiyatlardır. Üreticiler gerçek fiyatlardan iki biçimde etkilenirler. Birinci durumda üretici, belirli bir ürün için yaptığı maliyet giderlerinin üzerine, bir kar marjı ekler ve bu fiyattan satış yapabilmek için bir takım çabalara girişir. Böylece gerçek fiyat üretici tarafından yaratılmış olur. İkinci durumda ise üreticinin ürünü için pazarda süregelen bir gerçek fiyatın yürürlükte olması söz konusudur. Üretici, üretim giderlerini uygulanmakta olan bu fiyata göre ayarlama ve sonuçta doyurucu bir kar elde etme amacını güder. Burada söz konusu olan fiyat, pazarda yerleşmiş bir fiyat olmak zorundadır. Değişik pazar koşullarına bağlı olarak gerçekleşen arz ve talep dengesine göre oluşması gereken fiyatlar kuramsal fiyat adını alır (Erbaşlar, 2014: 193-194).

İşletmeler, ürün yaşam eğrisinin ilk dönemlerinde yüksek fiyat politikası uygulayarak, kaliteli mal imajı oluşturabilir ve pazarın kaymağını alarak, yapmış olduğu yatırımların kısa süre içerisinde geri dönüşünü sağlayabilir. Büyüme döneminde ise, fiyatlarını düşük tutarak, pazara nüfuz eder ve böylece pazar payını artırabilir. Olgunluk döneminde işletme, tutundurma çabalarına ağırlık vererek fiyatlarını sabit tutabilir ve bu şekilde pazar payını koruyabilir. İşletme ürünün niteliği ve fiyatında herhangi bir değişiklik yapmayı ön görmüyorsa, o takdirde ürünün ambalajını geliştirerek pazara nüfuz etme stratejisini uygulayabilir. Düşüş döneminde ise, işletme karlılığını sürdürebilmek için fiyat üzerinde kısa süreli değişiklikler yapma yoluna gidebilir (Erdoğan, 2014: 370).

2.4.3.Dağıtım

Ticarette ulusal sınırların ortadan kalkmasıyla işletmeler, ürettikleri ürünlerini ulusal ve uluslararası pazarlarda satmaya başlamış ve ülkelerin kalkınması ürünlerini çok sayıda pazarda satabilmesine bağlı hale gelmiştir. Ancak müşterinin istediği standarttaki ürünler üretilmesi, fiyatının uygun olması gibi fonksiyonlar o ürünü müşteriye ulaştıramadıktan sonra önemsiz bir hal almaktadır. Bu noktada dağıtım ve lojistik önem kazanmaya başlamıştır.

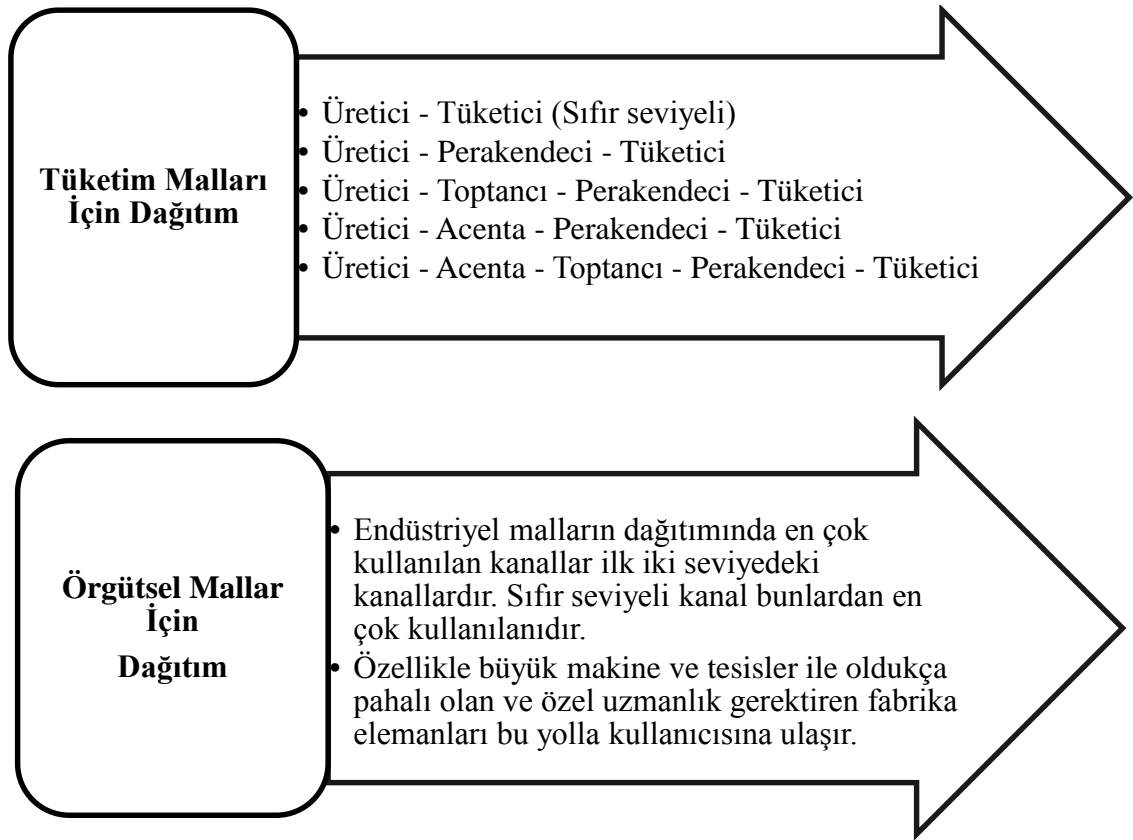
İşletmelerin faaliyetlerine devam etmelerinin anahtarı müşteri memnuniyeti sağlamalarıdır. Pazarlama kavramı, endüstri devrimi ile canlı ve sürekli gelişen bir kavrama dönüşmüştür. Buna bağlı olarak müşteri profilinde de değişiklikler olmuştur. İşletmeler, istedikleri ürünlere istedikleri yer ve zamanda ulaşmak isteyen, seçim yapma özgürlüğüne sahip müşterilerle karşı karşıya kalmışlardır. Teknolojinin de etkisiyle pazarlamanın özellikle dağıtımın önemi giderek artmıştır.

Dağıtım, bir mal veya hizmeti ve bunun mülkiyetini üreticiden tüketiciye ulaştırmak için girişilen çabaları birleştiren kurumlar dizisi olarak tanımlanabilir. Dağıtımın kurumlar dizisi olarak tanımlanma nedeni dağıtım kanalında aynı amaç için faaliyet gösteren, yapı ve işlev bakımından farklı pek çok işletmenin bulunmasıdır. Dağıtım kanalında yer alan bu işletmelere aracılar denir. Aracılar, üretici ile nihai tüketici veya endüstriyel kullanıcı arasında yer alan bağımsız bir kuruluş olup, ürünlerin alım satımında görev üstlenirler. Malın mülkiyetini üzerine alır veya almaksızın mülkiyetin devrinde aktif rol oynarlar. Gelirlerini bu aktif rol ile sağlarlar. Aracı kuruluşların banka, sigorta şirketi ve taşıma işletmesi gibi pazarlama sürecine yardımcı olan diğer işletmelerden başlıca farkı da bu yönü yani mülkiyetin devrine aktif olarak katılmasıdır. Bunlar bağımsız ve özerk işletmeler olmalarına rağmen, aralarında hem ticari hem de toplumsal ilişkiler bulunur. Bu yüzden de dağıtım kanalı, bir malı veya hizmeti ve onun mülkiyetini üreticiden tüketiciye ya da kullanıcıya ulaştırmak üzere girişilen çabaları, aralarında toplumsal ve ekonomik ilişkiler kurarak sağlayan kurumlar dizisi olarak da tanımlanmaktadır (Öztürk, 2009: 183).

İşletmelerde üretilen malların, hizmetlerin ve bilgilerin müşterilere ulaştırılması dağıtımın konusuna girer. Dağıtım, sadece ürünlerin taşınması değil; uygun dağıtım ağının ve merkezinin belirlenmesi gibi konuları da içerir. Dağıtım kanalındaki aracılar

işletme ile müşteri arasındaki köprüdür. Aracılar bir nevi işletmeyi temsil etmektedirler. Bu nedenle dağıtım kanalı belirlenirken seçenekler incelenmeli ve en uygun karar verilmelidir. Aracılarla işletme arasındaki uyumun yanı sıra aracılardan da kendi aralarında uyumlu olmaları gerekmektedir.

İşletme öncelikle üreteceği ürünü müşteriye nasıl ulaştıracağına karar vermelidir. Bunun için aracılar kullanabileceği gibi kendi içerisinde de bir satış ekibi oluşturabilir. Bu noktada dolaylı ve dolaysız (direkt) olmak üzere iki tür dağıtımdan söz edilebilir.



Kaynak: Ünüsan ve Sezgin, 2007: 176-177.

Şekil 2.4. Dağıtım Türleri

1-Dolaysız (Direkt) Dağıtım: Üretici firmanın ürünlerini aracı kullanmadan müşteriye sunmasıdır (Tekin ve Zerenler, 2012: 299). Müşteri ile üretici direkt ilişki kurdukları için bağlılık daha fazladır. Ancak bu yakın ilişki olası bir sorunda müşteri ile üreticiyi karşı karşıya getireceğinden risklidir.

2-Dolaylı Dağıtım: Aracılar kullanılarak yapılan dağıtımdır (Tekin ve Zerenler, 2012: 299). Bu tür dağıtımda üretici firma pazarlamacıları müşterinin talepleri doğrultusunda üretilen ürünün müşteriye doğru yer ve zamanda ulaştırılmasını sağlayacak bir kanal oluşturur. Böylelikle işletme katlanması gereken birçok maliyet kaleminden ve ürünlerin risklerinden kurtulmuş olur.

Tablo 2.1. Temel Dağıtım Stratejilerinin Seçiminde Etkili Olan Faktörler

Faktör Grupları	Dolaysız Dağıtım	Dolaylı Dağıtım
Müşteriyle İlgili Faktörler	-Müşteri grup sayısı az ve grup hacmi büyük. -Müşterinin sipariş üzerine özel talepleri var.	-Müşteri grup sayısı fazla ve geniş bir alana yayılmış. -Müşteri talepleri standartlaştırılmış mallara yöneliktir.
İşletmeyle İlgili Faktörler	-İşletme amaçları dolaylı dağıtımla uyum sağlamıyor. -İşletme dağıtım kanalı üzerinde kontrol sağlamak istiyor. -İşletmenin dağıtım politikası. -İşletme pazar hakkında geniş bilgiye sahip değil. -Pazarlamaya konu mal yüksek hacimli, bozulabilir ve yoğun teknoloji ile üretilmiş. -Satış artırıcı uygulamalar kesintisiz olmalıdır.	-İşletme amaçları dolaysız dağıtımla uyum sağlamıyor. -İşletmenin dağıtım politikası. -İşletme küçük hacimlerde ve dayanıklı mallar üretiliyor. -Satış artırıcı uygulamalar aracılar vasıtasıyla desteklenmelidir.
Sosyal Faktörler	-Rekabetçi işletme sayısı az ve güçlü. -Aşırı değişken ekonomik koşullar ve uygulamalar. -İş yaşamını düzenleyen kanuni yapının gevşek olması.	-Rekabetçi işletme sayısı çok. -İstikrarlı ekonomik koşullar ve uygulamalar. -İş yaşamını düzenleyen kanuni yapının uygun olması.

Kaynak: Ecer ve Canitez, 2004: 251.

Dağıtım kanalında yer alan aracılar dört temel işlevi gerçekleştirmektedirler. Bunlar (Bozkurt, 2014: 125):

Toplama: Değişik kaynaklara başvurarak müşterinin talep ettiği ürünün sağlanmasıdır.

Bölme: Pazarın isteğine göre üretilen ürünlerin küçük miktarlara ayrılmasıdır.

Boylara Ayırma: Ürünleri boylarına ve kalitelerine göre sınıflandırarak tüketiciye onun istediği nitelikte ürün sunulmasıdır.

Bir Araya Getirme: Müşterinin gereksinimlerinin karşılanmasını kolaylaştırmak için ürünlerin bir araya getirilmesidir.

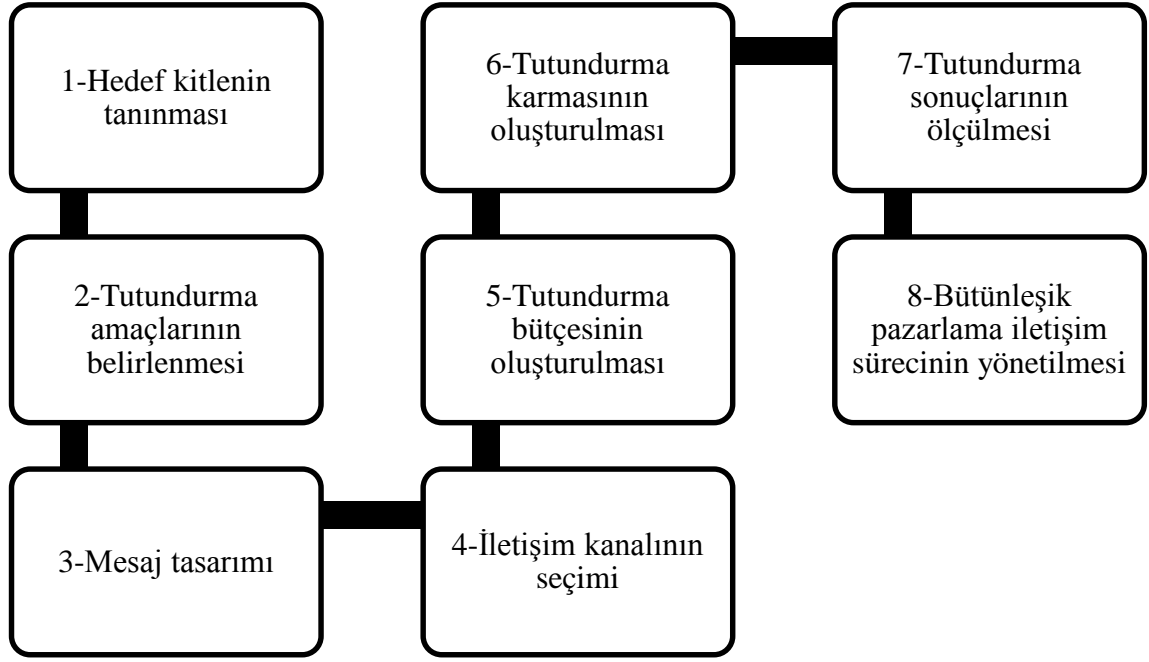
2.4.4.Tutundurma

Belirli bir ürünün üretilmesi, fiyatlandırılması ve dağıtım kanalının oluşturulması o ürünü satmak için yeterli değildir. Ürün yeni ise bunu müşterilere tanıttak, eski ise satışını artıracak bir takım çalışmalar yapılmalıdır. Son zamanlarda pazarlama iletişimi olarak da karşımıza çıkan bu çalışmalara tutundurma denilmektedir.

Eskiden ticaret daha sınırlı boyutlarda yapılmakta, belirli ürün türlerini pazardaki belirli ve az sayıda işletmeler satmaktaydı. Ancak ticaretin boyutunun büyümesi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte mevcut işletmeler büyüdü ve yeni işletmelerle daha geniş kitlelere hitap edilmeye başlandı. Böylece işletmelerin ürünlerini tanıttma ihtiyacı ortaya çıktı ve tutundurma çalışmalarının önemi artmaya başladı.

Günümüzde rastgele satışlardan çok, bilinçli bir şekilde hazırlanmış etkin bir iletişim ve satış artırma programı ile pazara çıkma, tüketicilerin ve rakiplerin durumlarını en iyi şekilde göz önünde bulundurarak pazarda rekabetçi olma yolu benimsenmektedir. Böyle olunca da, pek çok işletme bakımından tutundurma konusu artık harcama yapılıp yapılmayacağı kararı değil, ne kadar ve hangi yollardan harcama yapılacağı kararı önem kazanan bir soru olarak ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 2009: 177).

Tutundurma, ürün ile ilgili bilgi vermek değildir. Tutundurmada amaç, tüketicinin ürüne yönelik tutumunu geliştirmektir. Tüketici ile doğru iletişim kurabilmek için işletmeler, iletişim birimlerini profesyonel olarak oluşturmalı ve geliştirmelidir. Ayrıca tutundurma faaliyetlerinin etkili olabilmesi için ürün, fiyat ve dağıtım ile bütünleşik olarak çalışılması gerekmektedir. Pazarlama karmasının her bir elemanı birbirini etkilediği için yapılan çalışmalar bütünleşik olarak yapılmalıdır.



Kaynak: Süer, 2014: 401.

Şekil 2.5.Etkili Bir Tutundurma Programı Geliştirmenin Aşamaları

Tutundurma karması reklam, satış geliştirme, kişisel satış, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama olmak üzere beş kavramdan oluşmaktadır.

Reklam: Reklam, kitle iletişim araçları kullanılarak ve bedeli ödenerek gerçekleştirilen tutundurma çabalarıdır. Reklamlar sadece mallar için yapılmaz. Hizmetlerin, fikirlerin, bir kurumun hatta bir kişinin de reklamı yapılabilir. Reklam basit mesajlarla büyük izleyici kitlelerine ulaşabildiği, ürünle ilgili bilgileri tüketicilere anlatabildiği, insanları satın almaya yönlendirebildiği için işletmelerin sıkça kullandıkları bir iletişim aracıdır (Tekin ve Zerenler, 2012: 140). Reklam, geniş bir kesime hitap ettiği için herkes tarafından anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir. Müşteriler aynı gruptaki ürünlerle ilgili birçok reklamla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle sunulan reklam fark yaratmalı ve müşterinin ilgisini çekmelidir.

Tablo 2.2.Reklam Çeşitleri

Sınıflandırma Kriteri	Reklam Çeşitleri
Mesaj yönünden	-Ürün reklamı -Kurumsal reklam -Saha reklamı -Sosyal reklam
Temel amaçları yönünden	-Bilgilendirici (öncü) reklam -İkna edici (rekabetçi) reklam -Hatırlatıcı reklam -Destekleyici reklam
Reklamı yaptıranlar yönünden	-Üretici reklamı -Aracı reklamı -Hizmet işletmesi reklamı
Hedef pazar yönünden	-Tüketici reklamları -Ticari reklamlar -Endüstriyel alıcı reklamları
Yaratılacak talep yönünden	-Birincil (primer) talep yaratan reklamlar -Seçici (selektif) talep yaratan reklamlar
Reklam bedelinin ödenmesi yönünden	-Bireysel reklam -Ortaklaşa reklam
İstenen etki yönünden	-Doğrudan reklam -Dolaylı reklam
Coğrafik yönden	-Yerel reklam -Bölgesel reklam -Ulusal reklam -Uluslar arası (global) reklam
Tüketicinin ürünü benimseme süreci aşamaları yönünden	-Meraklandırıcı reklam -Bilgilendirici reklam -Rekabetçi reklam -Satış noktası reklamı -Hatırlatıcı reklam vb.

Kaynak: Süer, 2014: 426.

Tutundurma harcamalarından reklama ayrılan pay (Blythe, 2001: 203);

- Standart bir ürün olduğunda (siparişe dayalı üretilmeyen ürünler),
- Son kullanıcılar çok sayıda olduğunda,
- Satın alma miktarı küçük olduğunda,
- Tüketicilere doğrudan satış yerine aracılarla satış yapılması söz konusu olduğunda daha fazla olabilmektedir.

Satış Geliştirme: Reklamın aksine satışlar üzerindeki etkisi daha kısa ve daha erken olan satış geliştirme, satışların belirli bir dönemde artışını sağlar.

Satış geliştirme veya tutundurma (Blythe, 2001: 213);

- Üreticiden aracılara (ticari tutundurmalar),
- Perakendeciden tüketiciye (perakendeci tutundurmaları),
- Doğrudan üreticiden tüketiciye (üretici tutundurmaları) olmak üzere üç şekilde yürütülür.

Kuponlar, bedava ürünler, çekilişler, fuarlar, hediyelik eşyalar, ek ürün, maddi ödüller gibi çok çeşidi olan satış geliştirme araçlarının ortak özellikleri şunlardır (Mucuk, 2009: 185-186):

- Genellikle dikkat çekme ve etkili olma; satış geliştirmede kullanılan birçok aracın etkisi hızlı olur.
- Uygulama ve denetleme kolaylığı; kolay uygulandığı gibi etkisi de kolay ölçülür.
- Malın değerini küçültme; aşırı ölçüde kullanılırsa malın değeri ve satış fiyatının uygunluğu konusunda şüphe uyandırır.

Kişisel Satış: Kişisel satış, belki de bir firmanın sahip olabileceği en güçlü pazarlama aracıdır. Potansiyel bir müşterinin önünde oturan, onun ihtiyaçlarını tartışan, üründen nasıl yararlanacağını doğrudan açıklayan bir satış elemanı; reklam, halkla ilişkiler ya da satış tutundurmada çok daha fazla iş hacmi yaratmaya yatkındır. Bunun yanı sıra kişisel satış, şirketlerdeki en pahalı tutundurma aracı olma özelliğini de taşımaktadır (Blythe, 2001: 215).

İşletmelerin müşteriler karşısındaki temsilcileri olan işletme çalışanları, ürünün satın alınmasında oldukça etkilidirler. İşletme çalışanları diğer bir adıyla satış elemanları müşteri ile iletişim kurarak ne istediğini belirlerler. Daha sonra bu istek doğrultusunda ürünlerin oluşmasını sağlar ve bunu müşteriye sunarlar. Bu nedenle işletmeler, özellikle perakende işletmeler, çalışanlarını bu konuda sunacakları eğitimler ile desteklemelidirler. Ayrıca çalışanların ürünün özellikleri ve kullanım koşulları konusunda bilgi sahibi olmalarını da sağlamalıdır.

Tablo 2.3.Satış Elemanları ve Görevleri

Satış Elemanları	Görevleri
Sipariş Alıcılar	Satın almaya karar vermiş müşterilerden ürün siparişlerini toplarlar.
Sipariş Yaratıcılar	Var olan ve potansiyel müşteriler için çözümler bulup onları satın almaya ikna ederler.
Misyonerler	Yeni müşterileri arayıp bulur ve onları satın almaya hazırlarlar.
Destekleyici Personel	Teknik ürünleri gösterir ve kullanıcıları bunlara uyum sağlamaları için ikna ederler.

Kaynak: Blythe, 2001: 215-216.

Kişisel satışta satışçının amacı müşteriyi sadece o ürünü almaya ikna etmek değil, ürüne ve işletmeye güvenini kazanarak uzun süreli ilişki kurmaktır. Bu nedenle satışçı müşteriye karşı her zaman dürüst olmalı, ürünün olumlu özelliklerinin yanı sıra eksikliklerini de belirtmelidir.

Halkla İlişkiler: İşletmenin, markanın ve ürünün müşterilerin gözünde olumlu bir imaj yaratması için kullanılan tutundurma elemanıdır. Halkla ilişkiler diğer tutundurma elemanlarına göre müşteriler açısından daha güvenilir olarak nitelendirilmektedir.

Teknolojinin ve internetin hayatımızın bir parçası olmasıyla birlikte işletmeler veya ürünler ile ilgili olumlu ve olumsuz bilgiler hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır. Tüketiciler ise reklamlardan çok bu tür bilgilere önem göstermektedirler. Bu nedenle

işletmeler ürünleri ve firmaları ile ilgili olumsuz bilgilerin yayılamaması konusunda dikkatli olmalıdırlar.

Halkla ilişkilerde basın ve yayın araçlarıyla veya kişilerle aktarılan bilgiler ve olaylar reklamdan çok haber niteliğindedir ve bilgi verme amaçlıdır. Ancak reklamda, bilgi vermenin yanı sıra müşteriyi ürünü almaya ikna etme çabası vardır. Halkla ilişkilerin reklamdan bir diğer farkı ise karşılığında ücret ödenmemesidir. İşletmelerin reklam için belirli bir bütçe ayırmaları gerekirken, halkla ilişkilerde böyle bir durum söz konusu değildir.

Doğrudan Pazarlama: Doğrudan pazarlama, özel olarak seçilmiş müşterilere bir takım yollarla direkt olarak ulaşılmasıdır. Bu tutundurma yönteminde tüm çalışmalar kişiye özel olarak yapılır. Müşteriyle bire bir ilişki kurulduğu için müşterinin tepkisini ölçmek daha kolaydır. Müşterinin tepkisi olumlu olursa uzun süreli ilişki kurma olasılığı oldukça yüksektir.

1-Doğrudan pazarlama programının geliştirilmesi	2-Doğrudan pazarlama programının uygulanması	3-Doğrudan pazarlama programının değerlendirilmesi
<ul style="list-style-type: none">• Amaçların belirlenmesi• Hedef kitlenin tanımlanması• Medya seçimi• Yaratıcı stratejiler geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• Programın uygulanması• Tepkilerin yönetilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Programın değerlendirilmesi

Kaynak: Süer, 2014: 508.

Şekil 2.6.Doğrudan Pazarlama Süreci

Doğrudan pazarlama yöntemleri (Süer, 2014: 499-503);

- Yüz yüze (kişisel) satış,
- Doğrudan posta pazarlaması,

- Katalogla pazarlama,
- Telefonla pazarlama,
- Doğrudan tepkili televizyon pazarlaması,
- Otomatik bilgilendirici makinelerle (kiosk) pazarlama,
- Yeni dijital doğrudan pazarlama yöntemleri (mobil telefonlar, podkest ve vodkestler, etkileşimli televizyonlar vb.) ve
- Elektronik pazarlama olmak üzere sekiz başlık altında toplanmaktadır.

Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut müşteriyi memnun etme maliyetinden çok daha fazladır. Bunun farkında olan işletmeler, doğrudan pazarlama yöntemi ile mevcut müşterilerini memnun etmek için çalışmaktadırlar.

2.5.Pazar Kavramı, Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi

Dünya üzerinde milyonlarca tüketici ve bunların sınırsız ihtiyaçları vardır. İşletmelerin her müşteriyi aynı anda memnun edecek kaynak ve koşullara sahip olmaları mümkün değildir. Bu nedenle pazarlama, tüketicileri bölümlere ayırarak işletme için en uygun olan hedef pazarı seçer ve o pazara yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar.

İşletmelerin ürün üretmeleri başarılı olmaları için yeterli değildir. Bu ürünleri tüketicilere sunacak mecralara ihtiyaç vardır. Pazar olarak adlandırılan bu mecralarda işletmeler bir yandan ürünlerini satmak ve müşterilerini memnun etmek için çabalarken diğer yandan pazardaki diğer rakiplerle mücadele etmektedir. Hayatlarına başarılı bir şekilde devam etmek isteyen işletmelerin öncelikle yapmaları gereken şey faaliyet gösterecekleri pazarı tanımaları ve analiz etmeleridir. Hangi tüketici grubuna hitap edileceği, bu grubun talepleri ve özellikleri, mevcut ve olası rakipler detaylı olarak analiz edilmeli ve bu doğrultuda kararlar alınmalıdır.

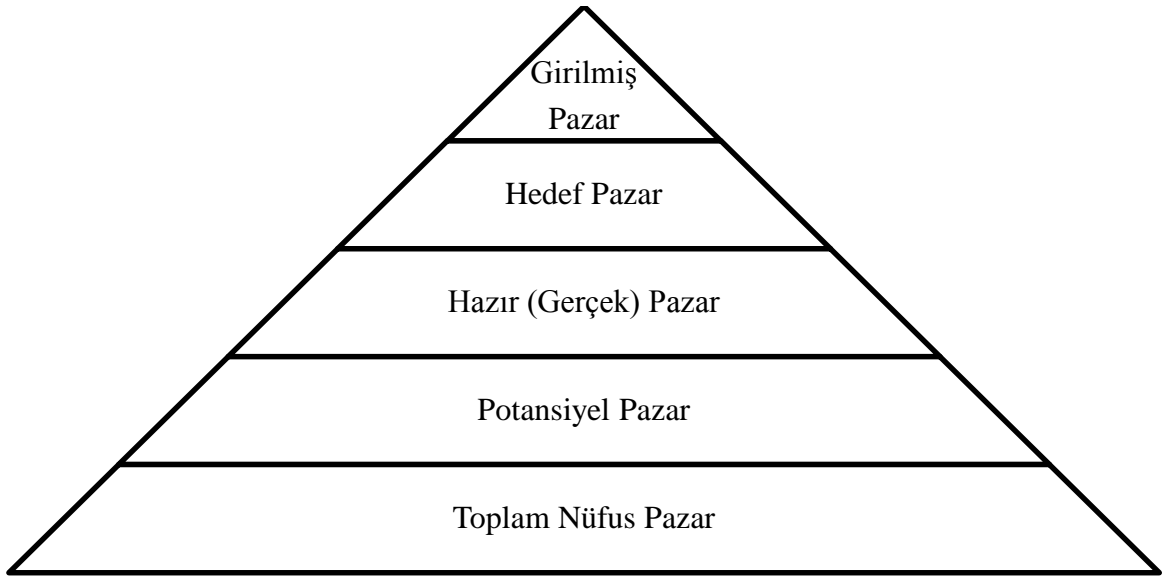
İşletmeler ürünlerini üretmeden önce hangi pazarda faaliyet göstereceklerine karar vermelidirler. İşletmelerin pazarlama birimleri tarafından verilen bu kararda, pazar analizleri yapılmalı ve işletme için en uygun olan pazar seçilmelidir. Pazar belirlendikten sonra tüm pazarlama faaliyetleri bu pazara yönelik olarak gerçekleştirilmelidir. Seçilen hedef pazarla pazarlama karması elemanları arasındaki uyum bir diğer önemli konudur. Hedef pazara sunulacak olan ürün, o pazardaki

tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamalı ve alım gücü açısından uygun bir fiyatlama politikası izlenmelidir. Aksi takdirde işletme yanlış kararlar vermesinden dolayı başarısızlıkla karşı karşıya kalacaktır.

2.5.1.Pazar Kavramı ve Türleri

Pazar genel olarak, alıcı ve satıcıların karşı karşıya oldukları yerdir. Pazarda ürün akışı üreticiden tüketiciye doğru olurken, para akışı tüketiciden üreticiye doğru olur.

Pazar, her türlü mal ve hizmetin alınıp satıldığı, alıcılarla satıcıların serbest bir biçimde karşılaştıkları, arz ile talebin yer ya da fiyatı belirleyen koşullar dizisi olarak tanımlanabilir (İslamoğlu, 2013: 147).



Kaynak: Altunışık vd., 2016: 199.

Şekil 2.7. Pazar Kavramları

Gerçekte pazar, karmaşık bir kavramdır ve değişik biçimlerde tanımlanır. Örneğin (Tenekecioğlu, 1994: 85-86);

- Pazar, alıcıların ve satıcıların karşılaştıkları, mal ya da hizmetin satışa sunulduğu, malların sahipliğinin değişiminin yapıldığı yerdir.
- İktisat kuramına göre pazar, fiyatı belirleyen koşullar dizisidir.
- Pazar, bir malın ya da hizmetin talebidir şeklinde tanımlar mevcuttur.

Ancak bu tanımlar pazarlamacı için uygun ve yeterli değildir. Pazarlamada pazar, ihtiyaçlarını gidermek isteyen, harcamak için parası olan ve parasını harcamaya istekli olan insan topluluğu şeklinde tanımlanmaktadır. Bir mala ihtiyacı olan ve aynı zamanda satın alma gücü ve isteği bulunan kişiler o malın pazarını oluştururlar.

Tüketici Pazarı: Tüketici pazarı, mal ve hizmetlerin iş amacı dışında, kişisel kullanım amacıyla satın alındığı ya da kiralandığı pazardır. Bu pazarın arz cephesinde satıcı işletmeler, talep cephesinde ise tüketiciler bulunur (İslamoğlu, 2013: 149).

Tablo 2.4. Tüketici Pazarının Büyüklüğüne Etki Eden Faktörler

Tüketici Pazarının Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler	Ölçütler
Ekonomik Boyut	-Pazardaki tüketicilerin kişi başına ortalama yıllık ve harcanabilir gelirleri, -Gelirin elde ediliş dönem ve biçimi, -Kişi başına gelirdeki artış hızı, -Gelir dağılımı, -Satın alma indeksi vb.
Demografik Boyut	Nüfusun; -Yaş, -Cinsiyet, -Eğitim, -Meslek, -Dil, din, ırk ve -Diğer kültür öğeleri itibari ile dağılımıdır.
Coğrafik Boyut	-Pazarın coğrafik koşulları, -Nüfusun coğrafik dağılımı, -Nüfusun göç hareketleri ve özellikleri, -Çevre bozulması ve kirlenmesi, -Göç alan ve göç veren bölgelerin ayırt edici özellikleri.

Kaynak: İslamoğlu, 2012: 105-106.

Tüketici pazarı gerçek tüketicilerden oluşan bir mecradır. Bu pazardaki kişiler kendilerinin veya yakınlarının ihtiyaçlarını gidermek için ürün satın alırlar. İşletmeler pazarda başarılı olmak istiyorlarsa sadece pazarı değil pazarda faaliyet gösteren tüketicileri de iyi tanımaları gerekmektedir.

Örgütsel Pazarlar: Tüketici pazarında tüketiciler ürünleri kendilerinin ve yakınlarının kişisel ihtiyaçları için satın alırken örgütsel pazarlarda ürün kişisel amaçlar dışında ve genellikle tüzel kişilerce satın alınır.

Örgütsel pazarlar dörde ayrılırlar. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Ecer ve Canitez, 2004: 144-145).

1. Üretici işletmeler ve organizasyonlar
2. Yeniden satış yapan işletmeler ve organizasyonlar
3. Devlete ait kamu kurum ve kuruluşları
4. Kurumsal organizasyonlar

Örgütsel pazarlardaki tüketici sayısı tüketici pazarına oranla daha az ancak yapılan alımlar çok daha fazla miktardadır. Bu nedenle her iki pazara uygulanan tutundurma faaliyetleri birbirlerinden farklıdır. Örgütsel pazarlarda tüketiciler daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar ve daha zor karar verirler. Bu nedenle bu pazarda faaliyet gösteren işletmeler daha çok deneyimli personele ihtiyaç duyarlar.

Örgütsel pazarların özelliklerini detaylı olarak inceleyecek olursak (Yükselen, 1994: 51);

- Örgütsel pazarlardaki kullanıcılar genellikle belirli bölgelerde toplanmışlardır,
- Örgütsel malların talebi, sona erdiren tüketicilerin satın aldıkları mal ve hizmetlere bağlıdır,
- Örgütsel mallara olan talep, fiyat değişimleri karşısında duyarlı değildir,
- Örgütsel malların talebi tüketim mallarına oranla süresizdir,
- Örgütsel mallarda genellikle doğrudan satın alma yoluna gidilerek aracı kullanılmaz.

Bu pazardaki işletmeler ürünleri yeniden satmak, başka bir ürünün üretiminde veya sunumunda kullanmak amacıyla satın alırlar. Tüketici pazarında tüketici, ürün ile ilgili farklı birçok özelliğe bakarak duygusal olarak karar verebilir. Ancak örgütsel pazarlarda işletmenin ihtiyacını tam olarak karşılayan ürün tercih edilir ve duygusallığa yer yoktur.

Uluslararası Pazarlar: Teknolojinin gelişmesi ve ticaretin ulusal sınırları aşması ile tüketiciler istedikleri ürünlere birçok mecradan ulaşabilir hale gelmişlerdir. Bu nedenle işletmeler pazarlarını tüm dünya olarak tanımlamışlardır ve bu iki pazara ek olarak uluslararası pazarlar oluşmuştur.

Uluslararası pazarların özelliklerinden bazıları şu şekilde özetlenebilir (Yükselen, 1994: 55).

- Uluslararası pazarlar, ait oldukları ülkenin gelişmişlik düzeyine göre değişik özellikler taşırlar.
- Uluslararası pazarlarda rekabet daha yoğundur. Uluslararası şirketler, dış pazarlama grupları ve birçok işletme bu pazarlarda pay kapmaya çalışır.
- Her dış pazarda tüketicilerin beğeni, tercih ve satın alma davranış biçimleri kültürel özelliklerine göre değişiklik gösterir.
- Bazı dış pazarlarda rekabetin yerli işletmeleri olumsuz yönde etkilememesi için ülkeler, pazara giriş, fon ve vergi gibi kavramlarda düzenlemeler yaparlar.
- Uluslararası pazarlarda ambalajlama, kalite ve standartlaştırma ayrı bir önem taşır.

2.5.2.Pazar Bölümlendirme

Pazarda çok sayıda tüketici vardır ve bu tüketicilerin satın alma davranışları, talepleri, beğenileri birbirlerinden farklıdır. Bir işletmenin aynı anda tüm tüketicileri memnun edecek ürün üretmesi mümkün değildir. Bu nedenle işletmeler, amaçları doğrultusunda pazarı, belirli kriterleri baz alarak bölümlendirirler. Pazar bölümlendirmesiyle benzer özelliklere ve isteklere sahip tüketiciler aynı grupta toplanır. Bölümlendirme ile işletmeler tüketicileri daha iyi tanıyacağından müşteri memnuniyeti de daha fazla olacaktır.

Pazarın bölümlere ayrılabilmesi için çeşitli kriterlere sahip olması gerekmektedir. Bu kriterler sayesinde daha rasyonel ve etkin bir pazar bölümlendirme gerçekleşecektir. Etkin bir pazar bölümlendirmesi yapabilmek için aşağıdaki temel koşulların var olması gerekmektedir (Bozkurt, 2014: 68).

- Pazar bölümündeki bazı değişkenlerin ölçülebilir olması gerekir. Pazar bölümünün talep miktarı tahmin edilebilmelidir.
- Pazarı bölümlere ayırabilmek için gerekli kaynaklar belirlenmeli ve pazarlama çabalarıyla her bir pazar bölümüne ulaşılabilme imkânları yaratılmalıdır.
- Pazar bölümünün, işletmenin uzun dönemde kar elde etmesini ve büyümesini sağlayabilecek büyüklüğe sahip olması gerekir.
- Pazar bölümlendirmede, her bir pazar bölümü diğer bölümlere göre farklı olmalı ve bu farklılık ayrı bir pazarlama faaliyetini gerektirmelidir.
- Seçilecek pazar bölümünde uzun vadede faaliyet gösterebilmek için çeşitli programlar geliştirilebilmeli ve bu programlar harekete geçirilebilir olmalıdır.

Geçmişte işletmeler, tüm tüketicileri aynı isteklere sahip olan bireyler olarak değerlendirdiklerinden her müşteri için aynı tip ürünler üretmişlerdir. Ancak ticaretin ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçları da değişmeye başlamıştır. Bunu fark eden işletmeler pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için ürünlerini farklılaştırmaya başlamışlardır ve pazarı tüketici özelliklerini baz alarak bölümlere ayırmışlardır.

Bir işletme yeni bir pazara girmek istediğinde, birbirini izleyen aşamalar halinde şu çalışmaları yaparak pazarı bölümlendirme yoluna gitmelidir (Mucuk, 2002: 59):

1. Mevcut pazar bölümlerinin birbirinden ayırt edici niteliklerinin ve bunlara göre pazar bölümlerinin saptanması.
2. Her bölümün büyüklüğünün ve değerinin belirlenmesi.
3. Rakip markaların pazardaki durumlarının incelenmesi.
4. Yeterince veya hiç hizmet edilmeyen pazar bölümlerinin seçilmesi.

Pazarı genel olarak tüketici pazarı ve örgütsel pazarlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Teknolojinin ve ticaretin gelişmesiyle birlikte bu gruba uluslararası

pazarlar da dâhil olmuştur. Tüketici pazarını ve örgütsel pazarları kendi aralarında da bölümlere ayırmak mümkündür.

Tablo 2.5.Pazar Bölümlendirme Kriterleri

Tüketici Pazarı	Örgütsel Pazar
-Demografik Faktörler (yaş, gelir, cinsiyet, eğitim)	-Coğrafi Bölge (iklim, bölge, müşteri tercihi)
-Psikografik Faktörler (kişilik, motivasyon, hayat tarzı)	-Örgüt Özellikleri (Prosedürler, büyüklük, kamu ve özel sektör)
-Coğrafi Faktörler (iklim, bölge, pazar yoğunluğu)	-Müşteri Büyüklüğü (satın alma miktarları, potansiyel)
-Davranışsal Faktörler (yarar, hacim, tüketim hızı)	-Ürünle İlgili Faktörler (üretim, araştırma, işletme faaliyetleri, kullanılma oranı)

Kaynak: Altunışık vd., 2016: 207.

Tüketici Pazarının Bölümlendirilmesi: Tüketici pazarları coğrafi, demografik, psikolojik ve davranışsal kriterler baz alınarak bölümlendirilir. En yaygın olarak kullanılan bölümlendirme pazarı coğrafi kriterlere göre bölümlendirmektir. Coğrafi bölümlendirme pazarın uluslar, bölgeler, iller, kentler, kasabalar ve köyler; değişik coğrafik yapı (dağlık, ovalık) ve iklim gibi özellikler bakımından farklı gruplara ayrılmasıdır (İslamoğlu, 2012: 146). Bu bölümlendirmede tüketiciler, yaşadıkları bölgelere göre ayrılırlar. Aynı bölgede yaşayan insanların aynı veya benzer taleplerinin olacağı düşünülür. Pazarlama açısından bakıldığında farklı bölgelerde farklı kültürlerin olduğu ve burada yaşayan insanların da bu kültüre göre satın alma davranışında bulunduğu düşünülür.

Bir diğer bölümlendirme ise pazarın demografik kriterler baz alarak gruplandırılmasıdır. Tüketiciler yaş, cinsiyet, din, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, meslek gibi ölçütlere göre bölümlere ayrılır. Farklı yaş grubunda, farklı cinsiyette, farklı gelir grubunda olan tüketicilerin farklı satın alma davranışlarına sahip oldukları düşünülür. Pazar bu şekilde bölümlere ayrıldıktan sonra her bir bölüm araştırılır, analiz edilir ve bu doğrultuda pazarlama çalışmalarına başlanılır.

Kişilerin hayat tarzları, sosyal statüleri ve kişilikleri baz alınarak yapılan bölümlendirme ise psikolojik bölümlendirme olarak isimlendirilir. Her insan farklı bir kişiliğe sahiptir ve bu kişiliklerini davranışlarına da yansıtırlar. Kişiler kendi hayat tarzları doğrultusunda satın almalar yaparlar. Hatta bazı markaları kullanmayı hayat tarzı haline getirmekte ve sürekli o markayı satın almaktadırlar. İşletmeler de pazarı bu kritere göre bölümlendirdikten sonra bu gruptaki tüketicilere göre ürün üretir ve sunarlar.

Her bir tüketicinin üründen beklentisi farklıdır. Ürünü hiç kullanmayan bir müşteri ile ürünü sürekli veya ara sıra kullanan bir müşterinin üründen beklediği fayda farklıdır. Bu noktada işletmeler pazarı tüketici davranışlarına göre bölümlendirirler, tüketicilerin üründen beklentilerini araştırırlar ve ürünlerini sunarlar. Ürünü daha önce hiç kullanmayan müşterileri ürünü kullanmaya; az veya sık kullanan müşterilere ise ürünü tekrar satın alaya yönlendirecek çalışmalar yaparlar.

Örgütsel Pazarların Bölümlendirilmesi: Örgütsel pazarların bölümlendirilmesi tüketici pazarlarına göre daha karmaşıktır. Burada pazar, öncelikle sektörel bazda makro olarak bölümlendirilir daha sonra her bir sektör mikro açıdan bölümlere ayrılır. Makro yaklaşımla yapılacak bir bölümlendirmede, örgütsel pazarın bölümlendirilmesi aşağıdaki gibi yapılabilir (Ecer ve Canitez, 2004: 152).

- Otomotiv
- Ulaştırma
- İmalat sanayi
- Madencilik
- Ziraat, ormancılık ve balıkçılık
- Hizmet sektörü
- Toptan ticaret ve perakendecilik

Pazar makro olarak bölümlendirildikten sonra her bir bölüm bir takım kriterlere göre mikro olarak bölümlendirilir. Örgütsel pazarların doğal kaynaklar, coğrafi şartlar ve iklim gibi özelliklere göre ayrıştırılması coğrafi bölümlendirme olarak adlandırılır. Bu kriter her iki pazar bölümlendirmede de kullanılır ancak içerik olarak birbirlerinden

ayrıldılar. Genellikle belirli endüstrideki işletmeler belirli bölgelerde yoğunlaştıklarından işletmeler o bölgelere yönelik çalışmalar yaparlar.

Diğer bir bölümlendirme ise işletmelerin büyüklüklerine göre yapılır. Büyük işletmelerle küçük işletmeler arasında bir takım farklılıklar mevcuttur. Büyük işletmelerin üretimde kullanacakları girdi miktarları, bunları satın alma sıklıkları ve satın alma şekilleri farklılıklar gösterir. İşletmeler bu kriterleri inceleyip doğru stratejileri geliştirmek için çabalarlar.

İşletmeler farklı yapılarda ve amaçlarda oldukları için ürünleri satın alma nedenlerinde de farklılıklar vardır. Bu nedenle üretici firma, bu işletmeleri örgüt tipi ve ürün kullanım amacına göre analiz etmeli ve onların ihtiyaçları doğrultusunda ürünler sunmalıdırlar.

2.5.3.Hedef Pazar Seçimi

Pazar, bölümlere ayrıldıktan sonra her bir bölümü oluşturan tüketiciler ile ilgili bilgiler toplanır, analiz edilir ve işletmenin stratejilerine uygun olan hedef pazar seçilir. Benzer özelliklere sahip olan tüketicilerden oluşan hedef pazar bir ya da daha fazla bölümden oluşabilir.

İşletme yöneticileri farklı pazar bölümlerini değerlendirirken aşağıdaki iki faktörü göz önünde bulundururlar (Süer, 2014: 181):

1. Pazar bölümünün çekiciliği
2. Pazar bölümünün işletme amaçlarına ve kaynaklarına uygunluğu

Hedef pazar seçimi özenle verilmesi gereken bir karardır. Çünkü işletmeler, tüm faaliyetlerini bu gruba yönelik olarak gerçekleştirmektedirler. Seçilen hedef pazar işletmenin stratejilerine uygun ve işletmeye maliyet avantajı sağlar nitelikte olmalıdır.

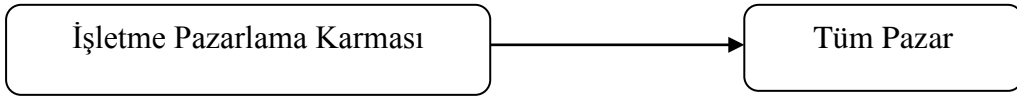
İşletmelerin hedef pazar seçiminde etkili olan faktörler şunlardır (Altunışık vd., 2006: 70-71);

- İşletmenin kaynakları,
- Ürünün özellikleri,
- Ürünün hayat eğrisindeki yeri,

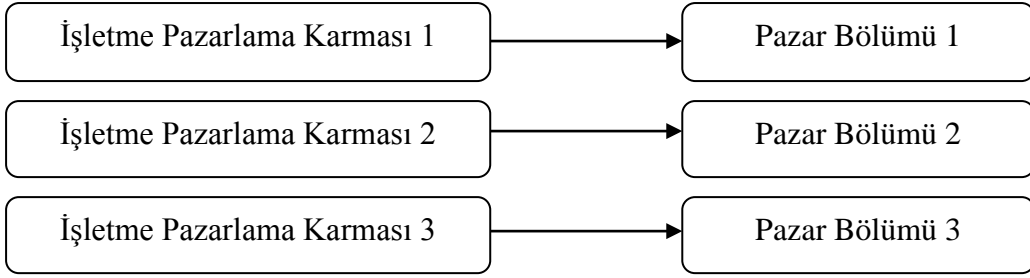
- Pazarın yapısı,
- Rekabet durumu.

Hedef pazar seçiminde bilgi çok önemlidir. Yöneticiler karar vermeden önce hem tüketiciler hem de pazarın yapısı ile ilgili detaylı bilgiye sahip olmalı, bu bilgileri değerlendirmeli ve kendi stratejilerine uygun, kaynaklarını etkin kullanabileceği rakiplerin daha az olduğu bir hedef pazar belirlemelidir.

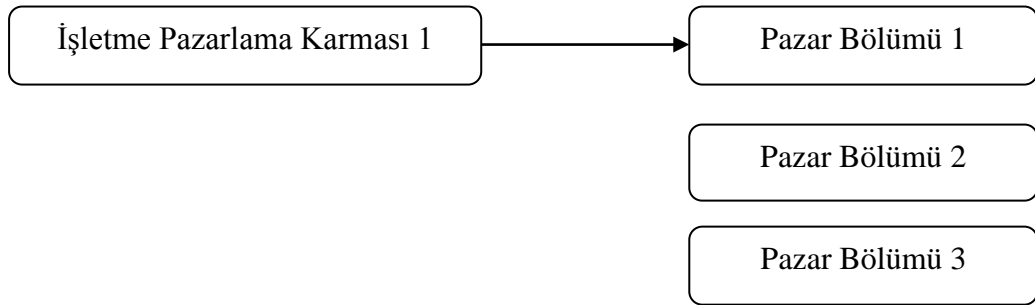
Hedef pazar seçiminde üç temel pazarlama stratejisi kullanılır.



1.Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi



2.Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi



3.Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi

Kaynak: Süer, 2014: 182.

Şekil 2.8.Üç Farklı Pazar Hedefleme Stratejisi

Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi: Bu pazarlama stratejisinde işletme, pazarı homojen tek bir bölüm olarak ele alır ve seçim yapmaz. Özellikle ürün özelliklerinde farklılıklar olmayan tuz, şeker, kibrit gibi renk, şekil, büyüklük gibi farklılıkları olmayan standart ürünlerde kullanılır. Bu stratejide aynı ihtiyaçlara sahip oldukları düşünülen pazardaki tüm tüketiciler, tek ürün, tek fiyat, tek tutundurma faaliyeti ve tek bir dağıtım kanalı ile memnun edilmeye çalışılır. Pazar bölümlere ayrılmadığı için, işletme bunun getireceği maliyet yükünden kurtulmuş olur. Bu strateji başarılı olduğu takdirde işletmeye uzun dönemde rekabet avantajı sağlar.

Bu stratejinin dezavantajı ise tüm müşterileri aynı anda memnun etme zorluğudur. Diğer yandan, pazardaki rakip sayısı arttıkça pazar payında ve işletme başarısında da düşüşler yaşanabilir.

Bir işletmenin tüm pazar yönetimini benimseyip uygulaması için iki koşulun bulunması gerekir. Bunlar (Tekin, 2009: 73):

1. Pazardaki tüketicilerin önemli bir bölümü, işletmenin ürettiği mal veya hizmete aynı şekilde istek ve gereksinim duymalıdır.
2. İşletme, tüketicilerin benzer istek ve gereksinimlerine uygun bir pazarlama bileşimi geliştirip, bunu düzenli bir şekilde sunabilmelidir. Bunun yanında işletme, tüm pazara hitap edebilecek yönetim yeteneğine ve kaynaklarına sahip olmalıdır.

Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi: Birden fazla ürün üreten ya da ürünü farklılaştırarak farklı tüketici kitlelerine sunmak amacıyla her pazar ve bu pazara sunacağı ürün için farklı pazarlama karması oluşturmaya farklılaştırılmış pazarlama stratejisi adı verilir (Altunışık vd., 2006: 72).

İşletmeler ilk pazara girdiklerinde tek bir hedef pazar seçer ve o pazara yönelirler. Ancak zamanla deneyim kazanmaları ve sektördeki değişiklikler, daha çok pazara hitap etme gereksinimini oluşturur. Bu stratejide bilgi çok önemlidir. İşletme her bir pazar için ayrı ayrı bilgi toplamalı ve bunları analiz etmelidir. Ayrıca her bir bölüm için yeterli kaynağa da sahip olunması gerekmektedir. İşletme birden fazla bölüme hitap ettiği için pazardaki tüketicilerin talep değişikliklerinden daha az etkilenir hatta bu durumu fırsata çevirebilir.

Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi: İşletmenin, tek bir pazarlama karmasıyla ayrılmış bölümlerin sadece birine yönelmesidir. Doğru bölümü seçmeyi başaran işletme, doğru stratejilerle pazarda lider konuma gelir, müşteri memnuniyeti ve devamında müşteri bağlılığı sağlayarak kar ve maliyet avantajı elde eder.

Farklılaştırılmış ve farklılaştırılmamış pazarlama stratejilerinde işletmelerin ürünlerini üretmede kullandıkları kaynaklarını karşılayacak güce sahip olmaları gerekmektedir. Bu güce sahip olmayan daha küçük çaplı işletmeler ise yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisini tercih etmektedirler.

Yoğunlaştırılan bölüm iyi tanınmalı, bölümdeki tüketiciler ve pazar yapısı ile ilgili detaylı bilgi toplanmalı ve özenle karar verilmelidir. Ürün yoğunlaştırılan pazara göre üretilmeli, tüketicilerin karşılayabileceği şekilde fiyatlandırılmalı, en uygun tutundurma faaliyeti uygulanmalı ve doğru seçilmiş bir dağıtım kanalıyla tüketiciye ulaştırılmalıdır. Tek bir bölüme yoğunlaştırıldığı için tüketici davranışlarındaki değişiklikler ve pazardaki rakip sayısının artması işletmenin pazar payının düşmesine sebep olabilmektedir.

Bu üç temel stratejinin yanı sıra niş ve mikro pazarlama olmak üzere iki tür daha hedef pazar seçim stratejisi bulunmaktadır. Niş pazarlama yoğunlaştırılmış pazarlardan daha küçük grupları ifade eden, daha önce kimsenin fark etmediği ya da fark etse bile girmeye değer bulmadığı pazarlardır (Altunışık vd., 2006: 73). Bu grupları büyük işletmeler tercih etmediği için rekabet üstünlüğü sağlamak daha kolaydır. Mikro pazarlama ise, ürünlerin ve pazarlama programlarının bireyler veya kurumlar için özel olarak tasarlanmasıdır. Her bireydeki tüketiciyi görmek yerine her tüketicideki bireyi görmeyi amaçlamak söz konusudur (Korkmaz vd., 2009: 211).

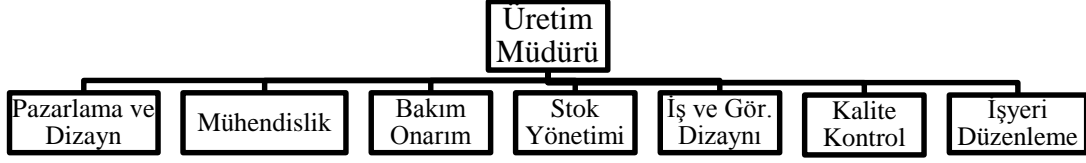
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÜRETİM FONKSİYONU

Üretim faaliyetini ürün ya da hizmetlerin yaratıldığı süreç, üretim yönetimini ise ürün ya da hizmetlerin yaratılmasında kullanılan kaynakların ve yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin yönetimi şeklinde tanımlamak mümkündür (Üreten, 2005: 5).

Bir üretime başlanmadan önce ilk olarak tüketici talepleri saptanır. Daha sonra bu talepler doğrultusunda üretilecek olan ürünün girdileri temin edilir. Sonrasında üretim yöneticisi üretim sistemlerinden işletme stratejilerine en uygun olanı seçer. Hangi makine ve programların kullanılacağı, bunların kimler tarafından kullanılacağı, hangi miktarda üretim yapılacağı belirlenerek detaylı olarak planlar yapılır ve üretim gerçekleştirilir. Burada amaç, kaynakları etkin kullanarak müşteri taleplerini karşılamak ve müşteri memnuniyeti sağlayarak uzun vadede rekabet avantajı elde etmektir.

Eski çağlarda emek yoğun olarak yapılan üretim, buhar makinesinin icadıyla makinelerle yapılmaya başlamıştır. Bu dönemlerde insanlar fabrikalarda kötü şartlarda ve uzun süreli olarak çalışmak zorunda kalmışlardır. Ancak İkinci Dünya Savaşı ile birlikte işletmecilikte değişiklikler meydana gelmiş ve üretim önem kazanmıştır. Fabrikalardaki şartlar iyileştirilmiş, insan gücünün yerini makineler almıştır. Üretim önceleri girdilerin çıktılara dönüştüğü bir işlemi temsil ederken, günümüzde ise tüketici taleplerinden başlayıp ürünün müşteriye teslimine kadar olan bir süreci ifade etmektedir. Üretim yönetimi ise bu süreci kontrol eden ve karşılaşılan sorunlara çözüm bulan birimdir. Üretim yönetiminin amacı, planlanan ile oluşan arasındaki farkı en aza indirmektir.

Teknolojinin hayatımızın bir parçası haline gelmesi ve tüketici taleplerinin sürekli değişmesi işletmenin çevresinde de değişiklikler yaşanmasına sebep olmaktadır. İşletmeler çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri sürekli olarak takip etmeli ve üretim sistemlerini bu doğrultuda iyileştirmelidir. Birçok faaliyetin aynı anda yapılma gereksinimi ise üretimin kendi içerisinde bölümlere ayrılmasına sebep olmuştur.



Kaynak: Tekin, 2013: 19.

Şekil 3.1. Büyük İşletmelerde Üretim Yönetimi Bölümünün Alt Birimleri

İyi yönetilen bir üretim fonksiyonu (Üreten, 2005: 5);

1. Müşterinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri, müşterinin arzuladığı fiyat ve kalitede sunar,
2. Mal ve hizmetlerin tasarım, üretim ve dağıtım aşamalarında görev alan iş görenleri motive eder ve onların yeteneklerini geliştirir,
3. Yatırım üzerinden yeterli bir getiri sağlamak ve pay sahiplerinin beklentilerini karşılamak için işlemlerin verimli bir şekilde sürdürülmesini sağlar,
4. Çevre bilinciyle hareket eder.

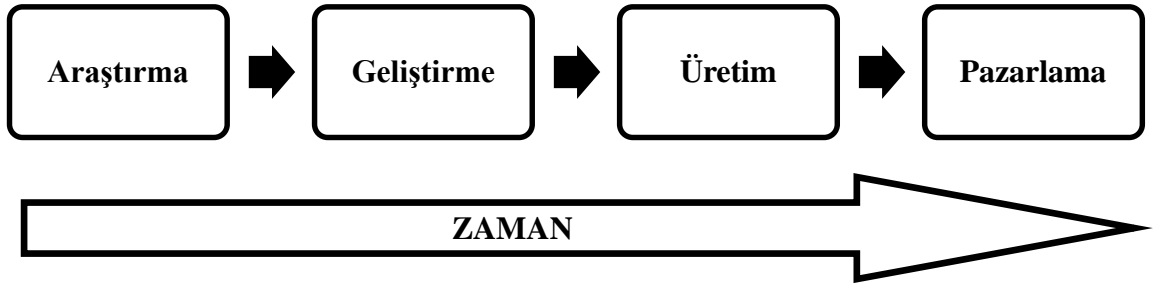
3.1. Üretim Kavramının Tanımı ve Önemi

İşletmelerin temel hedefi tüketici taleplerini karşılayarak müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Tüketici taleplerinin karşılanması için ise üretim yapılması gerekmektedir. İşletmedeki tüm fonksiyonların merkezinde üretim vardır. Diğer bir ifadeyle pazarlama ve pazarlama karmasının elemanları, muhasebe, finans gibi fonksiyonların var olması için üretimin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Üretim genel olarak, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal veya hizmetlerin meydana getirilmesi işlemine denir (Tekin, 2013: 3). Üretim işlemleri genelde dönüşüm süreci olarak tanımlanır. Dönüşüm sürecinde hammadde, malzeme, makine, işçilik, yönetim, sermaye ve benzeri girdi öğeleri mal ve hizmet biçimindeki çıktılara dönüşür. Tüketicilerin geri bildirimleri özel iletişim kanallarıyla girdi birimine bağlanır (Şahin,

2011: 2). Üretim sadece fiziksel mallarla yapılmaz, hizmetin de üretimi olur. Bankalar, sigorta şirketleri, turizm şirketleri, sağlık kurumları, eğitim kurumları hizmet üretimi yapan işletmelerdir.

Üretimin gerçekleşmesi müşteri taleplerine bağlıdır. Öncelikle işletme, müşteri taleplerini saptar. Daha sonra elindeki kaynaklar ile talep edilen ürünün özelliklerini analiz eder ve bu talepleri en verimli şekilde temin edecek üretim sistemini seçer. Gerekli olan girdiler sağlanarak üretim gerçekleşir ve pazarlama biriminin yardımıyla müşteriye sunulur.



Kaynak: Tekin, 2013: 5.

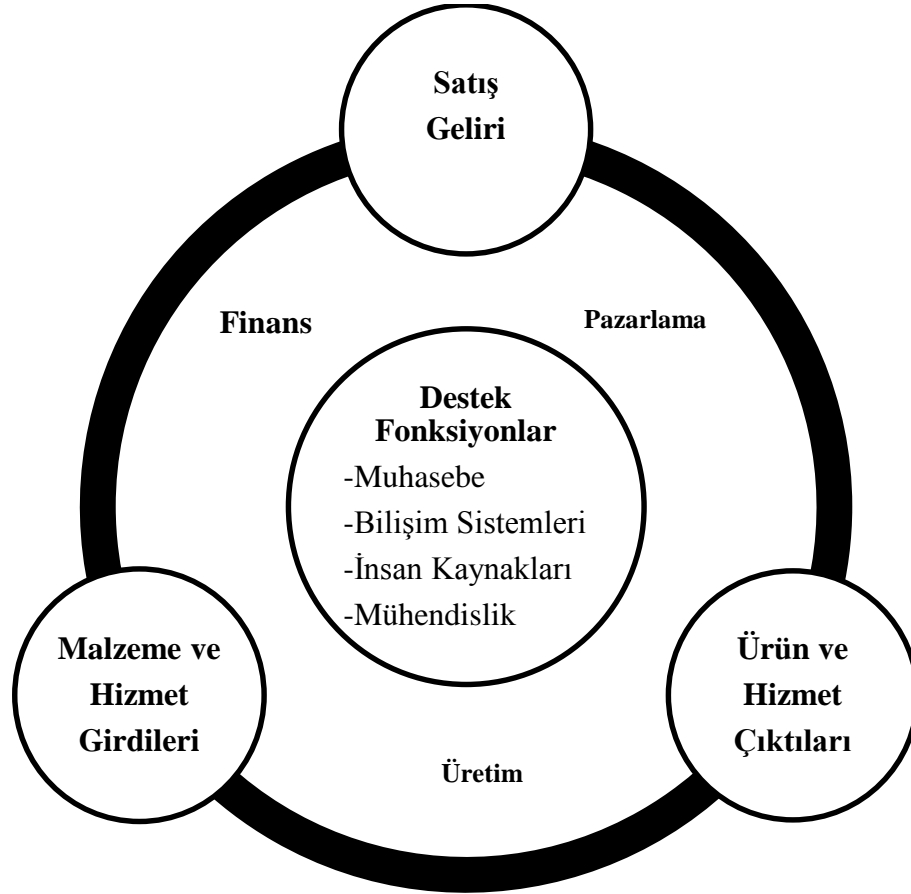
Şekil 3.2. Üretim Öncesi ve Sonrası Aşamalar

Üretimin geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Geçmişte insanların ihtiyaçlarını karşılamada doğal kaynakların yetersiz kalması sonucu üretim başlamıştır ve insanlığın gelişimi olarak kabul edilmiştir. Önceleri insan gücüyle gerçekleşen üretim, daha sonra makinelerle yapılmaya başlamıştır. Üretim bir ülkenin refah düzeyinin artmasında da etkilidir. Ülkelerin kalkınması ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi ülkenin üretim miktarıyla doğrudan ilgilidir.

Üretimde bir takım girdiler söz konusudur. Girdiler ile kastedilen, üretim faktörleridir. Üretim faktörleri temel olarak emek, sermaye, toprak ve girişimci biçiminde dört grupta değerlendirilmektedir. Burada emek, daha çok üretimde kullanılan fiziksel işçiliği; sermaye, parasal sermaye ve makine-teçhizat anlamında üretilmiş üretim araçlarını; toprak, üretilmemiş yer altı ve yer üstü kaynaklarını ve girişimcilik de üretim sürecini başlatan, yön veren ve sonlandıran beyin gücünü ifade

etmektedir. Günümüzde literatürde bilgi, teknoloji ve yönetim yeteneği gibi unsurlar da bu faktörlere dâhil edilmektedir (Demirdöğen ve Küçük, 2009: 3).

Üretim sadece belirli bir işlemi değil, talepten başlayıp ürünün müşteriye teslimine kadar olan süreci kapsamaktadır. Hizmet üretiminin de eklenmesiyle birlikte kapsamı daha da genişlemiştir.



Kaynak: Krajewski vd., 2014: 4.

Şekil 3.3. Bir İşletmenin Farklı Fonksiyonel Alanları Arasındaki Bütünleşme

3.2. Üretim Yönetimi Kavramı

Üretim yönetimi, işletmedeki mevcut kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımıyla istenen kalite ve miktarda ürünlerin üretilmesiyle ilgili karar verme işlemidir (Tekin, 2013: 6). Üretim yöneticisi ise bu süreci kontrol eden kişi veya kişilerdir. Üretim yöneticileri; sistemleri tasarlar, kaliteyi belirler, ürünlerin üretimini

sağlar ve hizmetleri gerçekleştirir. Aynı zamanda da küresel işletmelerle, girdi sağlayanlarla, tüketicilerle ve ileri teknoloji üreticileriyle sürekli ilişki içinde bulunur. Üretim yöneticilerinin bir diğer işlevi de üretim sistemlerine ilişkin problemleri çözmektir (Şahin, 2011: 2).

Üretimi etkileyen faktörler ve üretimle ilgili işlemler üretim yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. İşletmelerde üretim faaliyetlerini etkileyen; talep, fiyat, kalite, zaman, ürün ve ürünlerin özellikleriyle ilgili faktörler üretim yönetiminin konusunu meydana getirir. Ayrıca işletmeler; sermaye, iş gücü, makine ve teknoloji, hammadde ve yardımcı madde gibi sınırlayıcı şartların etkisi altında faaliyetlerini sürdürürler. İşletme yöneticileri bu sınırlayıcı şartlara göre rasyonel, etkin ve verimli bir biçimde çalışmak durumundadırlar (Tekin, 2013: 6).

Üretim yönetimi işletmedeki diğer birimlerle sürekli ilişki içerisinde. Tüketici taleplerinin belirlenmesi ve ürünlerin müşteriye tanıtılması pazarlamanın, üretilmiş olan ürünün müşteriye ulaştırılması lojistiğin, üretim için gerekli olan girdilerin temin edilmesi muhasebe ve finans biriminin görevidir. Tüm bu birimlerin görevlerini yerine getirmesi ise işletmede üretimin gerçekleşmesine bağlıdır. Tüm bu birimler birbirlerine bağlantılı olarak faaliyet gösterdiği için birinde meydana gelen bir problem tüm süreci etkilemektedir. Bu nedenle hem işletme içerisindeki hem de işletme ve tüketiciler arasındaki iletişim doğru bir şekilde sağlanmalıdır.

Gelişen dünya her konuda olduğu gibi üretim yönetiminde de bir takım gelişme ve değişimlere yol açmıştır. Üretim yönetimi ilkel çağlardan günümüzün modern çağlarına gelene kadar bir takım gelişmeler göstermiştir. Günümüzde ise tüm üretim süreçleri bilgisayar destekli programlarla gerçekleştirilmektedir. Bu programlar sayesinde hata oranı azalmış, zaman kayıpları ortadan kalkmış, üretimde verimlilik ve kalite sağlanmıştır. Bilgisayar teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte insan gücünün yerini robotlar ve makineler almış, işletmeler ise bu yolla maliyet avantajı sağlamıştır. Bu gelişmeler aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

Tablo 3.1.Üretim Yönetiminde Yaşanan Gelişmeler

Dönem	Yaşanan Gelişme
1776	Adam Smith işin bölümlere ayrılması ve üretim arasındaki ilişki üzerine çalışmalar yapmıştır.
1799	Eli Whitney ve diğer araştırmacılar, işin parçalara ayrılması ve maliyet muhasebesiyle ilgili çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.
1832	Charles Babbage, işbölümünün sağlayacağı faydalar ile uzmanlaşma ve iş basitleştirmenin faydaları ve zaman analizinin esasları üzerinde araştırmalar yapmıştır.
1900	Frederick W.Taylor “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”nı öne sürmüştür. Taylor, işlerin elemanlara ayrılmasını sağlayarak hareket ve zaman analizlerini geliştirmiştir. Frank B. Gilberth iş ve hareket analizleri konusunda çalışmıştır.
1901	Henry L.Gantt fabrikadaki makine, iş ve işçiler için şemalar geliştirmiştir.
1915	F.W.Harris ekonomik stok miktarı üzerine araştırmalar yapmıştır.
1927	Elton Mayo tarafından insan ilişkilerinin araştırılmasına yönelik, Hawthorne çalışmaları yapılmıştır.
1931	Walter A.Shewhart ürün kalitesinin istatistiksel dağılımını ve kalite kontrol grafikleri konusunu araştırmıştır.
1935	H.F.Dodge ve H.G.Romig kalite kontrolünde istatistiksel örnekleme planı ile ilgili uygulamalar yapmıştır.
1940	P.M.S. Blacket ve diğerleri yöneylem araştırmasını İkinci Dünya Savaşı’nda uygulamışlardır.
1947	George B.Dantzig, William Orchard Hays ve diğerleri doğrusal programlama tekniğini bulmuştur.
1950	A.Charnes W.W.Cooper, H.Raiffa ve diğerleri, matematiksel programlama, doğrusal olmayan programlama ve stokastik modeller üzerinde çalışmalar yapmıştır.
1951	Sperry Univac tarafından geniş boyutlu ticari hesaplamalar yapabilen dijital bilgisayarlar geliştirilmiştir.
1960	L.Cummings, L.Porter ve diğerleri tarafından iş ve insan ilişkilerini konu alan organizasyonlarda davranış biçimleri üzerine çalışmalar yapılmıştır.
1970	W.Skinner tarafından iş geliştirme stratejileri ve politikaları üzerine araştırmalar yapılmıştır.

Kaynak: Tekin, 2013: 8-9.

3.2.1.Üretim Yönetiminin Önemi

İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, müşteri taleplerini karşılayarak kar elde etmelerine bağlıdır. İşletmelerin, tüketici taleplerini karşılarken işletme kaynaklarını verimli kullanarak maliyet avantajı sağlamaları gerekmektedir. Tüm bunları yapabilmeleri ise etkili bir üretim sistemi ile mümkündür.

Üretim, insanların ihtiyaçlarını karşılamada doğal kaynakların yetersiz kalması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle insanlık tarihinin gelişimi olarak kabul edilmektedir. İnsanın gelişimi gibi ülkelerin gelişimi de üretime bağlıdır. Ancak üretimde başarılı olan ülkeler gelişmiş ülke statüsüne ulaşabilmektedir.

Üretim yönetimi üretim sistemlerinin tasarımını ve işleyişini gerçekleştirir. Üretim işlemlerinin yapılması, planlamasından ve denetiminden daha zordur. Nedeni, kalitede sıfır hatayı, maliyette en düşüklüğü, ürün tesliminde en hızlılığı ve işlemlerde mükemmelliği gerçekleştirme zorunluluğudur. Bunlar gerçekleştirilemezse, yarış üstünlüğü rakiplere kaptırılır ve sonuçta işletme başarısız olur (Şahin, 2011: 2).

İşletme içerisindeki tüm birimlerin faaliyet göstermesi üretimle bağlantılıdır. Üretim sonucu elde edilen mal veya hizmetler olmadan pazarlama birimi faaliyet gösteremez. Aynı şekilde pazarlama olmadan tüketici talepleri belirlenemez veya finans birimi olmadan üretim için gerekli olan girdiler sağlanamaz. Bu nedenle tüm birimler birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyet göstermelidirler.

3.2.2.Üretim Yönetiminin Fonksiyonları ve Amaçları

Üretim yönetimine ilişkin birçok konu vardır. Bunlar başlıca; bütünleşik üretim yapısalı izleme, güncel sistemler kullanma, proje ve girdi yönetimi, ürün ve hizmetlerin talebini kestirme ve kalite güvence gibi konulardır (Şahin, 2011: 13-15).

Üretim yönetiminin fonksiyonları temelde üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar ön planlama, planlama ve kontroldür. Bazı kaynaklar bu ayrımı planlama, uygulama ve kontrol olarak da gruplandırmaktadır. Ön planlamada tüketicinin talepleri belirlenmeye çalışılır. Bu aşamada tüketicinin üründen beklentileri saptanır ve incelenir. İşletme bu incelemelerle elindeki kaynakları karşılaştırıp talebin ne ölçüde karşılanabileceğini belirler. Daha sonra üretim sistemi bu talebi karşılayacak şekilde düzenlenir, üretim için gerekli olan girdiler temin edilir ve üretime hazır hale getirilir. Planlama aşamasında üretim için gerekli olan girdiler planlanır. Üretimde yaşanabilecek aksaklıkları önlemek için tüm makine, malzeme, ham madde ve insan gücü planlanır. Hangi süreçlerde kimlerin görev alacağı, hangi malzemenin hangi aşamada kullanılacağı, işlemlerin hangi sırayla yapılacağı gibi konular planlanır. Ayrıca bunu yaparken tüm sürecin koordine bir şekilde çalışmasına da özen gösterilir. Kişiler ve birimler arasındaki iletişimin

eksiksiz olması, sürecin doğru işlenmesi açısından oldukça önemlidir. Planlamanın amacı, hata ve zaman kaybı olmaksızın istenilen standartlarda üretimi gerçekleştirmektir (Tekin, 2013: 11-12). Kontrol aşamasında ise amaç, planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkın minimum olmasıdır. Üretim biriminde çalışanlar, üretim ile ilgili raporlar hazırlayarak üst yönetime sunar, varsa problemler çözüme ulaştırılır.

Üretim yönetiminin temel amacı, tüketicinin arzuladığı ürünü, arzuladığı yerde, arzuladığı kalitede ve minimum maliyetle üretmektir (Üreten, 2005: 6). Tüketici ihtiyaçlarının sürekli değişmesi işletmelerin amaçlarında da değişiklikler olmasına sebep olmaktadır. İşletmelerin temel amaçları dışında; ürünün istenilen yer ve zamanda ulaştırılması veya üretim sisteminin değişikliklere uyum sağlayacak esneklikte olması gibi ikincil amaçları da mevcuttur. Değişen çevre şartlarına ve tüketici beklentilerine bağlı olarak bu amaçlarda değişiklikler olabilmektedir.

Mal ve hizmet üreten tüm işletmelerin temel amacı müşteri memnuniyeti sağlamaktır. İşletme bünyesindeki tüm birimlerin faaliyet gösterebilmesi müşterilerin taleplerinin karşılanabilmesine bağlıdır. Bu nedenle işletme içerisinde faaliyet gösteren her bir birim faaliyetlerini bu amaç doğrultusunda gerçekleştirmelidir.

İşletmelerin bir diğer amacı ise kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. İşletmeler sınırlı kaynaklarla tüketicilerin sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadırlar. Bu nedenle kaynaklarını etkili ve verimli kullanarak minimum girdiyle maksimum çıktı sağlamayı amaçlamaktadırlar. İşletmelerin tüm amaçlarını aynı anda gerçekleştirmesi bazı durumlarda mümkün olmayabilir veya amaçlar birbirleriyle çelişebilir. Örneğin, kaliteli bir ürünün maliyeti yüksek olabilir. Üretim yönetimi amaçlarla ilgili ortak bir yol bularak yaşanabilecek sorunları önlemelidir.

3.3.Üretim Sistemi

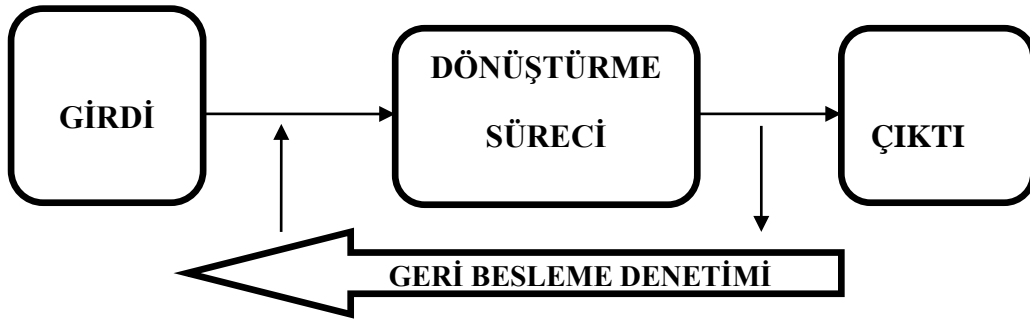
İşletmeler, çevrelerinde meydana gelen değişikliklerden etkilenen oluşumlardır. Rekabet ortamındaki rakip sayısının sürekli artması ve tüketici beklentilerindeki değişimler işletmenin çevresini sürekli takip etmesini gerekli kılmaktadır. İşletme gerek içindeki birimler gerekse çevresindeki elemanlarla bir bütündür ve verilecek kararlarda, yapılacak planlarda bu bütünlük göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmeler sadece yönetim biriminden oluşmamaktadır. İşletmeyle ilgili tüm faaliyetlerde birçok birim ve faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerin işletme ile ilgili faaliyetlerde ve kararlarda etkili olması sistem yaklaşımını oluşturmaktadır. Tüketicinin memnun edilmesi işletmeyi bütünleşik bir sistem olarak ele almakla mümkündür. Bu nedenle sistem yaklaşımı kavramının önemi her geçen gün artmaktadır.

3.3.1.Sistem Kavramı

Sistem, önceden tespit edilmiş bir amaca ulaşabilmek için tasarlanan ve birbirleriyle bağlantılı ya da bağımsız birimler ile belirli bir düzen veya plana göre organize ya da karmaşık bir bütün meydana getiren parçalar olarak tanımlanır (Demirdöğen ve Küçük, 2009: 6).

Yaşamdaki her alan bir sistemi oluşturmaktadır. Sisteme çevre sistemi, dünya sistemi, uzay sistemi gibi birçok örnek verilebilir. Tıpkı bu örnekler gibi işletmeler de birer sistemdir ve birçok alt sistemden oluşmaktadır.



Kaynak: Parılı vd., 2007: 31

Şekil 3.4. Basit Bir Sistem Modeli

Her bir sistemin kendisine ait özellikleri olmasının yanı sıra sistemlerin bir takım genel özellikleri mevcuttur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Tekin, 2013: 32-33).

- Sistem bir bütündür.
- Bir sistem birçok alt sistemden meydana gelebilir.
- Her sistem bir sistemler çevresi içinde bulunur.

- Sistemi oluşturan alt sistemler arasında karışık bir yapı bulunmakta olup, alt sistemler birbirlerine bağlı olarak değişebilir ve birbirlerini etkileyebilir.
- Sisteme, sürekli olarak alt sistemler eklenebilir veya sistemden alt sistemler çıkarılabilir.
- Bir sistem sürekli bir şekilde çevresiyle uyumlu olarak değişmek durumundadır.
- Sistemden çıktıların elde edilebilmesi için girdilerin olması gereklidir.
- Sistemden bazı parçalar çıkarken, sisteme yeni parçalar girebilir.
- İnsan çalışmalarıyla ilgili her sistem, belirli araçlarla belirli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için kurulur ve varlığını sürdürür.
- Bir sistemin kesin olarak sınırlarını belirlemek imkânsızdır, bu sınırlar alt sistemlerle ilgili olup, sürekli bir değişkenlik halindedirler.

Sistem yaklaşımı yönetim, üretim yönetimi ve diğer süreçlerin uygulanmasında veya problem çözümünde, süreçlerin sistematik hale getirilerek iyileştirilmesi veya sorunların çözülmesini esas alan bir yaklaşımdır (Demirdöğen ve Küçük, 2009: 6). Sistem yaklaşımı temel sistemi karmaşıklığından kurtararak işlerin akışkanlığını sağlar. Sistemi alt sistemlere ayırarak her bir alt sistemin kendi alanında incelemeler yapmasını sağlar. İşletme sistemi ile ilgili bir karar verilmeden önce sistem tüm yönleriyle tanımlanmalı ve analiz edilmelidir. Daha sonra sistemde var olan problemler sadece bir birimin değil tüm sistemlerin ortak problemi olarak ele alınıp tespit edilmeli ve alt sistemlerle birlikte çözüme ulaştırılmaya çalışılmalıdır. Sistem yaklaşımı ile işletme, hem iç çevresi hem de dış çevresi ile uyumlu bir bütünlük sağlamaktadır.

Sistem yaklaşımının amacı, belirli bir sistemi oluşturan prosesler ve unsurlar arasında ilişki kurabilen ve tanımlayan analitik bir yönetimi sağlamaktır (Demirdöğen ve Küçük, 2009: 6). İşletmeler bir takım genel amaçlara sahiptir. Bunun yanı sıra her bir alt sistemin de kendine ait amaçları bulunmaktadır. İşletme yöneticisinin görevi alt sistemlerin hedeflerinin işletmenin genel hedefleriyle aynı doğrultuda olmasını sağlamak ve tüm işletmeyi aynı amaçlar için çalışmaya yönlendirmektir. Bunu yaparken de çevresinde meydana gelen değişimleri takip etmeli ve süreçlerin bu doğrultuda şekillenmesi için çalışmalıdır. Sistemleri bir takım özelliklerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Tekin, 2013: 30-31).

1-Açık ve Kapalı Sistemler: Açık sistemler çevreleriyle sürekli enerji alışverişinde bulunan, çevreleriyle ilişki içerisinde olan sistemlerdir. Kapalı sistemler ise çevreleriyle aralarında hiçbir alışveriş olmayan sistemlerdir. Kapalı sistemler çevrelerinde meydana gelen olaylardan etkilenmezler. İşletmeler birer açık sistemdir ve sürekli çevreleriyle alışveriş ve etkileşim içerisindeydirler.

2-Doğal Sistemler ve İnsan Yapısı Sistemler: Doğal sistemler, oluşumunda insanların hiçbir etkisi olmayan ve kendiliğinden oluşan sistemlerdir. İnsan yapısı sistemler ise, oluşumunda insanların etkili olduğu sistemlerdir. Bir de bunların yanı sıra doğal olarak oluşan ancak zamanla insanların müdahalesiyle değişime uğrayan karma sistemler vardır. İşletmeler insan yapısı sistemlere örnektir.

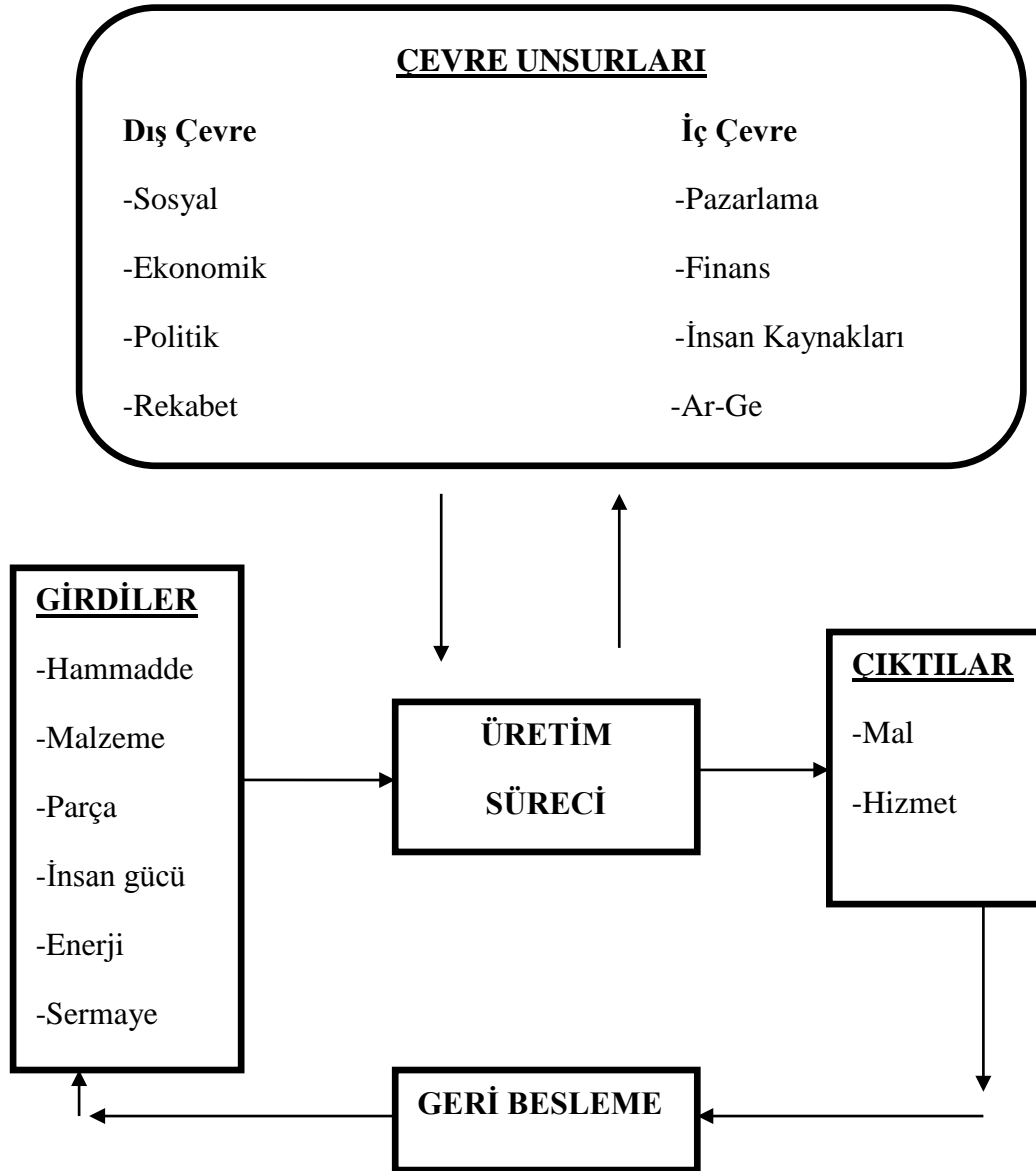
3-Statik ve Dinamik Sistemler: Statik sistemler durgun yani hareketsiz olan sistemlerdir. Dinamik sistemler ise sürekli değişim gösteren sistemlerdir. İşletmeler birer dinamik sistemlerdir.

4-Gerçek ve Kavramsal Sistemler: Gerçek sistemler yeryüzünde var olan somut sistemlerdir. Kavramsal sistemler ise düşünce gibi soyut olan sistemlerdir. Kavramsal sistemler faaliyete aktarılarak gerçek sisteme dönüşebilirler. İşletmeler gerçek birer sistemlerdir.

5-Genel Sistemler ve Alt Sistemler: Genel sistem, bir takım alt sistemlerden oluşan kapsamlı bir kavramdır. Alt sistemler ise bu genel sistemi oluşturan parçalardır. İşletme her iki tür sistem özelliği gösterebilir. İşletmeler üretim, pazarlama, muhasebe gibi alt sistemlerin genel sistemi iken; diğer yandan sanayi sisteminin alt sistemidir.

3.3.2.Üretim Sistemi Kavramı

İşletmeler genel bir sistemdir ve birçok alt sistemden oluşmaktadır. Üretim sistemi de bu alt sistemlerden bir tanesidir. Üretim sistemi bilgi, enerji, malzeme, insan gücü, sermaye gibi birçok girdinin çeşitli dönüştürme süreçlerinden geçirilerek işletme için katma değer yaratan mal veya hizmetlerin diğer bir deyişle çıktılarının meydana getirildiği sistemdir (Parlı vd., 2007: 33-34).

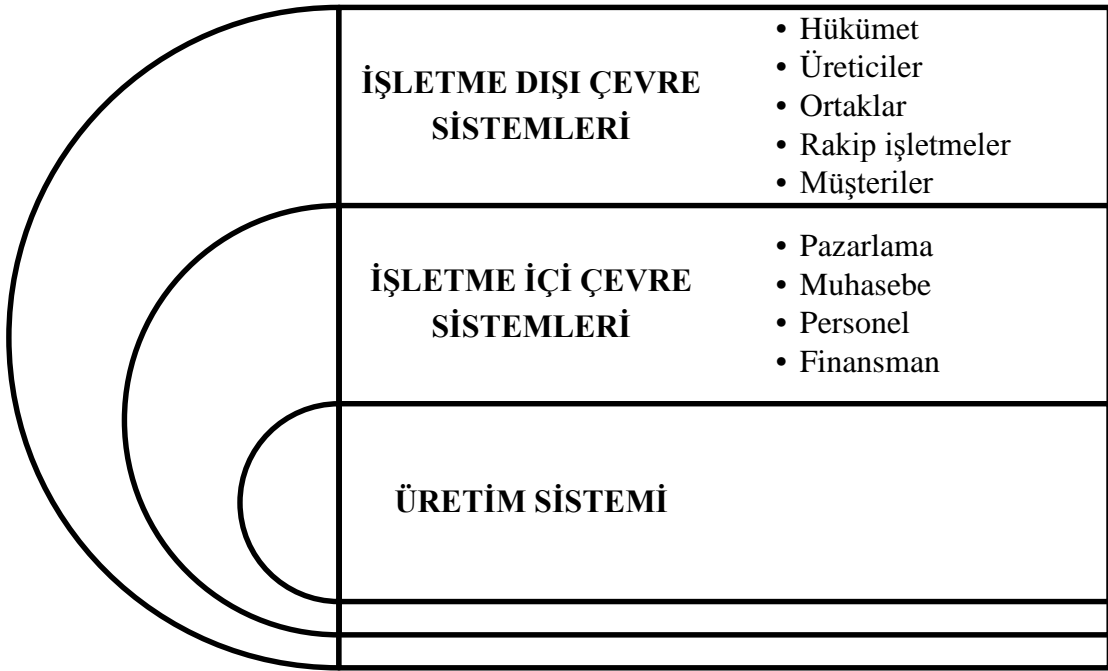


Kaynak: Parılı vd., 2007: 35.

Şekil 3.5. Üretim Sistem Modeli

Her sistem gibi üretim sistemi de girdi, süreç, çıktı ve geri besleme süreçlerinden oluşmaktadır (Parılı vd., 2007: 31). Girdi kısmında üretim için gerekli olan girdiler sağlanır, üretim gerçekleştirilir ve mal veya hizmet çıktısı elde edilir. Geri besleme ile üretimin amaca uygun olarak yapılıp yapılmadığı kontrol edilir. İşletmeler açık birer sistem oldukları için faaliyetlerini gerçekleştirirken çevrelerini de göz önünde bulundurmalarıdır. Ayrıca üretim sistemi, çevrede meydana gelen değişimlere uyum gösterebilecek esnekliğe de sahip olmalıdır.

Üretim sistemi, işletmenin alt sistemlerinden sadece bir tanesidir. Üretim sisteminde gerçekleşen her faaliyetten işletme genel sistemi ve diğer alt sistemler etkilenmektedir. Özellikle pazarlama ve üretim sistemleri birbirleriyle sürekli ilişki halindedir. Ayrıca üretim sistemi işletmenin dış çevresiyle de karşılıklı etkileşim halindedir. Üretim sistemi etkili ve verimli olabilmek için hem işletme içi hem de işletme dışı sistemlerle organize bir şekilde faaliyet göstermelidir. Üretim sistemi, işletme sisteminin alt sistemi olmasının yanı sıra genel bir sistemdir ve hammadde, makine, stok, malzeme gibi birçok alt sisteme de sahiptir.



Kaynak: Tekin, 2013: 38.

Şekil 3.6. Üretim Sisteminin İşletme İçi ve İşletme Dışı Çevre Sistemleriyle Olan İlişkisi

İşletme sisteminin iç ile dış çevresi vardır ve üretim sistemi bu iç çevre sistemlerinden bir tanesidir. İşletme ve işletmeyi oluşturan sistemler iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklerden etkilenmektedirler. Çalışanlar, kullanılan teknoloji, ortaklar, tüketiciler ve işletmenin rakipleri işletmenin iç çevresini oluşturur. Diğer taraftan işletmenin içinde yer aldığı ekonomi, devlet, devletin yasaları, çok uluslu işletmeler, küresel ekonomi ve küresel bilgi ağı işletmenin dış çevresini oluşturur.

İşletmenin iç ve dış çevrelerinin yapı ve işleyişini çok iyi tanması, buralardaki değişimleri yakından izlemesi gerekir. İşletmenin iç ve dış çevreleri işletme için fırsatlar ve tehlikeler yaratır. İşletme kendi iç çevresini analiz etmeli, üstünlüklerini ve zayıflıklarını tek tek ortaya koymalı ve üstünlüklerini devam ettirirken, zayıflıklarını da üstünlük haline getirmelidir. Böylece işletme dış çevreden kaynaklanabilecek tehlikelere karşı önlem almış, dış çevrenin yaratacağı fırsatlardan yararlanabilecek duruma gelmiş olur (Şahin, 2011: 62).

3.3.3.Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

Üretim sistemi üretim ile ilgili girdilerin sağlanması, üretimin gerçekleşmesi ve ürün elde edilmesi ile bunların geri bildirimini sağlanması süreçlerinden meydana gelmektedir ve farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

1-Üretim Yöntemlerine Göre Sınıflandırma: Bu sınıflandırma türünde üretim süreçlerinde uygulanan işlemler dikkate alınır. Üretim yöntemlerine göre üretim sistemleri şunlardır (Tekin, 2015: 99):

- a) Fabrikasyon üretim. Fabrikada yapılan üretimdir. Bisküvi, gömlek vb. üretimi
- b) Sentetik üretim. Hammaddelere bazı işlemlerin uygulanması sonucu yapılan üretimdir. Sentetik kauçuk, cam, plastik, alaşımlı çelik vb. üretimi
- c) Montaj üretim. Bir mal üretiminde, hammadde, yarı mamul, malzeme ve parçaların bir araya getirilmesi sonucu yapılan üretimdir. Televizyon, otomobil, bilgisayar vb. üretimi
- d) Birincil üretim. Hammadde üretimine denir. Petrol, kömür vb. üretimi
- e) Analitik üretim. Hammaddelerin işlenmesi sonucu yapılan üretimdir. Buğdaydan bisküvi, zeytinden zeytinyağı vb. üretimi

2-Üretilen Mal Çeşidine Göre Sınıflandırma: Bu tür sınıflandırmada, üretilen malın özelliklerine göre sınıflandırma yapılmaktadır. Örneğin; petrol rafinerileri, çimento fabrikaları ve un fabrikaları bu türe örnektir. Üretilen mal çeşidine göre üretim sistemleri şunlardır (Tekin, 2015: 99):

- a) Tekstil ürünleri üretimi (tekstil, iplik, kumaş, örme gibi)
- b) Kimyasal maddeler üretimi (gübre, ilaç temizlik malzemeleri gibi)

- c) Takım tezgâhları üretimi (torna, planya, freze gibi)
- d) Demir-çelik üretimi (demir ve çelikten demir, sac üretimi gibi)
- e) Kömür üretimi (taş kömürü, kok, linyit kömürü gibi)
- f) Elektrikli araç-gereç üretimi (fırın, bulaşık makinesi, traş makinesi gibi)
- g) Elektronik eşya üretimi (bilgisayar, cep telefonu, yazıcı, hesap makinesi gibi)

3-Üretim Süreçlerine Göre Sınıflandırma: Bu sınıflandırma türünde üretim sistemlerini sürekli üretim, kesikli üretim ve proje tipi üretim sistemi olmak üzere üç grupta inceleyebiliriz.

a)Sürekli Üretim Sitemi: Sürekli üretim sisteminde, üretim için gerekli olan tüm faaliyetler ve girdiler belirli bir ürünü üretmek için standart bir şekilde tasarlanmışlardır.



Kaynak: Parıltı vd., 2007: 37.

Şekil 3.7. Sürekli Üretim Sistemi

Makine ve tesislerin yalnızca belirli bir (veya birkaç) mamule tahsis edildiği ve belli bir ürün üzerindeki işlemlerin birbiri ardı sıra yerine getirildiği sistemler sürekli üretim sistemi olarak nitelendirilmektedir (Üreten, 2005: 14). Bu üretim sisteminde aynı işlemin sürekli olarak tekrarı söz konusu olduğundan bir süre sonra sistemde uzmanlaşma meydana gelmekte ve süreç daha etkili işlemektedir. Makineler belirli bir düzene göre çalıştığı için nitelikli elemana gerek duyulmamaktadır. Bu sistemde dikkat edilmesi gereken nokta sistemin durmaksızın çalışmasıdır. Aksi takdirde işletme büyük maliyetlere katlanmak zorunda kalabilir.

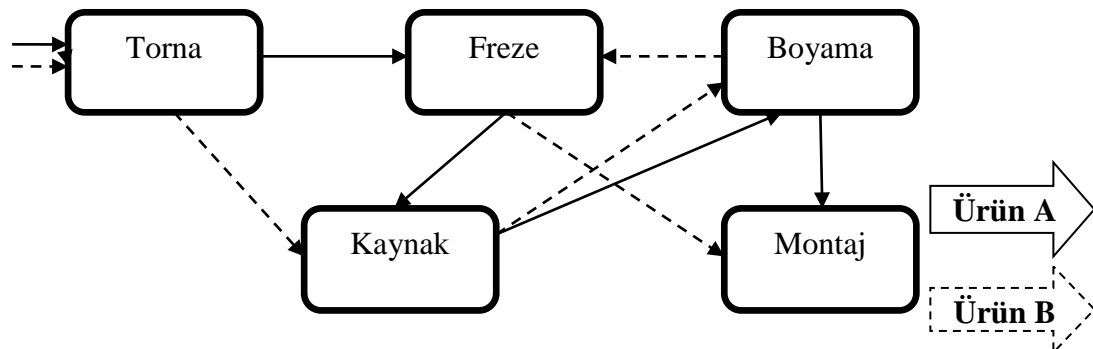
Talebin çok olduğu ve fazla miktarda üretimin gerekli olduğu ürünler için kullanılan bu üretim sisteminin bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Sistemde tüm makineler birbirini takip ettiğinden dolayı herhangi birinde meydana gelebilecek bir problem tüm sürecin aksamasına sebep olacaktır. Ayrıca makineler tek bir amaca yönelik olarak dizayn edildiğinden çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlama

konusunda esnek değildirler. Sürekli üretim sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Parıltı vd., 2007: 37).

- Standart ürün üretilir.
- Üretim miktarı yüksek, ürün çeşidi düşüktür.
- Talep düzenlidir.
- Özel amaçlı makineler kullanılır.
- İşlemler, belli ve aynı sırayla yapılır.
- Ara mamul stoklarının düşük olmasına karşın nihai ürün stokları yüksektir.
- Akış süreklidir.
- Ürün esnekliği düşüktür.
- Kalifiye olmayan iş gücü kullanılır.

Sürekli üretim süreci, bütünüyle standart, çok büyük miktarlardaki ürünlerin üretiminde kullanılır. Bu süreç, günün 24 saatinde, haftanın 7 gününde ve yılın 365 gününde sürekli olarak çalışır. Sürekli üretim süreci, ileri teknoloji yoğun yatırımlardır. Petrol rafinerileri, demir ve çelik fabrikaları, şişe ve cam fabrikaları, çimento fabrikaları, kimya fabrikaları vb. sürekli üretimin örnekleri arasında sayılır. Sürekli üretim süreci oldukça otomatik, gözetimi ve denetimi monitörde yapılan dev süreçlerdir (Şahin, 2011: 71).

b) Kesikli Üretim Sistemi: Bu üretim sistemi sürekli üretim sisteminin aksine çeşidi çok olan ürünler için kullanılır.



Kaynak: Parıltı vd., 2007: 39.

Şekil 3.8. Kesikli Üretim Sistemi

Kesikli üretim sisteminde birden fazla ürün çeşidinin üretimi söz konusu olduğu için makineler bu çeşitliliğe uyum sağlayacak esnekliktedir. Her bir makine süreçten bağımsızdır ve birinde meydana gelen aksaklık tüm süreci etkilemez. Ayrıca her bir makineyi kullanacak nitelikli elemana ihtiyaç vardır. Az miktarlarda, küçük partiler halinde üretim yapıldığı ve nitelikli elemana ihtiyaç olduğu için maliyetler oldukça yüksektir (Tekin, 2013: 40-41).

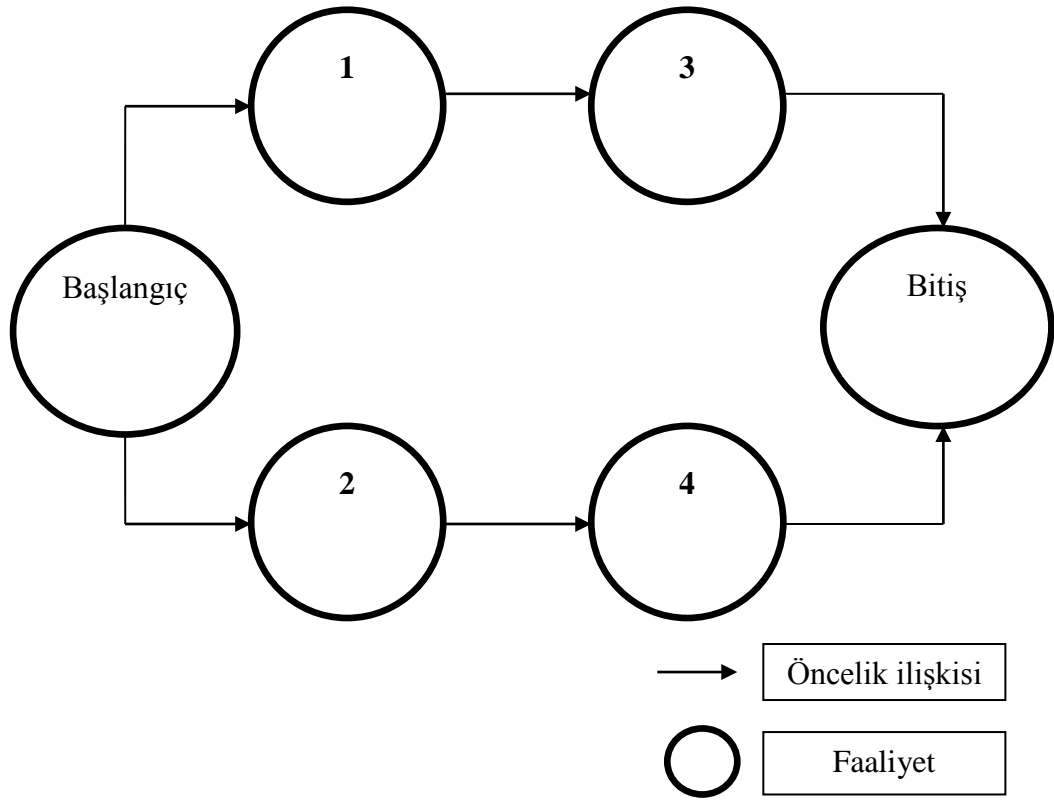
Kesikli üretim sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Parıltı vd., 2007: 38).

- Talep durumu düzensizdir.
- Çeşitli ürün üretmeye imkân veren genel amaçlı makineler kullanılır.
- Ürün çeşidi yüksek, ürün miktarı düşüktür.
- Üretim tesisi torna, freze, kesme, boyama, kaynak gibi fonksiyonel olarak bölümlendirilir.
- Kalifiye iş gücü kullanılır.
- Nihai ürün stokları düşük, ara mamul stokları yüksektir.
- Üretim yapısı esnekliklidir.

Kesikli üretim sisteminde, bir ya da birkaç birimlik siparişe göre üretim söz konusu olabileceği gibi, bir ürünün belirli büyüklükteki partiler halinde üretilmesi de mümkündür. Bu esasa göre kesikli sistemler siparişe göre üretim ve parti üretim olmak üzere iki alt grupta incelenir. Siparişe göre ya da atölye tipi üretim, tüketicinin veya müşterinin zaman, tasarım, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir mamulün üretilmesidir (Üreten, 2005: 18-19). Parti üretim sistemi ise üretimin partiler halinde yapıldığı üretim sistemidir. Hedef pazarın taleplerine göre üretim planlanır ve partiler halinde gerçekleştirilir (Şahin, 2011: 68).

c)Proje Tipi Üretim Sistemi: Bu üretim sisteminde, tüm sistem tek bir ürünü üretecek şekilde dizayn edilmiştir. Gemi, uçak gibi iş hacmi yüksek ürünler bu sistemle üretilmektedir. Üretim süreci söz konusu ürünün tamamlanmasıyla sona ermekte ve başka bir ürün için tekrar başlamaktadır. Her bir ürünün üretimi birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmekte ve üretimde özel yöntemler kullanılmaktadır. Proje üretim sisteminin başlıca özellikleri şunlardır (Tekin, 2013: 46).

- Tek çeşit ve tek ürün üretilir.
- Tek çeşit ve az sayıda ürün üretilir.
- Girdi çok sayıda ve seri, çıktı (ürün) bir kereliktir.
- Üretim özel talebe bağlıdır.
- Teknik uzmanlaşmanın yüksek olduğu kalifiye iş gücü gereklidir.
- Belirli sanayi dallarında kullanılır.



Kaynak: Top, 2006: 8.

Şekil 3.9. Proje Tipi Üretim Sistemi

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BİRİMLER ARASI KOORDİNASYON İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletme bir bütündür ve işletme içerisindeki tüm birimler, tüketici taleplerinin belirlenmesinden satış sonrası hizmete kadar uzanan süreçte faaliyet göstermektedirler. Bir birimde meydana gelen başarısızlık diğer birimleri ve işletmeyi etkileyecek, bunun sonucunda da işletme müşteri kaybı yaşayacaktır. Aynı şekilde, birimlerin başarılı bir şekilde faaliyet göstermeleri sürecin verimini artıracak, böylelikle müşteri memnuniyeti ve kar avantajı sağlanacaktır. Bu nedenle bu süreçte işletmenin lojistik, pazarlama ve üretim birimleri başta olmak üzere temel ve destek birimleri koordineli olarak çalışmalıdır.

İşletmelerin başlıca iki temel hedefi vardır. Bunlardan ilki müşteri memnuniyetidir. İşletmenin tüm alt sistemlerinin kendilerine ait hedefleri olsa da temelde gerçekleştirilen tüm faaliyetler müşterileri memnun etmek içindir. Müşterilerin işletmeden beklentileri sadece ürün üretmesi değildir. Üretilen ürünün kendi taleplerine uygun olarak üretilmesini, istedikleri zamana kadar depolarda bekletilmesini ve istedikleri zamanda kolayca kendilerine ulaştırılmasını isterler. Tüm bu faaliyetler tek bir birim tarafından gerçekleştirilemeyeceği için birimler arasında etkili bir koordinasyon sistemi gereklidir. İşletmelerin diğer amacı ise maliyetleri minimum seviyede tutarak rekabet avantajı elde etmektir. Etkili koordinasyon, süreçte yaşanabilecek problemleri ve zaman kayıplarını önleyeceği için işletmeyi gereksiz maliyetlerden kurtaracaktır. Böylelikle işletme birimlerin koordinasyonu ile hem müşteri memnuniyetini hem de maliyet avantajını sağlamış olacaktır.

4.1. Birimler Arası Koordinasyon

Önceleri işletmelerin hedefleri ürün üretmek, ürettikleri ürünleri tüketicilere satabilmek gibi temel kavramlar iken, günümüzde bunun işletme başarısı için yeterli olmadığı görülmektedir. Küreselleşmenin ve teknolojinin etkisiyle tüketiciler istedikleri ürünlere çok kısa sürelerde ulaşır hale gelmişlerdir. Aynı özelliklere sahip ürünlerin birçok işletme tarafından üretilmesi tüketicilere seçim yapma hakkı tanırken, işletmelerin müşterilerini memnun etmesi daha zor bir hal almıştır. Tüketiciler sadece ürüne değil, ürünün yanında bir takım hizmetlere de sahip olmak istemektedirler.

İşletmelerin ise tüketicilerin isteklerini yerine getirmesi ve bunları fayda sağlayacak hizmetlerle sunması birimler arası koordinasyon ile mümkün olabilmektedir.

Koordinasyonun üç farklı boyutu vardır. Bunlar aşağıda belirtildiği gibidir (Karahan, 2011: 51-52):

- Koordinasyon kaynaklara ve bilgi paylaşımına dayanan, birbirlerine bağlı olan departmanlar arasında oluşan resmi olmayan davranışlardır. Bunun yansımaları ise karar sahiplerinin katılımı ve çıktılar üzerindeki ortak sorumluluklarıdır.
- Bağımsız departmanların sorumlulukları arasında etkin iletişime gereksinim duyulmaktadır.
- Bilgi transferi resmidir. Departmanlar arasında planlanmış ve belgelenmiş etkileşim vardır. Bu etkileşim personel iletişimini gerektirmez.

Rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler tüketiciler ile daha yakın ilişki kurma gerekliliği duymuştur. Bu noktada tüketicileri tanıma noktasında pazarlama, tüketicilere istenen kalitede ürün üretme konusunda üretim, üretilen ürünlerin tüketicilere zamanında ulaştırılması konusunda lojistik işletme yönetimine destek olmaktadır.

4.1.1.Lojistik ve Pazarlama Arasındaki Koordinasyon

Pazarlamada; ortada bir ürün, bir pazarlamacı, bir pazar, bir de alıcılar vardır. Pazarlamacı alıcıyı tespit eder, ürünü pazarlar ve belirli bir ücret karşılığında ürünü alıcıya teslim eder. Lojistik ise; bir ürünün ilk üreticiden son tüketiciye kadar olan depolanması, gümrüklenmesi, iç nakliyesi gibi süreçleri gerçekleştirir (Yarmalı, 2012: 14).

Önceleri sadece ürettiklerini satmayı ve kar elde etmeyi hedefleyen işletmelerin günümüzde ise tek hedefleri müşterilerini memnun etmektir. İşletmeler bir yandan tüketicilerin isteklerini gerçekleştirmek için çabalayan rakiplerle, diğer yandansa istekleri sürekli değişen tüketicilerle muhatap olmaktadır. Tüketiciler ise talepleri doğrultusunda üretilen ürünleri istedikleri yer ve zamanda sunabilen işletmeleri tercih etmektedirler. Bu noktada lojistik yer ve zaman faydası sağlayarak müşterilerin memnun edilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Pazarlama, pazar araştırmalarıyla tüketicilerle taleplerini saptamaya çalışır, bu doğrultuda üretim gerçekleşir ve üretilen ürünün pazarlama faaliyetleri ile tüketiciye sunulur. Bu ürünlerin müşterinin istediği zamana kadar depolanması ve müşteriye istediği zamanda dağıtılmasında ise lojistik görev alır. Ayrıca ürün için gerekli olan girdilerin depolanması ve ürünün ambalajlanması gibi birçok faaliyetin minimum maliyetle yerine getirilmesi de yine lojistik departmanı tarafından gerçekleştirilir. Müşteri memnuniyeti sağlamak ve işletmeye uzun dönemde maliyet avantajı sağlamak için bu iki birimin koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir.

Çoğu şirket pazarlama stratejilerini çok iyi yapmalarına rağmen, yürürlüğe koymada sorunlar yaşamaktadır. Bunu gidermek için işletmelerin tüm birimleri arasında yeterli koordinasyonun ve iletişimin sağlanması gerekmektedir. Örneğin, ambalajlama hem pazarlama bölümünün hem de lojistik bölümünün faaliyet alanı içerisine giren bir konudur. Ürün ambalajının renklendirilmesi, etiket yazı ve şeklinin belirlenmesi, cazip ediciliği vb. gibi konular pazarlamayı ilgilendirirken; ambalajın büyüklüğü, kolay taşınabilirliği gibi konular hem lojistiği hem de pazarlamayı ilgilendirecektir. Dolayısıyla ortak konularda her iki birimin birlikte karar vermesi gereklidir (Sezen vd., 2002: 135).

Pazarlama, ürünün tüketiciye ulaştırılmasına kadar devam eden bir süreçtir. Lojistik ve pazarlama, işletmede gerçekleşen tüm faaliyetlerin müşteriye sunulmasını sağlayan birimler olduklarından müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidirler. Tüketicilerin seçim yapma şansları olduğundan, işletmede yaşanacak herhangi bir sorunda müşteri memnuniyetsizliğiyle karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu nedenle lojistik ve pazarlama birimleri arasındaki koordinasyonun ve iletişimin etkili bir şekilde işlemesine özen gösterilmelidir. Aksi takdirde yaşanan aksaklıklar işletmenin performansını etkileyerek müşteri kaybı yaşamasına sebep olabilecektir.

4.1.2.Pazarlama ve Üretim Fonksiyonu Arasındaki Koordinasyon

Pazarlama ve üretim işletmelerin en temel iki birimi olarak ifade edilmektedir. Bu birimler işletme için önemli olduğundan, bunlar arasındaki iletişim ve koordinasyon işletmeyi etkilemektedir.

Üretim, pazarlamanın ihtiyaçlarına uygun kalite, miktar ve maliyette mal üretimini esas almaktadır. İşletme faaliyetleri, müşteri zevk ve tercihlerine uygun mal ve hizmet üretimini öngörmektedir. İşletmenin temel amacı, müşterilerin isteklerine uygun ve onların ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetlerin üretilmesidir. Pazarlama, gelecek dönemlere ilişkin talebi tespit ederek, üretim sisteminden bu talebi karşılayacak miktarda üretim yapmasını istemektedir (Tekin, 2015: 103).

Üretimin pazarlama ile başlayıp pazarlama ile sona erdiğini söylemek yanlış olmaz. Pazarlama pazarı ve pazardaki tüketicileri tanıyarak ve taleplerini belirler, bu talepler doğrultusunda üretilen ürünlerin fiyatlandırılmasını yaparak tutundurma araçları ile tüketicilere sunar.

Üretim, pazarlama ile birlikte hareket ederek bazı problemlerin çözümünü sağlayabilmektedir. Bu problemlerin başlıcaları; ürün tasarımı, kalite kontrolü, stok kontrolü, üretim planlaması ve kontrolü, talep tahminleri, üretim maliyetleri, pilot (örnek) üretim, test üretimi ve kontroller ile ürün hizmetidir. Diğer taraftan pazarlama, üretim fonksiyonuna bazı bilgiler sağlayarak yararlı olmaktadır. Bu bilgiler; potansiyel pazar büyüklüğü ve pazar hacmindeki gelişmeler, piyasanın tahmini ihtiyacını karşılayacak olan üretim miktarı, ürünlere ilişkin en uygun stok miktarı, diğer ürünlerin üretiminde beklenen değişimler, pazara sunulacak olan malın fonksiyonel özellikleri, miktar, zaman ve yerle ilgili tahmini teslim programları, ambalaj ihtiyaçları, pazarlama programında ağırlık verilecek olan kalite ile ilgili özelliklerdir. Üretim ve pazarlama birimlerinin yöneticileri, pazarlama ve üretim fonksiyonlarının birbirlerini tamamlayıcı bir özelliğe sahip olduklarını göz önünde bulundurarak karar vermelidirler (Tekin, 2015: 103-104).

4.1.3.Lojistik ve Üretim Fonksiyonu Arasındaki Koordinasyon

Lojistik talep tahmini, üretilecek ürün için gerekli olan girdilerin üretime kadar depolanması, üretilen ürünlerin ambalajlanması ve tüketicinin istediği zamana kadar stoklanması gibi birçok faaliyetle üretime destek olmaktadır. Üretilen ürünün niteliği kadar tüketiciye sunulma süreci de oldukça önemlidir. Bu noktada üretim ve lojistik birlikte hareket etmektedir.

Üretim birimi işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan kaynaklarını kullanarak müşterilerin talep ettiği özellik, kalite ve miktardaki ürünü, istenilen zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle imal etmekle yükümlüdür. Üretim kaynaklarının en iyi şekilde bir araya getirilmesinde işletmenin diğer üniteleri ile sıkı ilişkiler sürdürmenin önemi büyüktür. Örneğin, hammadde satın alma veya makine yenileme gibi konularda finans bölümü ile, maliyet kontrolü ve mal girişi gibi konularda muhasebe bölümü ile, bitmiş ürün sevkiyatı, imalat içi taşıma sistemleri, stoklama ve stok eritme politikaları gibi konularda da pazarlama ve lojistik bölümleri ile sürekli bilgi alışverişi ve işbirliğinde bulunması gereklidir (Sezen vd., 2002: 135).

Tüketicilerin tercih edebileceği işletme sayılarının artmasıyla, üretilen ürünün yanı sıra tüketicilere bir takım hizmetler sunma gereksinimi oluşmuştur. Bu noktada lojistik, üretimi gerçekleştiren ürüne bir takım hizmetler ekleyerek müşteri memnuniyetine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Lojistik ve üretim birbirlerini tamamlayan faaliyetler bütünüdür ve birlikte, etkili bir şekilde çalıştıkları takdirde müşteri memnuniyeti kaçınılmaz olacaktır.

Lojistik ve pazarlamanın odak noktasında müşteri, üretimin odağında ise ürün olduğu söylenebilir. Üretim, ürünün istenilen özelliklerde ve kalitede üretilmesi gibi konularla ilgilendirir. Geri kalan birçok faaliyette lojistik ve pazarlama birimlerinin desteği önemli derecededir. İşletme, uzun dönemde başarılı olmak istiyorsa bu birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.

4.2. İşletme Performansı

Performans, genel olarak belirlenen düzeye ne ölçüde yakın sonuçlara ulaşıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşletme performansı da durumun işletmeler açısından değerlendirilmesinden ibarettir (Küçük, 2015: 323).

İşletme performansı, işletme çalışma göstergelerinin amaçlarına, endüstri ortalamasına veya objektif olarak önceden belirlenmiş olan rasyo ya da değerlere ulaşma derecesine ilişkin bir veri sunmaktadır (Küçük, 2015: 323). Her işletme bir takım amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme performansı, işletmelerin bu amaçlara ne derecede ulaştığını tespit etmektedir. İşletmeler, işletme içinde ve dışında

birçok faktörden etkilenmektedir. İşletme performansı ölçülürken bu faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletme performansını, bir organizasyonun elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanarak organizasyonel amaçlara ulaşma kabiliyeti olarak da tanımlamak mümkündür (Parlak, 2011: 46). Performans ölçümü yapılırken işletme bir bütün olarak ele alınmalı ve analiz edilmelidir. İşletmelerin hedefi, belirlenmiş olan amaçlara eksiksiz olarak ulaşmaktır. Performans ölçümü ile işletmeler bu amaçlara ne ölçüde ulaştıklarını saptayarak, eksikliklerini belirler ve gerekli iyileştirmeleri yaparlar.

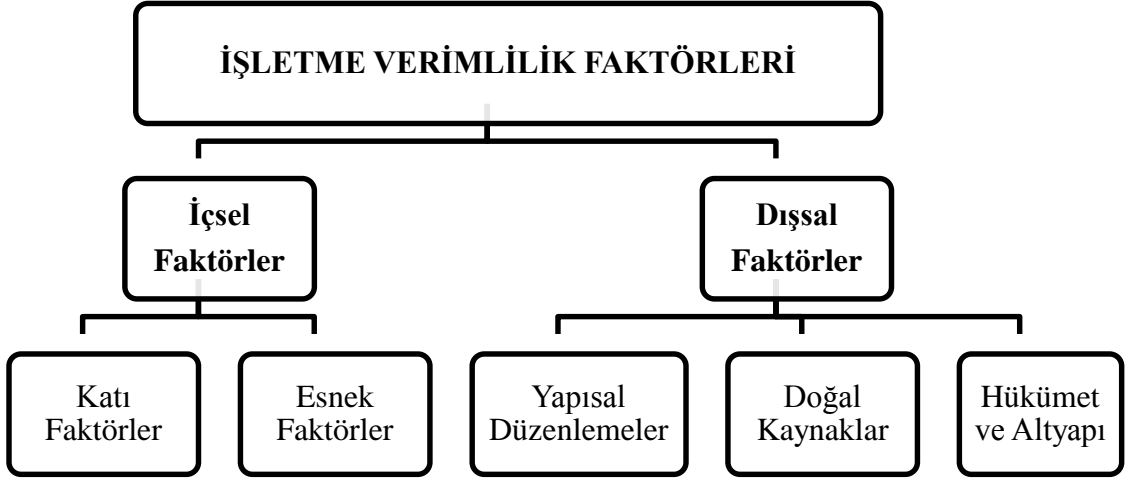
Performans, amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik için harcanan çabanın nicel ya da nitel olarak sonuçlarının saptanmasıdır (Tutar, 2013: 249). Performans ölçümü, işletmenin faaliyetleri sonucunda geri bildirim almasını sağlayarak yapılan hatalar ve zaman kayıplarının önlenmesine yardımcı olur. Bunun yanı sıra çalışanlar bu geri bildirimler sayesinde daha verimli çalışabilir. Böylelikle süreç daha etkin olarak faaliyet gösterebilir.

İşletme performansı, farklı faktörlerin belirlediği bir başarı göstergesi olarak, bir bütünü ifade eder. Dolayısıyla bir organizasyonun dönemsel veya bütünlük performansını denildiğinde, bu performansın oluşmasına katkı sunan veya bir şekilde onu etkileyen faktörlerin hepsinin de eş zamanlı olarak ifade edildiği anlaşılmalıdır (Yavuz, 2010: 147).

İşletme performansı nitel ve nicel göstergelerle ölçülebilmektedir. İşletme performansı ölçümünde kullanılan bir takım temel performans kriterleri mevcuttur.

1-Verimlilik: Verimlilik, üretimin ne kadar üretim faktörü kullanılarak gerçekleştirildiğini ortaya koyan, üretim miktarı ile üretimde kullanılan üretim faktörlerinin oranı biçiminde gösterilen bir performans göstergesidir (Küçük, 2015: 324).

Verimlilik = Çıktı / Girdi olarak ifade edilir. İşletmelerin amacı, bu oranın birden büyük olmasını sağlamaktır. Diğer bir ifade ile işletmeler, minimum girdi ile maksimum çıktı sağlamaya çalışırlar.



Kaynak: Tutar, 2013: 387.

Şekil 4.1. İşletmede Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli

Verimlilik ve karlılık her zaman doğru orantılı olmayabilir. Bazı durumlarda verimliliği düşük olan faaliyetler yüksek kar sağlayabilmektedirler. Aynı şekilde verimliliği yüksek olan faaliyetlerin karlılığının düşük olduğu da görülebilmektedir.

Verimlilik ve etkinlik birbirlerine karıştırılan kavramlardır. En genel ayrımı ile etkinlik doğru işin yapılması iken, verimlilik işin doğru yapılmasıdır.

2-Karlılık: İşletmenin elde ettiği karın toplam sermaye içerisindeki payının % cinsinden göstergesidir. Oran olarak (Küçük, 2015: 326);

$$\text{Karlılık} = (\text{Kar} / \text{Sermaye}) \times 100$$
 biçiminde gösterilir.

3-Etkinlik: Genel anlamıyla etkinlik, örgütlerin planladıkları ile çıktıları arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir.

$$\text{Etkinlik} = \text{Fiili Sonuçlar} / \text{Planlanan Sonuçlar}$$
 şeklinde gösterilir. Etkinlik genel olarak, işletmelerin hedeflerine ulaşma derecesi olarak belirtilebilir. Etkinlik yerine getirilmek üzere belirlenmiş olan amaçlar ve gerçekleşen faaliyetlerle ilgilendir. Verimlilik ve etkinlik kavramları her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılsalar da bu iki

kavram temelde birbirlerinden farklıdır. Söz konusu farklılıkları şu şekilde tespit edebiliriz (Tutar, 2013: 395):

- Etkinlik kavramı verimlilik kavramından daha geniş bir anlam ve içeriğe sahiptir. Verimlilik yalnızca niceliksel birimler cinsinden sonuçları gösterirken, etkinlik hem niceliksel hem de niteliksel unsurları ele almaktadır.
- Etkinlik bir işletmenin çıktılarını bütün yollardan azamileştirmeye çalışırken, verimlilik etkinliğin başlıca öğelerinden sadece biri olarak çıktılarının maksimizasyonu ile ilgilenmektedir.

Temel performans göstergeleri olan verimlilik, etkinlik, karlılık gibi kriterlerin yanı sıra pazar payı, pazar payı artış yüzdesi, satışlar, satışlardaki artış yüzdesi, müşteri tatmin ve sadakat göstergeleri, marka bilinirliği ile ilgili veriler, likidite rasyosu, cari rasyo, asit test rasyo, stok devir hızı, borçların ve alacakların devir hızı gibi göstergeler de incelenebilir (Küçük, 2015: 324).

4.2.1.Yenilik Performansı

İşletmelerin hedefi, belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmak ve bunu gerçekleştirirken kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaktır. İşletmeler amaçlarını belirlerken ve bu amaçlara ulaşacak faaliyetleri gerçekleştirirken çevrelerinde meydana gelen yenilikleri de takip etmelidirler.

Teknoloji ve yenilik kavramları çoğu zaman birbirleri yerine kullanılan ancak birbirlerinden çok farklı olan iki kavramdır. Teknoloji, belirli bir hedef için bir mamul veya imalat usulleri hakkındaki bütün ilmi bilgilerin, yöntemlerin, temel kuralların, yönetim metotlarının, enformasyon sistemlerinin uygulamaya konulması sanatıdır. Yenilik ise, yeni bir teknolojinin uygulanması veya var olan bir teknolojinin yeni şartlar içinde gerçekleştirilmesi ve etkin bir ekonomik sonuç ortaya çıkarılmasıdır (Doğan, 1988: 154).

Yenilik performansı geniş anlamda, bir fikrin ortaya çıkmasından, icat olarak pazarda sunulmasına kadar olan süreci kapsar ve sonuçta, Ar-Ge'den patentlemeye ve yeni ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına değin uzanır. Farklı bir bakış açısıyla yenilik performansının, hem inovasyonun teknik özelliklerine hem de pazarda tanıtılmasına

odaklandığı ileri sürülebilir. Buradan hareketle yenilik performansının, bir bütün olarak yenilikçi süreçleri başından sonuna değin kapsadığı ifade edilebilir. Yani inovasyon geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi gerek üretimsel, gerek yönetimsel, gerekse pazarlama gibi işlevsel süreçler yenilik performansı ile ilişkilidir (Yavuz, 2010: 148).

Günümüzde rekabetin boyutu çok ileri seviyelere ulaşmış ve müşteri taleplerini karşılamada yetersiz kalan işletmeler bu yarışın gerisinde kalmışlardır. İşletmelerin rakiplerinden öne geçerek müşterilerini tatmin etmelerinin yolu çevrelerinde meydana gelen değişim ve yeniliklere ayak uydurmalarına bağlı hale gelmiştir.

4.2.2.Finansal Performans

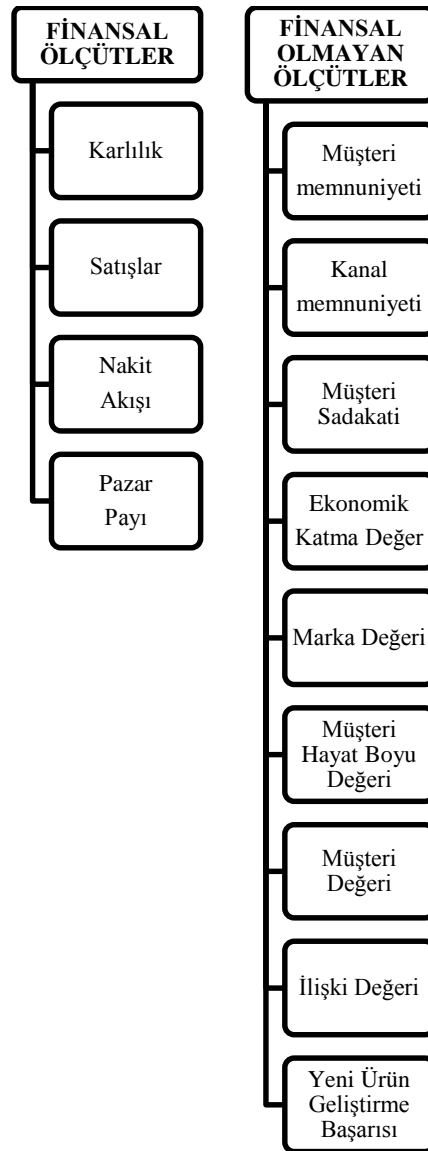
İşletmelerin temel hedefi müşteri memnuniyetini sağlamak ve uzun vadede kar elde etmektir. İşletmelerin büyüyerek yaşamlarına devam etmesi bu iki etkene özellikle de kar elde etmelerine bağlıdır. İşletmelerin uzun dönemde kar elde etmeleri ise finansal kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ile mümkündür.

Son yıllarda işletmelerde finans fonksiyonu büyük bir değişim göstermiştir. Bir yandan işletmelerin faaliyetleri ülke sınırları dışına çıkıp uluslararası platforma taşınırken, piyasalarda serbestleşme eğilimleri güçlenmiş ve piyasaların entegrasyonuna doğru önemli adımlar atılmıştır. İşletme içerisinde yeni finansal alt yapılar ve araçlar geliştirilmiş, dünyadaki küreselleşmeye bağlı olarak gelişim eğilimine finansal anlamda uyulmaya çalışılmıştır (Gök, 2005: 401). Performans değerlemeyi kişisel amaçlardan uzak tutabilmek için, işletme hedeflerinin belirli dönemde finansal başarı düzeyinin ölçümünde, birden fazla ekonomik kriterin veya ideal olarak da hedeflerle doğrudan ilişkili tüm finansal rasyo ve değişkenlerin birlikte dikkate alınması gerekliliğinin yanı sıra, aynı organizasyonda birden fazla çalışan ve farklı kademelerden performans değerlendirme için veri toplanması, bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini artıracaktır. Örneğin firma finansal performansı bir kriter olarak ele aldığı anda değerlendirme için sıklıkla başvurulan ölçüm değişkenler; ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler gibi ekonomik hedeflerin değerlendirilmesine yönelik göstergelere ilişkin kombinasyonlar kullanılmaktadır. Özellikle algıya dayalı ölçümlerde ise, bu ekonomik

göstergelere ilişkin verilerin aynı organizasyon veya firma içinden birden çok yöneticiden elde edilmesi ise değerlendirme aracı olarak kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının yanı sıra değerlendirme sürecine katılanlar arasındaki tutarlılığı da ortaya koyarak, ölçüm güvenilirliğini güçlendirmektedir (Bulut vd., 2009: 517).

4.2.3.Pazarlama Performansı

Pazarlama, işletmenin faaliyetlerinin müşteriye sunulmasında en önemli görevi üstlendiğinden dolayı işletme performansı açısından oldukça önemlidir.



Kaynak: Hacıoğlu, 2012: 60-61.

Şekil 4.2. Pazarlama Performansını Ölçmede Kullanılan Ölçütler

İşletmeler açısından marka değeri artırmada ve müşteri memnuniyeti sağlamada pazarlamanın rolü göz ardı edilemez. Bir işletmenin rakiplerinin önüne geçerek uzun dönemde hayatta kalabilmesi, müşteri memnuniyetine ve kar elde etmesine bağlıdır. Pazarlama bir yandan müşterileri tanıyıp, onların ihtiyaçlarını gidermeye çabalayarak müşteri memnuniyetini sağlarken; diğer yandan kaynakları en verimli şekilde kullanarak işletmeye maliyet avantajı sağlamaktadır.

4.3.Birimler Arası Koordinasyon İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki

İşletme birden fazla birimin bir araya gelmesiyle oluşan bir bütündür ve her bir birimde meydana gelen olaylar tüm işletmeyi etkilemektedir. Aynı şekilde her bir birimin performansı da işletme performansını etkilemektedir.

İşletme performansı işletmeyi oluşturan birimlerin performanslarından etkilendiği kadar bu birimler arasındaki koordinasyondan da etkilenmektedir. İşletme birimleri arasındaki koordinasyon ve iletişim ne kadar güçlü olursa işletmede hata oranı o kadar düşük olacak ve işletme performansı da bu doğrultuda yükselecektir.

İşletmelerin bir takım temel amaçları vardır. İşletme yöneticisinin temel görevi, işletme içerisindeki tüm birimlerin bu temel amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Birimler arasındaki iletişim ne kadar etkili olursa, işletme amaçları o kadar verimli bir şekilde gerçekleştirilir. İletişim, birimler arasındaki yardımlaşmayı artırır, eksiklikleri ve yanlış anlamaları ortadan kaldırarak zaman ve kaynak kaybını önler. Aynı zamanda işletme içerisindeki lojistik, pazarlama ve üretim faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar.

İşletme içerisindeki birimlerden özellikle pazarlama ve lojistik birimleri arasındaki koordinasyonun işletme performansına etkisi büyüktür. Pazarlama müşterileri tanıyıp isteklerini belirleyerek, onları tatmin etmekle yükümlüdür. Lojistik ise pazarlama ve üretim faaliyetlerinin müşteriye sunulduğu süreçtir. Siparişin belirlenmesi, ürünün paketlenmesi, müşteri hizmetleri gibi birçok ortak noktada söz sahibi olan bu iki birim arasındaki iletişim, işletme performansını etkilemektedir. Lojistik ve pazarlama arasındaki koordinasyon ne kadar iyi olursa müşteri memnuniyeti

ve çalışanların verimliliği de o kadar yüksek olacaktır. Ayrıca doğru bir iletişim ile gereksiz zaman ve kaynak kayıpları önlenerek faaliyetlerin daha verimli ve etkili olarak gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

Aralarındaki koordinasyonun işletme performansına etki ettiği düşünülen diğer birimler ise üretim ve lojistikdir. Üretim müşterilerin talepleri doğrultusunda ürünler üretirken, lojistik bu ürünleri müşterilerin istediği yer ve zamanda sunmak gibi faaliyetleri gerçekleştirir. Üretilecek olan ürünün kaynaklarının depolanması, nihai ürünün uygun şartlarda müşteriye yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde stoklanması gibi konularda bu iki birim koordineli bir şekilde çalışmaktadır. Bu iki birim arasındaki iletişim ne kadar iyi olursa müşteriye sağlanan fayda o kadar yüksek olabilecek, müşteri memnuniyeti sağlanabilecek ve bu durum da işletme performansını iyileştirebilecektir. Ayrıca koordineli çalışma ile hata ve kayıpların minimum düzeye inmesi ve işletme faaliyetlerinin daha verimli ve etkili olarak işleyebilmesi kaçınılmazdır.

Aralarındaki koordinasyonun işletme performansına olumlu etkisi olduğu görülen diğer iki birim ise pazarlama ve üretimdir. Pazarlama pazarı tanıyarak pazardaki tüketicilerin tercihlerini belirlemeye çalışır. Bu tercihler doğrultusunda üretilen ürünleri pazarlama karması elemanları ve ek hizmetler ile tüketicilere sunar. Böylece tüketicilerin tatmin olmasını sağlayarak müşteri memnuniyeti yaratmaya çalışır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: LOJİSTİK, PAZARLAMA VE ÜRETİM BİRİMLERİ ARASINDAKİ KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMA

Çalışmamızın bu bölümünde, daha önceden teorik bilgilerle açıklanmaya çalışılan araştırmamızın uygulaması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İlk olarak çalışmanın amacı, önemi ve kapsamı açıklanmaya çalışılmış, daha sonra araştırmaya konu olan hipotezlerin oluşturulması, araştırmanın yöntemi, hipotezlerin analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ile birlikte rekabet ulusal sınırları aşmış ve işletmeler uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme çabası içerisine girmişlerdir. Talepleri sürekli değişen müşterileri memnun etmeyi başaran işletmelerin hayatta kaldığı, meydana gelen değişimleri takip edemeyen işletmelerin ise rakiplerinden geri kalarak yok oldukları görülmüştür.

Müşteriler istedikleri ürünlere, istedikleri yer ve zamanda ulaşmayı talep etmektedirler. İşletmelerin, müşterilerinin bu taleplerini eksiksiz olarak karşılayabilmeleri birimler arasındaki etkili iletişim ve koordinasyon ile mümkün olabilmektedir.

Çalışmanın amacı, lojistik, pazarlama ve üretim birimleri arasındaki koordinasyonun işletme performansı ile olan ilişkisinin yönetici bakış açısı ile incelenmesi ve bunun veriler kullanılarak araştırılmasıdır. Bunun yanı sıra bu çalışma ile literatürde konu ile ilgili olan kaynak eksikliği giderilmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma 2017 yılında Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren lojistik, pazarlama ve üretim birimlerine sahip olan çeşitli sektörlerdeki imalat işletmelerine uygulanmıştır. Malatya I. Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü ve Malatya II. Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden temin edilen veriler ışığında; lojistik, pazarlama ve üretim departmanlarına sahip, aktif olarak faaliyet gösteren 226 adet

imalat işletmesi çalışmamızın ana kütleini oluşturmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda 93 adet imalat işletmesinden geri dönüş sağlanmıştır.

5.3. Hipotezlerin Oluşturulması

Araştırmanın uygulama kısmında test edilecek olan hipotezler beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm hipotezleri bölümler arası koordinasyonun işletme performansı ile olan ilişkisini ölçmeye yönelik olup, üç hipotezden oluşmaktadır. İkinci bölüm hipotezleri lojistik performansın işletme performansı ile olan ilişkisini ölçmeye yönelik olup, dört hipotezden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm hipotezleri pazarlama performansının işletme performansı ile olan ilişkisini ölçmeye yönelik olup, beş hipotezden oluşmaktadır. Dördüncü bölüm hipotezleri üretim performansının işletme performansı ile olan ilişkisini ölçmeye yönelik olup, beş hipotezden oluşmaktadır. Beşinci bölüm hipotezleri işletme performansı ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olup, dört hipotezden oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

1- Bölümler arası koordinasyon ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hipotezler;

H1.a: Bölümlerin takım çalışmasına gereken önemi vermesi ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.

H1.b: Bölümler arası fikir alışverişi yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.

H1.c: Bölümler arasında düzenli toplantılar yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.

2-Lojistik performans ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hipotezler;

H2.a: Teslimatların zamanında yapılması ile taşıma maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki vardır.

H2.b: Teslimatların zamanında yapılması ile lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.

H2.c: Teslimat güvenilirliğinin yüksek olması ile lojistik maliyetlerin düşük olması arasında bir ilişki vardır.

H2.d: İşletmenin teslimat esnekliğine sahip olması ile stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki vardır.

3-Pazarlama performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hipotezler;

H3.a: Ürünlerin kar marjının yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında bir ilişki vardır.

H3.b: Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında bir ilişki vardır.

H3.c: Ürünlerin kar marjının yüksek olması ile rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilme arasında bir ilişki vardır.

H3.d: Müşterilere farklı satış opsiyonlarının sunulabilmesi ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.

H3.e: Ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.

4-Üretim performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hipotezler;

H4.a: Üretim teslimatının söz verildiği şekilde yapılabilmesi ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.

H4.b: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.

H4.c: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla daha düşük olması arasında bir ilişki vardır.

H4.d: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile rakiplere oranla ürün kalitesinin daha iyi olması ve müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.

H4.e: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile üretimde işçilik maliyetlerinin azalması ve imalat maliyetlerinin sürekli azalması arasında bir ilişki vardır.

5-İşletme performansı ile işletmenin rekabet gücü arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hipotezler;

H5.a: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlı olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında bir ilişki vardır.

H5.b: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürünlerin rakiplerden daha önce pazara sunulabilmesi ile pazar payının sürekli artması arasında bir ilişki vardır.

H5.c: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yatırımların geri dönme oranının yüksek olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında bir ilişki vardır.

H5.d: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından satışların sürekli artması ile yatırımların geri dönme oranının yüksek olması arasında ilişki vardır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın verileri anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket biri demografik özellikleri ölçmeye yönelik olan altı ana bölümden oluşmuştur. İlk beş bölümde “Beşli Likert Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum olmak üzere beş puan derecesinden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde birimler arasındaki koordinasyonu ölçmeye yönelik 11 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde lojistik performansı ölçmeye yönelik 9 adet soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde pazarlama performansını ölçmeye yönelik 11 adet soru yer almaktadır. Dördüncü bölümde üretim performansını ölçmeye yönelik 15 adet soru yer almaktadır. Beşinci bölümde işletmenin genel performansını ölçmeye yönelik 8 adet soru yer almaktadır. Son bölümde ise anketi cevaplayan kişileri ve anket uygulanan işletmeleri tanımaya yönelik 6 adet soru yer almaktadır. Bu sorular oluşturulurken Karahan (2011)'in çalışmasından esinlenerek hazırlanmıştır.

Birimler arası koordinasyonu ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket sorularında birimler arası bilgi paylaşımı ve karşılıklı iletişim kriterlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Lojistik performansı ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket sorularında teslimat uygunluğu ve lojistik maliyet kriterlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Pazarlama performansını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket sorularında müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı kriterlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Üretim performansını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket sorularında ürün kalitesi, ürün maliyeti, üretim esnekliği ve teslimat hızı kriterlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. İşletme performansını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket sorularında rekabet gücü ve pazar payı kriterlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Anketin uygulanması aşamasında, işletme faaliyetleri hakkında yeterli bilgiye sahip olan işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşme tekniği ile görüşülmüştür. Bunun sonucunda geri dönüş alınan 93 adet imalat işletmesinin verileri değerlendirilmiştir.

5.5. Verilerin Analizi

Anketler sonucunda elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibidir.

5.5.1. Frekans Tabloları

Çalışmanın bu bölümünde örneklemimizi oluşturan kişi ve kurumların özellikleri frekans tabloları ile analiz edilmiştir. Anketi cevaplayanların işletmedeki pozisyonu, eğitim düzeyi ve cinsiyeti ile işletmenin faaliyet alanı ve çalışan sayısını içeren veriler SPSS programı kullanılarak tablolar yardımıyla ifade edilmiştir.

Tablo 5.1. Anketi Cevaplayan Kişilerin İşletmedeki Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme sahibi	23	24,7	24,7	24,7
Genel müdür	7	7,5	7,5	32,3
Genel müdür yardımcısı	2	2,2	2,2	34,4
Bölüm müdürü	29	31,2	31,2	65,6
Bölüm müdür yardımcısı	32	34,4	34,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Tablo 5.1.'e göre ankete cevap verenlerin %24,7'si işletme sahibi, %7,5'i genel müdür, %2,2'si genel müdür yardımcısı, %31,2'si bölüm müdürü, %34,4'ü bölüm müdür yardımcısıdır. Yukarıdaki tablodan yapmış olduğumuz çıkarım; anketi cevaplayan kişiler, işletme içerisinde belirli bir pozisyona ulaşmış olan ve işletme faaliyetleri hakkında detaylı bilgi birikimine sahip bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 5.2. Anketi Cevaplayan Kişilerin Eğitim Düzeyi

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	3	3,2	3,2	3,2
Lise	24	25,8	25,8	29,0
Lisans	52	55,9	55,9	84,9
Yüksek lisans	14	15,1	15,1	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Tablo 5.2.'ye göre ankete cevap verenlerin %3,2'si ilköğretim, %25,8'i lise, %55,9'u lisans, %15,1'i ise yüksek lisans eğitimine sahiptir. Yukarıdaki tablodan yapmış olduğumuz çıkarım; anketi cevaplayan kişilerin %71'i lisans ve lisansüstü eğitime sahip olan, anket sorularını anlayarak cevaplayan, eğitim düzeyi yüksek kişilerdir.

Tablo 5.3. Anketi Cevaplayan Kişilerin Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	26	28,0	28,0	28,0
Erkek	67	72,0	72,0	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Tablo 5.3.'e göre ankete cevap verenlerin %28'i kadın, %72'si erkektir. Yukarıdaki tablodan yapmış olduğumuz çıkarım; anketimizi uyguladığımız Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerinin imalat işletmelerinde genellikle erkek çalışanlar mevcuttur.

Tablo 5.4. Anketi Cevaplayan Kişilerin Yaşı

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29	19	20,4	20,4	20,4
30-39	39	41,9	41,9	62,4
40-49	26	28,0	28,0	90,3
50+	9	9,7	9,7	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Tablo 5.4.'e göre ankete cevap verenlerin %20,4'ü 20-29 yaş arası, %41,9'u 30-39 yaş arası, %28'i 40-49 yaş arası ve %9,7'si 50 yaş ve üstü kişilerden oluşmaktadır. Tabloda da belirtildiği gibi ankete katılan kişilerin %79,6'sı 30 yaş ve üstü tecrübeli kişilerdir.

Tablo 5.5. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanları

Sektör	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gıda	41	44,1	44,1	44,1
Tekstil	21	22,6	22,6	66,7
Makine, metal, yedek parça ve elektrik	12	12,9	12,9	79,6
İnşaat malzemeleri	10	10,8	10,8	90,3
Mobilya	5	5,4	5,4	95,7
Plastik ve kimya	4	4,3	4,3	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Tablo 5.5.'e göre ankete katılan işletmelerin %44,1'ini gıda, %22,6'sını tekstil, %12,9'unu makine, metal, yedek parça ve elektrik, %10,8'ini inşaat malzemeleri, %5,4'ünü mobilya ve %4,3'ünü plastik ve kimya sektörü oluşturmaktadır. Yukarıdaki tabloya göre ankete katılan işletmelerin büyük bir kısmı gıda işletmesidir. Bunun nedeni Malatya'nın kayısı üretiminde önemli bir yere sahip olmasıdır.

Tablo 5.6. Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-99	61	65,6	65,6	65,6
100-199	16	17,2	17,2	82,8
200-299	4	4,3	4,3	87,1
400+	12	12,9	12,9	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Tablo 5.6.'ya göre ankete katılan işletmelerin %65,6'sı 0-99, %17,2'si 100-199, %4,3'ü 200-299, %12,9'u ise 400 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir. Yukarıdaki tabloya göre ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu 0-99 arası çalışana sahiptir. Bunun nedeni işletmelerin küçük ölçekli olması değil, gıda işletmelerinin sezonluk işçi çalıştırmalarıdır. Anketimizi uyguladığımız işletmelerin büyük çoğunluğu gıda (çoğunlukla kayısı) sektöründe olduğundan ve anketimizi yaptığımız zaman diliminde kayısı sezonunun sona ermesinden dolayı araştırma bu şekilde sonuçlanmıştır.

5.5.2. Güvenilirlik Testi

Gerek teorik, gerekse uygulamalı çalışmalarda güvenilirlik çok önemlidir. "Tam güvenilir" bir ölçme tamamen hassas ve hatadan arındırılmış bir ölçümü ifade eder. Örnekleme çalışmalarında çıkarılacak sonuçlar, ölçümlerin ne denli güvenilir yapıldığına bağlıdır ve sonuçlar buna göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle güvenilirlik çözümlemesinin yapılması gerekir (Filiz, 2003: 211).

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait anket soruları beş bölüme (bölümler arası koordinasyon, lojistik performans, pazarlama performansı, üretim performansı, işletme performansı) ayrılmış ve her bir bölüm analiz edilerek güvenilirliği hesaplanmıştır.

Bu araştırmanın güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilir (Sipahi vd., 2006: 89).

Her bir bölüme ait Cronbach's Alfa değerleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5.7. Değişkenlere Ait Cronbach's Alfa Katsayıları

Bölümler	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa Katsayıları
1.Bölüm (Bölümler arası koordinasyon)	11	0,93
2.Bölüm (Lojistik performans)	9	0,85
3.Bölüm (Pazarlama performansı)	11	0,87
4.Bölüm (Üretim performansı)	15	0,88
5.Bölüm (İşletme performansı)	8	0,93

Tablo 5.7.'de belirtilen sonuçlara göre anket sorularımızın her bir bölümünün güvenilirlik katsayısı oldukça yüksektir. Cronbach's Alpha katsayılarının tamamı kabul edilebilir seviyededir.

5.5.3. Faktör Analizleri

Faktör analizinin temel amacı, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak bir değişken kümesini doğrusal olarak birkaç yeni değişkene indirgeyip verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasını sağlamaktır. Bu birkaç değişken aslında gözlenmeyen rassal değişkenler olup "faktör" olarak adlandırılır. Faktör analizindeki model birçok ortak faktör ile belirlenebilir (Filiz, 2003: 214).

Bölümler arası koordinasyon, lojistik performans, pazarlama performansı, üretim performansı ve işletme performansı olarak beş bölümden oluşan değişkenlere ait sorular ayrı ayrı faktör analizleri ile test edilmiştir.

Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda ilişki bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Bartletttestinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de değişkenler arası

korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Genel kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları; 0,80 ve yukarısı mükemmel; 0,70 ve 0,80 arası iyi; 0,60 ve 0,70 arası orta; 0,50 ve 0,60 arası kötü; 0,50'den aşağı kabul edilemez şeklindedir (Sipahi vd., 2006: 79-80).

Bölümler arası koordinasyonun işletme performansına olan etkisini ölçmek için 11 soru sorulmuş ve bu soruların tamamı faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Lojistik performansın işletme performansına olan etkisini ölçmek için 9 soru sorulmuş ve bu sorulardan 4 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği için bu analizden çıkarılmış, geri kalan 5 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Pazarlama performansının işletme performansına olan etkisini ölçmek için 11 soru sorulmuş ve bu sorulardan 3 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği için bu analizden çıkarılmış, geri kalan 8 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Üretim performansının işletme performansına olan etkisini ölçmek için 15 soru sorulmuş ve bu sorulardan 4 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği için bu analizden çıkarılmış, geri kalan 11 soru ise faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. İşletme performansının işletmenin rekabet gücüne etkisini ölçmek için 8 soru sorulmuş ve bu soruların tamamı faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir.

Tablo 5.8. Bölümler Arası Koordinasyon Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

Veri Paylaşımı	F1
Bölümler arasında işbirliği bulunmaktadır.	0,82
Bölümler takım çalışmasına gereken önemi vermektedir.	0,82
Bölümler hedeflerini paylaşmaktadır.	0,80
Bölümler problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için ortak planlar yapmaktadır.	0,80
Bölümler arası raporlar paylaşılmaktadır.	0,79
Bölümler güncel verileri birbirleriyle paylaşmaktadır.	0,78
Bölümler planlarını paylaşmaktadır.	0,78
Bölümler arası fikir alışverişi vardır.	0,77
Bölümler arası düzenli toplantılar yapılmaktadır.	0,76
Bölümler birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmektedir.	0,76
E-mail, telefon vs. ile bölümler arası iletişim çok iyi gerçekleşmektedir.	0,53

Bölümler arası koordinasyon değişkenlerine ait faktör yükleri yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere kabul edilebilir seviyededir. Tabloda F1 veri paylaşımı değişkenini ifade etmektedir. İlgili değişkenlere ait faktör analizinde KMO değeri 0,91 olarak bulunmuş ve mükemmel seviye olarak yorumlanmıştır. Değişkenlerin açıklandığı toplam varyans ise %59,83 olarak bulunmuş ve %50'den büyük olduğu için pozitif olarak yorumlanmıştır.

Tablo 5.9. Lojistik Performans Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

Lojistik Kalite	F1
Teslimatlar zamanında yapılmaktadır.	0,85
Teslimat güvenilirliği yüksektir.	0,84
Lojistik faaliyetler açısından müşterilerimizin memnuniyeti yüksektir.	0,82
Hatalı sipariş oranı düşüktür.	0,82
İşletmemiz teslimat esnekliğine sahiptir.	0,63

Lojistik performans değişkenlerine ait faktör yükleri yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere kabul edilebilir seviyededir. Tabloda F1 lojistik kalite değişkenini ifade etmektedir. İlgili değişkenlere ait faktör analizinde KMO değeri 0,85 olarak bulunmuş

ve mükemmel seviye olarak yorumlanmıştır. Değişkenlerin açıklandığı toplam varyans ise %63,94 olarak bulunmuş ve pozitif olarak yorumlanmıştır.

Tablo 5.10. Pazarlama Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

Pazar Payı	F1
Satışlarımızdaki büyüme rakiplerimizden daha iyidir.	0,83
Müşterilerimiz ürünlerimiz hakkında olumlu düşünmektedir.	0,82
Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.	0,81
Pazar payımız rakiplerimizden daha iyidir.	0,79
Müşteri memnuniyeti sürekli artmaktadır.	0,78
Düzenli müşteri oranı yüksektir.	0,75
Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetimiz yüksektir.	0,74
Ürünlerimizin kar marjı yüksektir.	0,67

Lojistik ve pazarlama koordinasyonu değişkenlerine ait faktör yükleri yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere kabul edilebilir seviyededir. Tabloda F1 pazar payı değişkenini ifade etmektedir. İlgili değişkenlere ait faktör analizinde KMO değeri 0,87 olarak bulunmuş ve mükemmel seviye olarak yorumlanmıştır. Değişkenlerin açıklandığı toplam varyans ise %60,72 olarak bulunmuş ve pozitif olarak yorumlanmıştır.

Tablo 5.11. Üretim Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

Üretim Kalitesi	F1
Ürün kalitesi sürekli iyileştirilmektedir.	0,79
Müşteri şikâyetleri azalmaktadır.	0,77
Rakiplere oranla ürün kalitemiz daha iyidir.	0,77
Üretim teslimatı hızı rakiplere göre daha iyidir.	0,74
Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır.	0,72
İşletmemizde yeni ürün geliştirme yeteneği artırılmaktadır.	0,70
İşletmemiz atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmektedir.	0,69
Üretim teslimatı istenen zamanda yapılabilmektedir.	0,67
Üretim teslimatı söz verildiği şekilde yapılabilmektedir.	0,66
İşletmemiz özel siparişleri üretebilmektedir.	0,66
İmalat maliyetleri sürekli azaltılmaktadır.	0,57

Lojistik ve üretim koordinasyonu değişkenlerine ait faktör yükleri yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere kabul edilebilir seviyededir. Tabloda F1 üretim kalitesi değişkenini ifade etmektedir. İlgili değişkenlere ait faktör analizinde KMO değeri 0,83 olarak bulunmuş ve mükemmel seviye olarak yorumlanmıştır. Değişkenlerin açıklandığı toplam varyans ise %63,84 olarak bulunmuş ve pozitif olarak yorumlanmıştır.

Tablo 5.12. İşletme Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

Rekabet Gücü	F1
Yeni ürünleri rakiplerimizden daha önce pazara sunabilmekteyiz.	0,88
Yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız.	0,87
Pazar payımız sürekli artmaktadır.	0,85
Satışlarımız sürekli artmaktadır.	0,83
Karlılığımız rakiplere göre sürekli artmaktadır.	0,82
Firma değerimiz sürekli artmaktadır.	0,80
Örgütümüzü değişen çevresel şartlara göre yenileyebilmekteyiz.	0,78
Yatırımlarımızın geri dönme oranı yüksektir.	0,77

İşletme performansı değişkenlerine ait faktör yükleri yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere kabul edilebilir seviyededir. Tabloda F1 rekabet gücü değişkenini ifade etmektedir. İlgili değişkenlere ait faktör analizinde KMO değeri 0,85 olarak bulunmuş ve mükemmel seviye olarak yorumlanmıştır. Değişkenlerin açıklandığı toplam varyans ise %68,90 olarak bulunmuş ve pozitif olarak yorumlanmıştır.

5.5.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiksel yöntemdir. İlişkinin yönünü ve derecesini belirten katsayıya korelasyon katsayısı denir. Korelasyon katsayısı küçük “r” harfi ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır <http://eczacilik.anadolu.edu.tr> (13.01.2018).

Tablo 5.13.’de görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonucunda, bölümler arası koordinasyon grubunda yer alan her bir değişken ile diğer değişkenler arasında %99 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.13. Bölümler Arası Koordinasyon Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bölümler takım çalışmasına gereken önemi vermektedir.	3,59	1,09	1										
Bölümler güncel verileri birbiriyle paylaşmaktadır.	3,73	1,03	,737**	1									
Bölümler arası fikir alışverişi vardır.	3,58	1,06	,707**	,636**	1								
Bölümler arası raporlar paylaşılmaktadır.	3,81	0,96	,627**	,658**	,589**	1							
E-mail, telefon vs. ile bölümler arası iletişim çok iyi gerçekleşmektedir.	4,02	1,02	,358**	,500**	,398**	,423**	1						
Bölümler arasında düzenli toplantılar yapılmaktadır.	3,36	1,12	,601**	,517**	,530**	,554**	,373**	1					
Bölümler arasında işbirliği bulunmaktadır.	3,72	0,92	,594**	,591**	,618**	,623**	,386**	,529**	1				
Bölümler birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmektedir.	3,59	0,99	,505**	,549**	,453**	,590**	,341**	,468**	,739**	1			
Bölümler hedeflerini paylaşmaktadır.	3,43	1,09	,573**	,506**	,555**	,567**	,370**	,622**	,591**	,633**	1		
Bölümler planlarını paylaşmaktadır.	3,47	1,06	,575**	,461**	,548**	,558**	,279**	,625**	,619**	,605**	,751**	1	
Bölümler problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için ortak planlar yapmaktadır.	3,32	1,14	,653**	,552**	,522**	,565**	,310**	,679**	,651**	,597**	,633**	,585**	1

**0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 5.14.'de görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonucunda, teslimatların zamanında yapılması ile hatalı sipariş oranının düşük olması, işletmenin teslimat esnekliği ve güvenilirliğinin yüksek olması, lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması, taşıma ve stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında %99 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hatalı sipariş oranının düşük olması ile teslimat esnekliği ve güvenilirliğinin yüksek olması, lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında %99 seviyesinde; taşıma, işçilik ve stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin teslimat esnekliğine sahip olması ile teslimat güvenilirliğinin yüksek olması, lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması, taşıma, işçilik, lojistik ve stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında %99 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Teslimat güvenilirliğinin yüksek olması ile lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması, taşıma ve stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında %99 seviyesinde; işçilik maliyetlerinin düşük olması arasında %95 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması ile taşıma ve stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında %95 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Taşıma maliyetlerinin düşük olması ile işçilik, lojistik ve stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında %99 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Lojistik faaliyetlerde işçilik maliyetlerinin düşük olması ile lojistik ve stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında %99 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Lojistik maliyetlerin düşük olması ile stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında %99 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.14. Lojistik Performans Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Teslimatlar zamanında yapılmaktadır.	3,95	0,91	1								
Hatalı sipariş oranı düşüktür.	3,83	0,91	,652**	1							
İşletmemiz teslimat esnekliğine sahiptir.	3,66	0,98	,441**	,413**	1						
Teslimat güvenilirliği yüksektir.	4,09	0,93	,625**	,631**	,403**	1					
Lojistik faaliyetler açısından müşterilerimizin memnuniyeti yüksektir.	2,77	1,23	,632**	,554**	,412**	,665**	1				
Taşıma maliyetleri düşüktür.	3,97	0,89	,279**	,254*	,321**	,297**	,220*	1			
Lojistik faaliyetlerde işçilik maliyetleri düşüktür.	2,75	1,18	,192	,237*	,278**	,246*	,162	,801**	1		
Lojistik maliyetler düşüktür.	2,73	1,20	,097	,128	,364**	,187	,145	,720**	,790**	1	
Stoklama maliyetleri düşüktür.	2,90	1,12	,322**	,218*	,286**	,299**	,246*	,610**	,564**	,477**	1

**0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

*0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 5.15.'de görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonucunda, pazar payının rakiplerden daha iyi olması ile satışlardaki büyümenin rakiplerden daha iyi olması, pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin yüksek olması, rakiplerden daha düşük fiyat verebilme, müşteri memnuniyetinin yüksek olması, düzenli müşteri oranının yüksek olması, müşteri memnuniyetinin sürekli artması, müşterilerin ürünler hakkındaki olumlu düşünceleri, ürünlerin kar marjının yüksek olması, müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilmek arasında %99 seviyesinde; ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması arasında %95 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Satışlardaki büyümenin rakiplerden daha iyi olması ile pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin yüksek olması, müşteri memnuniyetinin yüksek olması, düzenli müşteri oranının yüksek olması, müşteri memnuniyetinin sürekli artması, müşterilerin ürünler hakkındaki olumlu düşünceleri, ürünlerin kar marjının yüksek olması, ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması arasında %99 seviyesinde; müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilme arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin yüksek olması ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması, düzenli müşteri oranının yüksek olması, müşteri memnuniyetinin sürekli artması, müşterilerin ürünler hakkında olumlu düşünceleri, ürünlerin kar marjının yüksek olması arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Rakiplerden daha düşük fiyat verebilme ile düzenli müşteri oranının yüksek olması, ürünlerin kar marjının yüksek olması, ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması, müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilme arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Müşteri memnuniyetinin yüksek olması ile düzenli müşteri oranının yüksek olması, müşteri memnuniyetinin sürekli artması, müşterilerin ürünler hakkında olumlu düşünceleri, ürünlerin kar marjının yüksek olması arasında %99 seviyesinde; müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilme arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Düzenli müşteri oranının yüksek olması ile müşteri memnuniyetinin sürekli artması, müşterilerin ürünler hakkında olumlu düşünceleri, ürünlerin kar marjının yüksek olması arasında %99 seviyesinde; ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması ve müşterilere farklı satış opsiyonları sunulabilmesi arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Müşteri memnuniyetinin sürekli artması ile müşterilerin ürünler hakkında olumlu düşünceleri ve ürünlerin kar marjının yüksek olması arasında %99 seviyesinde; ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması ve

müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilme arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Müşterilerin ürünler hakkında olumlu düşünceleri ile ürünlerin kar marjının yüksek olması arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ürünlerin kar marjının yüksek olması ile müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilme arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması ile müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilme arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.15. Pazarlama Performansı Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Pazar payımız rakiplerimizden daha iyidir.	3,58	1,06	1										
Satışlarımızdaki büyüme rakiplerimizden daha iyidir.	3,58	1,05	,730**	1									
Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetimiz yüksektir.	3,62	1,03	,487**	,652**	1								
Rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilmekteyiz.	3,44	1,00	,306**	,227*	,036	1							
Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.	4,11	0,79	,561**	,593**	,494**	,166	1						
Düzenli müşteri oranı yüksektir.	4,17	0,95	,554**	,527**	,377**	,340**	,608**	1					
Müşteri memnuniyeti sürekli artmaktadır.	3,98	0,86	,489**	,506**	,628**	,193	,636**	,543**	1				
Müşteriler ürünlerimiz hakkında olumlu düşünmektedir.	4,01	0,85	,483**	,572**	,659**	,058	,706**	,587**	,677**	1			
Ürünlerimizin kar marjı yüksektir.	3,51	1,09	,659**	,581**	,355**	,294**	,416**	,507**	,394**	,388**	1		
Ürünlerimizin birim satış fiyatı düşüktür.	3,34	1,02	,223*	,275**	,124	,494**	,137	,228*	,236*	,132	,168	1	
Müşterilere farklı satış opsiyonları sunabilmekteyiz.	3,98	0,90	,266**	,212*	,112	,532**	,230*	,205*	,194	,198	,236*	,356**	1

**0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

*0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 5.16.'da görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonucunda, hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile müşteri şikâyetlerinin azalması, rakiplere oranla ürün kalitesinin daha iyi olması ve sürekli iyileştirilmesi, imalat ve işçilik maliyetlerinin düşük olması, işletmenin özel siparişleri üretebilmesi, işletmenin yeni ürün geliştirme yeteneğinin artması, üretim teslimatının istenen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılması, üretim teslimat hızının rakiplerden daha iyi olması arasında %99 seviyesinde; işletmenin kapasite kullanım oranının yüksek olması ve ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla daha düşük olması arasında %95 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Müşteri şikâyetlerinin azalması ile rakiplere oranla ürün kalitesinin daha iyi olması ve sürekli iyileştirilmesi, işletmenin özel siparişleri üretebilmesi, işletmenin yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması, işletmenin atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmesi, üretim teslimatının istenen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılabilmesi, üretim teslimatının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde; imalat ve işçilik maliyetlerinin düşük olması, işletmenin kapasite kullanım oranının yüksek olması, ürün birim maliyetlerinin rakiplere göre daha düşük olması, işletmenin farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilmesi arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Rakiplere oranla ürün kalitesinin iyi olması ile ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, imalat maliyetlerinin sürekli azalması, ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla düşük olması, işletmenin özel siparişler üretebilmesi, işletmenin farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilmesi, işletmenin yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması, işletmenin atölyedeki işlerin öncelik sıralarını değiştirebilmesi, üretim teslimatının istenen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılması, üretim teslimatı hızının rakiplerden daha iyi olması arasında %99 seviyesinde; işletmenin kapasite kullanım oranının yüksek olması arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesi ile imalat maliyetlerinin sürekli azalması, işletmenin özel siparişleri üretebilmesi, işletmenin farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilmesi, işletmenin yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması, işletmenin atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmesi, ürün teslimatının istenilen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılması, üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde; işletmenin kapasite kullanım oranının yüksek olması arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. İmalat maliyetlerinin sürekli azalması ile üretimde işçilik maliyetlerinin düşmesi, işletmenin özel siparişleri

üretebilmesi, işletmenin yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması, ürün teslimat hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde; üretim teslimatının istenilen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılması arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Üretimde işçilik maliyetlerinin düşük olması ile ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla daha düşük olması, işletmenin özel siparişleri üretebilmesi, üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde; işletmede yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması ve atölyedeki işlerin öncelik sırasının değiştirilebilmesi arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. İşletmenin kapasite kullanım oranının yüksek olması ile ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla daha düşük olması, işletmenin atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmesi, üretim teslimatının istenen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılabilmesi, üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranda daha düşük olması ile işletmenin atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmesi, üretim teslimatının istenen zamanda yapılabilmesi, üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde; işletmede yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması, üretim teslimatının söz verildiği şekilde yapılması arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki saptanmıştır. İşletmenin özel siparişleri üretebilmesi ile işletmenin farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilmesi, işletmede yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması, işletmenin atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmesi, üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde; üretim teslimatının istenen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılabilmesi arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. İşletmenin farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilmesi ile işletmede yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması, işletmenin atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmesi arasında %99 seviyesinde; üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %95 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. İşletmede yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması ile işletmenin atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmesi, üretim teslimatının istenilen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılması, üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. İşletmenin atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmesi ile üretim teslimatının istenilen zamanda ve söz verildiği şekilde yapılması, üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması

arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Üretim teslimatının istenilen zamanda yapılabilmesi ile üretim teslimatının söz verildiği şekilde yapılması ve üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Üretim teslimatının söz verildiği şekilde yapılabilmesi ile üretim teslimatı hızının rakiplere göre daha iyi olması arasında %99 seviyesinde pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.16. Üretim Performansı Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi

	Ort.	Std.Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır.	3,80	0,88	1														
Müşteri şikâyetleri azalmaktadır.	3,84	0,79	,745**	1													
Rakiplere oranla ürün kalitemiz daha iyidir.	3,94	1,02	,430**	,538**	1												
Ürün kalitesi sürekli iyileştirilmektedir.	4,11	0,93	,502**	,599**	,656**	1											
İmalat maliyetleri sürekli azaltılmaktadır.	3,10	1,10	,397**	,241*	,388**	,356**	1										
Üretimde işçilik maliyetlerimiz düşüktür.	2,95	1,29	,362**	,237*	,261*	,113	,610**	1									
İşletmemizin kapasite kullanım oranı yüksektir.	3,75	0,95	,239*	,253*	,265*	,254*	,139	,044	1								
Ürün birim maliyetleri rakiplere oranla daha düşüktür.	3,29	0,96	,206*	,229*	,291**	,192	,266**	,333**	,435**	1							
İşletmemiz özel siparişleri üretebilmektedir.	3,53	1,24	,389**	,445**	,541**	,366**	,500**	,426**	-,079	,167	1						
İşletmemiz farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretebilmektedir.	3,86	1,04	,076	,236*	,488**	,296**	,088	,084	,052	,148	,557**	1					
İşletmemizde yeni ürün geliştirme yeteneği artırılabilmektedir.	3,77	1,11	,340**	,441**	,579**	,560**	,398**	,242*	,101	,234*	,698**	,614**	1				
İşletmemiz atölyedeki işlerin öncelik sırasını değiştirebilmektedir.	3,75	1,01	,355**	,384**	,560**	,605**	,419**	,231*	,273**	,363**	,440**	,385**	,592**	1			
Üretim teslimatı istenen zamanda yapılabilmektedir.	3,89	0,87	,461**	,507**	,476**	,455**	,213*	,187	,423**	,385**	,242*	,196	,308**	,335**	1		
Üretim teslimatı söz verildiği şekilde yapılabilmektedir.	3,94	0,87	,503**	,520**	,311**	,461**	,241*	,180	,349**	,225*	,206*	,157	,254*	,314**	,727**	1	
Üretim teslimatı hızı rakiplere göre daha iyidir.	3,60	1,01	,482**	,547**	,482**	,512**	,446**	,327**	,280**	,298**	,378**	,254*	,353**	,410**	,526**	,661**	1

**0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

*0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 5.17.'de görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonucunda, işletme performansını ölçmeye yönelik olan değişkenlerin tümü arasında %99 seviyesinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5.17. İşletme Performansı Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizleri

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8
Karlılığımız rakiplere göre sürekli artmaktadır.	3,61	0,93	1							
Firma değerimiz sürekli artmaktadır.	4,08	0,88	,584**	1						
Yatırımlarımızın geri dönme oranı yüksektir.	3,87	0,92	,623**	,696**	1					
Satışlarımız sürekli artmaktadır.	3,81	0,85	,657**	,610**	,641**	1				
Pazar payımız sürekli artmaktadır.	3,86	0,87	,662**	,661**	,633**	,757**	1			
Yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız.	3,51	1,06	,682**	,599**	,574**	,601**	,725**	1		
Yeni ürünleri rakiplerimizden daha önce pazara sunabilmekteyiz.	3,44	1,06	,686**	,607**	,565**	,681**	,656**	,893**	1	
Örgütümüzü değişen çevresel şartlara göre yenileyebilmekteyiz.	3,45	1,12	,592**	,584**	,453**	,602**	,590**	,670**	,726**	1

**0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

5.5.5. Ki-Kare Testleri

Ki-Kare dağılımı oldukça yaygın olarak ve birçok maksatla kullanılan bir dağılım türüdür. Çoğu araştırmada çeşitli kategorilere giren deneklerin, nesnelerin veya cevapların sayısı Ki-Kare testinin ilgi alanına girmektedir. Örneğin, bir grup insan belli bir anketin sorularına verdikleri cevaplara göre sınıflandırılabilirler. Araştırmacı belli bir tip cevabın diğerlerine kıyasla daha sık ortaya çıkıp çıkmayacağını belirlemek isteyebilir. Bu gibi durumlarda ve özellikle de sayımla belirlenen kalitatif özelliklerle ilgili testlerde daha ziyade Ki-Kare testi kullanılır (Bircan vd., 2003: 70-71).

Araştırmanın bu kısmında daha önceden belirlenmiş olan hipotezler doğrultusunda Ki-Kare testleri uygulanmış ve tablolar yardımıyla yorumlanmıştır.

H1.a: Bölümlerin takım çalışmasına gereken önemi vermesi ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.18. Bölümlerin Takım Çalışmasına Gereken Önemi Vermesi İle Bölümlerin Problemleri Önceden Tespit Etmesi ve Çözmek İçin Ortak Planlar Yapması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Bölümler problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için ortak planlar yapmaktadır					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bölümler takım çalışmasına gereken önemi vermektedir	Kesinlikle katılmıyorum	2	2	0	0	0	4
	Katılmıyorum	3	7	3	2	0	15
	Kararsızım	1	2	6	2	2	13
	Katılıyorum	1	5	14	21	3	44
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	0	9	8	17
Toplam		7	16	23	34	13	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	63,723 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	63,859	16	,000
Linear-by-Linear Association	39,200	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (63,723) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; bölümlerin takım çalışmasına gereken önemi vermesi ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H1.b: Bölümler arası fikir alışverişi yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.19. Bölümler Arası Fikir Alışverişi Yapılması İle Bölümlerin Problemleri Önceden Tespit Etmesi ve Çözmek İçin Ortak Planlar Yapması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Bölümler problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için ortak planlar yapmaktadır					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bölümler arası fikir alışverişi vardır	Kesinlikle katılmıyorum	2	2	0	1	0	5
	Katılmıyorum	2	5	3	2	0	12
	Kararsızım	1	5	5	2	1	14
	Katılıyorum	2	3	13	22	8	48
	Kesinlikle katılıyorum	0	1	2	7	4	14
Toplam		7	16	23	34	13	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	36,022 ^a	16	,003
Likelihood Ratio	36,403	16	,003
Linear-by-Linear Association	25,074	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (36,022) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; bölümler arası fikir alışverişi yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H1.c: Bölümler arası düzenli toplantılar yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.20. Bölümler Arası Düzenli Toplantılar Yapılması ile Bölümlerin Problemleri Önceden Tespit Etmesi ve Çözmek İçin Ortak Planlar Yapması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Bölümler problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için ortak planlar yapmaktadır					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bölümler arasında düzenli toplantılar yapılmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	2	3	0	0	0	5
	Katılmıyorum	4	9	5	0	0	18
	Kararsızım	0	2	10	8	2	22
	Katılıyorum	1	1	6	21	5	34
	Kesinlikle katılıyorum	0	1	2	5	6	14
Toplam		7	16	23	34	13	93

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	70,799 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	73,345	16	,000
Linear-by-Linear Association	42,377	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (70,799) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; bölümler arasında düzenli toplantılar yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H2.a: Teslimatların zamanında yapılması ile taşıma maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.21. Teslimatların Zamanında Yapılması İle Taşıma Maliyetlerinin Düşük Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Taşıma maliyetleri düşüktür					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Teslimatlar zamanında yapılmaktadır	Katılmıyorum	4	2	2	1	0	9
	Kararsızım	2	4	8	0	0	14
	Katılıyorum	6	12	11	11	2	42
	Kesinlikle katılıyorum	4	6	6	7	5	28
Toplam		16	24	27	19	7	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	19,684 ^a	12	,073
Likelihood Ratio	21,294	12	,046
Linear-by-Linear Association	7,172	1	,007
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (19,684) ve ona bağlı p değerine ($p > 0,05$) bakıldığında; teslimatların zamanında yapılması ile taşıma maliyetlerinin düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

H2.b: Teslimatların zamanında yapılması ile lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.22. Teslimatların Zamanında Yapılması İle Lojistik Faaliyetler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Yüksek Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Lojistik faaliyetler açısından müşterilerimizin memnuniyeti yüksektir					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Teslimatlar zamanında yapılmaktadır	Katılmıyorum	1	1	5	2	0	9
	Kararsızım	1	0	7	4	2	14
	Katılıyorum	0	1	8	27	6	42
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	0	8	20	28
Toplam		2	2	20	41	28	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	57,440 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	58,382	12	,000
Linear-by-Linear Association	36,694	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (57,440) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; teslimatların zamanında yapılması ile lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H2.c: Teslimat güvenilirliğinin yüksek olması ile lojistik maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.23. Teslimat Güvenilirliğinin Yüksek Olması İle Lojistik Maliyetlerinin Düşük Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Lojistik maliyetler düşüktür					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Teslimat güvenilirliği yüksektir	Kesinlikle katılmıyorum	1	0	0	0	0	1
	Katılmıyorum	3	1	1	0	0	5
	Kararsızım	2	2	7	4	0	15
	Katılıyorum	5	10	9	11	0	35
	Kesinlikle katılıyorum	6	13	4	8	6	37
Toplam		17	26	21	23	6	93

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	29,117 ^a	16	,023
Likelihood Ratio	29,263	16	,022
Linear-by-Linear Association	3,224	1	,073
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (29,117) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; teslimat güvenilirliğinin yüksek olması ile lojistik maliyetlerinin düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H2.d: İşletmenin teslimat esnekliğine sahip olması ile stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.24. İşletmenin Teslimat Esnekliğine Sahip Olması İle Stoklama Maliyetlerinin Düşük Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Stoklama maliyetleri düşüktür					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İşletmemiz teslimat esnekliğine sahiptir	Kesinlikle katılmıyorum	0	0	1	0	0	1
	Katılmıyorum	3	6	2	3	0	14
	Kararsızım	2	5	5	5	0	17
	Katılıyorum	4	14	13	10	3	44
	Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	8	3	17
Toplam		10	27	24	26	6	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	17,319 ^a	16	,365
Likelihood Ratio	18,063	16	,320
Linear-by-Linear Association	7,514	1	,006
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (17,319) ve ona bağlı p değerine ($p > 0,05$) bakıldığında; işletmenin teslimat esnekliğine sahip olması ile stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

H3.a: Ürünlerin kar marjının yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.25. Ürünlerin Kar Marjının Yüksek Olması İle Pazar Payının Rakiplerden Daha İyi Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Pazar payımız rakiplerimizden daha iyidir					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Ürünlerimizin kar marjı yüksektir	Kesinlikle katılmıyorum	1	1	2	0	0	4
	Katılmıyorum	1	6	7	0	0	14
	Kararsızım	0	2	11	8	2	23
	Katılıyorum	0	4	6	19	5	34
	Kesinlikle katılıyorum	0	1	0	3	14	18
Toplam		2	14	26	30	21	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	79,380 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	76,118	16	,000
Linear-by-Linear Association	39,991	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (79,380) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; ürünlerin kar marjının yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H3.b: Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.26. Pazar Değişikliklerini Tahmin Edebilme Kabiliyetinin Yüksek Olması İle Pazar Payının Rakiplerden Daha İyi Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Pazar payımız rakiplerimizden daha iyidir					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetimiz yüksektir	Kesinlikle katılmıyorum	2	1	0	0	1	4
	Katılmıyorum	0	5	3	1	0	9
	Kararsızım	0	3	9	9	1	22
	Katılıyorum	0	3	12	16	10	41
	Kesinlikle katılıyorum	0	2	2	4	9	17
Toplam		2	14	26	30	21	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	76,745 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	45,886	16	,000
Linear-by-Linear Association	21,862	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (76,745) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H3.c: Ürünlerin kar marjının yüksek olması ile rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilme arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.27. Ürünlerin Kar Marjının Yüksek Olması İle Rakiplerden Daha Düşük Fiyatlar Verebilme Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilmekteyiz					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Ürünlerimizin kar marjı yüksektir	Kesinlikle katılmıyorum	2	1	1	0	0	4
	Katılmıyorum	0	3	4	6	1	14
	Kararsızım	1	3	8	10	1	23
	Katılıyorum	1	0	13	16	4	34
	Kesinlikle katılıyorum	1	2	4	6	5	18
Toplam		5	9	30	38	11	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	31,612 ^a	16	,011
Likelihood Ratio	26,905	16	,043
Linear-by-Linear Association	7,925	1	,005
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (31,612) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; ürünlerin kar marjının yüksek olması ile rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilme arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H3.d: Müşterilere farklı satış opsiyonlarının sunulabilmesi ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.28. Müşterilere Farklı Satış Opsiyonlarının Sunulabilmesi İle Müşteri Memnuniyetinin Yüksek Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Müşteri memnuniyetimiz yüksektir					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Müşterilere farklı satış opsiyonları sunulabilmekteyiz	Kesinlikle katılmıyorum	1	0	0	0	1	2
	Katılmıyorum	0	0	0	3	0	3
	Kararsızım	0	1	3	10	3	17
	Katılıyorum	0	0	8	19	16	43
	Kesinlikle katılıyorum	0	1	1	16	10	28
Toplam		1	2	12	48	30	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	57,719 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	23,670	16	,097
Linear-by-Linear Association	4,860	1	,027
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (57,719) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; müşterilere farklı satış opsiyonları sunulabilmesi ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H3.e: Ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.29. Ürünlerin Birim Satış Fiyatının Düşük Olması İle Müşteri Memnuniyetinin Yüksek Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Müşteri memnuniyetimiz yüksektir					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Ürünlerin birim satış fiyatı düşüktür	Kesinlikle katılmıyorum	1	0	0	3	1	5
	Katılmıyorum	0	0	1	8	4	13
	Kararsızım	0	0	5	16	9	30
	Katılıyorum	0	2	6	18	9	35
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	0	3	7	10
Toplam		1	2	12	48	30	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	30,349 ^a	16	,016
Likelihood Ratio	20,197	16	,211
Linear-by-Linear Association	1,715	1	,190
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (30,349) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H4.a: Üretim teslimatının söz verildiği şekilde yapılabilmesi ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.30. Üretim Teslimatının Söz Verildiği Şekilde Yapılabilmesi İle Müşteri Şikâyetlerinin Azalması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Müşteri şikâyetleri azalmaktadır				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Üretim teslimatı söz verildiği şekilde yapılabilir	Kesinlikle katılmıyorum	0	1	0	0	1
	Katılmıyorum	2	2	2	0	6
	Kararsızım	1	8	3	2	14
	Katılıyorum	3	8	33	4	48
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	13	11	24
Toplam		6	19	51	17	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	45,974 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	44,840	12	,000
Linear-by-Linear Association	24,835	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (45,974) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; üretim teslimatının söz verildiği şekilde yapılabilmesi ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H4.b: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.31. Hatalı Ürün ve Parça Sayısının Azalması İle Müşteri Şikâyetlerinin Azalması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Müşteri şikâyetleri azalmaktadır				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	1	1	0	0	2
	Katılmıyorum	4	2	0	0	6
	Kararsızım	1	8	7	1	17
	Katılıyorum	0	8	40	3	51
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	4	13	17
Toplam		6	19	51	17	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	107,128 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	81,449	12	,000
Linear-by-Linear Association	51,104	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (107,128) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; hatalı ürün ve parça sayısının azaltılması ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H4.c: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla daha düşük olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.32. Hatalı Ürün ve Parça Sayısının Azalması İle Ürün Birim Maliyetlerinin Rakiplere Oranla Daha Düşük Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Ürün birim maliyetleri rakiplere oranla daha düşüktür					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0	2	0	0	2
	Katılmıyorum	0	0	0	6	0	6
	Kararsızım	1	2	13	0	1	17
	Katılıyorum	1	14	21	12	3	51
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	3	7	7	17
Toplam		2	16	39	25	11	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	54,615 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	56,939	16	,000
Linear-by-Linear Association	3,922	1	,048
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (54,615) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla daha düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H4.d: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile rakiplere oranla ürün kalitesinin daha iyi olması ve müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.33. Hatalı Ürün ve Parça Sayısının Azalması İle Rakiplere Oranla Ürün Kalitesinin Daha İyi Olması ve Müşteri Şikâyetlerinin Azalması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

			Müşteri şikâyetleri azalmaktadır				
Rakiplere oranla ürün kalitemiz daha iyidir			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	TOTAL
Kesinlikle katılmıyorum	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Katılmıyorum	3	0			3
		Kararsızım	0	1			1
		Total	3	1			4
Katılmıyorum	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Katılıyorum		1	3		4
		Total		1	3		4
Kararsızım	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	1	1	0		2
		Kararsızım	0	3	1		4
		Katılıyorum	0	2	6		8
		Kesinlikle katılıyorum	0	0	1		1
		Total	1	6	8		15
Katılıyorum	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Katılmıyorum	1	2	0	0	3
		Kararsızım	1	4	3	0	8
		Katılıyorum	0	4	19	1	24
		Kesinlikle katılıyorum	0	0	0	5	5
		Total	2	10	22	6	40
Kesinlikle katılıyorum	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kararsızım		0	3	1	4
		Katılıyorum		1	12	2	15
		Kesinlikle katılıyorum		0	3	8	11
		Total		1	18	11	30
Total	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	1	1	0	0	2
		Katılmıyorum	4	2	0	0	6
		Kararsızım	1	8	7	1	17
		Katılıyorum	0	8	40	3	51
		Kesinlikle katılıyorum	0	0	4	13	17
		Total	6	19	51	17	93

Chi-Square Tests

Rakiplere oranla ürün kalitemiz daha iyidir		Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Kesinlikle katılıyorum	Pearson Chi-Square	4,000 ^b	1	,046		
	Continuity Correction ^c	,444	1	,505		
	Likelihood Ratio	4,499	1	,034		
	Fisher's Exact Test				,250	,250
	Linear-by-Linear Association	3,000	1	,083		
	N of Valid Cases	4				
Katılmıyorum	Pearson Chi-Square	. ^d				
	N of Valid Cases	4				
Kararsızım	Pearson Chi-Square	11,406 ^e	6	,077		
	Likelihood Ratio	10,201	6	,116		
	Linear-by-Linear Association	7,192	1	,007		
	N of Valid Cases	15				
Katılıyorum	Pearson Chi-Square	48,172 ^f	9	,000		
	Likelihood Ratio	39,803	9	,000		
	Linear-by-Linear Association	22,419	1	,000		
	N of Valid Cases	40				
Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Chi-Square	10,390 ^g	4	,034		
	Likelihood Ratio	11,044	4	,026		
	Linear-by-Linear Association	5,452	1	,020		
	N of Valid Cases	30				
Total	Pearson Chi-Square	107,128 ^a	12	,000		
	Likelihood Ratio	81,449	12	,000		
	Linear-by-Linear Association	51,104	1	,000		
	N of Valid Cases	93				

Hatalı ürün ve parça sayısının azalması, rakiplere oranla ürün kalitesinin daha iyi olması ve müşteri şikâyetlerinin azalması değişkenlerine ait çapraz tablo yukarıda belirtildiği gibidir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde, hatalı ürün ve parça sayısının azalması ve ürün kalitesinin daha iyi olması düşüncesine katılan kişilerin, müşteri şikâyetlerinin azalmasına katkı sağladığına ilişkin düşüncesinin yüksek düzeyde frekansa sahip olduğu görülür.

H4.e: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile üretimde işçilik maliyetlerinin azalması ve imalat maliyetlerinin sürekli azalması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.34. Hatalı Ürün ve Parça Sayısının Azalması İle Üretimde İşçilik Maliyetlerinin Azalması ve İmalat Maliyetlerinin Sürekli Azalması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

			Üretimde işçilik maliyetlerimiz düşüktür					
İmalat maliyetleri sürekli azaltılmaktadır			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	TOTAL
Kesinlikle katılmıyorum	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	0		0	1		1
			Katılmıyorum	2	0	0		2
			Kararsızım	2	0	0		2
			Katılıyorum	2	1	0		3
Total			6		1	1		8
Katılmıyorum	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Katılıyorum	3	0	0	0		3
			Kararsızım	0	1	1		2
			Katılıyorum	4	9	0		13
			Kesinlikle katılıyorum	0	1	0		1
Total			7	10	1	1		19
Kararsızım	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0	1	0	0	1
			Katılmıyorum	0	0	0	1	1
			Kararsızım	1	1	4	2	8
			Katılıyorum	0	6	4	6	17
			Kesinlikle katılıyorum	0	1	1	1	3
Total			1	8	10	10	1	30
Katılıyorum	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kararsızım	0	0	3	1	0	4
			Katılıyorum	1	1	5	5	12
			Kesinlikle katılıyorum	0	0	1	2	11
Total			1	1	9	8	8	27
Kesinlikle katılıyorum	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kararsızım	1		0	0	0	1
			Katılıyorum	0	1	3	2	6
			Kesinlikle katılıyorum	0	1	0	1	2
Total			1	2	3	3	9	
Total	Hatalı ürün ve parça sayısı azalmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	0	0	1	1	0	2
			Katılmıyorum	5	0	0	1	6
			Kararsızım	4	1	8	4	17
			Katılıyorum	7	16	11	14	51
			Kesinlikle katılıyorum	0	2	3	3	17
Total			16	19	23	23	12	93

Chi-Square Tests

İmalat maliyetleri sürekli azaltılmaktadır		Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Kesinlikle katılıyorum	Pearson Chi-Square	9,778 ^b	6	,134
	Likelihood Ratio	7,951	6	,242
	Linear-by-Linear Association	,910	1	,340
	N of Valid Cases	8		
Katılmıyorum	Pearson Chi-Square	25,222 ^c	9	,003
	Likelihood Ratio	19,773	9	,019
	Linear-by-Linear Association	,303	1	,582
	N of Valid Cases	19		
Kararsızım	Pearson Chi-Square	9,851 ^d	16	,874
	Likelihood Ratio	10,461	16	,841
	Linear-by-Linear Association	,006	1	,938
	N of Valid Cases	30		
Katılıyorum	Pearson Chi-Square	19,511 ^e	8	,012
	Likelihood Ratio	23,225	8	,003
	Linear-by-Linear Association	9,185	1	,002
	N of Valid Cases	27		
Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Chi-Square	11,000 ^f	6	,088
	Likelihood Ratio	8,685	6	,192
	Linear-by-Linear Association	2,121	1	,145
	N of Valid Cases	9		
Total	Pearson Chi-Square	59,737 ^a	16	,000
	Likelihood Ratio	52,627	16	,000
	Linear-by-Linear Association	12,051	1	,001
	N of Valid Cases	93		

Hatalı ürün ve parça sayısının azalması, üretimde işçilik maliyetlerinin azalması ve imalat maliyetlerinin azalması değişkenlerine ait çapraz tablo yukarıda belirtildiği gibidir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde, hatalı ürün ve parça sayısının azalması ve üretimde işçilik maliyetlerinin azalması düşüncesine katılan kişilerin, imalat maliyetlerinin azalmasına katkı sağladığına ilişkin düşüncesinin yüksek düzeyde frekansa sahip olduğu görülür.

H5.a: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlı olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.35. İşletmenin Yeni Ürün Geliştirme Konusunda Rakiplerden Daha Hızlı Olması İle Karlılığın Rakiplere Göre Sürekli Artması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Karlılığımız rakiplere göre sürekli artmaktadır					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız	Kesinlikle katılmıyorum	1	3	0	0	0	4
	Katılmıyorum	0	3	8	0	0	11
	Kararsızım	0	0	19	7	3	29
	Katılıyorum	0	1	9	16	5	31
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	2	5	11	18
Toplam		1	7	38	28	19	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	99,109 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	72,930	16	,000
Linear-by-Linear Association	42,767	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (99,109) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; işletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlı olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H5.b: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürünlerin rakiplerden daha önce pazara sunulabilmesi ile pazar payının sürekli artması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.36. Yeni Ürünlerin Rakiplerden Daha Önce Pazara Sunulabilmesi İle Pazar Payının Sürekli Artması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Pazar payımız sürekli artmaktadır				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Yeni ürünleri rakiplerimizden daha önce pazara sunabilmekteyiz	Kesinlikle katılmıyorum	3	1	0	0	4
	Katılmıyorum	3	6	4	0	13
	Kararsızım	2	8	17	3	30
	Katılıyorum	0	3	19	8	30
	Kesinlikle katılıyorum	0	1	4	11	16
Toplam		8	19	44	22	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	62,515 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	54,579	12	,000
Linear-by-Linear Association	39,644	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (62,515) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; işletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürünlerin rakiplerden daha önce pazara sunulabilmesi ile pazar payının sürekli artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H5.c: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yatırımların geri dönme oranının yüksek olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.37. Yatırımların Geri Dönme Oranının Yüksek Olması İle Karlılığın Rakiplere Göre Sürekli Artması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Karlılığımız rakiplere göre sürekli artmaktadır					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Yatırımlarınızın geri dönme oranı yüksektir	Kesinlikle katılmıyorum	0	1	0	0	0	1
	Katılmıyorum	0	5	3	0	0	8
	Kararsızım	1	0	9	6	0	16
	Katılıyorum	0	1	22	17	5	45
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	4	5	14	23
Toplam		1	7	38	28	19	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	87,925 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	65,291	16	,000
Linear-by-Linear Association	35,678	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (87,925) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; işletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yatırımların geri dönme oranının yüksek olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

H5.d: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından satışların sürekli artması ile yatırımların geri dönme oranının yüksek olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.38. Satışların Sürekli Artması İle Yatırımların Geri Dönme Oranının Yüksek Olması Arasındaki İlişkiye Dair Ki-Kare Sonuçları

		Yatırımlarımızın geri dönme oranı yüksektir					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Satışlarımız sürekli artmaktadır	Katılmıyorum	1	6	1	0	0	8
	Kararsızım	0	0	8	10	2	20
	Katılıyorum	0	2	6	29	9	46
	Kesinlikle katılıyorum	0	0	1	6	12	19
Toplam		1	8	16	45	23	93

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	86,737 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	60,875	12	,000
Linear-by-Linear Association	37,842	1	,000
N of Valid Cases	93		

Yukarıdaki tabloda Pearson Chi-Square değeri (86,737) ve ona bağlı p değerine ($p < 0,05$) bakıldığında; işletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından satışların sürekli artması ile yatırımların geri dönme oranının yüksek olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenir.

Yapılan analizler sonucunda toplamda 21 adet hipotez oluşturulmuş; bunlardan 19 tanesini oluşturan değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılrken, 2 tanesini oluşturan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sonuçlarını daha iyi yorumlamak adına bu sonuçlar aşağıdaki tablo ile net bir şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 5.39. Hipotezlere Ait Kabul/Red Tablosu

Hipotez	Anlamlılık	Kabul/Red
H1.a: Bölümlerin takım çalışmasına gereken önemi vermesi ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H1.b: Bölümler arası fikir alışverişi yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.	$p=,003<0,05$	Kabul
H1.c: Bölümler arası düzenli toplantılar yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H2.a: Teslimatların zamanında yapılması ile taşıma maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,073>0,05$	Red
H2.b: Teslimatların zamanında yapılması ile lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H2.c: Teslimat güvenilirliğinin yüksek olması ile lojistik maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,023<0,05$	Kabul
H2.d: İşletmenin teslimat esnekliğine sahip olması ile stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,365>0,05$	Red
H3.a: Ürünlerin kar marjının yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H3.b: Pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H3.c: Ürünlerin kar marjının yüksek olması ile rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilme arasında bir ilişki vardır.	$p=,011<0,05$	Kabul
H3.d: Müşterilere farklı satış opsiyonlarının sunulabilmesi ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H3.e: Ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,016<0,05$	Kabul
H4.a: Üretim teslimatının söz verildiği şekilde yapılabilmesi ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H4.b: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H4.c: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla daha düşük olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H4.d: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile rakiplere oranla ürün kalitesinin daha iyi olması ve müşteri şikâyetlerinin azalması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H4.e: Hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile üretimde işçilik maliyetlerinin azalması ve imalat maliyetlerinin sürekli azalması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H5.a: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlı olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H5.b: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürünlerin rakiplerden daha önce pazara sunulabilmesi ile pazar payının sürekli artması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H5.c: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yatırımların geri dönme oranının yüksek olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul
H5.d: İşletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından satışların sürekli artması ile yatırımların geri dönme oranının yüksek olması arasında bir ilişki vardır.	$p=,000<0,05$	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi, tüketicilerin seçim yapma özgürlüğüne sahip olması gibi etkenlerin işletmeleri rekabet avantajı sağlama açısından zorladığı görülmektedir. İşletmelerin pazarda rekabet avantajı elde etmeleri, tüm faaliyetlerinin temel amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesine bağlı hale gelmiştir. Bu noktada hem müşteri memnuniyeti sağlamak hem de maliyet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin birimleri arasında etkili bir koordinasyon sistemi oluşturması gerekmektedir.

Literatürde birimler arasındaki koordinasyonun işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir takım kaynaklar mevcuttur. Karahan (2011) yapmış olduğu çalışmada, daha iyi bir işletme performansı elde etmenin koordinasyon ve sürekli iletişime bağlı olduğunu vurgulamıştır. Bu noktada Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde yapmış olduğu çalışmada bir takım hipotezler oluşturmuş, anket tekniği kullanarak veriler elde etmiş ve bunların analizini gerçekleştirmiştir. Yapmış olduğu analizler sonucunda işletmenin karlılığı, pazarda varlığını devam ettirebilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratabilmesinin üretim, lojistik ve pazarlama birimleri arasındaki koordinasyona bağlı olduğuna ulaşmıştır.

Çatı, Durak, Kethüda ve Eş (2012) yapmış oldukları çalışmada üretim-pazarlama koordinasyonunun işletme performansına etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma kapsamında hipotezler oluşturmuş ve Düzce organize sanayi bölgelerinde bulunan 46 kobiden anket tekniği ile yüz yüze görüşerek veriler toplamışlardır. Toplanan veriler doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan testler sonucunda üretim-pazarlama koordinasyonunun karlılık artışı ve maliyetlerin azaltılması değişkenlerinden oluşan firma finansal performansını etkilemediği ancak firmanın finansal olmayan performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Bu noktada üretim-pazarlama birimleri koordinasyonunun işletmenin finansal olmayan performansına etkisinin finansal performansını da dolaylı yoldan etkilediği çıkarımını yapmışlardır.

Bulut, Yılmaz ve Alpkan (2009) yapmış oldukları çalışmalarında pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansı üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Türkiye genelindeki işletmeleri kapsayacak şekilde yapmış oldukları çalışmada sanayi

ve ticaret odalarının internet siteleri vasıtasıyla posta yöntemi kullanarak 9850 işletmeye ulaşmış fakat 987 işletme yöneticisinden geri dönüş alabilmişlerdir. Uygulamanın ikinci evresinde bu sayıyı 2032'ye çıkarmışlar ve çalışmalarını 2032 yöneticiden elde ettikleri veriler ile gerçekleştirmişlerdir. Kurmuş oldukları hipotezlerini yapısal denklik modeli ile test etmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda pazar oryantasyonunun bileşenleri olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun firma yenilik ve finansal performans kriterleriyle ayrı ayrı bire bir ilişkili olduğu, hipotezlerde öne sürülen her üç pazar oryantasyonu bileşeninin ayrı ayrı ve birlikte firma performansı üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna ulaşılmıştır.

Birimler arası koordinasyonun sağlanmasında birimler arası etkili iletişimin önemi göz ardı edilemez. Şahin (2007) yapmış olduğu çalışmada kamu yönetimindeki iletişim üzerinde durmuştur. Konya ilindeki sağlık kuruluşlarında yapılan çalışmada 45 yönetici ve 147 personel örneklem kapsamına alınmıştır. Anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler “bağımsız iki grup t testi” ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda araştırma kapsamına alınan kamu yöneticileri ve çalışanlarının çeşitli nedenlerle aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya iletilen mesajlarda önemli düzeyde anlam kaybı yaşadıklarına ulaşılmıştır. Bunu önlemek için kurumlarda dikey yerine yatay bir sistemin oluşturulması ve yüz yüze görüşme yönteminin geliştirilmesini önermiştir.

Sezen, Yılmaz ve Gezgin (2002) yapmış oldukları çalışmalarında lojistik işlevinin pazarlama ve üretim birimleri arasındaki bağlayıcı rolü ve işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma kapsamında bir takım hipotezler oluşturmuş, Marmara ve Ege Bölgelerindeki yan sanayi ve otomobil firmalarından 68 tanesiyle yüz yüze görüşme tekniği ile veriler toplamışlardır. Elde edilen verileri regresyon analizi yöntemi kullanarak test etmişlerdir. Yapılan testler sonucunda, pazarlama performansı ve üretim performansı ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğuna; lojistik performans ile işletme performansı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki olmadığı ancak işletme performansını oluşturan değişkenler üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra lojistik-pazarlama koordinasyonunun işletme performansı açısından lojistik ve pazarlamanın ayrı ayrı etkilerinden daha büyük etkiye sahip olduğu ve yine aynı şekilde lojistik-üretim

koordinasyonunun işletme performansı açısından lojistik ve üretimin ayrı ayrı etkilerinden daha büyük etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Yapmış olduğumuz çalışmada lojistik performansın işletme performansı ile olan ilişkisini ölçmeye yönelik 4 adet hipotez kurulmuş ancak bu hipotezlerin ikisi kabul edilirken ikisinin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda aynı şekilde lojistik performansın işletme performansı üzerinde yüksek olanda etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

İşletme birçok birimden oluşan bir sistemdir. Bu birimlerin her birinin performansı işletme performansını etkilemektedir. İşletme performansının pozitif yönde sürekli artması birimler arası iletişim ile mümkündür. Bu araştırmada lojistik, pazarlama ve üretim birimleri koordinasyonunun işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmış ve yapılan hipotez testleri sonucunda bu etkinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatüre bakıldığında yapılmış olan çalışmalarda oluşturulmuş olan hipotezlerin genellikle regresyon analizi veya bağımsız iki grup t testi gibi yöntemlerle analiz edildiği görülmektedir. Biz yapmış olduğumuz çalışmamızda literatüre daha farklı bir türde kaynak sağlamak adına hipotezlerin analizinde Ki-Kare testi yöntemini kullanmayı uygun bulduk.

Çalışma, Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyet gösteren 93 işletmeden alınan verilerin analizi ile yapılmıştır. Bu işletmelerin %44,1'ini gıda, %22,6'sını tekstil, %12,9'unu makine, metal, yedek parça ve elektrik, %10,8'ini inşaat malzemeleri, %5,4'ünü mobilya ve %4,3'ünü plastik ve kimya sektörü oluşturmaktadır. İşletmelerin %65,6'sı 0-99, %17,2'si 100-199, %4,3'ü 200-299, %12,9'u ise 400 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir. Ankete cevap verenlerin %24,7'si işletme sahibi, %7,5'i genel müdür, %2,7'si genel müdür yardımcısı, %31,2'si bölüm müdürü, %34,4'ü bölüm müdür yardımcısıdır. Bu kişilerin %3,2'si ilköğretim, %25,8'i lise, %55,9'u lisans, %15,1'i ise yüksek lisans eğitime sahiptir. Yine bu kişilerin %28'i kadın, %72'si erkek; %20,4'ü 20-29 yaş arası, %41,9'u 30-39 yaş arası, %28'i 40-49 yaş arası ve %9,7'si 50 yaş ve üstü kişilerden oluşmaktadır.

Bilimsel çalışmalarda, özellikle üniversitelerde yapılan bilimsel çalışmalarda üniversite-sanayi işbirliği oldukça önemli bir konudur. Bu çalışmada 226 işletme

yöneticisine ulaşılmaya çalışılmış fakat 93 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Sanayi sektörünün bu tür çalışmalara daha fazla destek vererek çalışmaların verimliliğinin artırılmasına katkı sağlaması gerekmektedir. Çalışmamızda organize sanayi bölgelerindeki işletmeler altı kategoriye ayrılmış, ancak testlerin sonucu sektörler göz ardı edilerek genel olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu çalışmanın sektörel bazda da yapılabilmesi mümkündür. Anket sorularının ve sonuçlarının sektöre uygun olarak yapılmasıyla sektörel anlamda daha verimli sonuçlara ulaşılabilir. Aynı şekilde işletmeler büyüklüklerine göre ayrılabilir ve tek bir ölçek (büyük, orta, küçük) üzerinde çalışılabilir.

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait anket soruları beş bölüme (bölümler arası koordinasyon, lojistik performans, pazarlama performansı, üretim performansı ve işletme performansı) ayrılmış ve her bir bölüm Alpha modeli ile analiz edilerek güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach's Alpha katsayılarının tamamı kabul edilebilir seviyede çıkmıştır.

Bölümler arası koordinasyon, lojistik performans, pazarlama performansı, üretim performansı ve işletme performansı olarak beş bölümden oluşan değişkenlere ait sorular ayrı ayrı faktör analizleri ile test edilmiş ve her bir bölüm tek faktör altında toplanmıştır. Yapılan analizler sonunda her bir bölüme ait KMO değeri mükemmel seviyede çıkmış ve toplam varyans pozitif olarak yorumlanmıştır.

Beş bölüme ait soruların tamamının ayrı ayrı ortalama, standart sapma değerleri, korelasyon analizleri yapılmış ve yorumlanmıştır.

Yapılan testler sonucunda toplamda 21 adet hipotez Ki-Kare testi ile analiz edilmiş; 19 hipoteze ait değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanırken, 2 hipoteze ait değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Birinci bölüm hipotezleri, bölümler arası koordinasyonun işletme performansına etkisini ölçmeye yönelik olup toplamda 3 hipotezden oluşmaktadır. H1.a'da, bölümlerin takım çalışmasına gereken önemi vermesi ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H1.b'de bölümler arası fikir alışverişi yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında anlamlı bir ilişki

olduğu saptanmıştır. H1.c’de bölümler arasında düzenli toplantılar yapılması ile bölümlerin problemleri önceden tespit etmesi ve çözmek için ortak planlar yapması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Oluşturulan 3 hipotezden 3’ünü de oluşturan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bölümler arası koordinasyonun işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

İkinci bölüm hipotezleri, lojistik performansın işletme performansına etkisini ölçmeye yönelik olup toplamda 4 hipotezden oluşmaktadır. H2.a’da teslimatların zamanında yapılması ile taşıma maliyetlerinin düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. H2.b’de teslimatların zamanında yapılması ile lojistik faaliyetler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H2.c’de teslimat güvenilirliğinin yüksek olması ile lojistik maliyetlerinin düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H2.d’de işletmenin teslimat esnekliğine sahip olması ile stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Oluşturulan 4 hipotezden 2 tanesini oluşturan değişkenler arasında ilişki varken, 2 tanesini oluşturan değişkenler arasında ilişki bulunamamıştır. Yapılan analizler sonucunda teslimatların zamanında yapılması ile taşıma maliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak işletmelerin üretmiş oldukları ürünler, sıcaktan ve soğuktan etkilenebilir cinsten ise teslimatların zamanında yapılması ile taşıma maliyetleri arasında ilişki olacaktır. Bu gibi ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasında işletmeler daha fazla dikkatli olmalıdır. Ürün zamana ve sıcaklığa bağlı olarak bozulabilir bir tür ise, teslimat zamanında yapılmadığı takdirde kullanılamaz hale gelecektir. Böylelikle tüketici tarafından kabul edilmeyecek ve işletmeye tekrardan iade edilecektir. Bu durumda işletme ürünün yenisini tüketiciye ulaştırmak zorunda kalacak ve büyük taşıma maliyetleriyle karşı karşıya kalacaktır. İşletmeler bu tarz durumlarla karşılaşmamak için taşımacılık hizmetleri konusunda dikkatli olmalıdırlar. Diğer bir analizde ise işletmenin teslimat esnekliğine sahip olması ile stoklama maliyetlerinin düşük olması arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler tüketici taleplerindeki değişiklikler ve üretimde yaşanabilecek aksiliklere karşı önlem almak amacıyla stok bulundurmakta ve bu stoklar işletmeler için maliyet oluşturmaktadır. İşletmeler müşterilerine istedikleri zamanda ürün ulaştırabilmek için bu maliyetlere katlanmaktadırlar. Aksi takdirde müşteri

memnuniyetsizliği ve devamında müşteri kaybı yaşayacaklardır. Müşteri kaybının getireceği zarar stoklama maliyetlerinden çok daha fazla olacağından işletmeler bu maliyetlere katlanmaktadırlar.

Yapılan analizler sonucunda lojistik performansın işletme performansı üzerindeki etkisinin yüksek olmadığı görülmüştür. Bunun nedeninin taşıma ve stoklama maliyetlerinin işletmeler açısından oldukça fazla olduğu düşünülmektedir. Yapmış olduğumuz anket çalışmasında görüşülen işletme yöneticileri özellikle taşıma maliyetlerinin çok yüksek olduğunu vurgulamışlardır. İşletmeler üretmiş oldukları ürünlerin taşınmasında genellikle işletme dışında faaliyet gösteren nakliye firmalarından destek almaktadırlar. İşletmeler taşıma işlemlerini kendi bünyelerinde oluşturacakları bir sistem ile gerçekleştirdikleri takdirde bu maliyetler düşecektir. Ancak bunu yapmak çok ciddi yatırımlar gerektirdiğinden işletmeler bu hizmeti dışarıdan temin etmeyi tercih etmekte ve bu da işletmeye fazladan maliyet oluşturmaktadır. Maliyeti yüksek olan bir faaliyetin de performans üzerinde olumlu etki yaratması beklenemez.

Üçüncü bölüm hipotezleri, pazarlama performansının işletme performansına etkisini ölçmeye yönelik olup toplamda 5 hipotezden oluşmaktadır. H3.a'da ürünlerin kar marjının yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H3.b'de pazar değişikliklerini tahmin edebilme kabiliyetinin yüksek olması ile pazar payının rakiplerden daha iyi olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H3.c'de ürünlerin kar marjının yüksek olması ile rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilme arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H3.d'de müşterilere farklı satış opsiyonları sunulabilmesi ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H3.e'de ürünlerin birim satış fiyatının düşük olması ile müşteri memnuniyetinin yüksek olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Oluşturulan 5 hipotezden 5'ini de oluşturan değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre pazarlama performansının işletme performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Dördüncü bölüm hipotezleri, üretim performansının işletme performansına etkisini ölçmeye yönelik olup toplamda 5 hipotezden oluşmaktadır. H4.a'da üretim teslimatının söz verildiği şekilde yapılabilmesi ile müşteri şikâyetlerinin azalması

arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H4.b’de hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile müşteri şikâyetlerinin azalması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H4.c’de hatalı ürün ve parça sayısının azalması ile ürün birim maliyetlerinin rakiplere oranla daha düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H4.d’de üçlü çapraz tablo yapılmıştır, hatalı ürün ve parça sayısının azalması ve ürün kalitesinin daha iyi olması düşüncesine katılan kişilerin, müşteri şikâyetlerinin azalmasına katkı sağladığına ilişkin düşüncesinin yüksek düzeyde frekansa sahip olduğu görülmüştür. H4.e’de üçlü çapraz tablo yapılmıştır, hatalı ürün ve parça sayısının azalması ve üretimde işçilik maliyetlerinin azalması düşüncesine katılan kişilerin, imalat maliyetlerinin azalmasına katkı sağladığına ilişkin düşüncesinin yüksek düzeyde frekansa sahip olduğu görülmüştür. Oluşturulan 5 hipotezden 5’ini de oluşturan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre üretim performansının işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Beşinci bölüm hipotezleri, işletme performansının rekabet gücüne etkisini ölçmeye yönelik olup toplamda 4 hipotezden oluşmaktadır. H5.a’da işletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlı olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H5.b’de işletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yeni ürünlerin rakiplerden daha önce pazara sunulabilmesi ile pazar payının sürekli artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. H5.c’de işletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından yatırımların geri dönme oranının yüksek olması ile karlılığın rakiplere göre sürekli artması arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. H5.d’de işletmenin rakiplerle kıyaslanması açısından satışların sürekli artması ile yatırımların geri dönme oranının yüksek olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Oluşturulan 4 hipotezden 4’ünü de oluşturan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre işletme performansının yüksek olmasının işletmeye uzun dönemde rekabet avantajı sağladığı belirtilmiştir.

Birimler arasında koordinasyonun sağlanması birimler arasındaki etkin iletişime ve bilgi paylaşımına bağlıdır. Yapılan çalışmada birimler arasındaki koordinasyonun işletme performansına etkisinin büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birimler hedeflerini ve faaliyetlerini birbirleriyle düzenli olarak paylaşmalıdırlar. Süreçte

oluşacak yanlış anlamalar ve zaman kayıplarının önlenmesi veya problemlerin önceden tespit edilip önlemler alınması için birimler arasında etkili bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.

İşletme tek bir birim veya faaliyet değildir. İşletme, birçok birimden oluşan bir sistemdir. İşletmenin performansı birkaç faktöre bağlı değildir. İşletme içerisindeki birimlerin performansları ile işletme performansı arasında ilişki vardır. Her birimin performansında yaşanan değişimler işletme performansını da etkilemektedir. Yapılan çalışmada lojistik, pazarlama ve üretim birimlerinin ayrı ayrı performansı ile işletme performansı arasında ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her bir birimin performansı işletme performansını, işletme performansı da işletmenin pazardaki rekabet gücünü etkilemektedir.

İşletmelerin müşteri memnuniyeti sağlamak ve maliyet avantajı elde etmek gibi temel amaçları mevcuttur. Bunun yanı sıra lojistik, pazarlama ve üretim birimlerinin de kendilerine ait bir takım amaçları vardır. Yöneticiler birimlerin hedefleriyle işletme hedeflerini birbirine uyumlu hale getirmelidirler. Böylelikle her birim kendi hedefini gerçekleştirirken işletmenin genel hedeflerine de katkı sağlamış olacaktır. İşletmelerin temel hedefleri tüm birimleri ilgilendirdiğinden birimler arasındaki koordinasyonun hedeflere ulaşmadaki rolü önemli derecededir. Bu birimler arasında etkili iletişim ve koordinasyon ağını kurmak da işletme yöneticileri tarafından gerçekleştirilmelidir. Görüldüğü üzere işletme yönetiminin işletmenin hedeflerine ulaşması ve performansı üzerindeki etkisi önemlidir. Bu nedenle işletmeler doğru yöneticilerle çalışmaya özen göstermelidirler. Bu çalışmanın verilerinin toplanması aşamasında işletmede yöneticilik görevinin genellikle işletme sahipleri tarafından yapıldığı görülmüştür. Bu durum işletmelerin profesyonelliği açısından işletmeye çoğu zaman zarar verebilecektir. İşletmeler performanslarını artırmak ve hedeflerine ulaşmak istiyorlarsa bu konuda uzman yöneticilerle çalışmalıdırlar.

Bu çalışmanın Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerinde yapıldığı belirtilmişti. İleri zamanlarda şu an yapımı devam eden Malatya III. Organize Sanayi Bölgesi'ni de içerisine alan daha geniş kapsamlı bir çalışma yapmak mümkündür. Aynı şekilde çalışma farklı illerdeki organize sanayi bölgelerinde de gerçekleştirilebilir. Veya bir çok il dahil edilerek araştırma coğrafi bölge bazında gerçekleştirilebilir. Çalışmanın

kapsamı genişletilebileceği gibi sektörel bazda daraltmalar da yapılabilir. Çalışmanın verilerinin toplanması aşamasında görüşülen yöneticilerin bir kısmı çalışmanın sektörel bazda yapılırsa daha verimli sonuçlara ulaşılacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Çalışma gıda, tekstil veya inşaat gibi büyük sektörlerde uygulanarak o sektöre uygun daha verimli sonuçlar elde edilebilir.

Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi aşamasında literatüre farklı bir kaynak kazandırmak adına Ki-Kare testi kullanılmıştır. Ancak bu çalışmayı SPSS programına ait diğer nicel testlerle de yapmak mümkündür.

KAYNAKÇA

- Acar, Zafer, Köseoğlu, Murat, (2016), Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi, (2.Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Altunışık, Remzi, Özdemir, Şuayip, Torlak, Ömer, (2006), Pazarlamaya Giriş, (1.Baskı), Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Altunışık, Remzi, Özdemir, Şuayip, Torlak, Ömer, (2016), Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi, (2.Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Aydın, Sonay Zeki, (2007), Tedarik Zincir Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik, (1.Baskı), Fakülte Kitabevi, Isparta.
- Bircan, H., Karagöz, Y., Kasapoğlu, Y. “Ki-Kare ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Simulasyon İle Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003/4 (1), ss. 69-80.
- Blythe, Jim, (2001), Pazarlama İlkeleri, Çev. Yavuz Odabaşı, Bilim Teknik Yayınevi.
- Bozkurt, Mesut, (2014), Meslek Yüksek Okulları İçin Pazarlama, Paradigma Akademi Yayınları, İstanbul.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan, L., “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2009/9 (2), ss. 513-538.
- Çağlar, İrfan, Kılıç, Sabiha, (2005), Pazarlama, (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çatı, K., Durak, İ., Kethüda, Ö., Eş, A., “Üretim-Pazarlama Koordinasyonunun İşletme Performansına Etkisi: Düzce’de Bulunan Kobiler Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012 (34), ss. 151-160.
- Çekerol, Gülsen Serap, (2013), Lojistik Yönetimi, (1.Baskı), T.C.Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1781, Eskişehir.
- Demirdöğen, Osman, Küçük, Orhan, (2009), Meslek Yüksekokulları İçin Üretim Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Deran, Ali, Arslan, Seçkin, Köksal, Ayşe Gül, (2014), İşletmelerde Lojistik Maliyetlerin Hesaplanması Maden İşletmesinde Uygulama Örneği, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Doğan, Ü., (1988), “Makro ve Mikro Düzeyde Teknolojik Kaynakların Yönetimi ve Yenilik”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1988/3 (2), ss. 153-164.
- Ecer, Ferhat, Canitez, Murat, (2004), Pazarlama İlkeleri Teori ve Yaklaşımlar, Gazi Kitabevi, Niğde.
- Erbaşlar, Gazanfer, (2014), Pazarlama Yönetimi, (1.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, Nurten, (2007), Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1748, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:202, Eskişehir.
- Erdoğan, Zafer, (2014), Pazarlama, İlkeler ve Yönetim, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Eser, Zeliha, Korkmaz, Sezer, (2011), Pazarlamaya Giriş, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- Filiz, Z. (2003), “Güvenilirlik Çözümlemesi, Temel Bileşenler ve Faktör Çözümlemesi”, *Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 4/2009, (2), ss. 211-222.
- Gök, M.Ş., “ERP Sistemlerinin Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2005, ss. 399-404.
- Gürdal, Sahavet, (2006), Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Hacıoğlu, G., “Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2012/ 19, (1), ss. 59-75.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi, (2012), Pazarlama İlkeleri, (3.Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- İslamoğlu, Ahmet Hamdi, (2013), Pazarlama Yönetimi, (6.Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Karahan, A., (2011), *Üretim,Lojistik ve Pazarlama Departmanları Arasındaki Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Gaziantep Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep (Türkiye).
- Kayabaşı, Aydın, (2010), Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Keskin, M.Hakan, (2008), Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği), (2.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kurtiş, Kazım, (2009), Pazarlama İlkeleri Global ve Yönetimsel Yaklaşım, (4.Baskı), Pozitif Matbaa, Ankara.
- Koban, Emine, Yıldırım Keser, Hilal, (2013), Dış Ticarete Lojistik, (5.Baskı), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Korkmaz, Sezer, Eser, Zeliha, Öztürk, Sevgi Ayşe, Işın, F.Bahar, (2009), Pazarlama Kavramlar-İlkeler-Kararlar, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- Korucuk, Selçuk, Tatlı, Yasemin, Erdal, Hamit, Mert, Fatih, Dişli, Eda, (2015), Temel Lojistik Bilgisi, (1.Baskı), Gündüz Ofset, Trabzon.
- Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P., Malhotra, Manoj K., (2014), Operations Management Processes And Supply Chains, Çev. Semra Birgün, (9.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Küçük, Orhan, (2012), Lojistik İlkeleri ve Yönetimi, (2.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Küçük, Orhan, (2015), İşletme Bilgisi ve Yönetimi, (3.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Long, Douglas, (2012), International Logistics Global Supply Chain Management, Çev. Mehmet Tanyaş ve Murat Düzgün,(2.Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Mucuk, İsmet, (2002), Temel Pazarlama Bilgileri, (1.Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mucuk, İsmet, (2009), Pazarlama İlkeleri, (17.Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Nebol, Erdal, (2016), Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi, (1.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Orhan, Osman Zekayi, (2014), Dünya’da ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Öztürk, Aziz, (2009), Pazarlama İlkeleri, Gazi Kitabevi, Konya.
- Parlıtı, Nurettin, Aydoğan, Enver, Koçak, Aydın, (2007), Üretim Yönetimi, (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Parlak, Bekir, (2011), Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, (1.Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Sezen, B., C., Yılmaz, G., Gezgin, “Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2002/17 (2), ss. 133-146.
- Sipahi, Beril, Yurtkoru, Serra, Çinko, Murat, (2006), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Süer, İrfan, (2014), Pazarlama İlkeleri, (1.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Şahin, A., “Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, *Maliye Dergisi*, 2007 (152), ss. 81-102.
- Şahin, Mehmet, (2011), Üretim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tanyaş, Mehmet, Hazır, Köksal, (2011), Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş), (1.Baskı), Çağ Üniversitesi Yayınları, Mersin.
- Taşkın, Çağatan, Emel, Gül Gökay, (2009), İşletme Lojistiği Rotalamada Sayısal Modeller ve Çözümlü Örnekler, (1.Baskı), Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, (2011), Ulaştırma Hizmetleri Lojistik Yönetimi, Ankara.
- Tekin, Mahmut, Zerenler, Muammer, (2012), Pazarlama, (1.Baskı), Günay Ofset, Konya.
- Tekin, Mahmut, (2013), Lojistik, (1.Baskı), Günay Ofset, Konya.
- Tekin, Mahmut, (2013), Üretim Yönetimi Cilt 1, (9.Baskı), Günay Ofset, Konya.

- Tekin, Mahmut, (2015), İşletme Bilimi, (5.Baskı), Günay Ofset, Konya.
- Tekin, Vasfi Nadir, (2009), Pazarlama İlkeleri Politikalar-Stratejiler-Taktikler, (2.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tenekecioğlu, Birol, (1994), Makro Pazarlama, (2.Baskı), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Top, Aykut, (2006), Üretim Yönetimi, (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, Hasan, (2013), Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi, (5.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Sakarya.
- Ünüsan, Çağatay, Sezgin, Mete, (2007), Pazarlama İlkeleri, Litera Türk Yayıncılık, İstanbul.
- Üreten, Sevinç, (2005), Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, (5.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yarmalı, Özgür, (2012), Lojistikte Pazarlama, (1.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Yavuz, Ç., “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010/5 (2), ss.143-173.
- Yükselen, Cemal, (1994), Temel Pazarlama Bilgileri, (2.Baskı), Adım Yayıncılık, Ankara.

İnternet Kaynakları

Çolak, Ertuğrul, <http://eczacilik.anadolu.edu.tr/bolumSayfaları/belgeler>, Erişim Tarihi: 13.01.2018.

Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi: 17.07.2017.

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı dâhilinde yürütülmekte olan “Lojistik, Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisinin Araştırılması: Malatya İlinde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Anket verileri bilimsel bir araştırma için kullanılacak olup, verdiğiniz bilgiler hiçbir surette başka bir amaçla kullanılmayacak ve kişilik haklarına zarar verecek şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

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

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

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

İşletmenizi dikkate aldığınızda, Lojistik ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

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

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

İşletmenizi dikkate aldığınızda, Pazarlama ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

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

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

İşletmenizi dikkate aldığınızda, Üretim ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

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

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

İşletmenizi rakiplerle kıyasladığınızda, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

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

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

İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

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

Eğitim düzeyiniz nedir?

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

Cinsiyetiniz Nedir?

a)Kadın b)Erkek

Yaşınız nedir?

İşletmenizin faaliyet alanı nedir?

İşletmenizde toplam çalışan sayısı nedir?

Ekleme istedikleriniz:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

İlginize teşekkür ederiz.