

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

İMALAT STRATEJİSİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN

İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURAY TURHAN

HAZİRAN 2006

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİMDALI

İŞLETME PROGRAMI

İMALAT STRATEJİSİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN İCELENMESİ:

TEKSTİL SEKTÖRÜ UYGULAMASI

Nuray TURHAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü’nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez’dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 02.06.2006

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 10.07.2006

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Birdoğan BAKİ

Jüri Üyesi : Yrd. Doç Dr. Talha USTASÜLEYMAN

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Emrullah DEMİRCİ

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

HAZİRAN 2006

TRABZON

0. SUNUŞ

00.Önsöz

Günümüzde gittikçe artan yerel ve uluslararası rekabet, hızla gelişen teknoloji ve yoğun kullanımı, ürünlerin yaşam sürelerinin azalması, örgüt yapısındaki yeni düzenlemeler, olağanüstü durumlarda işletmenin bütününe ilgilendiren radikal değişimler gibi iç ve dış çevresel süreçler işletmeleri zorlamaktadır. Bu süreçleri doğru bir şekilde uygulayabilmek, diğer işletmelerin başarılarını kopyalamak gibi basit bir yöntemle mümkün değildir. Organizasyonlar, ürettikleri ürün veya hizmetlerinin kalite, müşteri isteklerine uygunluk, maliyet, zamanında teslim gibi performans kriterlerinin istenilen düzeyde olması için çaba göstermek durumunda kalmaktadırlar. Performans kriterlerinin de istenilen düzeyde olması için, rekabet avantajı sağlayacak imalat stratejilerinin geliştirilmesi gerekir. Çünkü başarılı şekilde belirlenen bir imalat stratejisi, imalat performansının artırılmasına neden olur. İmalat performansının artması işletme performansını da artıracığından, imalat performansını artırıcı tedbirler alınması işletme performansının yüksek seviyede olmasını sağlayacaktır.

K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, tekstil sektöründe uygulanan imalat stratejileri ve bunların işletme performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın her aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyip, yol gösteren hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Birdoğan BAKİ'ye teşekkürü bir borç bilirim.

01. İçindekiler

	Sayfa Nr
0. SUNUŞ.....	III
00. ÖNSÖZ.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	VI
03. Summary.....	VII
04. Tablolar Listesi.....	VIII
05. Şekiller Listesi.....	IX

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETME VE İMALAT STRATEJİSİ.....	3
10. İşletme Stratejisi.....	3
100. Misyon.....	5
101. Strateji.....	7
102. Swot Analizi.....	11
11. İmalat Stratejisi.....	12
110. İmalat Stratejisinin Tanımı ve Önemi.....	16
111. İmalat Stratejisinin Bileşenleri.....	20
1110. Maliyet.....	21
1111. Kalite.....	22
1112. Esneklik.....	24
1113. Teslimat Hızı.....	26
112. İmalat Stratejisinin Geliştirilmesi.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	30
20. Teorik Çalışmalar.....	30
21. Ampirik Çalışmalar.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İMALAT STRATEJİSİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ UYGULAMASI.....	44
30. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	44
31. Araştırmanın Metodolojisi.....	45
310. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	45
311. Veri Toplama Yöntemi.....	45
312. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi.....	45
313. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler.....	46
314. Araştırmada Esas Alınan Hipotezler.....	46
32. Araştırma Bulgularının Analizi ve Yorumlanması.....	46
320. Tekstil Sektöründeki Sanayici Firmalar ile İlgili Tanımlayıcı Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	46
321. İmalat Stratejisinin İşletme Performansına Etkisinin Tekstil Sektöründe Belirlenmesine Yönelik Araştırma Sonuçları.....	47
3210. Faktör Analizi.....	47
3211. Regresyon Analizi.....	49
322. Hipotez Testleri ve Sonuçları.....	50
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	52
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	55
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, artan globalleşme süreci ile rekabet gücü çok önemli hale gelmiştir. Globalleşme ile birlikte işletmeler ulusal sınırlarının ötesine erişme fırsatı bulmuşlardır. İşletmeler bu süreçte yer almak için rekabet gücünü artırmayı hedeflemişler, rekabette başarılı olabilmek için de işletme performansını artırmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Bununla birlikte geleceği öngören işletmeler, sürekli değişen rekabet ortamına uygun imalat stratejisi oluşturarak yüksek performansa ulaşabileceklerinin farkına varmışlardır.

Hazırlanan bu çalışmanın, birinci bölümde işletme stratejisinin tanımı, işletme stratejisini oluşturulması sürecinde dikkate alınması gereken kavramlar, imalat stratejisinin tanımı, imalat stratejisinin kalite, maliyet, esneklik, teslimat hızı, yeni ürün geliştirme olarak toparlayabileceğimiz alt bileşenleri, imalat stratejisinin geliştirilmesi ve imalat stratejisinin önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde imalat stratejisi ve işletme performansı ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre ilk 500 sanayi firması içerisinde, tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmalarda imalat stratejisinin işletme performansına etkisi araştırılmıştır. Buradaki amaç, işletme performansına etki eden imalat stratejilerini ortaya koymaktır. Anket tekniği ile veriler toplanmış, faktör analizi ile işletme performansına etki eden faktörler belirlenmiş ve regresyon analizi yapılarak da bu faktörlerin işletme performansına etkileri incelenmiştir. Bir başka deyişle, hangi imalat stratejisinin, tekstil sektöründeki firmaları daha yüksek işletme performansına götüreceği bulunmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda ele alınan imalat stratejisi bileşenleri; kalite, maliyet, esneklik ve teslimat hızı olmuştur. Yapılan analizler sonucunda maliyet ve esnekliğin işletme performansı ile anlamlı ilişkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, Türkiye'de tekstil sektöründeki lider işletmelerin imalat stratejisi olarak, düşük maliyetli esnek strateji izledikleridir.

03. Summary

In the second part of 20th century, the power of competition became very important with increasing the pros of being global. Firms found the opportunity to go ahead of international borders with being global. For this reason firms aimed to increase the competition power and to be successful in this competition. They began to look for the ways of increasing the performances of business. By the way firms realised that they could reach a high performance by constituting a manufacturing strategy which is future, anticipating and appropriate for the permanently changing.

In this prepared work, in the first part, there are the definition of business strategy, concepts which should be taken into consideration in the process of constituting of business strategy, the definition of manufacturing strategy quality, cost, flexibility, delivery speed as constituents of improvement a new product in manufacturing strategy.

In second part, there is a search for literature in manufacturing strategy and business performance. In the third part, according to the data of İstanbul Industry Chamber, the effect of manufacturing strategy of business performance was searched at the firms which are active in textile sector of first 500 industry firm.

The aim is to show the business strategies which effects the business performance. Data was collected by questionnaires, the factors which effects the factor analysis and management performance were indicated and their affects are investigated with regression analysis. On the other hand, it was tried to find, which manufacturing strategies leads the firms in textile sector to a higher business performance.

In this way, the constituents of manufacturing strategy, constitutes quality, cost, flexibility and delivery speed. The result of analyses, it is carried out that cost and flexibility has a relationship with business performance. This means that the leader firms in textile sector as their manufacturing strategy follow a flexible strategy which has low cost.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İmalat Stratejisi ile İlgili Görüşler.....	13
2	Üretim Fonksiyonu Tarafından Kullanılabilecek Rekabet Avantajları.....	28
3	Çalışanların Sayısı.....	47
4	Firmaların Sermaye Yapısı.....	47
5	Faktör Analizi Sonuçları.....	48
6	Faktörler Arası Korelasyonlar.....	48
7	Regresyon Analizi Sonuçları.....	49
8	Hipotez Sonuçları.....	50

05. Şekiller Listesi

<u>Sekil Nr.</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İşletme Stratejisinin Geliştirilmesi.....	5
2	Strateji.....	10
3	Üretim Stratejisi Geliştirme Süreci.....	27

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin gerek kendi içerisinde, gerekse dışında artan bir şekilde karşı karşıya kaldığı çok önemli gelişmeler ve değişimler söz konusudur. Kuşkusuz ki bu gelişme ve değişimin temelini müşterilerin hızlı bir şekilde artan farklı ihtiyaç tanımlamaları ve satınalma davranışları oluşturmaktadır. Bu değişimler doğal olarak işletmeleri, bu ihtiyaçları karşılamak ve rekabette önde olmak gibi bir süreçte yönlendirmektedir. İşletmeler hızla küreselleşen dünya ticaretinde başarılı olabilmek ve belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşabilmeye yönelik olarak faaliyetlerini planlamaktadırlar. Bunu gerçekleştirebilmek ve diğer işletmeler karşısında başarılı olabilmek için uzun dönemli stratejiler geliştirme yoluna gitmektedirler. Müşteri odaklı üretim ve hızla değişen teknolojik bilgilere uyum gibi konular günümüzde büyük önem kazanmıştır. İşletmeler, kuruluş aşamalarında belirlemiş oldukları amaçları doğrultusunda kendi imkanlarına göre belirli stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler incelendiğinde doğru imalat stratejisini, doğru işletme stratejisi ile bütünleştirebilen işletmelerin başarılı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Türk tekstil sektörü yarattığı katma değer ve gösterdiği performansla Türk ekonomisinin en önemli rekabet avantajlarından birisini oluşturmaktadır. Tekstil sektörü GSMH'nin yaklaşık % 11'ini, ihracatın % 37'sini, toplam sanayi üretiminin yaklaşık % 10'unu, toplam işgücünün doğrudan 2 milyonunu, dolaylı olarak da 6 milyonunu bünyesinde barındıracak bir büyüklüğe ve etkinliğe ulaşmıştır. Ayrıca sektörde % 25'i ihracatçı olmak üzere toplam 40.000 civarında işletme bulunmakta ve bunların yaklaşık % 92'si KOBİ olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte Türk tekstil sektörü, ülke ekonomisindeki ağırlığına paralel birtakım ciddi sorunlar ve problemlerle de karşı karşıyadır. Ülkemizde tekstil işletmeleri de başta olmak üzere birçok şirketin zor durumlara düştükleri, bu sıkıntılardan kurtulmak için el değiştirdikleri, ara sıra ihtiyaçları olan işletme sermayesi temini için adeta yok pahasına satıldıkları bilinen bir gerçektir. Sorunlar ne olursa olsun sektör, ülkemizin dünyayla rekabet etmesinde en stratejik alanlardan biri olma konumunu korumaktadır. Dolayısıyla böyle bir sektörün gerilemesi veya ihmal edilmesi zaten kıt ve sınırlı bir sermaye birikimine sahip olan ülkemizin tüm ekonomik, siyasi ve sosyal dengelerinin bozulmasına neden olacaktır. Nitekim 1999 yılının

GSMH'na küçülmede ve 2000 yılındaki daralmada sektörün etkisi büyük olmuştur(ATILGAN, 2001, s.1). Bu nedenlerle, Türkiye'deki tekstil sektöründe imalat stratejisi ve işletme performansına etkisi araştırmaya konu olmuştur.

Bu çalışmada, imalat stratejisinin işletme performansına etkisinin tekstil sektöründe araştırılması yapılmıştır. Hangi imalat stratejisinin işletmeyi yüksek performansa götürdüğü belirlenmeye çalışılmıştır. Rekabet öncelikleri, performans kriterleri, imalat stratejisi, imalat stratejisinin alt bileşenleri veya boyutları, bu çalışmada aynı anlamda kullanılmıştır.

Birinci bölümde işletme stratejisinin tanımı, işletme stratejisini oluşturulması sürecinde dikkate alınması gereken kavramlar, imalat stratejisinin tanımı, imalat stratejisinin kalite, maliyet, esneklik, teslimat hızı olarak toparlayabileceğimiz alt bileşenleri, imalat stratejisinin geliştirilmesi ve imalat stratejisinin önemi incelenmiştir.

İkinci bölümde imalat stratejisi ve işletme performansı ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ilk olarak çalışmanın amacı ve önemi belirtilerek izlenen metodoloji tanımlanmıştır. Araştırmada İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre ilk 500 sanayi firması içerisinde, tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmalara, imalat stratejisinin işletme performansına etkisini araştırmak için anket çalışması yapılmıştır. İkinci olarak anket cevaplarına göre elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler iki aşamalı bir analize tabi tutulmuştur. İlk olarak yapılan faktör analizi ile işletme performansını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmış, ardından uygulanan regresyon analizi ile de belirlenen bu faktörlerin işletme performansı üzerine etkisi incelenmiştir.

Son bölümde ise çalışmanın değerlendirilmesi yapılarak, çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETME VE İMALAT STRATEJİSİ

10. İşletme Stratejisi

Günümüzde işletmeler hızla küreselleşen dünya ticaretinde başarılı olabilmek için ve ulaşmak istedikleri hedeflere ve amaçlara yönelik olarak faaliyetlerini planlamaktadırlar. Bu amaçlara ulaşabilmek ve diğer işletmeler karşısında başarılı olabilmek için uzun dönemli stratejiler geliştirme yoluna gitmektedirler. Müşteri odaklı üretim ve hızla değişen teknolojik bilgilere uyum gibi konular günümüzde büyük önem kazanmıştır. İşletmeler, kuruluş aşamalarında belirlemiş oldukları amaçları doğrultusunda kendi imkanlarına göre belirli stratejiler geliştirmişlerdir (FETTAHLIOĞLU-FETTAHLIOĞLU, 2001, s.36). Ayrıca; imalat stratejisi oluşturma sürecinde şirket stratejisinin şemsiyesi altında ve bu strateji ile bütünleşik bir yaklaşım sergilemesi(DANGAYACH-DESHMUKH, 2001(a), s.887) işletme stratejisinin önemini ortaya koymaktadır.

Bir rekabet stratejisi belirlemek ve kârlılık, gelişme, pazar payı ile toplumsal sorumluluk hedeflerine ulaşarak rakiplerine üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin, bazı alanlarda rekabet edebilir bir yapı ve donanımına sahip olması gerekmektedir. Bu alanları; pazarlama (ürün yelpazesi, hedef pazar, satış, dağıtım), üretim, işgücü, satın alma, ar-ge, finans ve denetim olarak sınıflandırmak mümkündür (VOSS, 1995, s.6).

Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde bir şirketin başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerinin sınırını belirleyen dört kilit etkenin dikkate alınması gerekmektedir. İlki, şirketin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknolojik durumunu, markasının tanınmışlığını ve benzerlerini de içeren becerilerinin profilidir. İkincisi, bir organizasyonun kişisel değerleri, seçilen stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yanlar rekabet stratejisindeki iç sınırlardır. Üçüncü olarak, sektördeki fırsat ve tehditler; beraberindeki riskler ve avantajlarla rekabet ortamını tanımlar. Dördüncüsü sosyal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, örf ve adetler ile diğer birçok etkenin şirket üzerindeki etkisidir. Bir işletmenin, gerçekçi ve

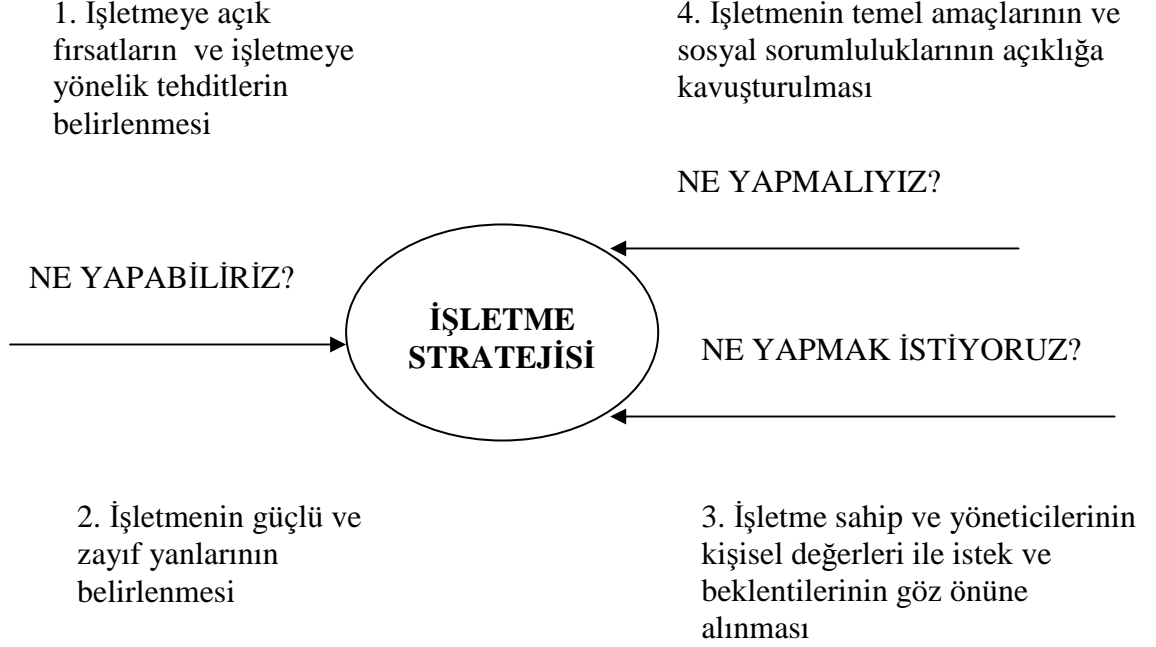
uygulanabilir hedefler ile politikalar seti belirlemeden önce bu dört etkeni dikkate alması gerekmektedir (AYTEMİZ, 1998, s.54).

Çevredeki fırsatların değerlendirilebilmesi için, çevre ile ilgili bilgileri sürekli ve eksiksiz bir şekilde toplayacak bir sistem kurulmalıdır. Ancak böylelikle, rekabet avantajı yaratacak stratejik kararlar alınması mümkün olabilecektir. Fırsatlar, yeteneklerle birleştirilerek, işletmenin “ne yapabileceği”ne karar verilebilir. Ancak, işletme stratejisi geliştirme süreci, bu kadar basit değildir. İşletme ortak ve yöneticilerinin “ne yapmak istedikleri” ile, amaçlar ve sosyal sorumluluklar çerçevesinde “ne yapmaları gerektiği” konuları da göz önüne alınmalıdır. Böylelikle, işletmenin ortak ve yöneticilerinin istek ve beklentileri doğrultusunda, mevcut fırsatları en iyi şekilde değerlendirecek bir strateji çizilmesi mümkündür. Çizilen strateji, teşebbüsün hangi temele göre rekabet edeceğine ilişkin tercihlerini ortaya koyacaktır. Son olarak, işletme stratejisinin sosyal sorumluluklara uygunluğunun da sağlanması gerekir. Sosyal sorumluluk çerçevesinde, işletmeler, yasal olarak gerektiğini yapmak yerine, doğru olanı yapmaya yönelmelidirler. Bu aşamalar, Şekil 1.’de gösterilmiştir. İşletme stratejilerinin, değişen ekonomik, politik, sosyolojik çevre koşullarına uyacak şekilde değiştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır (ÜRETEN, 1999, s.60).

Günümüzde işletme stratejilerini etkileyen gelişmeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (ATAY, 2002, s.73):

- Dünya çapında rekabetin ve uluslar arası pazarlarda rekabet eden işletme sayısının artması,
- Teknolojik ilerleme hızının artması,
- Yabancı üreticilerin sundukları düşük maliyet ve kaliteli ürünler,
- Uluslararası finansal koşullarda meydana gelen dalgalanmalar,
- Hizmet sektörünün büyümesi,
- Talep artışları karşısında üretim kaynaklarının giderek kıtlaşması nedeniyle kaynakların verimli kullanımının önem kazanması,
- Üretimin paylaşılması ya da bir ürünün belli bir ülkede tasarlanması, hammaddelerinin başka bir ülkeden temin edilerek başka bir ülkede işlem görmesi,

montajın başka bir ülkede gerçekleştirilmesi ve ortaya çıkan ürünün, dünyanın her yerindeki pazarlarda satılması.



Şekil: 1

İşletme Stratejisinin Geliştirilmesi

Kaynak: ÜRETEN, 1999, s,61

İşletmelerin sürekli değişmekte olan çevre koşulları içinde varlıklarını sürdürebilmeleri için, bu gelişmeleri izlemeleri ve değişen sosyal, ekonomik ve politik iklime uygun şekilde işletme stratejilerini geliştirmeleri veya değiştirmeleri gerekir. Ayrıca, stratejiler, gelecekteki belirsiz koşullara karşı tedbir olarak, durumsal planlar da içermelidir (ÜRETEN, 1999, s.56).

İşletme stratejisinin oluşturulma sürecinde aşağıdaki kavramları incelemek gerekir.

100. Misyon

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını arttırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Bununla birlikte, çoğu kere yanlış kullanılması ve farklı anlamları üzerine vurgu yapması sebebiyle tartışmalara konu olmaktadır (DURNA, 2002, s.85).

Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. “İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?”, “Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman, üyelere en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir?” gibi sorulara cevap verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer, örgütün misyonunu oluşturur. Bu ortak değer; örgüt yapısı, politikaları, bütçeler veya işlemler gibi somut değildir. Ancak herkeste aynı duyguları uyandırır (VOSS, 1995, s.6).

Misyonunun bir diğer fonksiyonu, işletmeye, onu benzer işletmelerden ayırt eden bir muhteva kazandırmasıdır; misyon her işletmede “işletmemiz nedir?” ve “işletmemiz ne olmalıdır?” sorularını cevaplandırmaya zorlar. Bu sorular basit gibi görünmesine rağmen amaç ve misyonun açıklıkla tanımlanması, işletme için anlamlı hedefler belirlemede ön şarttır. Gerçekten de bu basit soruların cevabını verememek işletmelerde başarısızlığın en büyük sebeplerinden birisidir. Bu soruların cevabını araştırırken, işletmenin benzerlerinden üstün olduğu özellikleri ve özel kabiliyetleri belirlenmeli ve ön plana çıkarılmalıdır. Mesela bu farklılık ve özel kabiliyet, bir hastane için teşhis ve tedavide özel bir yöntem, bir okul için özgün bir araştırma programı ve bir imalat işletmesi için mamulün dağıtımını olabilir (BATMAZ, 2002, s.46).

Buraya kadarki açıklamalardan misyonunun özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (DURNA, 2002, s.89):

1. Misyon uzun dönemli bir amaçtır. İşletmenin sıklıkla değiştiremeyeceği ve bazen bir örgütün hayatı boyunca bağlı kalacağı bir amaçtır.

2. Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve misyona hiçbir zaman ulaşılamaz. Bu sebeple, daha iyiye ve daha üst başarıya yönelir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi kabiliyetinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir. Mesela bir kalem imalatçısının kendisini “işletme haberleşmeciliği araçları”na veya bir otomobil tamircisinin ”taşıma” kavramına yönelik misyon belirlemesi yanlış olacaktır.

3. Paylaşılan ortak değer ve inançlardır. Tanımlanmış bu inanç ve değerler işletmede çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve ortak bir istikamet sağlamaktadır. İnsanları canını dişine takarak çalıştıracak bir amaç olarak ortaya çıkmalı ve yol göstermelidir. Yani hem motive edici, hem de rehber olmalıdır. Bu açıdan “en yüksek kaliteyi mümkün olan en ucuza üretmek” gibi bir amaç hiçbir zaman ortak bir değer oluşturamaz.

4. Firmalarda çalışanların hepsi ile ilgilidir. Tepe yöneticilerinden işçisine, yönetim kurulu başkanından güvenlik görevlisine kadar herkesin ortak kanaatidir ve hepsini bağlayıcı bir nitelik taşır.

5. Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir. Finansal amaçlar, büyüme ve kârlılık oranları, işletmedeki herkes için bir değer oluşturmaz veya aynı derecede önemli olmaz. Bu gibi oranlar, üst kademedeki belli sayıda yöneticiyi özendirebilir. Ama hiyerarşinin alt kademelerindeki üreten ve satan insanların hayatına bir çeşni katmaz.

6. Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir. Başka bir ifadeyle misyon, mamuller üzerinde değil, pazar üzerinde odaklaşır. “İşletmemiz cam üretir.” şeklindeki geleneksel yaklaşımlar dış çevredeki süratli değişimler karşısında zamanla soyut yahut geçersiz kalabilir. “Tencere pazarlayan işletme” yerine, “beslenme problemlerini çözmede yardımcı olmak” her zaman geçerli ve daha iyi bir değer oluşturur.

7. Misyon örgüte özgüdür ve özeldir. Örgüte özgüdür, çünkü örgütü diğer işletmelerden ayırt eder. Özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasında yönetimin tercih ettiğiidir.

Bir işletme kendi başarısı için mutlaka, “Hangi değer ve inançla?” sorusunu sormak zorundadır. “En iyi olmak”, “Estetik görünümüne sadık kalmak”, “Dünyanın herhangi bir yerine 48 saatte yedek parça ulaştırmak”, “Mevcut pazarın %99’una hizmeti aksatmadan götürmek” gibi. Kurum haline gelen örgütler farklı bir görünüm kazanmaya başlar. Bunun sonucunda da toplumla resmi koordinasyonu aşan bir bütünleşme gerçekleşir ve örgüt hayatının tüm yönleri anlam kazanır (DURNA, 2002, s.91).

101. Strateji

Üzerinde durulacak bir başka önemli kavram da stratejidir. Stratejinin tanımlanması oldukça yoğun ve analitik çabalar gerektirir (DEMETER, 2003, s.207).

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve götürme” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratun”dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda ihtilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet gösterme ile ilgilidir (DİNÇER, 1999, s.14).

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Nitekim ülkemizde de strateji karşılığı olarak kullanılan “Sevk-ül Ceyş” doğrudan doğruya askeri bir hareketle ilgilidir ve “askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı” olarak tanımlanmıştır. 20. yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak literatürümüze giren strateji kelimesi, “düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek” demektir. Kelime 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (DİNÇER, 1999, s.15).

Kavram, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da aynı mantıkla, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplere üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Ancak, konu üzerinde henüz bir fikir birliği yoktur. Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok sebepten dolayı, kavram üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılmamıştır. Bununla birlikte, stratejinin işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş birliği bulunmaktadır (DİNÇER, 1999s.16).

Strateji ile ilgili yapılmış tanımlar yakından incelendiği zaman, stratejinin beş farklı yaklaşımla ele alındığı söylenebilir. Strateji kimileri tarafından bir plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model, çevre içinde bir konumlama ve nihayet bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır (DİNÇER, 1999, s.17).

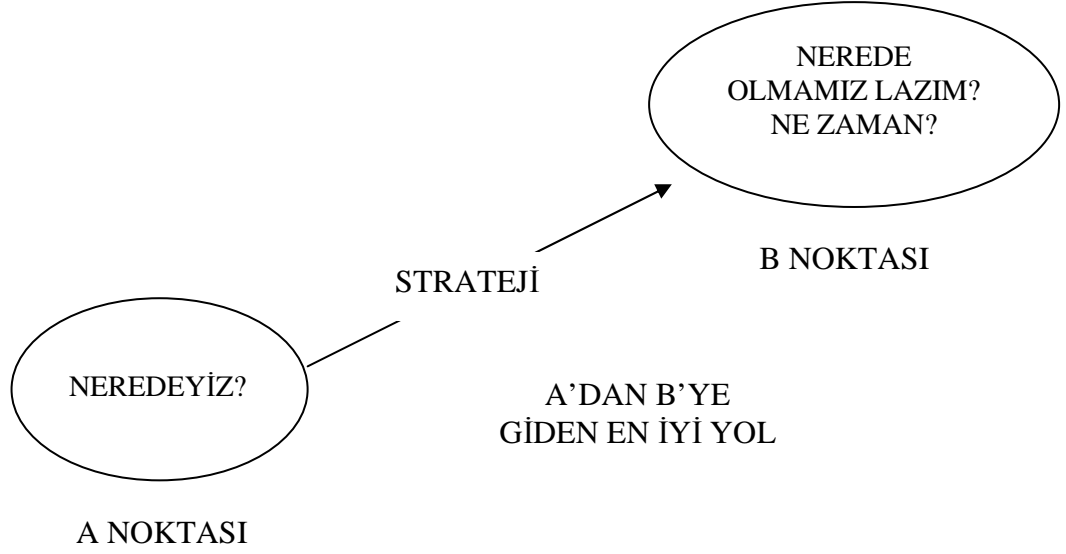
- Bir plan olarak strateji: Strateji bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehber olarak görülür. Bir pazarı ele geçirmeye çalışan şirketin, bu maksatla yapacağı faaliyetler ve planlar stratejidir. Bu tür yaklaşımın iki özelliği vardır: önce bilinçli olarak geliştirilmiş olması ve sonra eylemlere dönüştürülmesi.

- Bir taktikler bütünü olarak strateji: Bir plan olarak stratejiler genel veya özel olabilir. Özel bir durum için geliştirilen örgütsel davranışlara strateji denilir. Strateji bir rakibi saf dışı bırakmak için niyet edilen bir manevra olarak görülür. Mesela bir şirketin, rakibinin gözünü korkutmak ve onun cesaretini kırmak için üretim kapasitesini artırması bir stratejidir. Burada esas amaç, üretimi artırmak değil, rakibin cesaretini kırmaktır.

- Bir model olarak strateji: Bir strateji, ister bir plan olsun isterse özel durumlar için geliştirilen bir taktik, gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur. Bir niyet veya plan kendi başına etkili olamaz. Dolayısıyla strateji sonuç alan bir davranış olarak tanımlanmalıdır. Bu açıdan strateji, gerçek bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.
- Konum olarak strateji: Strateji, örgütü kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşır. Planlanmış bir çaba ile veya örgütsel bir davranış sonucu olarak gelinen noktayı, çevre içinde örgüt kaynaklarının odaklandığı yeri, mamul/pazar alanını belirtir.
- Bir bakış açısı olarak strateji: Konum olarak strateji örgütün çevre içindeki yerine dikkati çekerken, bakış açısı olarak strateji örgüt içine yoğunlaşır. Dış dünyanın ve örgütün algılama şekli önem kazanır. Stratejiyi kavram olarak görür ve zihni bir tasarım olarak tarif eder. Her strateji bir niyettir ve örgütün davranışları düzenleyen bir model olmuştur (DİNÇER, 1999, s.17-18).

Yukarıdaki strateji tanımlarına yönelik tasnifler dikkatli bir şekilde incelendiği zaman, hem konumlandırma hem de bakış açısı olarak stratejinin hem plan ve hem de model olarak kullanılabileceği görülmektedir. Dolayısıyla bütün bu yaklaşımları ihtiva eden bir düşünce ve tanım yapılabilir. Bütüncül bir yaklaşımla strateji; “İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmıştır (DİNÇER, 1999, s.19).

Bu tanımda strateji, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara nasıl ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak düşünülmüştür. Çünkü işletmenin genel anlamdaki yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindedir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktör olarak da dış çevre esas alınmıştır. Çünkü dış çevrenin giderek artan şekilde değişmesi, karşılıklı bağımlılık sebebiyle örgütün de değişmesi ve sonuçta örgütün çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır (DİNÇER, 1999, s.19).



Şekil :2

Strateji

Kaynak : AYANOĞLU- EREN, 1998, s.141

Strateji tanımındaki “gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi” ifadesi, strateji ile ilgili bir başka özelliği vurgulamak için kullanılmıştır. Çünkü strateji, çevrede meydana gelen değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesinde işletmeye yardımcı olan bir araçtır. Dolayısıyla yeni bir strateji şimdiye kadar süre gelen davranışların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değişmesini gerekli kılabilir. Bu ise, yapı, politika ve süreçlerde yenileşme ve gelişme; kaynakların yeniden tahsisi demektir. Başka bir ifadeyle, strateji çevre ve teknolojiye meydana gelen değişmelere bağlı kalırken; yapı, kültür, kabiliyetler, süreçler ve tarzlar gibi örgüt içi unsurların şekillenmesinde belirleyici bir rol oynar. Aksi takdirde, bu faktörlerde meydana gelecek yetersizleşme ve strateji ile aralarındaki uyumsuzluk sebebiyle uygulama sorunları ortaya çıkar ve beklenen başarı sağlanamaz (ÇİL, 2002, s.5).

İşletmeler kuruluş aşamasında veya daha sonra belirledikleri birtakım amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar ve bu amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler. İşte bu hareket etme sırasında uyguladıkları bir takım stratejiler vardır. Bu stratejiler işletmelerin amaçlarına daha çabuk ulaşmalarına veya tam olarak ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Amaçlar doğrultusunda belirlenen ve uygulanan stratejiler ise bir takım

aşamalardan geçerek belirlenir ve uygulanır. Bu aşamalar aşağıda gösterilmiştir (ÇİL, 2002, s.5):

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

Stratejinin oluşması, organizasyonun misyonlarını ve hedeflerini belirleyerek başlar. Ayrıca, rekabet durumunun analizi ve örgüt dışı şartlar da göz önünde bulundurularak organizasyonel faktörler belirlenir. Tüm bunlar stratejilerin oluşturulmasını sağlar.

Stratejilerin işletmeler için taşıdığı önem şu şekilde belirtilebilir (DİNÇER, 1999, s.50):

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

102. Swot Analizi

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi SWOT analizidir. SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır (UZKURT, 2002, s.4):

S : Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

W :Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

O : Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T :Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir (UZKURT, 2002, s.4).

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizini yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz. SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç , hem de dış durum değerlendirmesine imkan tanınmasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profiline, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlar (WHITE, 1996, s. 45).

11. İmalat Stratejisi

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, imalat stratejisi kavramının açıklanması gerekir. Çünkü imalat stratejisi kavramı, rekabet avantajının sağlanması için imalat fonksiyonunun, rakiplerden farklı rekabet önceliklerini içerir. Bu çalışmada rekabet öncelikleri, performans kriterleri ve imalat stratejisinin alt bileşenleri veya boyutları aynı anlamda kullanılmıştır.

İmalat stratejisi ile ilgili çeşitli yazarlar tarafından yapılan açıklamalar Tablo 1’de özetlenmiştir:

Tablo:1**İmalat Stratejisi İle İlgili Görüşler**

YAZAR	İMALAT STRATEJİSİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER
SKINNER (1969)	İmalat stratejisinin, işletme stratejisinin önemli bir alt bileşeni olduğunu ortaya koyar. İmalat fonksiyonunun belli özellikleri, imalat stratejisinde rekabet ile ilgili bir silah olarak kullanılır.
SWAMIDASS-NEWELL (1987)	İmalat stratejisi, iş ve şirket amaçlarını elde etmek için rekabet ile ilgili bir silah olarak kullanılan imalat gücünün etkili kullanımıdır.
FRY-STEEL (1994)	İşletmenin belirli stratejik yönlerini destekleyen imalat stratejisinin rekabet avantajı sağlamadaki etkisi çok büyüktür.
SWINK-WAY (1995)	İmalat stratejisi, rakipler üzerinde uzun vadeli avantajı güvence altına almayı amaçlayan eylem planları ve iyi koordine edilmiş şirket amaçlarını içeren şirket ve iş stratejilerinin önemli bir parçasıdır.
WARD-DURAY (2000)	İmalat stratejisi, pazarda başarı elde etmek için gerekli olan, şimdiki ve ilerdeki rekabet avantajını ve fonksiyonel yetenekler ve politikalar arasında uyumu elde etmek için çabalayan koordineli yaklaşımdır.
GILGEOUS (2001)	İmalat stratejisi, ürünle ilgili hammaddenin tedariki, üretimi ve dağıtımıyla direkt ilişkili politika ve kararlardır.
DANGAYACH-DESHMUKH (2001)	Arzu edilen imalat yapısını, alt yapıyı ve bir dizi özel yetenekleri oluşturmak için bir iş birimi gerekir. Bu iş birimini de imalat stratejisi kapsamında oluşturmak gerekir.
OLHAGER-RUDBERG (2002)	İmalat stratejisi, seçilen pazara uygun ürünler sunmayı olanaklı kılan alt yapı ve firma süreç tipinin seçimidir.
AMOAKO-GYAMPAH (2003)	İmalat stratejisi, sektörde araştırılmış, ulaşılabilir ve işletmeye rekabet avantajı sağlayan strateji çeşididir.
SONNTAG (2003)	İmalat stratejisi, müşteri taleplerini karşılayacak dünya bazında üretimin nasıl yapacağına dair kapsamlı bir plandır.

İmalat stratejisini, işletme amaçlarına ulaşmak için imalat performansının bir rekabet silahı olarak etkin kullanımı şeklinde tanımlayabiliriz. Geniş anlamda imalat stratejisi, işletmenin uzun dönemli rekabetçi stratejisini destekleyecek şekilde, üretim kaynaklarının kullanımına ilişkin genel politika ve planlardır. Bu nedenle imalat stratejisi, işletme amaçları ve işletme stratejileri esas alınarak oluşturulur. Dolayısıyla, etkin imalat stratejisinin geliştirilmesi için, imalat yöneticisinin, işletme misyon ve stratejisinin geliştirilmesi aşamasına aktif katılımı önemlidir (AYTEKİN ve diğerleri, 2003, s.622).

Bir imalat şirketi için imalat işlevi, şirketin rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Bu itibarla, uygun bir imalat stratejisi oluşturabilmek, şirketin uzun vadeli rekabet edebilirliği açısından büyük bir önem taşır (MILLER-ROTH, 1994, S.285).

Son on yıl içerisinde Amerika'daki birçok imalat organizasyonu belirgin bir şekilde gelişme gösterirken, birçoğunun da alması gereken uzun yol olduğu gözükmektedir. Aynı endüstrideki iki firma; birbirlerinin gelişim programlarını taklit ederek veya diğer endüstrilerin lider firmalarının programlarını kendi sektörlerine adapte ederek rekabet avantajı sağlayamamaktadırlar. Fakat birçok endüstrideki birçok firma, toplam kalite yönetimi gibi genel gelişim programlarını kullanarak karşılaştırmalı avantaj sağlamaya çalışmaktadır. Gelişimi, belirli bir programı benimseyen firmaların başardığı daha sıklıkla görülmektedir. Zaman ve stratejik esneklik, firmanın gelişim stratejisinin üzerinde odaklandığı unsurlar olmaktadır (GIFFI, 1994, s.153-154).

İmalat stratejisinin temel işlevi, şirketin uzun vadeli rekabet stratejisini gerçekleştirmesine destek olacak bir dizi imalat yeteneğini oluşturmada şirkete yol göstermesidir. Bu ise, şirketin imalat stratejisinin iş stratejisi ile uyumlu olmasını gerektirir. Bu uyumu sağlamak için imalat stratejisi sadece maliyet, kalite ve esneklik gibi unsurların ötesinde pazar payının ve kârlılığın artırılması gibi hedefleri de içerir (WHITE, 1996, s.43).

Günümüzde, ürün ya da hizmet üreten tüm işletmeler, kendilerini büyük ölçüde değişmiş bir çevrede bulmaktadırlar. İlk olarak, müşteriler artık sürekli olarak değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni ve iyileştirilmiş özelliklere sahip, çeşitli ürünler talep etmektedirler. Satın aldıkları ürünlerin hatasız olmasını; yüksek performans göstermesini; güvenilir, dayanıklı ve kolay tamir edilebilir olmasını beklemekte; ayrıca, kusursuz hizmet, hız ve düşük fiyatlar talep etmektedirler (GILGEOUS, 2001, s.1258).

Hizmet işletmelerinin müşterileri, hizmeti almak için bekleme süresinin kısa, hizmetin ihtiyaç duyulduğunda temin edilebilir olmasını, kendilerine nazik ve adil davranılmasını, hizmetin tutarlı, kolay ulaşılabilir, doğru olmasını ve hizmetin alınması sırasında beklenmeyen problemlerinin çözülebilmesini arzulamaktadırlar (ÜRETEN, 1999, s.62).

İkinci olarak, küçük büyük tüm işletmeler, global pazarlarda uluslararası rekabet koşullarında çalışmak durumunda kalmışlardır. Üretim ve hizmet tesislerinde, bilgisayarlar ve diğer teknolojik gelişmeler çeşitli amaçlarla kullanılabilir duruma gelmiştir. Bu çevresel değişikliklerin belli endüstrilere özgü olmadığı da bir gerçektir. Otomotiv, elektronik, gıda tekstil, sağlık, eğiti, bankacılık, sigortacılık ve diğer sektörlerde, benzer değişimler yaşanmaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, bu yeni çevresel değişiklikler karşısında uygun stratejileri geliştirmeleri gerekmiştir ve çevre koşullarındaki yeni değişikliklere paralel olarak, bu gereklilik sürecektir (ÜRETEN, 1999, s.62).

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

Günümüzde, çeşit ve miktar olarak talebe göre üretim esastır. Bu ise, bir rekabet silahı olarak esnekliği ön plana çıkarmış; yığın üretimden küçük partiler halinde, siparişe göre üretime kayılmasına neden olmuştur. Ayrıca, esneklik ihtiyacı hızlı düşünme ve hızlı işleme yeteneğine sahip bilgisayarların, tasarım ve üretimin çeşitli aşamalarında kullanımını tasarım ve üretim sistemleri ile bilgisayarla bütünleşik üretim sistemleri yaygınlaştırmıştır (DANGAYACH, DESKMUKH, 2001, s.91).

Görüldüğü gibi, yüzyılın başından itibaren işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için imalat stratejilerinde önemli değişiklikler yapmışlardır. Bundan böyle de, uzun dönemli başarıyı hedefleyen işletmelerin, imalat stratejilerini oluştururken yoğun rekabet koşullarını, müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklikleri ortaya çıkan eğilimleri göz önünde bulundurmaları gerekir. Ayrıca uzun dönemde müşteri doyumunu ve müşteri tercihi yaratacak unsurlar üzerine yapılacak yatırımdan kaçınılmamalıdır (ÜRETEN, 1999, s.63).

İmalat yöntemlerindeki gelişmeler, dünya ticaretine rekabetçi bir yapı kazandırmıştır. Bu durumda işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde modern bir imalat stratejisi, firmalar için en hayati konuma gelmiştir. Bu gelişmeler esnasında, 90'lı yıllarda, stratejiler ve organizasyon yapıları eskilere oranla oldukça farklılaşmıştır. 80'li yıllardaki üretim ortamındaki otomasyon, 90'lı yıllarda büro otomasyonuna dönüşmüştür. Buna paralel olarak imalat organizasyonları, tüm karar verme süreçlerinde de bir takım radikal değişimlere gitmişlerdir. Bu sebeple imalat stratejisi planlamada şu faktörler belirleyici rol üstlenmektedir (LEONG-WARD, 1995, s.36):

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

İmalat ürünlerinin pazarları, sürekli büyüme, genişleme ihtimali bulunan yerli ürün pazarlarından talebin düzensiz, ürün ömürlerinin kısa ve yoğun rekabetin olduğu, dünya pazarlarına dönüşmüştür. Üretim, ekonomik açıdan daha cazip olan coğrafik mekanlara kaymıştır. Bu istekler üretim tesislerinin, prodüktif bir kapasite ile çalışmalarını sınırlandırmaktadır. Sonuçta üretim mekanizmasına dayalı olarak işleyen pazar, üretim kapasitesini artırmak için imalat yönetiminde, kısa dönemde tesisten daha fazla yararlanmayı gerekli kılmaktadır. Bu da tekrarlanan basit görevlerin yerine getirilmesi için organize edilen tesisin gücünü kontrol etmeye yönelik daha etkin yönetim anlayışlarını ortaya çıkarmaktadır (ÇİL, 2002, s.2).

110. İmalat Stratejisinin Tanımı ve Önemi

Bir ülke ekonomisinin sağlıklı yaşayabilmesi için, mevcut kaynaklarının değerlendirilmesi, verimli kullanılması gerekmektedir. Bir ülke için mevcut kaynaklar içinde sayılması gerekenlerden ilki; insan gücüdür. Doğal kaynaklar, hammaddeler vb. sıralandığında bir ülke için bunları iyi kullanmak gerektiği kendiliğinden ortaya çıkar. Eğer üretim yoksa, en baştan insan gücü de kullanılmıyor, insanlar işsiz ve boşta geziyor demektir. Eğer insanların düzenli gelirleri yok ise, hayat düzeyleri düşük ve mutsuzlar demektir. Bu kısa girişten de anlaşılacağı gibi, eğer ülke insanların mutlu olması isteniyorsa onları bir iş sahibi yapmak gerekmektedir. Bu sayade, hem kişilerin gelirleri

artmış olacak, hem de ülkenin mevcut kaynaklarının iyi kullanılması ile ülkenin refah düzeyini yükseltecek yol bulunmuş olacaktır. Hem kişinin kendisi için, hem ülke kaynaklarının kullanımı ve değerlendirilmesi ile ülke için ve hem de diğer insanların ihtiyaçlarını karşılaması ile toplum için faydalı bir faaliyet düşünmeye çalıştığımızda aklımıza “imalat”dan başka bir şey gelmemektedir (AYANOĞLU- EREM, 1998, s.143).

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması gerekir. Bunu sağlayacak olan fonksiyon imalat fonksiyonudur. 1980 li yıllara kadar işletme stratejilerinde pazarlama ve finansman konularına ağırlık verildiği, imalat stratejilerinin önemselenmediği görülmüştür. İşletme stratejisi içinde, imalat fonksiyonunun hiç göz önüne alınmadığı örneklere de rastlanmıştır. Bu koşullar altında imalat yöneticisi tamamen pazarlama ve finansman bakış açısıyla hazırlanmış stratejik planlara uyum göstermeye zorlanmış, bu durumda imalatta verimsizliğe neden olmuştur. Finansman ve pazarlama stratejilerini tamamlayacak bir imalat stratejisinin gerekliliğine ilk işaret eden Skinner'dir. Skinner, konuya ilişkin ilk makalesinde, üretim fonksiyonunu işletme stratejisinin eksik halkası olarak tamamlamıştır. Skinner ve diğer araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda, üretim tesislerinin güçlü yönlerinin, pazarda rekabet silahı olarak kullanabileceğini vurgulamaya devam etmiştir. 1980'li yılların başlarından itibaren işletmenin uzun dönemli başarısı açısından imalat stratejisinin önemli olduğu görüşü hakimiyet kazanmıştır. Hayes ve Wheelright gibi bazı yazarlar, işletme planlarının hazırlanması sırasında imalat alanında mükemmelliğe ulaşma amacının ön planda tutulmasını önermişlerdir (ÜRETEN, 1999, s.71).

İmalat fonksiyonunun işletme stratejisi açısından büyük önemi vardır. Her şeyden önce, tüketiciye ulaştırılacak ürün ya da hizmetleri ve bunların kalitesini yaratan fonksiyondur. İşletmede çalışan insan gücünün ve sermaye mallarının çok büyük bir kısmının üretim faaliyetlerinde kullanılması nedeniyle ürün maliyetinin önemli bir bölümü üretim faaliyetleri sırasında oluşur. İmalat fonksiyonu, maliyetler, kalite, ürünün hızlı ve zamanında teslimatı konularında belirleyici fonksiyondur; dolayısıyla imalat sisteminin güçlü ve zayıf yönleri, işletme stratejisinin başarısı üzerinde çok etkilidir (SWINK-WAY, 1995, s.42).

İmalat stratejisinin önemini vurgulamak için, 1970'li yılların ortalarından itibaren, kendi pazarlarında yabancı üreticiler karşısında rekabet etme yeteneğini kaybeden ABD'li üreticilerin durumuna bir göz atalım. 70'li yılların başlarında güçlü durumda olan birçok

işletme 80'li yıllara yaklaşırken kendi pazarlarında pay kaybetmeye başlamıştır. Elektronik, otomotiv, demir çelik ve diğer sektörlerde Japon ve Avrupalı üreticilerin ürünleri ABD pazarlarını doldurmaya başlamıştır. ABD'li üreticiler kendi pazarlarında yabancı işletmeler karşısına rekabetçi konumlarının sarsıldığını görmüşlerdir. Bazı sektörlerde işletmelerin önemli sermaye yatırımları yapmaları, durumu değiştirilmemiş; yabancı rakiplerle fiyat ve kalite açısından rekabet etme konusundaki sıkıntı sürmüştür. Bu durumun nedenleri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve sorunun esas olarak, kötü yönetim uygulamalarından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bu kötü yönetim uygulamalarından en önemlileri “imalat fonksiyonunun yetenek ve sınırlamalarının ve bu fonksiyonla ilgili kaynakların ihmal edilerek, bütün çabaların pazarlama ve finansman kaynaklarının yönetimi üzerine yoğunlaştırılması” ve “uzun vadeli amaçlar ve uzun vadede getiri sağlayacak yeteneklerden ziyade, kısa vadeli sonuçlara önem verilmesi” şeklinde ifade edilmiştir. O dönemde ABD işletmelerinde yönetimin başarısının değerlendirilmesinde, yatırım üzerinden sağlanan getiri gibi finansal ölçüler kullanılmaktaydı ve kısa vadeli sonuçlar; kalite, müşteri doyumu gibi uzun vadeli konuları gölgelemekteydi. Bu yaklaşımla; kalitenin artırılması, daha fazla esneklik sağlanması, müşteri isteklerinin daha hızlı karşılanması ve müşteri doyumunun artırılması suretiyle sağlanacak uzun dönemli yararlar tamamen ihmal edilmekteydi. Oysa, sayısal olarak ifade edilmesi güç ise de bu faktörlerin işletmenin karlılığı üzerindeki etkisinin ihmal edilmesi mümkün değildir. Birleşik Devletlerde üretim yöneticilerinin, çoğunlukla finansman ve pazarlama kökenli olan üst yöneticiler tarafından belirlenen strateji ve politikalar çevresinde çalışmak zorunda bırakıldıkları gözlemlenmiştir. Üretim süreç ve yöntemlerine yabancı olan üst yöneticiler geliştirdikleri stratejilerin üretim süreçleri üzerine getirdiği yükleri kavrayamamışlardır. Bunun sonucu olarak imalat fonksiyonu finansman ve pazarlama bakış açısıyla hazırlanan stratejileri uygulamak zorunda bırakılmış, bu nedenle, imalat yönetimine ilişkin önemli sorunlar yaşanmıştır. Diğer taraftan, ürünleriyle ABD pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan birçok Japon işletmesinin üst yönetim düzeylerini, mühendislik ve üretim fonksiyonlarından gelen bireylerin doldurduğu görülmüştür. Bu yöneticiler, imalat fonksiyonunu, işletme stratejisinin bütünleyici bir parçası olarak kabul etmekteydiler (ÜRETEN, 1999, s.71-73).

İkinci Dünya Savaşının izlerini silmeye çalışan Japon endüstri liderleri, dünya pazarlarında rekabet etmede kullanabilecekleri bazı güçlü yönleri olduğunu görmüşlerdir. Bu güçlü yönlerini, çalışmaya gönüllü ve düşük maliyetli işgücünün mevcudiyeti, takım

çalışmasına dönük yönetim biçimi, kültürel özellikler ve ülkede yıkıcı rekabetin olmaması şeklinde tanımlamışlar ve daha sonra bu yönlerinin kullanılabilmesini sağlayacak stratejiler geliştirmişlerdir. Stratejilerini, “ürün yaşam seyrinin olgunluk dönemine gelmiş veya ona yaklaşmış dayanıklı tüketim mallarının kütle halinde üretilmesi” şeklinde tanımlamışlardır. Otomobil, televizyon, kamera gibi dayanıklı tüketim mallarının seçilmiş olmasının nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür (ÜRETEN, 1999, s.74):

- 1- Bu ürünlerin geniş ve halihazırda gelişmiş bir pazarı vardır,
- 2- Ürünlerin talebi fiyata duyarlıdır, dolayısıyla maliyetlerin düşürülmesiyle ulaşılan düşük fiyatlar, Pazar payının artırılmasını sağlayacaktır,
- 3- Tüketici, birkaç modelden oluşan standart ürün tasarımları talep edilmektedir, dolayısıyla yenilik ve pazar geliştirme alanlarına yapılacak yatırım düşüktür.
- 4- Sözü edilen ürünlerin talebinin fiyata duyarlı olması maliyetlerin düşürülmesi sonucu fiyatın aşağı çekilmesiyle pazar payının artırılmasına olanak tanımıştır. Standart ürün tasarımları talep eden halihazırda oluşmuş bir pazarın mevcudiyeti ise, Japon üreticileri, ürün ve pazar geliştirme maliyetlerinden korumuştur. Başka bir deyişle, 1970’li yıllarda Japon üreticiler denenmemiş pazarlara yeni ürünlerle girme stratejisini benimsememişler; maliyet ve kalite avantajı yakalayacak şekilde mevcut ürün tasarımlarını sürekli olarak geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik yatırım yapmışlardır. Böylelikle Japon üreticiler kütle halinde üretilmiş dayanıklı tüketim mallarıyla dünya pazarlarında rekabet edebilmelerini sağlayacak üretim sistemlerini oluşturma olanağı bulmuşlar; en son üretim teknolojisine yatırım yapmak ve üretim sistemlerini mükemmel hale getirmek suretiyle düşük kalite ürün imajını tamamen silmişler ve başka alanlarda da kullanabilecekleri sermaye birikimi oluşturabilmişlerdir. Kısaca Japon üreticiler, düşük maliyetli, kaliteli ve güvenilirliği yüksek ürünler üretecek yeni teknolojiler ve üretim sistemleri geliştirme yönünden önemli adımlar atmışlardır. Bu da onlara, dünya pazarlarında rekabet avantajı kazandırmıştır.

Yukarıdaki açıklamalarımızdan da anlaşılacağı gibi, Japon işletmelerinde; işletme stratejisinin hazırlanmasında üretim fonksiyonu temel alınmıştır. Pazarlama ve finansman fonksiyonları ise, üretim fonksiyonun fırsatları yakalamasını sağlayacak şekilde faaliyet göstermişlerdir. Örneğin, pazarlama fonksiyonu, dünya pazarlarında pazarlanmak üzere, kendi üretim tesislerinde rahatlıkla üretilebilecek ürünleri belirleme görevini üstlenmiştir. Bu dönemde Japon kütle üretim sistemlerine uymayan birçok ürün, pazarlama fonksiyonu

tarafından gözardı edilmiştir. Finansman fonksiyonu ise, imalat stratejisini destekleyecek fonları sağlama görevini üstlenmiştir (ÜRETEN, 1999, s.75).

1980'lerin başlarında, üretim teknolojilerini ABD'li rakipleri karşısında bir rekabet silahı olarak kullanmada başarı sağlayan Japon üreticiler, işletme stratejilerine yeni bir kıvrım eklemişlerdir. 1970'lerde dayanıklı tüketim mallarının kütle halinde üretiminden elde ettikleri bilgi, deneyim ve sermaye birikimini su dönemde, yeni alanlara aktarmaya yöneldikleri görülmüştür. Bütün çabalar pazardan büyük paylar elde edilmesini ve böylelikle sürekli istihdam sağlamasını olanaklı kılacak en etkin üretim sisteminin kurulmasına yöneltilmiştir. Bu ortak amaç, işgörenler, yönetim, sendikalar ve devlet tarafından paylaşılmıştır (WARD-DURAY, 2000, s. 124).

Japon işletmeler düşük maliyetli yüksek kaliteli ürünler geliştirip üretebilme yeteneklerini birçok ürüne ve birçok endüstriye uygulamışlardır. Robot, otomasyona dayalı üretim sistemleri, bilgisayar ve diğer endüstriyel malların üretimi için yapılan yatırımlar, işletme stratejisindeki bu değişikliğin örnekleri olarak gösterilebilir. 1980'li yılların başlarında Japon işletmeler piyasaya yeni ürünler sunmuşlar ve ürün yaşam seyrinin olgunluk evresine ulaşmamış ürün pazarlamalarına girmişlerdir. Böylelikle daha fazla pazar riski aldıklarını görmekteyiz. CD, faks sistemleri ve video kaset kaydedicileri bu gelişimin örnekleri olarak gösterilebilir. Japon üreticilerin sağladıkları başarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak Birleşik Devletler'de birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, 80'li yılların ortalarından itibaren ABD'li üreticiler imalat fonksiyonunun işletme stratejisi açısından önemini kavramaya başlamışlardır. Bugün artık imalat stratejisi Japonya'da olduğu gibi Birleşik Devletler'de de önemli bir rekabet silahı olarak değerlendirilmektedir (ÜRETEN, 1999, s.70).

1980'li yılların başlarından itibaren, işletmelerin uzun dönemli başarılı olması açısından, "imalat stratejisinin önemli olduğu" görüşü genel olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak günümüzde üretim süreç ve yöntemleri üzerindeki etkileri göz önüne alınmaksızın hazırlanan stratejilerin, işletmeleri başarısızlığa mahkum ettiği anlaşılmıştır.

111. İmalat Stratejisinin Bileşenleri

İmalat stratejisi literatüründe, imalat stratejisi tanımlanırken çoğunlukla; imalat stratejisinin boyutlarından bahsedilir. Bunlar genellikle maliyet, kalite, esneklik, teslimat hızı ve yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde imalat stratejisinin alt bileşenleri,

genellikle bir bütün olarak ele alınmış ve imalat stratejisinin işletme performansına pozitif etkileri olduğu birçok araştırmada tespit edilmiştir. Aşağıda sıra ile bu bileşenlerden bahsedilmiştir:

1110. Maliyet

Maliyet stratejisi, rekabet avantajı sağlamak için, ürün ve hizmetlerin düşük maliyetle elde edilmesidir. Bir üretici firmanın rekabetçi fiyat teklif edebilme yeteneği, tedarik zinciri boyunca elde ettiği malzemelerin maliyetlerinden etkilenmektedir. Diğer yandan üreticinin belirlediği fiyat, hem kendi kârlılığını hem de elde edebileceği pazar büyüklüğünü ve dolayısıyla işletmenin genel anlamdaki performansını pozitif yönde etkileyecektir. İmalat stratejisinin maliyet bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, imalat fiyat stratejisi ne kadar iyi belirlenmişse, genel işletme performansı o kadar iyi olacaktır (AYTEKİN ve diğerleri 2003, s.622).

Düşük üretim maliyetleri, sıkça kullanılan bir başarı ölçütüdür. Fakat imalat stratejisinin geliştirilmesinde, birçok firma düşük maliyete önem vermiş ve diğer kriterleri dikkate almamıştır. Bu yaklaşım sonuçta birçok işletmeyi olumsuz etkilemiştir (SKINNER, 1969, s.56).

Düşük maliyetin esas alındığı pazarlar genellikle tam rekabetçi piyasalardır. Bu piyasalarda yüksek hacimli üretim yoluyla maliyetlerini düşük tutmaya çalışan işletmelerle rekabet zorunluluğu vardır. Rekabetin bu kadar yoğun olması başarısızlık olasılığını yükseltmektedir (ÜRETEN, 1999, s.72).

Kârlarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla olan üreticiler, en fazla kârı veren üretim miktarını belirlemeye ve bu miktarı en düşük maliyetle gerçekleştirmeye çalışırlar (KESİM, 2004, s. 198).

Maliyet liderliği, üreticiye fiyatlara daha hızlı/fazla cevap verebilme yeteneğini sağlar. Bu ise rakiplerden daha düşük maliyetlerden dolayı üretici firmaya daha yüksek marjlarla kazanç elde etme imkanı verir. Ürün fiyatı birçok piyasada ve özel olarak da ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında önemli bir pazar kazanma kriteridir. Bu şekilde üretim sisteminin görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyetleri sağlamak olacaktır. Pazar payını artırmak amacıyla ürünün fiyatı düşük tutulduğunda, bu durum üretim fonksiyonuna mevcut kârları korumak ya da kârlılığını devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesine açık bir görev yükleyecektir.

Doğaldır ki etkili üretim sistemi ve düşük maliyetli kaynak geçişi ile çalışmakta olan bir firma kendi rakiplerinden daha düşük maliyette standart ürünleri yapmaya muktedir olabilir. Bu değişken; rakiplerden daha düşük fiyat sunabilme, rakiplerden daha düşük maliyette ürün üretebilme ve kapasite artırabilme yeteneği ile ölçülmektedir (EREN ve diğerleri 2005, s.207).

1111. Kalite

Günümüzde, işletme çevresinde meydana gelen gelişmeler, gümrük duvarlarının yıkılması, yeni birliklerin kurulması, müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler, küreselleşme gibi konular işletmeleri sağladıkları ürün ve hizmetlerde kalite kavramını ortaya koymalarına itmiştir. Bu gelişmeler çerçevesinde işletmeler, 1980'li yıllarda ortaya çıkan "toplam kalite" felsefesini kendi bünyelerine adapte edici çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Fakat kalite anlayışı, tarihin derinliklerinde insan oğlunun olduğu her yerde vardır (ORR, 1999, s.273).

1960'lı yılların sonlarına doğru Amerika'daki otellerde, bankalarda ve kamu kuruluşlarında 'Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi' uygulamaları başlatılmıştır. Savaş sonrası Avrupa ve Japonya yeniden toparlanırken, Amerika dünya pazarlarındaki liderliğini korumakta idi. Amerikan şirketlerinin bu rekabet üstünlükleri 1970'li yıllara kadar sürdü. Kaliteye yatırım yapan Japon şirketleri, özellikle otomotiv ve beyaz eşya sektöründe rekabet gücünü ele geçirmiştir. Tüketiciler bilinçlenerek, satın alma kararında kalite ve fiyatı göz önünde bulundurmaya başlamıştır. Amerikan şirketleri, Japon kalitesindeki ve tüketicilerdeki gelişmeler doğrultusunda kaliteye daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Artık rekabet edebilmek ve sürekli ayakta kalabilmek için, sürekli geliştirme çalışmalarının önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler ülkemizde 1990'lı yıllarda kendini göstermeye başlamıştır (ZEHİR, 2000, s.69-70).

Günümüzde kalite; rekabette üstün konuma gelmede, pazarlarda kalıcı bir başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır. Kalitenin bu kilit rolü, bir yandan pazarların globalleşmesi, rekabetin biçim ve şiddetinin değişmesi ve teknolojik ilerlemelere dayandırılabilceği gibi, bir yandan da müşteri istek ve beklentileri değişerek bu beklentilere en üst düzeyde cevap alabilme istekleri gibi nedenlere dayandırılabilir (AYTEKİN ve diğerleri 2003, s.622).

Kalite kavramı, insanların bakış açısına göre bir çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse olanaksız olmaktadır. Bunun sebebi ise kalitenin çok boyutlu oluşudur. Aşağıda kalitenin birçok tanımına yer verilmiştir (KABADAYI, 2002, s.63):

- Kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır,
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür,
- Kalite, bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir,
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir,
- Kalite, kullanıma uygunluktur,
- Kalite, bir mal veya hizmetin, sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır,
- Kalite, bir ürün yada hizmetin değeridir,
- Kalite, önceden belirlenmiş olan spesifikasyonlara uygunluktur,
- Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur,
- Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.

Bir ürünün kalitesini ne mühendisler, ne tasarımcılar ve ne de muhasebeciler bilirler. Ürünün kalite düzeyi pazardaki müşteriler tarafından belirlenir. İşletmelerin temel amaçlarından bir tanesi kâr yapmak olduğuna göre, bunun sağlanması için satışların artırılması gerekmektedir. Bu da şüphesiz müşterileri ürünün kalitesine ikna etmekle mümkündür. Sonuçta ürünün kalitesinin onu kullanacak olan bir müşteri tarafından değerlendirileceği bir gerçektir. Zaten günümüzde en yaygın olan kalite tanımının “müşteri beklentilerinin karşılanması” oluşu da, bu gerçeği göstermektedir (DANGAYACH, DESHMUKH, 2001, s. 95).

İşletmelerin kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Mesela ürün çeşidi, üretim miktarı, hedeflerin tutturulması ve korunması beklenen kalite düzeyi birbirlerinden farklıdır. Bu nedenden dolayı kalite uygulamaları işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir. Hedef, daha iyi kaliteye daha ucuz yöntemlerle ulaşmak ve bu düzeyi sürekli

koruyabilmenin yol ve yöntemlerini bulabilmektir. Bu yöntemlerden biri de her sektöre, her tür üretime ve hizmet tipine uygulanabilme esnekliğine sahip olan ISO 9000 :2000 standartlarıdır. Bu açıdan düşünüldüğünde, kalite bugün gelişmiş ülkelerin ve dünyanın en ünlü ve önde gelen patronlarının, müteşebbislerin zihninde birinci sıraya yerleşmiştir. Sanayi ülkelerinin kalite anlayışı bilinçli müşterinin tatminini ve memnuniyetini sağlayan bir anahtardır. Günümüzde olduğu gibi gelecekte, kalite, fiyat ve servis, rekabet faktörleri olmaya devam edecektir. Bunun yanında kalite ve servis faktörünün önemi daha da artacaktır (ZEHİR, 2003, s.98)

Kısaca kaliteyi, amaca uygunluk olarak tanımlayabiliriz. Kalite, gerek küresel pazarlarda gerek yerel pazarlarda çok önemli bir rekabet aracı olmuştur. Bir takım çalışmalar kalitenin, performans ile bağlantılı olduğunu göstermiştir. İmalat stratejisinin kalite bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu literatürde kanıtlanmıştır.

1112. Esneklik

Esneklikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Literatürde yapılan bu tanımlardan bazılarında burada yer vermek esnekliğin genel çerçevesini belirlemede yardımcı olacaktır. ZELENOVIC (1982)'e göre esneklik, çevresel şartlardaki değişimi benimseyebilme yeteneğidir. EPPINK (1978) ise esnekliği, beklenmedik çevresel değişimlere karşın işletmenin zarar görmeden ve başarılı bir şekilde cevap verebilme yeteneği olarak yani sistemin dışardan bir etki olmadan gerektiğinde kendini bir bütün olarak veya belirli bölümlerini yenileyerek, değiştirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (UZKURT, 2002, s.2).

Esneklik, çevresel belirsizliklerle yakından ilgilidir. Örgütsel esneklik farklı çevresel belirsizliklere karşılık verebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Çevresel belirsizlikler iki farklı açıdan incelenebilir. Bunlar; pazarlama fonksiyonu perspektifi ve imalat fonksiyonu perspektifidir. Pazarlama temelli esneklik, ürün, ürün karması ve genişleme esnekliğinden oluşurken dinamik pazar değişimlerinin üstesinden gelme kapasitesi ile ilgilidir. İmalat temelli esneklik ise makine, materyal, süreç, çalışma ve programlama esnekliklerini içerirken, pazar temelli esnekliği destekleyen üretim yönetimi sistemi ve imalat kaynaklarına özgü esneklikle ilgilidir. Esneklik çevresel belirsizliklere cevap vermek olarak algılansa da firmanın pazardaki belirsizlikleri sürekli gözden geçirerek bu belirsizlikleri yeniden tanımlaması çok önemlidir. Esneklik, iç esneklik ve dış esneklik

olmak üzere iki kategoride incelenebilir. İç esneklik işletmenin likiditesi ile sağlanırken, dış esneklik çeşitlendirme ile sağlanmaktadır. Dış esneklik ya saldırgan (offensive) ya da savunmacıdır (deffensive). Savunmacı esneklik, firmanın mevcut teknoloji ve ürünlerinde bir çöküş yaşadığında diğer alternatiflere yönelebilecek esnekliğe sahip olmasını ifade ederken; saldırgan esneklik, araştırma geliştirme faaliyetlerinin etkinliği ile teknolojideki değişimleri de kullanarak firmanın yeni alanlara girebilme gücünü ifade etmektedir. Dış esneklik işletmenin hayatını devam ettirmek için dış tehlikelere yönelmiş bir güvenlik iken; iç esneklik, işletmenin başka kişi ve kurumların eline geçmemesini sağlayan güvenlik tedbirlerini içermektedir. Bir anlamda iç ve dış esneklik, doğrudan doğruya işletmenin bağımsızlığını, güvenliğini ve dolayısıyla sürekliliğini amaç edinmektedirler. Esnekliğin üç temel boyutu vardır. Bunlar; bir sistemin benimseyebileceği şartların karakteri, bir durumdan diğer duruma geçmede kaybedilen zaman ve maliyet, belirli alanlardaki performans ölçümlerinin birbiri ile uygunluğudur. Bunlardan esnekliğin zaman ve maliyet bileşenleri, birbirlerine karşı avantajlarına göre değişebilir. Bir durumdan diğerine geçmede maliyetin çok artması durumunda zaman kısaltılabilir veya değişim için verilen zaman uzatılarak maliyetteki artışlar düşürülebilir. Bir işletmede esnekliği gerekli kılan faktörler beş grupta incelenebilir. Bunlar; ürün stratejisi, tüketici talebi, rakiplerin davranışları, ürün yaşam çizgisi ve son ürünün karakteristik özellikleridir (UZKURT, 2002, s.4).

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

Sonuç olarak esneklik, ürünlerde veya ürünlerin miktarlarında farklılık yapabilme kabiliyetidir. İmalat stratejisinin esneklik bileşeni (gerek ürün esnekliği gerekse sipariş büyüklüğünün esnekliği) ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, imalat esneklik stratejisi ne kadar iyi ise, genel işletme performansı da o kadar iyi olacaktır.

1113. Teslimat hızı

Bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bunun yerine getirilmesi arasındaki geçen süre teslim süresi olarak adlandırılmaktadır. Teslim süresinin gereğinden fazla uzun veya kısa sürmesi müşterinin seçeceği firmayı değerlendirmesi açısından önemlidir. Firmalar, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip olamayabilirler. Ancak, ürünlerinin teslimini güvenilir ve hızlı bir şekilde sağlamalıdır. Uzun süreli bir başarı için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir. Bu ölçüğün değerlendirilmesi; zamanında dağıtım yapabilme yeteneğinin artırılması, ürünün nihai tüketiciye dağıtım ve ulaştırılmasındaki engelleri azaltma yeteneği gibi kavramlarla ölçülmüştür (EREN ve diğerleri, 2005, s.206).

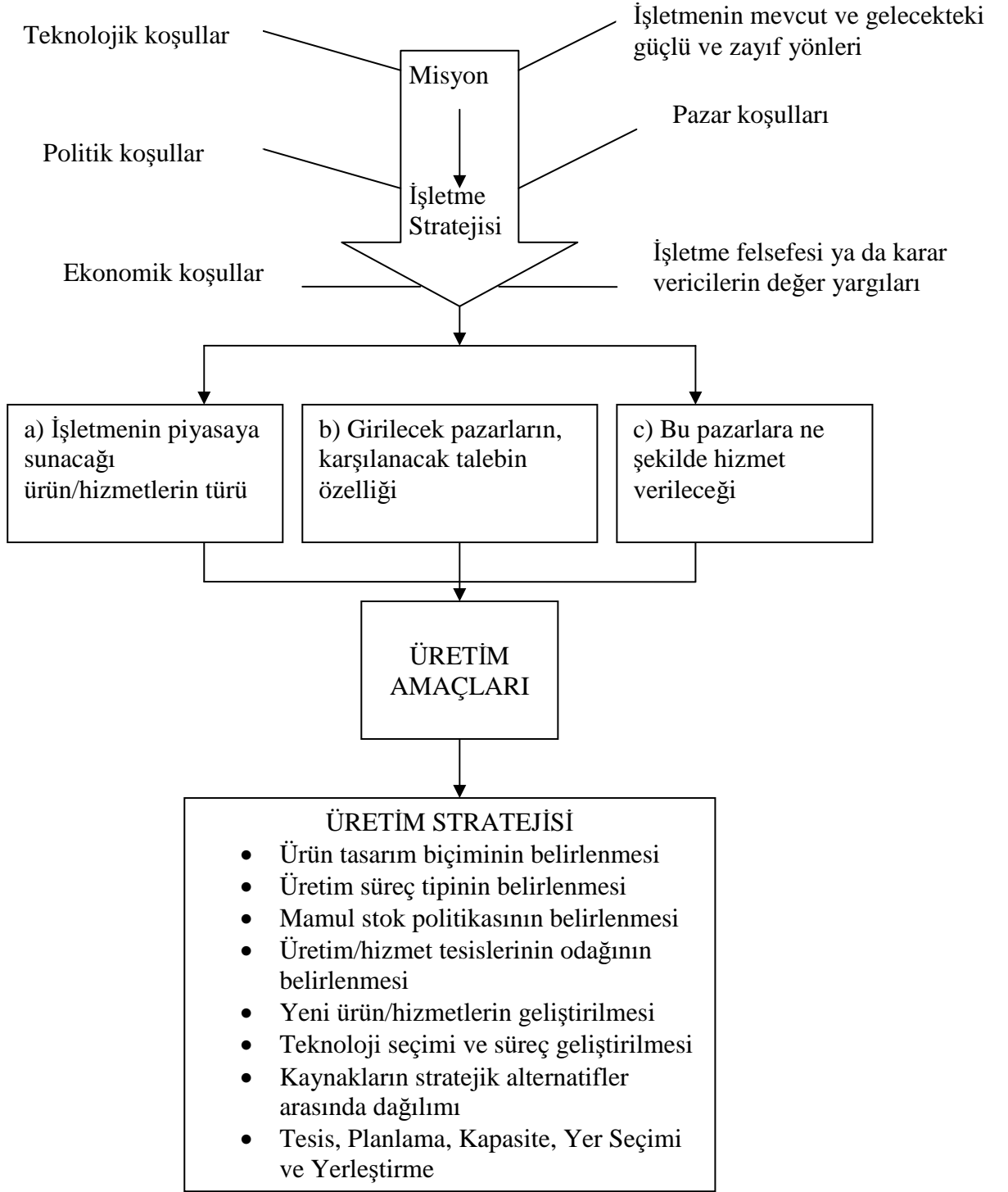
Teslimat hızı, ürünlerin ve hizmetlerin istenilen zamanda ve güvenlikte müşterilere rakiplerden hızlı olarak teslim edilmesidir. Teslimat sürelerinin düşürülmesi, günümüz üretim firmalarının rekabet avantajı sağlayabilmek için çözümlenmesi gereken en önemli konulardan biridir. Siparişe hızlı cevap verebilme sonucunda taşıma maliyetleri düşürülebilir ve müşteriler ihtiyaç duydukları ürünlere istedikleri anda ulaşabilirler. Bunun sonucunda da müşteri memnuniyeti, satış hacmi ve pazar payı artar. Dolayısıyla, imalat stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır (WARD-DURAY, 2000, s.127).

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

112. İmalat Stratejisinin Geliştirilmesi

Bir işletmede genel stratejileri destekleyici fonksiyonel stratejiler geliştirilir. Bunlardan birisi imalat stratejisinin geliştirilmesidir.

Stratejisi olmayan işletmeler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanamaz. Uygun bir ürün-pazar politikası yerine belirsiz bir ürün-pazar politikası ile müşteri kazanmaya çalışırlar. Önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararları gününbirlik verirler. Bu yüzden piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından veya tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler (AMOAKO-GYAMPAH, 2003, s. 68).



Şekil: 3

Üretim Stratejisi Geliştirme Süreci

Kaynak: ÜRETEN, 1999, s.69

İşletme stratejisinin geliştirilmesinden sonraki aşamada fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesi gerekir. Şekil 3'de imalat stratejisi geliştirme süreci gösterilmektedir.

Şekilden de görülebileceği gibi, işletmenin piyasaya sunacağı ürün/hizmetlerin türünü; girilecek pazarların, karşılanacak talebin özelliğini ve bu pazarlara ne şekilde hizmet verileceğini gösteren işletme stratejilerinden hareket edilerek; imalat fonksiyonu için amaçlar belirlenir. Bunlar, işletme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için, üretim fonksiyonunun her bir önemli ürün hattı için ulaşmak zorunda olduğu uzun vadeli amaçlardır (ÜRETEN, 1999, s.68).

Tablo:2

Üretim Fonksiyonu Tarafından Kullanılabilecek Rekabet Avantajları

Rekabet Avantajları	Bu Avantaja Sahip Olmak İçin Kullanılacak Yöntemler
Düşük üretim maliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> • Ürünlerin yeniden tasarımı • Yeni üretim teknolojisi • Üretim hacminin artırılması • Atıkların azaltılması • Stokların azaltılması
Ürünün hızlı teslimi	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek mamul stokları • Yüksek üretim
Ürün ve hizmetlerin müşteriye zamanında teslimi	<ul style="list-style-type: none"> • Teslim tarihlerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi • Üretim siparişlerinin atölyedeki gelişiminin izlenmesi • Daha etkin bilgi sistemlerinin kullanılması
Kalite	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim sürecinin denetlenmesi suretiyle müşterinin arzuladığı kalite düzeyinde üretim yapılmasının sağlanması
Esneklik *Çeşit esnekliği(başka ürün üretimine geçebilme yeteneği) *Miktar esnekliği(üretim hacmini değiştirebilme yeteneği)	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanılan üretim sürecinin değiştirilmesi • CAD/CAM kullanılması • Stok düzeylerinin düşürülmesi • Üretim kapasitesinin artırılması

Kaynak: ÜRETEN,1999, s.68

İşletmede üretim stratejisi geliştirme sürecinde işletmenin üretim bölümünün rekabet avantajlarının bilinmesi gerekir. Üretim fonksiyonu tarafından kullanılacak rekabet avantajları Tablo 2’de görülmektedir.

İşletmelerde temel stratejilerin uygulanmasında önemli olan üretim stratejisinin tüm unsurlarının birbirleriyle uyumunun yanı sıra, imalat stratejisi ile pazarlama stratejisi arasındaki uyumun da sağlanmasıdır. Standart ürünlerin, ürüne odaklı tesislerde stoğa odaklı üretilmesi şeklinde bir strateji belirlenmesi halinde pazarlama stratejisinin düşük fiyat, hızlı teslimler, yüksek kalite özellikleri üzerine kurulması gerekir. Öte yandan, siparişe göre tasarlanan ürünlerin sürece odaklı tesislerde sipariş üzerine üretilmesi şeklinde bir üretim sistemi yapısının, zamanında teslim, kalite ve esneklik özelliklerinin ön plana çıkaran bir pazarlama stratejisi ile bütünleştirilmesi gerekir. Japon üreticiler 1970 ve 1980’lerde standart ürünleri, ürüne odaklı süreçler kullanarak stokla üretme yoluna gitmişlerdir. Japon üreticileri seçmiş oldukları bu üretim sistem yapısını düşük fiyat, hızlı teslim ve yüksek kalite özelliklerine dayalı stratejisi ile tam uyum içinde olduğu görülmektedir. Oysa, bu yıllarda ABD ve Avrupa’daki işletmelerin birçoğu pazarlama stratejisine göre üretim fonksiyonu genel özellikte olup, herkes için genel nitelikli mal üretilmesi gerektirmekte ve üretim sisteminin yapısal unsurlarının göz önüne almaktadır. Başka bir deyişle bu üreticilerin pazarlama stratejileri, üretim fonksiyonunun temel sistem yapılarından birini uygulamasına imkan vermemiş ve birçok işletmenin Japon rakipleriyle maliyet ve kalite boyutlarında rekabet etmesini engellemiştir (ÜRETEN,1999, s.69).

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

İmalat stratejisi ve işletme performansı hakkında yazılmış sayısız makale ve çalışma vardır. Yapılan çalışmalarla, imalat stratejisi ve alt bileşenleri tanımlanmış ve bunların işletme performansına etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmalarda bulgular; çalışmanın yapıldığı ülke, çalışmanın yapıldığı yıl ve çalışmanın yapıldığı işletme türüne göre değişiklik göstermektedir. Bu bölümde, imalat stratejisi ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların bulgularını içeren literatür araştırması yapılmıştır. İlk olarak yıllara göre teorik çalışmalar, daha sonra ampirik çalışmalar özetlenmeye çalışılmıştır.

20. Teorik Çalışmalar

İmalat stratejisini ilk kez belirten SKINNER (1969) çalışmasında imalat stratejisi ile işletme stratejisi arasında ilişki olduğunu ortaya koymuş ve bu ilişkiyi açıklamıştır. O zamana kadar, işletme stratejisinin hazırlanmasında pazarlama ve finansman fonksiyonlarının stratejik öneme sahip olduğunu, ancak imalat fonksiyonunun öneminin yeterince anlaşılmadığını görmüştür. Skinner, imalat fonksiyonunu, işletme stratejisi içerisinde önemli bir silah olarak ortaya çıkarmış ve imalat stratejisinin işletme stratejisiyle bütünleştirilmesini sağlamıştır. Daha çok üretim, kısa hazırlık süreleri, üretimde çok hızlı değişiklik yapabilme ve pazarlamada rekabetin artması, imalat politikalarının belirlendiği zaman yerine getirilebileceği ve bu politikaların, şirketin amaçları ve rekabet stratejisi doğrultusunda oluştuğunu savunmuştur. Sonuç olarak imalat stratejisi dikkate alınarak oluşturulacak şirket stratejisi ile rekabette güçlü olunabileceğini ortaya koymuştur.

LEONG-WARD (1995) oluşturulan imalat stratejisinin, imalat şirketlerinin performanslarını arttırdığını ve geliştirdiğini kanıtlamaya çalışmıştır. Dünya standartlarında bir imalat şirketi olabilmek için; imalat yeteneğini yüksek düzeye çıkarabilmek, rekabette avantaj kazanma kabiliyetini kullanabilmek ve bu üstünlüğünü sürekli koruyup, geliştirebilmek gerektiğini ileri sürmüştür. Bu çalışmada, imalat stratejisi; planlama, yürütme, hareket modeli, imalat yeteneğinin portföyü, gelişim programları ve

performans ölçümü olmak üzere 6 aşamada tanımlanmaya çalışılmıştır. Bunları kısaca açıklamak gerekirse;

-*Planlama*; imalat amaçları, çalışma şekli ve şirketin genel organizasyonu arasındaki işbirliğini sağlayarak ortak bir imalat stratejisi oluşturmak;

-*Yürütme*; imalatçıların yeni üretim teknolojileri ve süreçleri oluşturmaları, üretimi tamamlamaları ve ileri düzeyde imalat yeteneğini kazanmaları;

-*Hareket modeli*; kapasite, yetenek, süreç teknolojisi, dikey entegrasyon, üretim planlama ve kontrol, kalite sistemleri, organizasyon ve yeni ürün geliştirme konularında alınan kararlara imalatçıların dikkat etmeleri,

-*İmalat yeteneğinin portföyü*; imalat fonksiyonunda sahip olunan rekabet gücünü yansıtır. Genel imalat yetenekleri; maliyet, kalite, dağıtım performansı, esneklik ve yeniliği içerir.

-*Gelişim programları*; firmaların imalat yeteneklerinin gelişimini tamamlamaları için program yapmalarıdır. Örneğin, toplam kalite yönetimi, grup teknolojisi, tam zamanında üretim gibi. Bu programların özelliği, çalışanların geniş katılımını içeren programlar olmalarıdır.

-*Performans ölçümü*; firmaların stratejik organizasyonel amaçlarına ulaşmaları bakımından performansları ölçülür.

VOSS (1995) tarafından yapılan çalışmada, şirketlerin imalat stratejilerini oluşturmada birçok problemle karşılaştıkları ve çeşitli çözüm yolları geliştirdikleri belirtilmiş ve tam zamanında üretim ile toplam kalite yönetimi bunlardan bazıları olarak tanımlanmıştır. Aynı çalışmada, imalatta rekabet ve strateji seçimi arasında açık bir ilişki olduğu; rekabet arttıkça, şirketlerin uygun stratejiler geliştirme yoluna gittikleri; bazen de aynı şartlar altındaki şirketlerin aynı stratejileri geliştirebildikleri ileri sürülmüştür. Bu nedenle de kolay kolay değiştirilemeyecek stratejilerden kaçınmak ve esnekliğe önem vermek gerektiği belirtilmiştir.

SWINK-WAY (1995) tarafından yapılan çalışmada son otuz yılı aşkın sürede imalat stratejisi ile ilgili yapılmış olan 31 tane makale incelenmiştir. Bu makalelerde; üstünlükler, alt yapı sistemleri ve strateji oluşturma gibi konular teorik olarak ele alınmıştır. İncelenen 31 makaleden hareketle, imalat stratejisi süreci ve içeriği hakkında bir takım önerilerde bulunulmuştur. Odaklanmak yerine esneklik; merkezileştirmek yerine yetki devri;

pazarlama yerine imalat bazlı strateji oluşturmak; formal gelişim süreci yerine organik, içgüdüsel gelişim süreci oluşturmak gerektiği ileri sürülmüştür.

WHITE (1996) geniş bir literatür taraması yaparak, rekabet stratejisi açısından imalat performans ölçülerini açıklamaya; performans ölçülerini sınıflandırmaya ve rekabet stratejisi ile ilişkili imalat performans ölçümü yapılırken hangi performans ölçülerinin kullanılabileceğini ortaya koymaya çalışmıştır. Literatürde ele alınan performans ölçüleri arasından, en çok kabul gören rekabet öncelikleri olarak kalite, maliyet, esneklik, dağıtım güvenilirliği ve hızı dikkate almıştır. Bunlar içersinden esneklik ve dağıtım güvenilirliğinin en önemli kriterler olduğu sonucuna varmıştır.

MILLS ve diğerleri (1998) çalışmalarında, bir organizasyondaki imalat stratejisinin nasıl oluştuğunu ortaya koymuşlardır. İmalat stratejilerini oluştururken yöneticiler, eski ve yeni politikalarını tanımlamak için firmalarının tarihlerini araştırmışlardır. Geçmişteki manzara; şirketin tutarlı bir strateji izlemesi, şirketin gücünün anlaşılması ve başarılı olmasında yöneticilere yardımcı olur. Geçmişte edinilen deneyimler önemlidir. Buna göre işletmenin dış çevresi ve çıkar grupları ile ilişkileri, geçmişteki rekabet öncelikleri ve müşterilerin gözündeki şirket imajının araştırılması sonucunda en uygun imalat stratejisi belirlenmelidir.

MOHANTY-DESHMUKH (1999) bugünün dinamik ve rekabetçi global dünyasında, imalat stratejisinin oluşturulmasında bilgi potansiyelinin gelişiminin, kullanımının ve sürekliliğinin sağlanmasının nasıl olacağını araştırmışlardır. Buradaki asıl amaç bilgi yönetimidir. Öğrenen organizasyonlarda ve organizasyonel öğrenme modelinde hangi imalat stratejisinin kullanılacağı önemli olduğu kadar ileri imalat teknolojilerinin seçimi de önemlidir. Öğrenen organizasyonlarda her aşamada toplam kaliteyi sağlamak, kendi bilgi ağlarını geliştirmek, lider olabilmek için çevrelerini iyi tanıyabilmek, vizyon sahibi olabilmek, vizyon ve gerçekler arasında iyi köprü kurmak gerektiğini belirtmişlerdir.

ROY-VEZINA (2001) çalışmalarında, şirketlerin gittikçe rekabet stratejilerinin esası olarak çevresel farklılaşmayı dikkate aldıklarını ileri sürmüşlerdir. Şirketler artık, müşterileri ve diğer çıkar gruplarını baz alarak stratejilerini belirleme yoluna gitmektedirler. ISO 14001 çevresel yönetim sisteminin standartları ve şirketlerle ilgili çevresel raporlar şirketlerin göz önünde bulundukları veriler olarak ifade edilmiştir.

OLHAGER ve diğerleri (2001) imalat firmalarında kapasite yönetimi konusunda teorik bir çalışma yapmışlardır. Kapasite yönetiminde maliyet, dağıtım hızı, güvenilirlik ve

esneklik gibi performans öncelikleri dikkate alınmalıdır. Çünkü, bu performans öncelikleri imalat stratejilerini oluşturduğundan, kapasite yönetimi ile de doğrudan ilişkilidir. İmalat stratejisinde kapasite, talep değişikliklerine göre dinamik olarak artıp azalabilen yapısal kararlar kategorisidir. İmalat stratejisi oluşturulurken mevcut ve olası talepler ile satışlar tespit edilmeli, kaynak planlanması yapılmalı ve bu üretim planını destekleyen kapasite belirlenmelidir.

DANGAYACH-DESHMUKH (2001a) imalat stratejisi ile ilgili bugüne kadar yapılmış çalışmaları analiz etmişlerdir. İmalat yeteneği, stratejik tercihler, en iyi uygulama, karşılaştırma, literatür araştırması ve performans ölçümü gibi içerikleri olan, 31 tanesi gazete, dergi ve uluslararası konferanslarda yayınlanan toplam 260 makale incelemişlerdir. Bu makaleleri kavramsal, betimsel ve deneysel olarak sınıflandırmışlardır. Vizyon, araştırma bazlı işlemler stratejisi, sektöre özgü imalat stratejisi, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde imalat stratejisi, yeşil imalat bağlamında imalat stratejisi, imalat stratejisi oluşumunun organizasyonel kültüre etkisi, bu makalelerde üzerinde durulan bazı konulardandır. Bu çalışmada, imalat stratejisini ve nasıl oluştuğunu tanımlamak, makalelerde izlenen yaklaşım ve metodolojiye göre imalat stratejisini sınıflandırmak, bu konularla ilgili ileride yapılacak çalışmalarda bir nevi ajanda görevi görerek ışık tutmak amaçlanmıştır. Yapılan bu geniş kapsamlı literatür araştırması aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir:

- En çok kabul gören rekabet öncelikleri; maliyet, kalite, dağıtım, esneklik ve yeniliktir.
- Stratejik seçenekler; insan kaynakları, teknoloji, bilgi teknolojisi, organizasyon, yönetim ve çevresel görünüş gibi yapısal özellikler ve üretim planlama ve kontrol, ürün tasarımı ve mühendisliktir.
- En iyi uygulamalar; İleri imalat teknolojileri (AMT), tam zamanında üretim (JIT) ve toplam kalite yönetimi (TQM), imalat kaynak planlama, en uygun üretim teknolojisi, esnek imalat sistemleri, grup teknolojisidir.

KABADAYI (2002) çalışmasında performans ölçüm sistemlerinin gelişimi, performans ölçütlerinin özellikleri, sınıflandırılması ve ayrıca sürekli iyileştirme ile performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Rekabetin artması ve globalleşme ile işletmelerin hayatlarını sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçlarını çok iyi

ölçmeleri ve aksaklıkları bulup gidermeleri gerekmektedir. Bu değerlendirmeyi yapmak için maliyet, kalite, imalat süreci ve lojistik konularını doğru, anlaşılabilir ve gerçekçi verilerle ortaya koyabilecek performans ölçütlerini kurmaları gerekmektedir. Performans ölçütleri, işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri saptar ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi vermektedir. Yapılan iyileştirmeler ve sağlanacak sürekli kontrol, işletmenin başarısında önemli bir paya sahip olacaktır. Bu amaca yönelik olarak performans ölçütleri gerekli güncel bilgileri sağlar ve iyileştirmenin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynar. İşletmenin stratejisiyle uygun yönetilmesi açısından performans ölçütleri doğru, zamanında anlaşılabilir ve güvenilir veri sağlarken, sürekli iyileştirme, işletmenin başarıya ulaşması için yönelimi ortaya koymaktadır. Bu nedenle performans ölçütlerine her zaman için gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

SONNTAG (2003) çalışmasında, teknolojik değişime adaptasyonda imalat stratejisinin rolünü araştırmıştır. Firmaların imalat stratejileri oluşturulurken, firmanın rekabette önceliklerini koruyarak teknolojik değişime ayak uydurmaları gerekir. Buradaki sorun, firmaların teknolojik değişime nasıl ayak uyduracakları ve bunu nasıl sürekli kılacakları ile ilgilidir. Teknoloji kullanıcılarının, tedarikçiler ve imalat yöneticileri esnek bir strateji izlemeleri ve birbirleriyle koordineli çalışmalarını gerektiğini ileri sürmüştür.

MCKAY (2003)'in çalışmasında, üretimde neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin yapıldığı ile ilgili olan üretimde kontrol uygulamaları araştırılmıştır. Üretim kontrolü, Verimli ve sonuç verici envanter kontrolü, kaynak kullanımı ve dağıtımın güvenilirliği için birçok metod ve uygulamalar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu metod ve uygulamalar, daha az zaman ve maliyetle müşteri tatminine ulaşılarak, yüksek performans sağlamaktadır.

20. Ampirik Çalışmalar

SWAMMIDASS-NEWELL (1987) çalışmalarında 35 Amerikalı imalatçı firmadan aldıkları veriler doğrultusunda çevrenin, üretim stratejisine ve işletme performansına etkisini araştırmışlardır. Çevrenin belirsizliği nedeniyle, doğru imalat stratejisini oluşturmada sıkıntı yaşandığı ve dolayısıyla işletme performansının olumsuz etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Belirsizlik nedeniyle stratejik kararlar almada imalat yöneticilerinin esnek stratejiler izlemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Çevresel belirsizliğe karşı imalatın esnek olması, imalat yöneticilerinin stratejik kararlarda rolünün artması, şirket performansının olumlu yönde etkilenmesine neden olacaktır.

HORTE ve diğeri (1991) İsviçre'deki imalat şirketlerinde imalat stratejisini araştırmışlardır. Bu araştırmayı stratejik yönetim, rekabet yolu, şimdiki durum ve gelecek için yapılan planlar dahilinde yürütmüşlerdir. Piyasaya yeni giren şirketlerin yaratabilecekleri güçlü etkilere karşı kendi konumlarının etkilenmemesi için güçlendirilmiş bir stratejik yönetim anlayışı benimsenmiştir. Stratejik yönetimi destekleyecek şekilde bir rekabet yapısı oluşturulmuştur. Burada dikkati çeken, güvenilirlik ve esnekliğin daha öne çıkan rekabet öncelikleri olmasıdır. Bunun yanı sıra bazı şirketlerde de düşük fiyatlı strateji göze çarpmıştır. Şirketlerin mevcut durumlarını değerlendirmede en kritik unsur kalifiye eleman ihtiyaçlarıdır. İşe alınacak elemanların yetiştirilmesi ve uyumunun sağlanması oldukça önemlidir. Bu sayede imalatta, yüksek kaliteli ürünler ve güvenilir dağıtım sağlamış olacak ve rekabette avantaj elde edilebilecektir.

FAWCETT-CLOSS (1993) Meksika ve Amerika'daki firmalarla yaptıkları çalışmalarında imalatın global yüzünü ortaya koymuşlardır. Ekonomik globalizasyon, bu yüzyılın en önemli ve en dinamik etkisini endüstriyel rekabet üzerinde göstermiştir. Ekonomik globalizasyondan kaynaklanan değişiklikler, endüstriyel pazarlar üzerinde büyük bir rekabet baskısı yaratmıştır. Bunun sonucunda da imalat, uluslar arası bir boyut kazanmıştır. Firmalar, artık yeni rekabet stratejileri geliştirmek durumunda kalmışlardır. Meydana gelen değişikliklerin en önemlilerinde bir tanesi de yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürünleri üretip, dağıtmak olmuştur. Bunu da sağlayabilmek için firmalar, maliyetlerin düşük olduğu ülkelerde üretimin büyük bir kısmını gerçekleştirip, diğer ülkelerde son şeklini vererek piyasaya sürme yoluna gitmektedirler. Burada üretilen ürünler dünya çapında kabul görmektedir ve imalatın global olduğunu kanıtlamaktadırlar. Artık, rekabet dünya çapında yapılmaya ve geliştirilen stratejiler de imalata yönelik olmaya başlamıştır. Firmalar, imalat stratejilerini geliştirirken, öncelikle kendi içinde, tam zamanında üretim veya toplam kalite yönetimi gibi imalat programlarını kullanmaları, daha sonra da stratejilerini oluşturmaları gerekir. Genelde, firmaların rekabet stratejileri müşteri ihtiyaçlarına dayanır ve global dünyada bu müşteriler sadece firmanın çevresindeki müşteriler değil, bütün ihtiyaç sahipleridir. İmalat stratejisini geliştirmenin asıl amacı global rekabette firmanın performansını artırmasını sağlamaktır.

MILLER-ROTH (1994) çalışmalarında imalat stratejisini ve gelişimini analiz etmişlerdir. 164 büyük ölçekli Amerikan imalat şirketinde yaptıkları araştırma sonucu, imalatta önemli rekabet önceliklerini tanımlamışlardır. İmalat stratejisi seçiminde kalite,

esneklik, dağıtım ve maliyetin kesinlikle dikkate alınması gereken rekabet öncelikleri olduklarını belirtmişler ve şirket stratejisinin de bu doğrultuda oluşturulması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Miller ve Roth bu çalışmada imalat stratejisi ve performans arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

FRY-STEEL (1994) imalat stratejisinin hizmet sektörüne uyarlanmasını araştırmışlardır. Hizmet sektöründe müşteri talebinin her zaman ön planda olduğu görülmüştür. Buradaki üretimde en önemli kriter esneklik olarak ortaya konulmuştur. Günümüz rekabet şartlarında düşük maliyetin gerekli olduğu, ancak bunun yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Hizmet sektöründe yüksek kaliteli ürünlerin, daha güvenilir dağıtımın ve hazırlık zamanının kısa olmasının en az düşük maliyet kadar önemli rekabet öncelikleri olduğu görülmüştür.

GELDERS ve diğerleri (1994) Belçika'daki imalat sektöründe imalat stratejileri, performans ölçüm sistemleri ve performans kriterleri ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. İmalat stratejisi, çoğu endüstride büyüyen bir paya sahiptir. İmalat stratejisiyle ilgilenilmesinin arka planında imalat performans ölçeklerinin rekabette çok önemli yere sahip olması yatmaktadır. Belçika'daki 60 imalat şirketinde yapılan araştırma ile imalatı öncelikli olarak etkileyen unsurlar hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Bütün şirketlerin genel olarak kaliteyi önemsedikleri, büyük bir çoğunluğunun ise kaliteyi stratejik silah olarak gördüğü anlaşılmıştır. Dağıtım güvenilirliği, dağıtım zamanı, hazırlık zamanı, ürün esnekliği, azaltılmış fire ve hasar ve yeni ürünler için pazarlama zamanı, kaliteden sonra gelen öncelikler olarak ortaya çıkmıştır.

CHIKAN-DEMETER (1995) çalışmalarında Macaristan'daki imalat endüstrisini incelemişlerdir. Son zamanlarda orta ve doğu Avrupa ülkelerinde meydana gelen ekonomik ve sosyal değişikliklerin, o ülkelerdeki imalat firmalarının üzerindeki etkileri oldukça fazladır. Bu makalenin amacı da, bu değişikliklerin Macar imalat endüstrisine etkilerini analiz etmektir. Macaristan'daki bu ekonomik ve sosyal değişiklikler ışığında imalat şirketlerine bakıldığında, bu şirketleri etkileyen 4 önemli faktörden bahsedilebilir. Bunlar; üretimde kötüye gitmek, mikro bazda yapısal değişiklikler, pazarda değişiklik ve belirsiz çevre koşullarıdır. Bu faktörlerin oluşmasını normal karşılamak gerekir. Çünkü rekabet yeteneği yok denecek kadar az olan firmalardan, bu hızlı değişime hemen ayak uydurmalarını beklemek çok zor olur. Fakat bugün, firmalar rekabet koşullarına eskisine oranla daha çok ayak uydurmuşlar, maliyet ve kalitenin önemini ve dağıtımın gerekliliğini

anlamışlardır. Dolayısıyla firmalar imalat stratejilerini oluştururken, yeni oluşan rekabet koşullarına göre karar vermektedirler.

NEWMAN-HANNA (1996) Amerika'daki 80 firmanın stratejik karar almada etkisi olan üst düzey yöneticileriyle yaptıkları çalışmalarında, imalat stratejisi ve çevresel yönetim arasındaki ilişkiyi incelemişleridir. İmalat stratejisini oluştururken ve geliştirirken, kirliliği önleme, atıkları denetim altına alma gibi çevresel meseleleri dikkate almak gerekmektedir. Burada önem arz eden konular üretilen ürünlerin ve kullanılan üretim sürecinin çevreye uyumu, çevre ile kurulan entegrasyonun maliyeti, bu konulara ayrılacak olan finansman olarak ortaya koyulmuştur. İmalat stratejisini oluştururken, çevre ile uyum içerisinde imalatın negatif etkisini minimize ederek strateji belirlenmeli ve piyasa takip edilmelidir.

BROWN (1998) 1992 ve 1996 yılları arasında otomobil, bilgisayar ve telekomünikasyon endüstrilerine yönelik bir çalışma yaparak, imalatta kalite performansını araştırmıştır. İmalatta çalışan personelin kalitesi, imalat yöneticilerinin tutumu ve imalat stratejisi, imalatta kalite performansını etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmışlardır. Müşteri ihtiyaçlarını iyi tahlil etmek, bunu imalata yansıtılabilmek, imalatta çalışan personeli bu doğrultuda yönlendirmek ve gerekli imalat stratejisini oluşturabilmek sonucunda imalatta kalite performansının sağlanacağını ileri sürmüştür.

ORR (1999) çalışmasında imalat stratejisinde kalitenin etkisini araştırmıştır. Avusturalya'daki şarap endüstrisinde 800 kadar üretici firmadan elde ettiği veriler sonucu, bu endüstrideki en önemli rekabet önceliğinin kalite olduğunu ortaya koymuştur. Dünya şarap ihracatına bakıldığında, Avusturalya'nın payının oldukça arttığı ve bu konudaki rekabette çok güçlü olduğu görülmektedir. Bunun en başta gelen nedeninin kaliteye verilen önem olduğu belirtilmiştir.

TRACEY ve diğerleri (1999) çalışmalarında ileri imalat teknolojisi kullanmanın ve imalat yöneticilerinin strateji oluşturmaya katılmasının rekabet yeteneğine ve sonuçta şirket performansına etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada şirketlerden genel müdür, imalat yöneticisi, ürün yöneticisi, bölüm şefi ve satın alma yöneticisi gibi unvanlarda 520 yöneticiye mail yoluyla anket uygulanmıştır. Bunlardan 50 tanesinden kullanılabilir yanıt alınmıştır. Firmaların rekabet yeteneğini temsil eden 4 faktör ortaya çıkmıştır; sunulan fiyat, ürün kalitesi, ürün yelpazesinin genişliği ve dağıtım yeteneği. Bu çalışma göstermiştir ki; ileri imalat teknolojisi ile rekabet önceliği arasında ve strateji

formülasyonuna imalat yöneticilerinin katılımı ile rekabet önceliği arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca rekabette önde olan firmaların pazar performansları ve müşteri memnuniyetleri de yüksektir.

WARD-DURAY (2000) çalışmalarında, Amerika’da metal eşya, elektrikli ev aletleri ve elektronik sektörlerindeki 150 veya daha fazla çalışanı olan işletmelerde çevresel etkiler altında imalat stratejisini incelemiştir. Ürün yöneticileri, pazarlama yöneticileri ve imalat yöneticileri ile çalışma yapılmış ve 101 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Bu çalışma sonucunda; çevre, imalat stratejisi ve işletme performansı arasında bağlantı olduğu ve bu bağlantının doğru kullanılması durumunda firmaları yüksek performansa götürdüğü ortaya çıkmıştır. Şöyle ki; çevresel dinamizm, rekabette farklılaşmayı gerektirir. Bu da imalat stratejisi bileşenlerinden maliyet, kalite, dağıtım ve esnekliği etkiler. Bu stratejiler de işletme performansını etkilediklerinden, başarılı oluşturulan imalat stratejisi işletme performansını artırmaktadır.

KOTHA-SWAMIDASS (2000) çalışmalarında 160 Amerikan firmasını analiz ederek, strateji, ileri imalat teknolojisi ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışmada ileri imalat teknolojisi çok boyutlu olarak ele alınmıştır ve ileri imalat teknolojisinin 4 temel boyutu olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; karşılıklı bilgi değişimi ve planlanan teknoloji, tasarlanmış üretim teknolojisi, düşük hacimli esnek otomasyon teknolojisi ve yüksek hacimli otomasyon teknolojisi. Bu çalışmada, strateji ve ileri imalat teknolojisi kullanımı arasındaki uygunluğun şirketleri yüksek performansa götürdüğü ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan sadece esneklik veya maliyet liderliği stratejileri tercih edilirse yüksek kârlılık ve büyümenin gerçekleşmeyeceği, ileri imalat teknolojisinin de kullanılmasıyla başarı sağlanabileceği ortaya konulmuştur.

GILGEOUS (2001) İngiltere’de 100’den fazla çalışanı olan mekanik mal, elektrikli aletler ve motorlu taşıtlar üretimi yapan sektörlerde yaptığı çalışmada, imalat stratejisini incelemiştir. Yapılan bu çalışmanın sonucunda, yüksek performansa sahip firmaların stratejik yönetimlerinde, imalat yöneticilerinin de etkili olduğu, imalat ve diğer fonksiyonlar arasında koordinasyon sağlandığı, üst düzey yönetimden imalata doğru bir imalat stratejisi formülasyonu oluşturulduğu ortaya çıkmıştır.

AVELLA ve diğerleri (2001) İspanya’daki 200’den fazla çalışanı olan büyük ölçekli imalat şirketlerine yaptıkları çalışmalarında, rekabette başarı ya da işletme performansı ile imalat stratejisi arasındaki bir ilişki olup olmadığını analiz etmişlerdir. Rekabet öncelikleri

olarak maliyet, esneklik, kalite ve dağıtım dikkate alınmıştır. Çalışmaya konu olan İspanyol firmaları, öncelikle kendi işletme performanslarına göre sınıflandırılmışlardır. Performansları yüksek, orta ve düşük olan şirketlerin imalat stratejileri arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buradan da en iyi performans için hangi imalat stratejisinin gerekli olduğunu kesin olarak tanımlamanın mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç olarak, yapılan bu çalışma ışığında imalat stratejisi ve işletme performansı arasında açık bir ilişkiyi tanımlamak mümkün görünmemektedir. Sonuçta, İspanya'daki endüstriyel firmaların analizi sonucu, imalat stratejisinin, işletmenin performansını açıklayıcı bir unsur olarak görülemeyeceği ortaya çıkmıştır.

RHO ve diğerleri (2001) çalışmalarında daha iyi işletme performansına ulaşmada imalat stratejisinin etkisini araştırmışlardır. Farklı rekabet çevreleri ve farklı imalat yetenekleri olan Amerika, Kore ve Japonya'daki sanayici firmalardan alınan verilerle bu çalışma yapılmıştır. Rekabet önceliği olarak, maliyet, kalite, esneklik, dağıtım ve müşteri servisinin ele alındığı çalışma sonucunda, Amerika ve Kore'de esneklik, kalite ve maliyetin işletme performansına etkisinin daha çok olduğu görülürken Japonya'da ise böyle bir ayrıma rastlanmamıştır.

DANGAYACH-DESHMUKH (2001b) Hindistan'daki otomobil şirketlerinin kapsamlı bir araştırmasını yapmışlardır. Bu şirketlerin imalat stratejisini analiz etmişlerdir. Yapılan analizler sonucu, bu şirketleri dört stratejik imalat grubunda sınıflandırmışlardır; tepkici girişkenler, tarafsız girişkenler, aktif girişkenler, proaktif girişkenler.

- Tepkici girişkenler; rekabet yeteneklerinin gelişmesine çok fazla önem vermeyen, rekabette liderlik yerine başarılı rekabet önceliklerini kullanmaya çalışan şirketlerdir.

- Tarafsız girişkenler; ürün güvenilirliği ve ürün dayanıklılığına önem verirler. Bu grup şirketler imalat fonksiyonunu, pazarlama stratejisi kadar geliştirirler.

- Aktif girişkenler; güvenilir dağıtım, ürün güvenilirliği ve ürün dayanıklılığı en önemli üç rekabet önceliğidir. Düşük maliyet en az tercih edilen rekabet önceliğidir.

- Proaktif girişkenler; uyumlaştırılmış kalite, ürün güvenilirliği ve ürün performansı gibi rekabet önceliklerine son derece önem verirler.

DANGAYACH-DESHMUKH (2001c) Hindistan'daki otomobil, elektronik ve makine imalat sektörlerindeki toplam 103 firmada, imalat stratejisini incelemiştir. Bu

çalışmada, Hindistan'daki birçok şirketin imalat stratejisinin, maliyete, süreç kalitesine ve zamanında ürün dağıtımına dayandığı ortaya çıkmıştır. Hindistan şirketleri, diğer ülke şirketlerine göre esnekliğe daha az önem vermektedirler. Kalite onlar için en önemli kriterdir. Rekabet avantajının aşağıda özetlenen belli başlı değişikliklerle sağlanabileceği ileri sürülmüştür:

- firma stratejileri ve ortak stratejilere karşılık vermek,
- zayıflıkları ve güçlü yanları görmek,
- çevresel değişikliklere uymak,
- rekabet üstünlüğü sağlamak,
- güçlü imalat fonksiyonuna sahip olmak,

DANGAYACH-DESHMUKH (2001d) çalışmalarında Hindistan'da seri üretim yapan şirketlerinin imalat stratejilerini incelemiştir. Bu çalışma ortaya koymuştur ki; seri üretim yapan firmalarda uygunluk kalitesi, ürün dayanıklılığı, ürün güvenilirliği ve güvenilir dağıtım en çok kabul gören rekabet öncelikleridir.

Piyasada rekabet koşullarına göre strateji oluşturabilmek için, imalattaki güçlü ve zayıf yanların iyi tahlil edilmesi şarttır. Bugünün sert rekabet koşullarında en iyi performansı yakalayabilmek ve başarılı olabilmek için işletme stratejisi içinde imalat stratejisinin çok iyi oluşturulması gerekir. Hindistan'daki imalat firmaları gittikçe imalat stratejilerini müşterilerin ihtiyaçlarını esas alarak oluşturmaya başlamışlardır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılarken de kaliteye çok önem verilmektedir.

Bu çalışmanın en çok dikkati çeken bulgusu, Hindistan'daki seri üretim yapan şirketlerin yönetim eğitimi, müşteri ilişkileri, toplam kalite yönetimi gibi ileri yönetim sistemlerine oldukça büyük kaynak ayırmasıdır. Bu tür gelişim aktivitelerinin firmalara, rekabette avantaj sağlayacağı düşünülmektedir.

OLHAGER-RUDBERG (2003) elektronik sektöründeki İsveçli imalat şirketlerinin, imalat stratejilerini incelemiştir. İleri teknoloji ile üretimin, imalat planlama ve kontrol sistemini etkilediği, iletişimde yeni yollar ortaya çıkardığı, satıcılar ve alıcılar arasındaki karşılıklı bilgi alış verişini kolaylaştırdığı görülmüştür. Bu şirketlerde dağıtım hızına ve güvenilirliğe önem verildiği, dolayısıyla kalite, fiyat ve esnekliğin daha sonra gelen imalat stratejisi faktörleri olduğu anlaşılmıştır.

CONRADSEN-LYSTLUND (2001) çalışmalarında 200 civarındaki Danimarka'lı imalat şirketi verilerinden yararlanarak imalatın gelecekteki durumunu araştırmışlardır. Sürekli değişen ve gelişen müşteri isteklerinden dolayı gelecekteki yoğun rekabet ortamında, şirketler var olabilmelerini, esnek olabilmeleriyle, yenilikleri takip etmenin ötesinde öncü olabilmeleriyle ve teknolojilerindeki değişim ve gelişimle sağlayabileceklerini göstermişlerdir.

AMOAKO GYAMPAH (2003) Çin'deki 78 imalat firmasına yaptığı çalışmada, imalat stratejisi araştırmıştır. Çevresel faktörler ve imalat stratejisi tercihleri, bu çalışmanın iki ana temasıdır. İşgücü kullanılabilirliği, sert pazar koşulları ve dinamizm gibi Çin'de sıklıkla karşılaşılan çevresel faktörleri, sürekli yenilik ve düşük maliyetli stratejilerle birleştiren Çin'li imalat firmaları ihracatta oldukça başarılı olmuşlardır. Hatta bu başarıları, dünya piyasalarında Çin firmalarının düşman olarak görülmelerine neden olmuştur.

DEMETER (2003) çalışmasında 23 ülkeden makine endüstrisi dalındaki 700'den çok şirketin verilerini kullanarak; imalat stratejisinin, şirketlerin rekabetteki düzeylerine etkisini araştırmak için uluslararası bir çalışma yapmıştır. Araştırmada; işletme özellikleri ve stratejileri, yetenekleri, üretim süreçleri ve teknolojileri, kapasite planlamaları, organizasyonları, üretim planlama ve kontrol sistemleri, kalite, üretim geliştirme, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler gibi üretim stratejisinin çeşitli kısımları, üretim programları, üretim performansları ve gelecekle ilgili planları üretim yöneticilerinden yararlanılarak incelenmiştir. Şirketlerin performanslarını belirlemede fiyattan daha ziyade kalite, ürün geliştirme, zaman faktörü gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla imalat stratejisi ile şirketlerin rekabet düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir.

SOUSA (2003) rekabetin yoğun olduğu endüstrilerden biri olan elektronik endüstrisinde, müşteri odaklı imalat yönetimi uygulamalarını araştırmıştır. Müşteri ihtiyaçları ile imalat stratejisi arasındaki ilişkiye işaret ederek, piyasada tutunabilen ürünlerin en önemli özelliklerinin müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeleri olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda pazarlama ve üretim stratejisi arasındaki ayrılığı ortadan kaldırmak gerekmektedir. İmalat yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını tespit etmekle başladığına göre, pazarlama ile imalat stratejisi birbiri ile uyum içerisinde olmalıdır. Müşteri ihtiyaçlarını tespit etme kısmında pazarlamanın görevi başlar ve imalat stratejisi bu doğrultuda oluşturulur. İmalat yönetiminin başarısı, şirket performansının da göstergesidir.

LI-HAMBLIN (2003) çalışmalarında, son 20 yılda İngiltere'deki makine, tekstil, küçük el aletleri ve elektronik sektöründeki imalat şirketlerinin imalat performanslarını incelemiştir. Bu dört sektördeki şirketlerin imalat performansları için teknoloji kullanımı, toplam faktör verimliliği, kalite ve maliyetlerdeki indirimin vazgeçilmez öncelikler olduğu ortaya koyulmuştur. Bunun yanı sıra tekstil ve elektronik sektörlerinde esnekliğin öne çıkan performans kriteri olduğu; yenilik ve kalitenin makine sektöründe daha çok dikkate alındığı; küçük el aletleri sektöründe ise öne çıkan performans kriterlerinin yenilik, kalite ve esneklik olduğunu ortaya koyulmuştur.

AYTEKİN ve diğerleri (2003) çalışmalarında, imalat stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkileri anket tekniği ile topladıkları verilere regresyon analizi yaparak incelemiştir. Bir başka deyişle, hangi imalat stratejisinin, şirketleri yüksek performansa götüreceğini bulmaya çalışmışlardır. Bu bağlamda ele alınan imalat stratejisinin bileşenleri kalite, maliyet, esneklik ve teslimat hızı olmuştur. Türkiye'nin en önemli sanayi merkezlerinden birisi olan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde yerleşik 190 işletmeden elde edilen veriler çerçevesinde analiz sonucunda esneklik ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İmalat stratejisi olarak esnekliğin kullanımı işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

EREN ve diğerleri (2005) çalışmalarında, temel fonksiyonel yetenekler olan üretim ve pazarlama ile işletme performans boyutları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Orta Karadeniz Bölgesi'nde bulunan Çorum, Amasya ve Tokat illerinde imalat sanayinde faaliyet gösteren 221 firmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda temel fonksiyonel yetenekler olan üretim ve pazarlamanın firma performans boyutlarına etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik ve finansal performans arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmuştur. Üretim yeteneğinin diğer değişkeni olan kalite ile finansal performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlar göstermektedir ki esneklik, yenilik yapmak isteyen işletmeler için üretim yeteneği olarak kabul edilmektedir. Diğer bir anlamda esneklik, yenilik performansını yükseltici bir üretim yeteneği olarak görülmektedir. Aynı zamanda esneklik finansal performansı da etkilemektedir. Çünkü üretimde esnek olan ve pazarın isteklerine uyum sağlayabilen bir işletmenin genel olarak ürünlerinin satış potansiyeli de yükselerek finansal açıdan güçlenmesi sağlanacaktır. Yine araştırma sonuçlarına göre pazarlama yeteneğinin pazar araştırması, fiyat ile yenilik

performansı arasında anlamlı ilişkiler çıkarmıştır. İşletmeler, pazarlama araştırması yapmayı ve pazara uygun bir fiyat belirlemeyi bir pazarlama yeteneği olarak kabul etmektedirler. İşletmeler bu yetenekleri, yapacakları yeniliğin yüksek bir performans sağlaması için de gerekli görmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İMALAT STRATEJİSİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ UYGULAMASI

30. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmeler mevcut pazar paylarını koruyabilmek ve artırabilmek için değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Her alanda olduğu gibi işletme performansını geliştirme alanındaki hızlı değişimler, yöneticilerin yeni teknikleri kısa sürede öğrenip çalışanlarına uygulatma çabalarını ortaya çıkarmıştır. İşletmeler, ürün veya hizmetlerinin kalite, müşteri isteklerine uygunluk, maliyet, zamanında teslim gibi performans kriterlerini istenilen düzeyde tutmak durumundadırlar. Örneğin; ürün/hizmet kalitesi, önceleri üretici firmaların belirlediği standartlarda sunulurken, aynı mal ve hizmeti sunabilen firma sayısının artışı ve pazar payının azalışı ile firmalar ayakta kalabilmek ve pazar paylarını genişletebilmek için müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemeye ve ona göre üretim yapmaya başlamışlardır.

Artan rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen işletmelerin kalite, maliyet, hız ve esneklik gibi performans kriterlerini istenilen düzeyde tutmaları için, rekabet avantajı sağlayacak imalat stratejilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü imalat stratejisinin yapısında, imalat performansında belirleyici rol oynayan, işletmeye özgü rekabet öncelikleri yer aldığından, başarılı bir şekilde oluşturulan imalat stratejisi, imalat performansının artmasına neden olur. İmalat performansı artan işletmelerin, işletme performansı da artacağından, işletmeler imalat performansını ne kadar artırıcı tedbirler alırsa, bunun etkileri de işletme performansında o düzeyde görülecektir.

Tekstil sektörü ülkemizde "değer zinciri" diyebileceğimiz bir şekilde, hammaddeden nihai tüketim aşamasına kadar olan tüm basamakları oluşturmuştur. Bu nedenle de bu zincirin halkalarında meydana gelebilecek olumsuz bir gelişme diğer sektörleri de olumsuz yönde etkileyecektir. Nitekim sektörde çalışan personel sayısının doğrudan 2 milyon olduğu halde dolaylı olarak sektörle ilgili diğer alt sektörlerde çalışanlarla beraber bu sayının 6 milyona yaklaştığı bilinmektedir. Ülkemiz için son derece önemli olan,

ülkemizin sanayileşmesinde ve dışa açılmamızda büyük görevler yüklenmiş olan tekstil sektörünün 4-5 yıllık daralmadan çıkarak küreselleşen dünyamızda görevini başarıyla sürdürmesi hepimizin yararına olacaktır(ATILGAN, 2001, s.2). Söz konusu bilgiler ışığında araştırmanın amacı; tekstil sektöründe işletme performansına etki eden imalat stratejilerini (esneklik, kalite, maliyet, teslimat hızı) tespit etmektir. Dolayısıyla bu çalışma, işletmelerin rekabet ortamında etkin olabilmeleri için, kullanabilecekleri stratejilerin tespiti açısından önem arz etmektedir.

31. Araştırmanın Metodolojisi

Burada, araştırmaya konu olan ana kütlenin belirlenmesi, örneklem seçimi, veri toplama araç ve yöntemleri, anket sorularının hazırlanması ve test edilmesi, elde edilen verilerin analiz edilip yorumlanmasında kullanılan yöntemler, araştırmanın güvenilirliği ve araştırmada esas alınan hipotezler üzerinde durulmaktadır.

310. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmaya konu olan ana kütle, İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre 2004 yılında Türkiye'deki ilk 500 imalatçı firma içerisinde yer alan tekstil sektöründeki 70 firma oluşturmuştur. Sonuçta 31 firmadan cevap alınmıştır. Bu oran da, yapılan literatür araştırmasına göre kabul edilebilir bir geri dönüşüm oranına (%44) işaret etmektedir.

3.1.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Firmalara e-mail, posta, faks yolu ile ulaşılmış olup, bir kısmı ile de telefonda görüşülerek veri ve bilgiler toplanmıştır. 6 ay boyunca yapılan yoğun çalışmalar sonucunda, istenilen verilere ulaşılmıştır.

312. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi

Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk bölüm, firmayı tanıttıcı bilgiler içeren üç sorudan oluşmaktadır. İkinci kısım, tekstil sektöründeki imalatçı firmalarda, hangi imalat stratejisinin önemli olduğunu ölçmek için alınan cevaplara dayanmaktadır. Üçüncü kısım ise pazar payının, tekstil sektöründeki imalatçı firmalar için işletme performans ölçüsü olarak önem derecesini ortaya koymaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde yer alan toplam 17 kritere ilişkin cevaplayıcı görüşler 5'li Likert ölçeğine(1-önemsiz, 2-az önemli, 3-önemli, 4-oldukça önemli, 5-çok önemli) göre alınmıştır.

313. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 for Windows paket programı kullanılarak faktör analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak yapılan faktör analiziyle işletme performansına etki eden faktörler belirlenmiş, daha sonra regresyon analizi yardımıyla işletme performansına hangi faktörlerin daha çok etki ettiği tespit edilmiştir.

314. Araştırmada Esas Alınan Hipotezler

H₁: Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden maliyet ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

H₂: Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden kalite ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

H₃: Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden teslimat hızı ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

H₄: Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden esneklik ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

32. Araştırma Bulgularının Analizi ve Yorumlanması

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya konu olan tekstil sektöründeki imalatçı firmalar ile ilgili tanımlayıcı veriler analiz edilmiştir. Daha sonra da en önemli imalat stratejileri sıralanmış ve bu sıralama ile ilgili analiz ve yorumlamalara yer verilmiştir.

320. Tekstil Sektöründeki İmalatçı Firmalar ile İlgili Tanımlayıcı Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

-Çalışanların Sayısı

Araştırmaya konu olan şirketlerdeki çalışanların sayısı Tablo 3’de görülmektedir. Buna göre tekstil sektöründeki imalatçı firmaların büyük çoğunluğu 250’den çok kişiye istihdam sağlayan büyük ölçekli firmalardır.

Tablo:3**Çalışanların Sayısı**

	Adet	%
<50	0	0
50-150	1	3,2
150-250	1	3,2
>250	29	93,6
Toplam	31	100

-Firmanın Sermaye Yapısı

Araştırmaya konu olan şirketlerin sermaye yapıları Tablo 4’de gösterilmiştir. Buna göre tekstil sektöründeki imalatçı firmaların büyük çoğunluğunun ulusal sermaye yapısına sahiptir.

Tablo: 4**Firmaların Sermaye Yapısı**

	Adet	%
Ulusal	30	96,7
Kısmen Yabancı	1	3,3
Tamamen Yabancı	0	0
Toplam	31	100

321. İmalat Stratejisinin İşletme Performansına Etkisinin Tekstil Sektöründe Belirlenmesine Yönelik Araştırma Sonuçları

3210. Faktör Analizi

Araştırma kapsamında ölçeklendirilen 16 değişken faktör analizine tabii tutulmuştur. Faktör analizi veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan bir çok değişkenli istatistiksel analiz türüdür. Amaç esas olarak değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Bu sonuçlara göre (Tablo 5), imalat stratejisine etki eden 4 faktör maliyet, kalite, teslimat hızı ve esneklik olarak belirlenmiştir. Tüm değişkenlerin faktör yükleri tatminkar seviyede olup açıkladıkları toplam varyans % 84’e yakındır. Öte yandan, faktör analizi yapılırken Temel Bileşenler Analizi yapılmış ve Varimax Rotasyon Yöntemi kullanılmıştır.

Tablo: 5
Faktör Analizi Sonuçları

	<i>Maliyet</i>	<i>Kalite</i>	<i>Teslimat hızı</i>	<i>Esneklik</i>
Kapasite kullanım oranının artırılması	,929			
Genel giderlerin azaltılması	,912			
Ekipmanlardan yararlanma oranı	,714			
Üretim maliyetlerinin azaltılması	,663			
Malzeme maliyetlerinin azaltılması	,659			
Ürün performans ve güvenilirliği		,905		
Hatalı ürün ve parça sayısı		,888		
Müşteri şikayetleri		,884		
ISO kalite yönetim sistemi		,519		
Teslimatın zamanında yapılabilmesi			,852	
Teslimat hızının artırılması			,848	
Teslimatın söz verildiği şekilde yapılabilmesi			,809	
Atölyedeki işlerin önceliklerini (sıralarını) değiştirebilme				,833
Atölyedeki işlerin makinelere dağıtımlarını değiştirebilme				,792
Yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması				,778
Yeni ürün geliştirme sıklığının artırılması				,696

Araştırmada kullanılan anket soruları arası analizler ile imalat stratejisi ve işletme genel performansı ölçeklerinin iç uyumu(güvenilirliği) kontrol edilmiştir. Tablo 6'da gösterilen Cronbach alfa katsayılarının hepsi de %80 kabul edilebilir seviyededir. Tablo 6'da görüldüğü üzere faktörler korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo:6
Faktörler Arası Korelasyonlar

<i>Değişkenler</i>	<i>Alpha</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Maliyet	0,890	1,000			
Kalite	0,870	,198*	1,000		
Teslimat Hızı	0,897	-,357*	,124*	1,000	
Esneklik	0,864	-,087*	-,230*	-,082*	1,000

*0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

3.2.1.1. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon modeli kurulurken bağımsız değişkenler olarak faktör analizi sonucu her bir faktör için elde edilen faktör puanlar kullanılmıştır. Bağımlı değişken olarak ise işletme performans ölçütü olarak kullanım derecesine göre pazar payının artışı alınmıştır. Tablo 7’de işletme performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki “F” değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model anlamlıdır. “R²” değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne derece tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R² değeri 0,51 olarak bulunmuştur. Bu değer yapılan literatür araştırmasına göre yeterli görülmektedir. Buna göre işletme performansındaki değişimin modeldeki bağımsız değişkenler tarafından ancak % 51’i açıklanabilmektedir. Bunun nedeni, performans gibi çok genel bir kavramın yalnızca imalat stratejileri ile açıklanıyor olmasından kaynaklanabilir. Çünkü işletme performansına, pazarlama, finansman ve çevre faktörleri gibi birçok faktör etki edebilmektedir.

Tablo 7’de görüldüğü üzere; modeldeki bağımsız değişkenlerden maliyet stratejisi ile işletme performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,10$) bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda Hipotez 1 kabul edilmiştir. Modeldeki diğer bağımsız değişkenlerden esneklik stratejisi ile işletme performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,10$) bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda Hipotez 4 kabul edilmiştir. Fakat diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı ($p > 0,10$) için H₂ ve H₃ reddedilmiştir.

Tablo:7

Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı	Anlamlılık
Maliyet	,626	,000
Kalite	-,036	,797
Teslimat hızı	-,185	,199
Esneklik	,288	,050

R² : 0.51 F: 6,506 p: 0,001

3.2.2. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Araştırmanın metodolojisi bölümünde oluşturulan hipotezler, elde edilen bulgular sonucu değerlendirildiğinde, bir kısmının geçerliliğe sahip olduğu görülürken, bir kısmının da geçerli olmadığı görülmüştür. Oluşturulan hipotezlerin yapılan analizler sonucu elde edilen kabul/red durumları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo:8

Hipotez Sonuçları

<i>Hipotez</i>	<i>Sonuç</i>
H ₁ : Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden maliyet ile işletme performansı arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₂ : Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden kalite ile işletme performansı arasında ilişki vardır.	Red
H ₃ : Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden teslimat hızı ile işletme performansı arasında ilişki vardır.	Red
H ₄ : Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden esneklik ile işletme performansı arasında ilişki vardır.	Kabul

Çalışmanın hipotezleri ve amaçları doğrultusunda tespit edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi “Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden maliyet ile işletme performansı arasında ilişki vardır” şeklindedir. Bu hipotez araştırma sonucunda kabul edilmiştir. Öyle ki, maliyet stratejisi ne kadar iyi belirlenmişse işletme performansı da o kadar iyi olacaktır. Bu hipotez, tekstil sektöründe, maliyet stratejisi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu düşüncesi ile hazırlanmış ve kabul edilmiştir. Yapılan analizler sonucu maliyet ile işletme performansı arasında bir ilişkinin olması sonucu literatürle de uyumludur. FAWCETT-CLOSS (1993) Meksika ve Amerika’daki yaptıkları çalışmalarında firmaların, maliyetlerin düşük olduğu ülkelerde üretimin büyük bir kısmını gerçekleştirip, diğer ülkelerde son şeklini vererek piyasaya sürme yoluna giderek yüksek performansa ulaştıkları sonucuna varmışlardır. MILLER-ROTH (1994) 164 büyük ölçekli Amerikan imalat şirketinde yaptıkları araştırmada maliyetin, kesinlikle dikkate alınması gereken rekabet öncelikleri arasında olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmanın ikinci hipotezi “Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden kalite ile işletme performansı arasında ilişki vardır” şeklindedir. Bu hipotez araştırma sonucunda red

edilmiştir. Tekstil sektöründe kalite stratejisi ile işletme performansı arasında ilişki olduğu beklentisine rağmen bir ilişki gözlenememiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi “Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden teslimat hızı ile işletme performansı arasında ilişki vardır” şeklindedir. Tekstil sektöründe teslimat hızı stratejisi ile işletme performansı arasında ilişki olduğu düşüncesiyle oluşturulmasına rağmen bu hipotez reddedilmiş ve bir ilişki gözlenememiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi “Tekstil sektöründe, imalat stratejilerinden esneklik ile işletme performansı arasında ilişki vardır” şeklindedir. Bu hipotez araştırma sonucunda kabul edilmiştir. Öyle ki, esneklik stratejisi ne kadar iyi belirlenmişse işletme performansı da o kadar iyi olacaktır. Bu hipotez, tekstil sektöründe, esneklik stratejisi ile işletme performansı arasında ilişki olduğu düşüncesi ile hazırlanmış ve kabul edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda esneklik ile işletme performansı arasında ilişkinin olması kayda değer olup literatürdeki çalışmalarla da uyumludur. LI-HAMBLIN (2003) son 20 yılda İngiltere’deki makine, tekstil, küçük el aletleri ve elektronik sektöründeki imalat şirketlerinde yaptıkları çalışmalarında tekstil ve elektronik sektörlerinde esnekliğin öne çıkan performans kriteri olduğu ortaya koymuşlardır. Aynı şekilde AYTEKİN ve diğerleri (2003) Türkiye’nin en önemli sanayi merkezlerinden birisi olan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi’nde yerleşik 190 işletmeden elde ettikleri veriler çerçevesindeki analizleri sonucunda esneklik ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarmışlardır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

İmalat stratejisini, işletme amaçlarına ulaşmak için imalat performansının bir rekabet silahı olarak etkin kullanımı şeklinde tanımlayabiliriz. Geniş anlamda imalat stratejisi, işletmenin uzun dönemli rekabetçi stratejisini destekleyecek şekilde, üretim kaynaklarının kullanımına ilişkin genel politika ve planlardır. Bu nedenle imalat stratejisi, işletme amaçları ve işletme stratejileri esas alınarak oluşturulur. Bir imalat şirketi için imalat işlevi, şirketin rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Bu itibarla, uygun bir imalat stratejisi oluşturabilmek, şirketin uzun vadeli rekabet edebilirliği açısından büyük bir önem taşır.

Yapılan bu çalışmada Türkiye'deki ilk 500 imalatçı firma içersinden tekstil sektöründe imalat stratejisinin işletme performansına etkisi incelenmiştir. Bu amaçla firmalara posta, faks, e-mail ve telefonla ulaşılarak veriler toplanmıştır. İlk olarak yapılan faktör analiziyle imalat stratejisine etki eden faktörler belirlenmiş, daha sonra regresyon analizi yardımıyla işletme performansına hangi faktörün daha çok etki ettiği tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda esneklik ile işletme performansı arasında ilişkinin olması kayda değer olup literatürdeki çalışmalarla da uyumludur. LI-HAMBLIN (2003) de İngiltere'de tekstil ve elektrik sektörlerinde yaptıkları çalışmada esnekliğin işletme performansına etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Buna benzer olarak AYTEKİN ve diğerleri (2003) Türkiye'nin en önemli sanayi merkezlerinden birisi olan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde 190 işletmeden elde ettikleri veriler çerçevesinde esneklik ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Araştırmada esneklik ile işletme performansı arasında 0,10 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı, yüksek performansa ya da büyük pazar payına sahip işletmeler imalat stratejisi olarak, esnek strateji izlemektedirler. Farklı taleplerini karşılayabilen (yeni ürün, özel sipariş, farklı miktardaki taleplere cevap verebilme, v.b.) işletmeler müşteri memnuniyetini temin etmiş olacağından, işletme performansları da artmış olacaktır.

Günümüz işletmelerinin, tüketici ihtiyaçlarındaki değişime bağlı olarak talepteki dalgalanmaları karşılayabilmeleri ve global rekabete uyum sağlayabilmeleri için esnek bir

yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmenin bir yolu, imalatta esnekliğe önem vermektir. İmalatta esnekliğe sahip olmanın en önemli yolu esnek üretim sistemine sahip olmaktır. Bu bakımdan, işletmelerin rekabet gücünün artması, ayakta kalabilmeleri, verimliliğin yükseltilmesi ve üretim miktarının artırılması için esnek üretim sistemlerini bünyelerinde kurmaları gerekir. Ancak bu sistemlerin işletmede kurulabilmeleri için bazı ön koşullar vardır. Bunlardan en önemlisi yönetimin desteğidir. Bir kurumda stratejik kapsamda yapılan tüm değişim ve dönüşüm çabalarında yönetimin desteği ve rolü belirleyici niteliktedir. Esneklik stratejisini uygulamak isteyen bir işletme, eğitim programlarına önem vermelidir. Çünkü personelin kalitesinin yüksek olması esnekliği ve kaliteyi dolayısı ile maliyeti ve teslimatı olumlu olarak etkileyecektir.

Bir işletmenin rekabet gücü, işletmenin müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmelerinin sürekliliğini sağlayabilme yeteneğidir. Bir işletme için rekabetin temel boyutu maliyetleri düşürmektir. Yapılan analizler sonucu maliyet ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olması sonucu literatürle de uyumludur. CHIKAN-DEMETER (1995) Macaristan'daki imalat sektöründe yaptıkları çalışmada maliyet stratejisinin önemini vurgulamışlardır. AMOAKO GYAMPAH (2003) Çin'deki 78 imalat firmasına yaptığı çalışmada, işgücü kullanılabilirliği, sert pazar koşulları ve dinamizm gibi Çin'de sıklıkla karşılaşılan çevresel faktörleri, sürekli yenilik ve düşük maliyetli stratejilerle birleştiren Çin'li imalat firmaların, ihracatta oldukça başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Günümüzde Türkiye'de düşük maliyetle pazarın büyük bir bölümünü ele geçiren Çin malları ile rekabet edebilmek için düşük maliyet çok önemli bir strateji haline gelmiştir.

DANGAYACH-DESHMUKH (2001) Hindistan'daki otomobil şirketlerinde yaptıkları araştırmada kalite ile şirket performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmasına rağmen, araştırma kapsamında böyle bir ilişkinin bulunamaması ilginçtir. Ayrıca teslimat hızı ile işletme performansı arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum kalite ve teslimat hızı stratejilerinin işletme performansına etkisinin olmadığı ve işletmelerin bu stratejilere önem vermediği tarzında anlaşılmalıdır. Çünkü bu imalat stratejileri de işletmeler için çok önemli rekabet unsurlarıdır ve işletmeler en az rakipleri kadar bu stratejilerde de başarılı olmalıdırlar. Örneğin, düşük kalite, müşteriler için istenmeyen bir unsurdur ve rakiplerden düşük kalitede ürüne sahip işletmeler (fonksiyon ve fiyat farkı yoksa) talep bulmakta zorlanabilirler. Yine teslimatın söz verildiği şekilde yerine

getirilmemesi, işletmenin imajını zedeleyen bir unsurdur. Çünkü global pazarlarda rekabet edebilmek için “zaman” önemli bir unsur haline gelmiştir. İşletmeler, tüm rekabet önceliklerinde, müşteri memnuniyetini elde etmek zorundadırlar. Kısaca; işletmeler bu rekabet önceliklerinin her birinde en az rakipleri kadar iyi olmalı ve pazar payını artırabilmek için de maliyet ve esneklik stratejilerinde rakiplerinden üstün olmalıdırlar.

Türkiye’de firmalar maliyet azaltmayı krizden krize hatırlamakta ve maliyet azaltma yönetimi olarak da çoğunlukla eleman sayısını ve reklam harcamalarını kısma yoluna gitmektedirler. Krizin etkileri hafifledikçe de eski günlere hızla dönüşmekte, yeni elemanlar ve yeni bir kampanya ile yola devam edebileceğini düşünülmektedirler. Oysa belirli bir stratejiye dayanmadan gidilen maliyet kesintileri firma kültüründe, işletmenin sahip olduğu bilgi birikiminde önemli hasarlar yaratmaktadır. Pazar payını artırabilmek için işletmenin maliyet stratejisini iyi belirlemesi gerekmektedir. Stokları azaltmak için daha iyi satış tahminleri yapılmalı, piyasa gidişatı sürekli tahmin edilmeli ve kısa vadede yaşanabilecek değişimleri daha iyi tespit edilmelidir. Dış pazarlardaki fırsatlar değerlendirilerek stoklar optimize edilmelidir. İmalat firmaları, ana faaliyetleri dışında kalan iş alanlarında (muhasabe işlemleri, bordro işlemleri, lojistik faaliyetleri, vb.) dış kaynak kullanımına gitmeyi düşünmelidirler. Sözü edilen alanları ana işi bu olan firmalara devretmek bir alternatif olarak değerlendirilmelidir. Ürün gruplarında ağırlık ve kaynak dağılımı nispeten daha yüksek kârlılık yaratacak ürünler üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Bu sayede mevcut kaynaklar da daha etkin kullanılacaktır. Üretimin ana girdilerinin alım maliyetlerinin, karşılaştırılmalı olarak yüksek olduğu tesbit ediliyorsa, tedarikçi sayısının azaltılması (aynı ürün grubunu birden fazla tedarikçiden temin etmek yerine anlaşmaların tek tedarikçi üzerinden gerçekleştirilmesi), hem direkt hem de indirekt mallar için maliyet ve finansman avantajını beraberinde getirecektir.

Bu çalışmanın amacı, imalat stratejisinin işletme performansına etkisinin incelenmesi ile “Tekstil sanayinde hangi imalat stratejisi bizi yüksek performansa götürür?” sorusuna cevap bulabilmektir. Bunun belirlenmesinden sonra diğer sektörler için de imalat stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi daha ileriki araştırmalara konu oluşturabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- AKAL, Zühal : İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli
Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, İstanbul,
1992.
- AYANOĞLU, Murat : Pazarlama ve Üretim Yönetimi, Konya Ticaret Odası
EREM, Tunç Kültür ve Eğitim Yayınları, No:12, Konya, 1998.
- DİNÇER, Ömer : Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım
Yayın ve Dağıtım, No.234, İstanbul, 1999.
- KESİM, Atila : Mikro İktisat, Akademi Ltd. Şti. Yayınları, No:13,
Trabzon, 2004.
- ÜRETEN, Sevinç : Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar
Modelleri, Ankara 1999.

b. Makale ve Bildiriler

- AMOAKO-GYAMPAH, : “The Relationships Among Selected Business
Kwasi Environment Factors and Manufacturing Strategy:
Insights From an Emerging Economy” **The
International Journal of Management Science**,
Vol.31, 2003, pp.287-301.
- ATAY, Osman : “İşletmelerde Üretim Kalitesinin Önemi ve Müşteri
Beklentileri”, **Standart**, Mart 2002, ss.72-75.

- ATILGAN, Turan : “Türk Tekstil Sektörünün Fırsat ve Riskleri”, **Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi**, Sayı.261, Eylül 2001, ss.1-6.
- AVELLA, Lucia : “Analysis of Manufacturing Strategy as an Explanatory Factor of Competitiveness in the Large Spanish Industrial Firm”, **The International Journal Production Economics**, Vol.72, 2001, pp.139-157.
- FERNANDEZ, Esteban
VAZQUEZ, Camilo J.
- AYTEKİN, Mehmet : “İmalat Stratejisinin İşletme Performansına Etkisi ve Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Araştırma”, III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 19-20 Nisan 2003, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss.621-627.
- SEZEN, Bülent
KAYNAK, Ramazan
- AYTEMİZ, Nihat : “Üretim Kaynakları Planlaması ve Yönetimi”, **Standart**, Eylül 1998, ss.52-57.
- BATMAZ, Şeyma : “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, **Standart**, Kasım 2002, ss.45-48.
- BROWN, Steve : “Manufacturing strategy, manufacturing seniority and plant performance in quality” **International Journal of Operations Management**, Vol.18, No.6, 1998, pp.565-587.
- CHIKAN, Attila : “Manufacturing Strategies in Hungarian Industry: The Effects of Transition From Planned to Market Economy” **International Journal of Operations Management**, Vol :15, No.11, 1995 pp.5-19.
- DEMETER, Krisztina

- CONRADSEN, Niels : “The Vision of Next Generation Manufacturing-How
LYSTLUND, Marie A Company Start”, **International Journal of
Operations&Production Management**, Vol:13,
No.75, 2001, pp.324-333.
- ÇİL, İbrahim : “Bilgi Tabanlı İmalat Karar Destek Sistemleri Ve Bir
Uygulama”, Endüstri Mühendisliği, Ocak-Şubat-
Mart 2002, Sayı -1, s.5.
- DANGAYACH, G.S : “Manufacturing Strategy Literature Review And
DESHMUKH, S.G (a) Some Issues”, **International Journal of
Operations&Production Management**, Vol:21,
No.7, 2001, pp.884-932.
- DANGAYACH, G.S : “Practice of Manufacturing Strategy: Evidence From
DESHMUKH, S.G (b) Select Indian Automobile Companies”
**International Journal of Operations&Production
Management**, Vol:39, No.11, 2001, pp.2353-2393.
- DANGAYACH, G.S. : “Implementation of Manufacturing Strategy: A
DESHMUKH, S.G. (c) Select Study of Indian Process Companies”,
Production Planning&Control, 2001, Vol.12,
No.1, pp.89-105.
- DANGAYACH,G.S : “Manufacturing Strategy: Experiences From Indian
DESHMUKH, S.G. (d) Manufacturing Companies”, **Production
Planning&Control**, 2001, Vol.12, No.8, pp.775-
785.
- DEMETER, Krisztina : “Manufacturing Strategy and Competitiveness”,
International Journal Production Economics, 81-
82, 2003, pp.205-213.

- DURNA, Ufuk : “İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım”, **Standart**, Şubat 2002, ss.85-90.
- EREN, Erol : “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, ss.201-224.
- EROL, Yücel
- FAWCETT, Stanley E. : “Coordinated Global Manufacturing, The Logistics/Manufacturing Intereaction and Firm Performance”, **Journal of Business Logistics**, Vol.14, No.1, 1993, pp.1-25.
- CLOSS, David j.
- FETTAHLIOĞLU, Okan : “Küçük İşletmelerde Strateji Yönetimi”, **Standart**, Ocak 2001, ss.35-51.
- FETTAHLIOĞLU, Seçil
- FRY, Timothy D. : “A Service-Oriented Manufacturing Strategy”, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol.14, No.10, 1994, pp.17-29.
- STEELA, Daniel C.
- SALADIN, Brooke A.
- GELDERS, L. : “Manufacturing Strategy, Performance Indicators And Improvement Programmes”, **International Journal of Operations&Production Management**, 1994, Vol.32, No.4 ,pp.797-805.
- MANNAERTS, P.
- MAES, J.
- GIFFI, Craig A. : ‘The New Manufacturing Strategy’, **Harvard Business Review**, May- June 1994, pp.154-156
- GILGEOUS, Vic : “The Strategic of Manufacturing”, **International Journal of Production Resaarch**, Vol.39, No.39, 2001, pp.1257-1287.

- HORTE, Sve Ake
BORJESSON, Sofia
TUNALV, Claes : “Apanel Study of Manufacturing Strategies In Swedwen”, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol.11, No.3, 1991, pp.45-73.
- KABADAYI, Ebru Tümer : “İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilgisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6 ss.61-75.
- KOTHA, Suresh
SWAMIDASS, Paul M. : “Strategy, Advanced Manufacturing Technology And Performance: Empirical Evidence From U.S. Manufacturing Firms”, **International Journal of Operations Management** , Vol.18, 2000, pp.257-277.
- KIM, Jay S.
ARNOLD, Peter : “Operationalizing Manufacturing Strategy” **International Journal of Operations&Production Management** , Vol.16, No.12, pp.45-73.
- LEONG, G. Keong
WARD, Peter T. : “The Six Ps of Manufacturing Strategy”, **Journal of Operations Management**, Vol.15, No.12, 1995, pp.32-45.
- LI, Xiaohong
HAMBLIN, David J. : “The Impact of Performance And Practice Factors on UK Manufacturing Companies’ Survival”, **International Journal Production Research**, 2003, Vol.41, No.5, pp.963-979.
- MCKAY, K.N. : “Historical Survey of Manufacturing Control Practises From A Production Research Perspective”, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol.41, No.3, 2003, pp.411-426.

- MILLER, Jeffrey G. : “A Taxonomy of Manufacturing Strategies”,
 ROTH, Aleda V. : **Management Science**, Vol.40, No.3 March 1994,
 pp.285-304.
- MILLS, John : “Manufacturing Strategy: A Pictorial Representation”
 NEELY, Andy : **International Journal of Operations&Production**
 GREGORY, Mike : **Management**, Vol :18, No.11, 1998, pp.1067-1085.
- MOHANTY, R.P. : “Evaluating Manufacturing Strategy For A Learning
 DESHMUKH, S.G. : Organization:A Case” **International Journal of**
Operations&Production Management, Vol.19,
 No.3, 2000, pp.308-327.
- NEWMAN, W. Rocky : “An Empirical Exploration of The Relationship
 HANNA, Mark D. : Between Manufacturing Strategy And
 Environmantel Management”, **International**
Journal of Operations&Production Management,
 Vol.16, No.4, 1996, pp.69-87.
- OLHAGER, Jan : “Manufacturing Strategy And E-Business:An
 RUDBERG, Martin : Exploratory Study”, **Integrated Manufacturing**
Systems, 14/4, 2003, pp.334-345.
- OLHAGER, Jan : “Long-Term Capacity Manaement: Linking The
 RUDBERG, Martin : Perspectives From Manufacturing Strategy And
 Sakesand Operations Planning”, **International**
Journal of Production Economics, 2001, Vol:69,
 pp.215-225.
- ORR, Stuart : “The Role of Quality Management In Manufacturing
 Strategy: Experiences From The Australian Wine
 Industry”, **Total Quality Management**, Vol.10,
 No.2, 1999, pp.271-279.

- ÖZKAN, Mehmet : “Üretim Yönetimi ve Kavramlar”, 2002, (w.w.w.bilgiyonetimi.org).
- RHO, Boo-Ho : “An International Comparison of The Effect of Manufacturing Strategy-Implementation Gap On Business Performance”, **International Journal of Production Economics**, Vol.70, 2001, pp.89-97.
- PARK, Kwangtae
YU, Yung-Mok
- ROY, Marie-Josée : “Environmental Performance As A Basis For Competitive Strategy: Opportunities and Threats”, **International Journal of Corporate Sustainability**, Vol.8, No.4, 2001, pp.339-346.
- VEZINA, Richard
- SKINNER, Wickham : “Manufacturing-Missing Link In Corporate Strategy”, **The Age Of Discontinuity**, New York **Harper&Row**, 1969, pp.56-57.
- SONNTAG, Viki : “The Role Of Manufacturing Strategy In Adapting To Technological Change” **Integrated Manufacturing Systems**, 14/4, 2003, pp.312-322.
- SOUSA, Rui : “Linking Quality Management To Manufacturing Strategy: An Empirical Investigation of Customer Focus Practices”, **Journal of Operations Management**, Vol.21, 2003, pp.1-18.
- SWAMIDASS, Paul M. : “Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty And Performance: A Path Analytic Model”, **Management Science**, Vol.33, No.4, April 1987.
- NEWELL, William T.

- SWINK, Morgan : “Manufacturing Strategy: Propositions, Current
WAY, Michael H. Research, Renewed Directions”, **International Journal of Operations Management**, Vol.15, No.7, 1995, pp.4-26.
- TRACEY, Michael : “Manufacturing Technology And Strategy
VONDEREMBSE Mark A. Formulation:Keys To Enhancing Competitiveness
LİM Jeen-Su And İmproving Performance”, **International Journal of Operations Management**, 17, 1999, pp.411-428.
- ULUSOY, Gündüz : http://www.turkishtime.org/sector_3/22_tr.asp,
2003.
- UZKURT, Cevahir : “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı
Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri”, Osmangazi Üniversitesi, 2002, ss.1-10, (www.bilgiyönetimi.org).
- VOSS, C.A. : “Alternative Paradigms For Manufacturing
Strategy”, **International Journal of Operations Management**, Vol.15, No.4,1995, pp.5-15.
- WARD, Peter T. : “Manufacturing Strategy In Context: Environment,
DURAY, Rebecca Competitive Strategy And Manufacturing Strategy”, **Journal of Operations Management**, Vol.18, 2000, pp.123-137.
- WHITE, Gregory P. : “A Survey And Taxonomy of Strategy-Related
Performance Measures For Manufacturing” **Journal of Operations Management**, Vol.16, No.3,1996, pp.42-61.

- YILMAZ, Hüseyin : “Şirket Performans Yönetimi: Yeni Çevrede Karlılık ve Büyümenin Yönetimi”, Kocaeli Üniversitesi, 2000, ss.1-7, (www.bilgiyönetimi.org).
- ZEHİR, Cemal : “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, Sayı,18, No.8, İstanbul, Haziran 2000.

EKLER**EK-1****ANKET FORMU**

Sayın Yetkili,

“Ülkemizde İmalat Stratejisinin İşletme Performansına Etkisi” konusuyla ilgili çalışma yapmaktayız. Bu amaçla tek sayfalık bir anket oluşturulmuştur. Ankette yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplar bizim için çok değerlidir. Ayrıca, ankete katılımın FAZLA olması ve VERİLERİN DOĞRULUĞU çok önemlidir.

Anketimize katılma nezaketi gösterip, değerli vaktinizi bize ayıracağınız için şükranlarımızı sunar, ilginize teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1-Firmanızın unvanı ve e-mail adresiniz?

2-Çalışan sayısı?

<50

50-150

150-250

>250

3- Firmanızın sermaye yapısı?

Ulusal

Kısmen yabancı

Tamamen yabancı

4-Aşağıdaki faktörlerden her birinin işletmenizin amaçlarına ulaşmadaki etkisini işaretleyiniz.

<i>Kriterler</i>	<i>Önemsiz</i>	<i>Az Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Oldukça Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>
Hatalı ürün ve parça sayısı					
Ürün performans ve güvenilirliği					
ISO kalite yönetim sistemi					
Müşteri şikayetleri					
Üretim maliyetlerinin azaltılması					
Kapasite kullanım oranının artırılması					
Ekipmanlardan yararlanma oranı					
Malzeme maliyetlerinin azaltılması					
Genel giderlerin azaltılması					
Atölyedeki işlerin makinelere dağıtımlarını değiştirebilme					
Atölyedeki işlerin önceliklerini (sıralarını) değiştirebilme					
Yeni ürün geliştirme sıklığının artırılması					
Yeni ürün geliştirme yeteneğinin artırılması					
Teslimatın söz verildiği şekilde yapılabilmesi					
Teslimat hızının artırılması					
Teslimatın zamanında yapılabilmesi					

5- İşletme performansınızı belirlemede pazar payının artışını değerlendiriniz.

<i>Kriter</i>	<i>Önemsiz</i>	<i>Az Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Oldukça Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>
Pazar payının artışı					

ÖZGEÇMİŞ

Nuray TURHAN, 1982 yılında Trabzon'da doğdu. İlk Öğrenimini ve Orta Öğrenimini Trabzon'da tamamladı. 2003 yılında K.T.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

Turhan, 2003 yılından beri Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'nda Oda Sicil Memuru olarak çalışmaktadır.