

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM STRATEJİSİ *

Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ¹

Dr. Mevhibe TÜRKMEN²

ÖZET

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim stratejisinin genel özelliklerini ve üretim stratejisi uygulamaları sürecinde stratejik karar almada etkili olan faktörleri belirlemeye dönük gerçekleştirilen bu çalışmada tekstil ve otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan 180 küçük ve orta ölçekli işletme verileri değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin işletme stratejisi ile üretim stratejisi etkileşimini göz ardı etmedikleri ve işletme stratejisi ile üretim stratejisi bakış açılarının uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Üretim stratejisi

JEL Sınıflaması: L23, L62, L67

MANUFACTURING STRATEGY IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

ABSTRACT

In this study in order to determine the general properties of the manufacturing strategy in the SMEs and the factors effective for the strategic decision making in the process of applications of manufacturing strategy, the data of 180 SMEs in the textile and automotive supply industry are assessed. It is determined that the enterprises within the context of the study consider the interaction between the business strategy and manufacturing strategy and the viewpoint of them about business strategy and manufacturing strategy are compatible.

Keywords: Manufacturing strategy

JEL classification: L23, L62, L67

* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 06103010 numaralı Doktora Tez Projesi olarak desteklenen ve Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ danışmanlığında yürütülen “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim Stratejisi, Üretim ve İşletme Performansı Üzerine Strateji Temelli Bir Analiz: Tekstil ve Otomotiv Yan Sanayinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama” isimli tezden çıkarılan özet yayındır.

¹ Selçuk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

² Selçuk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

GİRİŞ

Küreselleşme büyük ölçekli işletmeler kadar küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ) de uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sürdürmeleri için zorlamaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı küresel ekonomide her ticari kuruluşun potansiyel bir rakip olduğu ve bu ortamda ayakta kalmak isteyen işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak zorunda oldukları unutulmamalıdır (Tekin ve diğ., 2003: 319). Post-endüstriyel pazarlarda artan rekabetle başa çıkabilmek ve ayakta kalabilmek için öncelikle rekabetin, rekabet stratejilerinin kapsamlı biçimde analiz edilmesi ve bu doğrultuda performans gereklerinin tanımlanması ve beraberinde bunları uygulamak için gerekli kaynak, yetenek ve becerilerin oluşturulması kaçınılmazdır (Bektaş; 2004: 565). Tüm bu gerçeklikler karşısında KOBİ'lerin stratejik bir bakış açısıyla faaliyetlerini sürdürmeleri ve bu bağlamda da işletmenin hayati fonksiyonu ve değer yaratma ortamı olarak üretim stratejisini değerlendirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma tekstil ve otomotiv yan sanayinde faaliyet bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin üretim stratejisi uygulamalarını tanımlamaya dayalı genel bir çerçeve çizebilmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde konuyla ilgili teorik bilgiler yer alırken, ikinci bölümde yapılan araştırmanın metodolojisi ve elde edilen sonuçlar sunulmaktadır.

1. İŞLETMELERİN STRATEJİK YAPILANMASINDA ÜRETİM STRATEJİSİ

Artan bir şekilde yaşanmakta olan küreselleşme sürecinin en fazla etkilediği alanların başında ekonomik sistemler gelmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 3). Yeni ekonomik yapının içerdiği talep belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve rekabet yoğunluğu gibi önemli çevresel belirsizlikler (Jaworski ve Kohli, 1993: 53), hayatta kalmaya çalışan işletmeleri etkilemekte ve uygun stratejiler üreterek bu değişime dinamik bir şekilde ayak uydurmalarını zorunlu kılmaktadır. Küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler değişmekte ve işletmeler daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemleri haline gelmektedir. Bu gelişmeler karşısında işletmelerin başarılı olabilmeleri için, karşılaştıkları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Tüm bunlar işletmeler için stratejik yönetimin öneminin giderek artmasına neden olmuştur. Öyle ki stratejik yönetim işletmenin kendini yenilemesi, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönleri için önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmaya odaklanmasını esas alır. Çevresel faktörlerdeki değişimin neden olacağı fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunabilmek için neler yapılması gerektiğinin zamanında ve doğru bir şekilde tespit edilmesini olanaklı kılmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı belirsiz, değişken ve oldukça riskli çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırarak, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip belirsiz şartlar altında etkili karar verebilmeyi sağlar.

Stratejik yönetim, işletmenin her yönetim düzeyinde önemli ve gereklidir. Ayrıca işletmedeki her yönetici stratejik yönetimin bir parçasıdır. İşletmelerde stratejilerin etkin olarak yürütülmesi için politikaların şirket düzeyinden işletme düzeyine, daha sonrasında da fonksiyonel alanlara doğru uyumlu ve koordineli bir şekilde yayılması gerekmektedir. İşletme stratejileri içinde fonksiyonel stratejiler bütünün birer parçasıdır. Fonksiyonel stratejiler, üst yönetim kurumsal ve iş yönetim stratejilerine uygun olarak orta ve alt

yönetim düzeylerinde hazırlanır ve uygulanırlar. İşletmelerde değer yaratan faaliyetler birbirlerine bağımlı ve birbirleri ile ilişkili olarak, Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizi ile incelendiğinde fonksiyonel stratejiler altı ana grupta toplanabilir. Bunlar; pazarlama, satış ve servis faaliyetleri; üretim faaliyetleri; tedarik ve lojistik faaliyetleri; insan kaynakları yönetimi faaliyetleri; Ar-ge ve teknoloji geliştirme faaliyetleri; muhasebe ve finansman faaliyetleri ile ilgili stratejilerdir.

Rekabet ortamındaki eğilimlere bakıldığında, işletmelerin gelecekte hayatta kalıp başarılı olmaları için, stratejik planlar geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmeler, dinamik arayış sürecini hakim kılarak üretim süreçlerini bu perspektif doğrultusunda yapılandırılmalı ve stratejik üretim kararlarını da bu eğilimlere göre vermelidirler. Bu sebeple bu karar sürecini gerçekleştirmek için üretim stratejileri çok önemli ve faydalı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim stratejileri, endüstrinin içinde bulunduğu problemleri çözmede üzerinde durulan yeni bir konudur. Bu konu, üretim süreçlerini yeniden yapılandırmadaki rolü nedeniyle önem kazanmıştır. Üretim stratejisi, rekabet avantajı sağlayacak yetenekleri firmaya kazandırmak için üretim kaynaklarıyla ilgili temel kararları ve rekabet önceliklerini belirlemeyi amaçlar. Üretim stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki ilişkide üretim fonksiyonunun stratejik rolünü ve rekabet stratejisine katkısını inceleyen çalışmalarda işletme stratejisi ile üretim stratejisi arasındaki ilişkiye baktığımızda üretim fonksiyonu farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu ilişkide üretim stratejisi işletme stratejisinin uygulayıcısı, işletme stratejisinin destekleyicisi ya da işletme stratejisine yön veren bir yapıda olabilmektedir (Slack ve diğ., 2001: 39-41).

İşletmelerin stratejik güçlerinin bir parçası olan üretim stratejisinin iki önemli rolü vardır. Birincisi pazarda farklı bir üstünlük sağlayacak üretim sürecinin hazırlanmasıdır. İkincisi pazarda rakiplerden daha iyi seviyede sipariş kazanmak için koordine edilmiş üretim desteğini sağlamaktır. Böylece üretim hem süreç seçiminde hem de üretim altyapısı tasarımında politikalar geliştirir. Doğal olarak çoğu işletmenin teknolojisi çok farklı değildir. İşletmeler tarafından kullanılan üretim sistemleri ve alt yapı elemanları hemen hemen aynı ve evrenseldir. Üzerinde durulacak nokta pazarda sipariş kazanmak için süreç ve üretim alt yapısının rakiplerden farklılık derecesinin ne olacağıdır. Bunun cevabı üretim biriminin sorumluluğu açısından işletmenin boyutlarını kuşatacak şekilde işletme ihtiyaçlarıyla uyumlu işletme stratejisinin oluşturulmasıdır.

Tüm bu süreç içinde günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamada, üretimin etkisiz bir konumdan daha aktif bir duruma geçme ihtiyacı doğmuştur. Özellikle süreç seçimi, üretim alt yapısı geliştirme, ileri teknolojilerin alınması gibi değişiklikler üretimin müdahalesi ile işletmenin stratejik kararlarına yansıtılmalıdır. Böylece işletme için en iyi durumu yansıtacak stratejik kararlar alınmış ve ayrıca üretim yönetiminin dikkati de önemli ölçüde belirlenen stratejiler doğrultusunda yoğunlaşmış olacaktır. Üretim stratejisinin temel fonksiyonu, belirlenmiş olan rekabet stratejisini destekleyecek olan gerekli üretim yeteneklerinin bir araya getirilmesini sağlamaktır. Rekabet stratejisi çevrenin (müşteriler, tedarikçiler, rakipler vs) ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi sonucunda belirlenecektir. Başarılı rekabet için gerekli rekabet öncelikleri oluşturulacak, işletme stratejisine yansıtılarak değerlendirilecek olan üretim sistemlerine karşılık bir misyon sağlayacaktır. Bu misyona dayalı olarak ta farklı performans ölçütleri geliştirilecektir. Performans ölçütleri ise üretim yapısı ve altyapısı içinde tüm hareket tarzları için yol gösterici niteliktedir. Bu döngü içinde üretim amaçları olarak maliyetlerin azaltılması, kalite, üretim sisteminin esnekliği, teslim güvenilirliği, teslim süresinin kısaltılması, ürün özelliklerinin geliştirilmesi sayılabilir (Çil ve Çakar, 1997: 226-230).

2. KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜRETİM STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde küçük ve orta ölçekli işletmeler üretim stratejisi uygulamalarını tespit etmeye yönelik tekstil ve otomotiv yan sanayi işletmelerine yönelik yürütülmüş olan ampirik bir araştırma ve sonuçları ortaya konulmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim stratejisi uygulamalarını tanımlayabilmek ve genel bir çerçevede çizebilmektir. Bu temel amaç ışığında belirlenen alt amaçlar ise şunlardır:

- Araştırma kapsamındaki işletmelerin üretim stratejilerinin genel özelliklerini belirlemek,
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik karar almada etkili olan faktörleri belirlemek,
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde işletme ve üretim stratejileri oluşum sürecinde etkili olan faktörleri belirlemek,
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde üretim öncelikleri değişikliklerinde etkili olan faktörleri belirlemek.

Üretim stratejisi, son yıllarda dikkat çekmeyi başarmış, görece olarak yeni bir alandır. Çalışmada bu yeni alanda özellikle ülkemizdeki yazına katkı sağlamak amaç edinilmiştir. Çalışmanın önemini artıran diğer husus ise ülke ekonomisinin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerde konunun araştırılmasıdır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ölçme aracı olarak, yazından yararlanılarak geliştirilmiş olan anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan taslak anket sorularının yeterli olup olmadığını, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup olmadığını, soru kök ve cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığını tespit etmek için taslak anket ön teste tabi tutulmuştur. Öncelikle üretim stratejisi ve üretim yönetimi alanında uzman akademisyenler tarafından incelenen taslak anket formu, uzman akademisyenlerden gelen geliştirme ve iyileştirme önerileri doğrultusunda düzenlenmiştir. Sonrasında lisansüstü düzeyde eğitim yapan öğrencilerden anketi değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada anketin doldurulma süresi, soruların anlaşılabilirliği ve soru sayısı gibi konularda değerlendirmeler yapılması istenmiş ve olumlu geri dönüşler alınmıştır. Son aşamada ise işletmelerde pilot uygulamaya geçilmiştir. Pilot uygulama 10 tekstil ve 10 otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan KOBİ'de gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerden anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Yöneticilerin tamamı anket sorularının hepsini cevaplamışlardır. Sonuçta herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak yapılan ön testler sonucunda anket formunun araştırma amaçlarını gerçekleştirebilmek için uygulanmasına karar verilmiştir.

Çalışma alanının KOBİ'ler olması bu işletmelerle ilgili düzenlenmiş, detaylı ve güncel bilgilere ulaşma konusunda yeterli veri tabanının olmaması gibi bazı sorunları

beraberinde getirmektedir. KOBİ'lerin büyüklükleriyle ilgili farklı uygulamalar söz konusu olduğundan (çalışan sayısı, sermaye vb.) farklı kurumların farklı KOBİ sayıları olmaktadır. KOBİ'lerin yapıları ve özellikleri ile ilgili detaylı ve güncel bilgilere ulaşmada ülkemizde KOBİ'lere yönelik hizmetler sunan kuruluşların katılımı ile KOSGEB tarafından kurulan KOBİ-NET (<http://www.kobinet.org.tr>) internet ortamından ve KOBİ-NET Firmalar Rehberi 2006 kayıtlarından yararlanılmıştır. Tekstil sektörü için KOBİ-NET internet ortamında kayıtlı 213 işletme tespit edilmiştir. Otomotiv yan sanayi için KOBİ-NET Firmalar Rehberi 2006 veritabanından 488 işletme belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırma 701 işletme üzerinde yürütülmüştür.

Anket uygulama sürecinin tamamlanmasıyla 214 anket formunun geri dönüşü sağlanarak anket uygulama süreci sonlandırılmıştır. Ancak yapılan incelemelerde mikro (0-9) ve küçük (10-19) ölçekli işletmelerin üretim stratejisi uygulamalarında etkin olamayacakları düşünülerek çalışan sayıları 20'den az olan 17 işletme ile kontrol sorusuna verdikleri yanıt dikkate alınarak üretim stratejisine sahip olmadıkları tespit edilen 8 işletmenin anket formları değerlendirme dışı bırakılmıştır. 9 anket formunun da kullanılabilir veri içermemesi nedeni ile değerlendirmeden çıkarılmasına karar verilmiş ve değerlendirmeye alınacak anket sayısı 180 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen 180 anket formu yaklaşık %26'lık geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Üretim yönetimi ve üretim stratejisi alanlarında yapılan ampirik araştırmalar dikkate alındığında ana kütle üzerinden elde edilen geri dönüş oranlarının %20 ile %50 arasında değiştiği görülmektedir. Örneğin; Dangayach ve Deshmukh (2003) tarafından üretim stratejisi üzerine yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %29'dur. Yine Bülbül (2003) tarafından işletmelerin yenilik faaliyetleri ile ilgili yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %25'tir. Bu bağlamda anketlerin geri dönüş oranı benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında geri dönüş oranı kabul edilebilir düzeydedir.

2.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmeleri tanıtıcı bilgiler ile üretim stratejisi uygulamalarına dair elde edilen veriler sunulmaktadır.

2.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektör, çalışan sayıları, ürettikleri ürün ve hizmet türü, hitap ettikleri ana müşteri grubu ve anketi cevaplayanların unvanlarına göre dağılımına dair bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 48.3'ü tekstil sektöründe, % 51.7'si otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde anket formu genellikle üst kademe yönetici tarafından cevaplanmıştır. Bu bağlamda anketin çalıştıkları işletmelerin işletme ve üretim stratejisinden haberdar ve uygulayan uzman kişiler tarafından doldurulduğu söylenebilir. Cevaplayıcıların %16.1'i genel müdür, %28.8'i işletme müdürü, %25.5'i üretim planlama müdürü, %23.3'ü de işletme sahibidir.

KOBİ tanımlamalarında kullanılan en yaygın temel ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır. Kimi kuruma göre KOBİ'lerde çalışan kişi sayısının 250'nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu çalışmada EUROSTAT* tarafından baz alınan ölçekler dikkate alınmıştır. Araştırma kapsamındaki

* Avrupa Topluluğu İstatistik Ofisi

işletmelerin çalışan sayısı dikkate alındığında işletmelerin %17,2'sinin küçük (20–49 çalışan) ve %82,8'inin orta (50–499 çalışan) büyüklükte işletme olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 48,3'ü bitmiş ürün, 25,6'ı tüketim malları ve 19,4'ü hammadde üretimi yaptıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin ana müşteri grubunu ise %28,3 ile son tüketici, %56,7 ile imalat endüstrisi, %11,7 ile hizmet endüstrisi ve %2,8 ile de kamu oluşturmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

	Sayı	Yüzde
<u>Faaliyette bulunduğu sektör</u>		
Tekstil	87	48,3
Otomotiv	93	51,7
Toplam	180	100,0
<u>Çalışan sayısı</u>		
20–49 (küçük)	31	17,2
50–99 (orta)	54	30,0
100–249 (orta)	62	34,4
250 – 499 (orta)	33	18,3
Toplam	180	100,0
<u>Ürün/Hizmet Türü</u>		
Bitmiş ürün	87	48,3
Tüketim malları	46	25,6
Hammadde	35	19,4
Diğer	12	6,7
Toplam	180	100,0
<u>Ana müşteri grubu</u>		
Tüketici	51	28,3
İmalat endüstrisi	102	56,7
Hizmet endüstrisi	21	11,7
Devlet – kamu	5	2,8
Diğer	1	0,6
Toplam	180	100,0
<u>Cevaplayıcıların ünvanları</u>		
Genel müdür	29	16,1
İşletme müdürü	52	28,8
Üretim planlama müdürü	46	25,5
İşletme sahibi	42	23,3
Diğer	11	6,1
Toplam	180	100,0

2.3.2. Güvenilirlik

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır. Ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri alması, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanımı ile aynı sonuçların alınmasıdır. Dolayısıyla bir ölçeğin geçerli

olması için güvenilir olması gerekir (Karasar, 2005: 148; Yükselen, 2000: 128). Araştırmada önceki çalışmalardan doğrudan alınan ya da bunlara bağlı olarak geliştirilen ölçeklerin tümünün güvenilirlikleri sorgulanmıştır.

Veri toplama aracının güvenilirliğinin değerlendirmesinde literatürde eşdeğer ölçekler metodu, ölçeği ikiye bölme metodu, yeniden test metodu, içsel tutarlılık gibi farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar arasında en yaygın kullanılan Cronbach Alfa katsayısının hesaplanmasıyla değerlendirilen içsel tutarlılık metodudur (Güleş, 1996: 147; Bülbül, 2003: 216). Alfa değeri bir ölçekteki maddeler arası ortalama korelasyona bağlı olup, ölçeğin içsel tutarlılığını gösterir. Cronbach Alfa katsayısının düşük değeri (0'a yakın olması) değişkenlerin içsel olarak ilişkili olmadığını gösterir. Yeni geliştirilen ölçekler için kabul edilebilir Cronbach alfa katsayısı 0.50 ile 0.60 arası iken, Cronbach alfa katsayısının 0.70'den büyük olması içsel tutarlılığın yüksek olduğunun bir göstergesidir (Nunnally, 1978; Güleş, 1996: 147; Gupta ve diğ 1997: 514; Tekinkuş ve Tatoğlu, 2000; Jonsson, 2000: 1452). Bu araştırmada anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 2'de ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları ve ölçeğin yapısını tanıttıcı bilgiler sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçeklerin Başlangıç Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Üretim stratejisinin güçlü yanları	5'li ölçek	7	0,718
Üretim stratejisi oluşturulurken etkili olan faktörler	5'li ölçek	5	0,705
İşletme stratejisi oluşturulurken etkili olan faktörler	5'li ölçek	8	0,790
Stratejik karar almada etkili olan faktörler	5'li ölçek	7	0,733
Üretim öncelikleri değişikliklerinde etkili olan faktörler	5'li ölçek	9	0,794

Tablo 2'de görüldüğü gibi ölçeklerin güvenirlik katsayıları 0.70 ile 0.79 arasında değişmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının yüksek düzeyde güvenirlığe (içsel tutarlılığa) sahip olduğu görülmüştür.

2.3.3. Üretim Stratejisinin Güçlü Yanları

Ankete katılan işletmelere üretim stratejilerinin genel özelliklerini tanımlamalarını sağlayan ve mevcut üretim stratejilerinin var olup olmadığını anlamaya dönük dört maddeden oluşan ölçek geliştirilmiştir. Ölçekteki "Üretim stratejimiz açık ve net bir şekilde tanımlı değildir" sorusu kontrol sorusu niteliğindedir ve bu soruyu 3 ve üzeri olarak cevaplayan 8 işletmenin anketleri bu işletmelerde üretim stratejisi olmadığı düşünülerek değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Üretim Stratejisinin Güçlü Yanları Ölçeğine İlişkin Değerlendirmeleri

Değişkenler	Sektör				Bağımsız İki Grup t Testi	
	Tekstil (n=87)		Otomotiv (n=93)		t	P
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Üretim performansımızı düzenli olarak takip eden sisteme sahibiz.	3,93	1,07	3,81	1,14	0,68	,49
Üretim stratejimiz net ve açık bir şekilde tanımlıdır.	4,13	1,03	3,98	1,08	0,93	,35
İşletmemiz stratejik hedeflerine odaklanmıştır.	4,05	1,04	4,00	1,10	0,35	,72
Üretim stratejimiz açık ve net bir şekilde tanımlı değildir*.	1,66	0,97	1,90	1,19	-1,44	,15

Notlar: (i) Ölçekte 1= kesinlikle katılmıyorum ve 5=tamamen katılıyorum anlamındadır. (ii) *kontrol sorusudur.(iii) Bağımsız grup t testi sonucunda tekstil ve otomotiv sektörleri arasında üretim stratejisinin güçlü yanları bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Üretim stratejisinin güçlü yanlarının tanımlanmasında kullanılan maddeler incelendiğinde (Tablo 3) ankete katılan işletmeler stratejik hedeflerine odaklandıklarını ifade etmişlerdir (4.05-4.00)* ve büyük bir ortalama ile net ve açık bir şekilde tanımlı üretim stratejisine sahip oldukları görülmektedir (4.13-3.98). Ayrıca var olan üretim stratejisinin performansının düzenli olarak takip edildiği de görülmektedir (3.93-3.81).

Bu bağlamda araştırma kapsamındaki işletmelerin değer yaratan önemli faaliyetlerden biri olan üretim fonksiyonunun stratejik önemini dikkate alarak, kendi stratejik yaklaşımını şekillendirdiği üretim stratejisine sahip oldukları ve bu doğrultuda performans ölçümü kriterlerine yani aynı zamanda amaçlarına ulaşmış olduklarını belirli periyotlarla ölçümledikleri görülmektedir. İşletmelere performans ölçüm çalışmalarını hangi sıklıkla yaptıkları sorulduğunda işletmelerin %40'ının yılda bir, %39'unun sürekli olarak, %18'inin yılda dört defa performans ölçümü yaptıkları görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Performans Ölçüm Çalışmalarını Hangi Sıklıkta Yaptıkları

Performans Ölçüm Çalışmaları Sıklığı	Tekstil (n=87)		Otomotiv (n=93)		Toplam (n=180)	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yılda bir	28	0,32	45	0,48	73	0,40
Yılda dört defa	12	0,14	20	0,22	32	0,18
Sürekli olarak	45	0,52	25	0,27	70	0,39
Hiçbir zaman	2	0,02	3	0,03	5	0,03

Tekstil sektöründeki işletmeler %52 gibi büyük bir oranla performans ölçümü çalışmalarını sürekli olarak yaptıklarını ifade ederken, otomotiv sektöründe %48 ile performans ölçümü çalışmalarının genellikle yılda bir yapıldığı görülmektedir.

* Araştırma bulguları açıklamalarında parantez içindeki değerlerden ilki tekstil sektörü, diğeri otomotiv yan sanayi ortalamalarını ifade etmektedir.

2.3.4. Stratejik Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Faktörler

İşletmelerin stratejik karar alma sürecinde dikkate aldıkları ve etkili olan faktörleri belirlemek için yedi maddeden oluşan ölçek geliştirilmiştir. Stratejik karar alma sürecinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi için kullanılan Tablo 5'deki maddeler incelendiğinde ankete katılan işletmelerin en fazla ekonomik çevre (4.32-4.09) faktöründen etkilendikleri görülmektedir. Bunu sırasıyla işletme değer ve etik kuralları (3.98-4.10) ve işletme sahipliği ve mülkiyeti (3.85-3.87) faktörleri izlemektedir. En az etkili olan faktör ise sosyal çevre (3.45-3.44) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Stratejik Karar Almada Etkili Olan Faktörler Ölçeğine İlişkin Değerlendirmeleri

Değişkenler	Sektör				Bağımsız İki Grup t Testi	
	Tekstil (n=87)		Otomotiv (n=93)		t	p
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Ekonomik çevre	4,32	0,98	4,09	0,97	1,53	0,13
Sosyal çevre	3,45	1,24	3,44	1,30	0,09	0,92
Politik çevre	3,65	1,26	3,52	1,23	0,68	0,49
Endüstriyel çekicilik	3,56	1,24	3,82	1,13	-1,49	0,14
İşletme sahipliği/mülkiyeti	3,85	1,13	3,87	1,16	-0,11	0,91
İşletmenin geçmişi (tarihi)	3,51	1,26	3,61	1,18	-0,52	0,60
İşletme değer ve etik kuralları	3,98	1,15	4,10	1,09	-0,70	0,48

Notlar: (i) Ölçekte 1 = hiç etkili değil ve 5 = çok fazla etkili anlamındadır. (ii) Bağımsız grup t testi sonucunda tekstil ve otomotiv sektörleri arasında stratejik karar almada etkili olan faktörler bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Stratejik karar alma sürecinde etkili olan faktörlerin incelenmesinde işletme stratejisinin ve üretim stratejisinin oluşturulması süreçlerinde etkili olan faktörler ayrı ayrı incelenmiştir (Tablo 6- Tablo 7).

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların İşletme Stratejisi Oluşum Sürecinde Etkili Olan Faktörler Ölçeğine İlişkin Değerlendirmeleri

Değişkenler	Sektör				Bağımsız İki Grup t Testi	
	Tekstil (n=87)		Otomotiv (n=93)		t	p
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Paydaşlarımızın beklentisi	3,67	1,13	3,77	1,17	-0,63	0,53
Müşteri ve pazar dinamikleri	4,33	0,97	4,26	1,03	0,50	0,62
Rakiplerin faaliyetleri	3,92	1,21	3,89	1,14	0,16	0,88
Finansal kısıtlar	3,93	1,09	4,10	1,05	-1,04	0,30
Temel teknolojik dinamikler	3,72	1,07	4,00	1,12	-1,68	0,09
İşletme kaynakları	4,17	1,07	4,18	1,05	-0,07	0,95
Hükümet düzenlemeleri	3,64	1,21	3,22	1,20	2,39	0,02
Risk alma istekliliği	3,72	1,18	3,78	1,11	-0,36	0,72

Notlar: (i) Ölçekte 1 = kesinlikle önemsiz ve 5 = çok fazla önemli anlamındadır.

İşletme stratejisini etkileyen faktörler genellikle işletmenin dış çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Gerek tekstil gerekse otomotiv yan sanayinde de işletme stratejisi oluşumunda en etkin faktörün müşteri ve pazar dinamikleri olduğu görülmektedir (4.33–4.26). Bu bağlamda araştırma kapsamındaki işletmelerin müşteri odaklı strateji izledikleri ileri sürülebilir. Bunu işletmenin sahip olduğu kaynaklar (4.17–4.18) ile işletmenin finansal kısıtları (3.93–4.10) izlemektedir. Tablo 6 incelendiğinde yapılan bağımsız grup t testi sonucunda araştırmaya katılan tekstil ve otomotiv yan sanayi işletmeleri arasında işletme stratejisi oluşum sürecinde etkili olan faktörlerden “hükümet düzenlemeleri” faktörü dışında diğer tüm faktörlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Hükümet düzenlemelerinin tekstil sektöründe işletme stratejisi oluşum sürecinde otomotiv sektörüne göre daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Tekstil sektörünün emek yoğun olması, özellikle işçi ücretleri ve sosyal güvenlik ödemeleri gibi konulardaki yasal düzenlemeleri tekstil işletmelerinde daha fazla etkili hale getirdiği ileri sürülebilir.

Üretim stratejisini etkileyen faktörler ise genellikle işletmenin iç çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Tablo 7 incelendiğinde gerek tekstil gerekse otomotiv yan sanayinde de üretim stratejisi oluşumunda en etkili faktörün pazar ihtiyaçları olduğu görülmektedir (4.08–4.41). Bu bağlamda işletme stratejisinin oluşturulmasında en fazla etkili olan “müşteri ve pazar dinamikleri” ile üretim stratejisi için en etkili faktörün pazar ihtiyaçlarının olması işletme stratejisi ile üretim stratejisinin bakış açılarının uyumluluğunu göstermektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Üretim Stratejisi Oluşum Sürecinde Etkili Olan Faktörler Ölçeğine İlişkin Değerlendirmeleri

Değişkenler	Sektör				Bağımsız İki Grup t Testi	
	Tekstil (n=87)		Otomotiv (n=93)		t	p
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Üretim yeteneklerinin değerlendirilmesi	3,92	1,06	4,12	0,90	-1,36	0,18
Çalışanların becerileri	4,08	1,09	4,25	1,01	-1,07	0,29
Mühendislik kısıtları	3,85	1,27	3,88	1,14	-2,73	0,86
Üretim bölümü çalışanlarının görüşleri	3,67	1,07	3,68	1,24	-0,06	0,95
Pazar ihtiyaçları	4,08	1,27	4,41	1,03	-1,91	0,06

Notlar: (i) Ölçekte 1= kesinlikle önemsiz ve 5= çok fazla önemli anlamındadır. (ii) Bağımsız grup t testi sonucunda tekstil ve otomotiv sektörleri arasında üretim stratejisi oluşum sürecinde etkili olan faktörler bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Üretim stratejisinin oluşturulmasında etkili olan ikinci faktör ise çalışanların becerileridir (4.08–4.25), bunu üretim yeteneklerinin değerlendirilmesi (3.92–4.12) izlemektedir.

İşletmeler karmaşık ve dinamik çevrede oluşan teknolojik, örgütsel, kültürel, sosyal, politik ve ekonomik faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Çevredeki bu değişimler ise işletmeler için yeni yetenekleri ve iş tasarımlarını gerektirir. Bu değişen yapı karşısında işletmelerin başarılı olabilmesi için önemli konulardan biri rekabetçi yeteneklerin hızlı ve doğru olarak elde edilmesi ve geliştirilmesidir. İşletmeler için rekabetçi yeteneklerinin en önemli kaynaklarından biri üretim fonksiyonudur ve üretim yetenekleri uzun bir zaman diliminde gerçekleşen yatırımlar sayesinde bir araya gelmiş,

kolayca elde edilemeyen ya da taklit edilemeyen stratejik aktiflerin birikimidir. Bu nedenle işletmelerin sahip olduğu düşük maliyet, kalite, esneklik ve teslimat gibi yetenekler uzun bir zamanda gerçekleştirilen yetenek oluşturma programları sayesinde elde edilmiş önemli stratejik aktiflerdir (Ward ve diğ., 1996: 598-599). Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin üretim öncelikleri değişikliklerinde etkili olan faktörleri belirleyebilmek için Tablo 8'deki ölçek geliştirilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Üretim Öncelikleri Değişikliklerinde Etkili Olan Faktörler Ölçeğine İlişkin Değerlendirmeleri

Değişkenler	Sektör				Bağımsız İki Grup t Testi	
	Tekstil (n=87)		Otomotiv (n=93)		t	p
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Pazardan gelen baskılar	3,91	1,31	4,09	1,02	-1,02	0,31
Müşterilerden gelen baskılar	4,23	1,12	4,24	0,93	-0,04	0,97
Yönetimin isteği	3,70	1,23	3,78	1,14	-0,47	0,64
Teslim tarihi değişiklikleri	3,76	1,16	3,72	0,95	0,24	0,81
Talepte ani dalgalanmalar	3,85	1,15	3,95	1,09	-0,57	0,57
Üretim problemleri	3,80	1,18	3,95	1,04	-1,11	0,54
Satış planındaki değişiklik	3,51	1,20	3,61	1,08	-0,63	0,53
Mühendislik problemleri	3,16	1,21	3,45	1,16	-1,65	0,10
Planlamada değişiklik olmamaktadır	3,11	1,42	3,18	1,30	-0,33	0,74

Notlar: (i) Ölçekte 1= kesinlikle etkili değil ve 5=çok fazla etkili anlamındadır. (ii) Bağımsız grup t testi sonucunda tekstil ve otomotiv sektörleri arasında üretim öncelikleri değişikliklerinde etkili olan faktörler bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırma kapsamındaki işletmelere üretim öncelikleri değişikliklerinde etkili olan faktörleri değerlendirmeleri için kullanılan ölçekteki maddeler incelendiğinde her iki sektörde müşterilerden gelen baskıların (4.23-4.24) ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu sonucun işletme ve üretim stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerle (müşteri ve pazar dinamikleri ile pazar ihtiyaçları) tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Üretim öncelikleri değişikliklerinde önemli olan ikinci ve üçüncü faktörler ise pazardan gelen baskılar (3.91-4.09) ve talepteki ani dalgalanmalardır (3.85-3.95). Tablo 8 incelendiğinde mühendislik problemlerinin tekstil sektörüne nazaran otomotiv sektöründe üretim önceliklerinin belirlenmesinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir.

SONUÇ

İşletme stratejisi ile üretim stratejisi arasındaki ilişki pek çok çalışmaya konu olmuştur. İşletme fonksiyonları işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendi faaliyet konularında alt stratejiler belirlerler ve kendi performanslarının işletme performansına etkileri oranında başarılı sayılırlar. Üretim fonksiyonu içinde geçerli olan bu yaklaşımda önemli olan nokta işletme stratejisinin üretim dilline çevrilebilmesidir. İşletme amaçlarının üretim amaçlarına dönüştürülmesi ve bunu gerçekleştirecek üretim faaliyetlerinin üretim stratejisine yansması gerekmektedir.

Üretim stratejisinin işletme stratejisi doğrultusunda şekillenmesi alışıl gelmiş ve yoğun kabul görmüş bir bakış açısıdır. Ancak strateji hiyerarşisi içinde tek yönlü ilişkiler

söz konusu değildir ve bu ilişkiler karmaşık bir yapıya sahiptir. Yukarıdan aşağıya doğru şekillenen bir yapıda geri bildirim süreci ihmal edilmiştir. Oysaki işletmeler stratejik başarılarını değerlendirebilmeleri için alt kademelerden geri bildirim almak ve bunlar doğrultusunda mevcut stratejiyi geliştirmek ya da yeni stratejiler oluşturmak zorundadırlar. Bu anlayışla üretim stratejisinin şekillenmesinde üretimin kimi zaman günlük bildirimleri ve gereklilikleri yol gösterici olmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin değer yaratan önemli faaliyetlerinden biri olan üretim fonksiyonunun stratejik önemini dikkate alarak kendi stratejik yaklaşımının şekillendirdiği üretim stratejisine sahip oldukları tespit edilmiştir. Ekonomik çevre faktörünün stratejik karar alma sürecinde çok fazla etkili olduğu araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde genellikle işletme sahiplerinin yönetimde olması ve kurumsallaşamama gibi nedenlerle işletme sahipliği ve mülkiyetinin de stratejik karar almada etkili önemli bir faktör olduğu görülmüştür.

Ayrıca araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde işletme stratejisi ile üretim stratejisi oluşturma sürecinde dikkate alınan faktörler değerlendirildiğinde işletmelerin işletme stratejisi ile üretim stratejisi etkileşimini göz ardı etmedikleri görülmektedir. İşletme stratejisinin oluşturulmasında en fazla etkili olan "müşteri ve pazar dinamikleri" ile üretim stratejisi için en etkili faktörün "pazar ihtiyaçları"nın olması, öte yandan üretim öncelikleri değişikliklerinde en etkili olan faktörün "müşterilerden gelen baskılar"ın olması işletme stratejisi ile üretim stratejisinin bakış açılarının uyumluluğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- BEKTAŞ, K. (2004), "Ekonomik Olarak Küreselleşen Dünyada Rekabet Gücü ve Üstünlüğünün Önemi ve Kaynakları: Türkiye KOBİ'leri İçin Bir Değerlendirme", *1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*, 565-575.
- BÜLBÜL, H. (2003), Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- ÇİL İ. ve T. ÇAKAR (1997), "İmalat Stratejisinin Rekabet Gücüne Katkısı", *3.Verimlilik Kongresi*, MPM Yayınları 599.
- DANGAYACH, G. S. and S. G. DESHMUKH (2003), "Evidence of manufacturing strategies in Indian industry: a survey", *Int. Journal of Production Economics*, Vol, 83, 279-298.
- GUPTA A., I. J. CHEN and D. CHIANG (1997), Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management, *Omega*, Vol 25, No 5, 511-521.
- GÜLEŞ H.K. (1996), The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer- Supplier in the Turkish Otomotive Industry, Unpublished Ph.D.Dissertation, The University of Leeds, UK.
- GÜLEŞ, H. K. ve Bülbül, H. (2004), *Yenilikçilik, İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- JAWORSKI, B. and KOHLI, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (3), 53-70.

JONSSON, P. (2000), “An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology”, *Int. Journal of Operations & Production Management*, Vol 20–12, 1446–1474.

KARASAR, N. (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 15. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

NUNNALLY, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill.

SLACK, N., S. Chambers and R. Johnston (2001), *Operation Management*, Third Edition, Prentice Hall.

TEKİN, M., H. K. GÜLEŞ ve A. ÖĞÜT (2003), *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TEKİNKUŞ, M. ve E. TATOĞLU (2000), “Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinde Uygulanmakta Olan Kalite Yönetiminin Temel Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Faktör –Analitik Bir Çalışma”, *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, 277–286.

WARD P. T., D. J. BICKFORD and G. K.LEONG (1996), “Configurations of Manufacturing Strategy, Environment and Structure”, *Journal of Management*, Vol 22, No 4. 597-626.

YÜKSELEN, C. (2000), *Pazarlama Araştırmaları*, 1. Baskı, Detay Yayınları, Ankara.