

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**REKABET STRATEJİSİNİN ÜRETİM STRATEJİSİNE VE İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kerem SÜMER

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

HAZİRAN 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**REKABET STRATEJİSİNİN ÜRETİM STRATEJİSİNE VE İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Kerem SÜMER
(507091230)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR

HAZİRAN 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507091230 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Kerem SÜMER, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ **REKABET STRATEJİSİNİN ÜRETİM STRATEJİSİNE VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ** ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Ayşe Banu ELMADAĞ BAŞ
İstanbul Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Cemil CEYLAN
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **04 Mayıs 2012**
Savunma Tarihi : **06 Haziran 2012**

Aileme,

ÖNSÖZ

Tüm eğitim hayatım boyunca olduğu gibi, Yüksek Lisans Tezimi hazırlama sürecinde de her zaman yanımda olan aileme, emekleri, sevgi ve inançları için teşekkürü borç bilirim.

Tez konumun belirlenmesinden tezin teslim edilmesine kadar geçen süre boyunca bana yol gösteren, yardımını esirgemeyen, tecrübe ve bilgisiyle tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan tez danışmanım Dr. Cahit Ali Bayraktar'a, yüksek lisans eğitimim boyunca bana burs olanağı tanıyan TUBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı'na en içten dileklerle teşekkür ederim.

Mayıs 2012

Kerem Sümer
(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	1
1.2 Çalışmanın Kapsamı	1
2. STRATEJİ - REKABET TANIMLARI VE REKABET (İŞ) STRATEJİSİ....	3
2.1 Strateji Kavramı	3
2.2 Rekabet Kavramı.....	4
2.3 Stratejide Düzeyler	5
2.4 İşletme (Rekabet) Stratejisi	5
2.4.1 Porter'ın jenerik stratejileri	6
2.4.1.1 Maliyet liderliği stratejisi	8
2.4.1.2 Farklılaştırma stratejisi.....	11
2.4.1.3 Odaklanma stratejileri	14
2.4.1.4 Arada sıkışıp kalmak.....	17
2.4.1.5 Hızlı cevap verme stratejisi.....	18
2.4.1.6 Porter'a karşı genel eleştiriler	20
2.4.1.7 Bütünleşik maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi	24
2.4.2 Miles ve Snow'un rekabet stratejisi tipolojisi.....	25
2.4.3 Mintzberg'in farklılaştırma stratejisi	27
2.4.4 Ansoff'un büyüme matrisi	29
2.4.5 Wright, Pringle ve Kroll'un jenerik stratejileri	30
2.4.6 Patel ve Younger'in stratejik rehberlik analizi.....	31
2.4.7 Venkatraman'ın rekabet stratejisi sınıflandırması	33
2.4.8 Utterback ve Abernathy'in sınıflandırması	35
2.5 Rekabet Stratejilerinin Sınıflandırılması	40
3. ÜRETİM STRATEJİSİ	43
3.1 Üretim Stratejisi Tanımı	43
3.2 Üretim Stratejisinin Önemi	44
3.3 Üretim Stratejisinin İçeriği	46
3.3.1 Rekabetçi öncelikler.....	47
3.3.1.1 Maliyet	52
3.3.1.2 Kalite	52
3.3.1.3 Esneklik.....	53
3.3.1.5 İnovasyon (Yenilik)	57

3.3.2 Karar alanları.....	57
3.4 Üretim Stratejisi Literatürü.....	59
3.4.1 Üretim stratejisi ile ilgili yapılan kavramsal çalışmalar.....	59
3.4.1.1 Kotha ve Orne'nin jenerik üretim stratejileri	59
3.4.1.2 Hayes ve Wheelwright'ın üretim stratejisi evreleri.....	61
3.4.1.3 Hayes ve Wheelwright'ın sınıflandırması	62
3.4.1.4 Rose, Kumar ve Ibrahim'in üretim stratejisi sınıflandırması	63
3.4.1.5 Stobaugh ve Telesio'nun üretim stratejisi sınıflandırması	64
3.4.2 Üretim stratejisi ile ilgili yapılan deneysel çalışmalar	64
3.5 Üretim Stratejilerinde Önem Verilen Rekabetçi Öncelikler	75
4. İŞLETME PERFORMANSI.....	79
4.1 İşletme Performansı Tanımı	79
4.2 İşletme Performans Göstergeleri	80
5. UYGULAMA.....	87
5.1 Uygulamanın Amacı ve Önemi	87
5.2 Uygulamanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımları	87
5.3 Veri Toplama Yöntemi.....	88
5.4 Çalışmanın Değişkenleri	89
5.4.1 İşletme ile ilgili genel bilgiler	89
5.4.2 Rekabet stratejisi	90
5.4.3 Üretim stratejisi	92
5.4.4 Performans	97
5.5 Kavramsal Model ve Hipotezler.....	98
5.5.1 Rekabet stratejisi - firma performansı ilişkisi	100
5.5.2 Rekabet stratejisi - üretim stratejisi ilişkisi	107
5.5.3 Üretim stratejisi - firma performansı ilişkisi	117
5.6 Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar.....	123
5.6.1 Demografik analizler.....	123
5.6.2 Normallik analizi.....	125
5.6.3 Güvenilirlik analizi.....	125
5.6.4 Ana bileşen analizi	127
5.6.5 Korelasyon analizi.....	132
5.6.6 Hipotez testleri	134
5.6.6.1 Rekabet stratejisi – performans ilişkisi	134
5.6.6.2 Rekabet stratejisi – üretim stratejisi – performans ilişkisi	139
6. SONUÇ.....	151
KAYNAKLAR.....	159
EKLER.....	173
ÖZGEÇMİŞ.....	177

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Strateji kavramı ile ilgili tanımlar.	3
Çizelge 2.2 : İki genel stratejinin gereklilikleri.	18
Çizelge 2.3 : Rekabet stratejileri ile ilgili yapılan çalışmalar.	22
Çizelge 2.4 : Genel rekabet stratejilerinin ayırıcı özellikleri.	25
Çizelge 2.5 : Miles – Snow stratejilerinin genel özellikleri.	27
Çizelge 2.6 : Literatürdeki rekabet stratejisi türleri.	36
Çizelge 2.7 : Rekabet stratejilerinin sınıflandırılması.	40
Çizelge 3.1 : Literatürdeki üretim stratejisi tanımları.	43
Çizelge 3.2 : Rekabetçi öncelikler literatürü.	50
Çizelge 3.3 : Yıllara göre önem verilen rekabetçi öncelikler.	52
Çizelge 3.4 : Esneklik literatürü	55
Çizelge 3.5 : Üretimde karar alanları.	58
Çizelge 3.6 : Yazarların çalışmalarında ele aldıkları rekabetçi yetenekler.	65
Çizelge 3.7 : Üretim stratejisi gruplarının üretim yeteneklerine önem verme sırası.	66
Çizelge 3.8 : Çalışmaların karşılaştırılması.	67
Çizelge 3.9 : Kathuria üretim stratejisi grupları.	68
Çizelge 3.10 : Zhao'nun üretim stratejisi grupları.	70
Çizelge 3.11 : Üretim stratejisi konusunda yapılan kavramsal çalışmalar.	71
Çizelge 3.12 : Üretim stratejisi konusunda yapılan deneysel çalışmalar.	73
Çizelge 3.13 : Üretim stratejisi gruplarının önem verdiği rekabetçi öncelikler.	76
Çizelge 4.1 : İşletme performansı ölçümü yabancı yazın taraması.	82
Çizelge 4.2 : Literatürdeki performans göstergelerinin kullanılma sıklığı.	85
Çizelge 5.1 : Likert tipleri ve kullanan yazarlar.	89
Çizelge 5.2 : Maliyet liderliği soruları ve yararlanılan kaynaklar.	90
Çizelge 5.3 : Farklılaştırma soruları ve yararlanılan kaynaklar.	91
Çizelge 5.4 : Odaklanma soruları ve yararlanılan kaynaklar.	92
Çizelge 5.5 : Maliyet bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.	93
Çizelge 5.6 : Kalite bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.	94
Çizelge 5.7 : Esneklik bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.	95
Çizelge 5.8 : Teslimat bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.	96
Çizelge 5.9 : İnovasyon bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.	97
Çizelge 5.10 : Performans göstergeleri.	97
Çizelge 5.11 : Literatürdeki rekabet stratejisi-performans ilişkisi.	106
Çizelge 5.12 : Araştırmaya katılan üretim işletmelerinin sektörel dağılımı.	123
Çizelge 5.13 : Araştırmaya katılan üretim işletmelerinin faaliyet süreleri.	124
Çizelge 5.14 : Araştırmaya katılan üretim işletmelerinin çalışan sayıları.	124
Çizelge 5.15 : Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan mavi yaka sayıları.	124
Çizelge 5.16 : Araştırmaya katılan işletmelerin beyaz yaka çalışan sayıları.	125
Çizelge 5.17 : Ölçeklerin güvenilirlikleri.	126

Çizelge 5.18 : Maliyet liderliği ölçeği faktör analizi.	127
Çizelge 5.19 : Farklılaştırma ölçeği faktör analizi.....	128
Çizelge 5.20 : Odaklanma ölçeği faktör analizi.....	128
Çizelge 5.21 : Maliyet ölçeği faktör analizi.....	129
Çizelge 5.22 : Kalite ölçeği faktör analizi.	129
Çizelge 5.23 : Esneklik ölçeği faktör analizi.	130
Çizelge 5.24 : Teslimat ölçeği faktör analizi.	130
Çizelge 5.25 : İnovasyon ölçeği faktör analizi.	131
Çizelge 5.26 : Finansal olmayan performans ölçeği faktör analizi.....	131
Çizelge 5.27 : Finansal performans ölçeği faktör analizi.	131
Çizelge 5.28 : Faktörler.	132
Çizelge 5.29 : Korelasyon matrisi.....	133
Çizelge 5.30 : Bağımsız iki örnek t-testi sonuçları.....	136
Çizelge 5.31 : Strateji gruplarının performanslarının karşılaştırılması.....	137
Çizelge 5.32 : Grupların finansal olmayan performans göstergeleri ortalamaları... ..	138
Çizelge 5.33 : Grupların finansal performans göstergeleri ortalamaları.	139
Çizelge 6.1 : Rekabet stratejilerinin önem verdiği üretim stratejisi boyutları.	154

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Stratejik düzeyler.....	5
Şekil 2.2 : Porter'ın rekabet stratejileri.....	7
Şekil 2.3 : Firmaların maliyet liderliğine nasıl eriştiklerinin örnekleri.	9
Şekil 2.4 : Firmaların farklılaştırmaya nasıl eriştiklerinin örnekleri.	14
Şekil 2.5 : Ansoff'un büyüme vektörü.	29
Şekil 2.6 : Patel ve Younger'in stratejik rehberlik analizi.	31
Şekil 3.1 : Üretim stratejisinin içeriği.	47
Şekil 3.2 : Kümülatif yetenek modeli.	51
Şekil 3.3 : Kotha ve Orne'nin jenerik üretim stratejileri modeli.	59
Şekil 3.4 : Ürün/Proses matrisi.	62
Şekil 5.1 : Çalışmanın kavramsal modeli.	99
Şekil 5.2 : Rekabet stratejileri – performans ilişkisi.	135
Şekil 5.3 : Maliyet liderliği modeli.....	141
Şekil 5.4 : Farklılaştırma stratejisi modeli.....	143
Şekil 5.5 : Karma strateji modeli.	146
Şekil 5.6 : Odaklanma stratejisi modeli.....	148

REKABET STRATEJİSİNİN ÜRETİM STRATEJİSİNE VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

ÖZET

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesini giderek daha zor hale getirmektedir. İşletmeler hem rekabette öne çıkmak, hem müşterilerini tatmin etmek, hem de performanslarını artırmak için, iki unsura önem vermeleri gerekir. Bunlardan birincisi işletmenin belli bir pazarda nasıl rekabet edeceğini gösteren rekabet stratejisidir. İkincisi ise 70’li yıllarda ihmal edilen, fakat günümüzde önemi iyice artan üretim fonksiyonu ile ilgili geliştirilen stratejilerdir. Doğru rekabet stratejisi ve bu rekabet stratejisiyle uyumlu olarak geliştirilen üretim stratejisi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Bu çalışma kapsamında rekabet stratejisi – performans ilişkisi ve rekabet stratejisi – üretim stratejisi – performans ilişkisi araştırılmıştır. Rekabet stratejisi – performans ilişkisinde, rekabet stratejisinin performans üzerinde olumlu etkisi olup olmadığı, eğer olumlu etki varsa hangi rekabet stratejisinin işletme performansını daha fazla etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın esas kısmını oluşturan rekabet stratejisi – üretim stratejisi – performans modelinde ise herbir rekabet stratejisinin üretim stratejisinin hangi boyutlarını ne kadar etkilediği, hangi üretim stratejilerinin işletme performansını olumlu etkilediği, rekabet stratejisinin işletme performansını doğrudan etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde rekabet stratejisi kavramı ele alınmış ve farklı yazarların ortaya koyduğu rekabet stratejisi sınıflandırmalarına yer verilmiştir. Bu rekabet strateji sınıflarının incelenmesi sonucunda benzer olan rekabet stratejileri aynı grup altında toplanmış ve sonuçta dört rekabet strateji grubu belirlenmiştir. Bunlar farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi, odaklanma stratejisi ve karma stratejidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde üretim stratejileri incelenmiş, işletmelerin yaygın olarak uyguladığı üretim stratejisi boyutları tespit edilmiştir. Bunlar maliyet, kalite, esneklik, teslimat, ve son yıllarda büyük önem kazanan inovasyondur. Bu stratejiler belirlendikten sonra literatürde deneysel çalışmalarda ortaya konan üretim stratejisi grupları incelenmiş ve tüm grupların maliyet, kalite, esneklik, teslimat ve inovasyonu temel olarak üretim stratejileri izledikleri görülmüştür.

Çalışmanın üçüncü bölümünde işletme performansı kavramı ele alınmış, literatürdeki çalışmalarda, performans ölçülürken karlılık, satışların artışı gibi finansal göstergelerin yanı sıra müşteri tatmini, çalışan tatmini, pazar payı gibi finansal olmayan göstergelerin de kullanıldığı görülmüştür.

Çalışmanın dördüncü kısmında ise uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamanın veri toplama aracı, değişkenleri, modeli ve hipotezler bu kısımda açıklanmıştır. Ayrıca bu

bölümde 140 üretim işletmesinden toplanan verilere istatistiksel analizler uygulanmış, ve bu sonuçlar yorumlanarak rekabet stratejisi üretim stratejisi ve performans arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.

İlk aşamada üretim stratejisi ihmal edilerek rekabet stratejisi – performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucu odaklanma dışındaki tüm rekabet stratejilerinin finansal ve finansal olmayan performansı olumlu etkilediği, fakat bu etkinin gücünün sınırlı olduğu bulunmuştur. Karma stratejinin finansal ve finansal olmayan performansı hangi rekabet stratejilerinden daha fazla etkilediğini belirlemek için rekabet stratejisi grupları belirlenmiş ve bu grupların finansal ve finansal olmayan performansları karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda karma stratejinin, maliyet liderliğinden ve arada sıkışıp kalmadan daha iyi finansal olmayan performans gösterdiği bulunmuş, fakat farklılaştırmadan daha yüksek performans ortalamalarına sahip olmasına rağmen, finansal olmayan performansı farklılaştırmadan daha pozitif etkilediğine dair anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Finansal performans konusunda ise karma stratejinin sadece arada sıkışıp kalmışlara üstünlük sağladığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak karma strateji izleyen işletmeler maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerden daha yüksek performans gösterdiği bulunurken, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerle aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Uygulamanın ikinci aşamasında ise üretim stratejisi de modele dahil edilerek rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans değişkenleri arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Her rekabet stratejisi için bir model ortaya konmuştur. Bu modellerden hareketle maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma rekabet stratejilerinin tüm üretim stratejisi boyutlarına önem verdikleri gözlenmiştir. Maliyet liderliğinin en fazla maliyet ve esneklik, farklılaştırmanın ise maliyet, kalite ve inovasyon üretim stratejisi boyutlarına önem verdiği belirlenmiştir. Karma stratejinin ise başta maliyet ve inovasyon olmak üzere tüm üretim stratejisi boyutlarını yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Odaklanmanın ise üretim stratejisini en az etkileyen rekabet stratejisi olduğu görülmüştür. Üretim stratejileri boyutlarından inovasyon ve kalitenin finansal olmayan performansı, inovasyon ve teslimatın ise finansal performansı olumlu etkilediği bulunmuştur. Rekabet stratejisi – üretim stratejisi – performans modelinde, rekabet stratejisinin performansa doğrudan etkisi gözlenememiştir. Yani rekabet stratejisi performansı, üretim stratejisi boyutlarından kalite, inovasyon ve teslimat aracılığıyla etkilemektedir. Üretim stratejisi boyutlarından inovasyon ve kalitenin firma performansını artırdığı göz önüne alındığında, farklılaştırma stratejisi ve karma strateji izleyen işletmelerin yüksek performans göstermesi maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi izleyenlere göre daha kolaydır. Çünkü karma strateji ve farklılaştırma stratejisi izleyenler kalite ve inovasyona büyük önem vermektedirler. Odaklanma stratejisi izleyenler ise üretim stratejilerine çok önem vermedikleri için performanslarını artıramazlar.

THE EFFECT OF COMPETITIVE STRATEGY ON MANUFACTURING STRATEGY AND FIRM PERFORMANCE

SUMMARY

In recent years, the competition between firms has increased a lot. With this, competitive strategy and manufacturing strategy has become very important concepts in today's competitive environment. A company's competitive strategy places specific demands on the manufacturing function, at the same time the company's manufacturing strategy should be specifically designed to accomplish the goals of the company's competitive strategy. A firm's competitive strategy drives its manufacturing strategy leading to operations decisions that result in some desired performance. For the competitive goals to be accomplished the manufacturing strategy should be aligned with the firm's competitive strategy. Therefore, the aim of this research is to examine the relationships between competitive strategy and manufacturing strategy, and their influence on firm performance. Specifically, we examine the impact of cost leadership, differentiation, focus and combination strategies on cost, quality, flexibility, delivery and innovation manufacturing strategies. Additionally, we investigate the influence of competitive strategies on firm performance, the impact of manufacturing strategy on firm performance, and further whether the alignment of competitive strategy with manufacturing strategy improves firm performance.

In the first part, the competitive strategy was explained in detail. Competitive strategy is defined as proceeding by aggressive and defensive actions in order to gain a tenable position in the sector, to successfully cope with the five competitive forces and, thus, for the firm to procure a major return on investment. Previous studies of competitive strategy classification were analyzed in this part. After analyzing the relations between these studies, interrelated strategies were classified in the same group. This analysis allows us to identify four strategic groups that are commonly accepted in the literature. These strategic groups are differentiation, cost leadership, focus and combination. Differentiation strategy occurs when a firm gains an unprecedented position within the sector of operation by differentiating its products or services. Cost leadership aims at reducing costs throughout the value chain and reaching the lowest cost structure possible. A cost leader enterprise puts products with an acceptable quality and limited standard features on the market in order to gain competitive advantage and to maximize its market share. The firms that follow a focus strategy prefer to appeal to a certain geographical area or a certain fraction of customers. At last, combination strategy implies the implementation of cost leadership and differentiation strategies. The aim of this strategy is to satisfy the customer in terms of the quality/performance/service/property of products and fulfill price expectations of the customer.

In the second part, the term manufacturing and manufacturing strategy were explained. Manufacturing strategy refers to the competencies that a firm develops

around the operations function. After analyzing the literature about manufacturing strategic groups, we saw that firms implement a manufacturing strategy based on five manufacturing competencies namely cost, quality, flexibility, delivery and innovation.

In the third part, the literature is searched in order to see what kind of performance indicators is used in other studies. Two types of performance indicator were determined. First one is financial performance which shows the results of a firm's policies and operations in monetary terms. These results are reflected in the firm's return on investment, return on assets, profitability, sales growth. Second one is non-financial performance which is not expressed in monetary units. Common examples of non-financial performance are customer or employee satisfaction, market share. Both financial and nonfinancial performance measures were used in our study.

In the fourth part the model of the study, hypotheses, structure of the survey and variables of the model were described. Additionally the literature was searched in order to find the relationships between competitive strategy, manufacturing strategy and performance. Then statistical analysis such as correlation, factor, regression, descriptive, reliability were made to the data that was collected from 140 production companies. These production companies are from various sectors such as textile, industrial machine, chemicals, metals, plastics. At last results that was found from various analysis were interpreted.

In the first stage of analysis, manufacturing strategy was neglected and relationship between competitive strategy and performance was analyzed by using regression analysis. Regression analysis is a statistical tool for the investigation of relationships between variables. At the end of regression analysis, we saw that cost leadership, differentiation and combination competitive strategies has a positive effect on firm's financial and non-financial performance. Then we looked at the R^2 values. R^2 is the coefficient of determination. It is the percentage of the total variation in the y-values that is explained by the regression equation. By looking at R^2 values, although we found a positive effect of competitive strategy on firm performance, we can say that the strength of this effect especially on financial performance is not so strong. In addition to this we found that focus strategy doesn't have any effect on financial or non-financial performance of a firm. Focus strategy is the only strategy that doesn't effect firm's performance positively.

The pursuit of hybrid competitive strategies (combination strategy) may help obtain several sources of advantage, and thus make it possible to achieve higher performance levels. All the arguments in the literature provide the basis for the following hypothesis: Hybrid strategies will lead to higher levels of firm performance than pure strategies. We tried to find if firms that implement a combination strategy outperform cost leadership firms and differentiation firms in terms of non-financial and financial performance or not. For this purpose we use cluster analysis to define strategic groups. Cluster analysis is a statistical method which identifies groups of samples that behave similarly or show similar characteristics. Four clusters are determined namely combination, differentiation, cost leadership and stuck in the middle. Then one way anova analysis is made in order to see if there was a non-financial and financial performance difference between clusters or not. We found that combination cluster has a significant higher non-financial performance than stuck in the middle and cost leadership cluster. But although combination cluster has higher performance averages than differentiation

cluster, a significant difference between them couldn't be found. In addition to this we saw that combination cluster shows higher financial performance than stuck in the middle cluster. Although combination cluster has higher financial performance averages than differentiation and cost leadership, we couldn't find a significant difference between them. By looking at all of these clues we can say that a firm that pursues combination strategy outperforms cost leadership and stuck in the middle firms. But there is no significant difference between differentiation and combination strategies in terms of performance.

In the second stage of the analysis, the relationships between manufacturing strategy and competitive strategy, and their impact on firm performance was examined. To test the hypothesized relationships in our models we used a path analytic approach. Path analysis allows us to assess the magnitude and significance of the underlying causal relationships between our study variables. We used path analysis rather than structural equation modeling (SEM) because our sample size was relatively small. Typically, SEM is more appropriate when the sample size is above 200. The path analytic modeling involves using regression analysis to estimate the main path coefficients from the independent variables to the dependent variables. To test our hypotheses we run a series of regression analyses for each of the performance measures. The first set of regression has the performance measures (financial and non-financial) as the dependent variable with differentiation, delivery, flexibility, cost, quality and innovation as the independent variables. The second set of regression has each of the manufacturing strategy variables as the dependent variable with differentiation as the independent variable. This set of regression analysis was done for each competitive strategy.

The results showed that the path coefficients from cost leadership strategy, differentiation strategy and combination strategy to all the dimensions of manufacturing strategy (delivery, flexibility, cost, quality, innovation) are positive and significant at the 0.01 level. But in focus strategy only the path coefficients to cost and flexibility are positive and significant at the 0.01 level, the path coefficients to quality and innovation are positive and significant at 0.05 level and no significant relationship was found between focus and delivery. By looking these clues we can say that among competitive strategies, focus has the weakest relationship with the manufacturing strategy.

We found strong, direct and significant relationships between innovation, quality manufacturing strategy dimensions and non-financial performance and between innovation, delivery manufacturing strategy dimensions and financial performance. An emphasis on innovation appears to influence both financial and non-financial performance of firms in Turkey. Besides an emphasis on quality influence market share and customer satisfaction positively. In addition to this delivery directly influence the financial performance of the firm positively. However, we did not find significant relationships between cost and flexibility, and firm performance. As a result we can say that manufacturing strategy has a positive influence on performance because at least one significant path exists between manufacturing strategy dimensions and firm performance.

A direct positive influence of competitive strategies on firm performance couldn't be observed when manufacturing strategies were considered in the model. However we found that competitive strategy influences financial performance through innovation and delivery and non-financial performance through innovation and quality.

This work gives some idea about the manufacturing sector in Turkey. First of all, 56 of 140 manufacturing companies pursue combination strategies. This means most of manufacturing firms differentiate their products and reduce costs simultaneously. Secondly, reducing production cost doesn't bring any competitive advantage to the manufacturing firms in Turkey. Because all firms in Turkey emphasize low cost, regardless of which competitive strategy a firm chooses to emphasize. So we can say that a firm that pursues cost leadership may stay behind the intense competition. Because firms that pursue combination and differentiation strategies emphasize innovation, quality and low cost as a result they can outperform their competitors easily. Thirdly firms that pursue focus strategy can't be successful in intense competition due to low emphasis in innovation, quality and delivery. Lastly, manufacturing firms in Turkey should emphasize innovation manufacturing strategy in order to get high performance results since innovation is the only manufacturing strategy dimension that influence both financial and non-financial performance positively.

Future research should include other functional strategies such as marketing and human resources and assess the joint contributions of these strategies to competitive strategy and firm performance. Another option for future research is doing a similar research for service sector or a specific manufacturing sector.

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler gerek iç, gerek dış çevrelerinde büyük bir değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesini giderek daha zor hale getirmektedir. Kuşkusuz ki bu değişimlerin en önemlisi müşteri tarafında yaşanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının ve satın alma davranışlarının sürekli değiştiği günümüzde işletmelerin yüksek performans elde etmesi için iki unsur büyük önem arz etmektedir. İlk olarak işletmenin faaliyette bulunduğu alanda nasıl rekabet edeceğini gösteren bir strateji geliştirmesi gereklidir. İkinci önemli unsur ise 70’li yıllarda önemsenmeyen fakat 90’lı yıllardan itibaren önemi anlaşılan üretim fonksiyonudur. Müşteri odaklı üretimin büyük önem kazanması sonucu üretim stratejisi işletmeler için önemli bir rekabet silahı haline gelmiştir. İşletmelerin uzun dönemde başarıyı yakalayabilmesi için yaptığı stratejilerde üretim süreç ve yöntemlerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Sonuç olarak doğru rekabet stratejisini doğru üretim stratejisiyle bütünleştirebilen işletmeler başarıyı yakalayabilmektedir.

1.1 Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri açıklayan kavramsal modelin ortaya konması, bu modelin anket yoluyla geçerliliğinin test edilmesi ve model ile ilgili önerilerin sunulmasıdır. Bu çalışmada rekabet stratejisi ve üretim stratejisinin birbirini nasıl etkilediği, hangi üretim stratejisi ve rekabet stratejisinin işletmeyi yüksek performansa götürdüğü belirlenmeye çalışılmıştır.

1.2 Çalışmanın Kapsamı

Çalışma kapsamında rekabet stratejisi belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak ele alınmıştır. Diğer bir değişken olan üretim

stratejisi ise, rekabetçi önceliklerle aynı anlamda kullanılmış ve bir işletmenin rekabet etmek istediği pazarlardaki talepleri karşılamak için üretim sisteminde bulunması gereken unsurlar olarak tanımlanmıştır.

Birinci bölümde strateji, rekabet ve rekabet stratejisi kavramlarının tanımı yapılmış, rekabet stratejilerinin değişik yazarlar tarafından nasıl ele alındığı incelenmiş ve bölümün sonunda literatürdeki rekabet stratejileri sınıflandırılması sonucu 4 rekabet stratejisi tespit edilmiştir.

İkinci bölümde üretim stratejisi tanımı, üretim stratejisinin önemi, üretim stratejisinin içeriği, rekabetçi öncelikler incelenmiş ve literatürde üretim stratejisi ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde performans kavramının tanımı yapılmış ve literatürdeki çalışmalarda işletme performansının nasıl ölçüldüğü incelenmiştir.

Dördüncü bölümde yaptığımız araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, varsayımları anlatılmış, rekabet stratejisi, üretim stratejisi, performans değişkenlerini içeren kavramsal model ortaya konmuş, hipotezler oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak araştırılmıştır. Ayrıca bu bölümde modelin geçerliliğini kanıtlamak için geliştirilen anketin üretim işletmelerine uygulanması sonucu elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

Son bölümde çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak, çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

2. STRATEJİ - REKABET TANIMLARI VE REKABET (İŞ) STRATEJİSİ

2.1 Strateji Kavramı

Strateji, işletme bilimi bağlamında, “Yoğun rekabet ortamında, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi” olarak tanımlanabilir (Harvey, 1982). İşletmelerde strateji, en basit şekliyle kazanmanın nasıl gerçekleşeceğinin zihinsel kurgusudur. Andrews işletme stratejisini; bir şirketin amaç ve hedeflerini belirleyen ve ortaya koyan, bu hedeflere ulaşmak için planlar yapan, işletmenin takip edeceği faaliyetleri belirleyen ve ayrıca hissedarlara, çalışanlara, tüketicilere, topluma iktisadi ve iktisadi olmayan katkılar sağlamaya yönelik bir karar verme modeli olarak tanımlamaktadır (Evered, 1983). Bir başka ifadeyle, strateji, işletmeye yön vermek ve rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 1998). Çizelge 2.1’de bazı strateji tanımları verilmiştir (Barney, 2001).

Çizelge 2.1: Strateji kavramı ile ilgili tanımlar.

	Tanımlar	Yazarlar
Strateji	Bir işletmenin temel, uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların ve faaliyetlerin belirlenmesidir.	Chandler, 1962
	Örgütsel amaçlara ulaştıracak planların uygulanmasını sağlamak için gereksinim duyulan yöntemlerdir.	Steiner ve Miner , 1977
	Bir firmanın temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış bir bütün halindeki kapsamlı ve bütünleşik planlardır.	Glueck, 1980
	Birbirini takip eden karar ve faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür.	Mintzberg ve McHugh, 1985
	Örgütsel amaçlara ulaşmanın yoludur.	Hatten, 1988
	Bir işletmenin önceden belirlediği amaçları yerine getirmesine yardımcı olan plan veya faaliyetlerdir.	Miller ve Dess, 1993
	Başarılı bir şekilde nasıl rekabet edileceği ile ilgili firma teorisidir.	Barney, 2001
	Rekabet üstünlüğü sağlamak ve temel yetenekler geliştirmek için tasarlanmış faaliyetler ve yükümlülüklerin bir araya getirilmesi ve koordine edilmesidir.	Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007

Sonuç olarak strateji kavramını işletmenin amaçlarına ulaşması için aldığı kararların ve yaptığı plan ve faaliyetlerin bir bütünü olarak tanımlayabiliriz.

2.2 Rekabet Kavramı

Rekabet ya da rekabet gücü olarak nitelendiğimiz kavram, serbest ve adil pazar koşulları altında, aynı zamanda uzun dönemde kendi ülkesindeki insanların gerçek gelirlerini de korumak ve artırmak suretiyle, uluslararası pazarlarla buluşan mal ve hizmetler üretebilme derecesidir (Oughton, 1997).

Clark 1961’deki “Competition As a Dynamic Process” adlı çalışmasında rekabetin dinamik bir süreç olduğunu göstermeye çalışmıştır ve dinamik bir süreç olarak kabul ettiği rekabetin merkezine teknolojik yenilik ve girişimciyi koymuştur. Rekabet, girişimciler arasındaki yarışı yansıtan bir süreçtir. Girişimcinin işlevi teknik yenilikleri gerçekleştirmek ve rekabet sürecinin devamı için bu yeniliklere uyum sağlamaktır (Clark, 1961).

Stigler’in tanımı çerçevesinde “rekabet iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarıştır”. Bu genel tanım çerçevesinde rekabet, yarışma biçiminin (ticaret, ihale vs.), araçlarının (fiyat, reklam, ar-ge vs.), amaçlarının (kar, promosyon, ödöl, ayakta kalmak vs.), her türlüşünü içermektedir (Emek, 2006).

Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (Tekin ve iek, 2005). Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir. Rekabet, işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Günümüzde küreselleşme olgusu ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır.

2.3 Stratejide Düzeyler

Grant (2002) işletmelerin takip ettikleri stratejileri düzeyleri bakımından; şirket, işletme ve işlevsel stratejiler olarak üç grupta ele almaktadır. Bunlardan şirket stratejisi (corporate strategy) holding veya birden çok işletmenin üzerinde karar yetkisine sahip üst düzey yöneticilerce belirlenen ve endüstri / pazar bağlamında firmanın hareket alanını belirleyen; birleşme, satın alma, dikey birleşme, çeşitlendirme gibi kararların alındığı strateji türüdür. İşletme stratejisi ise, belirli pazar koşullarında işletmenin nasıl rekabet edebileceği ile ilgilidir. Zira bir işletme belirli bir endüstride başarılı olursa rakipleri üzerinde görece bir rekabet üstünlüğü sağlamış demektir. Böylece bu strateji türü Grant tarafından “rekabet üstünlüğü” olarak da adlandırılmaktadır (Grant, 2002). İşlevsel strateji kavramı ise, işletmenin; pazarlama, üretim ve insan kaynakları uygulamaları gibi operasyonel fonksiyonlarına bağlı olarak geliştirilmekte ve tanımlanmaktadır. Şekil 2.1’de bir işletmedeki stratejik düzeyler gösterilmiştir.



Şekil 2.1 : Stratejik düzeyler.

2.4 İşletme (Rekabet) Stratejisi

İşletme düzeyi (business) ya da stratejik iş birimi düzeyi fonksiyonel düzeydeki stratejilerin belli bir ürün veya hizmette bütünleştirilmesidir. Türkiye’deki holdingler ve uluslararası şirketler dışındaki firmaların neredeyse tümünde bu düzeydeki strateji en üst düzeydeki stratejidir (Bakoğlu, 2008).

- Genelde iş alanı düzeyinde ya da ürün düzeyinde söz konusudur.

- Belli bir endüstride şirketin ürün/hizmetlerinin ya da şirketin iş biriminin hizmet sunduğu pazar bölümünün rekabet pozisyonunu geliştirmeyi hedefler.

İşletme stratejisi bir faaliyet alanında nasıl rekabet edilebileceği ile ilgilenmektedir. Bir başka ifadeyle, işletme stratejisi farklı olmakla ilgidir ve alıcılara benzersiz değer karmaları sunmak için farklı faaliyetlerin oluşturulmasını gerektirir. Bu anlamda işletme stratejisi, rakiplerin yaptıklarından farklı faaliyetleri yapmaktır. Henderson (1989) stratejinin kaynağını, rekabet gücü ve bu güce ulaşma süreciyle ilişkilendirmiştir. Burada takip edilen stratejinin amacı, işletmelerin rakipleri karşısında fark yaratan yönleri bakımından ön plana çıkarılmaya çalışılması ile ilgilidir (Henderson, 1989). Bu anlamda strateji, işletmenin geleneksel stratejik analiz kapsamında dış çevresel koşullardan kaynaklanan fırsat ve tehditlerle, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi ile ilgilenmektedir. Yani genel anlamda strateji, belli düzeydeki performansa ulaşılması için geniş ölçekli planların uygulanması yönünde bir yapı oluştururken; işletme stratejisi de, işletmenin performansını arttırması için stratejisini ne ölçüde ve hangi biçimde uygulayabileceğini belirlemektedir.

Porter rekabet stratejisini, “bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan ve savunmacı eylemlerde bulunması” olarak tanımlanmıştır. Bu amaçla firmalar birçok farklı yaklaşımlar keşfetmişlerdir. Belirli bir firma için en iyi strateji, onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır.

Genel olarak rekabet stratejisi; kendi stratejik piyasasında yer alan diğer rakip oyunculara kıyasla daha üstün bir performans sağlayarak, uzun dönemli üstün rekabetçi pozisyon sağlamayı hedefler. Böylelikle şirketin pazardaki büyüme ve katılımı, uzun bir dönem için garantiye alınmış olur. Amaç, müşterilerin algıladığı ve önem verdiği kriterleri esas alan rekabet avantajları yaratmaktır. Süreklilik ve üstün pozisyona geçmek rekabet stratejisinin temel ayaklarını oluşturmaktadır.

2.4.1 Porter’ın jenerik stratejileri

Jenerik stratejilerinde temel konu, belirli bir sektörde stratejik iş birimi düzeyinde faaliyette bulunan bir kuruluşun bu stratejik iş birimi için ne tür ve nasıl daha etkin stratejiler uygulayabileceğidir. Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Michael

Porter buna jenerik stratejiler adını vermiş ve bu kavram işletme literatürüne yerleşmiştir (Eren, 2002).

Jenerik stratejilerin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle rekabetçi strateji işletmenin çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücünü ifade eder. Şekil 2.2’de Porter’ın rekabet stratejileri gösterilmiştir. Porter’a göre, işletme iki temel rekabetçi avantajdan birini elinde bulundurabilir.

- Düşük maliyet avantajı
- Farklılaştırma avantajı

Söz konusu bu iki temel avantaj, işletmenin izlediği rekabetçi amaçlarla karşılaştırılır. SİB iki tür rekabetçi amaca sahiptir. Bunlar;

- Geniş müşteri hedefi
- Dar müşteri hedefi

		Rekabet Avantajı	
		<i>Düşük Maliyet</i>	<i>Farklılaşma</i>
Rekabetin Kapsamı	<i>Geniş Pazar</i>	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	<i>Dar Pazar</i>	Odaklanmış Maliyet Liderliği	Odaklanmış Farklılaşma

Şekil 2.2 : Porter’ın rekabet stratejileri.

Yukarıdaki çizelgede de görüldüğü üzere jenerik stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmış maliyet liderliği, odaklanmış farklılaşma olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Porter 1980 yılında yazdığı ilk eserinde odaklanma stratejisini ikiye ayırmamıştır. Ortaya çıkan belirsizlik ve tartışmalar üzerine Porter, beş yıl sonra bu stratejiyi ikiye ayırmıştır. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, daha geniş bir faaliyet alanında rekabetçi avantajlar sağlamaya çalışırken, odak stratejileri maliyet ve farklılaşma avantajlarını daha dar bir faaliyet alanında elde etmeyi düşünürler.

2.4.1.1 Maliyet liderliği stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi değer zinciri faaliyetleri boyunca maliyetlerin aşağıya çekilmesi ve toplamda mümkün olan en düşük maliyet yapısına ulaşma amacına yöneliktir ve bu nedenle de geniş müşteri kesimine hitap etmek temel hedeftir. Maliyet liderliği stratejisi, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesidir. Dolayısıyla tasarruf stratejisi olarak düşünülmemelidir. Maliyet liderliğinde işletmeler kaliteden ödün vermeden, sınırlı sayıda standart özellikleri sunarak maliyetleri düşürmeye çalışırlar.

Maliyet liderliği iki temel yolla sağlanabilir (Bakoğlu, 2008):

- Değer zinciri aktiviteleri boyunca iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi (deneyim eğrisinden hareketle maliyet düşürme çabaları, sıkı maliyet kontrolleri, Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam gibi değer zincir aktivitelerinde maliyeti düşürme çabaları)
- Değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması yolu ile maliyetlerin düşürülmesi.

Düşük maliyet lideri rekabet avantajını toplam maliyetlerini rakiplerinden daha düşük tutmaya dayandırır. Maliyet liderliğine oynayan firma, piyasada oluşan fiyat düzeyi belli olan bir ürünü üretirken, temelde değer zinciri aktiviteleri boyunca maliyetlerini mümkün olan en düşük seviyeye çekerek katma değerini arttırmaya çalışır. Bunu yaparken de bu farkı en yüksek düzeyde yaparak rakiplerinin önüne çıkmayı olanaklı hale getirir (Thomas ve Strickland, 1999). Maliyet liderliği stratejisi verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, Ar-Ge, reklam gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de rakiplere oranla düşük maliyet tüm stratejiyi belirleyen ana temadır (Porter, 2000).

Maliyet liderliğine ulaşmak için firmaların kullandıkları diğer bir yöntem de rakiplere göre piyasaya daha erken girerek, pazarda yayılmak ve öğrenme eğrisindeki verimli noktaya diğerlerinden daha hızlı erişmek olabilmektedir. Örneğin Turkcell firmasının GSM sektöründeki lisansını mevcut rakiplerinden daha önce almasından ve pazara hızla yayılmasından dolayı maliyet liderliği söz konusudur. Ancak, piyasada ikinci olarak hareket etmek de bazı durumlarda maliyet liderliği

sağlayabilir. Piyasada ikinci olarak hareket eden, ilk hareket edenin hatalarından dersler çıkararak, yeni pazarda daha avantajlı konuma gelebilmekte ve piyasaya ilk giren firma, hataları ile boğuşurken, piyasaya ikinci giren maliyet liderliğini yakalayabilmektedir (Zahra ve Covin, 1993).

Maliyet liderliğine güncel örnekler verecek olursak, örneğin Pegasus, Onur Air gibi hava yolları şirketleri Türk Hava Yollarının sunduğu hizmeti düşük maliyetle sunmak için değer zinciri aktiviteleri boyunca maliyet indirici düzenlemeler yaparak havayolları taşımacılığında düşük maliyet liderliğine bağlı olarak ağırlıklı olarak yerel düzeyde rekabet etmekle iş alanına girdiler. Ancak uluslararası uçuşlarda da benzer şekilde bir büyümeyi sağlamaktadırlar. Şimdiki haliyle odaklanmış maliyet liderliği stratejisi izlediği ileri sürülebilecek nitelikteyse de gerekli deneyim eğrisi ve ölçek ekonomisi sağlayacak kadar büyüdüğünde maliyet liderliği stratejisi izlediği kabul edilebilecektir. Maliyet liderliğini izleyen firmalara bir başka örnekte Intel firmasıdır. Intel küresel düzeyde ölçek ekonomisini kullanarak, küresel düzeyde standart ürünle küresel düzeyde maliyet liderliği pozisyonu elde etmektedir (Bakoğlu, 2008). Şekil 2.3'te bir işletmenin maliyet liderliğine nasıl eriştiği gösterilmiştir (Porter, 1985).

Firma Altyapısı	Basık ve yalın örgüt yapısı işletme giderlerini azaltır.		Basitleştirilmiş bilgi sistemi muhasebe departman maliyetlerini aşağıya çeker		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Etkili istihdam politikaları personel devrini asgariye indirir.		Üretim personelinin eğitimi savurganlıkları ve fireleri önler		
Teknoloji Geliştirme	Proseslerin azaltılması üretim maliyetlerini düşürür. (reengineering)		Ürünlerin yeniden formüle edilmesi ve dizaynı ile daha düşük maliyetli madde kullanımı (değer analizi)		
Satın alma	Büyük oranda satın almalar		Köy alanlarından arazi alımı yeni fabrika binalarının burada inşa edilmesi oldukça düşük maliyetlidir.		
	İşletmeye mal satanlarla uzun dönem kazan - kazan ilişkileri kurma maliyet tasarrufları sağlar.	Fabrikada ölçek ekonomisi üretim maliyetlerini düşürür. Tecrübe eğrisi zaman içinde verimliliği artırır.	Rutin işlemlerin bilgisayara verilmesi taşıma giderlerini azaltır.	Ulusal çapta kampanyaların medya zaman ve yerinin satın alınmasında ölçek ekonomisi yaratır.	Uzman hizmet teknisyenleri ürün tamir ve bakımını doğru yapar ve tekrar arama masrafları önlenir.
Firma İçi Lojistik	Üretim		Firma Dışı Lojistik	Pazarlama ve Satış	Hizmet

Şekil 2.3 : Firmaların maliyet liderliğine nasıl eriştiklerinin örnekleri.

Maliyet liderliğinin yararları

- Maliyet lideri işletmeler, düşük maliyetlerinden dolayı rakiplerinden korunmuş durumdadırlar.
- Maliyet avantajı diğer firmaların pazara girişlerini engelleyecektir.
- Müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme arzusunu azaltan, engelleyen bir stratejidir. Öte yandan maliyet liderliği uygulayan işletme talebin düştüğü anlarda fiyatlarını diğer rakiplerin çekemeyeceği düzeylere getirerek müşteri taleplerini işletmeye doğru yönlendirebilir.
- Tedarikçilerin sektörde ileriye yönelik dikey büyüme arzusunu engelleyen veya azaltan bir stratejidir. Ayrıca yüksek pazarlık gücüne sahip tedarikçilerin tedarik mallarındaki fiyat artırımları, işletmeyi elde ettiği düşük maliyetler nedeniyle, sektördeki diğer rakiplerinden daha az etkiler.
- Düşük maliyet liderliği nedeniyle ulaşılan maliyet düzeyi, fiyatların belli bir miktar aşağıya çekilmesine olanak sağlar. Bu durum sektör dışından ikame ürün olarak girebilecek mal ve hizmetler için engel oluşturur.

Maliyet liderliğinin sakıncaları

- Maliyet lideri işletmenin karşılaşıcağı en büyük sorunlardan biri, rakiplerin maliyet lideri işletmeden daha ucuza mal etmenin yollarını bulmalarıdır. Maliyetleri düşürmenin en sık kullanılan yollarından biri, işçilik maliyetlerini düşürmekten geçer. Gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin çoğu, işçiliğin ucuz olduğu yerlere fason olarak bazı işlerini yaptırmaktadırlar. Daha ucuz işgücü ile üretim yapabilen bir işletme maliyet avantajını eline geçirebilir.
- Rakiplerin, maliyet lideri işletmenin üretim, süreç ve yöntemlerini öğrenmeleri ve bunları uygulamaya geçmeleri diğer bir dezavantajı oluşturur. Ayrıca verimliliği artırıcı daha üstün teknolojiler gerektiren sektörlerde düşük maliyet liderliği avantajı kolayca rakiplere geçebilecektir.
- Dünya ve çevresel koşullarda meydana gelen hızlı gelişmeler nedeniyle değişen müşteri istekleri, maliyet lideri işletmenin karşısına sorun olarak çıkar. Maliyet lideri işletme, devamlı biçimde maliyetleri düşürmenin yollarını ararken, sürekli değişen müşteri isteklerini kolaylıkla göz ardı edebilecektir (Eren, 2002).

- Maliyet liderliği risklerinin klasik örneği Ford'un 1920'li yıllardaki durumudur. Ford modellerini ve çeşitlerini sınırlayarak, yoğun bir geriye doğru bütünleşmeyle, yüksek düzeyde otomatize edilmiş tesislerle ve öğrenme yoluyla düşük maliyetlerini ciddi bir şekilde koruyarak tartışmasız bir maliyet liderliği elde etmiştir. Bununla birlikte müşterilerin gelirleri arttıkça ve birçok müşteri hâlihazırda bir araba satın almış duruma gelip ikincisini almayı düşünmeye başladıklarında, pazar; stile, model değışikliklerine, konfora ve üstü açık arabadan çok kapalı arabalara prim vermeye başladı. Müşteriler, bu tip bir araba alabilmek için fiyat farkı ödemeye hazırıldılar. Bu sırada Ford'un en önemli rakibi GM eksiksiz bir ürün yelpazesi sunarak, Ford'un pazar payını ele geçirmeye başladı (Drucker, 2000). Bu örnek bize maliyet liderliği stratejisinin bir doyum noktası olduğunu gösteriyor. Müşteriler bir yerden sonra fiyat yönündeki tercihlerini bırakmaktadırlar.

2.4.1.2 Farklılaştırma stratejisi

Farklılaştırma, firmanın sunduğu ürün ve hizmeti farklılaştırarak, sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmak ve ortalamanın üzerinde getiri sağlamaktır. İşletme bu strateji ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyatı uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde gelir sağlamaya çalışır (Ülgen ve Mirze, 2004). Farklılaştırma ürün veya hizmetin bir veya birkaç özelliği seçilerek müşterilerin ürünü daha değerli algılamasını veya para ödemeye değer bulmasını sağlayacak özelliklerde yapılmaktadır (Porter, 1985). Farklılaştırma stratejisi, tüketicilerin ihtiyaç ve tercihlerinin geniş bir yelpazeye yayıldığı ve standart ürün veya hizmetlerle karşılanmasının zor olduğu durumlarda çekici stratejidir (Thompson ve Strickland, 2001).

Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar; tasarım ve marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satış sonrası hizmetler şeklinde sayılabilir (Bakoğlu, 2010). Örneğin Caterpillar traktörleri sadece satıcı ağıyla ve mükemmel yedek parça hizmetleri ile değil, son derece dayanıklı ürünleri ile de tanınır. Farklılaşma stratejisi maliyetleri göz ardı etmeyi gerektirmez, ancak müşteriler için değerli ve önemli olanı kullanmayı zorunlu kılar. Kolay kopya edilebilen farklılaştırma stratejisi dayanakları sürdürebilir rekabet avantajının sağlanmasına olanak vermez (Thompson ve

Strickland, 2001). Özellikle giyim ve moda endüstrisi firmalarının geniş farklılaşma stratejisi izlemesi anlamlıdır. Nitekim Marks and Spencer, Benetton gibi birçok hazır giyim firması farklılaşma stratejisi izlemektedir. Burger King geniş farklılaşma stratejisini izleyen bir fastfood firması örneği olarak verilebilir. Burger King burger üretimi sürecinde burgerlerin belirli bir aşamada bekletilmesi ve müşteri isteği doğrultusunda sos veya malzemelerde azaltma veya çoğaltma yapılması yoluyla burgerlerin müşterinin tam istediği şekilde çıkması sağlanmaktadır. Burger King'deki üretim sürecinde hızlı akan bir bant sisteminde standart hamburgerlerin çok miktarda üretimi McDonalds'a göre daha az olanaklıdır. Üretim süreçlerinin bu şekilde farklı olarak dizayn edilmesi kaynağını temelde farklı rekabet stratejileri izlemelerinden alıyor olabilir. Ayrıca Burger King menülerinin genelde McDonalds menülerinden pahalı olması da yine Burger King'in McDonalds'dan farklı olarak geniş farklılaşma stratejisi izlediğinin önemli işaretidir (Bakoğlu, 2010).

Müşteriler üzerinde ürünlerin çekiciliğinin doğurduğu psikolojik arzu ve isteklerde bir farklılaştırma kaynağı oluşturabilmektedir. Örneğin BMW arabaları ile Rolex saatleri bu nitelikteki ürünler arasındadır. Bunlar, dizaynları, renkleri ve gösterişleri ile kalite ve teknik üstünlük bakımından farklılaşabilmektedir. Şekil 2.3'de firmaların farklılaştırmaya nasıl eriştiği gösterilmiştir (Porter, 1983).

Farklılaştırma stratejisinin başarılı şekilde uygulanması ve sürdürülebilmesi için aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması zorunludur (Eren, 2002).

- Ürün veya hizmetlerde ayrıcalık veya üstünlük sağlayabilmek için sadece bir tek yol, yöntem ya da boyut yoktur. Porter'a göre önemli olan firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır.
- Alıcıların ihtiyaçları aynı değildir. Farklılık belli bir müşteri kesimini muhtemelen maddi gücü yüksek olan kimseleri hedef almalı ve yapılan ürün ve hizmetlerin kullanımları klasik bilinen ürünlerden farklılık göstermelidir.
- Bu mallar ve hizmetlerin cazibesini sürekli kılmak için devamlı geliştirme ve yenilik çabaları sürmelidir.
- Rakip işletmeler bu stratejiyi izlemiyorlarsa, firma yöneticileri fiyat ayarlamaları ile uzun vadede daha geniş bir müşteri kesimine hitap etmeli ve uzun vadeli karlılıklarını arttırmalıdır.

Farklılaştırma stratejisinin yararları

- Bu strateji, alıcılar üzerinde bir firma ve marka bağımlılığı oluşturur. Bu oluşturulan cazibe ve prestij kolay silinmez.
- Farklılaştırma izleyen işletmelerde müşteriler fiyat farklılığını kolayca tolere edebildikleri için maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtmak daha kolaydır. Fakat bu avantaj maliyet lideri olan işletmeler bakımından tam bir sakınca oluşturmaktadır. Girdi fiyatlarındaki bir değişikliğin maliyetleri yükseltmesi, bu işletmelerin maliyet avantajını ortadan kaldırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).
- Marka bağımlılığı ve müşteriler nezdinde sahip olunan ayrıcalıklı üstünlük piyasaya yeni girmeye çalışan rakipler için önemli bir engel niteliğindedir. Piyasaya giriş engeli oluşturmaları bakımından da önemli bir yarar taşımaktadır.
- Farklılık ikame edilmeyi zorlaştırır. İkame ürünlerin tehdidi bu stratejik uygulama sonucu oldukça güç kaybeder.
- Tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme stratejileri uygulamaları, farklılaştırmanın sağladığı müşteri bağlılığı nedeniyle oldukça risklidir.
- Müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme arzusunu azaltan, engelleyen bir stratejidir.

Farklılaştırma stratejisinin sakıncaları

- Farklılık rakipler tarafından taklit edilebilir.
- Belirli bir süre zarfında kabul edilen önemli bir farklılık, bir zaman sonra müşteri gözünde önemini kaydedebilir.
- Farklılaştırma stratejisi, bazı işletme faaliyetlerinde maliyetlerin artmasına sebep olabilir. Ancak önemli olan, ana mal için uygulanacak yüksek fiyatın, artan maliyetlerden daha fazla olmasıdır. Bu nedenle artışlarının, değer artışı ile kıyaslamalı olarak kontrolü gerekir.
- Müşteriler farklılığı tam olarak algılayamayabilir veya sağlanan farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulabilirler. Bu durumda farklılaştırma stratejisi etkili olmaz (Ülgen ve Mirze, 2004).

Firma Altyapısı	Tüketiciler hakkında kapsamlı bilgi temeli		Tepe yönetimin firma imajını güçlendirmesi, şöhret kazandırma		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Yoğun programlar ile yüksek kaliteli üretimi artırma		Eğitim programları ile daha iyi hizmet üretimi		
Teknoloji Geliştirme	Ürün özelliklerini artırarak rekabet avantajı elde etmek.		Patenti alınmış üretim teknolojisi ile yüksek kalitede ürünler üretme.		
Satın alma	İsim yapmış markalardan parça ve ürün alarak nihai ürünlerin imajını arttırmak.		Reklam için daha etkili medya araçlarını ve alanlarını kullanma.		
	Firma içi dağıtımı etkinleştirecek araç ve envanter kontrolü ile ilgili nihai ürünlerin kalitesini artırma.	* Düşük oranda kusurlu ürünlerle tüketici tatminini artırma. * Ürün spesifikasyonlarına uyarak ürün başarısını artırma.	* Siparişlerin tam zamanında teslimi ile aracı ve müşterilerin zaman kaybını azaltma. * Daha iyi ambalaj ve gönderme süreçleriyle ürün ziyanını azaltma.	* Etkili reklam imaj sağlar. * Yüksek tekniksel ürün satış verileri seçim işleminde müşteriye yardım eder.	* İtinalı tamir ve hizmet teknisyenleri müşteri ilişkilerini kurar ve güçlendirir. * Yüksek kalitede yedek parça kullanımı ürün kalitesini artırır.
	Firma İçi Lojistik	Üretim	Firma Dışı Lojistik	Pazarlama ve Satış	Hizmet

Şekil 2.4 : Firmaların farklılaştırmaya nasıl eriştiklerinin örnekleri.

2.4.1.3 Odaklanma stratejileri

Porter'ın jenerik stratejileri içinde odaklanma stratejileri, düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için yapılan maliyet odağı stratejisi ile farklılaştırma ve dar müşteri hedefinden meydana gelen farklılaştırma odağı stratejilerinden oluşmaktadır. Bu iki stratejinin de amacı, rekabet avantajı yakalamak ve bunu elde tutmaktır. Diğer stratejilerden oldukça farklı olan odaklanma stratejilerinin ortak özelliği dar müşteri hedefi içinde olmak istemeleridir.

a) Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi

Dar müşteri bölümünde odaklanıp, niş üyelerine rakiplerden daha düşük maliyetle hizmet vererek rakiplerle rekabet etmeye dayalı bir stratejidir. Eğer odaklanma stratejisi toplam maliyetten ödün vermeyi gerektirmiyorsa düşük maliyete dayalı odaklanma stratejisinin uygulandığını gösterir (Bakoğlu, 2008).

Hitt, Ireland ve Hoskisson'a göre IKEA, düşük maliyete dayalı odaklanma stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan küresel bir firmadır (Hitt ve diğ, 2007).

Firmanın düşük maliyetle çağdaş tarzda mobilya almak isteyen genç insanlara odaklandığını ve maliyeti düşürmek için bir dizi uygulamalar yaptığını belirtmektedirler. Doğrudan tedarikçinin kendisi ile çalışarak aracılığı devreden çıkarması, lojistikte paketleme sistemleri geliştirerek fazla yer kaplamayacak şekilde ürünlerinin dolaşımının sağlanması, mağaza içinde fazla satış danışmanına gerek olmaksızın müşterilerin kendi kendine alış veriş yapacağı sistemi geliştirmiş olması, müşterinin ürünü kendisinin taşıması maliyet avantajı getiren uygulamalardır.

b) Odaklanmış farklılaştırma stratejisi

Dar müşteri bölümüne odaklanıp, niş üyelerinin ihtiyaç ve zevkine uygun ürün ve hizmetleri sunmaya yönelik bir stratejidir. Rakiplerin sunamayacağı üstün ayrıcalıkları alıcılara sunarak farklı ve yüksek fiyat uygulayabilme imkânlarına kavuşabilmektedir. Bunun en tipik örneği Türkiye’den Vakko firmasıdır. Hem üst gelir kesiminde odaklanarak özellikle eşarp ve fulara çok fazla çeşitliliği ve modayı bu kesimlere sunmaktadır. Ayrıca Network giyim firması da çalışan, şehirli genç insanlara moda üreterek farklılaştırmaya dayalı odaklanma stratejisi izlemektedir (Bakoğlu, 2008).

Odaklanmış maliyet ve farklılaşma stratejisini birbirinden ayıran bir örnek de konaklama endüstrisinden verilebilir (Thompson ve Strickland, 1999). Amerika’da Motel 6 ve Ritz – Carlton konaklama endüstrisinde iki farklı uçta rekabet eden iki firmadır. Motel 6 düşük maliyete dayalı odaklanma stratejisini, Ritz – Carlton farklılaştırmaya dayalı odaklanma stratejisini uygulamaktadır. Motel 6 rekabet avantajını fiyata duyarlı seyahat edenlere ekonomik geceleme fırsatı sunmaya dayandırır. Ritz – Carlton’un rekabet avantajı kaynağını seyahat edenlere üstün konaklama, benzersiz kişisel hizmet sunmadan alır. Bu iki firma iki zıt noktada hizmet sunup iki zıt stratejiyi uyguladıkları halde başarıyı yakalayabilmektedir.

Bir diğer örnek de farklılaşmış odaklanma stratejisi izleyen Harley-Davidson’un benzeri stratejiyi izleyerek önüne geçmeye çalışan Big Dog motosikletleri firmasıdır. Harley Davidson firması sadece hafif motorsikletler üretmeye odaklanmışken, Big Dog motosiklet şirketi pitbull, kurt, çoban köpeği ve bulldog gibi isimlerle ağır, büyük motorlu, geniş lastikli, özel elektronik aksamli motorsikletler üreterek değer yaratan özellikleri ürünlerine eklemiş ve aynı pazar bölümünde yıllara meydan okuyan Harley Davidson’un ana rakibi haline gelmiştir (Hitt ve diğ, 2007).

Odaklanma stratejilerinin yararları

- Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin en önemli kazançları rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretip pazarlayabilmeleridir. Müşteri bu ayrıcalıklı ürünü başka yerden temin edemeyeceği için bu firmalar müşteri nezdinde önemli, ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma gelmektedirler.
- Pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır. Bu avantaj aynı zamanda ikame malı üreten işletmelerin de bu piyasaya yatırım yapmalarına engel olabilmektedir.
- Dar kesimde faaliyette bulunma nedeniyle müşteri yakınlığının, hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle duygusal açıdan da yüksek olması büyük bir avantajdır. Ayrıca değişen müşteri ihtiyacı kolaylıkla saptanabilir.

Odaklanma stratejilerinin sakıncaları

- Dar kesimde az hacimde hammadde, yarı mamul ve malzeme tedarik ettikleri için, toptancılar karşısında zayıf duruma düşüp, gerekli indirimleri yaptıramamakta ve maliyet avantajını kaybedebilmektedirler. Farklılaşmada odaklanma stratejisi izleyen işletmelerin alıcıları mala ve firmaya bağlanmışlar ve fiyatlarındaki artışlara rağmen bundan etkilenmiyorlarsa bu husus sorun oluşturmaz.
- Odaklanma stratejisi uygulayan firmaların birçoğunda üretim kapasitesi az olduğu için ölçek ekonomisinden yararlanma imkânları kısıtlıdır. Bu nedenle daha yüksek üretim kapasitesine sahip düşük maliyet stratejisi izleyen işletmelerden, maliyet düzeyleri daha yüksek olmaktadır.
- Teknoloji ve tüketici ihtiyaçlarında sürekli değişmelerin olması ve ikame endüstrilerinin ortaya çıkması, pazar kısmının ayrıcalıklı talepte bulunan odak pazar kısmını ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle farklılaştırma stratejisi izleyerek yoğunlaşan işletmeler, yaşamsal tehlike ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehlikeye cevap verebilmek için işletme yenilikte ve değişimde hızlı hareket etmeli, pazar kısmı tehlikeye girerse süratle diğer odak pazar kısımlarına geçebilmelidir.
- Daraltılmış bir pazar ve gelişemeyen müşteri grubu nedeniyle, bu sınırlandırılmış alanda büyüme gerçekleşmeyebilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

- Müşteri grubunun özellikleri, ana pazardan değişik olmasına rağmen müşterilerce algılanan farklılıklar çok önemli olmayabilir. Bu durumda, odaklanmış stratejiler etkilerini kaybederler.
- Büyük şirketler, odaklaşma stratejisi izleyen firmaların müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirerek farklı pazar kısımlarına hitap edecek hale gelebilir.

2.4.1.4 Arada sıkışıp kalmak (Stuck In the Middle)

Porter'in ortaya koyduğu üç genel rekabet stratejisi, karşı karşıya kalınan rekabet ortamında uygulanabilecek ana yaklaşımları belirtir. Porter'a göre eğer rekabet ortamında kalan bir firma bu üç stratejiden herhangi birini seçemeyip arada sıkışıp kalmışsa, mevcut rakipleri arasında zayıf bir konuma düşecektir.

Tüm bu tespitler, söz konusu firmanın rekabet ile karşı karşıya kaldığı pazar ortamında, maliyetlerini düşürücü çabalar ile yüksek getiri ve pazar payı elde etme, yatırımlar yapma, çeşitli ürün ya da fiyat farklılaşması gibi politikalar izleyebilecek sağlam bir vizyonu olmadığını gösterir.

Arada sıkışıp kalmış olan firma, düşük karlılığı hemen hemen garantilemiştir. Ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybeder, ya da işi düşük maliyetli firmaların elinden kapmak için karlarından vazgeçmek zorunda kalır. Ayrıca yüksek marjlı işleri de, yüksek marjlı hedeflere odaklanmış veya farklılaştırmaya ulaşmış firmalara kaptıracaktır.

Arada sıkışıp kalan firma, temel stratejik bir karar vermelidir. Bu durumda maliyet liderliğini kazandıracak, yoğun modernleşme yatırımları yapabilir. Diğer seçenekler ise, kendisini belirli bir hedefe yönlendirmesi (odaklanma) veya ürünlerinde farklılaştırmaya gitmesidir. Son iki seçenek, pazar payının ve hatta mutlak satışların düşmesini getirebilir. Bu seçenekler arasındaki seçim firmanın yeteneklerine ve sınırlarına bağlıdır (Porter, 1985).

Çizelge 2.2'de iki strateji için gerekli olan beceriler ve kaynaklar verilmiştir (Porter, 1985).

Çizelge 2.2 : İki genel stratejinin gereklilikleri.

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
MALİYET LİDERLİĞİ	- Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim - İşlem Mühendisliği becerileri - İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi - Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler - Düşük maliyetli dağıtım sistemi	- Sıkı maliyet kontrolü - Sık, ayrıntılı kontrol raporları - Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar - Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
FARKLILIKLARA ŞTİRME	- Güçlü pazarlama becerileri - Ürün Mühendisliği - Yaratıcı Yetenek - Güçlü temel araştırma yetenekleri - Kalite ve teknolojik üstünlük - Kurumsal Ün - Sektörde uzun bir geçmiş - Benzersiz beceriler kombinasyonu - Kanallarla güçlü işbirliği	- Ar-Ge, ürün geliştirme, ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon - Sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikler - Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını ve yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam

2.4.1.5 Hızlı cevap verme stratejisi

Günümüzün işletme çevresi, işletmeleri yeni bir rekabet avantajı üzerinde düşündürmeye zorlamaktadır. Bu stratejik seçenek rakiplerden daha hızlı hareket etmek, elini çabuk tutmak, zamanı çok iyi değerlendirme üzerine kuruludur. Bu konuda Porter hızlı cevap verme stratejisini geliştirmiştir (Eren, 2002).

a) Yeni ürünler geliştirme: Hızlı cevabın en bariz tipi rakiplerden önce yeni bir ürün geliştirmedir. AT&T firmasında bu süre 2 yıldan 1 yıla inmiş ve yavaş rakiplerine kıyasla işletme, kesin bir avantaj elde etmiştir.

b) İsmarlama ürünler: İşletmeler günümüzde, siparişe dayalı üretimde gelişmiş yeni ürün teknolojisiyle hızlı hareket edebilmektedir. Örneğin; GE firması ABD’de 3

hafta süren sipariş teslim süresini, 3 güne kadar indirmeyi başararak, büyük rekabet avantajı sağlamıştır.

c) Mevcut ürünleri iyileştirme: Mevcut ürünlere yeni fonksiyonlar ve diğer ek özellikler katarak, sürekli tüketici gözündeki değerini yükseltme faaliyetidir. Japon tüketici elektronik firmaları bu konuda çok başarılıdır.

d) Ürünlerin firmaya sipariş verme zamanını kısaltma: Burada siparişlerin işletmeye gelmesini geciktiren bazı işlem ve prosesler azaltılmakta ve alınan siparişler süratle üretime verilmektedir. Bu konuda Benetton, tüm dünyadan aldığı siparişleri yedi günden daha kısa sürede karşılamaktadır.

e) Pazarlama çabalarını yeni pazar ihtiyaçlarına uyarlama: Firmanın, yeni girdiği bir pazara, müşterinin istekleri doğrultusunda uyum göstermesini o pazarın, müşterilerine uygun ürün planlama, reklam yapma, ambalaj geliştirme gayretlerini geliştirmesiyle ilgilidir. Avustralya'nın Elder marka birasının, İngiltere piyasasına diğer yabancı rakiplerden daha hızlı uyum sağlaması, bir rekabet avantajı sağlamıştır.

f) Müşteri isteklerine ve sorularına cevap verme: Müşteriler işlerinin hızlı yapılmasını, sorunlarının çabuk cevaplandırılmasını arzularlar. Bu konuda daha hızlı hareket eden işletmeler rekabet avantajı sağlarlar. Örneğin; araba kredisi almak üzere bankaya başvuran bir müşteri, bu işlemi 3 günde de 30 dakikada da sonuçlandırabilir. Hızlı hareket eden rekabet avantajını yakalayabilmektedir.

h) Çok hızlı hareket eden firmalar, müşterilerin nezdinde yüksek değere sahiptirler: Sadece yenilik yapan firmalar değil bunun yanında, aynı teknik nitelikteki ürünlerini rakiplerinden daha hızlı bir biçimde müşterilerine teslim eden işletmeler müşterilerinin nezdinde daha önemli değere sahiptirler.

2.4.1.6 Porter’a karşı genel eleştiriler

Rekabet avantajları nasıl elde edilir ve korunur sorusu bazı tartışmalara yol açmıştır. Porter’ın rekabet stratejisi hakkındaki görüşlerine karşı farklı temellerde eleştiriler geliştirilmektedir. Bu tartışmalarda iki grup yer almaktadır.

İlk grup, hâkim bir genel rekabet stratejisi uygulayan firmalar olduğunu söyler ve Porter’ın görüşlerini destekler. Porter, Dess ve Davis ile Hambrick’in mensubu olduğu okula göre maliyet önderliği ve farklılaştırma stratejileri doğası gereği farklı uygulandıklarında, yani beraberce uygulanmadıklarında sonuca götürebilecek niteliktedirler. Bunlara göre maliyet liderliği bir tarafta, farklılaştırma ise diğer taraftadır. Porter’a göre bir firma tam bir maliyet liderliğine ancak çeşitlendirmeden feragat ederek ulaşabilir. Yine bu okulun mensuplarına göre maliyet liderliği stratejisindeki değer yaratma zinciri ile farklılaştırma stratejisindeki değer yaratma zinciri farklı temeller üzerine oturmaktadır. Buna ek olarak da her bir stratejinin farklı türdeki endüstrilerde uygulanabileceğini vurgulamaktadırlar. Bu nedenle iki tür stratejiyi aynı anda uygulama olanağı yoktur.

İkinci grup arada sıkışıp kalma hipotezine zıt açıklama yapar ve Porter’ın yaptığı sınıflandırmayı onaylamazlar. Bu görüşün karşısındaki okula göre toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri aynı anda uygulandıklarında daha başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Bu okula göre farklılaştırma stratejisinin uygulanması daha yüksek ürün kalitesini gerekli kılmaktadır. Bu da yüksek maliyette üretim anlamına gelmektedir. Fakat yüksek kalite firmanın ürünlerine karşı bir talebi de kanallı edecektir. Bu durumda artan talep firmaya maliyetlerini düşürme fırsatı da verecektir. Bunun bir başka açıklaması da Jones ve Butler’in maliyetleri açıklarken getirdikleri tanımla ilgilidir. Yazarlar maliyetleri üretim ve aktarma maliyetleri olarak ikiye ayırmaktadırlar. Buna dayanarak bir firma eğer toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda uygulamak istiyorsa farklılaştırma ile gelen düşük maliyetli üretim avantajını aktarma maliyetlerine doğru kaydırır. Başka bir ifade ile farklılaştırma üretimde bir maliyet düşüşüne neden olsa da birim maliyette bir artma olur. Fakat artan adet ile maliyetler birim başına düşer.

Porter’a getirilen eleştirilerden biri ise talep tarafına yeterince önem vermediğidir. Burada kastedilen Porter talep tarafını analizin içine katarken yeteri önem verir durumda olmadığı ve stratejiyi arz temelli oluşturduğu üzerine oluşturduğuna dair

görüşler vardır. Her ne kadar Porter değer zinciri üzerinden şirket ve işletme stratejilerinin kurulmasını önerse de teorisi ekonominin talep tarafından çok arz tarafıyla ilgilidir (Robertson, 2001).

Rekabet stratejisi modelinde iki zayıf nokta üzerinde durulabilir. Bunlardan ilki, çoğu sektör tipinde sadece düşük maliyet pozisyonu yoktur. Bu özellikle, çoğu firmanın minimum maliyet yapısına ulaştığı olgun sektörler için geçerlidir. Bu sektörlerde, ayrıca farklılaştırmaya gidenler, ürünleri daha yüksek değere sahip oldukları için yüksek ekonomik performansla ödüllendirilirler. Bu yüzden bu tip sektörlerde devam ettirilebilir bir rekabet avantajı kurmak için firmaların düşük maliyet ve farklılaştırma rekabet stratejilerini aynı anda uygulamaları gerekir. İkinci olarak farklılaştırmanın maliyet düşürmede bir araç olarak kullanılabileceğine yönelik görüşler mevcuttur (Flynn, 1996). Farklılaştırmanın görülen ilk etkisinin maliyet artışı olmasına rağmen, daha değerli ürüne talep artışının sağladığı öğrenme etkileri ve ekonomik ölçek, ürünlerde uzun vadede maliyet düşüşüne yol açar. Amerika ve Avrupa piyasalarında yapılan bir araştırma, farklılaştırılmış ürünlerini geniş pazarlara satan firmaların ölçek ekonomisinden yararlandıkları için maliyet avantajlarından da net bir şekilde yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır (Douglas ve Rhee, 1989). Farklılaştırma yeteneğinin maliyet düşüşü getirmesi iki faktöre bağlıdır:

- Farklılaştırmanın ürün talebinde gösterdiği artış.
- Üretim hacim artışıyla gelen ürün maliyetindeki azalma.

D'Aveni Porter modelinin dinamik yerine statik yönlü olduğu konusunda sert bir eleştiri yapmıştır. Porter'ın bakış açısını "Kârların nereden geldiğini gösteren basit muhasebe tabanlı bir görüş" olarak değerlendirmiş ve karşı çıkmıştır. D'Aveni kalıcı bir avantaj sağlamak ve rakiplerin, diğer rakip avantajlarını yok etmek için pazara müdahaleler etmesi gerektiğini içeren Hiper-Rekabet fikrini savunmaktadır.

Çizelge 2.3'te literatürde rekabet stratejileriyle ilgili yapılan bazı çalışmalar gösterilmiştir.

Çizelge 2.3 : Rekabet stratejileri ile ilgili yapılan çalışmalar.

Yazarlar	Firma Sayısı	Rekabet Stratejileri	Performans Göstergeleri	İstatistiksel Method	Araştırmanın Sonucu
Hambrick (1983)	164 firma (Amerika)	- Maliyet liderliği - Farklılaştırma - Odaklaşma	Yatırım geri dönüşü	Kümeleme Analizi	Rekabet stratejilerinden sadece birini izleyen firmalar, bu stratejilerin birleşimini izleyen firmalardan daha başarılıdır.
Dess ve Davis (1984)	78 firma (Amerika)	- Maliyet liderliği, - Farklılaştırma, - Odaklaşma - Arada sıkışıp kalma	- Varlık karlılığı - Satışların büyümesi	Kümeleme Analizi	Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinden birini izleyenler, iki stratejiyi aynı anda izleyen firmalardan daha başarılıdır.
Kim ve Lim (1988)	Elektronik sektöründe 54 firma (Kore)	- Maliyet Liderliği, - Ürün farklılaştırması - Pazarlama farklılaştırması - Odaklaşma - Arada Sıkışıp kalma	- Varlık karlılığı - Özkaynak karlılığı - Satışların büyüme oranı	- Kümeleme Analizi, - Ayrırma Analizi, - ANOVA	Rekabet stratejilerinden birini izleyenler, bu stratejilerin birleşimini izleyenlerden daha başarılıdır.
Robinson ve Pearce (1988)	97 firma (Amerika)	- Verimlilik - Servis, - Ürün inovasyonu-geliştirme - Marka farklılaştırması - İki stratejinin birleşimi	- Varlık karlılığı - Satış karlılığı - Satışların büyümesi	- ANOVA - MANOVA	Tek bir jenerik strateji izleyenler, iki stratejinin birleşimini izleyenlerden daha başarılıdır.
Wright (1990)	67 firma (Amerika)	- Düşük Maliyet - Farklılaştırma - Bütünleşik stratejiler	Yatırımların geri dönüşü	Kümeleme Analizi	Bütünleşik strateji izleyenler, tek bir jenerik strateji izleyenlerden daha başarılıdır.
Wright (1991)	56 firma (Amerika)	- Düşük Maliyet - Farklılaştırma - Bütünleşik stratejiler	- Yatırımların Geri Dönüşü - Pazar payındaki büyüme miktarı	Kümeleme Analizi	Bütünleşik strateji uygulayan firmalar daha başarılıdır.
Miller ve Dess (1993)	715 firma (Amerika)	- Düşük Maliyet - Farklılaştırma - Odaklaşma - Arada sıkışıp kalmak	- Yatırımların Geri Dönüşü - Nakit Akışı - Satışların Büyümesi	ANOVA	Düşük maliyet ve farklılaşmayı birlikte uygulayan firmalar daha başarılıdır.
Bowman ve Ambrosini (1997)	426 yönetici	- Maliyet Liderliği - Farklılaştırma - Hibrid Stratejiler - Strateji izlemeyenler	- Karlılık - Satışların Büyümesi	T-test	Hibrid stratejileri izleyenler daha başarılıdır.
Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999)	120 işletme Avustralya	- Maliyet liderliği - Farklılaştırma - Odaklaşma - Arada sıkışıp kalmak - Bütünleşik yaklaşım	Finansal performans gösteren oranlar	ANOVA	Bütünleşik stratejiyi izleyen firmalar daha başarılıdır.

Çizelge 2.3 (devam) : Rekabet stratejileri ile ilgili yapılan çalışmalar.

Yazarlar	Firma Sayısı	Rekabet Stratejileri	Performans Göstergeleri	İstatistiksel Method	Araştırmanın Sonucu
Campbell-Hunt (2000)	1983 – 1995 arası yapılan çalışmaların verilerinden yararlanılmıştır.	- Maliyet, - Farklılaştırma, - Bütünleşik yaklaşım - Strateji izlemeyenler	- Karlılık - Büyüme	- Meta Analiz - Lojistik Regresyon	Bütünleşik strateji izleyenlerle, tek bir strateji izleyenler arasında anlamlı bir fark yoktur.
Kim (2004)	75 firma (Kore)	- Maliyet liderliği - Farklılaştırma - Odaklaşma - Bütünleşik yaklaşım - Arada sıkışıp kalmak	- Karlılık - Büyüme - Genel Firma Performansı	Kümeleme Analizi	Bütünleşik strateji izleyenler tek bir jenerik stratejiyi izleyenlerden daha başarılıdır.
Spanos(2004)	1921 firma Yunanistan	- Düşük maliyet - Pazarlama farklılaştırması - Teknoloji farklılaştırması - İki stratejinin birleşimi - Arada sıkışıp kalmak	Karlılık	Regresyon analizi	İki stratejinin birleşimi performansı olumlu etkilemektedir. Tekil stratejilerin ise performansa etkisi yoktur.
Acquaah ve Ardekani (2007)	106 firma (Gana)	- Maliyet liderliği - Farklılaştırma - Bütünleşik yaklaşım - Arada sıkışıp kalmak	- Satış karlılığı - Varlık karlılığı	- ANOVA - Regresyon Analizi	Bütünleşik stratejiyi izleyenler sadece maliyet liderliğini izleyenlerden daha başarılıdır fakat sadece farklılaştırma stratejisini izleyenlerle arasında bir fark yoktur.
Ortega, Azorin ve Cortes (2009)	164 firma (İspanya)	- Maliyet liderliği - Pazarlama farklılaştırması - İnovasyon farklılaştırması - Arada sıkışıp kalmak - Hibrid stratejiler	- Satışların büyümesi - Pazar payının büyümesi - Vergiden önceki kar - Nakit akışı, - Yatırımların geri dönüşü	Hiyerarşik regresyon analizi	Hibrid stratejileri izleyen firmaların daha başarılı olduğu kısmen kanıtlanmıştır.
Benito ve Gonzalez (2010)	148 firma (İspanya)	- Maliyet liderliği, - Farklılaştırma, - Bütünleşik yaklaşım	- Satışların büyümesi - Yatırımların geri dönüşü - Müşteri tatmini - Pazar payı	Path Analizi	Tek strateji izleyenler daha başarılıdır.

2.4.1.7 Bütünleşik maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi

Thompson ve Strickland (1999), Porter'ın ortaya koyduğu dört rekabet stratejisine bütünleşik maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisini ekleyerek toplam beş rekabet stratejisinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir.

Düşük maliyet ve yüksek derecede farklılaşmayı birleştirerek müşterilere daha fazla para değerini sunmaya dayalı bir rekabet stratejisidir (Bakoğlu,2008). Amaç, kalite ve özellikleri bakımından görece en iyi (en düşük) maliyet ve fiyata sahip olmaktır. Bu nedenle bu stratejiye literatürde en iyi maliyet sunumu stratejisi ya da bütünleştirilmiş maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi adları verilmektedir. Bu strateji farklılaşmaya düşük maliyet vurgusu yapabilmeyi olanaklı kıldığından oldukça iyi bir rekabet pozisyonu elde etmeye neden olabilir. Bütünleştirilmiş maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini en iyi maliyet sunucusu stratejisi olarak kullanan Thompson ve Strickland, bu stratejiyi izleyenlerin, sadece maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejilerini tek başına izleyenlerden daha avantajlı olabileceğini ileri sürmektedir (Thompson ve Strickland, 1999).

Japon firmaları çoğunlukla uluslararası alanlarda tipik olarak en iyi maliyet sunumu stratejisini izleyerek girmektedirler. Bunun en tipik örneği Toyota'nın Lexus segmentini çıkararak, Mercedes ve Jaguar'ın benzer modelini daha ucuza aynı konfor ve kalitede sunan Lexus modellerini pazara sunmasıdır.

Türkiye'den ise Ford Otosan firmasını örnek olarak verebiliriz. Uzaktan lazer teknolojisini Türk otomotiv sanayinde ve dünyadaki Ford fabrikaları arasında ilk kez Ford Otosan kullanmaktadır. Bu teknoloji, uygulama hızında 7 ila 10 kat artış, işletme maliyetinde %30'a varan düşüş ile ekipman ve alan kullanımında da %40 kazanç sağlayabilmektedir. Üstün teknoloji kullanımıyla maliyetlerini düşüren Ford Otosan aynı zamanda farklılaştırma stratejisini kullanarak müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir. Ford Otosan'ın farklılaştırma stratejisi izlediğine dair şu örnekleri verebiliriz.

- Temiz enerji üretimine yönelik yakıt pili teknolojilerinin geliştirilmesi projesi.
- Sürücü davranışlarını ses ve görüntü işleme yöntemleri ile belirleyip, kazaları önleyici güvenlik sistemleri geliştirilmesi.
- Hibrid connect.

Çizelge 2.4'te tüm genel rekabet stratejilerinin ayırıcı özellikleri verilmiştir (Thompson ve Strickland, 1999).

Çizelge 2.4 : Genel rekabet stratejilerinin ayırıcı özellikleri.

	Maliyet Liderliği	Farklılaşma	Bütünleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaşma	Odaklanmış Maliyet Liderliği ve Farklılaşma
Stratejik Hedef	Pazarın Geniş bir kesimi	Pazarın Geniş bir kesimi	Değer bilinçli alıcılar	Alıcıların ihtiyaç ve tercihleri pazarın diğer kesiminden belirgin şekilde farklı pazar nişi
Rekabet Avantajı Dayanağı	Rakiplerden daha düşük maliyetler	Rakiplerden daha farklı bir şey sunma becerisi	Müşterilerin paralarına daha fazla değer sunma	Nişe hizmet ederken daha düşük maliyet ya da alıcıların beğenilerine ve ihtiyaçlarına uygun şeyler sunma
Ürün Hattı	Kabul edilebilir kalitede basit ürün	Birçok ürün çeşidi, geniş seçenekler, farklılaştırıcı özelliklere güçlü vurgular	İyiden mükemmele çok sayıda ürün özellikleri	Hedef bölümün ihtiyaçlarına uygun özellikler
Üretim Vurgusu	Gerekli kalite özelliklerinden ödün vermeden sürekli maliyet düşürme arayışı	Alıcılar için değer yaratma yollarını bulma; ürün üstünlüğü için çaba sarfetme	Üstün özellikleri düşük maliyetle elde etmek için çaba sarf etme	Niş için biçilmiş özellikler peşinde olma
Pazarlama Vurgusu	Düşük maliyete neden olacak ürün özelliklerinin etkisini azaltmaya çalışma	Özellikleri alıcıların alabileceği düzeye getirmeye çalışma	Benzer rakip markalardan daha düşük fiyatlama yoluna gitme	Alıcıların özgün ihtiyaçlarını tatmin etmek için özel beceriler geliştirme
Stratejiyi Sürdürme	- Ekonomik fiyatlar - Maliyet avantajını sürdürmek için gerekli bütün strateji unsurları kullanma	- Farklılaştırıcı özelliklerinin yol açtığı ekstra maliyetleri karşılayabilecek fiyatlama yoluna gitme. - Taklitçi rakiplerin önünde olmak için sürekli iyileştirme ve yenilik çabası - Ana farklılaşma özelliklerinde yoğunlaşma	- Maliyetleri düşürmede benzersiz uzmanlık - Ürün ve hizmet özelliklerini sürekli yüksek tutma becerisi	Nişte rakiplerden daha iyi hizmet vermede tamamen ısrarlı olma; farklı alıcı bölümüne girerek ya da farklı ürün kategorilerini ekleyerek firmanın imaj ve çabalarını körleştirmeme

2.4.2 Miles ve Snow'un rekabet stratejisi tipolojisi

Miles ve Snow stratejik sınıflandırmayı işletmelerin çevreye uyum çabasına bağlı olarak yapmıştır. Miles ve Snow'un strateji tipolojisi işletmeleri yöneticilerin eylemlerine göre sınıflandırmaktadır ve her bir strateji türünün farklı yapı, süreç ve yönetim tarzına nasıl uyduğuna yönelik önermelerde bulunmaktadır (Walker ve Ruekert, 1987).

Miles ve Snow (1978), çalışmalarında dört strateji tipi tanımlamışlardır. Bunlar atılğan, savunmacı, analizci ve tepkici stratejidir. Eğer işletme bu strateji tiplerinden birini izlerse ve örgütünü ona göre düzenlerse o zaman örgüt kendi sektöründe önemli ve etkili bir konuma gelebilir. Diğer taraftan yönetim bu stratejilerden birini izlemek için seçmezse o zaman örgüt fırsatlara karşılık vermede yavaş kalacaktır ve sektöründe etkisiz bir performans gösterecektir. Miles ve Snow bu üç sınıflandırma dışında kalan işletmeleri tepkici olarak adlandırmaktadırlar.

1) Savunmacı strateji (Defenders)

Savunmacılar mevcut faaliyetlerine odaklanır ve verimliliği geliştirmek amacıyla mevcut dengeyi sürdürerek kendi ürün ve pazarlarını korumaya çalışırlar. Yeni fırsatları kovalamaktan kaçınırlar. Odaklandıkları pazarı korumak, istikrarı sürdürmek için çaba gösterirler. Savunmacı örgütler sınırlı sayıda ürün veya hizmetle dar bir pazara odaklanırlar ve agresif bir şekilde fiyat veya farklılaştırma stratejileri uygulayarak odaklandıkları pazar bölümünde başarılı olmaya çalışırlar. (Akbolat, 2009).

2) Atılğan strateji (Prospector)

Atılğan işletmeler geniş ürün hattı olan, inovasyona ve fırsatlara önem veren işletmelerdir. Sürekli pazar fırsatı ararlar (Matsuno ve Mentzer, 2000). Pazarlama faaliyetlerine ve ARGE'ye çok yatırım yapmaktadırlar (Conant ve diğ, 1990). Bu tür işletmeler sürekli değişim yaratırlar ve belirsizlik oluştururlar. Uyum sağlama yetenekleri yüksek olan işletmeler atılğan strateji izlemektedirler.

3) Analizci strateji (Analyzer)

Analizci strateji uygulayan işletmeler atılğan ve savunmacı işletmelerin olumlu yönlerini alarak ikisini sentez etmektedirler. Fırsatları pazarı tarayarak ve araştırma yaparak takip etmektedirler. Ürün pazarlarına diğer firmaları takiben girdiklerinden, ilk giren firmaların hatalarını gözlemleyebilmektedirler ve öğrenme avantajına sahiptirler (McKee ve diğ, 1989). Bu da onların ortalama ürün başarı oranlarını artırmaktadır. Bu stratejiyi izleyecek işletmelerin başarılı olabilmesi için yüksek üretim hacmine, etkin satış ve dağıtım kanallarına, yüksek ar-ge yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Ancak bu özelliklere sahip bir işletme öncü işletmenin ortaya koyduğu inovasyonu geliştirebilir ve pazara etkin ve hızlı şekilde pazara sunabilir.

4) Tepkici strateji (Reactor)

Tepkici, teknoloji, yapı ve süreçte kendi stratejileri arasında çelişkiler bulunduğu için başarısız bir strateji biçimidir (Miles ve diğ., 1978). Tepkicilerin hiçbir tutarlı model veya stratejileri yoktur ve bu nedenle çevredeki değişimlere uyum sağlamada tutarsız ve kararsız bir şekilde davranırlar (Akbolat, 2009). Başarılı rakipleri takip ederler, benzer şekilde başarılı olacaklarını ümit ettikleri taktik ve davranışları seçerler. Dış baskıların neden olduğu değişimler dışında, değişimleri çok nadirdir. Stratejileri taklitçilik olarak karakterize edilebilir

Çizelge 2.5'te Miles ve Snow'un ortaya koyduğu stratejilerin genel özellikleri verilmiştir.

Çizelge 2.5 : Miles – Snow stratejilerinin genel özellikleri.

Savunmacı Strateji	Atılgan Strateji	Analizci Strateji	Tepkici Strateji
• Belirli bir kalitede ürün ve hizmet sunar. • Sınırlı sayıda ürün ve hizmet sunar. • Sabit ürün ve pazar alanında bir köşe oluşturur. • Etkin ve kararlı bir yapıya sahiptir • Değişken ekonomik şartlar altında tutucu ve ölçülü tutum izler. • Güvenli pazar, düşük risk ve en az maliyet hedefler. • Merkezi karar mekanizması ile yönetilir. • Hiyerarşik kontrol mevcuttur.	• Dinamik bir politika izler. • Yeni pazarda ilk olmayı hedefler. • Fırsatlardan yararlanmaya çalışır, yeni arayışlar içindedir. • Ürün seçeneği ve esnek davranış sunar. • İnformel yapıya sahiptir. • Merkezkaç karar mekanizmasıyla yönetilir. • Prosedürlerin ve rutin işlerin sayısı azdır. • Hızlı büyüme ve gelişme veya başarısız olma riskini taşır	• Denenmiş iş kolunda pazara girmeyi tercih eder • Teknoloji gelişiminde seçicidir. • Riski minimize eder. • Amaç karın artırılması, maliyetin azaltılmasıdır. • Pazarda yerini garanti ederse, yeni pazar ve yeni ürünlere yönelir. • Yüksek standardizasyona sahip örgüt, duruma çabuk adapte olma yeteneğindedir. • Prosedür ve rutin işler ile standardizasyon oluşturulmuştur.	• Kararsız yapıdadır. • İstikrarsız davranış ve girişimlerde bulunur. • Belirli ürün ve pazar bileşimi yoktur. • Çevre şartlarına göre kısa vadeli stratejiler belirler • Düşük performans sergiler.

2.4.3 Mintzberg'in farklılaştırma stratejisi

Kanada'nın McGill Üniversitesi öğretim üyelerinden H. Mintzberg, Porter'in farklılaştırma stratejisini ele alıp inceledikten sonra, konuyu daha analitik incelemek amacıyla, altı değişik türde farklılaştırma yolu olabileceğini ileri sürmüştür

(Mintzberg, 1988). Burada, Mintzberg düşük maliyet avantajını ve maliyet liderliğini de farklılaştırmanın bir şekli olarak kabul etmektedir

Fiyat farklılaştırma stratejisi

Bir işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerinin fiyatlarını farklılaştırmanın esası, ürün ve hizmetleri için daha düşük fiyat belirleyerek, müşterileri ürünlerine cezbetmektir. Çünkü aynı kalite fonksiyon ve nitelikte olan ürünler içinde, farklı kalitede olan ürünler içinde, insanlar, düşük fiyatlı olanları tercih ederler. Fiyat farklılaştırma genellikle standart dizaynı olan veya tüketim malı olarak kullanılan ürünler için uygulanabilir (Eren, 2002).

İmaj farklılaştırma stratejisi

Pazarlama bölümü sadece ürünlerin ya da hizmetlerin pazarlanmasına hizmet etmez. Bazen işletmeler hayatta kalabilmek için müşteri ve halkın gözünde rakiplerden daha farklı oldukları imajını da pazarlayabilirler. Örneğin; daha kaliteli ürün satan firma imajı oluşturmak gibi. Böylece firmanın farklılığı vurgulanabilir. Ayrıca imaj farklılaştırmada ürüne, müşteri ihtiyaçlarını karşılama bakımından hiçbir değer katılmadığı halde görünüm ve estetik bakımdan değişiklik kazandırılabilir. Örneğin; arabaların bagaj kapağına rüzgârlık monte etmek ya da çamurluklar üzerine değişik maddelerden yapılmış kuyruklar ilave etmek gibi.

Destek farklılaştırma stratejisi

Mintzberg'e göre bu stratejide ürün ya da hizmetin, kendi niteliğinde bir farklılık yaratmaktan çok, ürünle birlikte müşteriye sunulan destek hizmetlerde bir farklılaşma yapılmaktadır. Destek hizmetlerinden kasıt ürün alımını müşteri açısından mümkün kılan, kolaylaştıran her türlü çabalardır.

Kalite farklılaştırma stratejisi

Ürün ya da hizmetin bünyesinde ya da niteliğinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çabalar bu strateji içine girmektedir. Böylece, ürünün; (1) dayanıklılığı ya da sağlamlığı artacak, (2) kullanım güvenirliliği yükselecek, bundan doğacak riskler azaltılacak, (3) eğer ürün kullanıcının başarısını artıracak bir ana malsa nihai ürünün kalitesini yükseltebilecektir. Böylece müşteri rakiplerin ürünlerinden daha kaliteli bulduğu firmanın ürünlerini tercih etmiş olacaktır.

Tasarım farklılaştırma stratejisi

Mintzberg'e göre tasarım farklılaştırması, eski ürünlerin ya da üretilmekte bulunan ürünlerin tasarımlarını tamamen değiştirerek, farklı bir ürün ortaya koymak, böylece ürünlere şimdiye kadarki baskın tasarımından, bütünüyle farklı bir özellik ekleyerek müşterileri cezbetmektir

Farklılaştırmama stratejisi

Bu strateji, bir firmanın geleneksel ürün ve hizmetlerini muhafazakâr bir düşünceyle zaman içinde bir değişikliğe uğratmadan piyasaya sürmesidir.

2.4.4 Ansoff'un büyüme matrisi

Şekil 2.5'te Ansoff'un geliştirdiği rekabet stratejileri verilmiştir.

	<i>Mevcut Ürün</i>	<i>Yeni Ürün</i>
<i>Mevcut Pazar</i>	Pazara Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
<i>Yeni Pazar</i>	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

Şekil 2.5 : Ansoff'un büyüme vektörü.

Pazara nüfuz etme stratejisi: İşletme, matrisin bu bölgesinde mevcut ürün ve hizmetleriyle belirli mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İşletme aynı ürün ve hizmetlerle mevcut pazardaki payını artırmayı hedeflemektedir. Bunun için satışlarını reklamlar ya da satış artırıcı diğer promosyon çalışmalarıyla artırabilir. Pazar imkânları belli olduğuna göre işletme, rakiplerin payını alarak ve onlarla yoğun bir rekabete girerek, bunu başarmak isteyecektir. Ancak işletme, bu yoğun rekabette kendisi de yara alacağından, rakip işletmelerden birini satın almak, maliyetlerde ve teknolojilerde hamle yapmak, verimliliği arttırmak gibi yollara yönelebilir (Eren, 2002).

Pazar geliştirme stratejisi: Bu stratejik alternatifte işletme, mevcut pazarının imkânları dışına çıkarak yeni pazarlara girmektedir. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek, yeni müşterilerle tanışmak, onların ihtiyaç, eğilim ve alışkanlıklarını bilmek demektir. Bu nedenle, işletme yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmek, bu pazarlarda reklam, dağıtım kanalları vb.

hususlarda değişiklik yapmak zorunda kalabilecektir. Yeni pazarlara girmenin en kolay yolu aynı ülke içinde farklı coğrafi bölgelerde pazarlama örgütleri kurmak ve mevcut ürünleri üreten fabrikaların üretim kapasitelerini arttırmak ya da yeni girilen pazarlarda üretim yapan fabrika ve tesisler kurmak şeklinde olur.

rn Geliştirme Stratejisi: Bu strateji, işletmenin mevcut pazara aynı endüstri içinde kalarak farklı, çeşitlendirilmiş ürünler sunması ve müşteriyi firma ve marka imajı bakımından kendine bağlamasıdır.

Çeşitlendirme Stratejisi: İşletmelerin yepyeni ürünler ya da hizmetlerle yeni pazarlara girmesi söz konusudur.

2.4.5 Wright, Pringle ve Kroll'un jenerik stratejileri

Wright, Pringle ve Kroll (1992) işletmenin boyutuna (büyük ya da küçük işletme) göre seçilebilecek stratejileri Porter'in jenerik stratejilerinden esinlenerek tasnif etmişlerdir.

a) Küçük işletme birimleri için jenerik stratejileri:

Odaklaşma-düşük maliyet stratejisi: Pazarda dar bir alana hizmet etmek üzere odaklaşarak, maliyetleri düşük tutmayı hedefler. Bu stratejiyi uygulamak isteyen işletmeler, fiyatlarla duyarlı müşteriler için ihtiyaçları gideren ama ekstra özelliği bulunmayan, ürün ya da hizmetler sunarlar (Eren, 2002).

Odaklaşma-farklılaştırma stratejisi: Pazarda bir bölge veya kısımda rakiplerden daha yüksek ölçüde farklı nitelikte ürün veya hizmet sunma stratejisidir. Bu işletmeler ürünlerinin, rakiplerden daha üstün ayrıcalıklı olması için, hedefledikleri odak pazar kısmına sürekli yeni ürünler sunarlar.

Odaklaşma-düşük Maliyet/farklılaştırma Stratejisi: Belirli bir pazar kısmı veya seçilmiş bir grup müşterinin ihtiyaçlarını düşük maliyette ancak yüksek ölçüde farklılaştırılmış ürün ve hizmetle karşılamak söz konusudur. Bu stratejiyi uygulamak için izlenecek farklılaştırma ve maliyet düşürme yolları beş grupta toplanabilir. Bunlar; kaliteye önem verme, süreç yenilikleri, ürün yenilikleri ve sistem yenilikleri ve yetenek desteğidir.

b) Büyük işletme birimleri için jenerik stratejileri:

Düşük Maliyet Stratejisi: Büyük kitlelerin ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri üreterek fiyata hassas müşteri pazarına girerler.

Farklılaştırma Stratejisi: Tüm endüstri pazarında özel ayrıcalıklı ürünler üreterek fiyat artışına karşı duyarlı olmayan ama farklı ürün isteyen müşterilerin taleplerini karşılarlar.

Düşük Maliyet-Farklılaştırma Stratejisi: Geniş ve fiyata duyarlılığı çok olmayan pazarlara özel ve ayrıcalıklı ürünler sunar, bir taraftan da maliyetleri aşağıya çekerek farklılaştırmanın etkisini fiyatlara yansıtmamaya çalışırlar.

Karma Stratejiler: Büyük kuruluşlar birden fazla pazarlarda ya da pazar kısımlarında ve hatta birden fazla ülkede faaliyette bulunduklarından bunlar, bir pazar kısmında farklılaştırma, bir diğerinde düşük maliyet ve başka birinde de hem düşük maliyet ve hem de farklılaştırma stratejisini bir arada kullanabilirler.

2.4.6 Patel ve Younger’ın stratejik rehberlik analizi

Patel ve Younger (1978), endüstri hayat eğrisinin gelişme durumuyla işletmenin rekabet durumlarına göre izlemeleri gereken stratejik alternatiflerin neler olabileceğini açıklamışlardır. Şekil 2.6’da Patel ve Younger’ın stratejik rehberlik analizi verilmiştir (Eren, 2002).

		ENDÜSTRİ HAYAT EĞRİSİNİN SAFHALARI			
		BAŞLANGIÇ	BÜYÜME	OLGUNLUK	ÇÖKÜŞ
İŞLETMENİN REKABET DURUMU	HÂKİM	Payı artırmak için tüm güçle çalışma durumunu korur	Durumunu koru, pazarı elinde tut, payını koru	Durumunu koru. Endüstri ile birlikte büyümeye devam et.	Durumunu koru
	GÜÇLÜ	Durumunu iyileştirmeye çalış, payını artırmak için tüm gücünle çalış	Durumunu iyileştirmeye çalış, pazar payını artır.	Durumunu koru. Endüstri ile birlikte büyümeye devam et.	Durumunu koru. Harmanlama yap
	UYGUN	Seçici ol ve tüm gücünle payını artır. Seçici ol ve durumunu iyileştirmeye çalış.	Durumunu iyileştirmeye çalış. Seçici ol ve payını artırmaya çalış.	Dikkatli ol ve durumunu koru. Uygun yer bul ve korunmaya çalış	Harmanlama yap. Peyderpey çekil.
	TUTUNABİLİR	Durumunu iyileştirmek için seçici ol ve tüm gücünle çalış	Uygun yer bul ve onu koru.	Uygun yer bul ve onu elinde tut. Peyderpey çekil.	Peyderpey çekil veya derhal terket.
	ZAYIF	Payını artır veya derhal ayrıl	Etrafına bak ve tasarrufa yönel veya terket.	Etrafına bak ve tasarrufa yönel veya peyderpey çekil.	Derhal terket

Şekil 2.6 : Patel ve Younger’ın stratejik rehberlik analizi.

Pazar payını arttırma stratejisi: İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstride pazar payını devamlı ve önemli biçimde arttırmasıdır. Bunun için işletme, söz konusu alanda, normalden daha fazla yatırım yapmalıdır.

Durumunu koruma stratejisi: İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstride, sektör ortalamasının üzerinde olmayan bir hızla yatırım yapmaya devam ederek, pazarın hızla büyümesine ayak uydurması gerektiğini ifade etmektedir. Böylece, işletme, pazar payını düşürmeden korurken rekabetteki üstünlüğünü de devam ettirmektedir.

Endüstriyle birlikte büyümeye devam etme stratejisi: İşletme endüstride sektör ortalaması seviyesinde olmasa bile, hem endüstri büyümesine ayak uyduracak biçimde yatırım yapmalı, hem de pazar payı ve rekabet üstünlüğünün başkalarının eline geçmesine imkân vermemelidir.

Harmanlama stratejisi: İşletmenin, mevcut kaynak, yetenek ve imkânlarından maksimum ölçüde yararlanarak, işletme için daha fazla nakit girişi sağlama stratejisidir. Bu amaçla, yatırımlar azaltılır, böylece nakit girişleri çoğaltılırken gerekiyorsa verimsiz pazar paylarından fedakârlık edilerek nakit çıkışlarının azaltılması yönüne gidilebilir.

Seçici olma ve durumu iyileştirme stratejisi: İşletmenin mevcut pazarları yerine ya da onların yanında girmeyi düşündüğü yeni pazar kısımlarına girmesini, elindeki kaynak ve imkânları yeniden düzenlemesini gerektirir. Bazı kârsız olan ürün cinsi ve pazar kısımlarının da tasfiye edilerek yeni ve kârlı görülen alanlar için nakit yaratmaya yönelmek uygun olabilir.

Peyderpey geriye çekilme stratejisi: İşletmenin kötüye gidişini ve elde edilecek zararlı sonuçları ortadan kaldırma ya da azaltma amacı güdülmemektedir. Bu stratejiyle işletme kötüye gidişin zararlarını azaltarak, işin kendi kendini finanse etmesini sağlamaktadır. Bu strateji için bazen başka alanlardan ek finansal desteklere ihtiyaç duyulabilir.

Etrafına bak stratejisi: İşin kötüye gidişini durdurmak ve uzun dönemde verimli hale gelebilmesini sağlamak için gerekli tedbirlerin alınmasıyla ilgilidir. Bunun için süratle maliyetlerin azaltılması, verimsiz üretim ünitelerinin satılması, personelden tasarruf sağlanması, yönetsel masrafların kısılması ve bazı ürün cinsleriyle kalitelerinin azaltılması gibi tasarruf tedbirlerinin ele alınmasını gerektirmektedir.

Uygun yer bul ve onu koru stratejisi: İşletmenin kârsız ve verimsiz olan tüm ürün cins ve kaliteleriyle pazarlardan çekilerek küçülme yoluna gitmesini ve kendisi için en uygun olan ürün cinsi ve pazar kısımlarında kalmasını gerektirmektedir.

Derhal terket stratejisi: İşletmenin tümüyle elden çıkarılması, diğer bir deyimle, firmayı hemen satarak olumlu nakit akışı elde edilmesidir. Çünkü firmanın faaliyetlerine devam etmesi işin daha da kötüye götürülmesi ve zararların artması anlamına gelmektedir. İşe son vermek devam etmekten daha yararlıdır.

2.4.7 Venkatraman'ın rekabet stratejisi sınıflandırması

a) Saldırgan Strateji (Aggressiveness)

Firmalar saldırgan strateji uygulayarak rakiplerin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkin bir şekilde cevap verirler. Rakiplerinden önce hareket ederek pazardaki durumunu geliştirmek için hızlı bir şekilde kaynaklarını tahsis ederler (Venkatraman, 1989).

Güçlü saldırgan bir tutum firmaya rakiplerin baskın olduğu bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar durumunu korumak ve geliştirmek için etkili bir şekilde hareket etme yeteneği sağlar. İşletmeler pazarda belirledikleri büyük hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, karlılıktan fedakârlık etme gibi cesur adımlar atarlar.

b) Analiz etme (Analysis)

Analiz etme yaklaşımı bir firmanın problem çözme yeteneğiyle ilgilidir. Analiz etme stratejisini izleyen bir firma, bir problem olduğu zaman, sadece bu problemin giderilmesine odaklanmaz. Problemin kökenine inerek, olası nedenleri araştırır ve bir daha çıkmaması için gerekli önlemleri alır. Ayrıca bir problemin en uygun çözümünü belirlemek için firma önce iç ve dış çevresini anlar ve analiz eder. Uygun stratejiyi geliştirdikten sonra da gerekli kaynakları temin eder. Yalnız bu yaklaşım, Miles ve Snow'un ortaya koyduğu analizci (analyzer) yaklaşımını yansıtmaz (Venkatraman, 1989).

c) Savunmacı Strateji (Defensiveness)

Savunmacı strateji, pazarda durumunu geliştirmek veya pazar payını arttırmak yerine, mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan firmaların tutumunu ifade eder.

Fazla değişimin yaşanmadığı ve belirsizliğin yüksek olmadığı pazarlarda firmalar bir yandan dikkatlerini üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya yönlendirirler. Diğer taraftan da eş zamanlı olarak ürün kalitesini sürdürmeye ve geliştirmeye çalışırlar. Bu durum firmaların yüksek kalite ve düşük fiyatı temel alan rekabet stratejileri uygulamalarına neden olur (Miles ve Snow, 1978). Firmalar kendi ürünlerini, pazarlarını ve teknolojilerini korumak ve temel teknolojilerini savunmak için çaba harcarlar (Venkatraman, 1989).

d) Geleceğe Bakış (Futurity)

Geleceğe bakış stratejisi zaman kavramıyla ilgilidir. Bu bakış açısı genellikle firmanın stratejik kararlarına da yansır. Bu stratejik kararlarda uzun dönem amaçlarla kısa dönem amaçlar arasında bir denge olması gerekir. Ayrıca firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve iş performansını artırması için tedarikçilerle veya iş ortaklarıyla uzun dönemli anlaşmalar yapması, geleceğe bakış stratejisine örnektir (Venkatraman, 1989).

e) Proaktiflik (Proactiveness)

Venkatraman (1989) proaktifliği mevcut ürünler ile ilgili olan/olmayan yeni fırsatların aranması, yeni ürünlerin ve markaların tanımlanması, olgunluk ve gerileme aşamasındaki faaliyetlerin ortadan kaldırılması olarak tanımlamıştır.

Proaktif strateji uygulayan bir firma takip eden değil takip edilendir. Çünkü yeni fırsatları yakalamaya isteklidir ve bu konuda ileri görüşlüdür. Proaktiflik firmaya pazardaki değişimleri, gelişmeleri ve ihtiyaçları önceden tahmin etme ve bunlara cevap verme konusunda ilk olma yeteneği sağlamaktadır.

f) Risk alma (Riskness)

Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde küresel faktörlerin ve düzenlemelerin baskısı ile firmalar uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla risk alabilmelidir. Risk alma eğilimi, kavram olarak süreç sonucunda farkında olunan kayıplar rağmen girişimden geri durmamak, elde edilecek avantaj için önceden belirlenmiş kayıpları tolere edebilmektir.

2.4.8 Utterback ve Abernathy'in sınıflandırması

a) Performansı maksimize etme (Performance maximizing): Ürün yaşam eğrisinin erken safhalarında ürün değiştirme yüzdesi çok yüksektir. Müşterinin ürüne vereceği tepki belirsizdir. Standard bir ürün yoktur. Sürekli ürün inovasyonları yapılır. Bu nedenle bu safhada ürün performansını sürekli arttırmaya çalışan firmalar, benzersiz bir ürün performansına ulaşıp pazarı ele geçirebilirler. Ürün yaşam eğrisinin başlarında potansiyel kullanıcıların ihtiyaçlarına en uygun ürünü oluşturmak için işletme ağırlıklı olarak ürün iyileştirme, değiştirme ve çeşitlendirme üzerine yoğunlaşmalıdır (Utterback ve Abernathy, 1975).

b) Satışları maksimize etme (Sales maximizing): Firmaların ve müşterilerin pazarla ilgili tecrübeleri arttıkça, belirsizlik azalır. Firmalar arası rekabet artar. Firmalar satışlarını arttırmak için ürünlerini müşterinin gözünde farklılaştırmaya çalışırlar. Firmalar yeni bir ürün piyasaya sürmek yerine, mevcut ürünleri üzerinde yenilik yaparak pazar paylarını arttırmaya çalışırlar (Utterback ve Abernathy, 1975).

c) Maliyetleri minimize etme (Cost minimizing): Ürün yaşam eğrisinin son safhalarına geldikçe, ürün çeşitliliği azalır. Artık ürün üzerinde radikal bir değişiklik yapılmaz. Ürün standartlaşmıştır. Rekabet artık ürün performansında değil, ürün fiyatında yaşanır. Ürün fiyatları giderek azalır. Pazar oligopol hale gelmiştir ve pazarda ölçek ekonomisi, verimlilik gibi kavramlar rekabet unsuru haline gelmiştir. Firmalar fiyat konusunda rekabet etmek, maliyetlerini azaltmak için süreçlerinde radikal değişiklikler yapmalıdır (Utterback ve Abernathy, 1975).

Çizelge 2.6’da literatürde farklı yazarların ortaya koyduğu rekabet stratejileri listelenmiştir.

Çizelge 2.6 : Literatürdeki rekabet stratejisi türleri.

Yazarlar	Rekabet Stratejileri	Açıklamalar
Ansoff (1965)	Pazara Nüfuz Etme (Market Penetration)	İşletme mevcut pazardaki payını arttırmayı hedefler
	Pazar Geliştirme (Market Development)	Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilir.
	Ürün Geliştirme (Product Development)	Mevcut pazara çeşitlendirilmiş ürünler sunulur.
	Çeşitlendirme (Diversification)	İşletmenin yepyeni ürünlerle yeni pazarlara girmesidir.
Buzzell (1975)	İnşa Etme (Building)	Pazar payını arttırmak için yatırımlar yapılır. Yeni ürünler piyasaya sürülür.
	Koruma (Holding)	Pazar payı korumaya çalışılır
	Hasat toplama (Harvesting)	Kısa dönemde elde edilecek kazançlara odaklanılır. Maliyetler kontrol altına alınır
Utterback - Abernathy (1975)	Performansı maksimize etmek (Performance maximizing)	Ürün performansını artırma temel amaçtır.
	Satışları maksimize etme (Sales maximizing)	Pazarlama çalışmaları çok önemlidir. Ürünler müşteri gözünde farklılaştırılmaya çalışılır.
	Maliyetleri minimize etme (Cost minimizing)	Maliyetleri azaltmak için süreçlere ve proseslere odaklanılır.
Hofer ve Schendel (1978)	Pazar payını artırma (Share increasing)	Pazar payını arttırmak için yatırımlar yapılır.
	Büyüme (Growth)	Büyümekte olan pazarlarda pozisyonu koru. Endüstrinin gerektirdiği kadar yatırım yap.
	Karı artırma (Profit)	Endüstrinin gerektirdiği kadar yatırım yap. Maliyetleri kontrol altına al.
	Pazara odaklanma (Market concentration and asset reduction)	Pazarın bir bölümüne odaklanılır.
	Etrafına bakma stratejisi (Turnaround)	İşletmede verimliliği sağlamak temel amaçtır.
	Tasfiye etme (Liquidation)	İşletmeye nakit sağlamak için iş biriminin bir bölümünü satılır veya kapatılır.
Miles ve Snow (1978)	Atılğan (Prospector)	Yeni bir pazar yaratırlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği avantajları elde ederler.
	Savunmacı (Defender)	Oluşmuş pazarlarda verimlilik sağlayarak rekabet ederler.
	Analizci (Analyzer)	Mevcut mal ve hizmetlerde çeşitlendirmelerle rekabet etmeye çalışırlar.
	Tepkici (Reactor)	Stratejileri taklitçilik olarak karakterize edilebilir.

Çizelge 2.6 (Devam) : Literatürdeki rekabet stratejisi türleri.

Yazarlar	Rekabet Stratejileri	Açıklamalar
Patel ve Younger (1978)	Pazar Payını Arttırma	İşletmenin pazarının devamlı ve önemli biçimde arttırmasıdır.
	Durumunu Koruma	Pazarın hızla büyümesine ayak uydurması gerektiğini ifade etmektedir.
	Endüstri ile birlikte Büyümeye Devam Etme	Endüstri büyümesine ayak uyduracak yatırım yapmalı ve rekabet üstünlüğünü korumalıdır.
	Harmanlama	İşletme için daha fazla nakit girişi sağlama stratejisidir. Yatırımlar azaltılır.
	Seçici olma ve Durumu iyileştirme	Karsız pazar kısımlarını terk ederek yeni ve karlı görülen alanlar için nakit yaratmaya yönelmektir.
	Peyderpey geriye çekilme	Bu strateji ile işletme kötüye gidişin zararlarını azaltarak işin kendi kendini finanse etmesi sağlanmaktadır.
	Etrafına Bak	Gerekli tedbirlerin alınmasıyla ilgilidir.
	Uygun yer bul ve onu koru	İşletmenin küçülme yoluna gitmesini ve kendisi için en uygun olan ürün cinsi ve pazarda kalmasını gerektirmektedir.
	Derhal Terket	İşletmenin tümüyle elden çıkarılması demektir.
Vesper (1979)	Çoğaltma (Multiplication)	Ürün sayısını çoğaltarak pazar payını arttırma.
	Tekelleşme (Monopolizing)	Rekabeti yok etmek için pazara giriş engelleri koyma ve kaynakları kontrol etme.
	Uzmanlaşma (Specialization)	Sınırlı sayıda üründe veya üretim yönteminde uzmanlaşma.
	Tasfiye Etme (Liquidation)	Pazardaki faaliyetlerini durdurma.
Wissema (1980)	Patlama (Explosion)	Rekabetçi pozisyonu kısa zamanda güçlendirmek amaçtır. Yeni ürünle, yeni bir pazar yaratılır.
	Genişleme (Expansion)	Rekabetçi pozisyonu uzun dönemde arttırmayı planlar.
	Sürekli Büyüme (Continuous Growth)	Büyüyen pazarda pozisyon korunur. Gerekli kadar yatırım yapılır.
	Kayma (Slip)	Büyümekte olan pazarda, ekstra bir yatırım yapılmaz. Amaç elden geldiğince az harcayarak pazarda faaliyete devam etmektir.
	Konsolidasyon (Consolidation)	Olgunlaşmış pazarlarda uygulanır. Verimliliği arttırmak ve maliyetleri azaltmak esastır.
	Çekilme (Contraction)	Pazardaki faaliyetler durdurulur.
Porter (1980)	Maliyet liderliği (Cost leadership)	Rakiplere göre düşük maliyet avantajını yakalamak esastır.
	Farklılaştırma (differentiation)	Oluşturulan ürün ya da hizmetin benzersiz olarak görülmesi esasına dayanmaktadır.
	Odaklanmış Maliyet Liderliği (Focused Cost Leadership)	Dar müşteri bölümünde odaklanıp, niş üyelerine rakiplerden daha düşük maliyetle hizmet vermeye dayalıdır.
	Odaklanmış Farklılaştırma (Focused Differentiation)	Dar müşteri bölümüne odaklanıp, niş üyelerinin ihtiyaç ve zevkine uygun ürün ve hizmetleri sunmaya yönelik bir stratejidir.
	Hızlı cevap verme stratejisi	Rakiplerden daha hızlı hareket etmek, elini çabuk tutmak, zamanı çok iyi değerlendirme üzerine kuruludur.

Çizelge 2.6 (Devam) : Literatürdeki rekabet stratejisi türleri.

Schuler ve Jackson (1987)	Yenilikçilik (Innovation)	Rakiplerden farklı ürünler üretmek esastır.
	Kalite Geliştirme (Quality enhancement)	Ürün veya servislerin kalitesi arttırılmaya çalışılır.
	Maliyetleri azaltma (Cost reduction)	Firmalar maliyetlerini minimum düzeye indirerek rekabet avantajı yaratmaya çalışırlar
Kim ve Lim (1988)	Ürün Farklılaştırması (Product Differentiation)	Rakiplerden daha üstün özellikli ürünler üreterek pazar payını artırır.
	Pazar Farklılaştırması (Market Differentiation)	İşletmenin, ürünlerini farklı pazarlarda yaygınlaştırılmasını ifade eder.
	Maliyet liderliği (Cost leadership)	Sektördeki firmalardan daha düşük maliyetlere sahip olmayı ifade eder.
	Odaklanma (Focus)	Dar bir pazar kesimine odaklanıp, onların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.
Robinson ve Pearce (1988)	Verimlilik (Efficiency)	Maliyetler düşürülmeye çalışılır. Prosesler ve süreçler üzerinde inovasyon yapılır.
	Servis (Service)	Yüksek fiyatlı pazarlarda faaliyet gösterirler. Firma itibarı büyük önem taşır. Müşteri ilişkileri çok önemlidir.
	Ürün geliştirme & İnovasyon (Product development & Innovation)	Yeni ürün geliştirme esastır. Araştırma geliştirme faaliyetlerine çok önem verilir.
	Marka Etkisi (Brand Influence)	Marka tanınırlığı büyük önem taşır. Yeni pazarlama teknikleri kullanılır.
Mintzberg (1988)	Fiyat Farklılaştırma (Price Differentiation)	Ürün ve hizmetler için daha düşük fiyat belirleyerek, müşterileri ürünlerine cezbetmek esastır.
	İmaj Farklılaştırma (Image Differentiation)	Ürüne görünüm ve estetik bakımdan değişiklik kazandırmak esastır.
	Destek Farklılaştırma (Support Differentiation)	Ürünle birlikte müşteriye sunulan destek hizmetlerde bir farklılaşma yapılmaktadır.
	Kalite Farklılaştırma (Quality Differentiation)	Ürün ya da hizmetin niteliğinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çaba bu strateji içine girmektedir.
	Tasarım Farklılaştırma (Design Differentiation)	Ürünlerin tasarımlarını tamamen değiştirerek, farklı bir ürün ortaya koymaktır.
	Farklılaştırmama (Undifferentiation)	Bir firmanın geleneksel ürün ve hizmetlerini zaman içinde bir değişikliğe uğratmadan piyasaya sürmesidir.
Venkatraman (1989)	Saldırgan (Agressiveness)	Rakiplerinden önce hareket ederek pazardaki durumunu geliştirmek için hızlı bir şekilde kaynaklarını tahsis ederler
	Analiz (Analysis)	Analiz etme yaklaşımı bir firmanın problem çözme yeteneğiyle ilgilidir.
	Savunmacı (Defensiveness)	Firma, mevcut pazar durumu korumayı amaçlar. Firma, dikkatini dış çevresinden iç çevresine doğru yöneltir
	Geleceğe Bakış (Futurity)	Gelecek düşünülerek hareket edilir. Ortaklarla veya tedarikçilerle uzun dönemli anlaşmalar yapılır.
	Proaktiflik (Proactiveness)	Yeni fırsatların aranması, yeni ürünlerin tanımlanması gerileme aşamasındaki faaliyetlerin ortadan kaldırılması esastır.
	Risk alma (Riskness)	Bu firmalar, süreç sonucunda farkında olunan kayıplara rağmen, girişimden geri durmazlar

Çizelge 2.6 (Devam) : Literatürdeki rekabet stratejisi türleri.

Wright, Pringle ve Kroll (1992)	Düşük Maliyet	Porter’ın jenerik stratejilerinden esinlenerek yapılmıştır. Büyük işletme birimleri için izlenecek stratejilerdir.
	Farklılaştırma	
	Düşük Maliyet – Farklılaştırma	
	Karma stratejiler	
	Odaklaşma - Düşük Maliyet	Küçük işletme birimleri için izlenebilecek jenerik stratejilerdir.
	Odaklaşma – Farklılaştırma	
	Odaklaşma - Düşük Maliyet / Farklılaştırma	
Ward, Bickford, Leong (1996)	Niş Farklılaştırma (Niche Differentiation)	Pazarın küçük bir kesimine odaklanıp, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun ürünler üretirler.
	Geniş Pazar Farklılaştırma (Broad Market Differentiation)	Çok çeşitli ürünler üretirler. Geniş bir pazara hitap ederler.
	Maliyet Liderliği (Cost leadership)	Üretim maliyetlerini minimuma indirmeye çalışırlar.
	Yalın Şirket (Lean Competitiveness)	Maliyet liderliği ve farklılaştırma aynı anda uygulanır.
Thompson ve Strickland (1999)	Maliyet Liderliği	Porter’ın jenerik stratejileridir.
	Farklılaştırma	
	Odaklanmış Maliyet Liderliği	
	Odaklanmış Farklılaştırma	
	En İyi Maliyet Sunumu	Düşük maliyet ve yüksek derecede farklılaşmayı birleştirerek müşterilere daha fazla değer sunmaya dayalı bir rekabet stratejisidir.
Kim ve Mauborgne (1999)	Değer İnovasyonu (Value Innovation)	Maliyet Liderliği ve farklılaştırmanın birlikte uygulanmasıdır.
Chang (2002)	Önleyici / Öncü (Preemptive / First Mover)	Firma, yeni bir pazara girer ve yeni bir teknoloji geliştirerek rekabetçi avantaj elde eder.
	Düşük Maliyet / Takipçi Low Cost / Follower	Firma, pazara geç girer ve genellikle maliyetleri düşürmeye odaklanır.
	Farklılaştırma / Takipçi Differentiation / Follower	Firma pazarı dikkatlice izler. Pazardaki ürünü farklılaştırarak avantaj elde etmeye çalışır.
Hitt, Ireland, Hoskisson (2007)	Maliyet Liderliği (Cost Leadership)	Porter’ın jenerik stratejileridir.
	Farklılaştırma (Differentiation)	
	Odaklanma (Focus)	
	Bütünleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma (Integrated Cost Leadership and Differentiation)	Maliyet Liderliği ve farklılaştırmanın birlikte uygulanmasıdır.

2.5 Rekabet Stratejilerinin Sınıflandırılması

Literatürdeki rekabet stratejileri çizelge 2.7’de gösterildiği gibi dört grup altında toplanabilir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

- Maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma
- Karma

Çizelge 2.7 : Rekabet stratejilerinin sınıflandırılması.

Yazarlar	Rekabet Stratejileri	Genel İfade	Açıklama
Ansoff (1965)	Pazara Nüfuz etme	FARKLI LAŞTIRMA STRATEJİSİ	• Farklılaştırma stratejisi, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma birçok alanda gerçekleştirilebilir: Tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlarda farklılaşmak gibi. • Rekabet stratejileri içinde en geniş literatüre sahip olan strateji, farklılaştırma stratejisidir. Birçok yazar farklı isimler altında bu stratejiyi incelemiştir.
	Pazar Geliştirme		
	Ürün Geliştirme		
	Çeşitlendirme		
Buzzell (1975)	İnşa etme		
Utterback – Abernathy (1975)	Performansı maksimize etmek		
	Satışları maksimize etmek		
Hofer ve Schendel (1978)	Pazar payını artırma		
Miles ve Snow (1978)	Atılğan		
Patel ve Younger (1978)	Pazar payını artırma		
Vesper (1979)	Çoğaltma		
Wissema (1980)	Patlama		
Porter (1980)	Farklılaştırma		
Galbraith ve Schendel (1983)	Öncü		
Schuler ve Jackson (1987)	Yenilikçilik		
	Kalite Geliştirme		
Kim ve Lim (1988)	Ürün Farklılaştırma		
	Pazar Farklılaştırma		
Robinson ve Pearce (1988)	Ürün geliştirme & inovasyon		
	Marka etkisi		
Venkatraman (1989)	Saldırgan		
	Proaktif		
Mintzberg (1988)	İmaj Farklılaştırma		
	Destek Farklılaştırma		
	Kalite Farklılaştırma		
	Tasarım Farklılaştırma		
Wright, Pringle ve Kroll (1992)	Farklılaştırma		
Ward, Bickford ve Leong (1996)	Geniş Pazar Farklılaştırma		
Thompson ve Strickland (1999)	Farklılaştırma		
Chang (2002)	Farklılaştırma / Takipçi		
	Önleyici / Öncü		
Hitt ve diğ. (2007)	Farklılaştırma		

Çizelge 2.7 (Devam) : Rekabet stratejilerinin sınıflandırılması.

Buzzell (1975)	Hasat Toplama	MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ	Maliyet liderliği stratejisi değer zinciri faaliyetleri boyunca maliyetlerin aşağıya çekilmesi ve toplamda mümkün olan en düşük maliyet yapısına ulaşma amacına yöneliktir.
Utterback ve Abernathy (1975)	Maliyetleri minimize etme		
Hofer ve Schendel (1978)	Karı Arttırma		
Wissema (1980)	Kayma		
	Konsolidasyon		
Porter (1980)	Maliyet Liderliği		
Schuler ve Jackson (1987)	Maliyetleri Azaltma		
Kim ve Lim (1988)	Maliyet Liderliği		
Robinson ve Pearce (1988)	Verimlilik		
Mintzberg (1988)	Fiyat Farklılaştırma		
Venkatraman (1989)	Savunmacı		
Wright, Pringle ve Kroll (1992)	Düşük Maliyet		
Ward, Bickford ve Leong (1996)	Maliyet Liderliği		
Thompson ve Strickland (1999)	En İyi Maliyet Sunumu		
Chang (2002)	Düşük Maliyet/Takipçi		
Hitt, Ireland, Hoskisson (2007)	Maliyet Liderliği		
Hofer ve Schendel (1978)	Pazara Odaklanma	ODAKLANMA STRATEJİSİ	- Pazarın tümünden ziyade, küçük bir kısmına ürün ve hizmet sunmaktır. Belli bir pazar bölmesine ya da nişine(çok küçük pazar bölmesi) uygulanabilir stratejidir. - İşletmeler faaliyetlerini belli bir alıcı grubuna ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek, tüm pazara hizmet etme avantajlarını kullanmazlar.
Miles ve Snow (1978)	Savunmacı		
Patel ve Younger (1978)	Uygun yer bul ve onu koru		
Vesper (1979)	Uzmanlaşma		
Porter (1980)	Odaklanmış Maliyet Liderliği		
	Odaklanmış Farklılaştırma		
Galbraith ve Schendel (1983)	Tırmanma		
	Niş		
Kim ve Lim (1988)	Odaklanma		
Robinson ve Pearce (1988)	Servis		
Wright, Pringle ve Kroll (1992)	Odaklanmış Düşük Maliyet		
	Odaklanmış Farklılaştırma		
Ward, Bickford ve Leong (1996)	Niş Farklılaştırma		
Thompson ve Strickland (1999)	Odaklanmış Maliyet Liderliği		
	Odaklanmış Farklılaştırma		
Hitt, Ireland, Hoskisson (2007)	Odaklanma		
Miles ve Snow (1978)	Analizci	KARMA STRATEJİ	Düşük maliyet ve yüksek derecede farklılaşmayı birleştirerek müşterilere daha fazla para değerini sunmaya dayalı bir rekabet stratejisidir.
Wright, Pringle ve Kroll (1992)	Karma Strateji		
Ward, Bickford ve Leong (1996)	Bütünleşik Maliyet Liderliği		
Thompson ve Strickland (1999)	Yalın Şirket		
Kim ve Mauborgne (2007)	Değer İnovasyonu		
Hitt, Ireland, Hoskisson (2007)	Bütünleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma		

3. ÜRETİM STRATEJİSİ

3.1 Üretim Stratejisi Tanımı

Üretim stratejisi, üretim süreçlerinin yeniden ele alınması gereğinin bir sonucu olarak literatüre girmiştir (Çil, 1997). Üretim stratejisi kavramını ilk defa Skinner 1969 yılında kullanarak, üretim stratejisinin, rekabet stratejileri ve diğer fonksiyonel stratejilerle birlikte düşünülmesi gerektiğini dile getirmiştir (Avella, 1998). Literatürde üretim stratejisi ile ilgili birçok çalışma bulunmasına rağmen, henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılmamıştır. Çizelge 3.1’de literatürdeki bazı üretim stratejisi tanımları verilmiştir.

Çizelge 3.1 : Literatürdeki üretim stratejisi tanımları.

Skinner (1969)	Üretim stratejisi, işletme stratejisinin önemli bir alt bileşenidir. Üretim fonksiyonu bir işletmede rekabet silahı olarak kullanılır.
Skinner (1978):	Üretim stratejisi; üretim sürecinin temel yapısına tesir eden ve değiştirilmesi zor olan tesislerin büyüklüğü, yerleşimi, teknoloji seçimi, üretim sistemleri, organizasyon yapısı, personel yönetimi gibi yapısal ve altyapısal kararları kapsayan bir karar modelidir.
Hayes ve Wheelwright (1984)	Bir işletmenin üretim kaynaklarını ne şekilde kullandığını gösteren davranıştır.
Bufa (1984)	Üretim stratejisi; işletmeye rekabet avantajı sağlamak için üretim sistemiyle ilgili temel kararları ve rekabet önceliklerini ifade eder.
Fine ve Hax (1985)	Üretim stratejileri, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için üretim yeteneğini etkin bir şekilde kullanmasıdır. İşletmenin amaç ve stratejilerini yansıtarak, üretim fonksiyonunun işletme performansına olumlu etkilemesine ve işletmenin uzun dönemde rekabetçi pozisyonunu geliştirmesine yardımcı olur.
Swamidass ve Newell (1987)	Üretim stratejisi, iş ve şirket amaçlarını gerçekleştirmek için üretim gücünün etkin olarak kullanımıdır.
Krinsky ve Miltenburg (1991)	Üretim stratejisi; maliyet, performans, kalite, esneklik ve inovasyon gibi üretim hedeflerini araştıran ve bu hedeflere nasıl erişileceğini gösteren plan ve politikalarıdır.

Çizelge 3.1 (devam): Literatürdeki üretim stratejisi tanımları.

Scott (1994)	Üretim stratejisi, işletmenin amaçlarına ulaşması için üretim yeteneklerinin etkin kullanımı üzerinde yoğunlaşır. Bu nedenle, rekabet avantajı elde etmek için üretimle ilgili yeteneklerin nasıl tasarlanması ve yönlendirilmesi gerektiği üzerinde durur.
Fry ve diğ. (1994)	İşletmenin gideceği stratejik yönü destekleyen üretim stratejisi, işletmeye rekabet avantajı sağlar.
Chase ve Aquilano (1995)	Üretim stratejisi, işletmenin rekabet stratejisini destekleyen üretim kaynaklarının kullanımına ilişkin uzun dönemli politika ve planlardır.
Swink ve Way (1995)	Üretim stratejisi, rakipler karşısında uzun vadeli rekabet avantajı sağlamayı ve güvence altına almayı amaçlayan eylem planları ve iyi koordine edilmiş şirket amaçlarını içeren şirket ve iş stratejilerinin önemli bir parçasıdır.
Brown ve diğ. (1998)	Rekabetçi önceliklerde sürekli iyileştirme yapılmasına yardımcı olan ve değişik müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlayan yönlendirici güç.
Gilgeous (2001)	Üretim stratejisi, ürünle ilgili hammaddenin tedariki, üretimi ve dağıtımıyla doğrudan ilişkili politika ve kararlardır.
Amoako ve Gyampah (2003)	Üretim stratejisi işletmeye rekabet avantajı sağlayan strateji çeşididir. Bir işletmenin operasyonlarıyla ilgili geliştirdiği yetkinliklerle ilgilidir.
Cagliano ve diğ. (2005)	Üretim sistemlerinin verimli olarak çalışması için önem verilmesi gereken stratejik öncelikler.

Sonuç olarak üretim stratejisini, işletme amaçlarına ulaşmak için üretim performansının bir rekabet silahı olarak etkin kullanımı şeklinde tanımlayabiliriz. Geniş anlamda üretim stratejisi, işletmenin uzun dönemli rekabetçi stratejisini destekleyecek şekilde seçilen, üretim kaynaklarının kullanımına ilişkin genel politika ve planlardır.

3.2 Üretim Stratejisinin Önemi

İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için, müşterinin beklentilerini karşılaması gerekir. Bunu sağlayacak olan üretim fonksiyonudur. 1980’li yıllara kadar işletme stratejilerinde pazarlama ve finansman konularının ağırlıkta olduğu, üretim fonksiyonunun önemsenmediği görülür. Bu koşullar altında üretim yöneticisi tamamen pazarlama ve finansman ağırlıklı hazırlanmış stratejik planlara uymaya zorlanmış, bu da üretimde verimsizliğe neden olmuştur. Finansman ve pazarlama stratejilerini tamamlayacak bir üretim stratejisinin gerekliliğine ilk işaret eden Skinner’dır. Skinner, konuyla ilgili ilk makalesinde, üretim fonksiyonunu işletme

stratejisinin eksik halkası olarak tanımlamıştır. Skinner ve diğer araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda, üretim fonksiyonunun güçlü yönlerinin, pazarda rekabet silahı olarak kullanabileceğini vurgulamıştır. 1980’li yılların başlarından itibaren işletmenin uzun dönemde başarılı olabilmesi için üretim stratejisine önem vermesi gerektiği ağırlık kazanmıştır (Üreten, 1999).

Üretim stratejisinin önemini vurgulamak için, 1970’li yılların ortalarından itibaren, kendi pazarlarında yabancı üreticiler karşısında rekabet etme yeteneğini kaybeden ABD’li üreticilerin durumunu örnek olarak verebiliriz. 70’li yılların başlarında güçlü durumda olan birçok ABD işletmesi 80’li yıllara yaklaşırken pazar payları azalmaya başlamıştır. Elektronik, otomotiv, demir çelik ve diğer sektörlerde Japon ve Avrupalı üreticilerin ürünleri ABD pazarlarında söz sahibi olmaya başlamıştır. ABD’li üreticiler kendi pazarlarında yabancı işletmeler karşısında rekabetçi konumlarının sarsıldığını görmüşlerdir. Bazı sektörlerde, işletmelerin önemli sermaye yatırımları yapmaları, durumu değiştirmemiş; yabancı rakiplerle fiyat ve kalite açısından rekabet etme konusundaki sıkıntı sürmüştür. Bu durumun nedenleri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve sorunun, kötü yönetim uygulamalarından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bu kötü yönetim uygulamalarından en önemlileri üretim 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 arttırılması 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

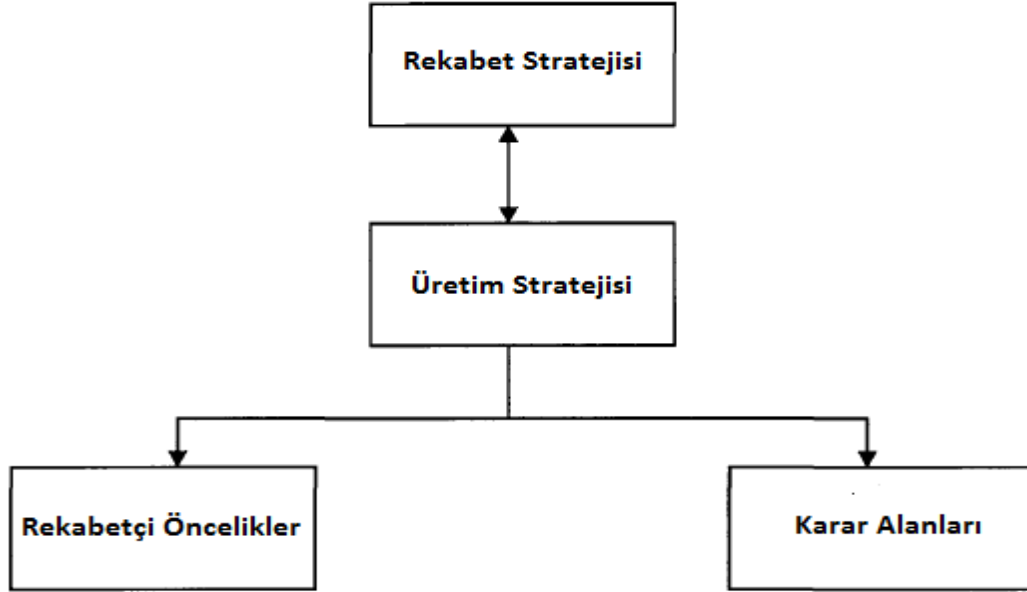
getirdiği yükleri kavrayamamışlardır. Bunun sonucu olarak üretim fonksiyonu finansman ve pazarlama bakış açısıyla hazırlanan stratejileri uygulamak zorunda bırakılmış, bu nedenle, üretim yönetimine ilişkin önemli sorunlar yaşanmıştır. Diğer taraftan, ürünleriyle ABD pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan birçok Japon işletmesinin üst yönetim düzeylerini, mühendislik ve üretim fonksiyonlarından gelen bireylerin doldurduğu görülmüştür. Bu yöneticiler, üretim fonksiyonunu, işletme stratejisinin bütünleyici bir parçası olarak kabul etmekteydiler (Üreten, 1999).

1970’li yıllarda Japon üreticiler denenmemiş pazarlara yeni ürünlerle girme stratejisini benimsememişler; maliyet ve kalite avantajı elde edecek şekilde mevcut ürün tasarımlarını sürekli olarak geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik yatırım yapmışlardır. Böylelikle Japon üreticiler kitle 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 (Üreten, 1999).

1980’li yılların başlarından itibaren, işletmelerin uzun dönemde başarıyı yakalayabilmesi için, üretim stratejisinin önemli olduğu görüşü genel olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak günümüzde üretim süreç ve yöntemleri göz önüne alınmaksızın hazırlanan stratejilerin, işletmeleri başarısızlığa mahkûm ettiği anlaşılmıştır.

3.3 Üretim Stratejisinin İçeriği

Üretim stratejisinin içeriği bir iş birimi için en yararlı üretim yetenekleri grubunun seçimini ve bu yeteneklerin oluşturulması için ihtiyaç duyulan yatırımları ifade etmektedir. Literatüre baktığımızda üretim stratejisi iki konuyu içermektedir. Bunlar, rekabetçi öncelik boyutları ve üretim fonksiyonu için önemli olan karar alanlarıdır. Bununla ilgili olarak Leong ve diğ. (1990) çalışmalarında şekil 2.1’deki modeli ortaya koymuşlardır.



Şekil 3.1 : Üretim stratejisinin içeriği.

3.3.1 Rekabetçi öncelikler

Rekabetçi öncelikler üretim stratejisiyle ilgili olduğu kadar rekabet stratejisiyle de ilgilidir. Hayes ve Wheelbright'a göre rekabetçi öncelik bir firmanın pazarda rekabet ederken önem vermesi gereken boyutlardır. Avella, Fernandez ve Vazquez (1998) rekabetçi öncelikleri üretim öncelikleri diye adlandırmış ve üretimin odaklandığı, firmaya rekabet avantajı yaratan ürün özellikleri şeklinde tanımlamışlardır. Literatürde bu konu için üretim öncelikleri (manufacturing priority), rekabetçi öncelikler (competitive priorities) ve üretim stratejisi boyutları (manufacturing strategy dimension) terimleri kullanılmaktadır.

Günümüzde sürekli değişen rekabet ortamında üretim stratejisi, işletmelere gelecekte rekabet avantajı yaratacak üretim yeteneklerinin oluşturulması ve seçilmesi ile ilgilidir. Bu açıdan üretim stratejisinin amacı, farklı pazarlarda işletmeye siparişler kazandıracak kriterleri belirlemek ve daha sonra rakiplerden daha iyi olarak bunları gerçekleştirmektir. Bu noktada rekabet öncelikleri bir işletmenin rekabet etmek istediği pazarlardaki talepleri karşılamak için üretim sisteminde bulunması gereken unsurlar olarak tanımlanabilir. Rekabet öncelikleri işletmenin üretim yetenekleri arasından seçilen, genellikle stratejik iş birimleri düzeyinde başarılan ve rekabet stratejilerinden farklı olarak üretim fonksiyonu ile sınırlı birbiri ile uyumlu rekabet unsurları grubudur.

Üretimde rekabetçi öncelikler son on yılda önemini arttırmasına rağmen, literatürde bu konudaki ilk çalışmalar 1960'lı yıllarda başlamıştır. Skinner (1966) Amerikalı üreticiler için çeşitli performans kriterleri açıklamıştır. Bu kriterleri, yeni ürün geliştirme, fiyat avantajı, düşük üretim maliyeti, kalite (görünüş, stil, fonksiyon, tasarım), müşterilere özel tasarımlar, kısa üretim süresi ve teslimat hızı olarak sıralamıştır. Yıllar sonra Skinner (1974) üretim performansını ölçmek için çeşitli standartlar tanımlamıştır. Bunlar kısa teslimat süresi, ürün kalitesi ve güvenilirliği, teslimat güvenilirliği, yeni ürünler üretme yeteneği, üretim hacmi esnekliği, düşük bütçeli yatırımlardan yüksek getiriler elde etme ve düşük maliyettir.

1970'lerin sonunda Wheelwright (1978) üretim performansını değerlendirmek için çeşitli kriterler tanımlamıştır. Bunlar verimlilik, güvenilirlik, kalite ve esnekliktir. Verimlilik, düşük üretim maliyetleri ve yatırım verimliliğini kapsamaktadır. Güvenilirlik ise ürün güvenilirliği, teslimat güvenilirliği ve fiyat güvenilirliğini kapsamaktadır. Kalite ise ürün kalitesi, ürün güvenilirliği, servis kalitesi, teslimat hızı ve bakım kalitesini kapsamaktadır. Son olarak esneklik, ürün esnekliği ve üretim hacmi esnekliğini kapsamaktadır.

Birkaç yıl sonra Schmenner (1981) üretimde yerine getirilmesi gereken 8 görevi tanımlamıştır. Bu görevleri iki grupta ele alınabilir. Birinci grup olan ürünle ilgili grupta ürün performansı, ürün güvenilirliği, ürün dayanıklılığı, yeni ürün üretme yer almaktadır. Teslimat ile ilgili grupta ise teslimat hızı, teslimat güvenilirliği, üretim hacmi esnekliği yer almaktadır (aktaran: Vickery ve diğ., 1997).

1980'lerin ortalarında ise Hayes ve Wheelwright (1984) rekabetçi öncelik terimini literatüre kazandırmışlardır. Bu rekabetçi önceliklerin kalite, güvenilirlik ve esneklik olduğunu dile getirmişlerdir. Bunların yanında teslimat güvenilirliği, satış sonrası servis, ürün esnekliği ve üretim hacmi alt gruplarının olduğunu belirtmişlerdir. Üç yıl sonra Krajemski ve Ritzman (1987) çalışmasında daha eksiksiz bir şekilde rekabet önceliklerini listelemişlerdir. Bunları yüksek performanslı tasarımlar, kalite, zamanında teslimat, hızlı teslimat, ürün esnekliği ve üretim hacmi esnekliği şeklinde sıralamışlardır (aktaran: Vickery ve diğ., 1997).

1980'lerin sonunda, Hill (1989) sipariş almada yeterlilik karakteristikleri (order qualifiers) ve sipariş üstünlük karakteristikleri (order winners) diye adlandırdığı üretimle ilgili kriterleri sıralamıştır. Bu kriterler fiyat, ürün kalitesi, ürün

güvenilirliği, teslimat hızı, teslimat güvenilirliği ve üretim hacmi esnekliğidir. Bir yıl sonra Schroder ve Lahr (1990) üretimdeki önceliklerini, kalite, maliyet, stok devri, müşteri servisi (teslimat ve satış sonrası servis), yeni ürün üretme ve üretim hacmi esnekliği olarak sıralamışlardır (aktaran: Vickery ve diğ, 1997).

1990'lı yıllarda rekabetçi öncelikler ile ilgili deneysel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. 1989 yılında Cleveland ve Schroder üretim ile ilgili performans alanlarını incelemişlerdir. Bu alanları üretim maliyeti, verimlilik, teslimat, lojistik, üretimde ölçek ekonomisi, süreç teknolojisi, kalite, üretim hızı ve dikey bütünleşme şeklinde tanımlamıştır.

Roth ve Miller (1990), 11 rekabetçi yeteneği kullanarak üretim stratejilerini sınıflandırmışlardır. Çalışmalarında kullandıkları 11 rekabetçi yeteneği kalite, yüksek performanslı ürünler, teslimat güvenilirliği, teslimat hızı, yeni ürün sunma, üretim hacmi esnekliği, fiyat, geniş dağıtım ağı ve satış sonrası servis olarak sıralamışlardır. Faktör analizi yaparak bu saydığımız 11 yeteneği beş boyuta indirgemişlerdir.

Wood (1990) yaptığı deneysel çalışmada düşük maliyet, yüksek ürün performansı, yüksek dayanıklılık, yüksek ürün güvenilirliği, teslimat hızı, teslimat güvenilirliği, ürün esnekliği, kalite, fiyat rekabetçi önceliklerini çalışmasında kullanmıştır (aktaran: Vickery ve diğ, 1997).

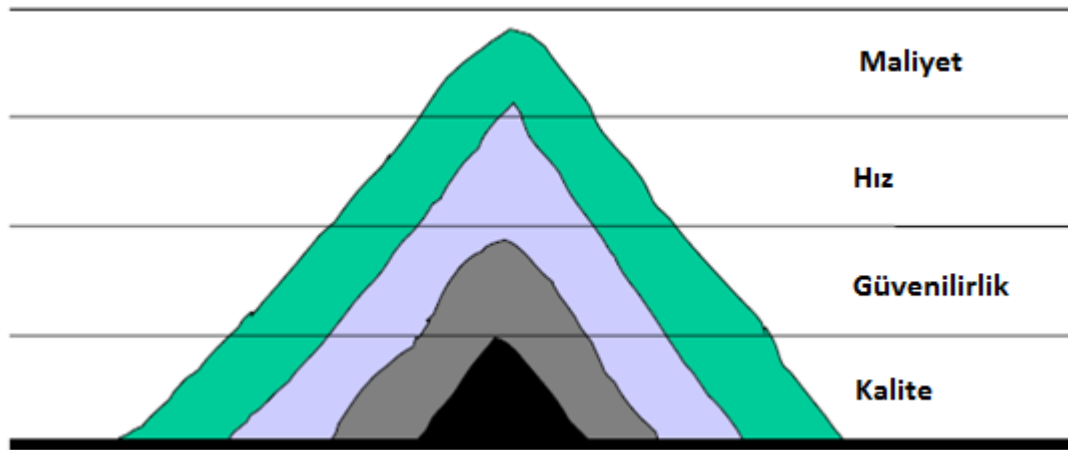
Ferdows ve De Meyer (1990) kalite, maliyet, yeni ürün geliştirme ve teslimat güvenilirliği üretim yeteneklerini ele almışlardır.

Çizelge 3.2'de literatürde kullanılan rekabetçi öncelikler verilmiştir(Vickery ve diğ, 1997).

Çizelge 3.2 : Rekabetçi öncelikler literatürü.

	Skinner (1966)	Skinner (1974)	Wheelwright (1978)	Schmenner (1981)	Hayes ve Wheelwright (1984)	Krajemski ve Ritzman (1987)	Hill(1989)	Schroeder ve Lahr (1990)	Cleveland, Schroeder ve Anderson (1990)	Miller ve Roth (1990)	Wood, Ritzman ve Sharma (1990)	Ferdows ve DeMeyer (1990)
Ürün esnekliği	✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓	
Üretim hacmi esnekliği		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Düşük Üretim Maliyeti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yeni Ürün Sunma	✓	✓		✓				✓		✓	✓	
Teslimat Hızı	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
Teslimat Güvenilirliği		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kalite	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ürün Güvenilirliği	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓	
Tasarım Kalitesi	✓			✓	✓	✓				✓	✓	

Üretim literatüründe, bir firmanın rekabetçi öncelikleri nasıl seçmesi gerektiği hakkında iki görüş hâkimdir. Birinci görüşe göre bir firma iki rekabetçi önceliğe aynı anda önem veremez (Hayes ve Wheelwright, 1984). Buna göre bir işletmenin aynı anda birden fazla rekabet önceliğinde başarı elde etmesi imkânsızdır. Örnek olarak kalite ve maliyet verilebilir. Yüksek kalite çok az bir maliyetle elde edilemez. Aynı şekilde ucuz bir ürün kalite beklentisini etkin olarak karşılayamaz. Yani bir firma, kalite ve maliyet üretim politikalarını aynı anda benimseyemez. Skinner (1969), her müşteriyi tatmin etmenin imkânsız olduğunu, firmaların bir unsura odaklanması gerektiğini dile getirmiştir. İkinci görüşe göre ise bir işletme aynı anda iki veya daha fazla unsura önem verebilir. Bu görüş son yıllarda destek görmeye başlamıştır (Flynn, 1999; Brown ve diğ., 2007). Bazı Japon işletmeler kendi deneyimlerine dayalı, sürekli iyileştirme, atıklardan kurtulma, toplam kalite yönetimi, iş ve işçi zenginleştirme, takım çalışması, tedarikçilerle işbirliği ve müşteri odaklılık gibi üretim uygulamaları yolu ile dört rekabet önceliğinde aynı anda kabul edilir seviyede başarı elde ettikleri gözlenmiştir (Avella et al., 2001). Bununla ilgili olarak Ferdows ve Meyer (1990) Şekil 3.2'deki kümülatif yetenek modelini ortaya koymuşlardır. Bu modelin diğer adı da sand-cone modelidir.



Şekil 3.2: Kümülatif yetenek modeli.

Ferdows ve Meyer üretim yeteneklerinin arasında bir hiyerarşi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu modele göre bir işletme, önce kalite konusuna yatırım yapmalıdır. Kalite yeterince geliştirildikten sonra firma dikkatini üretim sistemlerinin güvenilirliğine vermelidir. Daha sonra sırasıyla üretim hızına ve üretim maliyetlerinin düşürülmesine önem vermelidir. Yani bir yetenek diğerinin üzerine inşa edilebilir.

Rekabet öncelikleri konusundaki ilk çalışmalarda işletmelerin maliyet, kalite, güvenilirlik ve esneklik boyutundan bir ya da daha fazlasını kullanarak pazarlarda rekabet edebilecekleri belirtilmektedir. Daha sonraki çalışmalarda bu boyutlara inovasyon ve servis boyutları da eklenmiştir. Rekabetçi önceliklerin yıllara göre değişimi çizelge 3.3'te verilmiştir (Spring ve Dalrymple, 2000). Sonuç olarak literatürde 5 rekabetçi öncelik ön plana çıkmaktadır. Bu boyutları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Maliyet
- Kalite
- Esneklik
- Teslimat
- İnovasyon (Yenilik)

Çizelge 3.3 : Yıllara göre önem verilen rekabetçi öncelikler.

Üretimin görevi	Maliyet Kalite Teslimat Güvenilirliği Esneklik	Maliyet Kalite Teslimat Hızı Teslimat Güvenilirliği Esneklik İnovasyon	Maliyet Kalite Teslimat Hızı Teslimat Güvenilirliği Esneklik İnovasyon Servis
Skinner (1969)	Wheelwright (1978)	Hayes (1988)	Chase (1990) Garvin (1993) Dangayach ve Deshmukh (2000)

3.3.1.1 Maliyet

Maliyet önceliği, bir işletmenin üretim yetenekleri aracılığıyla, rakipleri ile benzer olan ürün ya da hizmetleri onlara göre daha düşük maliyetten üretebilmesi ve dağıtabilmesi olarak tanımlayabiliriz. Bu açıdan maliyet önceliği, bir ürünün minimum harcama ve kaynak israfı yapılarak pazara sunulmasıdır. Böylece firma ürününü düşük fiyattan pazara sürme şansına sahip olur ve ürününe talep yaratması kolaylaşır. Görüldüğü üzere fiyat ve maliyet birbirinden ayrılmaz iki kavramdır. Fiyat; pek çok piyasada ve ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında önemli bir başarı kriteridir. Bu durumda üretimin görevi piyasanın fiyata karşı duyarlılığını sağlamak için gerekli düşük maliyetleri elde etmek olacaktır (Hill, 1994).

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

3.3.1.2 Kalite

Kalite, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ya da spesifikasyonlara uygun olarak ürünlerin imal edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Kalite, stratejik olarak işletmenin tüm faaliyetlerinde önemlidir. Hatta artan rekabet ortamının etkisiyle kalite, işletmeler için birincil öncelik haline gelmiştir. Kalite, 1970'lerden itibaren işletmelerin odak noktalarından biri olmuştur.

Garwin (1984) ürün kalitesinin temel unsurlarını incelemek için bir çerçeve çizmiş ve etkin bir şekilde kullanılabilecek 8 kalite boyutu belirlemiştir. Garwin bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamıştır.

a) Performans: Bir ürünün işlem yetenekleriyle ilgilidir. Örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir.

b) Özellikler: Ürünün temel fonksiyonlarını destekleyen nitelikler olarak tanımlayabiliriz.

c) Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür.

d) Uygunluk: Ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici ve kullanıcıya fikir vermektedir.

e) Dayanıklılık: Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Kullanım süresi uzun olan bir ürün dayanıklı kabul edilir.

f) Servis verilebilirlik (hizmet verme yeteneği): Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliğidir. Tüketiciler, ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreye, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedirler (Taşkın ve Ekici, 2006).

g) Estetik: Tüketicinin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Özel yargılara dayanır ve kişisel zevkin yansımasıdır.

h) Algılanan Kalite: Ürünün geçmiş performansı ve itibarıdır. Reklam faaliyetlerinde yansıtılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin olumlu ve olumsuz algılanmasında önemlidir.

Kalite; başarılı işletmelerde, stratejiyi oluşturan karar ve faaliyetlerinin temelidir. İşletmeler üretimi yaparken genellikle kalitenin uygunluk boyutuna odaklanır. Diğer boyutlar da rekabetçi avantaj olarak görülür. Fakat bu boyutlar imalat, pazarlama ve Ar-Ge arasında iyi bir uyuma ihtiyaç duyar.

3.3.1.3 Esneklik

Esneklik kavramı ilk ortaya çıktığında daha çok ekonomik kriz dönemlerinde tepki ortaya koyabilme kabiliyetini ifade etme şeklinde algılanmıştır. Daha sonraları işletmeler için stratejik bir silah olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu yönüyle esneklik günümüz işletmeleri için çok önemlidir. Esneklik kavramı için birçok tanım yapılmaktadır. Eppink (1978), esnekliği beklenmedik çevresel değişimlere karşı

işletmenin başarılı bir şekilde cevap verebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Zelenovic (1982) ve Cox (1989) esnekliğin pazardaki değişimlere cevap verebilme yeteneği olduğunu belirtmişlerdir. Upton'a göre (1994) ise esneklik az zaman, enerji, maliyet, performans harcayarak değişimlere cevap verebilme yeteneğidir. Kısaca esneklik, işletmenin faaliyetlerinde hızlı değişim yapabilme ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlayabilme yeteneğidir (aktaran: Beach, 2000).

Narasimhan (1999) esnekliği üç kısımda incelemiştir. Bunlar operasyonel esneklik, taktiksel esneklik, stratejik esnekliktir. Bu esneklik türleri aşağıda açıklanmıştır.

a) Operasyonel esneklikler

Makine Esnekliği: Bir makinede birden fazla işlem yapabilme.

İşlem esnekliği: Sistemdeki parçaların işlem sırasının değiştirilebilme.

Rotalama Esnekliği: İş parçasının sistem içinde alternatif rotalarının bulunması ve bu rotaların kullanılması.

Malzeme Taşıma Esnekliği: Üretim sisteminde farklı parça tiplerini etkin olarak hareket ettirebilme.

Program Esnekliği: Kullanılan makinelerin gözetimsiz uzun süre çalışabilmesi.

b) Taktiksel esneklikler

Üretim Süreci Esnekliği: Makine ve teçhizatta önemli yatırımlara gidilmeden farklı ürünler üretebilecek süreçlere sahip olma.

Hacim esnekliği: Değişik kapasite kullanım oranlarında en ekonomik üretimin gerçekleştirilebilmesi.

Genişleme esnekliği: Üretim sisteminin gerektiğinde kolaylıkla ve modüler bir biçimde genişleyebilmesi.

Yenilik Esnekliği: Kullanılan mevcut teknolojilerin değişiklik ve yeniliklere uyabilme yeteneğidir.

c) Stratejik esneklikler

Ürün esnekliği: Tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi zamanında fark edebilmek ve ekonomik olarak kısa sürede yeni ürün çeşitlerini üretmeye başlamak.

Pazar ve Pazarlama Esnekliği: Üretilen mal ya da hizmetlerin tüketicilere pazarlanmasında farklı yöntem ve teknikleri uygulayabilme.

Çizelge 3.4'te yazarların değindikleri esneklik çeşitleri ayrıntılı olarak verilmiştir (Beach ve diğ., 2000).

Çizelge 3.4 : Esneklik literatürü

	Makine	Süreç	Ürün	Rota	Hacim	Genişleme	Operasyon	Malzeme taşıma	Program
Mandelbaum (1978)		✓							
Buzacott (1982)	✓	✓							
Son ve Park (1987)	✓		✓						
Zelenovic (1982)		✓							
Gerwin (1982)		✓	✓	✓	✓				
Frazelle(1986)		✓	✓	✓	✓				
Carter(1986)	✓	✓	✓	✓		✓			
Azzone ve Bertele (1987)		✓	✓	✓					
Barad ve Sipper (1988)	✓	✓		✓			✓		
Chatterjee (1984)		✓	✓	✓					
Gustavsson (1984)			✓		✓	✓			
Slack (1983)		✓	✓		✓				
Sethi (1990)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Browne (1984)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Narashiman (1999)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Bazı çalışmalarda ise esneklik unsuru, iç ve dış esneklik olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Chang, 2003).

- Dış esneklik müşteri ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Bu esnekliğe bazı kaynaklarda pazar odaklı esneklikte denmektedir. Dış esnekliğe örnek olarak yeni ürün modifikasyonu, teslimat ve üretim hacmi esnekliği verilebilir. Dış esneklik firmaların rekabet gücünü doğrudan etkilediği için işletmeler bu esnekliğe daha fazla önem vermektedir (Chang, 2003).
- İç esneklik ise süreçlerin, operasyonların verimliliği ile ilgilidir. Piyasa talebi ve çevresel belirsizlikle doğrudan ilişkili değildir. İç esnekliğe makine, malzeme, taşıma, rotalama esnekliği örnek olarak verilebilir. İç esneklik firmaların rekabet gücüne doğrudan etki etmez ve genellikle müşteriler tarafından dikkate alınmaz.

Yukarıda saydığımız üzere esnekliğin birçok türü olmasına rağmen, işletmeler genellikle süreç, ürün ve üretim hacmi esnekliğine stratejik açıdan önem vermektedirler. İşletmeler için esneklik, kullandığı üretim sürecini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilmek, kısa dönemde, farklı miktarlarda üretim yapabilmek ve yeni ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilmektir.

3.3.1.4 Teslimat

Herhangi bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bu talebin yerine getirilmesi arasındaki zaman teslim zamanıdır. Teslim zamanının uzun veya kısa olması, müşterinin hangi işletmeyi tercih edeceği açısından önemlidir (Greasley, 1999). İşletmeler, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip olmayabilir; fakat ürünlerinin teslimatını güvenilir ve hızlı biçimde sağlamalıdır. Uzun dönemde başarılı olmak için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir (Ward ve diğ., 1996). Bazı piyasalarda pazar payı, işletmenin rakiplerinden daha hızlı teslimat yapmasıyla veya istenen tarihte rakiplerinden daha iyi teslim yapabilmesiyle kazanılabilir. Bundan dolayı, bu şekilde rekabet eden ürünler için bu ihtiyacı karşılayabilecek bir üretim süreci gereklidir (Balcı, 2008).

Teslimatın hızı kadar teslimatın güvenilir olması da çok önemlidir. Güvenilirlik; herhangi bir ürün/hizmet için müşteriye söz verilen teslim süresini gerçekleştirmeyi temsil eder. Bu yüzden teslim süresinin kısılması ya da teslimat hızının artması, tutarlı biçimde gerçekleşmezse müşteri memnuniyetine yol açmaz. Güvenilirlik, müşterinin ürün/hizmeti teslim alabileceği süre içinde alabileceğine inandığında memnuniyetini arttırabilir. (Greasley, 1999).

İşletmeler tam zamanında teslimatlarını yapmazlarsa, piyasadaki rekabet yeteneklerini kaybederler. Bu yüzden teslimat hızı kadar teslimat güvenilirliği de çok önemlidir. Teslimat güvencesi veya tam zamanından teslim, anlaşılmış tarihte sipariş edilmiş ürünün tedariki anlamına geldiğinden teslimat güvencesi üretim ve dağıtım fonksiyonlarının her ikisiyle de ilgilidir (Hill, 1989). Dolayısıyla teslimat hızı ve güvenilirliğinde, üretim kabiliyetinin başarısı kadar departmanlar arasındaki uyum (özellikle üretim ve pazarlama arasındaki uyum) teslimat hızı ve güvenilirliğine etki etmektedir.

3.3.1.5 İnovasyon (Yenilik)

İnovasyon 70’li yıllarda üretimde rekabetçi önceliklerden biri olarak görülmezken, günümüzde birçok çalışma, inovasyonu beşinci rekabetçi öncelik olarak ele almaktadır. Böylesi zorlu ve hızlı değişimin egemen olduğu bir ortamda, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin ve bunun da ötesinde ayakta kalabilmelerinin önkoşulunun, çevre şartları doğrultusunda sürekli değişim ve yenilenme ekseninde konumlanmaları olduğu ileri sürülebilir (Yavuz, 2010).

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında gelen OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Kılavuzun’ da (2005) inovasyon; “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde açıklanmıştır.

Oslo Manual kılavuzu (2005), ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dörtlü bir sınıflandırma yapmıştır.

Ürün İnovasyonu: Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulmasıdır (Elçi, 2006)

Süreç İnovasyonu: Farklı ve yeni bir üretim ve dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin geliştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir.

Pazarlama İnovasyonu: Ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır.

Organizasyonel inovasyon: Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır.

3.3.2 Karar alanları

Üretim stratejisi içeriğinin ikinci grubu stratejik karar kategorileri veya karar alanlarıdır (Avella, 2001). Literatürde üretim stratejisiyle ilgili kararlar çizelge 3.5’te gösterildiği gibi yapısal ve altyapısal olarak ikiye ayrılmaktadır (Leong ve diğ., 1990).

Çizelge 3.5 : Üretimde karar alanları.

Yazarlar	Yıl	Yapısal	Altyapı
Skinner	1974	• Ekipman ve fabrika • Teknoloji • Dikey Bütünleşme	• Üretim planlama ve kontrol • Organizasyon ve yönetim • Personel alımı • Ürün tasarımı / mühendislik
Hayes ve Wheelwright	1984	• Kapasite • Tesis • Teknoloji • Dikey bütünleşme	• Üretim planlama ve kontrol • Kalite • Organizasyon • İşgücü • Yeni ürün geliştirme • Performans ölçüm sistemi
Buffa	1984	• Kapasite / Fabrika yeri • Ürün/Süreç/Teknoloji • Dikey bütünleşme	• İş gücü ve iş tasarımı • Üretim sistemlerinin durumu
Fine ve Hax	1985	• Kapasite • Tesis • Süreç ve teknoloji	• Ürün kalitesi • İnsan Kaynakları
Hallgren ve Olhager	2006	• Süreç teknolojisi • Tesis • Kapasite • Dikey bütünleşme	• Organizasyon • Üretim planlama ve kontrol • Kalite • Yeni ürün sunma
Ward, McCreery ve Anand	2007	• Kapasite • Dikey bütünleşme • Tesis • Bilgi ve süreç teknolojisi	• Kaynak Tahsisi • İnsan kaynakları sistemleri • İş planlama ve kontrol sistemleri • Kalite sistemleri • Ölçme ve ödüllendirme sistemleri • Ürün – süreç geliştirme sistemlerinin organizasyonu

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

Alt yapısal kararlar daha çok taktik kararlar olarak düşünülebilir. Çünkü bunlar işletmenin operasyonları ile ilgilidir ve yüksek sermaye gerektirmez. İşgücü (beceri seviyesi, maaş politikaları, güvenlik), kalite (hata önleme, izleme), üretim

planlama/malzeme kontrol (kaynak politikaları, merkezileştirme, karar kuralları), örgüt (yapı, kontrol/ödül sistemleri, çalışanların rolü), yeni ürün geliştirme süreci, performans ölçümü ve ödül sistemi gibi kararlar alt yapısal kararları oluşturmaktadır (Avella, 2001).

Üretim stratejisi karar alanları bu çalışmanın asıl konusunu oluşturmamaktadır. Karar alanlarının her biri kendi başına araştırma konusu teşkil etmektedir. Bu nedenle yaptığımız çalışma kapsamında karar alanları ile ilgili bu kadar açıklamayla yetinilmiştir.

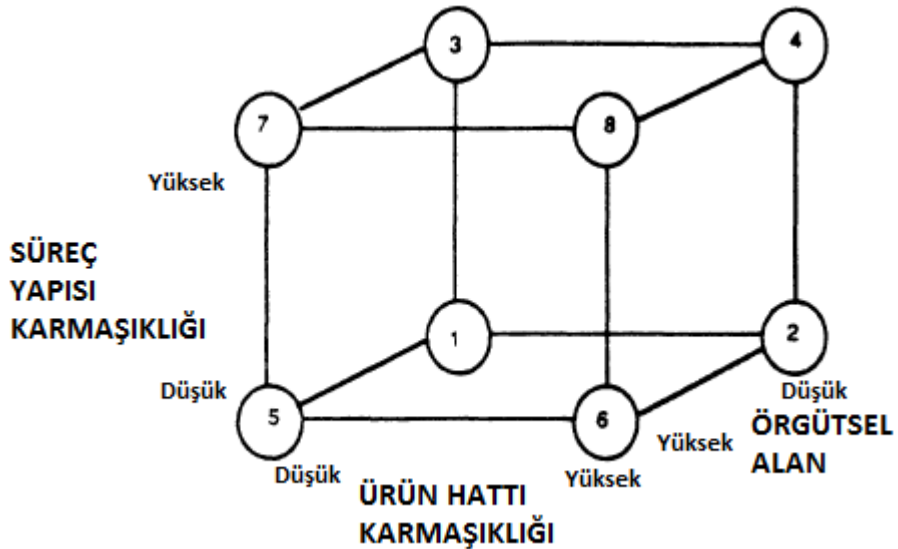
3.4 Üretim Stratejisi Literatürü

3.4.1 Üretim stratejisi ile ilgili yapılan kavramsal çalışmalar

3.4.1.1 Kotha ve Orne'nin jenerik üretim stratejileri

Kotha ve Orne'nin (1989) kurdukları şekil 3.3'teki modelde üç boyut hâkimdir. Bunlar;

- Süreç yapısı karmaşıklığı
- Ürün hattı karmaşıklığı
- Örgütsel alan



Şekil 3.3 : Kotha ve Orne'nin jenerik üretim stratejileri modeli.

Uygulanması uygun olan stratejiler

Nokta 2: Dar müşteri kesimi, farklılaştırma

Bu stratejiyi izleyen firmaların örgütsel alanları düşüktür. Karmaşık ürün hatları vardır. Birbirinden kopuk üretim süreçlerine sahiptirler.

Nokta 3: Dar müşteri kesimi, maliyet liderliği

Dar müşteri kesimine odaklanmışlardır. Basit bir ürün tasarımı ve hattına sahiptirler. Karmaşık süreçler hâkimdir fakat bu süreçleri birbirleriyle bütünleştirmişlerdir.

Nokta 6: Geniş müşteri kesimi, farklılaştırma

Örgütsel alanları geniştir. Karmaşık ürün hattına ve bütünleştirilmiş üretim süreçlerine sahiptirler.

Nokta 7: Geniş müşteri kesimi, maliyet liderliği

Örgütsel alanları geniştir. Basit ürün hattına sahiptirler. Üretim süreçleri ise birbirleriyle bütünleştirilmiştir.

Hayes ve Wheelwright (1979), iki noktayı uygulanamaz kabul etmelerine rağmen, bazı durumlarda işletmeler bu iki stratejiyi uygulayabilir. Bu noktalar:

Nokta 8: Geniş müşteri kesimi, maliyet liderliği ve farklılaştırma

Örgütsel alanları geniştir. Karmaşık ürün hattı ve üretim süreçleri vardır. Bilişim ve haberleşme sektöründeki gelişmeler bu stratejiyi çekici hale getirmiştir. Bu stratejiyi izleyenler, karlılığını maksimum seviyeye çıkarabilir. Özellikle oligopol bir endüstri içerisinde faaliyet gösteren firmalar bu stratejiyi izleyebilir (Schonberger, 1985). Bu pozisyon geleceğin ideal işletmesi olarak nitelendirilir.

Nokta 1: Dar müşteri kesimi, stratejisiz

Örgütsel alanları dardır. Basit ürün hatları ve üretim süreçleri vardır. Pazara giriş engellerinin olmadığı, öğrenme eğrisinin avantajının kullanılmadığı endüstrilerde bu strateji kullanılabilir.

Uygulanması uygun olmayan stratejiler

Nokta 4: Dar müşteri kesimi, karma strateji

Nokta 5: Geniş müşteri kesimi, stratejisiz

3.4.1.2 Hayes ve Wheelwright'ın üretim stratejisi evreleri

Hayes ve Wheelwright (1985) üretim stratejisini 4 ayrı aşamada incelemişlerdir.

Aşama 1

Bu aşamadaki işletmelerin yöneticileri, üretim sürecinin, firmanın rekabetçi pozisyonunu etkilemediğini düşünürler. Üretim sürecinin firmanın başarısına bir katkısı olmadığını savunurlar. Üretim fonksiyonu ile ilgili stratejik bir karar alacakları zaman, kendi üretim organizasyonlarının yeterli uzmanlığa sahip olmadığını düşündükleri için dışarıdan uzmanlar çağırırlar. Bu işletmenin yöneticileri üretim sürecine, vasıfsız elemanların yaptığı, düşük teknolojik bilgi gerektiren işler gözüyle bakarlar.

Aşama 2

Bu aşamadaki işletmeler endüstrideki uygulamaları yakından takip ederler. Rekabetçi avantaj elde etmek için yeni ekipman veya tesis yatırımlarına önem verirler. Üretimde verimliliği arttırmak için ölçek ekonomisinden yararlanmaya çalışırlar. İşletmelerin yöneticileri kaynak dağılımı yaparken daha çok üretimdeki stratejik alanlara odaklanırlar. Yeni ürün yatırımları konusunda saldırgan bir tutum izlerler. Kapasite artırımı dışında yapılan üretim yatırımları konusunda savunmacı bir tutum izlerler. Ancak, üretimde gözle görülür bir şekilde verimsizlik varsa, yatırım kararı alırlar.

Aşama 3

Rekabet stratejisiyle üretim ile ilgili alınan kararların uyumlu olmasına önem verirler. Üretim ile ilgili yeteneklerini geliştirmek için çalışmalar yaparlar. Ayrıca bu işletmeler spesifik bir üretim stratejisi izlerler. İkinci aşamadaki işletmeler savunmacı yaklaşımla üretim işleviyle ilgili yatırımlar yaparken, üçüncü aşamada, üretimde yapılan yatırımlar sektörde yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkar.

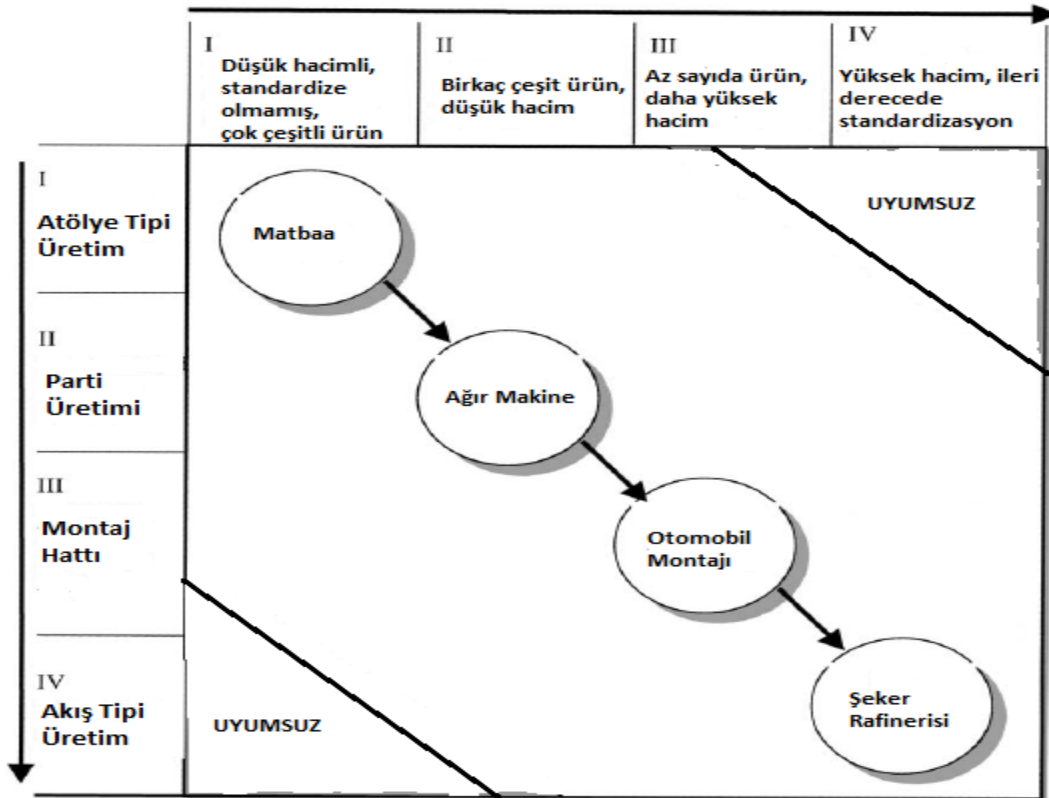
Aşama 4

Endüstrideki yeni uygulamaları ve teknolojileri takip ederler. Bu yenilikleri işletmeye adapte edebilmek için konusunda uzman insanları istihdam ederler. Üretim yeteneklerinin çok büyük rol oynadığı uzun dönemli iş planları hazırlarlar. Yani üretim fonksiyonuna stratejik açıdan büyük önem verirler. Bu aşamada olan

işletmeler ikiye ayrılır. Birincisi, rekabet stratejisinin üretim stratejisini yönlendirdiği işletmelerdir. Öyle ki bu işletmeler üretim fonksiyonuna o kadar önem verirler ki, pazarlama, satış gibi diğer fonksiyonları ikinci plana atarlar. İkinci tür işletmeler ise tüm işletme fonksiyonları birbiriyle uyumlu ve dengeli hale getirerek mükemmel bir işletme yapısı ve işleyişi ortaya çıkarırlar.

3.4.1.3 Hayes ve Wheelwright'ın sınıflandırması

Endüstri ve üretim sistemleri arasındaki ilişkiyi şekil 3.4'te gösterilen ürün/süreç matrisi (product/process matrix) aracılığıyla inceleyen Hayes ve Wheelwright (1979), ürün ve süreç yapılarını dikkate alan bir matris yapı içerisinde endüstrilerin pozisyonunu belirlemeye çalışmışlardır. Matrisin ilk satırına, üretim esnekliği yüksek ancak maliyet etkinliğinin düşük olduğu atölye tipi süreç yapısı yerleştirilmiştir. Aşağı doğru inildikçe esneklik azalmakta, standardizasyon, sermaye yoğunluğu ve etkinlik artmaktadır. Matrisin en son satırında sürekli akış tipi süreç yapısı yer almaktadır. Matrisin sütunlarına ise ürün yapıları yerleştirilmiştir. Sütunlarda soldan sağa doğru gidildikçe stoğa yönelik standart ürünlerin üretildiği yapıya ulaşılmaktadır.



Şekil 3.4 : Ürün/Proses matrisi.

3.4.1.4 Rose, Kumar ve Ibrahim'in üretim stratejisi sınıflandırması

Rose ve diğ. (2008) Malezya'da faaliyette bulunan elektronik firmalarının hangi üretim stratejisini izlediği konusunda bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sırasında üretim stratejisi tespit etmişlerdir.

a) Maliyet tabanlı (Cost based)

Dangayach ve Deshmukh maliyet tabanlı stratejiyi, ürünlerin üretim ve dağıtımını en az maliyetle gerçekleştirmek olarak tanımlamışlardır. Üretimde insan unsuru pahalı ve üretim sürecini etkileyen kontrol edilemez bir kaynak olduğu için, işletmeler, insana olan bağılılığı azaltmak için teknolojik yeniliklerden faydalanmaktadır. Bu sayede, üretim sürecindeki insan sermayesini azaltarak maliyetleri kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar (Youndt, 1996; Aktaran: Rose ve diğ, 2008). Maliyet stratejisindeki bir diğer amaç, tam zamanında üretime geçilerek, stok maliyetlerinin azaltılmasıdır. Üretim hattının hızının artırılması, süreçlerin birbirine bağlanması üretimin daha kısa sürede yapılmasını sağlar. Stok maliyetlerinin ve çalışan maliyetlerinin azaltılması, makinelerin çalışabilir süresinin artırılması bu stratejinin göstergelerindendir (Noble, 1995; Aktaran: Rose ve diğ, 2008). Bu stratejiyi izleyen firmalar kitle üretimi yapan, kalite odaklı olmayan, standart ürünler üreten verimli firmalardır.

b) Kalite tabanlı (Quality based)

Dangayach ve Deshmukha göre birçok organizasyonun amacı yüksek performansa ve yüksek kaliteye sahip ürünler üretmektir (Rose ve diğ., 2008).

c) Esneklik tabanlı strateji

Esneklik stratejisi bir işletmenin süreçlerdeki, ürünlerdeki, malzemelerdeki değişimlere ayak uydurabilme yeteneği olarak tanımlanabilir.

d) Hız tabanlı strateji

Stalk ve Hout'a göre zaman, iş performansını etkileyen önemli bir unsur haline gelmiştir (Rose ve diğ, 2008). Günümüzde zaman paraya, verimliliğe, kaliteye hatta inovasyona eş değerdir. Bu stratejide amaç, ürünü veya servisi rakiplerden daha hızlı bir şekilde müşterilere teslim etmektir. Üretimde hız tabanlı strateji iki şekilde karşımıza çıkar.

- Dış esneklik: Müşteri isteklerine göre ürün tasarımında değişiklikler yapabilmek
- İç esneklik: Üretim süresinin kısaltılması.

3.4.1.5 Stobaugh ve Telesio'nun üretim stratejisi sınıflandırması

Stobaugh ve Telesio (1983), ilk üretim strateji sınıflandırmasını yapan araştırmacılardandır. Stobaugh ve Telesio üç üretim stratejisi ortaya koymuşlardır. Bunlar teknolojiye dayalı, pazara dayalı ve maliyete dayalı stratejidir.

a) Teknolojiye dayalı stratejide firmalar yüksek teknolojik ürünler üretmeye odaklanır. Aynı zamanda da hızlı bir şekilde ürün ve süreçlerini yenileyebilirler. Esneklik, kullanılan rekabet silahlarından birisidir. Üretim verimliliği firmaların birincil öncelikleri arasında yer almaz.

b) Pazara dayalı stratejide rekabette ayakta kalabilmek için kalite ve teslimata önem verilir. Maliyetlerin azaltılması firmaların karlılığı üzerinde az bir etkiye sahiptir. Bu stratejide firmalar pazarlama yoğun strateji izlemelerine rağmen, artan talebe cevap verebilmek, üretim hacmini ayarlamak, pazardaki değişikliklere süreci adapte etmek gibi üretim unsurları çok büyük rol oynar.

c) Maliyete dayalı stratejide ise firmalar, pazarda kendini kanıtlamış, ürün yaşam eğrisinin olgunluk evresinde olan ürünleri piyasadaki en düşük maliyetle belli bir kalitede üretirler. Bu işletmeler kırsal kesimlerde büyük tesisler kurarak o yörenin ucuz işgücünden yararlanırlar. Ayrıca ölçek ekonomisi avantajlarını kullanırlar.

3.4.2 Üretim stratejisi ile ilgili yapılan deneysel çalışmalar

Literatürde yapılan deneysel çalışmalar genellikle işletmelerin hangi tip üretim stratejilerini tercih ettiklerine odaklanmaktadır. Yazarlar çalışmalarında, önceden belirledikleri rekabetçi yeteneklerle ilgili soruları üretim yapan işletmelere yöneltmişler ve elde ettikleri verileri kümeleme analizine tabi tutarak çeşitli üretim stratejisi grupları bulmuşlardır. Başka bir deyişle işletmenin izledikleri üretim stratejilerini sınıflandırmışlardır. Çizelge 3.6'da yazarların çalışmalarında kullandıkları rekabetçi yetenekler gösterilmiştir.

Çizelge 3.6 : Yazarların çalışmalarında ele aldıkları rekabetçi yetenekler.

Rekabetçi yetenekler	Miller ve Roth (1994)	De Meyer (1992)	Sweeney (1996)	Avella (1998)	Kathuria (2000)	Fröhlich (2001)	Zhao ve arkadaşları (2005)	Yezhuang (2010)
Düşük fiyat	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tasarım esnekliği	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kalite (uygunluk)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Performans	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Teslimat Hızı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Teslimat Güvenilirliği	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Üretim Hacmi Esnekliği	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Satış sonrası servis	✓			✓	✓		✓	✓
Reklam	✓							
Geniş Dağıtım	✓			✓				
Geniş Ürün Ailesi	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Süreç Esnekliği		✓			✓			
Çevreyle Dost Ürünler								✓

Miller ve Roth (1994) yaptığı çalışma sonucunda dört üretim stratejisi kümesi bulmuşlardır. Çizelge 3.7’de belirlenen dört kümenin önem verdiği üretim öncelikleri listelenmiştir. Yöneticiler kümesindeki işletmeler rekabetçi yeteneklere az önem verirler. Fiyat unsuru bile diğer unsurlardan çok farklı bir öneme sahip değildir. Bunlara rağmen önem sırasına bakınca düşük fiyat bu grubun baskın faktörü olarak göze çarpmaktadır. Teslimat güvenilirliği ve hızı gibi zamana bağlı yetenekler sırasıyla 2. ve 4. önem derecesindedir. Kalite konusunda diğer gruplardan daha düşük ortalama sahip olmasına rağmen, kendi grubunda 2. önemli unsurdur. Bu gruptaki işletmeler satış sonrası servis ve yüksek performanslı ürünlere az önem verirler. Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin %11’inin bu stratejiyi izlediği ortaya çıkmıştır. Pazarcılar grubundaki işletmeler ise diğer gruplardan pazarla ilgili yetenekler bakımından ayrılmaktadır. Çok çeşitli ürünler sundukları için geniş dağıtım kanallarından yararlanırlar. Ayrıca üretim hacimlerini talebe göre ayarlayabilirler. Bu grubun önem verdiği üç yetenek kalite, teslimat güvenilirliği ve ürün performansdır. Bunun yanında düşük fiyata da önem vermektedirler. Bu gruptakiler satış sonrası desteğe çok önem vermezler. İşletmelerin %49’u bu stratejiyi, izlemektedir. Yenilikçiler grubu diğer gruplardan tasarım esnekliği konusunda ayrılmaktadır. Yenilikçilerin belli özellikleri pazarcılarla ortaktır. Her iki grupta da kalite ve ürün performansı en önemli önceliklerdir. Yenilikçiler farklı olarak geniş bir ürün yelpazesine sahip değildir. Ayrıca üretim hacimlerini gelen

talebe göre ayarlayamazlar. Düşük fiyat en düşük önceliğe sahiptir. Yenilikçiler %40'lık oranlarıyla ikinci büyük gruptur.

Çizelge 3.7 : Üretim stratejisi gruplarının üretim yeteneklerine önem verme sırası.

Yöneticiler (Caretakers)	Pazarcılar (Marketeers)	Yenilikçiler (Innovators)
Düşük fiyat	Uygunluk (Kalite)	Uygunluk (Kalite)
Güvenilir Teslimat	Güvenilir Teslimat	Performans Kalitesi
Uygunluk (Kalite)	Performans Kalitesi	Güvenilir Teslimat
Teslimat Hızı	Düşük fiyat	Tasarım Esnekliği
Tasarım Esnekliği	Geniş Dağıtım Ağı	Satış Sonrası Servis
Geniş Ürün Ailesi	Teslimat Hızı	Düşük fiyat
Geniş Dağıtım Ağı	Geniş Ürün Ailesi	Teslimat Hızı
Reklam	Satış Sonrası Servis	Geniş Ürün Ailesi
Performans Kalitesi	Tasarım Esnekliği	Reklam
Üretim Hacmi Esnekliği	Üretim Hacmi Esnekliği	Üretim Hacmi Esnekliği
Satış Sonrası Servis	Reklam	Geniş Dağıtım Ağı

De Meyer (1992) üretim stratejilerini 3 grupta incelemiştir. İlk grup olan yenilikçiler, bilgisayar destekli tasarım (CAD), tam zamanında üretim (JIT) gibi modern üretim sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına büyük önem verirler (Aktaran: Avella, 1998). İkinci grup olan yüksek performanslı ürünler grubu birinci grupla benzer özellikler gösterir. Aralarındaki fark ikinci grubun yeni ürün geliştirme hızı ve işletmenin yeni üretim sistemlerine adapte olma hızı daha yavaştır. Üçüncü ve son grup ise pazar odaklı üreticilerdir. Bu gruptaki işletmeler için üretim, rekabet stratejisinin önemli yapıtaşlarından değildir. Müşteri ihtiyaçlarına çabuk cevap verme, müşterilere daha iyi servis sunma, hızlı teslimat ve kalite bu stratejinin üzerinde durduğu noktalardır.

Miller ve Roth'un çalışmasında ortaya koyduğu yenilikçiler, yöneticiler, pazarcılar stratejik gruplarının önem verdiği yeteneklerle, Sweeney ve Szejczewski'nin (1996) yaptıkları çalışmada üç stratejik grubun önem verdiği yetenekler birbiriyle benzer çıkmıştır. Yalnızca bazı sıralama farklılıkları vardır. Buna ek olarak Sweeney dördüncü bir grup ortaya koymuştur. Bu gruba kitle tasarımcıları (mass customizers) adını vermiştir. Bu grup De Meyer'in çalışmasında ortaya koyduğu yüksek performanslı ürünler grubuyla benzerlik göstermektedir. Bu karşılaştırmalar çizelge 3.8'te gösterilmiştir. Kitle tasarımcıları, yüksek üretim hacmine sahiptirler. Birçok farklı özelliğe sahip ürünler üreterek pazara sunarlar. Esnek üretim sistemlerine sahiptirler.

Çizelge 3.8 : Çalışmaların karşılaştırılması.

Miller ve Roth (1987)	Sweeney (1996)
Yöneticiler 1)Düşük maliyet 2) Teslimat güvenilirliği 3) Uygunluk (kalite) 4) Teslimat hızı	Yöneticiler 1)Düşük maliyet 2)Uygunluk (kalite) 3)Teslimat güvenilirliği 4)Teslimat hızı
Pazarcılar 1)Uygunluk (kalite) 2)Teslimat güvenilirliği 3)Ürün performansı 4)Düşük maliyet	Pazarcılar 1)Uygunluk (kalite) 2)Ürün tasarımı esnekliği 3)Ürün performansı 4)Güvenilir teslimat
Yenilikçiler 1)Uygunluk (kalite) 2)Ürün performansı 3)Güvenilir teslimat 4)Tasarım esnekliği	Yenilikçiler 1) Uygunluk(kalite) 2)Ürün dizayn esnekliği 3) Ürün performansı 4)Güvenilir teslimat
De Meyer (1992)	
Yüksek performanslı ürünler 1)Uygunluk (kalite) 2)Teslimat güvenilirliği 3)Ürün performansı 4)Teslimat hızı	Kitle tasarımcıları 1)Güvenilir teslimat 2)Kısa sürede teslimat 3)Kalite 4)Ürün performansı

Avella ve diğ. (1998) yaptığı ampirik çalışma sonucunda dört üretim stratejisi grubu tespit etmişlerdir. İlk grup olan esnek pazar odaklı stratejide (flexible market oriented manufacturers) işletmeler tasarımda yapılan hızlı değişiklikler, yeni ürünleri hızlıca pazara sunma, üretim hacmi esnekliği, süreç esnekliği, ürün çeşitliliği, teslimat güvenilirliği, düşük maliyetli üretim konularında öne çıkmaktadır. İkinci grup olan, düşük maliyet kalite üreticilerinde (low-cost quality manufacturers) işletmelerin ürün çeşitliliği fazla değildir. Kusur oranı düşük, dayanıklı ve yüksek kaliteli ürünler üretirler. Son olarak teslimat odaklı stratejide (delivery based manufacturers), işletmeleri diğer gruplara göre öne çıkaran unsurlar teslimat hızı ve teslimat güvenilirliğidir.

Yezhuang ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada üç üretim stratejisi grubu bulmuşlardır. Yenilikçiler (Innovators) grubu diğer iki gruba kıyasla geniş ürün ailesi ve yeni ürünler rekabetçi öncelikleri yüksek ortalamalara sahiptir. Ürün tasarımı ve uygunluk kalitesi en önemli öncelik olmasının yanı sıra, bu grup müşteri servisi ve yenilikçi ürünler üzerinde de önemle durmaktadır. Yöneticiler (Caretakers) grubu kaliteye, teslimata ve fiyata çok önem verirler. Ama çevreyle dost ürünler üretme, müşteri servisi ve inovasyon (geniş ürün ailesi, yeni ürünler) gibi unsurlara çok az önem

verirler. Bu kümedeki işletmeler yeni ürünler üreterek karlı bir pazara girmeyi tercih etmezler. Bunun yerine faaliyette oldukları pazara odaklanırlar. Bu işletmeler pasif ve muhafazakar özelliğe sahiptirler. Her şeyi yapanlar grubundaki işletmeler ise (Allrounders) tüm rekabetçi özelliklere önem verirler ama sıralama olarak baktığımızda satış fiyatı en alt sıradadır. Yani bu işletmeler rakipleriyle fiyat savaşına girmekten kaçınırlar.

Kathuria (2000) çalışmasında dört üretim stratejisi grubu belirlemiştir. Bu gruplar ve özellikleri çizelge 3.9'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.9 : Kathuria üretim stratejisi grupları.

Gruplar ve önem verdikleri yetenekler	Açıklama								
1.Grup: Başlangıçtakiler (Starters) <table border="1"> <tr> <td>1) Kalite</td><td>3.78</td></tr> <tr> <td>2) Teslimat</td><td>3.63</td></tr> <tr> <td>3) Maliyet</td><td>3.51</td></tr> <tr> <td>4) Esneklik</td><td>3.33</td></tr> </table>	1) Kalite	3.78	2) Teslimat	3.63	3) Maliyet	3.51	4) Esneklik	3.33	Bu grupta 32 işletme bulunmuştur. Diğer gruplara kıyasla maliyet ve kaliteye daha az önem vermektedirler. Esneklik en düşük önem verilen yetenektir. Bulunan 4 stratejik grup içerisinde en fazla yer kaplayan ikinci gruptur.
1) Kalite	3.78								
2) Teslimat	3.63								
3) Maliyet	3.51								
4) Esneklik	3.33								
2.Grup: Verimli Kaliteciler (Efficient Conformers) <table border="1"> <tr> <td>1) Maliyet</td><td>4.51</td></tr> <tr> <td>2) Kalite</td><td>4.48</td></tr> <tr> <td>3) Esneklik</td><td>3.05</td></tr> <tr> <td>4) Teslimat</td><td>2.93</td></tr> </table>	1) Maliyet	4.51	2) Kalite	4.48	3) Esneklik	3.05	4) Teslimat	2.93	Bu grupta 11 işletme bulunmuştur. Bu gruptaki işletmeler düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretmeyi amaçlar. Esneklik ve teslimat az önem verilen yeteneklerdendir. Dört grup içerisinde en az yer kaplayan gruptur.
1) Maliyet	4.51								
2) Kalite	4.48								
3) Esneklik	3.05								
4) Teslimat	2.93								
3. Grup: Hızlı Kaliteciler (Speedy Conformers) <table border="1"> <tr> <td>1) Kalite</td><td>4.43</td></tr> <tr> <td>2) Teslimat</td><td>4.35</td></tr> <tr> <td>3) Maliyet</td><td>4.10</td></tr> <tr> <td>4) Esneklik</td><td>3.96</td></tr> </table>	1) Kalite	4.43	2) Teslimat	4.35	3) Maliyet	4.10	4) Esneklik	3.96	Bu grubu diğer gruplardan ayıran özelliği teslimat performansısıdır. Kaliteye önem verdikleri kadar teslimata da büyük önem verirler. 4 grup içerisinde en fazla yer kaplayan gruptur.
1) Kalite	4.43								
2) Teslimat	4.35								
3) Maliyet	4.10								
4) Esneklik	3.96								
4. Grup: Her Şeyi Yapanlar (Do All) <table border="1"> <tr> <td>1) Kalite</td><td>4.93</td></tr> <tr> <td>2) Maliyet</td><td>4.64</td></tr> <tr> <td>3) Esneklik</td><td>4.58</td></tr> <tr> <td>4) Teslimat</td><td>4.51</td></tr> </table>	1) Kalite	4.93	2) Maliyet	4.64	3) Esneklik	4.58	4) Teslimat	4.51	Bu gruptaki işletmeler 4 yeteneğe de büyük önem vermektedirler. Bu grupta 15 işletme yer almaktadır.
1) Kalite	4.93								
2) Maliyet	4.64								
3) Esneklik	4.58								
4) Teslimat	4.51								

Fröhlich'in (2001) çalışmasındaki amaç, Miller ve Roth'un 90'larda ortaya koydukları üretim stratejisi sınıflandırmasının 2000'li yıllarda da geçerliliğini koruyup korumadığını anlamak ve Miller ve Roth'un Amerikalı üreticiler için yaptığı sınıflandırmanın diğer kıtalarda var olup olmadığını tespit etmektir. Yapılan çalışma sonucunda 6 farklı grup bulunmuştur. Yöneticiler ve Yenilikçiler grupları, Miller ve Roth'un ortaya koydukları gruplarla benzer özellikleri göstermektedir. Miller ve Roth, 1994'deki çalışmalarında pazarcılar grubu için uygunluk kalitesi, teslimat güvenilirliği ve performans kalitesini en önemli yetenekler olarak bulmuşlardır. Ayrıca pazarcıların düşük fiyata da önem verdiğini belirtmişlerdir. Fröhlich ise Miller ve Roth'tan altı yıl sonra yaptığı çalışmada, pazarcılar grubunda uygunluk kalitesinin önem sırasının ikincilikten üçüncülüğe gerilediğini, düşük fiyatın giderek önemsiz hale geldiğini, performans kalitesi ve satış sonrası servisin en önemli özellikler haline geldiğini belirtmiştir. Yani Fröhlich'e göre Miller ve Roth'un pazarcılar stratejik grubu günümüzde geçerliliğini yitirmiş durumdadır. Pazarcılar stratejik grubunun yerini 1990'ların ortalarında ortaya çıkan tasarımcılar (designers) almıştır. Tasarımcıların diğer stratejik gruplardan farkı tasarım esnekliği ve geniş ürün ailesi yeteneklerine büyük önem vermesidir. Miller ve Roth'un Kuzey Amerika'da yaptıkları çalışma sonucunda üç stratejik sınıf bulunmuştu. Fröhlich, Kuzey Amerika'da yapılan bu sınıflandırmanın diğer kıtalarda da geçerli olup olmadığını belirlemek için aynı uygulamayı diğer kıtalarda da yapmıştır. Diğer kıtalarda geçerli olduğunu kısmen destekleyen bulgular elde edilmiştir. Yöneticiler (Caretakers) Güney Amerika, Batı Avrupa, Asya kıtalarında da bulunmuştur. Yöneticiler tüm kıtalarda bulunan tek stratejidir. Tasarımcılar yine üç kıtada bulunmuştur. Yenilikçiler ise Güney Amerika dışındaki kıtalarda bulunmuştur. Diğer kıtalarda çıkan sonuçlara göre yenilikçilerin oranı düşüktür. Bunun yanında tasarımcılar ve yöneticiler tüm kıtalarda mevcut olan stratejik gruplardır. Diğer kıtalarda yapılan çalışma sonucunda üç grup daha bulunmuştur. Sunucular (Servers) satış sonrası servise çok önem verirler. Avareler (Idlers) herhangi bir yeteneğe çok önem vermezler. Kitle Tasarımcıları (Mass customizers) düşük fiyat, tasarım esnekliği ve geniş ürün ailesine önem verirler.

Zhao ve diğ.(2006) dört üretim stratejisi grubu belirlemişlerdir. Bu gruplar ve özellikleri çizelge 3.10'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.10 : Zhao'nun üretim stratejisi grupları.

1. grup: Kaliteciler (Quality Customizers) 1) Uygunluk Kalitesi 2) Tasarım Esnekliği 3) Üretim Hacmi Esnekliği 4) Geniş Ürün ailesi	Değişik sayıda müşteri ihtiyaçlarına hitap etmek ve bunu yaparken ürün tasarımlarını modifiye ederek, bu değişiklikleri üretim ortamına adapte etmek bu grubun özelliklerindendir. Kalite konusuna önem veren, bu gruptaki şirketler geniş ürün yelpazesine sahip olup, bu ürünlerini müşteri ihtiyaçlarına göre değiştirir. Bu şirketlerin Ar-Ge departmanlarının önemli bir işlevi vardır. Bu şirketler için hız arka plandadır. Önemli olan müşteriye tatmin edecek ürünü üretmektir
2.grup: İlgisizler (Low emphasisers) 1)Performans kalitesi 2)Uygunluk Kalitesi 3)Teslimat güvenilirliği 4)Düşük fiyat	Bu küme Fröhlich ve Dixon'ın çalışmasında olan avareler kümesiyle benzerlik gösterir. Çünkü herhangi bir rekabetçi yeteneğe önem vermezler. Bunun nedeni, bu işletmeler üretim stratejisini önemli bir unsur olarak görmezler. Diğer bir neden, bu işletmeler sınırlı bir rekabetin olduğu ortamda faaliyet göstermektedirler. Bu yüzden yetkinlik geliştirmeye gerek görmemişlerdir.
3.grup:Kitle sunucuları (mass servers) 1) Uygunluk kalitesi 2) Geniş Ürün ailesi 3) Maliyet 4) Teslimat Hızı	Kalitecilere göre daha fazla üretim hacmine sahiptirler. Müşterilerine çeşitli ürünler sunarlar. Müşteriler var olan ürün gruplarını seçtikleri için tasarım esnekliği bu grup için daha az önemlidir.
4.grup: Uzmanlaşmışlar (Specialized Contractors) 1)Teslimat Hızı 2) Maliyet 3) Uygunluk Kalitesi 4) Performans Kalitesi	Bu grup için esneklik daha az önemlidir. Yani bu gruptakiler çeşitli ürünler üretmek yerine, az çeşitte ürünü düşük maliyetle üreterek pazara sunmayı tercih etmektedirler.

Richardson ve diğ. (1985) 6 farklı üretim stratejisi belirlemişlerdir. Yenilikçiler (Technological Frontiersman) araştırma geliştirme faaliyetlerine çok önem verirler. Yeni ürünler üretilip, bunları pazara sunma yetenekleri çok gelişmiştir. Fiyat konusunda rekabete giremezler çünkü fiyat ve reklam ile ilgili çalışmalara önem vermezler. Bu işletmeler için ana odak noktası ürün performansıdır. Yenilikçi Maliyetçiler (Technology Exploiters) yenilikçiler gibi, yeni ürünler üretmeye büyük önem verirler. Yeni ürün esnekliği ve kalite ön plandadır. Fakat yenilikçilerden farklı rakipleriyle fiyat konusunda da rekabet edebilirler. Bu strateji karmaşık olarak nitelendirilebilir. Çünkü bünyesinde hem inovasyonu hem de maliyetleri azaltmayı barındırır. Yenilikçi Sunucular (Technological Servicemen) ürün tasarımı ve kalitesi konusunda uzmanlaşmışlardır. Ayrıca bazı karmaşık sistemlerin yapılması için müşteriye özel servis sağlarlar. Bu nedenle, bu stratejiyi izleyen firmaların çok esnek olması gereklidir. Uyarlamacılar (Customizers) atölye tipi üretim yapan firmalardır. Ürünleri üzerinde çok az yenilik yaparlar ama müşterilerinden gelen isteklere göre ürün tasarımlarında değişiklikler yapabilirler. Bu değişiklikleri yapabilmeleri için esnek olabilmeleri gerekir. Maliyetleri minimize eden uyarlamacılar (Cost-

minimizing customizers) düşük üretim hacmine sahiptirler ve müşteri isteklerine göre tasarım yaparlar. Aynı zamanda da fiyat konusunda rakipleriyle rekabet ederler. Bu grubun en belirgin özellikleri zamanında teslimat, tasarım esnekliği ve maliyetleri azaltma yeteneğidir. Maliyetçiler (Cost Minimizers) yüksek üretim hacmine sahiptirler. Düşük maliyetle ürünlerini üretirler ve düşük fiyatla müşterilerine sunarlar. Verimlilik ve kapasite kullanımı önemli performans göstergeleridir.

Çizelge 3.11 : Üretim stratejisi konusunda yapılan kavramsal çalışmalar.

Yazar ve Yılı	Araştırma Tipi	Üretim Stratejileri	Açıklama
Hayes ve Wheelwright (1979)	Kavramsal	Atölye Tipi Üretim	Ürüne göre ya da işe göre yerleştirilmiş makinelerden oluşur. Çok çeşitlilikte az miktarda ürün üretilir.
		Parti Üretimi	Benzer ve aynı cinsten ürünler partiler halinde üretilir.
		Montaj Hattı	Büyük miktarda malın düşük maliyetle üretilmesidir.
		Akış Tipi Üretim	Aynı tip üründe sürekli olarak yüksek miktarlarda üretilir.
Stobaugh ve Telesio (1983)	Kavramsal	Teknolojiye dayalı strateji	Firmalar yüksek teknolojik ürünler üretmeye odaklanır. Esneklik de önemlidir.
		Pazarlama yoğun strateji	Rekabette ayakta kalabilmek için kalite ve teslimata önem verilir.
		Düşük maliyet stratejisi	Ürünler piyasadaki en düşük maliyetle üretilmeye çalışılır.
Wheelwright (1985)	Kavramsal	Aşama 1	Organizasyon, her müşteri talebini sorgulamadan yerine getirmeye çalışır. Bu aşamaya kör aşama denmektedir.
		Aşama 2	Organizasyonlar pazardaki trendleri takip ederler.
		Aşama 3	Organizasyonlar üretim stratejisi belirlerler ve sahip oldukları rekabet stratejileriyle üretim stratejisini uyumlaştırırlar.
		Aşama 4	Üretim fonksiyonuna stratejik açıdan büyük önem verirler.
Hill (1988)	Kavramsal	Proje	Üretim miktarı az, ürünler genellikle hareketsizdir.
		Atölye	Çok çeşitlilikte az miktarda ürün üretilir.
		Yığın	Aynı maldan büyük miktarlarda üretilir.
		Hat	Bir malın bir hat üzerinden geçirilerek üretilmesidir.
		Sürekli İşleme	Tüketim veya satış hızının üretim hızından fazla olduğu durumlarda kullanılır.
Rose ve arkadaşları (2008)	Kavramsal	Maliyet tabanlı	Üretim ve dağıtımını en az maliyetle gerçekleştirmek esastır.
		Kalite tabanlı	Amaç yüksek performans ve yüksek kaliteye sahip ürünler üretmektir.
		Esneklik tabanlı	Bir işletmenin süreçlerdeki, ürünlerdeki, malzemelerdeki değişimlere ayak uydurabilme esastır.
		Hız tabanlı	Ürünü veya servisi rakiplerden daha hızlı bir şekilde müşterilere teslim etmektir.

Çizelge 3.11 (Devam): Üretim stratejisi konusunda yapılan kavramsal çalışmalar.

Yazar ve Yılı	Araştırma Tipi	Üretim Stratejileri	Açıklama
Kotha ve Orne (1989)	Kavramsal	Dar müşteri kesimi, farklılaştırma	Çeşitli ürünlerle belirli bir müşteri grubunu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelirler.
		Dar müşteri kesimi, maliyet liderliği	Ürünü düşük maliyetle imal ederek, düşük fiyattan pazara sunarlar.
		Geniş müşteri kesimi, farklılaştırma	Çok çeşitli ürünlerle tüm müşteri gruplarına hitap edilir.
		Geniş müşteri kesimi, maliyet liderliği	Az çeşitte ürünü düşük maliyetle imal ederek pazara sunarlar. Düşük fiyat avantajına sahiptirler.
		Geniş müşteri kesimi, maliyet liderliği ve farklılaştırma	Düşük maliyetle elde ettikleri nakiti ürün çeşitliliğini arttırmada kullanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar
		Dar müşteri kesimi, stratejisiz	Pazara giriş engellerinin olmadığı, öğrenme eğrisinin avantajının kullanılmadığı endüstrilerde bu strateji kullanılabilir.
		Dar müşteri kesimi, karma strateji	Bu stratejilerin uygulanması verimli sonuçlar vermemektedir.
		Geniş müşteri kesimi, stratejisiz	
Akhtar ve Tabucanon (1993)	Kavramsal	Savunmacı	Ürünler düşük maliyetle üretilir
		Saldırgan	Yüksek kaliteli ürünler üretmek esastır.
		Yenilikçi	Farklı ürünlerle farklı pazarlara hitap ederler.
Ward ve diğerleri (1994)	Kavramsal	Niş Kalite	Dar pazar bölümünde ürün kalitesine odaklanılır.
		Niş Teslimat	Dar pazar bölümünde teslimat hızı ve güvenilirliğine odaklanılır.
		Geniş Kalite	Geniş pazar bölümünde kaliteye odaklanılır.
		Geniş Teslimat	Geniş pazar bölümünde teslimat hızı ve güvenilirliğine odaklanılır.
		Düşük maliyet	Ürünleri düşük maliyetle üretmek esastır.
		Yalın üretim	Düşük maliyet ve maksimum kalite aynı anda gerçekleştirilmeye çalışılır.
Youndt (1996)	Kavramsal	Kaliteye odaklananlar	Ürünlerin kalitesi ön plandadır.
		Kalite ve maliyete odaklananlar	Kaliteli ürünleri düşük maliyetle üretmek esastır.
		Kalite, maliyet, teslimat ve ürün esnekliğine odaklananlar	Tüm rekabet önceliklerine önem verilir.
		Kalite ve teslimat esnekliğine odaklananlar	Ürünlerin kalitesi ve teslimatı önem taşır.
		Herhangi bir unsura önem vermeyenler	Herhangi bir rekabet önceliğine önem verilmez.

Çizelge 3.12 : Üretim stratejisi konusunda yapılan deneysel çalışmalar.

Yazar ve Yılı	Araştırma Tipi	Üretim Stratejileri	Açıklama
Richardson (1985)	Deneysel (64 Kanadalı Elektronik İşletmesi)	Yenilikçiler	Araştırma geliştirme faaliyetleri çok önemlidir.
		Yenilikçi Maliyetçiler	Yeni ürünleri düşük maliyetle imal ederler
		Yenilikçi Sunucular	Ürün tasarımı ve kalitesi konusunda uzmanlaşmışlardır. Ayrıca müşteriye özel servis sağlarlar
		Uyarlamacılar	Atölye tipi üretim yapan firmalardır. Ürünleri üzerinde çok az yenilik yaparlar
		Maliyetleri minimize eden uyarlamacılar	Bu grubun en belirgin özellikleri zamanında teslimat, tasarım esnekliği ve maliyetleri azaltma yeteneğidir.
		Maliyetçiler	Bu firmalar yüksek üretim hacmine sahiptirler. Düşük maliyetle ürünlerini üretirler.
Miller ve Roth (1988)	Deneysel (169 Kuzey Amerika Şirketi)	Ürün Stratejisi	Ürün stratejisinde yüksek kaliteye büyük önem verirler. Aynı zamanda da bu kaliteli ürünü olabilecek en iyi fiyattan sunmak amaçtır.
		Yenilik Stratejisi	Yeni ürünleri hızlıca pazara sunma, hızlı tasarım değişiklikleri birincil amaçlardır. Bu tip işletmelerin araştırma geliştirme maliyetleri çok yüksektir ama kar marjları ve pazar payları diğer stratejileri izleyen firmalardan daha yüksektir.
		Servis Stratejisi	Firmalar müşteri servisi ve teslimata odaklanır ; hızlı teslimat, geniş ürün ailesi ve fiyat bu stratejiyle ilgili olan rekabetçi avantajlardır. Kalite ise daha az önem arz eder.
De Meyer (1992)	Deneysel (397 Avrupa işletmesi)	Yüksek Performanslı Ürünler	Ürün kalitesini ve performansını arttırmak birinci önceliktir.
		Yenilikçiler	Modern üretim sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına büyük önem verirler.
		Pazar Odaklı Üreticiler	Müşteri ihtiyaçlarına çabuk cevap verme, müşterilere daha iyi servis sunma, hızlı teslimat ve kalite bu stratejinin üzerinde durduğu noktalaradır.
Miller ve Roth (1994)	Deneysel (164 Kuzey Amerika İşletmesi)	Yöneticiler (Caretakers)	Düşük fiyat bu grubun baskın faktörü olarak göze çarpmaktadır.
		Pazarcılar (Marketeers)	Çok çeşitli ürünler sundukları için geniş dağıtım kanallarından yararlanırlar. Kalite önemlidir. Ayrıca üretim hacimlerini talebe göre ayarlayabilirler.
		Yenilikçiler (Innovators)	Bu küme tasarım esnekliği ve yeni ürünleri çok çabuk piyasaya sürme konularında ayrılmaktadır. Kaliteli ürün üretmek esastır.
Sweeney (1996)	Deneysel (120 işletme, İngiltere)	Yöneticiler	Miller ve Roth'un sınıflandırmasıyla aynı özellikleri taşımaktadır.
		Pazarcılar	
		Yenilikçiler	
		Kitle Tasarımcıları	Yüksek üretim hacmine sahiptirler. Birçok farklı özelliğe sahip ürünler üreterek pazara sunarlar. Esnek üretim sistemlerine sahiptirler.

Çizelge 3.12 (Devam): Üretim stratejisi konusunda yapılan deneysel çalışmalar.

Yazar ve Yılı	Araştırma Tipi	Üretim Stratejileri	Açıklama
Avella (1998)	Deneysel (114 işletme, İspanya)	Esnek Pazar Odaklı Strateji	Tasarım esnekliği, yeni ürünleri hızlıca pazara sunma, üretim hacmi esnekliği, süreç esnekliği, ürün çeşitliliği, teslimat güvenilirliği, düşük maliyetli üretim konularında öne çıkmaktadır.
		Düşük maliyet kalite üreticileri	Kusur oranı düşük, dayanıklı ve yüksek kaliteli ürünler üretirler.
		Teslimat odaklı stratejiler	Bu gruptaki işletmeleri diğer gruba göre öne çıkaran unsurları teslimat hızı ve teslimat güvenilirliğidir.
Kathuria (2000)	Deneysel (98 işletme, Çin)	Başlangıçtakiler	Özellikle önem verdikleri bir rekabet önceliği yoktur.
		Verimli Kaliteciler	Düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretmek esastır.
		Hızlı Kaliteciler	Teslimat ön plandadır.
		Her şeyi yapanlar	Bu grup tüm rekabet önceliklerine önem verir.
Fröhlich (2001)	Deneysel (915 şirket)	Yöneticiler	Miller ve Roth'un sınıflandırmasıyla benzerdir.
		Yenilikçiler	
		Pazarcılar /Tasarımcılar	Tasarım esnekliği ve geniş ürün ailesi yeteneklerine büyük önem verilir
		Sunucular	Satış sonrası servise çok önem verirler.
		Avareler	Herhangi bir yeteneğe çok önem vermezler.
		Kitle Tasarımcıları	Düşük fiyat, tasarım esnekliği ve geniş ürün ailesine önem verirler.
Christiansen ve arkadaşları (2003)	Deneysel (46 işletme Danimarka)	Düşük maliyetçiler	Maliyetleri düşük tutmak birinci plandadır.
		Kaliteci teslimatçılar	Kalite ve teslimat güvenilirliği önem taşır.
		Hızlı teslimatçılar	Teslimat hızı ve güvenilirliği önemlidir.
		Estetik tasarımcıları	Tasarım ve inovasyon önemlidir.
Cagliano (2005)	Deneysel	Pazar Tabanlı	Ürün çeşitliliği, ürün kalitesi ve müşteri servisiyle ön plana çıkmaya çalışırlar.
		Ürün Tabanlı	Ürünler üzerinde sürekli yenilikler ve geliştirmeler yaparlar. Böylece yüksek kaliteli ürünler elde edilir.
		Yetenek Tabanlı	Bu gruptaki firmalar kendilerine yüksek kalite, esneklik sağlayacak teknoloji, bilgi, yetenek geliştirmeye çalışırlar.
		Fiyat Tabanlı	Olgun pazarda ürün fiyatını en aşağı çekmeye çalışırlar.
Zhao ve arkadaşları (2005)	Deneysel (Çinde 175 işletme)	Kaliteciler	Kalite konusuna önem veren, bu gruptaki şirketler geniş ürün yelpazesine sahip olup, bu ürünlerini müşteri ihtiyaçlarına göre değiştirir.
		İlgisizler	Herhangi bir rekabetçi yeteneğe önem vermezler.
		Kitle Sunucuları	Kalitecilere göre daha fazla üretim hacmine sahiptirler. Müşterilerine çeşitli ürünler sunarlar.
		Uzmanlaşmışlar	Bu gruptakiler çeşitli ürünler üretmek yerine, az çeşitte ürünü düşük maliyette üreterek pazara sunarlar

Çizelge 3.12 (Devam): Üretim stratejisi konusunda yapılan deneysel çalışmalar.

Yazar ve Yılı	Araştırma Tipi	Üretim Stratejileri	Açıklama
Yezhuang ve arkadaşları (2010)	Deneysel (216 şirket)	Yenilikçiler	Ürün tasarımı ve uygunluk kalitesi en önemli öncelik olmasının yanı sıra, bu grup müşteri servisi ve yenilikçi ürünler üzerinde de önemle durmaktadır.
		Yöneticiler	Bu gruptakiler kaliteye, teslimata ve fiyata çok önem verirler. Ama çevreyle dost ürünler üretme, müşteri servisi ve inovasyon (geniş ürün ailesi, yeni ürünler) gibi unsurlara çok az önem verirler.
		Her şeyi yapanlar	Bu gruptaki işletmeler tüm rekabetçi özelliklere önem verirler.

3.5 Üretim Stratejilerinde Önem Verilen Rekabetçi Öncelikler

Çizelge 3.11 ve çizelge 3.12’de üretim stratejisi konusunda yapılan kavramsal ve deneysel çalışmalara yer verilmiştir. Çizelge 3.13’te ise bu çalışmalarda ortaya konulan üretim stratejisi sınıflarının önem verdiği rekabetçi öncelikler gösterilmiştir. Literatürde üretim stratejisiyle ilgili yapılan deneysel ve kavramsal çalışmalara göre, işletmelerin beş rekabetçi önceliği temel olarak üretim stratejilerini şekillendirmekte olduğunu söyleyebiliriz. Bu beş rekabetçi öncelik aşağıda sıralanmıştır.

- maliyet
- kalite
- esneklik
- teslimat
- inovasyon

Çizelge 3.13: Üretim stratejisi gruplarının önem verdiği rekabetçi öncelikler.

		Rekabet Öncelikleri (Üretim stratejisi boyutları)					
		Maliyet	Kalite	Esneklik	Teslimat	Servis	İnovasyon (Yenilik)
Stobaugh ve Telesio (1983)	Teknolojiye dayalı strateji		✓				✓
	Pazarlama yoğun strateji		✓	✓	✓		
	Düşük maliyet stratejisi	✓					
Richardson (1985)	Yenilikçiler						✓
	Yenilikçi Maliyetçiler	✓					✓
	Yenilikçi Sunucular		✓			✓	
	Uyarlamacılar			✓			
	Maliyetleri minimize eden uyarlamacılar	✓		✓			
	Maliyetçiler	✓					
Miller ve Roth (1988)	Ürün Stratejisi	✓	✓				
	Yenilik Stratejisi			✓			✓
	Servis Stratejisi				✓	✓	
De Meyer (1992)	Yüksek Performanslı Ürünler		✓				
	Yenilikçiler						✓
	Pazar Odaklı Üreticiler		✓	✓	✓	✓	
Akhtar ve Tabucanon (1993)	Savunmacı	✓					
	Saldırgan		✓				✓
	Yenilikçi			✓			✓
Miller ve Roth (1994)	Yöneticiler (Caretakers)	✓					
	Pazarcılar (Marketeers)		✓	✓			
	Yenilikçiler (Innovators)		✓				✓
Ward ve diğerleri (1994)	Niş Kalite		✓				
	Niş Teslimat				✓		
	Geniş Kalite		✓				
	Geniş Teslimat				✓		
	Düşük maliyet	✓					
	Yalın üretim	✓	✓	✓	✓		✓
Youndt (1996)	Kaliteye odaklananlar		✓				
	Kalite ve maliyete odaklananlar	✓	✓				
	Kalite, maliyet, teslimat ve ürün esnekliğine odaklananlar	✓	✓	✓	✓		
	Kalite ve teslimat esnekliğine odaklananlar	✓			✓		
	Herhangi bir unsura önem vermeyenler						

Çizelge 3.13 (Devam): Üretim stratejilerinin önem verdiği rekabetçi öncelikler.

		Rekabet Öncelikleri					
		Maliyet	Kalite	Esneklik	Teslimat	Servis	İnovasyon (Yenilik)
Sweeney (1996)	Yöneticiler	✓					
	Pazarcılar		✓	✓			
	Yenilikçiler		✓				✓
	Kitle Tasarımcıları	✓		✓			
Kathuria (2000)	Başlangıçtakiler						
	Verimli Kaliteciler	✓	✓				
	Hızlı Kaliteciler		✓		✓		
	Her şeyi yapanlar	✓	✓	✓	✓		
Fröhlich (2001)	Yöneticiler	✓					
	Yenilikçiler		✓				✓
	Tasarımcılar		✓	✓		✓	
	Sunucular					✓	
	Avareler						
	Kitle Tasarımcıları	✓		✓			
Christiansen (2003)	Düşük maliyetçiler	✓					
	Kaliteci teslimatçılar		✓		✓		
	Hızlı teslimatçılar		✓		✓		
	Estetik tasarımcıları		✓	✓			✓
Cagliano (2005)	Pazar Tabanlı		✓	✓		✓	
	Ürün Tabanlı		✓				✓
	Yetenek Tabanlı						✓
	Fiyat Tabanlı	✓					
Zhao ve arkadaşları (2005)	Kaliteciler		✓	✓			
	İlgisizler						
	Kitle Sunucuları			✓			
	Uzmanlaşmışlar	✓					
Che Rose ve arkadaşları (2008)	Maliyet tabanlı	✓					
	Kalite tabanlı		✓				✓
	Esneklik tabanlı			✓			
	Hız tabanlı			✓	✓		
Yezhuang ve arkadaşları (2010)	Yenilikçiler		✓			✓	✓
	Yöneticiler	✓	✓		✓		
	Her şeyi yapanlar	✓	✓	✓	✓	✓	✓

4. İŞLETME PERFORMANSI

4.1 İşletme Performansı Tanımı

İşletme performansı kavramı, tanımlanması ve ölçülmesi güç olan ve buna bağlı olarak da araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınan bir kavramdır (Folan ve diğ., 2007). Bu alanla ilgili literatür incelendiğinde, kısa dönemli veya uzun dönemli; finansal veya organizasyonel; soyut veya somut olmak üzere performans kavramının değişik açılardan ele alındığı görülmektedir (Chenhall ve Smith, 2007).

Performans ile ilgili tanımlar incelendiğinde öncelikle etkinlik, etkililik, verimlilik, amaca ulaşma derecesi gibi kriterlerin ele alındığı görülmektedir. Performans, kimi araştırmacılar tarafından “etkinlik ve etkililik” kavramları ile açıklanmış; kimi araştırmacılar tarafından kullanıcının bakış açısına bağlı farklı olarak anlamlar ifade ettiği vurgulanmış; kimi araştırmacılar tarafından ise, hedeflere tam olarak ulaşılmasını sağlayan madde ve unsurların iyi yönetilmesi ve yayılımı ile ilgili süreçler olarak tanımlanmıştır (Avcı, 2005). Rolstadas (1998) performansı daha geniş açıdan ele almış ve performans kavramını “etkinlik, etkililik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, inovasyon ve karlılık” kavramlarıyla açıklamıştır. Gilley ve diğ. (Aktaran: Turunç, 2006) ise, performans kavramını “mal dönüşü, para dönüşü, her türlü finansal performans, Ar-Ge giderleri, süreç inovasyonları, ürün inovasyonları, personel gelişimi/değişmezliği, personel morali, müşteri ilişkileri ve tedarikçi ilişkileri” kavramlarıyla açıklamıştır. Performans kavramı hakkında daha önce yapılan açıklamaları göz önünde bulunduran Avcı (2005), performansın önceleri verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi kavramlarla yakın anlamda kullanıldığını; sonraları ise, finansal olmayan boyutlardan olan kalite, çalışma yaşamı gibi konuların da performans kavramı içerisine dâhil edildiği ifade etmiştir.

Bolat (2000) tarafından performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram” olarak

tanımlanmıştır. Bir işletmenin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o işletmeden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır (Bolat, 2000). Diğer bir ifadeyle performans, işletme amaçlarını gerçekleşmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2005).

4.2 İşletme Performans Göstergeleri

Başarının nasıl ölçülebileceğini tanımlayan açık ifadeler ya da işletmenin kritik başarı faktörlerini hangi düzeyde gerçekleştirdiğini gösteren ölçütlere performans göstergeleri adı verilmektedir. Önceden belirlenen kârlılık hedeflerine ulaşmak; ürünleri istenilen zamanda, istenilen yerde ve uygun maliyetle yapmak; işletme kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmak; işletmenin iç ve dış çevresindeki tüm unsurlarla güvene dayanan iyi ilişkiler kurmak gibi faaliyetler işletme performansının ölçülmesinde kullanılan kritik başarı faktörlerinden bazılarıdır. Bu bağlamda, kritik başarı faktörleri finansal performans göstergelerinin hem de finansal olmayan (teknik, operasyonel) performans göstergelerinin temelini oluşturduğu söylenebilir (Kethüda, 2010).

Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet yarışında kendilerini daha etkin ve başarılı kılacak yöntemleri ve performanslarını doğru biçimde belirleyecek ölçme sistemlerini kullanmaları gerekmektedir. Bu yüzden, her işletme kendi örgütsel yapısına uygun performans kriterlerini belirleyerek ölçme sistemlerini geliştirmek durumundadır. Bu amaçla, işletmenin özel gereksinimlerine, kullanıcıların amaçlarına, yöneticilerin tercihlerine, daha genel bir deyişle performans ölçme sisteminin amacına ulaşmayı sağlayacak göstergeler geliştirilmelidir. Geliştirilen performans göstergeleri, işletmenin performansı hakkında bilgi sunarken performansın ölçülen boyutunun da dışında, daha genel bir anlam çıkarılabilecek sonuçları da sunmalıdır. Bu bağlamda, geçmişte yalnızca finansal performans göstergeleri kullanılmakla birlikte, finansal göstergeler sonuçları gösterdiği halde neyin doğru yapıldığı ya da neyin yanlış uygulandığı hakkında açıklamalar sunamadığından, günümüzde işletmelerin performanslarının belirlenmesinde finansal göstergeler ve finansal olmayan göstergelerin bir arada kullanılması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999).

Finansal göstergeler, performans ölçümlerinde yaygın olarak kullanılan geleneksel göstergelerdir. Bu göstergelerde mali raporlardan (gelir tabloları, bilânçolar), muhasebe kayıtlarından ve maliyet muhasebesi kayıtlarından sağlanan veriler kullanılmaktadır. Mali göstergeler grubunda işletmenin mali yapısına ilişkin göstergeler ve maliyet analizlerine ilişkin göstergeler yer almaktadır. Finansal göstergelerin çoğu yasal koşullar gereğince zorunlu olarak kullanılmaktadır. Ancak finansal göstergeler işletmeler açısından başka konulara da ışık tutmaktadır. Mali sonuçlar, işletmenin etkinliklerinin sonucunda elde edilen parasal göstergeler olduğundan finansal performans göstergeleri, işletme planlaması ve özellikle bütçelemelerde temel veri kaynağı konumundadır (Kethüda, 2010).

Küresel rekabet baskısı ve üretim teknolojileri alanında yaşanan hızlı değişimler nedeniyle işletmeler geleneksel yapılarını terk ederek yeni ekonominin getirdiği şartlara uyum sağlama çabası içindedirler. Bu bağlamda günümüzde müşteri memnuniyeti sağlama, yeni ürün geliştirme, esnek üretim sistemlerine sahip olma gibi uygulamalar işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Performans ölçümü bu yeni dönemde de önemini korumakla birlikte, geleneksel finansal göstergelerin işletme performansını ölçmekte yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda günümüzde işletme performansının ölçümünde öne çıkan görüş, finansal göstergeler yanında finansal olmayan göstergelerinde kullanılmasıdır.

Finansal olmayan göstergeler de finansal göstergeler gibi önemli performans ölçüm araçlarıdır. İşletmelerde performansın tüm boyutları ile ölçülmesine olanak sağlarlar. Bu göstergeler işletmede en üst düzeyden en alt düzeylere kadar etkinliklerin, üretim kaynaklarının, birimlerin ve çalışanların performanslarının ölçülmesinde kullanılabilmektedirler. Yeni ürün geliştirme, pazar payını artırma, temel yetenekler, rekabet üstünlüğü, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışan tatmini, çalışan eğitimi ve Ar-Ge yatırımları gibi faktörler finansal olmayan performans göstergeleri olarak ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 1999).

Çizelge 4.1 ve çizelge 4.2’de işletme performansı ölçümü ile ilgili son yıllarda yayınlanmış makalelerde (43 makale) kullanılan işletme performansı göstergeleri verilmiştir. Literatür araştırması sonucunda, işletmenin performansının ölçülmesinde finansal ölçütlerden yaygın olarak yararlanıldığı tespit edilmiştir. En fazla kullanılan finansal göstergeler karlılık, aktif karlılığı, satış karlılığı, yatırımların geri dönüşü oranlarıdır. Ayrıca işletme performansının ölçümünde, pazar payı büyümesi, işgücü

büyümesi gibi büyüme ile ilgili kavramlardan ve müşteri tatmini, çalışan tatmini gibi finansal olmayan göstergelerden yararlanıldığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.1 : İşletme performansı ölçümü yabancı yazın taraması.

Yazarlar	Yıl	Performans Göstergeleri
Hambrick	1983	Yatırımların Geri Dönüşü
Karnani	1984	Pazar payı
		Karlılık
Dess ve davis	1984	Satışların artması
		Aktif karlılığı
Kim ve Lim	1988	Aktif karlılığı (ROA)
		Özkaynak karlılığı (ROE)
		Satışlarda büyüme
Robinson ve Pearce	1988	Aktif karlılığı
		Satış karlılığı
		Satışların büyümesi
		Genel firma performansı
Conant ve diğ	1990	Karlılık
		Yatırımların Geri Dönüşü
Wright ve diğ	1991	Yatırımların Geri Dönüşü
		Pazar payı
Miller ve Dess	1993	Yatırımların Geri Dönüşü
		Nakit Akışı
		Satışların Büyümesi
O'Farrell ve diğ.	1993	İhracat Miktarı
		Yaratılan Değer
Parnell ve Wright	1993	Toplam gelir (ciro)
		Aktif karlılığı
Marlin ve diğ.	1994	Faaliyet karı
		Karlılık
Kling ve Smith	1995	Karlılık
Bowman ve Ambrosini	1997	Karlılık
		Satışların artışı
Chan ve Wong	1999	Aktif karlılığı
		Pazar payı
Yamin ve diğ.	1999	Finansal Performans
		Finansal Yönetim
		Kaldıraç
		Pazar etkinliği
		Ortalama işletme performansı
Ward ve Duray	2000	Pazar Payı
		Satışların Artması
Rho ve arkadaşları	2001	Karlılık
		Stok Devir Hızı

Çizelge 4.1 (Devam) : İşletme performansı ölçümü yabancı yazın taraması.

Yazarlar	Yıl	Performans Göstergeleri
Huang	2001	Genel işletme performansı
		Pazar payı
		Karlılık
		Yatırımların Geri Dönüşü
		Satışların Büyümesi
		Satış Karlılığı
		Organizasyonel moral
Sun ve Hong	2002	Karlılık
		Pazar Payı
Kumar	2002	Yatırımların Geri Dönüşü
		Müşteriyi elde tutma
		Maliyetleri kontrol altına alma
Chang ve diğ.	2003	Yeni ürünlerin başarısı
		Net kar
		Satışların artması
Panayides	2003	Karlılık
		Satışların Artışı
		Satış hacmi (ciro)
		Pazar payı
		Genel performans
Rosenzweig ve arkadaşları	2003	Aktif karlılığı
		Satışların büyümesi
		Müşteri tatmini
		Yeni ürünlerin başarısı
Kim	2004	Ciro
		Büyüme hızı
		Büyüme potansiyeli
		Karlılık
		Ortalama işletme performansı
Koo ve arkadaşları	2004	Ciro
		İşgücünün artması
		Aktif karlılığı
		Satışların artışı
		Özkaynak karlılığı
Powers ve Hahn	2004	Aktif karlılığı
		Yatırımların geri dönüşü
Moore	2005	Karlılık
		Yatırımların geri dönüşü
		Genel performans
		Satışların büyümesi
		Çalışan başına satış
Zerenler ve İraz	2006	Müşteri tatmini
		Kapasite artışı
		Verimlilik artışı
		Satışların artması
		Maliyetlerin azaltılması
		Karlılık
		Çalışanların üretkenliği
		Etkinlik
O'Regan ve Ghobadian	2006	Sosyal Sorumluluk
		Finansal performans
		Pazar payı
		Kısa dönemli performans gelişimi

Çizelge 4.1 (Devam) : İşletme performansı ölçümü yabancı yazın taraması.

Yazarlar	Yıl	Performans Göstergeleri	
Gyampah ve Acquaah	2008	Pazar payı	
		Satışların artışı	
Acquaah ve Ardekani	2008	Yatırımların Geri Dönüşü	
		Satış karlılığı	
Shenglin	2008	Karlılık	
		Aktif karlılığı	
		Müşterilerin artması	
		Müşteri tatmini	
Raymond ve Croteau	2009	Verimlilik	
		Karlılık	
Ortega ve arkadaşları	2009	Satışların Büyümesi	
		İşgücü büyümesi	
		Pazar payı	
		Vergi öncesi kar	
		Nakit akışı	
		Yatırım Geri Dönüşü	
Oltra ve Flor	2010	Aktif karlılığı	
		Kar oranı	
Yavuz	2010	Satışların artışı	
		Karlılık	
		Pazar payı	
Leitner ve Guldenberg	2010	Karlılık	
		Satışlar (ciro) artışı	
Nandakumar	2010	Amaçları gerçekleştirme	
		Rakiplere göre performans	
		Aktif karlılığı	
		Satış karlılığı	
		Özkaynak karlılığı	
		Satışların büyümesi	
		Pazar Payı değişimi	
Benito ve Gonzalez	2010	Pazar payı	Ticari performans
		Satışların artışı	
		Ün ve imaj	
		Müşteri tatmini	
		Yeni ürün başarısı	
		Yatırımların geri dönüşü	Finansal performans
		Satışlardan elde edilen kar yüzdesi	
		İşgücü verimliliği	
Phongpetra	2011	Özkaynak karlılığı	
		Yatırımların geri dönüşü	
		Ekonomik değer	
		Pazar değeri	
Avcı ve arkadaşları	2011	Satışlar	
		Pazar payı	
		Maliyet	
		Karlılık	
		Müşteri tatmini	
		Müşteri sadakati	
		Çalışan tatmini	
Acquaah ve diğ.	2011	Firma İmajı	
		Satış karlılığı	
		Aktif karlılığı	

Çizelge 4.1 (Devam) : İşletme performansı ölçümü yabancı yazın taraması.

Low ve Cheng	2011	Satışların büyümesi	Finansal performans
		Karlılık	
		Kalite geliştirme	Operasyonel performans
		Pazar payı büyümesi	
		Müşteri tatmini	
		Çalışan tatmini	Organizasyonel performans
		Çalışan verimliliği	

Çizelge 4.2 : Literatürdeki performans göstergelerinin kullanılma sıklığı.

Performans Göstergeleri	Sıklık
Satışların artışı (sales growth)	20
Karlılık (Profitability)	19
Pazar payı (Market Share)	14
Yatırım geri dönüşü (Return on Investment)	12
Aktif karlılığı (Return on assets)	12
Genel işletme performansı (overall company performance)	7
Satış karlılığı (Return on Sales)	6
Müşteri tatmini (Customer Satisfaction)	6
Ciro	5
Özkaynak karlılığı (Return on assets)	4
Maliyetlerin azaltılması	3
Çalışan tatmini	3
Yeni ürünlerin başarısı	3
Ün ve imaj	2
Finansal performans	2
İşgücü büyümesi	2
Müşteri sadakati	2
Nakit akışı	2
Yaratılan değer	1
Verimlilik artışı	1
Verimlilik	1
Vergi öncesi kar	1
Uzun dönemli performans gelişimi	1

5. UYGULAMA

5.1 Uygulamanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu çalışma kapsamında, kurulan model doğrultusunda maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve karma rekabet stratejilerinin, üretim stratejisinin hangi unsurları aracılığıyla işletme performansını etkilediği, hangi üretim stratejisi unsurlarının işletme performansını artırdığı, rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığı, hangi rekabet stratejinin işletmeyi yüksek performansa ulaştırdığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma rekabet stratejileri, üretim stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin bilinmesini sağladığı için işletmelere strateji geliştirme konusunda yol göstermektedir. Rekabet stratejisi ve üretim stratejisinin uyumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ile ilgili işletmelere fikir verdiği için, bu çalışma önem taşımaktadır.

5.2 Uygulamanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımları

Literatürde üretim stratejisi ile ilgili yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda 7 üretim sektörü öne çıktığı görülmüştür. Bu sektörler aşağıda sıralanmıştır.

- Otomotiv yedek parça imalatı
- Endüstri makineleri imalatı
- Tekstil ürünlerinin imalatı
- Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı
- Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı
- Fabrikasyon metal ürünlerin imalatı
- Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı

Çalışma kapsamında bu yedi sektörde faaliyet gösteren, 150 ve fazla çalışana sahip olan imalat işletmeleri incelenmiştir.

Bu araştırmanın kısıtları;

- Araştırma yedi sektör ile sınırlıdır.
- 150'den daha az çalışana sahip üretim işletmeleri araştırmaya dahil edilmemiştir.
- İşletmelerin performans ölçütleri, bilgi toplama aracındaki değişkenlerle sınırlıdır.

Araştırmanın temel varsayımı, yönetici unvanına sahip çalışanların işletmenin bütünü ve üretim faaliyetleri ile ilgili değerlendirme yapabilecek düzeyde bir personel olarak kabul edilmeleridir. Bu nedenle araştırmaya bütün işletme çalışanları değil, yönetici konumundaki çalışan dahil edilmiştir.

5.3 Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanarak hazırlanmıştır. Anketler, alanında deneyimli anketörler tarafından CATI (Computer-assisted telephone interviewing) tekniği kullanılarak uygulanmıştır. CATI, bilgisayar destekli telefonla anket sistemidir. Telefon, bilgisayar ve araştırmacılık deneyimini birleştiren, teknolojinin hız kazandırdığı yeni bir veri toplama tekniği olan CATI'de eş zamanlı kontrol olanağı da mevcuttur. Bu yöntemin en önemli avantajları, daha az maliyetli olması, anketin İstanbul dışındaki işletmelere uygulama imkanının olması ve kısa zamanda çok sayıda işletmeye ulaşabilme imkanı sunmasıdır.

Bu çalışma, üretim yapan işletmelerde, tüm işletmeye ve üretim faaliyetlerine hakim yöneticilere uygulanmıştır. Öncelikle, belirlenen işletmelere e-mail yoluyla çalışmanın amacı ve anket soruları gönderilmiş, daha sonra ankete katılmayı kabul eden yöneticilere, kendilerinin uygun gördüğü zamanda, CATI yöntemini kullanarak anketler uygulanmıştır. Bu yöntem sonucunda 140 üretim işletmesinden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

Literatürde, kurulan bir modelin geçerliliğini test etmek için sık sık kullanılan araştırma metodu likert-tipi ölçeğe dayalı anket çalışmasıdır. Geçmiş yıllarda yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde 7’li likert ölçeğinin yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Çizelge 5.1’de likert tipi ve bu likert tiplerini kullanan yazarlar gösterilmiştir. Çizelgeden de anlaşılabacağı üzere, literatürdeki benzer çalışmalarda 5’li ve 7’li likert en yaygın kullanılan araştırma tekniğidir.

Literatür taraması ve uzman görüşleri alınarak geliştirilen soru formu 56 algısal ifadeden oluşmaktadır (EK A). Bu ifadeler 7’li Likert ölçeği üzerinden değerlendirmeye alınmıştır.

Çizelge 5.1 : Likert tipleri ve kullanan yazarlar.

Likert Tipi	Yazarlar
5’li likert	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Wang ve Cao (2008), Peng ve diğ. (2011), Swink ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Dangayach ve Deshmukh (2006), Huang (2001)
7’likert	Avella vd. (2001), Oltra ve Flor (2010), Chang ve diğ. (2003), Garrido ve diğ. (2011), Allen ve Helms (2006), Benito ve Gonzalez (2010), Nandakumar (2011), Ortega ve diğ. (2009), Panayides (2010), Powers ve Hahn (2004)
9’lu likert	Ward ve Duray (2000)

5.4 Çalışmanın Değişkenleri

Değişkenler konunun teorik boyutlarını içeren sorular kullanılarak ölçülebilir hale getirilmiştir. Bu bölümde, araştırma modelinde yer alan değişkenler, bu değişkenlerin açıklamaları, değişkenleri ölçmek için kullanılan sorular ve yararlanılan kaynaklar alt başlıkları ile birlikte verilmiştir.

5.4.1 İşletme ile ilgili genel bilgiler

Anketin birinci bölümünde işletmeyle ilgili genel bilgilerin öğrenilmesi amacıyla işletmelere açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu açık uçlu sorular aşağıda sıralanmıştır.

- İşletme adı
- Firmanın ait olduğu sektör
- Kaç yıldır faaliyette olduğu

- Çalışan Sayısı (Mavi yaka – Beyaz Yaka)
- Ana Ürünleri

Ayrıca bu bölümde anketi dolduran kişinin eğitim durumu, çalıştığı departman ve pozisyonu sorulmuştur.

5.4.2 Rekabet stratejisi

Literatür incelemesi sonucunda işletmelerin izlediği 4 rekabet stratejisi tespit edilmiştir. Bunlar maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve karma stratejidir. Yöneticilerden, bu bölümde yer alan önermelere çalıştıkları işletmede ne kadar önem verildiğini, 7’li likert skalası üzerinde işaretlemesi istenmiştir. Likert tipli bu bölümde (1) çok az önemli, (4) orta derecede önemli, (7) çok önemli cevap seçenekleriyle önermeler cevaplayıcılara sunulmuştur.

Maliyet liderliği, işletmelerin değer zinciri faaliyetleri boyunca maliyetlerini düşürmesidir. Literatürdeki çalışmalardan hareketle maliyet liderliğini yansıtan 6 önerme üretilmiştir. Bu önermeler ve yararlanılan kaynaklar çizelge 5.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.2 : Maliyet liderliği soruları ve yararlanılan kaynaklar.

Sorular	Kaynaklar
1) Ürünlerin rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunulması.	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Benito ve Gonzalez (2010), Nandakumar (2011), Huang (2001), Ortega ve diğ. (2009), Panayides (2010), Parnell (2011), Chang ve diğ. (2003), Acquaah ve Ardekani (2008)
2) Ölçek ekonomisi (Üretim kapasitelerinde meydana gelen artışlar sebebiyle birim üretim maliyetinde azalma)	Ortega ve diğ. (2009), Panayides (2010), Naidoo (2010)
3) İşletme kaynaklarının ve kapasitesinin maksimum ölçüde kullanılması.	Benito ve Gonzalez (2010), Parnell (2011)
4) Tüm işletme birimlerinde maliyetlerimizi azaltmak .	Allen ve Helms (2006), Nandakumar (2011), Panayides (2010), Parnell (2011), Naidoo (2010), Benito ve Gonzalez (2010)
5) Katı maliyet kontrol politikası.	Allen ve Helms (2006), Nandakumar (2011), Huang (2001), Ortega ve diğ. (2009), Acquaah ve Ardekani (2008), Naidoo (2011)
6) Hammadde tedarikinde ve dağıtım sistemi seçiminde maliyet unsuru.	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Allen ve Helms (2006), Nandakumar (2011), Parnell (2011), Chang (2003), Naidoo (2011)

Farklılaştırma, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Literatüre bakıldığında farklılaştırmayı birçok göstergesi olduğu görülmüştür. Sadece fark yaratacak ürünlerin üretilmesi değil, reklam ve tanıtıma önem verilmesi, güçlü marka imajının yaratılmaya çalışılması, pazarlama tekniklerinde yenilikler yapılması, satış ekibinin güçlendirilmesi, farklılaştırma stratejisi içinde değerlendirilmektedir. Farklılaştırma stratejisi ile ilgili 9 önerme üretilmiştir. Bu önermeler ve yararlanılan kaynaklar çizelge 5.3'te gösterilmiştir.

Çizelge 5.3 : Farklılaştırma soruları ve yararlanılan kaynaklar.

Sorular	Kaynaklar
1) Yeni ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi.	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Benito ve Gonzalez (2010), Nandakumar (2011), Parnell (2011), Acquaah ve Ardekani (2008)
2) Güçlü bir marka imajı	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Allen ve Helms (2006), Benito ve Gonzalez (2010), Nandakumar (2011), Ortega ve diğ. (2009), Panayides (2010), Parnell (2011), Chang (2003), Acquaah ve Ardekani (2008)
3) Rakiplere göre fark yaratacak ürünlerin üretilmesi.	Panayides (2010), Acquaah ve Ardekani (2008)
4) Son teknoloji ve özelliklerin ürünlerde birleştirilmesi.	Benito ve Gonzalez (2010), Parnell (2011)
5) Pazarlama tekniklerinde yenilikler yapılması.	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Allen ve Helms(2006), Acquaah ve Ardekani (2008), Nandakumar (2011), Parnell (2011)
6) Yeni iş/pazar fırsatlarının araştırılması, büyüme fırsatlarından yararlanılması.	Allen ve Helms (2006), Huang (2001)
7) Ürünlerin reklam ve tanıtımı.	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Allen ve Helms (2006), Nandakumar (2011), Ortega ve diğ. (2009), Parnell (2011), Acquaah ve Ardekani (2008)
8) Mevcut ürünlerin geliştirilmesi	Allen ve Helms (2006), Nandakumar (2011), Huang (2001), Acquaah ve Ardekani (2008), Ortega ve diğ. (2009), Chang (2003)
9) Satış ekibinin güçlendirilmesi (satış gücü)	Nandakumar (2011), Ortega ve diğ. (2009), Parnell (2011)

Odaklanma stratejisi ise pazarın sadece küçük bir bölümündeki müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesine önem vermektedir. Literatürde odaklanma stratejisi, sadece belli coğrafi bölgelerde faaliyet gösterme, müşteriye özel ürünler üretme, kar getirmeyen müşterilerle çalışmama, odaklanma stratejisinin göstergeleri olarak ele alınmaktadır. Odaklanma ile ilgili 5 önerme geliştirilmiştir. Bu önermeler çizelge 5.4'te gösterilmiştir.

Çizelge 5.4 : Odaklanma soruları ve yararlanılan kaynaklar.

Sorular	Kaynaklar
1) Pazara az sayıda ürünün sunulması	Powers ve Hahn (2004), Naidoo (2011)
2) Pazarın sadece küçük bir bölümündeki müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesi	Allen ve Helms (2006), Panayides (2010), Parnell (2011), Naidoo (2011)
3) Sadece belirli coğrafi bölgelerde hizmet verme.	Powers ve Hahn (2004)
4) Sadece müşteriye özel ürünler üretme.	Allen ve Helms (2006),
5) Kar getirmeyen müşterilerle çalışmama.	Allen ve Helms (2006), Parnell (2011)

90'lı yıllardan sonra yaygınlık kazanan karma strateji ise maliyet liderliği ve farklılaştırmanın bir arada uygulanmasıdır. Karma strateji ile ilgili önermelere anket formunda yer verilmemiştir. Literatürden hareketle, çalışmamızda maliyet liderliği ve farklılaştırmaya verilen cevaplara göre işletmenin karma strateji izleyip izlemediğine karar verilmiştir.

5.4.3 Üretim stratejisi

Literatür incelendiğinde üretim stratejisi ile rekabetçi öncelik terimlerinin aynı anlamda kullanıldığı görülmüştür. Literatürde yaygın olarak kullanılan dört rekabetçi öncelik (üretim stratejisi boyutu) tespit edilmiştir. Bunlar maliyet, kalite, esneklik ve teslimattır (Ward ve Duray, 2000; Hayes ve Wheelwright, 1984; Gyampah ve Acquaaah, 2008). 2000 yılından itibaren inovasyon, araştırmacılar tarafından beşinci rekabetçi öncelik olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Dangayach ve Deshmukh, 2006; Deveraj ve diğ., 2004). Bu çalışmada üretim stratejisi; esneklik, kalite, maliyet, teslimat, inovasyon olarak 5 boyutta incelenmiştir. Likert tipli bu bölümde (1) çok az önemli, (4) orta derecede önemli, (7) çok önemli cevap seçenekleriyle önermeler cevaplayıcılara sunulmuştur.

Üretim stratejisinin maliyet bileşeni, üretimde maliyetleri düşürmekle ilgilidir. Üretim kaynaklarının verimli kullanılması, düşük stok seviyelerinde çalışılması, üretim kapasitesinden maksimum ölçüde faydalanması, malzeme-işgücü-genel giderlerin azaltılması, üretimde maliyetleri azaltmak için işletmelerin izlediği yollardır. Bu bileşenle ilgili geliştirilen önermeler çizelge 5.5'te gösterilmiştir.

Çizelge 5.5 : Maliyet bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.

Sorular	Kaynaklar
1) Üretim maliyetlerinin azaltılması	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Avella vd. (2001), Peng ve diğ. (2011), Diaz ve diğ. (2005), Benito ve Gonzalez (2010)
2) Üretim kapasite kullanım oranını artırma	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000) (2000), Diaz ve diğ. (2005),
3) Düşük stok seviyelerinde çalışmak	Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Diaz ve diğ. (2005), Benito ve Gonzalez (2010)
4) Üretim kaynaklarının verimli kullanılması	Benito ve Gonzalez (2010)
5) İşgücü maliyetlerini düşürerek üretim maliyetlerini düşürme	Oltra ve Flor (2010)
6) Malzeme maliyetlerini düşürerek üretim maliyetlerini düşürme	Oltra ve Flor (2010)
7) Genel giderleri düşürerek, üretim maliyetlerini düşürme .	Oltra ve Flor (2010)

Üretim stratejisinin kalite bileşeni üründe kaliteyi sağlamak için önem verilmesi gereken unsurlarla ilgilidir. Kalite sekiz boyuttan oluşur (Garwin, 1984). Literatürdeki çalışmalarda kalite bileşeninin ölçülmesinde bu sekiz boyutun beşinden yaygın olarak yararlanılmaktadır. Bu boyutlar uygunluk kalitesi, ürün dayanıklılığı, ürün güvenilirliği, ürün performans kalitesi ve algılanan kalitedir. Sonuç olarak kalite bileşeni ile ilgili beş önerme geliştirilmiştir. Kalite bileşeni ile ilgili geliştirilen önermeler çizelge 5.6'da gösterilmiştir.

Çizelge 5.6 : Kalite bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.

Sorular	Kaynaklar
1) Uygunluk kalitesi (Düşük kusurlu üretim)	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Avella ve diğ. (2001), Peng ve diğ. (2011), Oltra ve Flor (2010), Garrido ve diğ. (2011), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Phusavat ve Kanchana (2007), Chang ve diğ. (2003)
2) Ürün dayanıklılığı	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Avella ve diğ. (2001), Oltra ve Flor (2010), Garrido ve diğ. (2011), Ward ve diğ. (1998), Güleş ve diğ. (2011)
3) Ürün güvenilirliği	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Garrido ve diğ. (2011), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Phusavat ve Kanchana (2007), Güleş ve diğ. (2011), Chang ve diğ. (2003)
4) Ürün Performans Kalitesi	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Phusavat ve Kanchana (2007), Güleş ve diğ. (2011), Chang ve diğ. (2003)
5) Algılanan kalite (Müşterilere göre ürün kalitesi)	Rozenzweig ve diğ. (2003), Avella ve diğ. (2001), Chang ve diğ. (2003)

Esneklik; ürünlerde veya ürünlerin miktarlarında farklılıklar yapabilme kabiliyetidir. Esnekliğin birçok türü olmasına rağmen, literatürdeki üretim ile ilgili çalışmalarda iki esneklik türü bu kavramın ölçülmesinde yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Bunlar üretim hacmi esnekliği ve ürün esnekliğidir. Bu çerçevede esneklik boyutunu ölçmek için 8 önerme geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında esneklik, değişik üretim hacimlerinde çalışabilme, hızlı yeni ürün geliştirme, geniş ürün yelpazesine sahip olma, ürün tasarımında hızlı değişiklikler yapma, müşteriye özel ürünler üretmeye kavramlarına verilen önem ile ölçülmektedir. Çizelge 5.7’de esneklik bileşeni önermeleri ve yararlanılan kaynaklar gösterilmiştir.

Çizelge 5.7 : Esneklik bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.

Sorular	Kaynaklar
1) Çeşitli üretim miktarlarını ekonomik olarak üretebilme (Değişik üretim hacimlerinde çalışabilme)	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Avella ve diğ. (2001), Peng ve diğ. (2011), Swink ve diğ. (2005), Oltra ve Flor (2010), Chang ve diğ. (2003), Garrido ve diğ. (2011), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Phusavat ve Kanchana (2007), Benito ve Gonzalez (2010)
2) Hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirme	Avella ve diğ. (2001), Swink ve diğ. (2005), Oltra ve Flor (2010), Chang ve diğ. (2003), Garrido ve diğ. (2011), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Benito ve Gonzalez (2010)
3) Çok sayıda değişik özelliğe sahip geniş ürün yelpazesi	Avella ve diğ. (2001), Swink ve diğ. (2005), Oltra ve Flor (2010), Garrido ve diğ. (2011), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Phusavat ve Kanchana (2007), Benito ve Gonzalez (2010)
4) Ürün tasarımında yapılan hızlı değişiklikler	Dangayach ve Deshmukh (2006), Avella ve diğ. (2001), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Phusavat ve Kanchana (2007), Güleş ve diğ. (2011)
5) Müşteriye özel ürün üretme	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Swink ve diğ. (2005), Oltra ve Flor (2010), Garrido ve diğ. (2011), Güleş ve diğ. (2011)
6) Ürün karması esnekliği (geniş bir ürün dizisini ekonomik olarak üretebilme yeteneği)	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Avella ve diğ. (2001), Chang ve diğ. (2003), Güleş ve diğ. (2011)
7) Var olan ürünler üzerinde değişiklik yapabilme	Peng ve diğ. (2011), Chang ve diğ. (2003), Garrido ve diğ. (2011), Benito ve Gonzalez (2010)

Üretim stratejisinin teslimat bileşeni, ürünlerin istenilen zamanda ve güvenli şekilde rakiplerden hızlı olarak müşterilere teslim edilmesi ile ilgilidir. Literatür incelendiğinde teslimat ile ilgili iki unsur göze çarpmaktadır. Bunlar teslimat hızı ve teslimat güvenilirliğidir. Ayrıca bu çalışma kapsamında üretim çevrim süresinin azaltılması, tedarikçilerle etkin bilgi sistemleri kurulması ve tam zamanında üretim sistemine sahip olunması teslimat bileşeninin ölçülmesinde kullanılmıştır. Çizelge 5.8’de teslimat bileşeni ile ilgili önermeler ve yararlanılan kaynaklar gösterilmiştir.

Çizelge 5.8 : Teslimat bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.

Sorular	Kaynaklar
1) Söz verilen zamanda, miktarda, kalitede teslimat	Rozenzweig ve diğ. (2003), Dangayach ve Deshmukh (2006), Wang Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Avella ve diğ. (2001), Peng ve diğ. (2011), Oltra ve Flor (2010), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Phusavat ve Kanchana (2007), Güleş ve diğ. (2011)
2) Hızlı teslimat	Dangayach ve Deshmukh (2006), Wang ve Cao (2008), Ward ve Duray (2000), Avella ve diğ. (2001), Peng ve diğ. (2011), Oltra ve Flor (2010), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ. (1998), Phusavat ve Kanchana (2007), Güleş ve diğ. (2011)
3) Hammadde alımından teslimata kadar geçen zamanın düşürülmesi	Peng ve diğ. (2011), Diaz ve diğ. (2005), Ward ve diğ., Avella ve diğ. (2001)
4) Tedarikçilerle ve müşterilerle kurulan etkin bilgi sistemleri	Avella ve diğ. (2001)
5) Tam zamanında üretim sistemi	Avella ve diğ. (2001)

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005). Üretim stratejisinde inovasyon kavramı 2000’li yıllardan sonra yaygınlık kazandığı için, literatürde bu konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların sayısı yetersizdir. Dolayısıyla inovasyon bileşeni ile ilgili önermeler geliştirirken çoğunlukla inovasyon literatüründen yararlanılmıştır. Phusavat ve Kanchana (2007) işletmede tüm çalışanların bilgiye ulaşması ve yaratacılığın desteklenmesi kavramlarını işletme içinde inovasyonun varlığını göstergesi olarak ele almıştır. Bu çalışmada inovasyon bileşeninin ölçülmesinde bu iki kavramın yanısıra üründe, üretim sürecinde ve ürün tasarımında yenilikler yapılması ve yeni iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi önermeleri kullanılmıştır. Geliştirilen önermeler çizelge 5.9’da gösterilmiştir.

Çizelge 5.9: İnovasyon bileşeni soruları ve yararlanılan kaynaklar.

Sorular	Kaynaklar
1) İşletme içinde tüm çalışanların bilgiye ulaşabilirliği	Phusavat ve Kanchana (2007)
2) İnovasyonun ve yaratıcılığın desteklenmesi	
3) Ürünlerimiz üstünde sık sık yenilik yapılması.	İnovasyon literatüründen hareketle geliştirilmiştir. (Yamin, 1997; Koellinger, 2008)
4) Üretim sürecinin sıkı sık gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi	
5) Ürün tasarımında önemli değişiklikler yapılması	
6) Yeni iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi	

5.4.4 Performans

İşletmeyi amaçlarına taşıyan planlanmış bir etkinliğin sonuçlarının nitel ve nicel olarak tanımlanmasına performans denir. Bu çalışmada niteliksel ve niceliksel performans ölçmek için işletme yöneticilerinin sektördeki diğer işletmelerle kıyaslandığında çeşitli performans kriterleri bağlamında şirketlerini ne ölçüde başarılı gördükleri sorularak subjektif bir ölçme yöntemi kullanılmıştır. İşletmelerin performansını değerlendirmek için objektif (finansal) verilere ulaşmanın güçlüğü katılımcılardan alınan subjektif verilere dayanmayı gerekli kılmaktadır.

Çalışmamızda karlılık, aktif karlılığı, özkaynak karlılığı gibi finansal göstergelerin yanı sıra pazar payı, müşteri tatmini, çalışan tatmini gibi finansal olmayan göstergeler de kullanılmıştır. Bu performans göstergeleri finansal olmayan performans ve finansal performans ana başlıkları altında incelenmiştir (Malgharni ve diğ., 2010). Kullanılan performans göstergeleri çizelge 5.10’da gösterilmiştir. 7’li Likert tipli bu bölümde önermelere, (1) çok yetersiz, (4) orta, (7) mükemmel cevap seçenekleriyle cevaplayıcılara sunulmuştur.

Çizelge 5.10 : Performans göstergeleri.

FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS	1) Pazar payı
	2) Müşteri tatmini
	3) Çalışan tatmini
FİNANSAL PERFORMANS	4) Karlılık (net kar/net satışlar)
	5) Satışların artışı
	6) Aktif karlılığı (net kar/ toplam varlıklar)
	7) Özkaynak karlılığı (net kar/özkaynaklar) (Firma sahipleri veya ortaklarının koydukları sermayenin bir birimine isabet eden kar oranını göstermektedir.)

5.5 Kavramsal Model ve Hipotezler

Çalışmamızın kavramsal modelini oluşturmak için, ele aldığımız değişkenler olan rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişkileri inceledik.

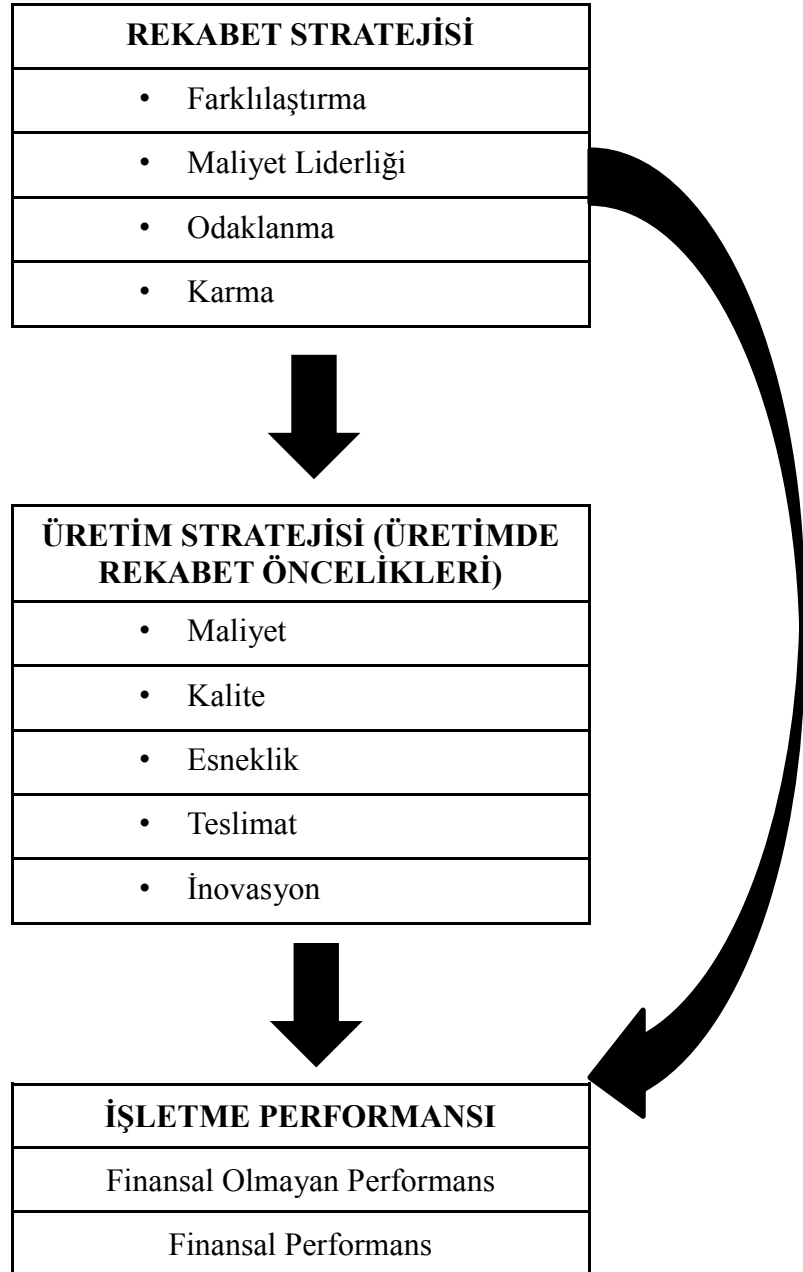
İlk incelediğimiz rekabet stratejisi - firma performansı ilişkisinde değişik görüşler mevcuttur. Bir grup yazar maliyet liderliği ve farklılaştırmanın zıt kutupları temsil ettiğini, tek strateji izlenmesi gerektiğini savunurken (Porter, 1980; Hambrick, 1983; Dess ve Davis, 1984; Robinson, 1988; Kim ve Lim, 1988), bir diğer grup maliyet liderliği ve farklılaştırmayı birlikte uygulayan işletmelerin yüksek rekabet avantajı elde edeceğini ve yüksek performans göstereceğini söylemiştir (Wright, 1991; Bowman, 1997; Spanos, 2004; Kim, 2004; Acquaah ve Ardekani, 2008; Ortega, 2009; Parnell, 2011). Bazı yazarlar ise rekabet stratejisinin işletme performansını üretim stratejisi aracılığıyla etkilediğini belirtmişlerdir (Gyampah ve Acquaah, 2008; Ward ve Duray, 2000). Sonuç olarak rekabetin fazla yoğun olmadığı 80'li yılların sonuna kadar tek strateji izlenmesi gerektiği kabul edilirken, son yıllarda yapılan çalışmalara bakacak olursak, 90'lı yıllardan itibaren artan rekabet ortamı, müşterinin sürekli değişen istekleri ve yaşanan teknolojik gelişmeler, karma strateji izlenmesini zorunlu kılmıştır.

Rekabet stratejisi – üretim stratejisi ilişkisi ise rekabet stratejisiyle iş performansı arasındaki ilişki kadar ilgi çekmemiştir. Buna rağmen birçok yazar işletmelerin rekabet stratejisiyle uyumlu üretim stratejisi geliştirmesi gerektiğini dile getirmiştir (Banks ve Wheelwright, 1979; Lefebvre, 1992). Bazı yazarlar ise üretim stratejisinin rekabet stratejisini yönlendirdiğini söylemiştir (Hayes ve Wheelwright, 1984; Leong, 1990; Zahra ve Das, 1993; Sun ve Hong, 2002). Bu iki görüşten rekabet stratejisi ve üretim stratejisi arasındaki ilişki olduğunu çıkarabiliriz. Buna ek olarak üretimde rekabet öncelikleri ve rekabet stratejisi arasındaki ilişkinin literatür araştırması sonucunda maliyet liderliği izleyen işletmelerin daha çok üretimde maliyet unsuruna (Oltra ve Flor, 2010; Gyampah ve Acquaah, 2008; Benito ve Gonzalez, 2010; Conant, 1990), farklılaştırma izleyenlerin ise üretimde kalite (Porter, 1980; Projogo, 2007) ve esneklik unsurlarına önem verdikleri tespit edilmiştir (Benito ve Gonzalez, 2010; Gyampah ve Acquaah, 2008).

Üretim stratejisi firma performansı ilişkisinde ise üretim stratejisinin firma performansını arttırdığı görüşü hâkimdir. Yapılan literatür araştırması sonucunda

maliyet ve esneklik hakkında olumsuz görüşler olsa da, genel olarak üretimde rekabetçi önceliklerin tümünün (maliyet, esneklik, teslimat, kalite, inovasyon) işletme performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Rekabet stratejileri ve üretim stratejilerinin firma performansına olan etkisini belirlemek, aynı zamanda bu iki stratejinin birbirini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak üzere şekil 5.1’deki kavramsal model önerilmiştir.



Şekil 5.1 : Çalışmanın kavramsal modeli.

5.5.1 Rekabet stratejisi - firma performansı ilişkisi

Rekabet stratejisi – firma performansı ilişkisi yönetim literatüründe 80’li yıllardan günümüze kadar tartışılan en önemli konulardan birisidir. Bu konuda yapılan ilk çalışmalar Michael Porter’a aittir. Porter, jenerik rekabet stratejilerini geliştirmiştir. Bunlar maliyet liderliği, farklılaştırma, ve odaklanmadır. Bir diğer adı saf strateji (pure strategies) olan bu stratejiler, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için seçebileceği stratejik yönelimlerdir. Porter, bu stratejik yönelimlerden herhangi birini seçen işletmelerin, rekabetçi avantaj elde edeceğini ve rakiplerinden daha iyi performans göstereceğini iddia etmiştir. Bunun yanında bu stratejik yönelimlerden birini seçmeyenlerin, arada sıkışıp kalacağını ve karlılıklarının düşeceğini belirtmiştir. Ayrıca Porter bir işletmenin yüksek karlar elde etmesi ve rakiplerini geride bırakması için maliyet liderliği ve farklılaştırmadan birini seçmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Porter’a göre maliyet liderliği ve farklılaştırma özünde birbirleriyle çelişen iki stratejidir. Bir işletmenin iki stratejiyi aynı anda uygulaması durumunda başarılı olamayacağını ileri sürmüştür (Acquaah ve Ardekani, 2008).

a) Tek stratejiyi savunan çalışmalar

Geleneksel açıdan bakacak olursak maliyet liderliği ve farklılaştırma birbirine uyumsuz gözükmektedir. Maliyet liderliğinde az sayıda ayırt edici özelliğe sahip, standart ürünler vardır. Odak noktası üründen çok, üretimde olduğu için, üretim maliyetleri en düşük seviyede tutulabilir. Bunun tersine farklılaştırma stratejisinde eşsiz, fark yaratan özelliklere sahip ürünler sunmak esastır. Bu durum da üretim maliyetlerinin artmasına neden olur (Kim, 2004).

Porter ise, iki jenerik stratejinin zıt kutupları temsil ettiğini dile getirirken bunu iki temel nedene dayandırmıştır. Başarılı bir farklılaştırma işletmeye büyük maliyetler getirir. Örneğin yüksek kaliteli ürünler üretmek pahalı hammaddeler ve standart olmayan süreçler gerektirir. Bunun yanında müşterilere daha iyi servis sunmak, teslimatları daha hızlı yapabilmek için yüksek stok seviyelerine sahip olmak maliyetleri artırır. Diğer taraftan bu iki jenerik strateji farklı yetenekler, kaynaklar ve bununla bağlantılı olarak farklı organizasyonel gereklilikler, sistemler ve kontrol mekanizmaları gerektirir (Ortega, 2009).

Bazı çalışmalar Porter’ın görüşlerini destekler niteliktedir. Mesela Hambrick (1983) yaptığı analiz sonucunda Porter’ın ortaya koyduğu 3 stratejik grubu gözlemlemiştir.

Miller ve Friesen (1986) ve Miller (1988) da Porter'ın jenerik stratejilerinin varlığını kabul etmişlerdir. Dess ve Davis (1984) Porter'ın jenerik stratejilerinden birini izleyen firmaların, birden fazla strateji izleyen firmalardan daha üstün performans gösterdiğini bulmuşlardır. Robinson ve Pearce (1988) 97 üretim işletmesinde yaptığı araştırmada arada sıkışıp kalmış işletmelerin düşük performans gösterdiğini bulmuştur. Kim ve Lim (1988) Kore'deki yüksek büyüme oranlarına sahip 54 işletmede yaptığı çalışmada bir jenerik strateji izleyenlerin daha başarılı olduğunu bulmuştur. Thornhill ve White (2007) Kanada'da küçük ölçekli firmalarda yapılan çalışmada saf stratejinin daha iyi performans sonuçları verdiğini belirtmişlerdir.

Benito ve Gonzalez (2010), yaptıkları çalışmada rekabet stratejisinin firma performansına doğrudan etkisini araştırmaları da, rekabet stratejisi ve iş performansı arasındaki dolaylı ilişkinin iki jenerik stratejiyi benimseyen işletmelerde daha güçsüz olduğunu tespit etmişlerdir. Kling ve Smith (1995) ise, havayolu şirketlerine yönelik yapılan çalışmada farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi izleyenlerin pazarda sağlam bir konumda olduğunu, fakat her iki stratejiyi izleyen işletmelerin düşük başarı gösterdiğini bulmuşlardır.

Farklılaştırma stratejisinin rekabet üstünlüğü yarattığı bazı çalışmalarda değinilmiştir (Marlin ve diğ, 1994; Koo ve diğ, 2004; O'Farrell ve diğ, 1992). Pelham (2000), pazar farklılaştırma stratejisinin karlılığa olan etkisinin maliyet liderliğinden daha fazla olduğu sonucunu bulurken, Kumar ve diğ. (2002) ise farklılaştırma stratejisinde pazar yöneliminin daha fazla olduğunu, pazar yöneliminin daha fazla olması farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin daha yüksek performans göstermesini sağladığını belirtmişlerdir. Miles ve Snow'un tipolojisinin temel alındığı çalışmalarda, farklılaştırma ile benzer özellikler gösteren öncü stratejinin işletme performansını olumlu etkilediği sonucu bulunmuştur (Andrews ve diğ, 2006; Moore, 2005). Uzun dönemde iyi performans göstermek isteyen firmalar öncü strateji izlerken, kısa dönemde iyi kazançlar elde etmek isteyen işletmeler savunmacı anlayışla hareket etmektedirler. Kısa dönemde savunmacılar, uzun dönemde öncüler daha iyi performans göstermektedirler. Sonuç olarak öncü yaklaşımla hareket eden firmalar, savunmacılara göre daha başarılı olmaktadır (O'Regan ve Ghobadian, 2006).

Literatürde sınırlı sayıda olsa da maliyet liderliğinin firma performansını arttırdığı yönünde çalışmalar mevcuttur (Dess ve Davis, 1984; Hansen, 2006; Shenglin ve diğ,

2008; Ramaswammy ve diğ, 1994). Bankacılık sektöründe yapılan araştırmada maliyet liderliği uygulayan bankalar, arada sıkışıp kalmışlara göre daha üstün performans göstermektedirler. Farklılaşma ve odaklanma stratejisi bankalarda, arada sıkışıp kalmaya göre herhangi bir avantaj yaratmamaktadır (Powers ve Hahn, 2004). Tayland'da otomobil sektöründe yapılan araştırmaya göre ise işletmelerin büyük bir kısmını maliyet liderliği stratejisi izlediği gözlemlenmiştir (Phongpetra ve Johri, 2011).

Az sayıda çalışma ise jenerik stratejiler arasında fark olmadığını savunmuştur (Conant ve diğ, 1990; Huang, 2001). Bunun yanında rekabet stratejilerinin performansa doğrudan etkisi olmadığını, performansı dolaylı yoldan etkilediği yönünde çalışmalar da mevcuttur (Ward ve Duray, 2000; Gyampah ve Acquah, 2008). James ve Hatten (1994), rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

b) Karma stratejiyi savunan çalışmalar

Literatürde maliyet liderliği ve farklılaştırmanın birlikte kullanılma durumu, hibrid, karma, bütünleştirilmiş, birleşim gibi terimlerle ifade edilmiştir.

Porter'ın çalışmalarının aksine literatürde ele alınan iki unsur bu iki jenerik stratejinin uyumluluğunu savunur niteliktedir. Birincisi, bu stratejilerin herhangi birinde güçlü bir konuma gelinmesi, işletmenin diğer stratejideki konumunu da geliştirebilir. Bazı yazarlar farklılaştırma konusunda güçlü konuma gelinmesi sonucunda, talep ve pazar payının artacağını, işletmenin ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanabileceğini söylemişlerdir. Böylece, pazarda marka imajını oluşması, pazar payı ve üretim hacmini arttıracak, bu da verimliliği olumlu etkileyecektir. Buna ilaveten maliyet konusunda güçlü konuma sahip bir işletme, burada elde ettiği karı pazarlama, servis veya ürüne harcayarak, farklılaştırma yapabilecektir (Ortega, 2009).

İkinci faktör ise, bazı endüstri uygulamalarının her iki stratejiyi aynı anda uygulamaya imkân vermesidir. Bu uygulamalara örnek olarak kalite yönetimi ve çevre yönetimini sayabiliriz. Deming, kalite yönetiminin ürün kalitesini, üretkenliğini arttırdığını, maliyetleri düşürdüğünü ve bunun sonucunda işletmenin pazar payını ve rekabetçi yeteneğini arttırdığını söylemiştir (Aktaran: Ortega, 2009). Kirliliğin kontrol altına alınması gibi çevre yönetimi uygulamaları ise maliyetlerin

düşürülmesine yardımcı olmakta, enerji tüketimini azaltmaktadır. Aynı zamanda çevreye duyarlı müşterilerin işletmeye çekilmesine yardımcı olmaktadır (Miles ve Covin, 2000; Aktaran: Ortega, 2009).

Teorik açıdan bakacak olursak, tek bir strateji izleyenlerin karşılaştığı zorluklar nedeniyle, hibrid stratejiye olan ilgi artmıştır. İlk olarak belli bir konuda uzmanlaşma, müşteri ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine neden olabilir. Müşterinin tatmin olmasını sağlayan birçok unsur vardır: kalite, güvenilirlik, yenilik, uygunluk, servis, fiyat. Bunların hepsi karşılanmazsa, işletme müşterilerini kaybedebilir. Saf strateji izleyen işletmeleri bekleyen bir ikinci tehlike ise, rakipler bu işletmeleri kolay bir şekilde taklit edebilir. Hibrid strateji izleyenler daha çok unsur üzerinde uzmanlaştığı için, taklit edilmesi de zor olmaktadır. Üçüncü olarak pazarda yaşanan değişiklikler, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının değişmesi saf strateji izleyen işletmeleri zor durumda bırakabilmektedir. Saf strateji izleyenler radikal değişikliklere karşı daha korumasız olurlar. Örneğin maliyet lideri olan bir işletme, kullandığı teknolojiyi değiştirmekte zorluklarla karşılaşır (Ortega, 2009).

Yukarıda saydığımız üç problem hibrid stratejinin benimsenmesi konusunu gündeme getirmiştir: Hibrid stratejiyle müşteri ihtiyaçları daha iyi karşılanır; Hibrid strateji izleyen işletmeleri taklit etmek daha zordur; hibrid strateji izleyenler daha esnektir. Proff (2000) talebin sürekli değişmesinin düşük maliyet ve farklılaştırmanın aynı anda uygulanmasını gerekli hale getirdiğini söylemiştir (Aktaran: Ortega, 2009). Bu yazara göre, işletmeler için arz konusunda tahmin yapmak günümüz pazar koşullarında çok zordur. Çünkü ürünlerin yaşam döngüsü kısalmaktadır.

Karnani (1984) oyun teorisini kullanarak karma stratejinin uygulanabilir olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Shenglin (2008), maliyet liderliği ve farklılaştırmanın aynı anda uygulanabileceğini söylemiştir. Murray (1988) ise uygun bir maliyet liderliği stratejisi ön şartlarının endüstri yapısal faktörlerinden etkilendiğini, başarılı bir farklılaştırma stratejisinin ön şartlarının ise müşterinin seçimleriyle ilgili olduğunu söylemiştir. Görüldüğü üzere her iki strateji farklı faktörlerden etkilendiği için bu durumun her iki stratejinin aynı anda uygulanmasını mümkün kılacağını söylemiştir.

Literatürde yer alan bazı çalışmalar maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aynı anda uygulayan işletmelerin, tek jenerik strateji uygulayan işletmelerden daha

başarılı olduğunu savunurlar (Wright ve diğ, 1991; Parker ve Helm, 1992; Hill, 1988; Panayides, 2003; Chan ve Wong, 1999; Yamin ve Guneseckaran, 1999; Kim ve diğ, 2004; Leitner ve Guldenberg, 2010; Miller ve Dess, 1993).

Bowman ve Ambrosini (1997), 426 şirket yöneticisine uyguladığı anket sonucunda yüksek performans gösteren 9 işletme belirlemişlerdir. Bu işletmelerin dördünün hibrid, üçünün farklılaştırma stratejisi izlediğini tespit etmişlerdir. Çalışmasının ikinci aşamasında ise, düşük performans gösteren 5 işletmeden üçünün arada sıkışıp kalan işletmeler olduğunu belirlemişlerdir. Sonuç olarak hibrid stratejilerin firma performansını arttırdığı ve herhangi bir strateji benimsemeyen işletmelerin başarısızlığa mahkûm olduğu çıkarımını yapmışlardır. Aynı doğrultuda yapılan bir diğer çalışmada, 16 başarılı firma içinden yalnızca iki firmanın bir jenerik stratejiyi izlediğini bulunmuştur. Kalan 14 firma ise maliyet liderliği ve farklılaştırmanın unsurlarını birleştirerek uyguladığı belirlenmiştir (Booth ve Philip, 1998; Aktaran: Kim, 2004).

Cronshaw ve diğ. (1994) yaptığı araştırma sonucunda bir firmanın hem maliyet hem kaliteye aynı anda önem vermesi gerektiğini, aksi takdirde başarısız olacağını öne sürmüşlerdir. Bu nedenle, Porter'ın arada sıkışıp kalma pozisyonuna karşı çıkmışlar, farklılaştırma ve maliyet liderliğinin aynı anda uygulanması gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu çalışmadan farklı olarak, Acquaah ve Ardekani (2008) karma stratejiyi izlemenin, maliyet liderliği stratejisine göre, daha iyi performans sonuçları vereceğini ancak sadece farklılaştırma stratejisini izleyenlerle karma stratejiyi izleyenler arasında belirgin bir performans farkı belirlenemediğini söylemişlerdir.

Phongpetra ve Johri (2011) Tayland'da otomobil üreticilerine yönelik yaptığı çalışmada bazı işletmelerin karma strateji kullandığını belirlemişlerdir. Bu işletmelere verilebilecek en iyi örnek Toyota firmasıdır. Toyata, Lexus model otomobilleriyle bütünleştirilmiş strateji izlemektedir. Yüksek kaliteli ve lüks olan bu arabalar, diğer lüks araba üreticilerine oranla daha düşük fiyattan satılmaktadır (Thompson ve Strickland, 1999).

Parnell ve Wright (1993) ise Miles ve Snow ortaya koyduğu strateji sınıflandırmasının firma performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Atılğan strateji izleyenler ciro bakımından daha üstün performansa sahipken, karlılık bakımından analizci strateji izleyenlerin daha üstün performansa sahip olduğu

sonucuna erişilmiştir. Sonuçta birleşim veya hibrid stratejisi olarak da nitelendirilebilen analizci stratejinin firmaları üstün performansa ulaştırdığı bulunmuştur.

Bazı yazarlar karma stratejinin geçerliliğini açıklamak için kaynak tabanlı teoriyi kullanmışlardır (Parnell, 2000; Aktaran: Leitner ve Guldenberg, 2010). Bu yaklaşımda başarılı bir düşük maliyet stratejisi organizasyonel öğrenmeyi artırır. Organizasyonel öğrenme de ürün kalitesini arttırmaktadır.

Sonuç olarak, maliyet liderliği ve farklılaştırma arasında uyumsuzluk iş çevresinin sabit olduğu 1980'lerin sonlarına kadar doğru olarak kabul edilebilir. Fakat günümüzde çok çabuk değişen rekabetçi çevre, işletmelerin esnek olmasını ve iki jenerik stratejinin aynı anda uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Kitlesel özelleştirme karma stratejinin uygulanmasını mümkün kılmıştır. Ayrıca internet teknolojisi geleneksel değer zinciri anlayışını değiştirmiş, yeni rekabetçi zorunlulukların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun yanında internetin bilgiye ulaşımı kolaylaştırması, bilgi zenginliği sağlaması, rekabet stratejisinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir (Kim, 2004).

Çizelge 5.11'de literatürde rekabet stratejisi-performans ilişkisini çalışan yazarların önerdikleri rekabet stratejileri gösterilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H₁: Rekabet stratejisi uygulamak işletme performansını pozitif yönde etkiler.

H_{1a}: Karma stratejiyi izleyen işletmeler, tek strateji izleyen işletmelerden daha iyi performans gösterir.

H₂: Rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans değişkenlerinden oluşan modelde rekabet stratejisi performansı doğrudan etkiler.

Çizelge 5.11 : Literatürdeki rekabet stratejisi-performans ilişkisi.

	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	Odaklanma	Tek jenerik strateji izleme	Karma Strateji	Jenerik stratejiler arasında fark yoktur.	Performansa doğrudan etkisi yoktur.
Porter (1980)				✓			
Hambrick (1983)				✓			
Phillips (1983)					✓		
Hall (1983)					✓		
Dess ve Davis (1984)		✓		✓			
Hawes (1984)				✓			
Karnani (1984)	✓	✓			✓		
Miller ve Freisen (1986)				✓			
White (1986)					✓		
Walker ve Ruekert (1987)	✓						
Buzzell (1987)					✓		
Robinson (1988)				✓			
Murray (1988)					✓		
Kim ve Lim (1988)				✓			
Hill (1988)					✓		
Mathur (1988)					✓		
Conant (1990)						✓	
Wright (1991)					✓		
Parker (1992)					✓		
O'Farrell (1993)	✓						
Miller ve Dess (1993)					✓		
Parnell (1993)					✓		
Nayyar (1993)				✓			
Reitsberger (1993)				✓			
Johnson (1993)					✓		
Vickery (1993)	✓						
Cronshaw (1994)					✓		
Marlin (1994)	✓						
Ramaswamy (1994)		✓					
James ve Hatten (1994)							✓
Feurer (1994)					✓		
Kling ve Smith (1995)				✓			
Wright (1995)					✓		
Bowman (1997)					✓		
Helms (1997)					✓		
Booth (1998)					✓		
Chan ve Wong (1999)					✓		
Yamin (1999)					✓		
Ward ve Duray (2000)							✓
Campbell ve Hunt (2000)						✓	
Pelham (2000)	✓						
Parnell (2000)					✓		
Huang (2001)						✓	
Hlavacka (2001)					✓		
Kumar (2002)	✓						

Çizelge 5.11 (devam): Literatürdeki rekabet stratejisi – performans ilişkisi.

	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	Odaklanma	Tek jenerik strateji izleme	Karma Strateji	Jenerik stratejiler arasında fark yoktur.	Performansa doğrudan etkisi yoktur.
Panayides (2003)					✓		
Koo (2004)	✓			✓			
Spanos (2004)					✓		
Powers ve Hahn (2004)		✓					
Kim (2004)					✓		
Moore (2005)	✓						
Targovicky (2005)	✓		✓				
Andrews (2006)	✓						
Hansen (2006)		✓					
Thornhill (2007)				✓			
Gyampah (2008)							✓
Acquaah (2008)	✓				✓		
Shenglin (2008)		✓			✓		
Ortega (2009)					✓		
Leitner (2009)					✓		
Benito (2010)				✓			
Nandakumar (2010)				✓			
Heinzleitner (2010)					✓		
Phongpetra (2011)		✓	✓		✓		
Cortez (2011)					✓		
Parnell (2011)					✓		

5.5.2 Rekabet stratejisi - üretim stratejisi ilişkisi

İş stratejilerinin geliştirilmesinde ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında üretim fonksiyonu önemli bir role sahiptir. 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. Üretim fonksiyonu, maliyetler, kalite, ürünün hızlı ve zamanında teslimi konularında belirleyici fonksiyondur. Dolayısıyla üretim sisteminin güçlü ve zayıf yönleri, iş stratejisinin başarısı üzerinde etkilidir (Swink ve Way, 1995).

Rekabet stratejisiyle iş performansı arasındaki ilişki stratejik yönetim literatüründe ilgi çeken konulardan birisi olmasına rağmen, firma performansını arttırmak için işlevsel stratejilerin rekabet stratejileriyle bağlantılı olması gerektiğini söyleyen çok az çalışma mevcuttur (Benito ve Gonzalez, 2010). Bu ilişki son yıllarda önemini arttırmasına rağmen bu konuda yapılan deneysel çalışmaların sayısı yetersizdir.

Üretim stratejisinin önemini ilk belirten Skinner (1969), yaptığı çalışmada üretim stratejisi ile iş stratejisi arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüş ve bu ilişkiyi ayrıntılı

bir şekilde açıklamıştır. Skinner'ın çalışmasına kadar iş stratejilerinin yapılmasında pazarlama ve finansman fonksiyonları stratejik önem sahipken, üretim fonksiyonunun önemi yeterince anlaşılamamıştı. Skinner, yaptığı çalışmayla üretim fonksiyonunun iş stratejisi hazırlanmasında önemli bir silah olduğunu belirtmiş ve üretim stratejisini işletme stratejisiyle bütünleştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Sonuç olarak iş stratejisi dikkate alınarak oluşturulan üretim stratejisi ile pazarda başarılı olunacağını belirtmiştir.

Skinner'ın çalışmasından sonra birkaç yazar, üretim yapan her organizasyonun rekabet stratejisiyle uyumlu üretim stratejisi geliştirmesi gerektiğini dile getirmiştir (Banks ve Wheelwright, 1979; Cleveland, 1986; Hill, 1989; Lefebvre ve diğ., 1992; Romano, 1983; Schmenner, 1979; Mohanty ve Deshmukh, 1999; Miller ve Hayslip, 1989). Hottensen ve Dean (1992) doğru rekabet stratejisi ve doğru üretim stratejisi seçilirse ve birbirine uyumlu olursa firmanın hayatta kalabileceğini söylemiştir. Buna da ütopya (promised land) adını vermiştir (Aktaran: Sun ve Hong, 2002)

Hum ve Leovv (1992) yapmış oldukları bir çalışmada iş – üretim stratejileri arasında olması gereken etkileşimleri şu şekilde tanımlamışlardır (Aktaran: Kabadayı ve Kokudan, 2000):

- Üretim stratejisi iş stratejisinin kayıp bir halkasıdır.
- Üretim stratejisinin iş stratejisinin destekçisi olduğu ve onunla tutarlı olması gerektiği bilinmelidir.
- Üretim stratejisi diğer işlevsel stratejilere göre iş stratejisine katılımda daha aktiftir.

Hayes ve Wheelwright (1984) bir organizasyonun izlediği üretim stratejisini değerlendirmenin kriterlerinden birisinin, iş stratejisiyle uyumu olduğunu söylemişlerdir. Hayes ve Schmenner (1978) üretim fonksiyonunun, organizasyonun tesislerinin, teknolojisinin ve politikasının kurumsal stratejiyle uyumlu olması durumunda iyi çalışacağını söylemişlerdir. Skinner (1985) yaptığı vaka çalışması sonucunda şu çıkarıma varmıştır: Eğer bir organizasyonun, üretim politikası rekabet stratejisini destekliyorsa, bu durumda üretim rekabetçi bir silah haline gelir. Eğer üretim politikası kurumsal stratejiyle uyumlu değilse, firmanın performansı bu durumdan olumsuz etkilenir (aktaran: Gupta ve Lonial, 1998). Benzer şekilde Hayes ve Wheelwright (1984), Gupta ve Lonial (1998), Richardson ve diğ.(1985), Gupta ve Somers (1996) ve Schroeder ve diğ.(1986) işletme stratejisi ile tutarlı olmayan bir

Üretim stratejisinin işletme performansı üzerinde negatif etkisinin olacağını belirtmişlerdir

Richardson ve diğ.(1985), kurumsal stratejiyle üretim stratejisi arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için 64 Kanadalı elektronik şirketi üzerinde yaptıkları çalışmada, şirket misyonu ile üretim fonksiyonu arasındaki uyumun işletme karlılığını arttırdığı sonucuna varmışlardır.

Schroeder ve diğ.(1986) retim stratejisinin, iş stratejisini üretim misyonu ve üretim yetkinliği belirlemek için kullanan bir süreç olduğunu savunmuşlardır. Bu süreç sonucunda üretim amaçları ve üretim politikası ortaya çıkmaktadır (aktaran: Gupta ve Lonial, 1998).

Swamidass (1986), retim stratejisi ile kurumsal strateji arasındaki ilişkiyi incelemek için şirket yöneticileri ve üretim müdürleri ile yaptığı görüşmeler sonucunda, üretim mdrlерinin aldığı kararlarla iş stratejisi arasında çok az uyum olduğu, hatta çoğu zaman bu kararların şirket stratejisine aykırı olduğunu bulmuştur. Bu durumu engellemek için üretim mdrlерinin ve şirket yöneticilerinin birlikte hareket etmesi ve kararlar alması gerekmektedir (aktaran: Gupta ve Lonial, 1998). Gilgeous (2001) İngiltere’de 100’den fazla çalışanı olan mekanik mal, elektrikli aletler ve motorlu taşıtlar üretimi yapan sektörlere yaptığı çalışmasında, yüksek performansa sahip firmaların stratejik yönetimlerinde, üretim yöneticilerinin de etkili olduğu, üretim ve diğer fonksiyonlar arasında koordinasyon sağlandığı, üst düzey yönetimden imalata doğru bir üretim stratejisi formulasyonu oluşturulduğu ortaya çıkmıştır (aktaran: Turhan, 2006).

McDougal (1986) yaptığı araştırmada, üretim stratejisi ile iş stratejisi arasındaki uyumsuzluğun organizasyonel koşullardan etkilendiğini ne srmştr. Örneğin birbirinden farklı, çok sayıda alanda iş yapan bir şirkette, bir üretim müdürü, faaliyette bulunulan alandaki yöneticiye bilgi vermekte, kurumsal strateji yapma sürecinde aktif rol oynayamamaktadır (aktaran: Gupta ve Lonial, 1998).

Gupta ve Somers (1996) 269 işletmeyi içeren çalışmalarında, rekabet stratejisinin performansı doğrudan ve dolaylı yoldan etkileyebileceğini söylemişlerdir. Bu çalışmada bulunan sonuçlara göre, rekabet stratejisi üretim stratejisinin boyutlarından biri olan esnekliği etkilemekte, üretim esnekliği de organizasyonun performansını etkilemektedir.

Gyampah ve Acquaah (2008) yaptıkları çalışma sonucunda farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletmenin üretim stratejisi boyutlarından sırasıyla kalite ve esnekliğe önem verdiğini, maliyet liderliği stratejisi izleyen bir işletmenin ise üretim stratejisi boyutlarından maliyete önem verdiğini bulmuşlardır. Benito ve Gonzalez'in (2010) aynı doğrultuda fakat üretim stratejisinin yanında üretim yeteneğini de modele ekledikleri çalışmalarında farklılaştırmanın esneklikle, maliyet liderliğinin maliyetle ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Ward ve Duray (2000) ise maliyet liderliğinin, üretim stratejisi boyutlarından herhangi birini anlamlı olarak etkilemediğini, farklılaştırmanın ise kalite ve esneklik boyutları üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır.

Deane (1990) yüksek performans gösteren işletmelerde maliyet liderliği ve üretim stratejisi arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Bunun tam tersine, Williams (1995) yüksek derecede farklılaştırma yapan işletmelerin yenilikçi üretim süreçlerine, ürün kalitesine ve ürün çeşitliliğine önem verdiğini tespit etmiştir. Aynı yönde yapılan bir diğer çalışmada Vickery, Droge ve Markland (1993) iş stratejilerinin performansa olan etkilerini incelerlerken, üretim yeteneğini aracı değişken olarak ele almışlardır. Sonuç olarak, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin geliştirdikleri üretim yeteneklerinin performansı olumlu etkilediği ve farklılaştırma stratejisiyle üretim yeteneği arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Literatürde genellikle rekabet stratejisinin üretim stratejisini etkilediği görüşü hâkim olsa da bazı yazarlar üretim stratejisinin de rekabet stratejisini etkilediği görüşündedir. Örneğin Hayes ve Wheelwright (1984) üretim stratejisinin amacının, üretimle ilgili yetenekler geliştirmek ve bu yetenekleri rekabet avantajı yaratacak şekilde kullanmak olduğunu söylemişlerdir. Yani Hayes ve Wheelwright'a göre üretim stratejisi rekabet stratejisini etkilemektedir. Benzer şekilde Zahra ve Das (1993) üretimin sadece rekabetçi önceliklerle ilgili olmadığını, aynı zamanda rekabetçi avantaj yaratacak unsurların belirleyicisi olduğunu ve rekabet stratejisini yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Bu konuda yapılan deneysel bir çalışmaya göre rekabet stratejilerini üretim stratejilerine çevirmeyen işletmeler ortalama %4 daha az kar elde etmektedirler. Çevirmeyi başaran işletmeler ise %15 daha fazla kar elde etmektedirler. Rekabet stratejisi üretim stratejisinden etkilenmeyen firmalar %7 daha fazla kazanırken rekabet stratejisi üretim stratejisinden etkilenen firmalar %23 daha fazla kazanmaktadır. Ayrıca anket yapılan firmaların %16'sı rekabet stratejilerinin

Üretim stratejilerini yönlendirdiğini, %13 üretim stratejilerinin rekabet stratejilerini yönlendirdiğini, %5i ilişkinin iki yönlü olduğunu belirtmiştir (Sun ve Hong, 2002).

Sonuç olarak literatürde yer alan çalışmalardan iki sonuç çıkmaktadır. Birincisi retim stratejisiyle rekabet stratejisi arasında uyum olan işletmeler, uyum olmayanlara göre daha iyi performans göstermektedirler. İkincisi rekabet stratejisi üretim stratejisini etkilemektedir..

Üretim stratejisi ile rekabet stratejisi arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için rekabet stratejisiyle üretimde rekabet öncelikleri olan maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve inovasyon arasındaki ilişkilere ayrı ayrı inceleyebiliriz.

a) Rekabet stratejisi – maliyet ilişkisi

Maliyet liderlerinin, bir diğer ismiyle savunmacıların en önemli özelliği, mevcut durumlarını korumak istemeleridir. Amaçları fazla değişken olmayan bir pazarda yüksek üretim hacmi ve sürekli akış üretim şekliyle mallarını pazara sunmaktır. Bunu başarmak için üretimde dağıtımda, tedarikte gerekli olan kaynakları mümkün olduğunca verimli kullanmaya çalışırlar. Bu verimliliği sağlamanın yolu maliyetleri azaltan teknoloji kullanma yolundan geçer (Oltra ve Flor, 2010).

Bir maliyet lideri verimliliğini arttıracak ve maliyetlerini azaltacak yetenekler geliştirmeye çalışır. Porter (1985) lek ekonomisi ve verimli üretim sistemlerinin maliyet liderliğiyle ilgili olduğunu söylemiştir.

Savunmacı stratejiyle maliyet arasında pozitif ilişki olduğunu savunan deneysel çalışmalar mevcuttur (Cabello, 2000; Conant, 1990; Miller, 1992; Rhee ve Mehra, 2006, Segev, 1989; Slater ve Nerver, 1993; aktaran: Oltra ve Flor, 2010; Benito ve Gonzalez, 2010; Gyampah ve Acquaah, 2008; Ward ve Duray, 2000). Karma (analizci) ve farklılaştırma (nc) stratejiler ile maliyet arasındaki ilişkide ise görüş birliği yoktur. Rhee ve Mehra (2006) retim ve pazarlama işlevlerinde yapılan yatırım maliyetlerinin minimize edilmesinin etkilerini incelediği çalışmada, maliyet unsurunun analizciler için daha önemli olduğu sonucunu bulmuşlardır (aktaran: Oltra ve Flor, 2010). Gyampah ve Acquaah (2008) ise farklılaştırma ile düşük maliyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu fakat farklılaştırma stratejisini izleyen işletmelerin rekabetçi öncelikler içerisinde en az maliyet önceliğine önem verdiğini tespit etmişlerdir. Segev (1989) nclerin operasyonel verimliliğe önem vermesinin performansa sınırlı yansdığı sonucunu bulmuştur.

b) Rekabet stratejisi – kalite ilişkisi

Literatürde ürün kalitesi ve rekabet stratejisi hakkında yapılan ve farklı sonuçları içeren birçok çalışma mevcuttur. Porter (1980) kaliteyi farklılaştırma stratejisinin temeli olarak tanımlamıştır. Ayrıca kalitenin, işletmenin rekabette öne çıkmasını sağlayan, müşteri sadakatini arttıran ve müşterilerin fiyata verdiği önemi azaltan bir farklılaştırma unsuru olduğunu söylemiştir. Benzer olarak Phillips ve diğ. (1983) kalitenin farklılaştırma stratejisinin tanımlanmasında en fazla kullanılan kavram olduğunu söylemişlerdir. Buna ek olarak kalite, daha pahalı hammaddeler ve süreçler gerektirdiğinden maliyet liderliğiyle uyumsuz olduğunu öne sürmüşlerdir. Yine de çalışmalarında düşük maliyet kalite ilişkisini tamamen reddetmemiş, yüksek kalitenin uzun dönemde, ölçek ekonomisinin de yardımıyla maliyetleri azaltacağını söylemişlerdir.

Porter'ın aksine bazı yazarlar düşük maliyet ve kalite ilişkisini desteklemişlerdir. Bu düşüncenin en büyük destekçileri toplam kalite yönetimi konusunda çalışmalar yapanlardır. Deming'in (1982) ortaya koyduğu kalite zincir reaksiyonuna göre kalitenin geliştirilmesi, verimliliği arttıracak, verimliliğin artması maliyetleri azaltacak, maliyetlerin azaltılması fiyatların ucuzlamasını sağlayacak ve fiyatların ucuzlamasıyla işletmenin pazar payı artacaktır (aktaran: Prajogo, 2007). Crosby (1979) ve Juran ve Gyrna (1993) tarafından değinilen kalite maliyetleri kavramı ise kalite ve düşük maliyet arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Buna göre kusurlu ürünler işletmenin maliyetlerini arttırır (aktaran: Prajogo, 2007).

Hambrick (1983) kalitenin savunmacılar ve öncülerde benzer etkiler yarattığını belirtmiştir. Bunun yanında Conant (1990) ve Woodside (1999) analizci stratejinin diğer iki stratejiden kalitenin etkileri bakımından bir farkı olmadığını ortaya koymuşlardır (aktaran: Oltra ve Flor, 2010). Segev (1989) kalitenin etkisinin savunmacı stratejide fazla, analizci stratejide az, öncü stratejide orta seviyede olduğunu savunmuştur. Benzer şekilde Shahom (2002) çalışmasında, savunmacıların kalite kontrole önem vermesinin yüksek performansı beraberinde getirdiği sonucuna ulaşmıştır (aktaran: Olta ve Flor, 2010).

Yukarıda ele alınanlar dışında çok sayıda yazar kalitenin, farklılaştırma ve maliyet liderliğinin birleştirilmesini olanaklı kıldığı görüşündedir. Örneğin Belohlav (1993) yüksek kalite performansının sadece farklılaştırma stratejisinin değil maliyet liderliği

stratejinin izlenmesini de mümkün kıldığını söylemiştir (aktaran: Prajogo, 2007). Buna ek olarak Reed (1996) yaptığı çalışmada kalitenin maliyet liderliği ve farklılaştırmayı nasıl kapsadığını ayrıntılı açıklamıştır. Bu çalışmaya göre müşterileri tatmin edecek daha iyi ürünler üretilmesi kalitenin farklılaştırma yönü ile ilgilidir. Diğer bir yanda işletme içi süreçlere odaklanarak kusurlu ürün üretimin azaltılması, kalitenin maliyet liderliği yönüyle ilgilidir. Sonuç olarak bir işletmenin kalite konusuna önem vermesi iki avantaj sağlamaktadır: Birisi müşterilere farklılaştırılmış ürünler sunulmasını sağlaması, diğeri ise maliyetleri düşürmesidir (aktaran: Prajogo, 2007).

Projogo (2007) ise Avustralya’da yaptığı deneysel çalışma sonucunda kalitenin sadece farklılaştırma stratejisiyle ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat farklılaştırma stratejisini izleyen işletmeler, maliyet liderliğini ne kadar önem veriyorsa, kalitenin işletme performansına etkisi de o kadar yüksek olduğunu bulmuştur. Ward ve Duray (2000) ve Gyampah ve Acquah (2008) yaptıkları deneysel çalışmalarda farklılaştırmanın kalite ile ilişkili olduğu sonucuna erişmişlerdir.

Literatürde yapılan bazı çalışmalar kalitenin sekiz boyutuyla rekabet stratejisi arasındaki ilişkiye yöneliktir. Bu çalışmalara göre her rekabet stratejisini önem verdiği kalite boyutu farklıdır (Chang ve diğ, 2003).

Sweeney (1991) öncü strateji izleyen firmaların temel amacının ürün performanslarını en üst noktaya çıkarmak olduğunu dile getirmiştir (aktaran: Chang ve diğ, 2003). Buna ek olarak bazı araştırmacılar firma imajı ve markanın, öncü stratejilerin başarısını etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Yani algılanan kalite ve performans boyutları bu stratejiyi izleyen firmalar için büyük önem taşımaktadır.

Bir firma düşük maliyet/takipçi rekabet stratejisini izliyorsa, ürün kusurlarını azaltmaya ve güvenilirliği arttırmaya odaklanır. Bu stratejide genellikle firmalar olgunlaşmış pazarlarda faaliyet gösterirler ve yoğun rekabet ortamıyla karşılaşır. Bu nedenle, düşük maliyet/takipçi strateji izleyen işletmeler uygunluk kalitesini ve ürün güvenilirliklerini arttırarak öne çıkmaya çalışırlar (Chang ve diğ, 2003).

Farklılaştırma/takipçi rekabet stratejisini izleyen firmalar, ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmaya çalışırlar. Bu nedenle ürünlerine eşsiz, yeni özellikler eklerler. Ayrıca bu firmalar satış sonrası servis sunarak, ürünlerinin görünüşünde, tadında

değişiklikler yaparak ürünlerinin farklılaştırmaya çalışırlar. Kısaca bu rekabet stratejisini izleyen firmalar kalite boyutlarında estetik, özellikler ve servis verilebilirlik konularında öne çıkmaktadır (Chang ve diğ, 2003).

c) Rekabet stratejisi – esneklik ilişkisi

Üretim esnekliği firmaların rekabet gücünü etkiler ve firmanın stratejisinin belirlenmesinde temel rol oynar (Chang ve diğ, 2003). Gupta ve Somers (1996) üretim esnekliği ve rekabet stratejisi arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Rekabet stratejisinin üretim esnekliğini doğrudan etkilediğini, bunun iş performansını arttırdığını çalışmalarında belirtmişlerdir ama Gupta ve Somers'ın çalışması sadece iç esnekliği ele almakta, üretim esnekliği boyutları ve rekabet strateji türleri arasındaki ilişkiyi incelememektedir.

Katayama (1989)'a göre önleyici/öncü strateji izleyen firmalar, talep belirsizliğiyle karşılaşmaktadırlar. Bu yüzden üretim düzeylerini bu belirsizliğe göre ayarlama yeteneğine sahip olmalıdırlar. Ayrıca müşteri isteklerine göre ürünlerini yenileyebilmelidirler. Yani öncü stratejide firmalar yeni ürün, üretim hacmi ve süreç esnekliğine odaklanmalıdırlar (aktaran: Chang ve diğ, 2003).

Farklılaşma – Takipçi strateji izleyen firmalar riski azaltmak için üretimde olgun bir teknoloji kullanırlar ya da ürün yaşam eğrisinde büyüme evresinde olan ürünleri piyasaya sunarlar. Bu firmaların öncü firmaların ürettiği ürünleri modifiye etmesi veya yenilemesi gerekmektedir. Bu firmalara rekabetçi avantaj yaratacak diğer iki yol teslimat hızı ve servistir. Sonuç olarak bu stratejiyi izleyen firmalar ürün yenileme, teslimat ve servis esnekliğine odaklanmalıdırlar (Chang ve diğ, 2003)

Maliyet/takipçi strateji izleyen firmalar esnekliğe çok az ihtiyaç duyarlar. Çünkü sınırlı ürün üretirler ve ürün üzerinde fazla değişiklik yapmazlar (Gupta ve Somers, 1996). Genellikle siparişe göre değil, stoğa çalışırlar. Fakat Chang ve diğ. (2003) yaptığı araştırmada düşük maliyet/takipçi strateji izleyen firmaların uzun dönem müşteri sadakatini ve satışların büyümesini sağlamada servis esnekliğini kullandıkları sonucunu bulmuşlardır. Bu firmaların düşük maliyet ve verimliliğe odaklandıkları ama bazı firmaların bunların yanında fazla kaynak ayırmadan düşük seviyede servis sundukları tespit edilmiştir. Bu tespiti örnek olarak bir firmanın internet üzerinden müşterilerin şikâyetlerini aldığı ve cevap verdiği bir sistem kurması verilebilir. Böylece az kaynak ayırarak, daha esnek olmayı başarabilirler.

İnternet teknolojisi sayesinde servis esnekliği, bu stratejiyi izleyen firmalar için cazip hale gelmiştir.

Yapılan çalışmalarda genellikle, farklılaştırma ile esneklik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Benito ve Gonzalez, 2010; Gyampah ve Acquaah, 2008; Ward ve Duray, 2000). Segev (1989) esneklik yeteneğinin analizci ve öncülerde savunmacılara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Rhee ve Mehra (2006) esnekliğin öncülerde daha iyi performans sonuçları verdiğini ortaya koymuştur (aktaran: Oltra ve Flor, 2010). Porter (1985) esnekliğin ve müşteri ihtiyaçlarına hemen yanıt verebilecek üretim sistemlerinin kullanılmasının farklılaştırma ile ilgili olduğunu söylemiştir. Kotha ve Orne (1989) farklılaştırmaya odaklanan firmaların parti hacmi esnekliği, teslimat esnekliği, ürün esnekliği, ürün üretilirken kullanılan yeteneklerin esnekliği gibi konular ana özellikleri arasında olduğunu söylemişlerdir.

d) Rekabet stratejisi – teslimat ilişkisi

Teslimat önceliği, zamanında teslimat ve hızlı teslimat diye iki boyuta ayrılır. Burada süreçlerin az maliyetli olması veya ürünün kaliteli olması gibi bir zorunluluk yoktur. Asıl önemli olan söz verilen zamanda teslimattır. Maliyet liderleri (savunmacılar), teslimat konusunda yenilikler yaparak verimliliklerini arttırabilirler (Oltra ve Flor, 2010). Bu doğrultuda yapılan bir çalışmada Gyampah ve Acquaah (2008) teslimat ve maliyet liderliği arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bunun tersine Ward ve Duray (2000) çalışmasında farklılaştırma stratejisini izleyenlerin teslimat aracılığıyla müşterileri tatmin edebileceğini öne sürmüşlerdir.

e) Rekabet stratejisi - inovasyon ilişkisi

Günümüzde inovasyon denince akla farklılaştırma gelmektedir. Bilindiği gibi farklılaştırma stratejisi işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004). Üründe, süreçte, pazarlamada, hizmette, organizasyonda yapılan inovasyon ise Porter'ın ortaya koyduğu farklılaştırma stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Örneğin Sony firması farklılaştırma stratejisinin temelinde ürün inovasyonu vardır. Sony, 1979'da en önemli inovasyonlarından birini yapıp Walkman'ı geliştirmiştir. CD Walkman'ı DVD oynatıcılar ve Playstation gibi pek çok ürün Sony imzası taşıyan inovasyonlar arasında yer almaktadır (Elçi, 2006).

Sanılanın aksine düşük maliyet ve inovasyon arasında da pozitif ilişki vardır. Literatürde düşük maliyet stratejisi uygulayan firmaların organizasyonel inovasyon ve süreç inovasyonu yaptığı görülmektedir (Yamin ve diğ, 1997). Örneğin Toyota hem düşük maliyet, hem farklılaştırma stratejisini uygulayan firmalardan birisidir. Toyota, geliştirdiği tam zamanında üretim sistemi süreç inovasyonun en klasik örneğidir. Bu sistem stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızlı cevap verme esnekliği sağlar. Düşük maliyet ve inovasyon arasındaki ilişkiyi gösteren bir başka örnek Toyota'nın sürekli iyileştirme yaklaşımıdır. Sürekli iyileştirme bir organizasyonel inovasyondur. Bu yöneme göre işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok firma en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır (Elçi, 2006).

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H₃: Maliyet liderliği üretim stratejisini pozitif yönde etkiler.

H_{3a}: Maliyet liderliği stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler.

H₄: Farklılaştırma stratejisi üretim stratejisini pozitif yönde etkiler.

H_{4a}: Farklılaştırma stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler.

H₅: Karma strateji üretim stratejisini pozitif yönde etkiler.

H_{5a}: Karma strateji üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler.

H₆: Odaklanma stratejisi üretim stratejisini pozitif yönde etkiler.

H_{6a}: Odaklanma stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler.

5.5.3 Üretim stratejisi - firma performansı ilişkisi

Üretim stratejisi birçok işletme için rekabetçi başarının belirleyici faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Avella ve diğ, 1998). Çünkü rekabet faktörlerinin birçoğu üretim fonksiyonunca sağlanmaktadır. Üretim fonksiyonunun ürün kalitesi ve maliyet gibi rekabet unsurlarındaki performansı, işletmenin genel performansına yansiyacaktır. Bu bakımdan üretim stratejileri önemlidir.

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

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

Stratejisi olmayan işletmeler; kaynaklarını etkin ve verimli kullanamazlar, uygun bir ürün-pazar politikası yerine belirsiz bir ürün-pazar politikası ile müşteri kazanmaya çalışırlar ve önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını gününbirlik verirler. Bu yüzden piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından veya tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler (Eren, 2002). Dolayısıyla üretim stratejisinden yoksun bir işletmenin üretim performansı düşük olur. Bu da direkt olarak işletmenin genel performansına olumsuz olarak yansır.

Üretim stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişki üretim yönetimi ve üretim stratejisi literatürlerinde uzun zamandan beri birkaç araştırmaya konu olmuş ve hem teorik olarak hem de deneysel olarak birçok defa dile getirilmiştir. Droge ve arkadaşlarına (1995) göre iş performansı ile üretimle ilgili kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma mevcuttur (aktaran: Rose ve diğ, 2008)

Üretim stratejisinin bir bütün olarak incelendiği çalışmalarda Tunalv (1992) üretim stratejisine sahip firmaların daha fazla kar elde ettiğini öne sürmüştür (aktaran: Demeter, 2003). Miller'ın çalışmasına göre (1990) üretim stratejisinde kaliteye, yüksek performanslı ürünlere, hızlı teslimata, düşük fiyata ve geniş dağıtım ağına önem veren firmalar iyi ekonomik sonuçlar elde etmektedirler (aktaran: Garrido ve

diğ, 2011). Cleveland (1989) üretimde yetkinlikle iş performansı arasında yakın ilişki olduğunu söylerken, benzer şekilde Kim ve Arnold (1996) bir firmanın üretimle ilgili yetkinlik geliştirmesi ve üretimle ilgili önceliklere (kalite, maliyet, esneklik, teslimat) önem vermesi durumunda, pazar payının ve karlılığının artacağını dile getirmişlerdir. Vickery (1993) ise üretim yetkinliği ile üretim performansı arasında zayıf bir ilişki bulmuştur.

Bazı çalışmalar ise üretim stratejisi ile performans arasında bir ilişki olmadığını savunmaktadırlar. Örneğin Youndt, Snell, Dean ve Lepak (1996) üretim stratejisi bir bütün olarak ele alındığında, üretim stratejisi ve üretim performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Üretim stratejisi unsurları ayrı ayrı ele alındığında ise sadece kalite ve esneklikle firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (aktaran: Garrido ve diğ, 2011). Avella ve diğerleri ise (2001) İspanya'daki 200'den fazla çalışanı olan büyük ölçekli üretim şirketlerine yaptıkları çalışmalarında, rekabette başarı ya da işletme performansı ile üretim 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 üretim stratejileri arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buradan da en iyi performans için hangi üretim stratejisinin gerekli olduğunu kesin olarak tanımlamanın mümkün olamadığı anlaşılmıştır. Sonuçta, İspanya'daki endüstriyel firmaların analizi sonucu, üretim stratejisinin, işletmenin performansını açıklayıcı bir unsur olarak görülemeyeceği ortaya çıkmıştır. Rho ve diğ. (2001) çalışmalarında daha iyi işletme performansına ulaşmada üretim stratejisinin etkisini araştırmışlardır. Farklı rekabet çevreleri ve farklı üretim 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.

Literatüre bakıldığında üretim stratejisinin alt bileşenleri olan maliyet, kalite, esneklik ve teslimat genellikle bir bütün olarak ele alınmış ve bütün olarak ele alındığında üretim stratejisinin işletme performansına pozitif etkileri olduğu birçok

araştırmada gösterilmiştir. Bunun yanında tüm bu bileşenlerin ayrı ayrı performansa etkisini değerlendiren çalışmalar da mevcuttur.

a) Maliyet – performans ilişkisi

Maliyet rekabet önceliği konusunda literatürde farklı görüşler mevcuttur. Birçok araştırma, maliyet stratejisinin performansa olumlu etkilediğini savunurken, az sayıda çalışma bunun tersini savunmaktadır. Rodriguez ve Ventura (2003) 120 İspanyol firması üzerinde yaptığı araştırmada maliyet tabanlı strateji izleyen işletmelerin, yenilik stratejisi izleyen işletmelerden daha düşük organizasyonel performans gösterdiği sonucuna erişmişlerdir (aktaran: Rose ve diğ., 2008). Benzer şekilde, Chang ve Huang (2005) 380 Tayvan üretim işletmesine uyguladığı anket sonucunda, maliyet stratejisinin firma performansını olumsuz etkilediği sonucunu bulmuşlardır (aktaran: Rose ve diğ., 2008). Özellikle firmalar, düşük fiyat liderliğine odaklandıkları zaman karlılıkları da düşmektedir. Ward ve Duray (2000) ve Gyampah ve Acquah (2008) işletmelerin maliyet yoluyla performanslarını arttıramayacağını ileri sürmüşlerdir.

Maliyete verilen önemin firma performansını arttırdığı yönünde birçok çalışma mevcuttur (Che Rose ve diğ., 2008; Deane, 1990; Kotha ve Nair, 1995; Benito ve Gonzalez, 2010). Helms, Dibrell ve Wright (1997) 120 firmaya uyguladıkları anket sonucunda maliyet stratejisinin firma performansını pozitif olarak etkilediğini bulmuşlardır. Yalnız yenilik stratejisine göre daha yüksek karlar getirdiği sonucuna erişememişlerdir (Garrido ve diğ., 2011). Fiyat ve maliyetin birbirini etkilediğini düşünecek olursak, Innis ve Lalonde'nin (1994) yaptıkları çalışmada 32 değişkenden en yüksek dereceyi alan özellik, müşteriler için fiyat değişkeni olmuştur. Bir üretici firmanın rekabetçi fiyat teklif edebilme yeteneği, tedarik zinciri boyunca elde ettiği malzemelerin maliyetlerinden etkilenmektedir. Diğer yandan üreticinin belirlediği fiyat, hem kendi karlılığını hem de elde edebileceği pazar büyüklüğünü ve dolayısıyla işletmenin genel anlamdaki performansını pozitif yönde etkileyecektir. Üretim stratejisinin fiyat (maliyet) bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Öyle ki, üretim fiyat stratejisi ne kadar iyi belirlenmişse, genel işletme performansı o kadar iyi olacaktır (aktaran: Balcı, 2008).

b) Esneklik – performans ilişkisi

Artık günümüz dünyasında düşük maliyet rekabet edebilmek için vazgeçilemez bir unsur değildir. Geçmişte, talep sabit, ürün çeşitliliği az, ürün yaşam eğrisi uzundu. Şimdi ise değişen talep nedeniyle kapasite arttırıp azaltabilmek, yeni ürünleri hızlı bir şekilde pazara sunabilmek çok önemli rekabet unsurları haline geldiler. Bu yaşanan gelişmeler sonucunda, üretim esnekliğine olan ilgi artmıştır (Beach ve diğ, 2000).

Bir grup araştırmacı, esnekliğin iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu söylemiştir. Swamidass ve Newell (1987), yeni ürün esnekliğinin, satışları ve net karı arttırdığını belirtmişlerdir. Müşterilerine çeşitli ürünler sunan firmalar pazar paylarını da kolayca arttırabilirler. Gerwin (1993), Suarez (1995) ve Tannous (1996) üretim hacmi esnekliğinin satışları ve net karı olumlu etkilediğini belirtmişlerdir (aktaran: Chang, 2003). Benito ve Gonzalez (2010) farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin esneklik yoluyla firma performansını arttırabileceklerini öne sürmüşlerdir. Aytekin ve diğerleri (2003) çalışmalarında, hangi üretim stratejisinin, şirketleri yüksek performansa götüreceğini bulmaya çalışmışlardır. Bu bağlamda ele alınan üretim 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 yapılan analiz sonucunda esneklik ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Üretim stratejisi olarak esnekliğin kullanımı işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir (aktaran: Turhan, 2006).

Bir grup yazar ise, esnekliğin firma performansını olumsuz etkilediğini savunmuştur. Kulatikala ve Marks (1988) esnekliğinin firma üzerindeki etkilerinin negatif olabileceğini dile getirmişlerdir (aktaran: Beach, 2000). Daha fazla esneklik daha iyi ekonomik sonuçlar anlamına gelmediğini savunan çalışmalar vardır (Lenz, 1992; aktaran: Beach, 2000). Buna ek olarak kendine stratejik bir yön belirlemeyen işletmeler için yeni üretim teknolojileri kullanma maliyetli olabilmektedir. Upton (1995) üretim esnekliğinin artırılmasının başarılı sonuç vermeyeceğini ileri sürmüştür (aktaran: Chang, 2003) Gaimon ve Singhal (1992) esnekliğin bazı durumlarda negatif sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Pagell ve Krause (1999) üretim esnekliğinin ortamda belirsizlik hâkimken performans avantajı yaratmadığını

söylemişlerdir (aktaran: Chang, 2003). Yani daha fazla esneklik daha fazla rekabet gücü anlamına gelmemektedir.

c) Kalite – performans ilişkisi

Kalite, gerek küresel pazarlarda gerekse de yerel pazarlarda çok önemli bir rekabet aracı olmuştur (Garvin, 1988; Flynn ve diğ., 1994; Anderson ve diğ., 1995). Bir takım çalışmalar kalitenin performans ile bağlantılı olduğunu göstermiştir. Ward ve Duray (2000) yaptığı çalışmada üretim stratejisinin kalite boyutunun, farklılaştırma stratejisi ve işletme performansı bağlantısını sağladığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Gyampah ve Acquah (2008) çalışmasında farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisinin kalite aracılığıyla performansı etkilediği sonucuna erişmişlerdir. Ferdows ve DeMeyer (1990) ve Noble (1995) etkin üretim stratejilerinin temelinde kalite olduğunu iddia etmişlerdir. Phillips (1983) ürün kalitesinin bir işletmenin pazardaki pozisyonunu pozitif etkilediğini belirtmiştir. Türkiye’de otomotiv sanayi ve beyaz eşya yan sanayinde Ulusoy ve ekibinin yaptığı çalışmalarda kalitenin çok önemli olduğunu göstermişlerdir (Ulusoy ve arkadaşları 1997; aktaran: Balcı, 2008). Brisa firmasında toplam kalite yönetimi uygulamaları sonucunda müşteri şikâyetlerinde %67 azalma, ürün geliştirme süresinde %70 azalma, üretimde %57 artış, iş kazalarında %75 azalma gibi gelişmeler gözlenmiştir. Dolayısıyla tüm bu yargılara bakarak üretim stratejisinin kalite bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu söyleyebiliriz.

d) Teslimat – performans ilişkisi

Teslimat sürelerinin düşürülmesi, günümüz üretim firmalarının rekabet avantajı sağlayabilmek için çözümlemesi gereken en önemli konulardan biridir (Stark, 1989; Goldhar ve Lei, 1991; Lalonde ve Powers, 1993; Holcomb, 1994; aktaran: Balcı, 2008). Siparişlere hızlı cevap verebilme sonucunda taşıma maliyetleri düşürülebilir ve müşteriler ihtiyaç duydukları ürünlere istedikleri anda ulaşabilirler. Bunun sonucunda da müşteri memnuniyeti, satış hacmi ve pazar payı artar (Stalk ve Hout, 1990; Blackburn; 1991). Dolayısıyla, üretim stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

e) İnovasyon – performans ilişkisi

İnovasyonun üretim performansına olan etkisine bakacak olursak örgütsel yenilenmelerin, süreç geliştirmelerinin, yeni pazarlama yöntemlerinin ve belki de en önemli olarak ürün alanında yapılan inovasyonların, işletmenin üretim faaliyetlerini direkt olarak etkileyeceği ifade edilebilir (Yavuz, 2010). Koufteros ve Marcoulides'in de (2006) belirttiği üzere, inovasyon çabaları organizasyonel öğrenmeyi arttırarak, işlemlerin hızını ve kalitesini arttırmaktadır. Quadros'un 10,000 işletme ile yaptığı kapsamlı çalışmada inovasyonların ürün kalitesinin artırılması, üretim maliyetlerinin azaltılması ve üretim esnekliğinin artırılması gibi üretim amaçlı yapıldığı bulunmuştur. Üretim performansının yükseltilmesi açısından düşünöldüğünde, inovasyonların özellikle üretim süreçlerinin en kısa zamanda, en düşük maliyet ve en yüksek kalitede gerçekteştirilmesini sağlamaya dönük olarak gerçekteştirilme eğilimiyle ele alındığı anlaşılmaktadır. Buna göre inovasyonlar, sağladıkları katkı ve fayda oranında üretim performansını arttırabileceklerdir (Yavuz, 2010).

İnovasyonun pazarlama performansına olan etkisine bakacak olursak Koufteros ve diğ. (2002) organizasyonlarda sıklıkla yapılan inovasyonlar sayesinde, ürünlerin mevcut müşteri beklentilerini karşılama konusunda daha başarılı olacaklarını belirtmektedir. Çünkü geliştirilen yeniliklerle farklı hedef kitlelere hitap edilebilir. Benzer bir biçimde, Calantone (2006) farklılık yaratan inovasyonların pazarlama performansını arttırdığına değinmiştir. Daha özel olarak, Gunday (2007) ise, özellikle süreç inovasyonlarının diğer inovasyon türlerine göre, pazarlama performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur (aktaran: Yavuz: 2010).

İnovasyonun finansal performans üzerinde etkisinde ise, inovasyon yaparken ortaya çıkan maliyetler, kısa dönemde işletmenin finansal performansını olumsuz etkilese de, uzun dönemde finansal performans olumlu etkilenecektir (Antoncich ve Hisrich, 2002; Bhaskaran, 2006; Calantone ve diğ, 2002; Geroski ve diğ,1993; Irwin ve diğ, 1998; Jansen, 2006; Koufteros vd., 2002; Prajogo, 2006).

Sonuç olarak inovasyonun finansal performans, pazarlama performansı ve üretim performansını pozitif etkilediğini söyleyebiliriz.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak bu çalışmada aşağıdaki hipotez test edilecektir.

H₇: Üretim stratejisi firma performansını pozitif yönde etkiler.

5.6 Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

5.6.1 Demografik analizler

Araştırmaya katılan üretim işletmelerinin sektörel dağılımları, çalışan sayıları dağılımları, beyaz yaka-mavi yaka dağılımları, faaliyet sürelerinin dağılımları aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

Çizelge 5.12’de, araştırmaya katılan üretim işletmelerinin sektörel dağılımları gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 140 üretim işletmesinin %32,1’i tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Tekstil sektörünü %22,9 ile endüstri makineleri ve %14,3 ile otomotiv yan sanayi izlemektedir. En düşük katılımın ise %2,1 ile bilgisayar ve elektronik sektöründe olduğu görülmektedir. Türkiye’de elektronik ve bilgisayar sektöründe üretim yetersiz seviyede olduğu için, en düşük katılımın bu sektörde gözlemlenmesi normaldir.

Çizelge 5.12 : Araştırmaya katılan üretim işletmelerinin sektörel dağılımı.

Sektör	Firma Sayısı	Yüzde
Otomotiv Yan Sanayi	20	14,3
Endüstri Makineleri	32	22,9
Tekstil	45	32,1
Kimyasal	15	10,7
Kauçuk ve Plastik	17	12,1
Metal	8	5,7
Bilgisayar, Elektronik	3	2,1
Toplam	140	100,0

Çizelge 5.13’te araştırmaya katılan üretim işletmelerinin faaliyet sürelerinin dağılımı verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan 140 işletmenin %77,2’si 10-39 yıl arası faaliyet süresine sahiptir. Bunun yanında 1-9 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler %5,0 ile en az katılımın gerçekleştiği gruptur.

Çizelge 5.13 : Araştırmaya katılan üretim işletmelerinin faaliyet süreleri.

Faaliyet Süreleri	Firma Sayısı	Yüzde
1-9	7	5,0
10-19	39	27,9
20-29	36	25,7
30-39	33	23,6
40-49	9	6,4
50-59	9	6,4
60+	7	5,0
Toplam	140	100,0

Çizelge 5.14’te araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları dağılımı verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan 140 işletmeden en yüksek katılım gösteren, 150-200 arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerdir. Ayrıca bu 140 işletmenin %77,2’si 150-300 arası çalışana sahiptir.

Çizelge 5.14 : Araştırmaya katılan üretim işletmelerinin çalışan sayıları.

Çalışan Sayıları	Firma Sayısı	Yüzde
150-200	55	39,3
201-250	27	19,3
251-300	26	18,6
301-700	19	13,6
701+	13	9,3
Toplam	140	100,0

Çizelge 5.15’te araştırmaya katılan işletmelerde çalışan mavi yaka sayıları dağılımı verilmiştir. Buna göre 101-200 aralığı %47,1 ile katılımın en fazla olduğu aralıktır. 20-100 aralığı ise %10,7 ile katılımın en az gerçekleştiği aralıktır.

Çizelge 5.15: Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan mavi yaka sayıları.

Mavi Yakahlar	Firma Sayısı	Yüzde
20-100	15	10,7
101-200	66	47,1
201-400	40	28,6
401+	19	13,6
Toplam	140	100,0

Çizelge 5.16’da araştırmaya katılan işletmelerin beyaz yaka çalışan sayıları verilmiştir. Buna göre 5-30 ve 31-50 aralıkları katılımın en yüksek olduğu aralıklardır. 150 üzeri beyaz yaka çalışan sayısı %8,6 ile katılımın en az olduğu aralıktır.

Çizelge 5.16: Araştırmaya katılan işletmelerin beyaz yaka çalışan sayıları.

Beyaz Yakalılar	Firma Sayısı	Yüzde
5-30	42	30
31-50	47	33,6
51-150	39	27,9
151+	12	8,6
Toplam	140	100,0

5.6.2 Normallik analizi

İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı çok önemlidir. Çünkü istatistiksel araştırmalarda yapılan birçok testin uygulanabilmesi için, dağılımın normal veya normale yakın olması gerekir. Verilerin normalden uzak olması analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına ve dolayısıyla da yapılan yorumların yanlış olmasına sebep olur. Verilerin normal dağılıma uyup uymadığını anlamak için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılır. Normal dağılımda simetrikliğin bozulma derecesine çarpıklık, normal dağılım eğrisinin sivrilik ve yuvarlaklık derecesine basıklık denir. Bu değerlerin %5 anlamlılıkta -2,58 ve +2,58 değerleri arasında, %1 anlamlılıkta ise -1,96 ve +1,96 değerleri arasında olması gerekir. Çalışmamızdaki tüm soruların normal dağılıma uyduğu bulunmuştur. Tüm soruların çarpıklık ve basıklık değerleri +2,58 ve -2,58 arasında çıkmıştır. Yani %5 anlamlılıkta ve %95 güvenilirliktedir.

5.6.3 Güvenilirlik analizi

Araştırmalarda kullanılan ölçeğin güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik bakımından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derece bilinçli olarak cevaplandırıldığının bir göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007).

Araştırma kapsamında güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach Alfa(α) modeli kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır.

Alfa(α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- * $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- * $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- * $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
- * $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yapılan analizler sonucunda, ölçeklere ilişkin güvenilirlik değerleri çizelge 5.17’de verilmiştir. Modelimizde yer alan rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans ana değişkenlerinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra bu ana değişkenlerin alt bileşenleri de oldukça güvenilirdir. Anketin bir bütün olarak güvenilirliği 0,931 bulunmuştur. Ayrıca ölçekte yer alan istisnasız tüm soruların ait oldukları faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, silinmesi halinde anketin güvenilirliğini yüksek miktarda arttıracak bir soru bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle anketin orijinal hali korunmuştur.

Çizelge 5.17 : Ölçeklerin güvenilirlikleri.

Ölçekler	Cronbach’s Alpha
Maliyet Liderliği	0,742
Farklılaştırma	0,853
Odaklanma	0,781
Maliyet	0,822
Kalite	0,714
Esneklik	0,82
Teslimat	0,754
İnovasyon	0,789
Finansal Olmayan Performans	0,715
Finansal Performans	0,75

5.6.4 Ana bileşen analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analiziyle araştırmacı elinde bulunan değişkenler setini daha az sayıda yeniden oluşturulmuş değişkenler cinsinden ifade etme ve anlama imkanına sahip olacaktır. Etkin bir faktör analizinin toplam veri setini en iyi temsil edebilen ancak mümkün olduğunca az sayıda faktörden oluşan bir çözüm olması arzu edilen bir özelliktir.

Faktör analizi kapsamında, örneklemeden elde edilen verilerin yeterliliğinin belirlenebilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve varimax dönüştürülmesi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 1'e ne kadar yakınsa, veri setinin faktör analizi için o kadar anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu değer 0,45'in altında ise veri setinin kabul edilebilirliği azalmaktadır.

Maliyet liderliğine ile ilgili sorulara uygulanan faktör analizi çizelge 5.18'de verilmiştir. Maliyet liderliğini yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu tek faktör ölçeği %46,067 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0,45'den büyük (0,774) ve Bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.18 : Maliyet liderliği ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
Ürünlerin rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunulması.	,513
Ölçek ekonomisi	,700
İşletme kaynaklarının ve kapasitesinin maksimum ölçüde kullanılması.	,696
Tüm işletme birimlerinde maliyetlerimizi azaltmak .	,721
Katı maliyet kontrol politikası.	,765
Hammadde tedarikinde ve dağıtım sistemi seçiminde maliyet unsuru.	,648

Farklılaştırma sorularının faktör analizi çizelge 5.19'da verilmiştir. Farklılaştırma sorularını yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu tek faktör ölçeği %46,685 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0,45'den büyük (0,860) ve Bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.19 : Farklılaştırma ölçeği faktör analizi

	Faktör
	1
Yeni ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi.	,550
Güçlü bir marka imajı	,742
Rakiplere göre fark yaratacak ürünlerin üretilmesi.	,610
Son teknoloji ve özelliklerin ürünlerde birleştirilmesi.	,702
Pazarlama tekniklerinde yenilikler yapılması.	,701
Yeni iş/pazar fırsatlarının araştırılması, büyüme fırsatlarından yararlanılması.	,703
Ürünlerin reklam ve tanıtımı.	,706
Mevcut ürünlerin geliştirilmesi	,718
Satış ekibinin güçlendirilmesi (satış gücü)	,695

Odaklanma sorularının faktör analizi sonuçları çizelge 5.20’de verilmiştir. Odaklanmayı yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu faktör odaklanma stratejisini %52 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0.45’den büyük (0,776) ve bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.20 : Odaklanma ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
Pazara az sayıda ürünün sunulması	,732
Pazarın sadece küçük bir bölümündeki müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesi	,742
Sadece belirli coğrafi bölgelerde hizmet verme.	,834
Sadece müşteriye özel ürünler üretme.	,666
Kar getirmeyen müşterilerle çalışmama.	,615

Üretim stratejisinin maliyet bileşeninin faktör analizi sonuçları çizelge 5.21’de verilmiştir. Buna göre maliyeti yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu faktör ölçeği %48,94 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0.45’den büyük (0,776) ve bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.21 : Maliyet ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
Üretim maliyetlerinin azaltılması	,785
Üretim kapasite kullanım oranını artırma	,724
Düşük stok seviyelerinde çalışmak	,762
Üretim kaynaklarının verimli kullanılması	,681
İşgücü maliyetlerini düşürerek üretim maliyetlerini düşürme	,689
Malzeme maliyetlerini düşürerek üretim maliyetlerini düşürme	,634
Genel giderleri düşürerek, üretim maliyetlerini düşürme .	,603

Üretim stratejisinin kalite bileşeninin faktör analizi sonuçları çizelge 5.22’de verilmiştir. Buna göre üretim stratejisinin kalite bileşenini yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu faktör ölçeği %50,697 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0.45’den büyük (0,767) ve bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.22 : Kalite ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
Uygunluk kalitesi (Düşük kusurlu üretim)	,516
Ürün dayanıklılığı	,816
Ürün güvenilirliği	,824
Ürün Performans Kalitesi	,749
Algılanan kalite (Müşterilere göre ürün kalitesi)	,603

Üretim stratejisinin esneklik ölçeğinin faktör analizi çizelge 5.23’te verilmiştir. Esneklik ölçeğini yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu faktör ölçeği %49.085 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0.45’den büyük (0,792) ve bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.23 : Esneklik ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
Çeşitli üretim miktarlarını ekonomik olarak üretebilme (Değişik üretim hacimlerinde çalışabilme)	,384
Hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirme	,671
Çok sayıda değişik özelliğe sahip geniş ürün yelpazesi	,704
Ürün tasarımında yapılan hızlı değişiklikler	,787
Müşteriye özel ürün üretme	,699
Ürün karması esnekliği (geniş bir ürün dizisini ekonomik olarak üretebilme yeteneği)	,828
Var olan ürünler üzerinde değişiklik yapabilme	,741

Üretim stratejisinin teslimat bileşenine uygulanan faktör analizi çizelge 5.24'te gösterilmiştir. Üretim stratejisinin teslimat bileşenini yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu faktör ölçeği %50,980 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0.45'ten büyük (0,705) ve bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.24 : Teslimat ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
Söz verilen zamanda, miktarda, kalitede teslimat	,760
Hızlı teslimat	,834
Hammadde alımından teslimata kadar geçen zamanın düşürülmesi	,737
Tedarikçilerle ve müşterilerle kurulan etkin bilgi sistemleri	,624
Tam zamanında üretim sistemi	,586

Üretim stratejisinin inovasyon bileşenine uygulanan faktör analizi çizelge 5.25'te gösterilmiştir. İnovasyon bileşenini yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu tek faktör ölçeği %50,505 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0.45'den büyük (0,823) ve bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.25 : İnovasyon ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
İşletme içinde tüm çalışanların bilgiye ulaşabilirliği	,479
İnovasyonun ve yaratıcılığın desteklenmesi	,686
Ürünlerimiz üstünde sık sık yenilik yapılması.	,643
Üretim sürecinin sıkı sık gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi	,828
Ürün tasarımında önemli değişiklikler yapılması	,760
Yeni iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi	,809

Performans değişkeninin finansal olmayan performans alt değişkenine ilişkin faktör analizi çizelge 5.26’da verilmiştir. Finansal olmayan performans ölçeğini yansıtan tek faktör bulunmuştur. Bu faktör ölçeği %62,747 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0.45’den büyük (0,585) ve bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.26 : Finansal olmayan performans ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
Pazar payı	,649
Müşteri tatmini	,827
Çalışan tatmini	,882

Performans değişkeninin finansal performans alt değişkenine ilişkin faktör analizi çizelge 5.27’de verilmiştir. Bu faktör ölçeği %53,139 oranında açıklamaktadır. KMO değeri 0.45’den büyük (0,710) ve bartlett testi anlamlı olduğu için veriler faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Çizelge 5.27 : Finansal performans ölçeği faktör analizi.

	Faktör
	1
Satışların artışı	,799
Karlılık (net kar/net satışlar)	,720
Özkaynak karlılığı (net kar/özkaynaklar	,673
Aktif karlılığı (net kar / toplam varlıklar	,718

Özetleyecek olursak, faktör analizi sonucunda rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performansı yansıtan toplam 10 faktör bulunmuştur. Bu 10 faktöre ek olarak, Acquaaah ve Ardekani (2008) ve Ortaga diğ. (2010)'nin çalışmalarından hareketle, karma stratejiyi yansıtmaları için her işletmenin maliyet liderliği ve farklılaştırmaya verdiği cevapların ortalaması alınarak hayali bir değişken yaratılmıştır. Bu değişkenin yaratılmasındaki amaç işletmelerin karma stratejiyi ne derece izlediklerini belirlemektir. Karma strateji adı verdiğimiz hayali değişken dahil, bulduğumuz 11 faktör çizelge 5.28'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.28: Faktörler.

ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	FAKTÖRLER
REKABET STRATEJİSİ	Maliyet Liderliği
	Farklılaştırma
	Odaklanma
	Karma
ÜRETİM STRATEJİSİ	Üretim-maliyet
	Üretim-kalite
	Üretim-esneklik
	Üretim-teslimat
	Üretim-inovasyon
PERFORMANS	Finansal olmayan performans
	Finansal performans

5.6.5 Korelasyon analizi

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti saptanır. Bu çalışmada Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Korelasyon katsayısının + olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğuna işaret eder. Birinin aldığı değer artarken diğeri de buna bağlı olarak artış göstermektedir. Aynı zamanda değişkenlerden birinin aldığı değer azaldığı zaman diğeri de buna bağlı olarak azalma göstermektedir. Buna karşılık korelasyon katsayısının - olması değişkenler arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermekte, bir değişken hangi oranda artarsa, diğer değişkenin de aynı oranda azaldığı anlamına gelmektedir. Bazı durumlarda hesaplanan korelasyon katsayısının belirli bir büyüklüğe sahip olması ya da sıfırdan farklı bir değer alması değişkenler arasında anlamlı bir ilişki

olduğunu göstermez. SPSS programı ile yapılan basit korelasyon analizinde, hesaplanan korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirli bir anlamlılık düzeyinde (0,01 ve 0,05) test edilmektedir. Çizelge 5.29’da SPSS’de yapılan korelasyon analizinin sonuçları verilmiş ve aralarında 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki olan sonuçların yanına sonuçların yanına “***”, 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki olan sonuçların yanına da “*” konmuştur.

Çizelge 5.29 : Korelasyon matrisi.

	Maliyetlid.	Fark.	Karma	Odak.	Maliyet	Kalite	Esnek.	Teslim.	İnov.	Finansal olm. perf.	Fin. perf.
Maliyetlid.	1										
Fark.	,530**	1									
Karma	,878**	,854**	1								
Odak.	,407**	,253**	,378**	1							
Maliyet	,577**	,595**	,660**	,322**	1						
Kalite	,289**	,482**	,418**	,180*	,542**	1					
Esnek.	,398**	,361**	,423**	,244**	,339**	,299**	1				
Teslim.	,387**	,385**	,423**	,158	,371**	,402**	,341**	1			
İnov.	,362**	,424**	,438**	,171*	,269**	,283**	,580**	,433**	1		
Finansal olmayan perf.	,253**	,265**	,278**	,090	,247**	,284**	,291**	,314**	,336**	1	
Fin.perf.	,225**	,212*	,231**	,059	,179*	,190*	,221**	,313**	,364**	,755**	1

Korelasyon tablosuna göre aşağıdaki çıkarımları yapabiliriz:

Rekabet stratejileriyle firma performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki söz konusudur. Yalnız odaklanma rekabet stratejisiyle firma performansı arasında bir ilişki gözlenememiştir. Ayrıca maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma stratejilerin finansal olmayan performans ile arasında pozitif orta düzey ilişkiler varken, aynı stratejilerin finansal performans ile arasında daha zayıf ilişkiler bulunmuştur.

Üretim stratejisi boyutları ile firma performansı arasında orta düzey ilişkiler gözlemlenmiştir. Firma performansı alt değişkenlerinden finansal olmayan performansın tüm üretim stratejisi boyutları arasında pozitif orta düzey ilişkiler hakimdir. Fakat finansal performansın, üretim stratejilerinden maliyet ve kalite ile arasında zayıf pozitif yönlü, esneklik, teslimat ve inovasyon ile orta düzey pozitif

yönlü ilişkiler bulunmuştur. Burada göze çarpan en önemli unsur, diğer üretim stratejilerine kıyasla inovasyonun firma performansı ile arasında daha güçlü pozitif ilişkiye sahip olmasıdır.

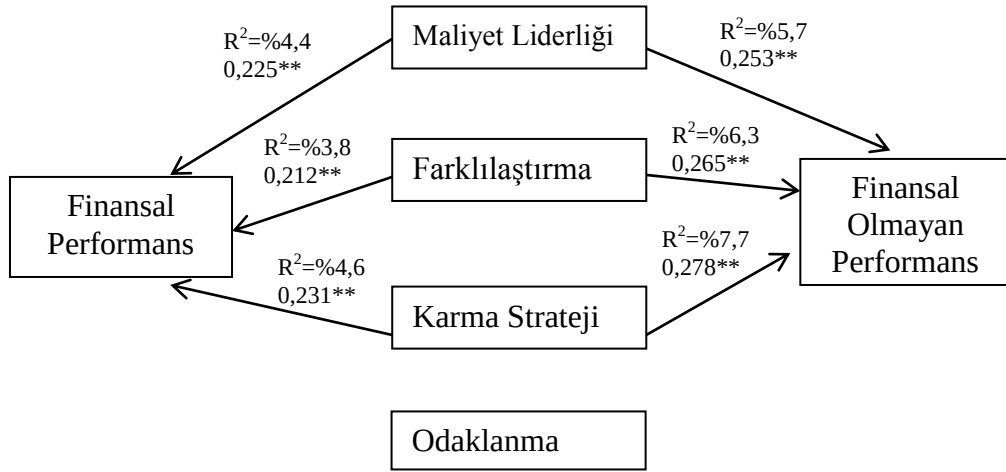
Rekabet stratejisi ile üretim stratejisi boyutları arasında pozitif yönlü orta düzey ilişkiler gözlemlenmiştir. Maliyet liderliğinin, üretim stratejisi boyutlarından maliyet ve esneklik ile, farklılaştırmanın maliyet, kalite ve inovasyon ile, karma stratejinin tüm üretim stratejisi boyutlarıyla, odaklanmanın ise maliyet ile en yüksek korelasyonlara sahip olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisinin üretim stratejileriyle en zayıf ilişkiye sahip olduğunu, karma stratejinin ise diğer rekabet stratejilerine kıyasla, üretim stratejileriyle arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

5.6.6 Hipotez testleri

5.6.6.1 Rekabet stratejisi – performans ilişkisi

Literatürde rekabet stratejisi ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların hemen hepsi rekabet stratejisinin performansı artırdığını savunmaktadır.

Her bir rekabet stratejisinin performansı etkileyip etkilemediğini anlamak için regresyon analizi kullanılabilir. Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır. Tek değişkenli regresyon analiziyle bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişki belirlenebilir. Çalışmamız doğrultusunda performans bağımlı değişken, rekabet stratejileri bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Performans ile her bir rekabet stratejisi ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizinin sonucunda hangi rekabet stratejilerinin performansı etkilediği şekil 5.2’de gösterilmiştir.



Şekil 5.2 : Rekabet stratejileri – performans ilişkisi. (**p<0,01)

Şekil 5.2'ye göre maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma rekabet stratejilerinin finansal olmayan performansı olumlu etkilediğini söyleyebiliriz. Fakat bu üç strateji ile finansal performans arasında daha zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma rekabet stratejilerinin çalışan tatmini, müşteri tatmini ve pazar payını daha olumlu etkilediğini, karlılık oranları ve satışların artışına olan etkisinin daha az olduğu söyleyebiliriz. Korelasyon analizinde finansal olmayan performans ve finansal performans arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,755$) olduğu görülmüştür. Yani finansal olmayan performans ve finansal performans birlikte artıp azalmaktadır. Rekabet stratejileri finansal performansı finansal olmayan performans aracılığıyla etkileyebilir. Literatürde finansal olmayan performansın finansal performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu savunan çalışmalar vardır. (Jacob ve diğ., 2004; Raju ve Lonial, 2002).

Maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma rekabet stratejilerinin finansal ve finansal olmayan performansı olumlu etkilediği sonucu bulunmasına rağmen, R^2 değerlerinin yüksek olmaması bu etkinin çok da güçlü olmadığını göstermektedir. R^2 değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişken tarafından açıklandığı göstermektedir. Buna göre finansal olmayan performanstaki değişimi, maliyet liderliği stratejisi %5,7, farklılaştırma stratejisi %6,3, karma strateji %7,7 oranında açıklamaktadır. Finansal performanstaki değişimi ise maliyet liderliği %4,4, farklılaştırma %3,8, karma strateji %4,6 oranında açıklamaktadır. Bu oranlara bakarak rekabet stratejisinin performanstaki değişimi açıklamakta yetersiz kaldığını söyleyebiliriz.

Regresyon analizi sonucunda odaklanma stratejisinin finansal ve finansal olmayan performansı artırmadığı görülmüştür. Literatürde yapılan çalışmalarda genellikle maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma stratejilerin firma performansına etkisi araştırılmış, odaklanma stratejisi ihmal edilmiştir. Fakat Yamin ve diğ. (1999) yaptıkları çalışmada 110 işletmeden odaklanma stratejisini izleyen 9 işletme belirlemişler ve bu stratejiyi izleyen işletmelerin, maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma strateji izleyen işletmelerden daha düşük performans gösterdiğini bulmuşlardır.

Yapılan regresyon analizi sonucu “**H₁**: Rekabet stratejisi uygulamak firma performansını pozitif yönde etkiler.” hipotezi için maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma stratejide anlamlılık değeri $p = 0,000 < 0,01$ olduğu için, 0,01 anlamlılık düzeyinde rekabet stratejiyle performans arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde genel olarak rekabet stratejilerinin performansı artırdığı konusunda bir görüş birliği varken, hangi rekabet stratejilerinin performansı daha olumlu etkilediği konusunda bir görüş birliği yoktur. Şekil 5.2’de gösterilen regresyon analizinde karma stratejinin diğer rekabet stratejilerine kıyasla performansı daha olumlu etkilediğini söyleyebiliriz. Fakat bu tek başına yeterli değildir.

Hambrick (1983), Dess ve Davis (1984), Kim ve Lim (1988), Wright (1990), Kim (2004) çalışmalarında kümeleme analizi yaparak rekabet stratejisi gruplarını belirlemişlerdir. Çalışmamızda, stratejik grupların belirlenmesi amacıyla firmaların maliyet liderliği ve farklılaştırma sorularına verdikleri cevaplara göre kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi, gruplanmamış verileri benzerliklerine göre gruplandırarak araştırmacıya özetleyici bilgiler sunmaktadır. Kümeleme analizinin sonuçları çizelge 5.30’da verilmiştir.

Çizelge 5.30 : Bağımsız iki örnek t-testi sonuçları.

		Firma Sayısı	Maliyet liderliği		Farklılaştırma	
			Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Kümeler	1	10	4,4133	,68756	4,7333	,69131
	2	38	5,7474	,46315	5,3918	,58666
	3	38	5,5640	,38838	6,4223	,33009
	4	54	6,7296	,20766	6,6584	,32865

Kümeleme analizi sonucunda dört grup bulunmuştur. Birinci grup, maliyet liderliği ve farklılaştırmada düşük ortalamalara sahip olan arada sıkışıp kalmadır. Porter (1980), Kim ve Lim (1988), Huang (2001), Powers ve Hahn (2004) çalışmalarında arada sıkışıp kalma (stuck in the middle) stratejik grubunu gözlemlemişlerdir. İkinci grup maliyet liderliği, üçüncü grup farklılaştırma, dördüncü grup ise maliyet liderliği ve farklılaştırmada yüksek ortalamalara sahip karma stratejidir.

Kümeleme analizi sonucu bulunan dört rekabet stratejisi grubu arasında finansal ve finansal olmayan performans bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü ANOVA en basit varyans analizidir. Bu analizde iki değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellik gösteren bağımsız değişken ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişkendir. Tek yönlü ANOVA, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. Post Hoc testi varyans analizi sonucunda gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz açısından oldukça önemlidir. Çalışmamızda post-hoc testi olarak, grupların örnek sayıları birbirine eşit olmadığından, scheffe testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonuçları çizelge 5.31’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.31 : Strateji gruplarının performanslarının karşılaştırılması.

Performans Değişkenleri	Strateji Grubu 1	Strateji Grubu 2	Ortalama Fark	Anlamlılık
Finansal olmayan performans	Karma	Arada sıkışıp kalmak	1,04174829*	,021
		Maliyet Liderliği	,64782360*	,019
		Farklılaştırma	,37075083	,345
Finansal performans	Karma	Arada sıkışıp kalmak	,96536639*	,042
		Maliyet Liderliği	,56986787	,056
		Farklılaştırma	,26818884	,634

Tek yönlü varyans analizine göre, anlamlılık değerlerine bakıldığında karma stratejinin maliyet liderliğine ($p=0,019$) ve arada sıkışıp ($p=0,021$) kalmaya göre daha iyi finansal olmayan performans sonuçları verdiğini söyleyebiliriz. Fakat karma strateji farklılaştırmadan daha iyi finansal olmayan performans ortalamalarına sahip olmasına rağmen, anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu için (0,345) karma strateji finansal olmayan performansı farklılaştırmadan daha iyi etkiler diyemeyiz. Çizelge 5.32’de her bir rekabet stratejisinin finansal olmayan performans göstergelerindeki

ortalamaları verilmiştir. Buna göre karma strateji her üç finansal olmayan performans göstergesinde de en yüksek ortalamaya sahiptir.

Çizelge 5.32 : Grupların finansal olmayan performans göstergeleri ortalamaları.

	Grup	Ortalama
Pazar Payı	Karma strateji	5,94
	Farklılaştırma	5,61
	Maliyet liderliği	5,55
	Arada sıkışıp kalma	5,30
Müşteri tatmini	Karma strateji	6,53
	Farklılaştırma	6,24
	Maliyet liderliği	5,92
	Arada sıkışıp kalma	5,50
Çalışan tatmini	Karma strateji	6,06
	Farklılaştırma	5,74
	Maliyet liderliği	5,47
	Arada sıkışıp kalma	5,20

Varyans analizi sonucu karma stratejinin sadece arada sıkışıp kalmadan daha yüksek finansal performansa sahip olduğu bulunmuştur ($p=0,042$). Karma strateji, farklılaştırmadan daha yüksek finansal performans ortalamalarına sahip olmasına rağmen, anlamlılık 0,05’den büyük olduğu için ($p=0,634$) karma strateji farklılaştırmadan daha yüksek finansal performansa sahip diyemeyiz. Karma strateji ve maliyet liderliğinin finansal performans ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur ($p=0,056$). Fakat bu değerin 0,05’e çok yakın olması aralarında 0,10 düzeyinde bir fark olduğunu göstermektedir. Çizelge 5.33’te rekabet stratejisi gruplarının finansal performans göstergelerindeki ortalamaları verilmiştir. Buna göre, karma strateji satışların artışı, karlılık, özkaynak karlılığı göstergelerinde en yüksek performans ortalamalarına sahiptir. Yalnız aktif karlılığında farklılaştırmanın gerisinde kalmıştır.

Çizelge 5.33: Grupların finansal performans göstergeleri ortalamaları.

	Grup	Ortalama
Satışların artışı	Karma strateji	6,41
	Farklılaştırma	5,92
	Maliyet liderliği	5,51
	Arada sıkışıp kalma	5,30
Karlılık	Karma strateji	5,85
	Farklılaştırma	5,37
	Maliyet liderliği	5,26
	Arada sıkışıp kalma	4,70
Özkaynak karlılığı	Karma strateji	5,92
	Farklılaştırma	5,89
	Maliyet liderliği	5,57
	Arada sıkışıp kalma	5,50
Aktif karlılığı	Karma strateji	5,54
	Farklılaştırma	5,68
	Maliyet liderliği	5,50
	Arada sıkışıp kalma	5

Literatürde rekabet stratejisinin performansa etkisini araştıran yaklaşık 66 çalışma incelenmiştir. Bu çalışmaların %50’den fazlası karma stratejinin performansı diğer stratejilerden daha olumlu etkilediği yönündedir. (Acquaah ve Ardekani, 2008; Ortega ve diğ., 2009; Parnell ve diğ., 2011; Leitner ve Guldenberg, 2009; Kim ve diğ., 2004; Spanos ve diğ., 2004). Çalışmamızda da karma stratejinin işletme performansını, maliyet liderliğinden daha iyi etkilediği sonucu bulunmuştur. Fakat farklılaştırma ile karma strateji arasında anlamlı bir performans farkı gözlenememiştir.

Yapılan istatistiksel testler sonucunda “**H_{1a}**: Karma stratejiyi izleyen işletmeler, tek strateji izleyen işletmelerden daha iyi performans gösterir.” hipotezi karma strateji ve maliyet liderliği arasında finansal olmayan performans bakımından anlamlı bir fark olduğu ve karma strateji diğer rekabet stratejilerden daha yüksek performans ortalamalarına sahip olduğu için kısmen kabul edilmiştir.

5.6.6.2 Rekabet stratejisi – üretim stratejisi – performans ilişkisi

Rekabet stratejisi – performans ilişkisi, literatürde çok ilgi gören konulardan biri olmasına rağmen, rekabet stratejisi, üretim stratejisi, performans arasındaki ilişkilere değinen çalışmalar oldukça az sayıdadır. Literatürde genellikle rekabet stratejisinin performansa doğrudan ilişkisi araştırılmış, rekabet stratejisinin üretim stratejisine ve üretim stratejisinin performansa etkileri ihmal edilmiştir. İlk defa Skinner (1969)

Üretim stratejisinin önemine değinmiştir. Bu tarihten sonra yapılan çalışmalarda birbiriyle uyumlu rekabet stratejisi ve üretim stratejisi geliştirilmesinin önemi üzerinde durulmuştur (Banks ve Wheelwright, 1979; Cleveland, 1986; Hill, 1989). Üretim stratejilerinin artan öneminden hareketle, bu çalışmada her rekabet stratejisi için üretim stratejisi ve performansı nasıl etkilediklerine dair bir model oluşturulmuştur.

Rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans arasındaki ilişkileri açıklayan modelin ortaya konması için bir dizi regresyon analizinden yararlanılmıştır (Gyampah ve Acquaaah, 2008). İlk aşamada, ele alınan rekabet stratejisi bağımsız değişken, üretim stratejisinin her bir boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmış ve söz konusu rekabet stratejisinin üretim stratejisi boyutlarına etkisi belirlenmiştir. İkinci aşamada üretim stratejilerinin tüm boyutları ve söz konusu rekabet stratejisi bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak ele alınmış, firma performansını hangi unsurların doğrudan etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu işlemler her dört rekabet stratejisi için ayrı ayrı yapılmış ve dört model elde edilmiştir.

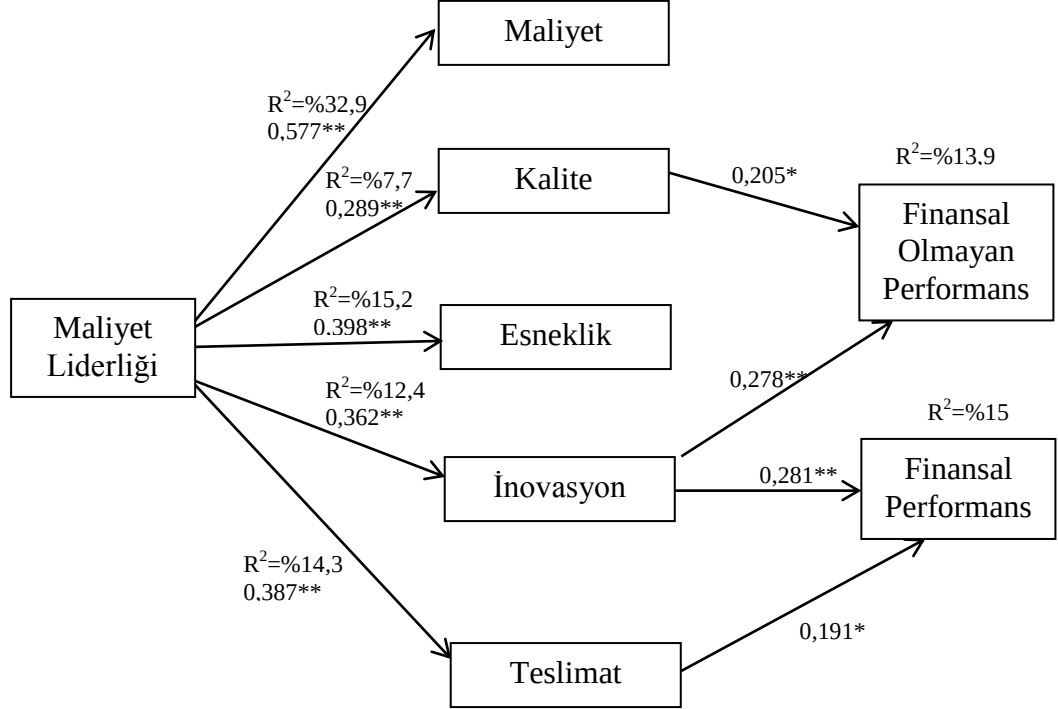
Modeller belirlenirken yapılan regresyon analizlerinde değişken ekleme ve eleme metodu (stepwise selection) kullanılmıştır. Ekleme metodunda her değişken modele sırayla eklenir ve model değerlendirilir. Eklenen değişken modele katkı sağlıyorsa, modelde bu değişken kalır. Ancak modeldeki diğer değişkenlerin tümü, modele katkı yapıp yapmadıklarını değerlendirmek için yeniden test edilir. Eğer önemli derecede katkı sağlamıyorlarsa modelden çıkarılır. Böylece en az sayıda değişken yardımıyla model açıklanmış olur.

a) Maliyet liderliği modeli

Maliyet liderliği, üretim stratejileri ve performans değişkenlerini içeren model şekil 5.3'te gösterilmiştir.

Maliyet liderliği uygulayan firmaların üretim fonksiyonlarında maliyetleri azaltıcı önlemler alması beklenir. Çalışmamızda da bu yönde sonuçlar elde edilmiştir. Analizler sonucu bulunan modele göre, maliyet liderliğinin üretim stratejisi boyutlarından en fazla maliyeti etkilediğini söyleyebiliriz. Maliyet liderliği maliyetteki değişimi %32,9 oranında açıklamaktadır. Literatürde de benzer yönde çalışmalar mevcuttur. Oltra ve Flor (2010), maliyet liderlerinin üretimde dağıtımda

tedarikte maliyetleri azaltması gerektiğini söylemişlerdir. Benito ve Gonzalez (2010), Gyampah ve Acquaah (2008) ve Ward ve Duray (2000) çalışmalarında maliyet liderliği ile maliyet arasında pozitif ilişki olduğunu savunmuşlardır.



Şekil 5.3 : Maliyet liderliği modeli (p<0,01, *p<0,05).**

Maliyet liderliğini izleyen işletmeler üretim stratejisi boyutlarından en az kaliteye önem verdikleri görülmektedir. Maliyet liderliği, kalitedeki değişimi yalnız % 7,7 oranında açıklamaktadır. Bu, maliyet liderliği ve kalite arasında zayıf bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Buna rağmen modele göre, maliyet liderliğinin, üretim stratejileri içinde yer alan kaliteyi etkilediğini söyleyebiliriz. Literatürde sınırlı sayıda olsa da maliyet liderliğinin kaliteyi etkilediğini savunan çalışmalar mevcuttur. Segev (1989) kalitenin maliyet liderliğinde önemli bir unsur olduğunu savunmuştur. Belohlav (1993) yüksek kalitenin, maliyet liderliği stratejisinin izlenmesini mümkün kıldığını belirtmiştir. Chang ve diğ. (2003) düşük maliyet stratejisi izleyen işletmelerin yüksek rekabet ortamıyla karşılaştığını, bu rekabetle baş edebilmek için uygunluk kalitesini ve ürün güvenilirliklerini artırmaları gerektiğini söylemişlerdir.

Maliyet liderliği ile üretim stratejilerinden esneklik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Maliyet liderliği esneklikteki değişimi % 15,2 oranında açıklamaktadır. Bu oran, maliyet liderliğinin maliyete olan etkisinin büyüklüğü kadar olmasa da, anlamlı sayılabilecek bir orandır. Maliyet liderliğinin, maliyetten sonra önem verdiği

ikinci üretim stratejisi boyutudur. Özellikle üretim işletmelerinin üretim hacmi konusunda esnek olmaları, onları rekabette bir adım öne çıkaracaktır. Benzer şekilde Gyampah ve Acquaah (2008) çalışmalarında maliyet liderliği ve esneklik arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Araştırmamızda, maliyet liderliği ile teslimat arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Maliyet liderliği teslimattaki değişimi %14,3 oranında açıklamaktadır. Gyampah ve Acquaah (2008) maliyet liderliği izleyen işletmelerin teslimata önem verdiklerini belirtmişlerdir. Oltra ve Flor (2008) maliyet liderlerinin teslimat konusunda yenilikler yaparak verimliliklerini artırabileceklerini söylemişlerdir.

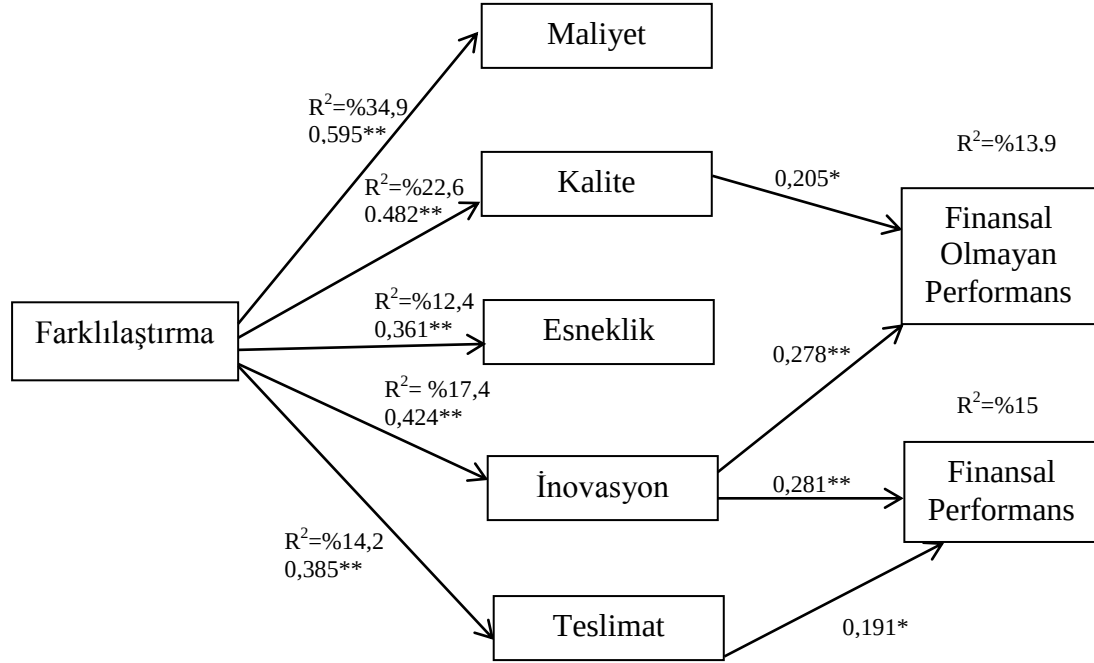
Maliyet liderliği ile üretim stratejileri boyutlarından olan inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Maliyet liderliği inovasyondaki değişimi % 12,4 oranında açıklamaktadır. Maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin kaliteden sonra en az önem verdiği ikinci üretim stratejisi boyutudur. Genellikle maliyet liderliği izleyen firmaların inovasyon yapması beklenmez. Fakat literatürde düşük maliyet stratejisi izleyen firmaların da organizasyonel inovasyon ve süreç inovasyonu yaptığı yönünde görüşler vardır (Yamin ve diğ., 1997).

Sonuç olarak maliyet liderliği izleyen firmaların başta maliyet ve esneklik olmak üzere tüm üretim stratejilerine önem verdikleri bulunmuştur. Fakat maliyet liderleri ancak inovasyon ve kaliteyle finansal olmayan performanslarını, inovasyon ve teslimatla finansal performanslarını artırabilmektedirler. Kalite ve inovasyon, maliyet liderlerinin en az önem verdikleri üretim stratejisi boyutları olduğundan, bu işletmeler diğer rekabet stratejilerini izleyen işletmelere nazaran daha düşük performans gösterebilirler. Ayrıca maliyet liderliği ile performans arasında doğrudan bir ilişki de gözlemlenmemiştir. Maliyet liderliğinin en fazla önem verdiği maliyet üretim boyutu ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde Gyampah ve Acquaah (2008), Ward ve Duray (2000) maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin üretimde maliyete önem vererek performanslarını artırmayacaklarını ileri sürmüşlerdir.

Yapılan regresyon analizleri sonucu “**H₃**: Maliyet liderliği stratejisi üretim stratejisini pozitif yönde etkiler.” ve **H_{3a}**: Maliyet liderliği stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler.” hipotezleri 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmişlerdir.

b) Farklılaştırma modeli

Farklılaştırma, üretim stratejileri ve performans değişkenlerini içeren model şekil 5.4’de gösterilmiştir.



Şekil 5.4 : Farklılaştırma stratejisi modeli (**p<0,01, *p<0,05).

Farklılaştırma stratejisi rakiplerden daha üstün nitelikli ürünler üretmek yüksek maliyetlere katlanmayı gerektirir. Fakat farklılaştırma stratejisi ile üretim stratejisi boyutlarından maliyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Farklılaştırma stratejisi maliyetteki değişimi %34,9 oranında açıklamaktadır. İlginç olan nokta, farklılaştırma stratejisinin maliyet üzerine etkisi, maliyet liderliğinin üretimde maliyete etkisinden daha yüksek çıkmıştır. Bu da bize farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin en az maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler kadar üretimde maliyetleri düşürmeye önem verdiklerini göstermektedir. Gyampah ve Acquaaah (2008) farklılaştırma stratejisi ile üretimde maliyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu fakat farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin üretim unsurlarından en az maliyete önem verdiğini tespit etmişlerdir. Bu görüşün aksine Ward ve Duray (2000), Benito ve Gonzalez (2010) çalışmalarında farklılaştırma ile maliyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Farklılaştırma stratejisinde yüksek kaliteli ürünler üretmek esastır. Çalışmamızda da bu görüşü destekleyen bulgular elde edilmiştir. Rekabet stratejileri içinde üretimde kalite boyutunu en fazla etkileyen stratejinin farklılaştırma olduğu tespit edilmiştir.

Farklılaştırma stratejisi kalitedeki değişimi %22,6 oranında açıklamaktadır. Literatürde de bu yönde birçok görüş mevcuttur. Porter (1980) kaliteyi farklılaştırmanın vazgeçilmez unsuru olarak tanımlamıştır. Phillips ve diğ. (1983) kalitenin farklılaştırma stratejisinin açıklanmasında en fazla kullanılan kavram olduğunu belirtmişlerdir. Projogo (2007) yaptığı deneysel çalışmada kalitenin sadece farklılaştırma stratejisiyle ilgili olduğu sonucuna varmıştır. Ward ve Duray (2000), Gyampah ve Acquaah (2008) yaptıkları deneysel çalışmalarda, farklılaştırma stratejisinin üretim boyutları arasından en fazla kaliteyi etkilediği sonucuna varmışlardır. Chang ve diğ. (2003) farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin en fazla algılanan kalite ve ürün performansı unsurlarına önem verdikleri sonucuna erişmişlerdir.

Esneklik, günümüzde rekabeti şekillendiren temel unsur haline gelmiştir. Şekil 3.2'teki modele göre farklılaştırma, üretimde esneklik boyutunu etkilemektedir. Farklılaştırma esneklikteki değişimi %12,4 oranında açıklamaktadır. Literatürde bu görüşü destekleyen birçok çalışma mevcuttur. Katayama (1989) ürünlerini farklılaştıran firmaların talep belirsizliğiyle karşılaştıklarını, bu nedenle üretim düzeylerini bu belirsizliğe göre ayarlama yeteneğine, yani üretim hacmi esnekliğine sahip olmaları gerektiğini söylemiştir. Buna ek olarak Ward ve Duray (2000), Benito ve Gonzalez (2010), Gyampah ve Acquaah (2008) benzer modelden hareketle yaptıkları çalışmalarda esneklik ile farklılaştırma arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. En önemli stratejik yönetim düşünürlerinden olan Porter, müşteri ihtiyaçlarına hemen yanıt verebilecek esnek üretim sistemlerinin farklılaştırmayla ilgili olduğunu söylemiştir. Kotha ve Orne (1989) farklılaştırma izleyen firmaların ürün esnekliğine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Modelden hareketle farklılaştırma ile teslimat arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Farklılaştırma stratejisi teslimattaki değişimi %14,2 oranında açıklamaktadır. Bu oran, farklılaştırma stratejisi izleyen firmaların müşteri ihtiyaçlarını hızlı ve güvenilir şekilde karşılamak amacıyla hareket ettiğini söylemek için yeterlidir. Ward ve Duray (2000) çalışmalarında benzer yönde sonuçlar elde etmiştir. Gyampah ve Acquaah (2008) ise teslimat ile farklılaştırma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu fakat bu ilişkinin maliyet liderliği – teslimat ilişkisi kadar güçlü olmadığını tespit etmişlerdir.

İnovasyon ve farklılaştırma birbirinden ayrı düşünölemeyecek iki kavramdır. Ürün ve süreçte yapılan inovasyon farklılaştırma stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Çalışmamızda da farklılaştırmanın üretimde inovasyonu etkilediği bulunmuştur. Farklılaştırma inovasyondaki değişimin %17,4 oranında açıklamaktadır. Karma stratejiden sonra inovasyonu en çok önemseyen stratejinin farklılaştırma olduğu görölmüştür. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü farklılaştırma uygulayan işletmeler sektörde öncü olmak ister, bu nedenle inovasyon çalışmalarına büyük önem verirler.

Sonuç olarak ortaya konulan farklılaştırma modeline göre, farklılaştırma stratejisinin başta maliyet, kalite ve inovasyon olmak üzere tüm üretim stratejisi boyutlarını etkilediğini söyleyebiliriz. Bu modelde en fazla dikkat çeken nokta ise farklılaştırma ile maliyet arasındaki yüksek ilişkinin bulunmasıdır. Buna ek olarak farklılaştırma ile performans arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca farklılaştırma stratejisi izleyen firmaların ancak kalite ve inovasyona önem vererek, finansal olmayan, teslimat ve inovasyon ile de finansal performanslarını artıracabilecekleri tespit edilmiştir. Farklılaştırmanın kalite ve inovasyonla olan ilişkisinin yüksek olduğu göz önüne alınırsa, farklılaştırma stratejisi izleyenlerin yüksek performansa erişmeleri maliyet liderlerine göre daha kolaydır. Ward ve Duray (2000), Gyampah ve Acquaaah (2008) çalışmalarında, farklılaştırma izleyen işletmelerin üretim stratejisi boyutlarından kalite yoluyla performansı etkilediği yönünde sonuçlar elde etmişlerdir.

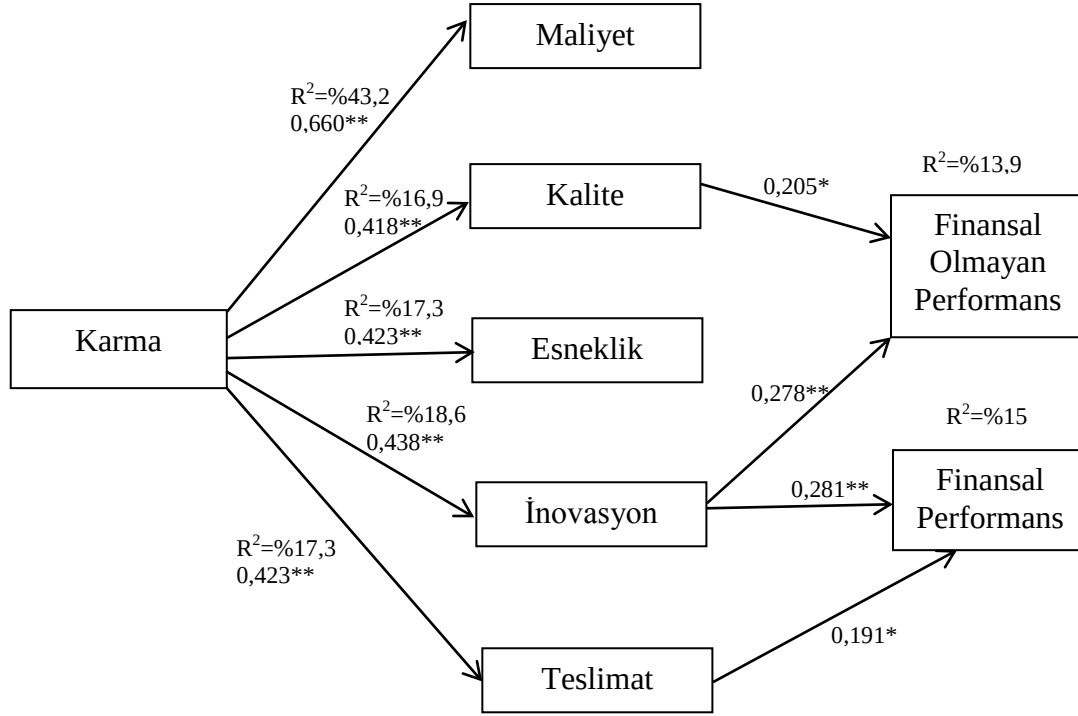
Yapılan regresyon analizleri sonucu “**H₄** : Farklılaştırma stratejisi üretim stratejisini pozitif yönde etkiler.” ve **H_{4a}** : Farklılaştırma stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler.” hipotezleri 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmişlerdir.

c) Karma strateji modeli

Karma strateji, üretim stratejisi ve performans değişkenlerini içeren model şekil 5.5’de gösterilmiştir.

Karma strateji, daha önce belirtildiği üzere farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin birlikte uygulanmasıdır. Literatürde karma stratejinin ölçölmesi ile ilgili herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bir işletmenin karma stratejiyi ne derece uyguladığını belirlemek için farklılaştırma ve maliyet liderliği sorularına verilen cevaplardan yararlanılmıştır. Karma stratejiyi ölçmek için her

işletmenin, farklılaştırma ve maliyet liderliği sorularına verdiği cevapların ortalaması alınmıştır ve karma strateji adlı değişkene bu ortalamalar atanmıştır. Bu değişkenin değeri 7'ye yaklaştıkça karma stratejiye olan eğilimin arttığı, 7'den uzaklaştıkça azaldığı kabul edilmiştir.



Şekil 5.5 : Karma strateji modeli (**p<0,01, *p<0,05).

Karma strateji ile maliyet arasında çok yüksek ilişki bulunmuştur. Karma strateji izleyen firmalar, farklılaştırma stratejisi izleyen firmaların önüne geçebilmeleri için kaliteyi arttırmanın yanında maliyete de önem vermeleri gerekir. Bu firmalar, ancak kaliteli bir ürünü uygun fiyata pazara sürerlerse öncü firmalarla rekabet edebilirler. Uygun fiyat için de maliyeti düşürmekle ilgili önlemler almaları gerekir. Çalışmamızda karma stratejinin üretim stratejisi unsurlarından en fazla maliyeti etkilediği bulunmuştur. Karma strateji maliyetteki değişimi % 43,2 oranında açıklamaktadır. Rhee ve Mehra (2006), karma stratejiyle aynı özelliklere sahip olan analizci stratejinin en fazla önem verdiği unsurun maliyet olduğunu belirtmişlerdir.

Karma stratejide maliyetin yanısıra kaliteye de önem vermek esastır. Kurulan modele göre karma stratejinin üretimde kaliteyi etkilediği sonucu bulunmuştur. Yalnız bu etki farklılaştırmanın kaliteye olan etkisinden daha düşüktür. Karma strateji, kalitedeki değişimin % 16,9'unu açıklamaktadır.

Rekabet stratejilerinden, teslimata en fazla önem veren stratejinin karma strateji olduğu tespit edilmiştir. Teslimatın hızlı ve güvenilir bir şekilde yapılması karma strateji izleyen firmaların rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Karma stratejinin teslimattaki değişimi %17,3 oranında açıkladığı bulunmuştur.

Esneklik 70’li yıllarda sadece kriz dönemlerinde tepki verebilme kabiliyeti olarak görülmekteydi. Fakat günümüzde, esneklik stratejik bir güç haline gelmiştir. Farklılaştırma stratejisinde yüksek kaliteli ürünler üretilirken, karma strateji bu yüksek kaliteli ürünlerle rekabet edebilmek için üretim hacmini kolaylıkla artırıp azaltabilme, farklı ürünler üreterek müşterileri tatmin edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yani karma strateji izleyenler üretim hacmi esnekliği ve ürün esnekliğine konularına önem vermelidirler. Çalışmamızda esneklik ile karma strateji arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Karma strateji esnekliği %17,3 oranında açıklamaktadır. Esnekliğe en fazla önem veren strateji olduğu bulunmuştur.

Karma stratejiyi izleyen işletmeler, öncü davranmak yerine analizci davranmayı tercih ederler. Bu gibi firmalar genellikle öncü firmanın pazara sürdüğü ürünü, sahip olduğu geniş kaynaklar ve güçlü ar-ge departmanı ile müşterinin tercih edeceği bir ürüne dönüştürürler. Yani karma strateji için inovasyon önemli bir kavramdır. Çalışmamızda da inovasyon ile karma strateji arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Karma strateji inovasyondaki değişimi %18,6 oranında açıklamaktadır. Rekabet stratejileri içinde inovasyona en fazla önem veren stratejinin karma strateji olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak karma stratejinin başta maliyet, inovasyon olmak üzere tüm üretim stratejisi boyutlarına önem verdiği tespit edilmiştir. Karma stratejide en fazla dikkat çeken nokta birbirine zıt kavramlar kabul edilen maliyet ve inovasyonun en fazla önem verilen rekabetçi öncelikler olmasıdır. Karma stratejiyi genellikle büyük ölçekli firmalar izler. Bu firmalar sahip oldukları yüksek üretim hacmi, satış-dağıtım-pazarlama yetenekleri sayesinde ürünlerini kısa zamanda geniş müşteri kesimine satabilirler. Böylece maliyetlerini düşürme fırsatına da sahip olurlar.

Karma strateji izleyenlerin kalite ve inovasyon yardımıyla finansal olmayan performanslarını, inovasyon ve teslimat yardımıyla finansal performanslarını artıracabilecekleri modelden anlaşılmaktadır. Üstelik bu üç rekabet önceliği karma stratejide yüksek öneme sahip olduğu için, bu stratejiyi izleyen firmaların yüksek

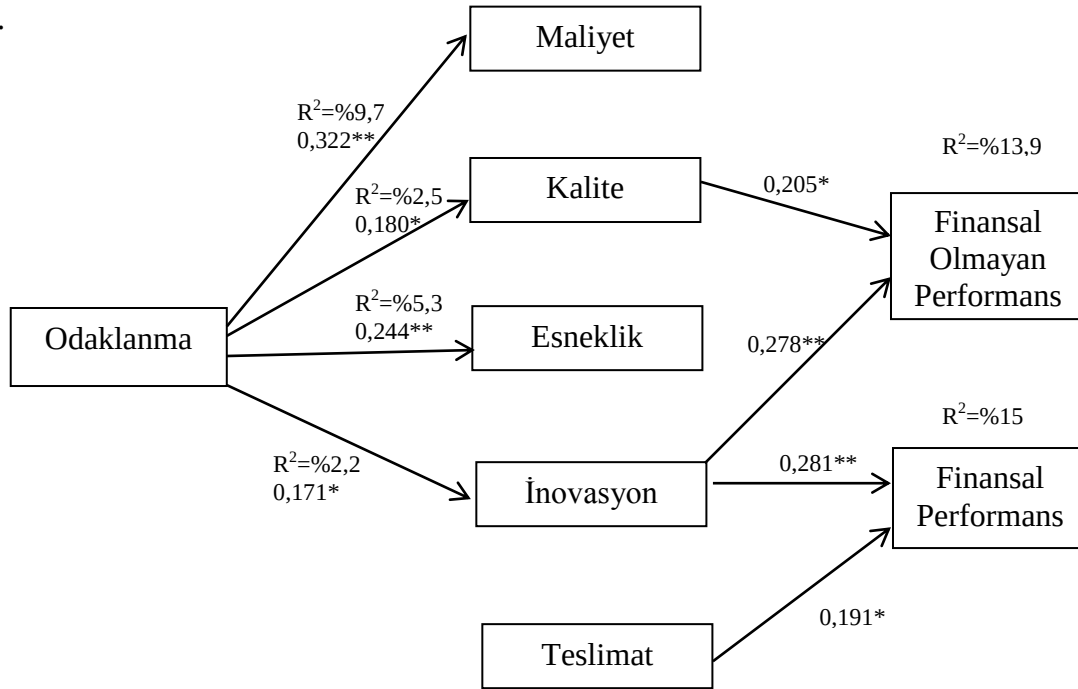
performansa ulaşması daha kolaydır. Yalnız karma stratejinin firma performansını doğrudan etkilediğine dair bir sonuç elde edilememiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucu “**H₅**: Karma strateji üretim stratejisini pozitif yönde etkiler.” ve **H_{5a}**: Karma strateji üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler.” hipotezleri 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmişlerdir.

d) Odaklanma modeli

Odaklanma, üretim stratejileri ve performans değişkenlerini içeren model şekil 5.6’da gösterilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda odaklanma stratejisinin üretim stratejisini en az etkileyen rekabet stratejisi olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 5.6 : Odaklanma stratejisi modeli (**p<0,01; *p<0,05).

Odaklanmanın en fazla etkilediği üretim stratejisinin maliyet olduğu görülmüştür. Odaklanma, maliyetteki değişimi %9,7 oranında açıklamaktadır. Bu bulgu, Porter’ın ortaya koyduğu odaklanma stratejisiyle paralellik göstermektedir. Porter (1985) odaklanmayı ikiye ayırmıştır. Bunlar farklılaştırmaya odaklanma ve maliyete odaklanmadır. Maliyete odaklanmada firma seçtiği alanda en düşük maliyetle ürün üretmeyi hedefler. Bu amaç doğrultusunda firmalar, üretimde maliyetleri düşürecek uygulamalara önem verirler.

Porter'ın (1985) odaklanmış farklılaştırma stratejisi, işletmelerin dar pazar kısmında ürünlerini rakiplerinden farklılaştırarak pazara sunmasıdır. Bu stratejide en önemli öncelik ürün kalitesidir. Çalışmamız sonucunda odaklanma ile kalite arasında 0,05 anlamlılıkta anlamlı bir ilişki bulunmuştur fakat bu ilişki çok zayıftır. Odaklanma kalitedeki değişimin yalnızca %2,5'ini açıklamaktadır.

Odaklanmış farklılaştırma stratejisinde, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, bazı durumlarda sipariş üzerine ürünler üretildiği için firmaların esnek olması gerekir (Eren, 2002). Odaklanma stratejisi modeline göre esneklik ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Fakat kalitede olduğu gibi bu ilişkinin de gücü düşüktür. Odaklanma esneklikteki değişimin sadece %5,3'ünü açıklamaktadır.

Odaklanma stratejileri izleyen firmalar büyüklük itibarıyla belli bir bölgeye hitap ettikleri için KOBİ niteliğindedir. Patel ve Younger (1978) çalışmasında odaklanma stratejisinin sadece küçük ve orta ölçekli firmalar tarafından izlendiğini savunmuşlardır. Bu işletmeler inovasyon için, yeterli kaynak ve kapasiteye sahip değildirler. Bu nedenle inovasyon tercih ettikleri bir üretim stratejisi değildir. Yalnız odaklanmış farklılaştırma izleyen işletmeler inovasyon yapmayı tercih edebilirler. Modelde de odaklanma ile inovasyon arasında çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Odaklanma inovasyondaki değişimi yalnızca %2,2 oranında açıklamaktadır.

Odaklanma stratejisi ile teslimat arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç olarak odaklanma stratejisi izleyenlerin maliyete orta, esnekliğe az, kalite ve inovasyona çok az önem verdikleri bulunmuştur. Sadece kalite, inovasyon ve teslimat üretim stratejilerinin firma performansını etkilediğini göz önüne alacak olursak, odaklanma stratejisi izleyen bir işletme, kalite ve inovasyona çok az önem verdiği, teslimata hiç önem vermediği için firma performansını yeterli miktarda artıramayacaktır.

Yapılan regresyon analizleri sonucu “**H₆**: Odaklanma stratejisi üretim stratejisini pozitif yönde etkiler.” hipotezi, odaklanma stratejisi maliyet ve esnekliği 0,01 anlamlılık düzeyinde, etkilediği için kabul edilmiştir. **H_{6a}**: Odaklanma stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler.” hipotezi, odaklanma ile teslimat arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı ve odaklanma, kalite ve inovasyonu yeterli derecede etkilemediği için reddedilmiştir.

Ortaya konan tüm modellerde rekabet stratejisinin işletme performansına doğrudan etkisi bulunamadığı için **H₂**: Rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans değişkenlerinden oluşan modelde rekabet stratejisi performansı doğrudan etkiler. hipotezi reddedilmiştir.

Üretim stratejisi – performans hipotezi

Üretim stratejilerini tek tek ele aldığımızda, her bir üretim stratejisinin firma performansını artırdığı korelasyon analizinde görülmüştür. Buna göre performansı en az olumlu etkileyen üretim stratejisinin maliyet, en fazla olumlu etkileyen üretim stratejisinin inovasyon olduğunu söyleyebiliriz. Fakat beş üretim stratejisi boyutu birlikte değerlendirildiğinde farklı sonuçlar bulunmuştur. Kurulan dört model doğrultusunda, üretim stratejisi boyutlarından kalite ve inovasyonun finansal olmayan performansı, inovasyon ve teslimatın finansal performansı olumlu etkilediği belirlenmiştir. Kalite ve inovasyon finansal olmayan performanstaki değişimi %13,9, inovasyon ve teslimat finansal performanstaki değişimi %15 oranında açıklamaktadır. Diğer üretim stratejisi boyutlarının performansı olumlu etkilediğine dair bir sonuç elde edilememiştir.

Çalışmamızla aynı yönlü olarak, üretim stratejilerinden kalitenin işletme performansını artırdığını savunan birçok çalışma mevcuttur. (Garvin, 1988; Flynn ve diğ., 1994; Anderson ve diğ., 1995; Ward ve Duray, 2000; Gyampah ve Acquah, 2008; Phillips, 1983). Benzer şekilde, inovasyonun işletme performansını olumlu etkilediği yönünde çalışmalar mevcuttur (Antoncich ve Hisrich, 2002; Bhaskaran, 2006; Calantone ve diğ., 2002; Geroski ve diğ., 1993; Irwin ve diğ., 1998; Jansen, 2006; Koufteros vd., 2002; Prajogo, 2006). Literatürde teslimatla performans arasındaki ilişkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ward ve Duray (2000), Gyampah ve Acquah (2008) teslimatla performans arasında bir ilişki tespit edememişlerdir. Buna karşın Stalk Hout (1990) ve Blackburn (1991) teslimatın satış hacmi ve pazar payını artırdığını söylemişlerdir.

Yapılan regresyon analizleri sonucu “**H₇**: Üretim stratejisi firma performansını pozitif yönde etkiler.” hipotezi, üretim stratejilerinden inovasyon firma performansını 0,01 anlamlılıkta, teslimat ve kalite firma performansını 0,05 anlamlılıkta etkilediği için kabul edilmiştir.

6. SONUÇ

Son yıllarda artan rekabetle birlikte, rekabet stratejisi ve üretim stratejisi kavramlarının önemi iyice artmıştır. Firmalar yüksek rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek, müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve yüksek performans gösterebilmek için birbiriyle uyumlu rekabet stratejisi ve üretim stratejisi geliştirmelidirler. Bu çalışmanın amacı rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans kavramları arasındaki ilişkileri incelemek ve herbir rekabet stratejisinin üretim stratejisinin hangi boyutlarını etkilediğini, hangi üretim stratejilerinin performansı artırdığını, hangi rekabet stratejisinin performansı daha iyi etkilediğini belirlemektir.

Çalışmanın ilk kısmında rekabet stratejisi kavramı ele alınmış ve farklı yazarların ortaya koyduğu rekabet stratejisi sınıflandırmalarına yer verilmiştir. Bu rekabet strateji sınıflarının incelenmesi sonucunda benzer olan rekabet stratejileri aynı grup altında toplanmış ve sonuçta dört rekabet strateji grubu belirlenmiştir. Bu stratejiler, değer zincirindeki tüm faaliyetlerde maliyetleri azaltmanın hedeflendiği maliyet liderliği, kaliteli ve farklı ürünlerin müşterinin kabul edeceği yüksek fiyattan pazara sunulduğu farklılaştırma, dar müşteri kesimindeki müşterilerin ihtiyaçlarının karşılandığı odaklanma ve kaliteli ürünlerin uygun fiyattan pazara sunulduğu, farklılaştırma ve maliyet liderliğinin aynı anda uygulandığı karma stratejidir. Çalışmanın ikinci kısmında üretim stratejisi kavramı ele alınmış ve işletmelerin üretimde önem verdiği dört rekabet önceliği (üretim stratejisi) tespit edilmiştir. Bunlar maliyet, kalite, esneklik, teslimat ve son yıllarda önem kazanan inovasyondur. Çalışmanın üçüncü kısmında işletme performansı kavramı ele alınmış, literatürdeki çalışmalarda performans ölçülürken hangi göstergelere bakıldığı belirlenmiştir. Çalışmanın dördüncü kısmında ise uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamanın modeli ve hipotezler bu kısımda açıklanmıştır.

Bu çalışma kapsamında rekabet stratejisi - performans ilişkisi ve rekabet stratejisi - üretim stratejisi - performans ilişkisi araştırılmıştır. Rekabet stratejisi - performans ilişkisinde rekabet stratejisinin performans üzerinde olumlu etkisi olup olmadığı, eğer olumlu etki varsa hangi rekabet stratejisinin işletme performansı daha olumlu etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın esas kısmını oluşturan rekabet stratejisi - üretim stratejisi - performans modelinde ise her bir rekabet stratejisinin üretim stratejisinin hangi boyutlarını ne kadar etkilediği, hangi üretim stratejilerinin işletme performansını olumlu etkilediği, rekabet stratejisinin işletme performansını doğrudan etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır.

İlk aşamada üretim stratejisi ihmal edilerek rekabet stratejisi - performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Literatürde yer alan hemen hemen tüm çalışmalar bir işletmede rekabet stratejisinin varlığının performansı olumlu etkilediği yönündedir (Porter, 1980; Hambrick, 1983; Dess ve Davis, 1984). İncelenen 64 çalışmadan 63'ü performansı olumlu etkileyen en az bir rekabet stratejisi bulmuşlardır. Sadece James ve Hatten (1994) çalışmalarında rekabet stratejilerinin performansı etkilemediği yönünde sonuç bulmuşlardır. Bu çalışmada da maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma rekabet stratejilerinin işletmelerin finansal ve finansal olmayan performanslarını olumlu etkiledikleri belirlenmiştir. Fakat odaklanma stratejisiyle herhangi bir performans unsuru arasında anlamlı bir ilişki gözlenememiştir. Buradan hareketle odaklanmanın performansı en az etkileyen rekabet stratejisi olduğunu söyleyebiliriz. Odaklanma stratejisinin performansa etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmasına karşın, Yamin ve diğ. (1999) yaptıkları çalışmada odaklanma stratejisinin performansı en az etkileyen rekabet stratejisi olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuç olarak **H₁**: Rekabet stratejisi uygulamak firma performansını pozitif yönde etkiler.” hipotezi maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi bulunduğu için kabul edilmiştir.

Maliyet liderliğinin, farklılaştırmanın ve karma stratejinin finansal ve finansal olmayan performansı olumlu etkilediği bulunmasına rağmen, R^2 değerlerine bakıldığında rekabet stratejilerinin performanstaki değişimi yeterli oranda açıklamadığı görülmüştür. Buradan hareketle rekabet stratejilerinin, özellikle finansal performansa etkisinin sınırlı olduğunu söyleyebiliriz.

Literatürde rekabet stratejisiyle ilgili çalışmalarda bir görüş ayrılığı hakimdir. Bir grup farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinden birini izlemenin daha avantajlı

olduğunu savunmaktadır (Porter, 1980; Hambrick, 1983; Dess and Davis, 1984; Miller ve Freisen, 1986; Robinson, 1988). Bir diğer grup ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda uygulayan işletmelerin daha iyi performans göstereceğini öne sürer (Hall, 1983; White, 1986; Buzzell, 1987; Hill, 1988; Conant; 1990). Bu çalışmada, karma strateji izleyen 54 işletme belirlenmiş ve bu işletmeler tek strateji izleyen işletmelerle karşılaştırılmıştır. Karma stratejinin finansal ve finansal olmayan performansı hangi rekabet stratejilerinden daha iyi etkilediğini belirlemek için rekabet stratejisi grupları belirlenmiş ve bu grupların performansları karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda karma stratejinin, maliyet liderliğinden ve arada sıkışıp kalmadan daha iyi finansal olmayan performans gösterdiği bulunmuş, fakat farklılaştırmadan daha iyi performans ortalamalarına sahip olmasına rağmen, finansal olmayan performansı farklılaştırmadan daha iyi etkilediğine dair anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Acquaah ve Ardekani (2008) benzer şekilde karma strateji izleyen işletmelerin arada sıkışıp kalmışlardan (stuck in the middle) ve maliyet liderlerinden daha iyi performans gösterdiklerini, fakat farklılaştırma ile aralarında anlamlı bir performans farkı olmadığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak “**H_{1a}**: Karma stratejiyi izleyen işletmeler, tek strateji izleyen işletmelerden daha iyi performans gösterir.” hipotezi karma strateji ve maliyet liderliği arasında finansal olmayan performans bakımından anlamlı bir fark olduğu ve karma strateji diğer rekabet stratejilerden daha yüksek finansal ve finansal olmayan performans ortalamalarına sahip olduğu için kısmen kabul edilmiştir.

Uygulamanın ikinci aşamasında ise üretim stratejisi de modele dahil edilerek rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans değişkenleri arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Her rekabet stratejisi için bir model ortaya konmuştur. Bu modellerden hareketle maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma rekabet stratejilerinin tüm üretim stratejisi boyutlarına önem verdikleri gözlenmiştir.

Çizelge 6.1’de rekabet stratejilerinin önem verdiği üretim stratejilerinin önem sırası ve bu üretim stratejilerine ne kadar önem verdiğini gösteren β katsayıları verilmiştir.

Çizelge 6.1 : Rekabet stratejilerinin önem verdiği üretim stratejisi boyutları.

Maliyet Liderliği		Farklılaştırma		Karma		Odaklanma	
1) Maliyet	,577	1) Maliyet	,595	1) Maliyet	,660	1) Maliyet	,322
2) Esneklik	,398	2) Kalite	,482	2) İnovasyon	,438	2) Esneklik	,244
3) Teslimat	,387	3) İnovasyon	,424	3) Esneklik	,423	3) Kalite	,180
4) İnovasyon	,362	4) Teslimat	,385	4) Teslimat	,423	4) İnovasyon	,171
5) Kalite	,289	5) Esneklik	,361	5) Kalite	,418	5) Teslimat	-

Çizelge 6.1’e göre **H₃**: Maliyet liderliği üretim stratejisini pozitif yönde etkiler. **H_{3a}**: Maliyet liderliği stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler. **H₄**: Farklılaştırma stratejisi üretim stratejisini pozitif yönde etkiler. **H_{4a}**: Farklılaştırma stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler. **H₅**: Karma strateji üretim stratejisini pozitif yönde etkiler. **H_{5a}**: Karma strateji üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler. **H₆**: Odaklanma stratejisi üretim stratejisini pozitif yönde etkiler. hipotezleri kabul edilmiştir. **H_{6a}**: Odaklanma stratejisi üretim stratejisinin esneklik, maliyet, teslimat, kalite ve inovasyon boyutlarını etkiler. hipotezi teslimat ile odaklanma arasında anlamlı bir ilişki gözlenemediği için reddedilmiştir.

Çizelge 6.1 ‘den üretimde maliyetleri düşürmenin tüm rekabet stratejileri için ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Maliyet, rekabet stratejilerinin en fazla önem verdiği üretim stratejisi boyutudur. Asıl dikkat çeken nokta kaliteli ürünler üretmeyi temel alan farklılaştırma stratejisi ve karma stratejinin, üretimde maliyetleri düşürmeye maliyet liderlerinden daha fazla önem vermeleridir.

Farklılaştırma stratejisi, üretimde kaliteye en fazla önem veren rekabet stratejisi olduğu bulunmuştur. Bu stratejiyi izleyenler genellikle sektörde öncü olarak kabul edilen firmalardır. İnovasyona önem verirler. Yüksek kaliteli ürünlerle müşteriye firmaya çekmeye çalışırlar. Kalite ve inovasyon, maliyetten sonra en fazla önem verdikleri rekabetçi önceliklerdir. Karma strateji izleyenler ise farklılaştırma stratejisi izleyenlerin ortaya koyduğu yüksek kaliteyle rekabet edebilmek için inovasyon, maliyet, esneklik ve teslimat üretim stratejisi boyutlarına daha fazla önem vermeleri gerekir. Çizelge 6.1’den de görüldüğü üzere karma strateji inovasyon, maliyet ve esneklik boyutlarına farklılaştırma stratejisinden daha fazla önem vermektedir.

Odaklanma stratejisi, üretim stratejilerini en az etkileyen rekabet stratejisi olduğu görülmüştür. Bu stratejinin en fazla önem verdiği üretim stratejisi maliyettir. Yani odaklanma yapan firmalar ürünlerini küçük pazar kesimine düşük fiyattan satarak avantaj elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu stratejinin esneklik, inovasyon ve kalite üretim stratejilerine etkisinin zayıf olduğu görülmüş, teslimatla aralarında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Kurulan dört model doğrultusunda, hangi unsurların firmanın performansını etkilediği araştırılmıştır. Sonuç olarak kalite ve inovasyon üretim stratejilerinin finansal olmayan performansı arttırdığı, inovasyon ve teslimatın ise finansal performansı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. **H₇:** Üretim stratejisi firma performansını pozitif yönde etkiler. hipotezi kalite, inovasyon ve teslimat üretim stratejileri firma performansını olumlu etkilediği için kabul edilmiştir.

Çalışmamızda, rekabet stratejilerinin firma performansına doğrudan bir etkisi gözlenememiş, rekabet stratejilerinin performansı inovasyon, kalite ve teslimat aracılığıyla etkiledikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle **H₂:** Rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans değişkenlerinden oluşan modelde rekabet stratejisi performansı doğrudan etkiler. hipotezi reddedilmiştir. Benzer şekilde Gyampah ve Acquah (2008), Ward ve Duray (2000), Benito ve Gonzalez (2010) çalışmalarında rekabet stratejilerinin performansa doğrudan etkisi olmadığı sonucunu bulmuşlardır.

Sonuç olarak rekabet stratejisinin üretim stratejisi aracılığıyla performansı etkilediğini söyleyebiliriz. Birçok araştırmacının çalışmalarında değindiği gibi rekabet stratejisi ile üretim stratejisi arasındaki uyum işletmelerin yüksek performans göstermesini sağlamaktadır. Özellikle inovasyon ve kalite üretim stratejilerinin firma performansını arttırdığı göz önüne alınırsa, karma strateji ve farklılaştırma rekabet stratejileri izleyen firmaların yüksek performans göstermeleri daha kolaydır. Çünkü bu iki stratejinin kalite ve inovasyon kavramlarına büyük önem verdiği bulunmuştur. Maliyet liderliği ise kalite ve inovasyona daha az önem verdiği için, bu rekabet stratejisini izleyen firmaların yüksek performansa ulaşması daha zordur. Odaklanma stratejisi izleyen firmaların ise günümüz rekabet ortamında yüksek performans göstermeleri imkansızdır. Çünkü Türkiye’de odaklanma stratejisi izleyen firmaların daha çok maliyet üretim stratejisi izlediği belirlenmiştir. Maliyet üretim stratejisinin de işletme performansına doğrudan etkisi olmadığı için, odaklanma stratejisi izleyenler yüksek performans gösteremezler.

Günümüzde firmaların müşterilerini tatmin etmek, karlılıklarını arttırmak için inovasyon başta olmak üzere, kalite ve teslimat kavramlarına önem vermeleri gerektiği bulunmuştur. Özellikle inovasyon, hem finansal hem de finansal olmayan performansı olumlu etkilediği, yoğun rekabet ortamında firmaya avantaj sağladığı için en fazla önem verilmesi gereken üretim boyutudur.

Bu çalışma, Türkiye’de üretim yapan veya yapmayı düşünen firmalar için yol gösterici bir özellik taşımaktadır. Yapılan çıkarımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Türkiye’deki firmaların rekabet stratejileri içinde en fazla karma stratejiyi tercih ettiği görülmüştür. Yani firmalar hem maliyetlerini aşağı çekerek, hem de ürünlerinde farklılaştırma yaparak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.
- Türkiye’de üretim sektöründe, maliyetleri düşürmek artık rekabette fark yaratan bir unsur değildir. Tüm işletmeler maliyetleri düşürmeye önem verdiği için, maliyet liderliği stratejisinin bir avantajı kalmamıştır. Farklılaştırma ve karma strateji izleyenler hem fiyat hem kalite yönünden müşterilerini tatmin ettikleri için, maliyet liderliği stratejisini izleyenler rekabette geride kalabilirler.
- İnovasyon, kalite ve teslimat üretim stratejisi boyutlarına önem veren üretim işletmeleri yüksek performans gösterirler. Maliyet ve esneklik üretim stratejileri ise rekabette büyük bir farklılık yaratmamaktadır.
- Türkiye’de üretim sektörü için odaklanma stratejisinin izlenmesi tavsiye edilmez. Çünkü çalışmamızda odaklanma stratejisinin performansı olumlu etkilemediği görülmüştür. Ayrıca Türkiye’de odaklanma stratejisi izleyenler, ağırlıklı olarak maliyet odaklı olduğu ve maliyet üretim stratejisi rekabette fark yaratmadığı için başarılı olamazlar.
- Türkiye’de üretim yapan firmalar mutlaka inovasyon konusuna önem vermelidirler. Çünkü inovasyon hem finansal hem finansal olmayan performansı artıran tek üretim stratejisi boyutudur. Üretim işletmeleri inovasyona önem vererek müşterilerini tatmin edebilir, satışlarını ve karlılıklarını artırabilirler.

Bu araştırma, 150’den fazla çalışana sahip üretim firmalarında rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu araştırmada sektörel farklılıklar göz önünde bulundurulmamıştır. İleride yapılacak çalışmalarda sektörel bazda bir çalışma yapılabilir veya kobi niteliğindeki işletmelere uygulanarak, bu işletmelerdeki rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans

arasındaki ilişkiler araştırılabilir veya insan kaynakları, pazarlama gibi diğer fonksiyonel stratejiler modele katılarak, bu fonksiyonel stratejilerin rekabet stratejileri ve performansla olan ilişkileri ele alınabilir.. Ayrıca literatürde hizmet sektörüne yönelik çalışma sayısının yetersizliği göz önüne alındığında, bu çalışma hizmet sektörüne uyarlanarak yapılabilir. Hizmet stratejileri araştırılarak, rekabet stratejileri, hizmet stratejileri ve performans arasındaki ilişkiler belirlenebilir.

KAYNAKLAR

- Acquaah, A., and Ardekani, M.Y.,** 2008: Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa, *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 346-354.
- Akal, Z.,** 2005 İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayıncılık, 6. Baskı, Ankara.
- Akbolat, M.,** 2009: Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Vol. 11, no. 3, pp. 127-146.
- Allen, R.S., and Helms, M.M.,** 2006: Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies, *Business Process Management Journal*, Vol.12, no.4, pp. 433-454.
- Andrews, R., Boyne, G.A., and Walker, R.M.,** 2006: Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis, *Public Administration Review*, Jan/Feb.
- Ansoff, H.A.,** 1965: Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York: McGraw Hill.
- Antoncic, B., and Hisrich, D.R.,** 2001: Entrepreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 495-527.
- Avcı, U.,** 2005: Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Vol. 2, no. 1, pp. 5-11.
- Avella, L., Fernandez, E., and Vazquez, C.J.,** 1998: Taxonomy of Manufacturing Strategies of Large Spanish Industrial Companies, *International Journal of Production Research*, Vol. 36, no. 11, pp. 3113-3134.
- Avella, L., Fernandez, E., and Vazquez, C. J.,** 2001: Analysis of Manufacturing Strategy as an Explanatory Factor of Competitiveness in the Large Spanish Industrial Firm, *The International Journal Production Economics*, Vol. 72, pp. 139-157.
- Bakoğlu, R.,** 2010: Çağdaş Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Yayınları.
- Balcı, O.,** 2008: Üretim ve Pazarlama Kararlarındaki Entegrasyonun Üretim Stratejilerine ve İşletme Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Banks, R.L, and Wheelwright, S.C,** 1979: Operations vs. Strategy: Trading Tomorrow For Today, *Harvard Business Review*, May-June.

- Barney, J. B.**, 2001: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, New Jersey, Prentice Hall.
- Beach, R., Muhlemann, A.P., Price, D.H.R., Paterson, A., and Sharp, J.A.**, 2000: A Review of Manufacturing Flexibility, *European Journal of Operational Research*, Vol. 122, pp. 41-57.
- Benito, J.G., and Gonzalez, I.S.**, 2010: A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance, *British Journal of Management*, Vol. 21, pp. 1027-1043.
- Bhaskaran, S.**, 2006: Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment, *Journal of Small Business Management*, Vol.44, 64-80.
- Blackburn, J.**, 1991: Time Based Competition, Business One Irwin, Homewood.
- Bolat, T.**, 2000: Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulaması, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Bowman C., and Ambrosini V.**, 1997: Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 34, pp. 241-258.
- Brown, S.**, 1998: Manufacturing Strategy, Manufacturing Seniority and Plant Performance in Quality, *International Journal of Operations Management*, Vol. 18, no. 6, pp. 565-587.
- Brown, S., Squire, B., and Blackmon, K.**, 2007: The Contribution of Manufacturing Strategy Involvement and Alignment to World-Class Manufacturing Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, no. 3, pp. 282-302.
- Buffa, E.S.**, 1984: Meeting the Competitive Challenge, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T., and Sultan, R.G.M.**, 1975. Market Share: A Key to Profitability, *Harvard Business Review*, Vol. 53, no. 1, pp. 97-106.
- Cagliano, R., N. Acur, and H. Boer**, 2005: Patterns of Change in Manufacturing Strategy Configurations, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, no. 7, pp. 701-718.
- Calantone, J.R., Çavuşluğil, S.T., and Zhao, Y.**, 2002: Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515– 524.
- Chan, R.Y., and Wong, Y.H.**, 1999: Bank Generic Strategies: Does Porter's Theory Apply in an International Banking Center, *Internatioanl Business Review*, Vol. 8, pp. 561-590.
- Chang, C. H., Cheng, H.C., Yang, C.L., and Sheu, C.**, 2003a: Manufacturing Flexibility and Business Strategy: an Empirical Study of Small and Medium Sized Firms, *International Journal of Production Economics*, Vol. 83, pp. 13-26.

- Chang, C. H., Lin, N.P., Yang, C.L., and Sheu, C.,** 2003b: Quality Dimensions, Capabilities and Business Strategy: An Empirical Study in High- Tech Industry, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14, no. 4, pp. 407-421.
- Chase, R.B., and Aquilano, N.J.,** 1995: Production and Operations Management: Manufacturing and Services, Irwin, U.S.A.
- Chenhall, R.H., and Smith, K.L.,** 2007: Multiple Perspectives of Performance Measures, *European Management Journal*, Vol. 27, no. 4, pp. 266-282.
- Clark, J.M.,** 1961: Competition as a Dynamic Process, The Brookings Institution, Washington.
- Cleveland, G., Schroeder, R.G., and Anderson, J.C.,** 1989: A Theory of Production Competence, *Decision Sciences*, Vol. 20, no. 4, pp. 655–668.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P., and Varadarajan, P.R.,** 1990: Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures- Based Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 365-383.
- Cronshaw, M., Davis, E., and Kay, J.,** 1994: On Being Stuck In the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's, *British Journal Management*, Vol. 5, pp. 19-32.
- Çil, İ.,** 1997: İmalat Stratejileri ve İmalat Teknoloji Seçiminde Uzman Sistem Yaklaşımı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, pp. 5-9.
- Dangayach, G.S, and, Deshmukh, S.G.,** 2006: An Exploratory Study of Manufacturing Strategy Practices of Machinery Manufacturing Companies in India, *Omega*, Vol. 34, pp. 254-273.
- Deane, R.H., Gargeya, V.B., and McDougall, P.P.,** 1990: Manufacturing Strategy and Performance of the New Venture Firm, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 53–62.
- Demeter, K.,** 2003: Manufacturing Strategy and Competitiveness, *International Journal of Production Economics*, Vol. 81-82, pp. 205-213.
- Dess, G.G., and Davis, P.S,** 1984: Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, no. 3, pp. 467-488.
- Devaraj, S., Hollingworth, D.G., and Schroeder, R.,** 2004: Generic Manufacturing Strategies and Plant Performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 22, no. 3 3, pp. 313-333.
- Diaz, M.S., Gil, M.J.A, and Machuca, J.A.D.,** 2005: Performance Measurement Systems, Competitive Priorities, and Advanced Manufacturing Technology, *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 25, no. 8, pp. 781-799.
- Dinçer, Ö.,** 1998: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beşinci Basım, Beta Yayınları.

- Douglas, S.P., and Rhee, D.K.,** 1989: Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets, *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, no. 3, pp. 437-463.
- Elçi, Ş.,** 2006: İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Technopolis Group.
- Emek, U.,** 2006: Rekabet Kavramı ve Kapsamı Üzerine, *İşletme ve Finans Dergisi*, pp. 35-37.
- Eren, E.,** 2002: İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Altıncı Basım, Beta Yayınları.
- Evered, R.,** 1983: So What is Strategy?, *Long Range Planning*, Vol. 16, no. 3, pp. 59.
- Ferdows, K., and Meyer, A.D.E.,** 1990: Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of Theory, *Journal of Operations Management*, Vol. 9, no. 2, pp. 168-184.
- Flynn, B.B.,** 1996: Achieving Simultaneous Cost and Differentiation Competitive Advantages thorough Continuous Improvement: World Class Manufacturing as a Competitive Strategy, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 8, pp. 360-379.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., and Flynn, E.J,** 1999: World-class Manufacturing: An Investigation of Hayes and Wheelwright's foundation, *Journal of Operations Management*, Vol. 1, pp. 249-269.
- Folan, P., Browne, J., and Jagdev, H.,** 2007: Performance: Its Meaning and Contend for Today's Business Research, *Computer in Industry*, Vol. 58, no. 1, pp. 605-620.
- Frohlich, M.T., and Dixon, J.R.,** 2001: A Taxonomies of Manufacturing Strategies Revisited, *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 541-558.
- Fry, T.D., Steela, D.C., and Saladin, B.A.,** 1994: A Service-Oriented Manufacturing Strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, no. 10, pp. 17-29.
- Garrido, E.D., Pena, M.L.M., and Lopez, J.M.S.,** 2011: Competitive Priorities in Operations: Development of an Indicator of Strategic Position, *Journal of Manufacturing Science and Technology*, Vol. 4, no. 1, pp. 118-125.
- Garwin, D.A.,** 1984: What Does Product Quality Really Mean ?, *Sloan Management Review*, pp. 25-39.
- Gilgeous, V.,** 2001: The Strategic Role of Manufacturing, *International Journal of Production Research*, Vol. 39, no. 6, pp. 1257-1287.
- Grant, R.M.,** 2002: Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications, Fourth Edition, Blackwell Publishing.
- Greasley, A.,** 1999: Operations Management in Business, UK, Stanley Thornes (Publishers) Ltd., pp. 312-313.
- Gupta, Y.P., and Lonial, S.C.,** 1998: Exploring Linkages Between Manufacturing Strategy, Business Strategy and Organizational Strategy, *Production and Operations Management*, Vol. 7, no. 3, pp. 243-264.

- Gupta, Y., and Somers, T.,** 1996: Business Strategy, Manufacturing Flexibility, and Organizational Performance Relationships: A Path Analytic Approach, *Production and Operations Management Society Journal*, Vol. 5, no. 3, pp. 204-233.
- Güleş, H.K., Akgemici, T., ve Türkmen, M.,** 2011: Stratejik Üretim İşletme Performansı İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi Üzerine Bir Analiz, *Ekonometri ve İstatistik*, Sayı 13, pp. 62-79.
- Gyampah, K.A.,** 2003: The Relationships among Selected Business Environment Factors and Manufacturing Strategy: Insights from an Emerging Economy, *Omega*, Vol. 31, pp. 287-301.
- Gyampah, K.A., and Acquah, M.,** 2008: Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment, *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, pp. 575-592.
- Hambrick, D.C.,** 1983: High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industry: a Contingency Approach, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, no. 4, pp. 687-707.
- Harvey, D.F.,** 1982: Business Policy and Strategic Management, Eastern Washington University, USA.
- Hayes, R.H., and Schemenner, R.,** 1978: How Should You Organize Manufacturing, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 105-118.
- Hayes, R.H., and Wheelwright, S.C.,** 1979: Link Manufacturing Process and Product Life Cycles, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-140.
- Hayes, R.H., and Wheelwright, S.C.,** 1984: Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing, Wiley, New York.
- Henderson, B.D.,** 1989: The Origin of Strategy, *Harvard Business Review*, (November-December), pp. 139.
- Hill, T.,** 1989: Manufacturing Strategy Text and Cases, Irwin, Homewood, Illinois.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., and Ireland, D.,** 2007: Management of Strategy: Concepts and Cases, Australia: Thomson/South Western.
- Hofer, C. W., and Schendel, D. E.,** 1978: Strategy Formulation: Analytical Concepts, St Paul: West Publishing.
- Huang, T.,** 2001: The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies, *Personnel Review*, Vol. 30, no. 2, pp. 132-151.
- Irwin, G.J., Hoffman, J.J., and Lamont, B.T.,** 1998: The Effect of Acquisitions of Technological Innovations on Organizational Innovations, *J. Eng. Technol. Manage.*, Vol.15, pp. 25-54.
- Jacob, R., Madu, C.N., and Tang, C.,** 2004: An Empirical Assessment of the Financial Performance of Malcolm Baldrige Award Winners, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, pp. 897- 914.

- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W.,** 2006: Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, *Management Science*, Vol. 52, No. 11, pp. 1661–1674.
- James, W.L., and Hatten, K.J.,** 1994: Evaluating the Performance Effects of Miles and Snows Strategic Archetypes in Banking, 1983 to 1987: big or small?, *Journal of Business Research*, Vol. 31, pp. 145-154.
- Kabadayı, E., ve Kokudan, G.E.,** 2000: İşletme Stratejileri ile İmalat Stratejileri Arasındaki Bağlantı Eksikliği ve Etkin İmalat Stratejisi Tasarımı, *Endüstri Mühendisliği*, Vol. 11, no. 4, pp. 25-35.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P.,** 1992: The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, no.1, pp. 71-79.
- Karnani, A.,** 1984: Generic Competitive Strategies: an Analytical Approach, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 367–380.
- Kathuria, R.,** 2000: Competitive Priorities and Managerial Performance, *Journal of Operation Management*, Vol. 18, no. 6, pp. 627-641.
- Kethüda, Ö.,** 2010: Satış/Pazarlama Anlayışlarının İşletme Performansına İlgisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, E., Nam, D., and Stimpert, J. L.,** 2004: Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls, *Journal of Business Strategies*, Vol. 21, no.1, pp. 19-45.
- Kim, J.S., and Arnold, P.,** 1996: Operationalizing Manufacturing Strategy—An Exploratory Study of Constructs and Linkages, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, no. 12, pp. 45–73.
- Kim, L., and Lim, Y.,** 1988: Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, no.4, pp. 802-827.
- Kim, W.C., and Mauborgne, R.,** 1999: Creating New Market Space, *Harvard Business Review*, Vol 77, no 1, pp. 83-93.
- Kling, J.A., and Smith, K.A.,** 1995: Identifying Strategic Groups in the US Airline Industry: an Application of the Porter Model, *Transportation Journal*, Vol. 35, no. 2, pp. 26-34.
- Koo, C.M., Koh, C.E., and Nam, K.,** 2004: An Examination of Porters Competitive Strategies in Electronic Virtual Markets: A Comparison of Two On-line Business Models, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 9, no. 1, pp. 163-180.
- Koellinger, P.,** 2008: The Relationship between Technology, Innovation, and Firm Performance – Empirical Evidence From E-Business in Europe, *Research Policy*, Vol. 37, pp. 1317-1328.
- Kotha, O., and Orne, D.,** 1989: Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 211-231.

- Koufteros, X., and Marcoulides, G. A.,** 2006: Product Development Practices and Performance: A Structural Equation Modeling-Based Multi-Group Analysis, *Int. J. Production Economics*, Vol.103, 286–307.
- Koufteros, X., Vonderembse, M. A., and Doll, W. J.,** 2002: Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms, *Structural Equation Modeling*, Vol. 9, pp. 256–282.
- Krinsky, I., and Miltenburg, J.,** 1991: Alternate Method for the Justification of Advanced Manufacturing Technologies, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29, no. 5.
- Kumar, K., Subramanian, R., and Strandholm, K.,** 2002: Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18, no. 1, pp. 37-50.
- Lefebvre, L.A., Langley, A., Harvey J., and Lefebvre, E.,** 1992: Exploring The Strategy-Technology Connection In Small Manufacturing Firms, *Production and Operations Management Society Journal*, Vol. 1, no. 3.
- Leitner, K.H., and Güldenbergs, S.,** 2010: Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: a Longitudinal Study of Austrian SMEs, *Small Business Economics*, Vol. 35, pp. 169-189.
- Leong, G.K., Snyder, D.L. and Ward, P.T.,** 1990: Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy, *International Journal of Management Science*, Vol. 18, no.2, pp. 109-122.
- Low, W.S., and Cheng, S.M.,** 2011: A Comparison Study of Manufacturing Industry in Taiwan and China: Manager's Perceptions of Environment, Capability, Strategy and Performance, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 12, no. 1, pp. 19-38.
- Malgharni, A.M., Soomasundaram, N.R., and Muthaiyah, S.,** 2010: Non-Financial Performance for Firm's Evaluation, *European Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 123-138.
- Marlin, D., Lamont, B.T., and Hoffman, J.J.,** 1994:, Choice Situation, Strategy, and Performance: A Re-examination, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 229-239.
- Matsuno, K., and Mentzer, J.T.,** 2000: The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 64, no. 4, pp. 1-16.
- McKee, D. O., Varadarajan, P.R., and Pride, W.M.,** 1989: Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 53 (July), pp. 21-35.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., and Coleman, H.J.,** 1978: Organizational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Review*, Vol. 3, no. 3, pp. 546-562.
- Miller, A., and Dess, G.,** 1993: Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, no. 4, pp. 553–585.

- Miller, J.G., and Roth, A. V.,** 1994: A Taxonomy of Manufacturing Strategies, *Management Science*, Vol. 40, no. 3, pp. 285-304.
- Mintzberg, H.,** 1988: Generic strategy: Toward a Comprehensive Framework, *Advances in Strategic Management*, Vol. 5, pp.1-67.
- Moore, M.,** 2005: Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: an Empirical Test of Miles and Snow, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 696-704.
- Murray, A.,** 1988: A Contingency View of Porter's Generic Strategies, *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 390–400.
- Naidoo, V.,** 2010: Firm Survival Through a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy, *Industrial Marketing Management*, Vol.39, pp. 1311-1320.
- Nandakumar, M.K., Ghobadian, A., and O'Regan, N.,** 2011: Generic Strategies and Performance – Evidence from Manufacturing Firms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, no. 3, pp. 222-251.
- Narasimhan, R., and Das, A.,** 1999: An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance, *Decision Sciences*, Vol. 30, no. 3, pp. 682-718.
- Noble, M.A.,** 1995: Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context, *Decision Sciences*, Vol. 26, no. 5, pp. 693-721.
- O'Farrell, P., Hitchens, D., and Moffat, L.,** 1992: "Does Strategy Matter? An Analysis of Generic Strategies and Performance in Business Service Firms, *Business Strategy Review*, Vol. 3, no. 1, pp. 71-87.
- O'Regan, N., and Ghobadian, A.,** 2006: Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers in the UK, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, no. 5, pp. 603-620.
- OECD - Oslo Manual,** 2005: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris.
- Oltra, M.J., and Flor, M.L.,** 2010: The Moderating Effect of Business Strategy on The Relationship Between Operations Strategy and Firms Results, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, no. 6, pp. 612-638.
- Ortega, E.M.P., Azorin, J.F.M., and Cortes, E.C.,** 2009: Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and Stuck-in-the-middle Strategies in Spanish Firms, *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 508-523.
- Oughton, C.,** 1997: Competitiveness Policy in 1990's, *The Economic Journal*, Vol. 107, no. 444, pp. 1486-1503.
- Özdoğan, F., ve Tüzün, İ.,** 2007: Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 644

- Panayides, P.M.**, 2010: Competitive Strategies and Organizational Performance in Ship Management, *Maritime Policy & Management*, Vol. 30, no. 2, pp. 123-140.
- Parnell, J.A.**, 2011: Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States, *Management Decision*, Vol. 49, no. 1, pp. 130-155.
- Parnell, J.A., and Wright, P.**, 1993: Generic Strategy and Performance: An Empirical Test of the Miles and Snow Typology, *British Journal of Management*, Vol. 4, pp. 29-36.
- Patel, P., and Younger, M.**, 1978: A Frame of Reference for Strategy Development, *Long Range Planning*, Vol. 11, no. 2, pp. 6-12.
- Peng, D.X., Schroeder, R.G., and Shah R.**, 2011: Competitive Priorities, Plant Improvement and Innovation Capabilities, and Operational Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, no. 5, pp. 484-510.
- Phillips, L.W., Chang, D.R. and Buzzell, R.D.**, 1983: Product Quality, Cost Position, and Business Performance: a Test of Some Key Hypotheses, *Journal of Marketing*, Vol. 37, no. 2, pp. 26-43.
- Phongpetra, V., and Johri, L.M.**, 2011: Impact of Business Strategies of Automobile Manufacturers in Thailand, *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 6, no. 1, pp. 17-37.
- Phusavat, K., and Kanchana, R.**, 2007: Competitive Priorities of Manufacturing Firms in Thailand, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 no. 7, pp. 979-996.
- Porter, M. E.**, 1980: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E.**, 1985: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Powers, T., and Hahn, W.**, 2004: Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, no. 1, pp. 43-64.
- Prajogo, D.I.**, 2007: The Relationship Between Competitive Strategies and Product Quality, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, no. 1, pp. 69-83.
- Raju, P.S., and Lonial, S.C.**, 2002: The Impact of Service Quality and Marketing on Financial Performance in the Hospital Industry: An Empirical Examination, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, pp. 335- 348.
- Ramaswamy, K., Thomas, A.S., and Litschert, R.J.**, 1994: Organizational Performance in a Regulated Environment: the Role of Strategic Orientation, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 63-74.

- Raymond, L., and Croteau, A.M.,** 2009: Manufacturing Strategy and Business Strategy in Medium-Sized Enterprises: Performance Effects of Strategic Alignment, *Transactions on Engineering Management*, vol. 56, no. 2, pp. 192-202.
- Rho, B.H, Park, K., and Yu, Y.M,** 2001: An International Comparison of the Effect of Manufacturing Strategy-Implementation Gap on Business Performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 70, pp. 89-97.
- Richardson, P.R., Taylor A.J., and Gordon, J.R.M.,** 1985: A Strategic Approach to Evaluating Manufacturing Performance, *Interfaces*, Vol. 15, no. 6, pp. 15-27.
- Robertson, P. L., and Yu, T. F.,** 2001: Firm Strategy, Innovation and Consumer Demand: A Market Process Approach, *Managerial and Decision Economics*, Temmuz-Ağustos, Vol. 22, pp. 183-199.
- Robinson R.B., and Pearce, J.A,** 1988: Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship To Business-Unit Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 43-60.
- Rolstadas, A.,** 1998: Enterprise Performance Measurement, *International Journal of Operations and Product Management*, Vol. 18, no. 9, pp. 989-999.
- Rose, C.R., Kumar, N., and Ibrahim, H.I.,** 2008: The Effect of Manufacturing Strategy on Organizational Performance, *Performance Improvement*, Vol. 47, no. 1, pp. 18-25.
- Rozenzweig, E.D., Roth, A.V., and Dean, J.W.,** 2003: The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers, *Journal of Operations Management*, Vol.21, pp. 437-456.
- Schroeder, R.G., Anderson, J.C., and Cleveland, G.,** 1986: The Content of Manufacturing Strategy, *Journal of Operations Management*, Vol. 6, no. 4, pp. 405-416.
- Schuler, R.S., and Jackson, S.E.,** 1987: Linking Competitive Strategy with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, no. 3, pp. 207-219.
- Scott W., O'leary K., and Benito E. F.,** 2002: The Integration of Manufacturing and Marketing Sales Decisions Impact on Organizational Performance, *Journal of Operations Management*, Vol.20, no.3, pp. 221-240.
- Segev, E.,** 1989: A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 487-505.
- Shenglin, S., Licheng, R., Wenwen, P., and Shiyan L.,** 2008: Cost Leadership or Differentiation? Empirical Study on Dominant Competitive Strategy of Xinhua Chemical, Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, pp. 1-5.

- Skinner, W.**, 1969: Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 136-145.
- Skinner, W.**, 1978: Manufacturing in the Corporate Strategy, New York: Wiley.
- Spanos, Y.E., Zaralis G., and Lioukas, S.**, 2004: Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence From Greece, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 139-165.
- Spring, M., and Dalrymple, J.F.**, 2000: Product Customisation and Manufacturing Strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, no. 4, pp. 441-467.
- Stobaugh, R., and Telesio, P.**, 1983: Match Manufacturing Policies and Product Strategy, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 113-120.
- Stalk, G., and Hout, P.**, 1990: Competing Against Time, The Free Press, New York.
- Sun, H., and Hong, C.**, 2002: The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance, *Technovation*, Vol.22, pp. 699-705.
- Swamidass, P.M., and Newell, W.T.**, 1987: Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, *Management Science*, Vol. 33, no. 4, pp. 509–524.
- Sweeney, M.T., and Szwejczewski, M.**, 1996: The Search for Generic Manufacturing Strategies, in the UK Engineering Industry, Manufacturing Strategy: Operations Strategy in a Global Context, London Business School, London, pp. 659-664.
- Swink, M., Narasimhan, R., and Kim, S.W.**, 2005: Manufacturing Practices and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility, and Market-Based Performance, *Decision Sciences*, Vol. 36, no 3, pp. 427-457.
- Swink, M., and Way, M.H.**, 1995: Manufacturing Strategy: Propositions, Current Research, Renewed Directions, *International Journal of Operations Management*, Vol. 15, no. 7, pp. 4-26.
- Taşkın, E., ve Ekici, K.M.**, 2006: Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü, İstanbul: Turhan Kitabevi.
- Tekin, M., ve Çiçek, E.**, 2005: İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım.
- Thompson, A.A., and Strickland, A.J.**, 1999: Strategic Management: Concepts and Cases, Boston: McGraw-Hill, Irwin.
- Thornhill, S., and White, R. E.**, 2007: Strategic purity: A multiindustry evaluation of pure vs. hybrid business strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 553–561.
- Turhan, N.**, 2006: İmalat Stratejisinin İşletme Performansına Etkisinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Turunç, Ö.**, 2006: Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Utterback, J.M., and Abernathy, W.J.**, 1975: A Dynamic Model of Process and Product Innovation, *Omega*, Vol. 3, no. 6: pp. 639-656.
- Ülgen, H., ve Mirze, S.K.**, 2004: İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları.
- Üreten, S.**, 2002: Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Venkatraman, N.**, 1989: Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement, *Management Science*, Vol. 35, no. 8: pp. 942-962.
- Vesper., K.**, 1979: Strategic Mapping - A Tool for Corporate Planners, *Long Range Planning*, Vol. 12, no.6, pp. 75-92.
- Vickery, S.K., Droge, C., and Markland, R.E.**, 1993: Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance?, *Decision Sciences*, Vol. 24, no. 2, pp. 435-456.
- Vickery, S.K., Dröge, C., and Markland, R.E.**, 1997: Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry, *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 317-330.
- Wang, J., and Cao, D.**, 2008: Relationships Between Two Approaches for Planning Manufacturing Strategy: A Strategic Approach and a Paradigmatic Approach, *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, pp. 349-361.
- Ward, P.T., Bickford, D.J., and Leong, G.K.**, 1996: Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure, *Journal of Management*, Vol. 22, no. 4, pp. 597-626.
- Ward, P.T., and Duray, R.**, 2000: Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy, *Journals of Operations Management*, Vol. 18, pp. 123-138.
- Ward, P.T., McCreery, J.K., and Ritzman, L.P.**, 1998: Competitive Priorities in Operations Management, *Decision Sciences*, Vol. 29, no. 4, pp. 1035-1046.
- Wheelwright, S.C., and Hayes, R.H.**, 1985: Competing Through Manufacturing, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 99-109.
- Williams, E., D'Souza, D.E., Rosenfeldt, M., and Kassaee, M.**, 1995: Manufacturing Strategy, Business Strategy and Firm Performance In a Mature Industry, *Journal of Operations Management*, Vol. 13 , no.1.
- Wissema, J.G., Van Der Pol, H.W., and Messer, H.M.**, 1980: Strategic Management Archetypes, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, no. 1, pp. 37-47.
- Wright, P., Kroll, M., Tu, H., and Helm, M.**, 1991: Generic Strategies and Business Performance: an Empirical Study of Screw Machine Products Industry, *British Journal of Management*, Vol. 2, pp. 57-65.

- Wright, P., Pringle, C.D., and Kroll, M.J,** 1992: Strategic Management: Text and Cases, Boston: Allyn and Bacon.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., and Mavondo, F.T,** 1999: Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis, *Technovation*, Vol. 19, pp. 507-518.
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., and Sarros, J.C.,** 1997: A Study of Competitive Strategy, Organizational Innovation and Organizational Performance Among Australian Manufacturing Companies, *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, pp. 161-172.
- Yavuz, Ç.,** 2010: İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Vol. 5, no. 2.
- Yezhuang, T., Yong, J., and Malik, S.H.,** 2010: Taxonomy of Manufacturing Strategies: A Worldwide Perspective, Management and Service Science, International Conference, pp. 1-4.
- Zahra, S., and Das, S.,** 1993: Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources. *Long Range Planning*, Vol. 26, no. 2, pp. 90–100.
- Zahra, S.A., and Covin, J.G,** 1993: Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 451-478.
- Zerenler, M., ve İraz, R.,** 2006: Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21, pp. 247-267.
- Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y., Zhang, H., and Lee, T.S.,** 2006: A Taxonomy of Manufacturing Strategies in China, *Journal of Operations Management*, Vol. 24, pp. 621-636.

EKLER

EK A: Anket formu.

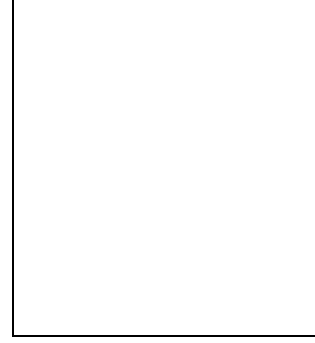
Açıklama: Bu anket İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Yönetimi yüksek lisans tez çalışması için, "Rekabet stratejisi, Üretim stratejisi ve Firma performansı arasındaki ilişki"yi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacak olup gizliliğe önem verilecektir. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, yardımlarınız için teşekkür ederiz.			
Genel Bilgiler			
İşletme adı:			
Firmanın ait olduğu sektör:			
Kaç yıldır faaliyet göstermektedir:			
Çalışan sayısı:			
Mavi yakalı:		Beyaz yakalı:	
Ana ürünleriniz:			
Anketi Yapan Kişinin			
Adı-soyadı:			
Eğitim durumu:			
Çalıştığı departman:			
Pozisyon:			
Telefon numarası:			
E- Mail:			

Firmanızda, aşağıdaki sıralanan ifadelere verilen önem derecesini yanda verilen 1-7 skalasında işaretleyiniz	Çok az önemli			Orta derecede önemli			Çok önemli
	1	2	3	4	5	6	7
1) Ürünlerin rakiplerden daha düşük fiyatla pazara sunulması.							
2) Ölçek ekonomisi (Üretim kapasitelerinde meydana gelen artışlar sebebiyle birim üretim maliyetinde azalma)							
3) İşletme kaynaklarının ve kapasitesinin maksimum ölçüde kullanılması.							
4) Tüm işletme birimlerinde maliyetlerimizi azaltmak .							
5) Katı maliyet kontrol politikası.							
6) Hammadde tedarikinde ve dağıtım sistemi seçiminde maliyet unsuru.							
1) Yeni ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi.							
2) Güçlü bir marka imajı							
3) Rakiplere göre fark yaratacak ürünlerin üretilmesi.							
4) Son teknoloji ve özelliklerin ürünlerde birleştirilmesi.							
5) Pazarlama tekniklerinde yenilikler yapılması.							
6) Yeni iş/pazar fırsatlarının araştırılması, büyüme fırsatlarından yararlanılması.							
7) Ürünlerin reklam ve tanıtımı.							
8) Mevcut ürünlerin geliştirilmesi							
9) Satış ekibinin güçlendirilmesi (satış gücü)							
1) Pazara az sayıda ürünün sunulması							
2) Pazarın sadece küçük bir bölümündeki müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesi							
3) Sadece belirli coğrafi bölgelerde hizmet verme.							
4) Sadece müşteriye özel ürünler üretme.							
5) Kar getirmeyen müşterilerle çalışmama.							
1) Üretim maliyetlerinin azaltılması							
2) Üretim kapasite kullanım oranını artırma							
3) Düşük stok seviyelerinde çalışmak							
4) Üretim kaynaklarının verimli kullanılması							
5) İşgücü maliyetlerini düşürerek üretim maliyetlerini düşürme							
6) Malzeme maliyetlerini düşürerek üretim maliyetlerini düşürme							

Firmanızda, aşağıdaki sıralanan ifadelerle verilen önem derecesini yanda verilen 1-7 skalasında işaretleyiniz.	Çok az önemli			Orta derecede önemli			Çok önemli
	1	2	3	4	5	6	7
1) Uygunluk kalitesi (Düşük kusurlu üretim)							
2) Ürün dayanıklılığı							
3) Ürün güvenilirliği							
4) Ürün Performans Kalitesi							
5) Algılanan kalite (Müşterilere göre ürün kalitesi)							
1) Çeşitli üretim miktarlarını ekonomik olarak üretebilme (Değişik üretim hacimlerinde çalışabilme)							
2) Hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirme							
3) Çok sayıda değişik özelliğe sahip geniş ürün yelpazesi							
4) Ürün tasarımında yapılan hızlı değişiklikler							
5) Müşteriye özel ürün üretme							
6) Ürün karması esnekliği (geniş bir ürün dizisini ekonomik olarak üretebilme yeteneği)							
7) Var olan ürünler üzerinde değişiklik yapabilmek							
1) Söz verilen zamanda, miktarda, kalitede teslimat							
2) Hızlı teslimat							
3) Hammadde alımından teslimata kadar geçen zamanın düşürülmesi							
4) Tedarikçilerle ve müşterilerle kurulan etkin bilgi sistemleri							
5) Tam zamanında üretim sistemi							
1) İşletme içinde tüm çalışanların bilgiye ulaşabilirliği							
2) İnovasyonun ve yaratıcılığın desteklenmesi							
3) Ürünlerimiz üstünde sık sık yenilik yapılması.							
4) Üretim sürecinin sıkı sık gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi							
5) Ürün tasarımında önemli değişiklikler yapılması							
6) Yeni iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi							

Firmanızın son üç yıldaki performansını aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.	Çok yetersiz			Orta			Mükemmel
	1	2	3	4	5	6	7
1) Satışların artışı							
2) Karlılık (net kar/net satışlar)							
3) Pazar payı							
4) Aktif karlılığı (net kar / toplam varlıklar) (İşletmenin varlıklarını ne kadar karlı kullandığını gösteren orandır.)							
5) Müşteri tatmini							
6) Çalışan tatmini							
7) Özkaynak karlılığı (net kar/özkaynaklar) (Firma sahipleri veya ortaklarının koydukları sermayenin bir birimine isabet eden kar oranını göstermektedir.)							

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Kerem Sümer

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul 06/12/1986

Adres:

E-Posta:

Lisans: Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği (2005-2009)

Yüksek Lisans: İTÜ Endüstri Mühendisliği (2009-2012)

Mesleki Deneyim ve Ödüller:

Yayın ve Patent Listesi: