

**REKABET STRATEJİLERİNİN İMALAT LOJİSTİĞİNE ETKİLERİ:
KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI¹**

**THE IMPACT OF COMPETITION STRATEGIES ON MANUFACTURING LOGISTICS: AN
EMPIRICAL STUDY OF KAHRAMANMARAŞ TEXTILE INDUSTRY**

Doç. Dr. Nusret GÖKSU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nusretgoksu@ksu.edu.tr,
Kahramanmaraş/TÜRKİYE

Ömer ŞEKER

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Öğrencisi,
sekeromer63@gmail.com, Kahramanmaraş/TÜRKİYE

ÖZ

Bu araştırma Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinin rekabet stratejilerini uygulama potansiyellerini ortaya koymak ve bu uygulamaların imalat lojistiğine ve iş performansına etkilerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Buradan hareketle ilk aşamada rekabet, rekabet stratejileri, iş performansı ve imalat lojistiğine ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. Bu amaçla Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil imalat işletmelerinde çalışan 138 yöneticiye anket uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak; frekans, korelasyon ve regresyon analizleriyle test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre; rekabet stratejilerinin üretim lojistik sistem performansını ve iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte üretim lojistik sistem performansının da iş performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Stratejileri, Üretim Lojistik Sistem Performansı, İş Performansı, Yöneticiler

ABSTRACT

This research was prepared to reveal the potential of applying the competitive strategies of the manufacturing enterprises operating in Kahramanmaraş province and to determine whether these applications have an effect on manufacturing logistics and business performance. From this point of view, the literature on competition, competition strategies, business performance and manufacturing logistics was included in the first stage. For this purpose, 138 managerial questionnaires were applied in textile manufacturing enterprises operating in Kahramanmaraş province. The results obtained from the essay were obtained by using the SPSS program; frequency, correlation and regression analysis. According to the analysis results; competition strategy has reached the result that it affects the production logistics system performance and business performance positively. In addition, production logistics system performance has also been found to affect business performance positively.

Keywords: Competition Strategies, Manufacturing Logistics System Performance, Business Performance, Managers

1. GİRİŞ

Rekabetçi avantajlar için temel yetkinliklerin stratejik kullanımı, operasyon yönetiminde giderek önemli bir rol oynamaktadır (Slack, 1991; Prahalad and Hamel, 1990). Lojistik bağlamında, bu,

¹ Bu makale, ikinci yazarın Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2018 yılında tamamlanan "Rekabet Stratejilerinin İmalat Lojistiğine Etkileri: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma" başlıklı yayımlanmamış yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

üretim tedarik zincirindeki malların ve malzemelerin hareketinin yönetiminde uzmanlaşmış bir firma anlamına gelir. Rekabet gücü yüksek iş dünyasında başarıyla rekabet etmek ve gelişmek daha yüksek örgütsel performans ile mümkün olacaktır (Lowson, 2003; Day, 1994; Stalk et al., 1992). Son yıllarda, firmalarda lojistik süreçlerinin talep odaklı, tedarik odaklı veya bilgi odaklı yeteneklerini oluşturmaya akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından artan bir ilgi duyulmaktadır (Morash et al., 1996; Zhao et al., 2001). Lojistik yetenekleri alanındaki akademik araştırmalar ya müşteri hizmetleri ve pazarlama disiplini ya da üretim / operasyon disiplini üzerine kurulmuştur (Greis and Kasarda, 1997). Bu çalışma, lojistik imalatına ağırlık vererek ikincisini incelenmektedir.

Üretim lojistiği, operasyon yönetimi disiplininin ve tedarik zinciri lojistiğindeki gelişmelerin temel alındığı üretim faaliyetlerini yürütmek için gerekli olan planlama, organizasyon, koordinasyon, kontrol ve hizmet işlevlerini ifade eder (Wu et al., 1997). Lojistikte ortaya çıkan roller aşağıdaki örneklerle gösterilebilir:

- Bir mobilya üreticisi, malzeme akışında tasarruf sağlayan, kurulum sürelerinde azalma, üretim kurşun süresi ve envanter ile sonuçlanan üretim lojistik sistemini yeniden yapılandırdı (Kumar and Motwani, 1998).
- Microsoft Ireland, kendisini yalın üretimden, zaman odaklı rekabetçi stratejilere dayalı yalın lojistiğe çevirdi (Fynes, 1994).
- Üreticiler elektronik ticaret teknolojilerine dayalı sipariş döngüsü süresini sıkıştırarak operasyon odaklı yeteneklerini geliştirdiler (Krizner, 2000).
- Hong Kong üretim şirketleri iç ve dış lojistik faaliyetlerini koordine etmek için bir dizi lojistik stratejisi geliştirdi (Chan et al., 2000).
- Hong Kong merkezli bir şirket, sınır ötesi imalat faaliyetlerinin taşıma maliyetlerini azaltmak için bir optimizasyon modeli kullandı (Leung et al., 2002).

Üretim lojistiği ve organizasyon stratejisi geleneksel olarak ayrı araştırma alanları olarak ele alınmıştır. Bu iki alanın lojistik performansını nasıl etkilediğini araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte, imalat sanayiinde lojistik yönetiminin artan önemi, imalat lojistiğinin stratejik kullanımı ile ilgili bazı temel soruları ortaya çıkarmaktadır. Bir şirkette rekabetçi strateji, üretim lojistiği ve lojistik performans arasındaki ilişkiler belirsiz kalır. Bu araştırma boşluğunu doldurmak için, bu çalışma bu iki araştırma alanını bütünleştirecektir.

Rekabetçi stratejinin iş birimi performansı üzerindeki etkisini göz önüne alan birçok çalışma var iken üretim lojistik sistemi üzerindeki etkisi üzerine çalışmalar daha nadirdir. Lojistik imalatında rekabet stratejilerinin etkisini anlamak araştırmacılar ve uygulamacıların keşfetmesi için yararlı olacaktır. Bu nedenle, bu araştırma konusunda ele alınan ilk sorun: rekabetçi stratejilerin lojistik imalatıyla doğrudan ilişkili olup olmadığıdır.

Üretim lojistiği, rekabetçi stratejiler tarafından yönlendirilirse, lojistik sisteminin stratejik kullanımı, üretim lojistiği ve rekabetçi stratejiler arasındaki performans farklılıklarıyla ilişkili olması muhtemel görünmektedir. Bu çalışmada, rekabetçi stratejiler iki temel boyuttan, yani konumlandırma ve rekabetçi önceliklerden oluşmaktadır. İmalat lojistiği performansını nasıl etkilediklerini incelemek ilginç olacaktır. Bu bağlamda, bu araştırma konusunda ele alınan diğer sorunlar şöyledir:

- İmalat organizasyonları rekabet stratejilerini (ör. Konumlandırma ve rekabet öncelikleri) üretim lojistiği ile nasıl birleştirir?
- Üretim lojistiğini rekabet stratejileri ile birleştirmede performans farklılıkları var mıdır?
- İmalat lojistiği yapımı belirli bir dizi rekabet stratejik değişkenine bağlı mıdır?

Nedensel analizlere dayanılarak, bu çalışma, imalat lojistiğine alternatif bir bakış açısı kazandıracak bir keşif çalışması ortaya koymaktadır. İki hedef bulunmaktadır. Birincisi, lojistik sisteminin daha yüksek performansa yol açacak rekabet stratejileri ve üretim lojistiği arasındaki ilişkinin kavramsal bir çerçevesini önermektir. İkincisi, önerilen çerçeveden kaynaklanan 19 varsayımdan oluşan ampirik bir araştırmanın sonuçlarını bildirmektir.

2. REKABET VE REKABET STRATEJİSİ

“Rekabet çok farklı amaçlarla değişik unsurlar vurgulanarak iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavram olarak tanımlanır. Rekabet, en kapsamlı anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar etrafında insan haklarının ve temel özgürlüklerin güvence altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak açıklanabilir”. (Zerenler vd., 2007:654).

Rekabetin tanımının yapılmasında ve değerlendirilmesindeki önemli bir zorluk rekabetin ülke, bölge veya bloklar bazında olduğu gibi işletmeler bazında da açıklanmasıdır. Kapsamlı anlamda ‘Rekabet’, yaşamın her alanında belli bir hedefe ulaşmak için yarışmayı açıklar. İnsan şuuru, yükselme hırısı ve kişisel tatmin ile özdeşleşmiş unsurlar rekabetin temel öğeleri olarak bilinir. Rekabetin hedefi,, daha çok güç ve kazanç elde etmektir. Bundan dolayı rekabetin en çok görüldüğü uygulama alanı, iktisadi alanlardır (Acar, 2005: 15).

Klasik iktisatçılar, rekabetin tanımını yapmaktan çok rekabetin varlığını sezgisel olarak algılanan bir kavram olduğunu düşünerek ele almışlardır. Klasik iktisatçıların birçoğuna göre rekabet belirgindir ve mantıksal özünün incelenmesine gerek duyulamamıştır (Söylemez, 2003:19).

Adam Smith, rekabet sürecinin önemine değinmiş ve onu piyasa sisteminde esas unsur olarak ele alarak bilimsel düzeyde ilk kez rekabet sürecine değinen kişi olmuştur. Smith, rekabeti, tüketilebilen ve üretilebilen mal miktarının sınırlı olması nedeniyle alıcılar ile satıcılar arasındaki yarış olarak tanımlamıştır. Smith’in yapmış olduğu tanımda kişisel özgürlüğün rekabetin zorunlu unsuru olarak gösterilmiştir ve rakiplerin sayıları üzerinde durulması gerektiği ifade edilmiştir. Bu yönüyle “...özgür ve genel rekabet herkesin kendini diğerlerinden korumak için başvuracağı bir güç” olacaktır. Rekabette yapılması gereken ilk şey Smith’in iktisadi analizinde piyasaları dengeye yöneltmek, ikinci görev ise iş bölümünün iyileştirilmesi ve ilerlemelerin yapılması ile artan getiriye sermaye birikiminin sürekliliğini sağlamaktır (Acar, 2005: 17).

Rekabet kavramı neoklasikler tarafından, dengenin sağlanmasının bir aracı yani klasik görüş açısından ‘piyasa yapısı’ olarak ele alınmıştır. Böylece klasik iktisatta dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştıran rekabet, neoklasik analizde, denge sağlandığı zaman, bu dengenin olması gereken yeri gösteren ve dengeden uzaklaşmayı sınırlayan statik durumları belirtmektedir. Bu tarafıyla artık iktisat bilimi, ekonomik fenomenlerin ne olduklarını değil, ne olması gerektiğinin analizine yönelmiştir. Çünkü neoklasik iktisat, dengeyi ele alırken, bir zorunluluk sonucu aslında gerçek ekonomik hayatta hiç rastlanmayan bir piyasa olan “tam rekabet” piyasalarını, analiz aracı olarak üretmiştir. Tam rekabet piyasası, çok sayıda satıcının ve alıcının olduğu, ilgili herkesin piyasa konusunda bilgi sahibi olduğu, piyasaya giriş ve çıkışların kolay bir şekilde yapıldığı, homojen ve bölümlere ayrılan bir malın yer aldığı varsayımları ile belirtilmektedir. Bu anlayışa göre, eğer firmalar sınırsız esneklikte bir talep eğrisi ile karşı karşıya iseler, tam rekabetin varlığı söz konusudur (Aktaş, 2003:4). Rekabet kavramı, anlaşılacağı üzere iktisat teorisinin bu kadar ana ekseninde yer almasına karşın, her dönemde, çeşitli etraflarca, kavram ve işleyiş olarak değişik değerlendirmelerle ele alınmıştır.

İktisat’ın tanımı yapılırken, sınırsız insan ihtiyaçları ile söz konusu ihtiyaçları tatmin etmeyi sağlayacak kıt kaynaklar arasındaki dengeden bahsedilir. Tanımlamada da bahsedilen bireylerin sınırsız ihtiyaçlarına karşılık doğadaki mevcut kaynakların sınırlı olmasından dolayı ortaya çıkan kavram rekabettir.

Stigler'in tanımı çerçevesinde "rekabet iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesinin mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarışır". Bu genel tanım çerçevesinde rekabet, yarışma biçiminin (ticaret, ihale vs.), araçlarının (fiyat, reklam, ar-ge vs.), amaçlarının (kar, promosyon, ödül, ayakta kalmak vs.), her türlüşünü kapsamaktır. (Emek, 2006:36).

İşletme gelecekteki işleri ve faaliyetlerini düşünürken, faaliyette bulunduğu sektörde ana işi ile ilgili strateji çalışmaları da yapmaktadır. İşletmenin yaşamını sürdürmesinin ve rekabet üstünlüğü sağlamasının bir yolu da günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği sektörel platformda en iyi olabilmesidir. Mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli güçler işletmeye ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki etmektedir. İşletmenin günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır. Amaç, faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 258).

Rekabet stratejileri de mevcut pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan ana yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Hitt vd., 1999: 129). Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların uygulanması gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir (Porter, 2007: 26).

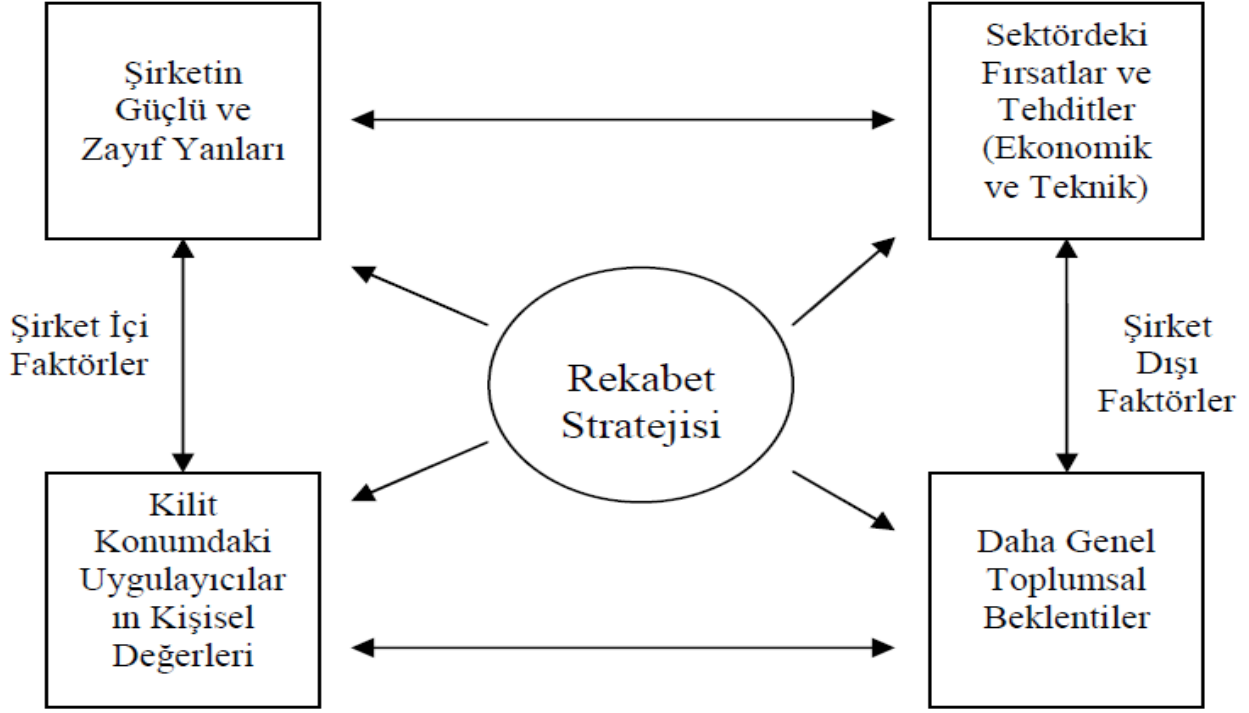
Rekabet stratejisi, bir işletmenin ürünlerinin pazarda nasıl rekabet etmesini istediğini göstermekte olup rakiplerine nazaran uzun dönemde daha yüksek rekabet konumu elde etmesini ifade etmektedir (Soytekin, 1999: 35).

Porter (1996: 4) rakiplerden daha fazla değer oluşturmak için onlardan farklı stratejiler belirlemek gerektiğini belirtmektedir. Bunun için işletmenin ürün tasarımından başlayıp üretim, dağıtım ve servis kalitesine kadar tüm değer yaratan süreçlerini dikkate alarak en uygun stratejiyi oluşturması ve uygulaması gerekecektir.

Son yıllarda firmaların rekabet konumlarını seçmelerinin gereksiz olduğu, bunun yerine çeşitli esnek yeni fikirler ve hayati kaynakların veya temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelmelerinin gerekliliği savunulmakla birlikte, stratejik açıdan esnek kalmak, rekabet avantajını ulaşılamaz duruma getireceği ve stratejiden stratejiye atlamının hiçbir stratejinin layıkıyla izlenememesi sonucu doğuracağından bu düşünceye tamamen katılmak olanaksızdır. Elbette ki operasyon anlamında etkinliğin sürdürülmesi için yeni fikirlere ihtiyaç duyulacaktır ancak tutarlı stratejik bir konum yeni düşünceler ve yenilik kavramlarının tersi değildir.

Bir sektörde rekabet eden her işletmenin açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın bir rekabet stratejisi vardır (Porter, 2007). Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

Rekabet stratejisi geliştirilmesinin başarılı olmasında dört kilit etkenin dikkate alınması gerekmektedir. Bu etkenleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarının ve teknolojinin durumu, markasının tanınmışlığı ve benzerlerini içeren becerilerinin ve varlıklarının profili şeklinde ifade etmek mümkündür. Dış sınırlar ise işletmenin sektörü ve daha geniş çevresini tanımlar. Sektördeki fırsat ve tehditler, beraberinde riskler, sosyal beklentiler, devlet politikaları, örf adetler bu grupta sayılabilir.



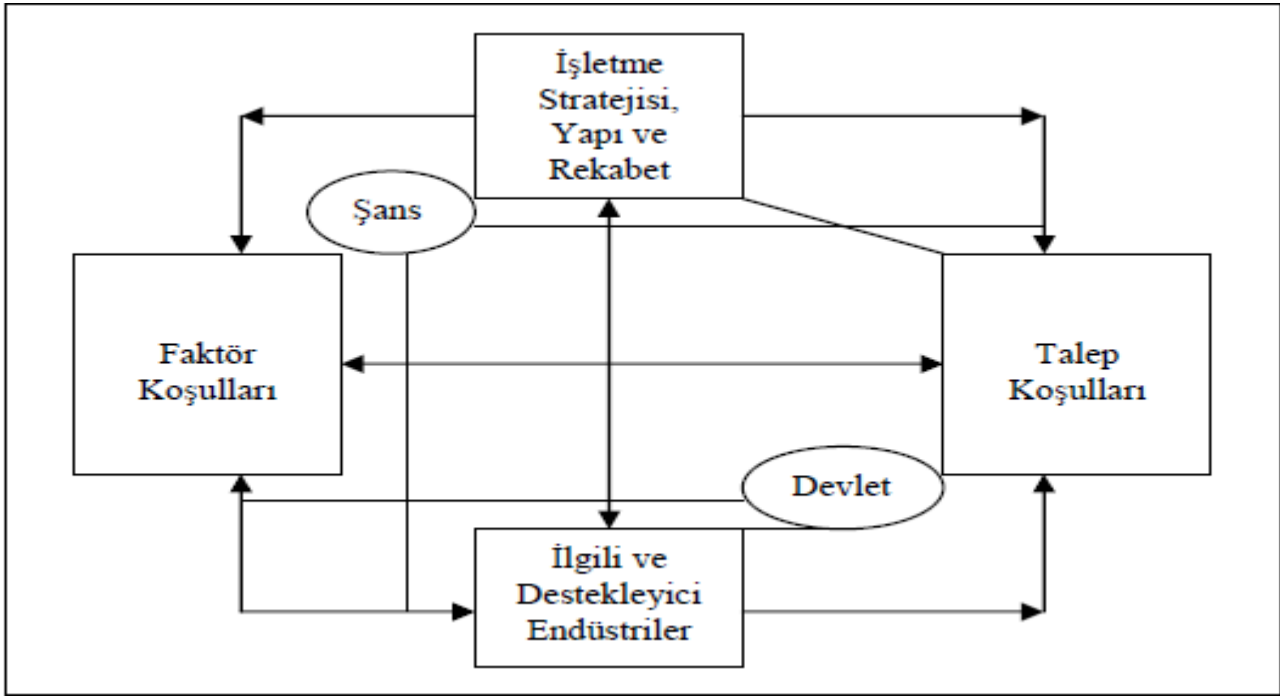
Şekil 2.1. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam (Porter, 2007; Aktaran, Akın, 2001: 254).

Etkili bir rekabet stratejisi geliştirmek için strateji geliştirme sürecinde (Porter, 2007); işletme su anda ne yapıyor (mevcut gizli durum stratejilerin tanımlanması), çevrede neler oluyor (sektör, rakipler, toplum, güçlü ve zayıf yönler) ve işletme ne yapmalıdır (stratejiler, stratejik alternatifler ve seçim) aşamalarını içeren bir yaklaşımı önermektedir.

Rekabet stratejisi oluştururken; endüstri analizi, sektörün yapısal analizi, rakiplerin analizi ve işletmenin kendi analizinden oluşan süreç, her işletme için izlenmesi gereken aşamalarıdır. İşletme rekabet stratejisinin seçimi sezgisel olarak kolaylıkla belirlenebileceği düşünülse de aslında yukarıda belirtilen soruların yanıtlanması sonucunda bilimsel anlamda oluşturulabilecek önemli ve derinlemesine analiz gerektiren bir sürecin sonunda elde edilmelidir.

Geleneksel ekonomide, mutlak ve karşılaştırmalı üstünlük ağırlıklı olarak rekabet gücünü belirleyici faktörler olarak görülürken yeni ekonomide bu durum değişmiştir. Günümüzde rekabet gücünü belirleyen işletme içi faktörler; ürün kalitesi, maliyet, fiyat, verimlilik, kârlılık, teknoloji, organizasyon, yönetim yapısı ve yenilikçilik iken işletme dışı faktörler; devletin ekonomideki yeri, uluslararası ticaret sistemi, tüketicilerin bilinç düzeyi, işgücü piyasalarının esnekliği, ekonomik istikrar, doğal kaynaklar, hukuk sistemi, piyasadaki rekabet düzeyi ve altyapı olarak sıralanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 27-30).

Porter ise rekabet gücünü etkileyen faktörlere ilişkin olarak neden belirli ülkelerin belirli endüstrilerde daha başarılı olduğunu, on farklı sanayileşmiş ülkede yaptığı alan araştırması sonucunda ortaya koymuştur.



Şekil 2.2. Porter'in Rekabet Gücü Elması (Porter, 1990: 78).

Elmas Modeline göre bir ülkenin endüstrilerinin rekabetçi üstünlüğü, büyük ölçüde ülke içindeki dört faktör (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve işletme stratejileri, işletmelerin yapısı ve işletmeler arası rekabet) tarafından belirlenmektedir. Bu faktörlere şans ve devlet faktörleri de eklenmiştir. Elmas Modeli, değişken çevre koşulları ve faktörler içermekte olup dinamik bir sistemdir (Porter, 1991: 19; Wignaraja, 2003: 18-19). Modelde belirtilen faktörlerin alt belirleyici faktörlerine (teknoloji, kalifiye işgücü, iç pazarın durumu, tedarikçi endüstrisi, rekabet, doğal kaynaklar vb.) göre bir değerlendirme yapılarak rekabet gücü belirlenmektedir. Porter çalışmasında ayrıca rekabet gücü için liderliğin ve inovasyonun önemini de vurgulamaktadır (Porter, 1990: 78).

3. REKABETÇİ ÖNCELİKLER

Hayes ve Wheelwright (1984), imalat firmalarının başarısını desteklemek için rekabet stratejisinin önemini vurgulamaktadır. Yazarlar, rekabet stratejisini firmanın piyasada rekabet edebilmek için seçtikleri boyutlar olarak ve rekabet stratejisinin kurulmasını iyi yada kötü günlerde firmanın kendini sürdürebilmesi yada yıllar geçtikçe büyümesine yardımcı olabilecek bir etken olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi strateji, bir firma için rekabetçi bir silah olarak üretim güçlerini geliştiren öncelikler olarak düşünülür (Wheelwright vd., 1984: 77-91).

Rekabetçi önceliklerin boyutları önemli bir tartışma konusu olmuştur. Global pazardaki tüm firmalar için evrensel bir öncelikler grubu mevcut değildir. Wheelwright (1978) rekabetçi öncelikler kavramını dört farklı tür olarak biçimlendirdi.

- Fiyat
- Esneklik
- Kalite
- Güvenilebilirlik
- Ayrıca, imalat stratejik kararlarını iki gruba ayırmıştır. Bunlar:
- Yapısal Kararlar

- Altyapısal Kararlar

Altyapısal kararlar daha taktiksel iken yapısal kararların daha stratejik olduğuna karar verilmiştir. Sekiz anahtar kararın yapısal grubu; kapasite, tesis, teknoloji ve dikey entegrasyon kararlarını içerir. Altyapısal grup; işgücü, kalite, üretim planlama ve kontrol ve örgütsel kararları içerir.

Hayes ve Schmenner (1978), beş farklı boyut belirlemiştir:

- Fiyat
- Kalite
- Güvenilebilirlik
- Üretim Esnekliği
- Hacim Esnekliği

Skinner (1985), bitki ve ekipman, üretim planlama ve kontrol, işçi ve personel, ürün tasarımı ve mühendisliği ve organizasyon ve yönetim dahil olmak üzere rekabetçi önceliklerden oluşan kombine bir liste önerdi.

Richardson vd., (1985) Onbeş Kanada elektronik firmasının deneysel çalışmasından yola çıkarak altı farklı kurumsal misyon elde etmiştir:

- Teknoloji Sınırları
- Teknoloji Sömürücü
- Teknolojik Hizmet Uzmanı
- Özelleştirme
- Maliyet Düşürücü Özelleştirme
- Maliyet Düşürme

Bu öncelikler, öncelikli olarak yenilik becerilerine dayanan önceliklerden, düşük maliyetli üretime dayanan önceliklerden oluşmaktadır.

Hill (1993), bir firmanın pazardaki rekabet karşısında emir alan kriterleri veya öncelikleri belirlemesi gerektiğini savunmuştur. Onun “Order-winning (sipariş kazanma)” kriteri; fiyat, teslimat, kalite, ürün tasarımı ve çeşitliliği içermektedir. Hill, bir firmanın bir endüstride başarabilmesi için “nitelikli” kriteri (veya performans kriterinin) de önemli olduğunu düşünmektedir.

Krajewski ve Ritzman (1996), dört farklı yönü ayırt ederek daha detaylı bir liste ortaya koydu:

- Fiyat
- Kalite
- Zaman
- Esneklik

Listelerine daha sonra düşük maliyetli işlemler, yüksek performanslı tasarım, tutarlı kalite, hızlı teslimat süresi, zamanında teslimat, geliştirme hızı, özelleştirme ve hacim esnekliği dahil edilmiştir.

Porter (1980) bir firmanın uzun vadede savunulabilir pozisyonunu sağlamak için üç rekabetçi stratejinin bulunduğunu iddia etmiştir. Bunlar:

- **Genel maliyet liderliği:** Bir endüstride düşük maliyetli üretici olmak isteyen işletme

- **Farklılaştırma:** Kendisini alıcılar tarafından değer verilen bazı özelliklerde benzersiz gören bir işletme
- **Odaklanma:** Bir işletme, düşük maliyetli veya farklılaşma stratejisi temelinde yarışan, dar bir piyasa veya niş seçebilir.

Porter (1985) ayrıca, rekabet stratejilerinin farklı organizasyonel düzenlemeleri, kontrol prosedürlerini ve teşvik sistemlerini gerektirdiğini de eklemiştir.

Wright ve ark.,(1990) stratejik profil üzerinde iki düşünce ekibinin bulunduğunu belirtmiştir. Bir düşünce okulu Porter' ın (1980) rekabetçi stratejilerini izlemiştir. Fakat bu teori basitliğinden dolayı eleştirilmiştir. Başka bir düşünce ekibi, düşük maliyetli ve farklılaştırma stratejilerinin aynı anda elde edilebileceğini öne sürmüştür ve bir imalat firmasının çeşitli boyutlarda rekabet edebileceğini göstermiştir. Örneğin, entegre bir düşük maliyetli ve farklılaşma stratejisi benimseyen şirketler, yalnızca bir rekabetçi stratejiyle rekabet eden firmalardan daha iyi performans gösterebilir.

Dahası, operasyonlar strateji araştırmalarında ortak bir konu, fiyat, kalite, esneklik ve teslimat süresini içeren bir dizi önemli rekabet önceliğini tespit etmiştir (Morita and Flynn, 1997; Miller and Roth, 1994; Slack, 1991; Fine and Hax, 1985; Hayes and Wheelwrigth, 1984). Bu yazı dört bileşeni benimser.

4. KONUMLANDIRMA STRATEJİSİ

Porter (1996), bir şirketin rekabetçi konumunu belirlemek için ürün ve süreç kararlarının nasıl bir araya getirildiğinin seçimi için "konumlandırma stratejisi" terimini önerdi. Stratejik konumlandırma için üç farklı kaynağı savundu:

- Ürün veya hizmet çeşitlerinden seçim (çeşidine dayalı konumlandırma)
- Hedeflenen müşteri segmentinden (ihtiyaçlara dayalı konumlandırma)
- Farklı müşteri kesimlerinden (erişim tabanlı konumlandırma)

Bununla birlikte, bir firmada, belirgin olmadıkları için stratejik konumlandırma kaynaklarını tanımlamak için genellikle yaratıcılık ve içgörü gerekir. Stratejik konumlandırma konusundaki dengelere karar verme yönetimi gerektirir. Bu bağlamda, bir firmada ki imalat lojistiği, yönetimin benzersiz ve değerli bir pozisyon belirlemesini ve yaratmasını gerektirir.

Krajewski ve Ritzman (1996), imalat sanayinde yaygın olarak kullanılan üç temel konumlandırma stratejisini belirlemiştir:

- Stok yapma stratejisi (MTS)
- Siparişe göre birleştirme stratejisi (ATO)
- Sipariş üzerine üretim stratejisi (MTO)

Bir uç nokta malzeme talebi ve üretim emirlerinin tahminlere dayandığı MTS stratejisidir. Amaç, stok taşımak pahasına müşterilere hızlı yanıt sunmaktır. Diğer uç nokta ise stok bulundurulmayan MTO stratejisidir. Malzeme talep ve üretim emirleri sağlam bir müşteri siparişine bağlıdır. Üçüncü strateji olan ATO ise iki uç arasında bir uzlaşmadır. Bu konumlandırma stratejisinde, bazı hammaddeler, parçalar veya alt montajlar son ürünlerin son montajı için stoklanmaktadır. Üretim, sağlam bir müşteri siparişiyle etkinleştirilir. Ürün odaklı üretim organizasyonları MTS stratejisi kullanma eğiliminde iken süreç odaklı kuruluşlar MTO stratejisi kullanmaya eğilimindedir. ATO stratejisini benimseyen kuruluşlar iki rekabetçi önceliği ele almaktadır: Özelleştirme ve hızlı teslimat süresi. Krajewski ve Ritzman (1996), eğer konumlandırma kararları diğer üretim kararlarıyla düzgün bir şekilde bağlantılı olursa, (örneğin; stratejik seçimler, tasarım ve işletme kararları) bu kararların bir yük olmaktan çok bir rekabet silahı haline gelebileceğini önermektedir.

Bu üç temel stratejiye ilaveten Sari (1997), ürünlerin benzersiz mühendislik tasarımı veya önemli özelleştirme gerektiren sipariş üzerine mühendislik olan engineer-to-order (ETO) stratejisini tanımlamaktadır. Her müşteri siparişi benzersiz bir parça numarası seti, malzeme listesi (bill of material) BOM ve üretim kontrolü için yönlendirmeler ile sonuçlanabilmektedir.

Rekabet stratejileri ayrılma noktasının (DP) konumlandırmasına bağlı olacaktır. Mal akışının kontrolü için olası ürün-Pazar durumlarını özetleyen bir kavramdır (Hoekstra and Romme, 1992). Bu nedenle, konumlandırma stratejileri bir organizasyonun operasyon aşamalarını (mühendislik tasarımı, tedarik, imalat, montaj ve teslimat) etkileyecektir.

Buffa (1984) ayrıca, konumlandırma kararının imalat sistemini konumlandırmak için önemli stratejik öneme sahip olduğunu ve böylece üretimin piyasa gereklilikleriyle eşleştirilebileceğini iddia etmiştir. Berry ve Hill (1992) aynı görüşü kabul ettiler ve hem pazarı hem de süreci yansıtan strateji ile imalat lojistik sisteminin bağlanmasının kritik bir ihtiyaç olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmada, rekabetçi öncelikler ve üretim lojistiği arasındaki ilişkileri saptamak için konumlandırma stratejileri (MTS, MTO, ATO ve ETO) kullanılmıştır.

5. İMALAT LOJİSTİĞİ

İmalat Lojistiğinde araştırma yönergeleri ve fırsatlar yeni sınır olabilir (Wu vd., 1997). Bu makale, üretim planlama ve kontrol (MPC) sisteminin lojistik imalatının önemli parçalarından biri olduğu (Wu vd.,1997; Janet, 1988), ve aynı zamanda rekabetçi bir stratejinin geliştirilmesi için kritik altyapılardan biri olduğu önermesine dayanmaktadır (Wacker ve Hanson, 1997; Skinner, 1985; Hayes ve Wheelwright, 1984). Etkili bir MPC sisteminin daha yüksek organizasyon performansına yol açacağı gözlenmektedir (Chan ve Burns, 2002).

MPC sistemi, ürünlerin, malzemelerin ve bilgilerin akışının planlanması ve kontrol işlevlerinden sorumludur. MPC sisteminin birincil amacı, üretim kaynaklarının optimum kullanımının, müşteri ihtiyaçlarına göre ürün üretim sürecinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Son kırk yıl boyunca, MPC sistemlerinde bir takım önemli gelişmeler olmuştur; bunlara şunlar dahildir:

- Yeniden sıralama noktası (ROP)
- Ana stok kontrolü (BSC)
- Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP)
- Kapalı döngü MRP
- Hiyerarşik üretim planlaması (HPP)
- Toplam üretim planlaması (APP)
- İmalat kaynakları planlaması (MRP II)
- Kurumsal kaynak planlaması (ERP)
- Tam zamanında üretim (JIT)
- Optimize edilmiş üretim teknolojisi (OPT)
- Sürekli çalışma (CONWIP)

Üretim lojistik sisteminin etkinliğini geliştirmek ve geliştirmek için çok çaba sarf edilmesine rağmen, gerçek hayatta bir iş ortamına uygulandığında sistemin yetkileri çok sınırlı görünmektedir. Üretim lojistiği seçimi geleneksel olarak MRP, MRPII, JIT / Kanban, OPT ve ERP gibi standart MPC uygulamalarına dayanır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar standart MPC sistemlerinin mevcut sorunların çözümü olmadığını ve standart sistemlerin kötüye kullanılmasının tehlikeli olduğunu belirtmişlerdir (Bertrand vd., 1992; Duchessi vd., 1989; Monniot vd., 1987). Wacker ve

Hanson (1997), MPC sistemi ile stratejik konular arasındaki ampirik ilişkinin araştırılmasının, lojistik imalatının başarısı için kritik önem taşıdığını ileri sürmüştür. Üretim lojistik araştırmasında MPC işlevlerinin çeşitli yönlerini araştıran kesin bir araştırma çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır (rekabetçi strateji, MPC fonksiyonları ve imalat lojistik sistem performansı gibi).

Üretim lojistiği, değişen taleplere karşılık olarak sürekli olarak yeniden yapılandırmaya tabi olacaktır. Örneğin, MRP sistem uygulamasının oldukça başarılı bir öncüsü olan Black & Decker, 1960'ların başında bilgisayarlı MRP sistemini başlattı ve sistemi 1980'lerin ortalarında JIT uygulamalarına yavaş yavaş kaydırды (Kolodziej, 1986). Artık, MPC sistemini, tedarik zinciri yönetimi (SCM) stratejisinin, iş dünyası ve süreçlerin küreselleşmesi arasındaki bilgi ve ürün akışının optimizasyonu için önemli araçlarından biri olarak uygulamaktadır (Sweeney, 1998).

Van Dierdonck ve Miller (1980), rekabetçi strateji, MPC sistemi ve organizasyon ortamının bağlantısını incelemiştir. MPC görevlerinin karmaşıklığının ve belirsizliğinin bir örgütün strateji ve ortamına bağlı olduğunu iddia ettiler. MPC tabanlı üretim lojistik sisteminin tasarımı ve uygulanması, kapasite, üretim ve stok kontrolü ve üretim işlevinin organizasyonu açısından rekabetçi stratejilerden etkilenir. Örneğin, üretim esnekliği arzusu, Japon imalat sanayilerinde MRPII sisteminin uygulanmasına ivme kazandırmaktadır (Wallace, 1990).

MPC sistem performansının organizasyon performansı üzerinde olumlu bir etkisi olması nedeniyle, yüksek performans gösteren firmaların belirli bir rekabet stratejileri setine uyan en uygun üretim lojistik sistemini seçtikleri düşünülmektedir (Chan ve Burns, 2002). Bu nedenle, araştırmacıların ve uygulayıcıların, MPC tabanlı üretim lojistik sistemini, rekabet stratejisinin sistem üzerindeki etkisini açıkça içeren daha geniş bir perspektifle incelemelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan araştırma hacmine rağmen, rekabetçi strateji ve üretim lojistik sistemi arasındaki bağlantının zayıf bir şekilde anlaşıldığı şaşırtıcıdır. Rekabetçi stratejinin lojistik sistemleri imalatı ile nasıl ilişkili olduğu ve lojistik performans üzerindeki nispi etkisi hakkında net bir anlayış geliştirilmelidir.

MPC sistemi içerisindeki faaliyetler temelinde üretim lojistik değişkenleri iki geniş kategoriye ayrılır:

- Planlama metodolojisi
- Kontrol metodolojisi

Planlama metodolojisi, üretim planlaması ve kontrolü için kaynak ve kapasite planlarının oluşturulmasını içerir. Talep yönetimi, ana zamanlama, kapasite planlaması, malzeme planlama, satın alma ve mağaza sipariş planlamasını içerir. Kontrol metodolojisi, kaynak ve kapasite planlarına göre sistemin etkililiğinin sağlanması ve belirlenmesini içerir. Kapasite dengesi ve kontrolü, satın alma kontrolü, stok kontrolü, veri doğruluğunun denetimi, işyeri tabanı kontrolü, değişim kontrolü ve performans ölçümü içerir.

Bu çalışmanın amacı için üretim lojistik sistemi aşağıdaki işlevleri benimsemektedir.

- Ana üretim planlaması (MPS)
- Kapasite ihtiyaç planlaması (CRP)
- Malzeme planlaması (MP)
- Satın alma (PUR)
- Stok kontrolü (INV)

6.İŞ PERFORMANSI

Performans örgütlerde belirli bir amacın, fonksiyonun veya görevin yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkili bir kavram olarak (Borman ve Motowidlo, 1993), bireyin işini yerine getirmek için harcamış olduğu tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir (Büte, 2011). İş

performansına yönelik yazın taramasında farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Kohli (1985) performansı, çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlamış, Rousseau ve McLean (1993) ise, iş performansını çalışanların ücret karşılığında sarf etmeleri gereken gayret olarak nitelendirmiştir. İş performansı, çalışan tarafından kont rol edilen ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan her türlü faaliyet ve davranış olarak da ele alınmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002). Hizmet sektöründe iş performansı, hem hizmet sunumu gibi somut, hem de kişiler arası davranış ve duygu gösterimleri gibi soyut görünümlü olarak karşımıza çıkabilir (Bitner ve diğerleri, 1990).

Günümüzde örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri, içinde buldukları sektörlerde rekabet üstünlüklerini ellerinde bulundurarak ortalamanın üzerinde gelir elde etmeleri bir anlamda çalışanlarının yüksek performansları ile gerçekleşebilmektedir (Youndt ve Snell, 2004). Bu anlamda, örgütlerin yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Performans bir anlamda çalışanların ve örgütlerin etkililik göstergesidir (Richard ve diğerleri, 2008). Bu kapsamda iş performansı örgütler tarafından sürekli değerlendirmeye tabi tutularak geliştirilmesi ve yönlendirilmesine ihtiyaç duyulan bir örgütsel davranış değişkeni olarak ele alınmakta (Murphy ve Cleveland, 1995) ve insan kaynakları yönetiminde de önemli bir değişken olarak incelenmektedir (Motowidlo, 2003). Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin karşılıklı güvene dayalı olacak şekilde tesisi çalışanların performansının artırılmasında yöneticilere düşen önemli görevlerden biridir (Çalışkan ve diğerleri, 2011). Çalışanların performanslarını belirleyen üç unsurdan söz edebiliriz (Paşa, 2007).

Bunlar çalışanın işine kendini vermesini ifade eden odaklanma, bilgi ve beceriye dayalı yetkinlik ile örgüt amaçları ile çalışanın amaçlarının uyumunu ifade eden adanmadır. Yüksek bireysel performansın elde edilmesi bu üç unsuru birlikte ele alınmasını gerektirdiğinden, yönetim bu unsurların hangisinin, ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşmalıdır. Morillo (1990)'da performansı, bireyin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlamaktadır. Bireysel performans, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanın kullandığı yetkinliklere bağlı olarak, yalnızca işe yönelik görevleri değil, aynı zamanda işe yönelik olmayan görev ve davranışları da içermektedir (Mc Grath, 1995).

İş performansı ölçütlerini Chan (2005) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Üretim maliyeti
- Ürün geliştirme
- Ürün kalitesi
- Ürün dağıtımını
- Satış gelirleri
- Satış atış oranı
- Bilgi akışı
- Brüt kar marjı

7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

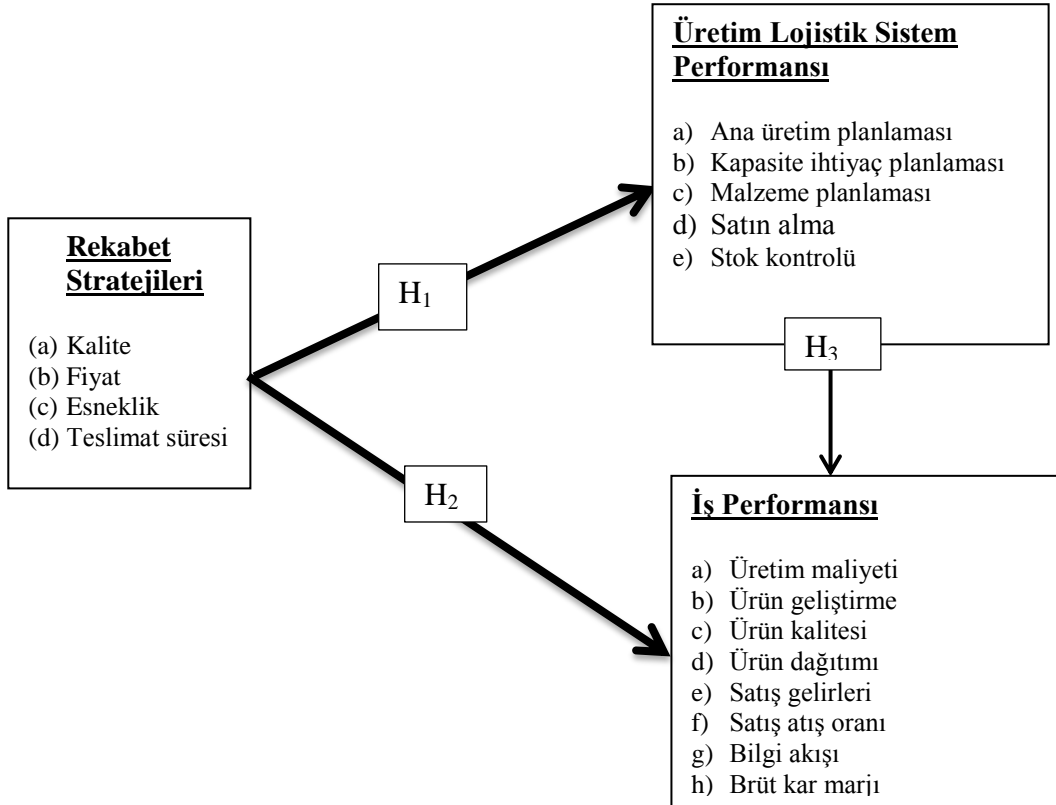
7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil imalat işletmelerinde kullanılan rekabet stratejileri uygulamalarının kullanma potansiyelini tespit edebilmek ve bu uygulamaların imalat lojistiğini hangi açılardan etkilediğinin araştırılması üzerine bir uygulama yapılması amaçlanmıştır.

Yapılan bu çalışma; araştırma kapsamında yer alan ilde faaliyet gösteren tekstil imalat işletmelerinde kullanılan rekabet stratejileri uygulamalarının işletmelerin imalat lojistiği performansına etkilerinin olup olmadığını belirlemek bakımından önemlidir.

7.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında hazırlanan araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



7.3. Veri Toplama, Örneklem ve Analiz Yöntemi

Kahramanmaraş ilinde faaliyetleri devam eden tekstil imalat işletmeleri çalışma yapılacak hedef kitle olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesinde bulunan tekstil imalat işletmelerinden rekabet stratejileri uygulamaları olan mümkün sayıdaki bütün işletmelere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Kahramanmaraş ilindeki tekstil imalat işletmelerinde bulunan yöneticiler ile yüz yüze görüşme metodu ile veriler toplanmıştır. Toplamda yaklaşık olarak 180 işletme ile görüşülmüş fakat bilgileri paylaşmakta pek istekli olmayan firmalar ile ilgili sağlıklı verilere ulaşılamamıştır. Sonuç olarak anket çalışmamız 160 tekstil imalat işletmesinde uygulanmıştır. 160 tekstil imalat işletmesinin yöneticilerine anket dağıtılmış olup 22 tanesi işletmenin kar marjı gibi işletme hakkında kesin bilgi veren sorulara vermiş oldukları cevapların gerçeği yansıtmadığı düşünülerek değerlendirmeye alınmamıştır ve 138 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

Araştırma geniş kapsamlı bir yazın taraması ile başlamıştır. Daha sonra alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup anket sonucu elde edilen veriler SPSS ile analiz edilmiştir.

Anket formunda kullanılan ölçekler Chan (2005) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanmıştır.

7.4. Bulgu ve Analizler

Bu bölümde, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analiz sonuçları ve yorumları yer almaktadır. Bu doğrultuda öncelikle araştırmanın güvenilirliği analiz edilmiş olup, daha sonra ise tanımlayıcı istatistiklere, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ve etkilere ilişkin yapılan analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

7.4.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ankette yer alan ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of İtems)	Cronbach's Alpha Katsayıları (α)
Rekabet Stratejileri	4	0,931
Üretim Lojistik Sistem Performansı	5	0,928
İş Performansı Değerlendirmesi (Öncelik sırasına göre)	8	0,945
İş Performansı Değerlendirmesi (Rakiplere göre)	8	0,939

Literatüre göre alfa değeri 0,70 ve üzerinde bir değere sahip ise ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilmektedir (Güriş ve Astar, 2014: 245). Yukarıdaki tabloda araştırmada kullanılan ölçeklerin alfa katsayıları incelendiğinde 0,70 üzerinde bir değere sahip oldukları görülmektedir. Alfa katsayıları oldukça yüksek bir değere sahip olduğundan araştırmaya değişkenlerinin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenilebilir.

7.4.2. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine (hukuki yapısı, kuruluş tarihi, üretim stratejisi vs.) ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo 7.2. de verilmiştir.

Tablo 7.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)		*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)		
İşyerinin Hukuki Yapısı			Kuruluş Tarihi				
			1970-1980			7	5,1
			1981-1990			22	15,9
			1991-2000			97	70,3
			2001 ve üzeri			12	8,7
Toplam	138	100	Toplam	138	100		
Çalışan Personel Sayısı			Kullanılan Üretim Stratejisi				
			Siparişe Üretim			58	42,0
			Stoka Üretim			48	34,8
			Siparişe Göre Birleştirme			16	11,6
			Siparişe Özel Tasarım			16	11,6
Toplam	138	100	Toplam	138	100		

Yukarıdaki tablo 7.2 de araştırma kapsamında yer alan işletmelerin özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

Tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin %63 (87 işletme) gibi büyük bir çoğunluğunun anonim şirket olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan işletmelerin 70,3'ü (97 işletme) 1991-2000 yılları arasında kurulmuş olup, %62,3'ünün (86 işletme) çalışan personel sayısı 200-700 arasındadır. Katılımcı işletmeler kullandıkları üretim stratejileri açısından incelendiğinde ise %42'sinin (58 işletme) siparişe üretim, %34,8'inin stoka üretim, %11,6'sının ise siparişe göre birleştirme ve siparişe özel tasarım stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir.

Tablo 7.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Rekabet Stretejileri		
Kalite	4,49	,69656
Maliyet	4,46	,68519
Esneklik	4,30	,76995
Dağıtım Zamanı	4,43	,70407
Üretim Lojistik Sistem Performansı		
Ana Üretim Planlaması	4,42	,68147
Kapasite İhtiyaç Planlaması	4,40	,66771
Malzeme Planlaması	4,35	,77037
Satın Alma	4,37	,78374
Stok Kontrolü	4,28	,82823
İş Performansı Değerlendirmesi (Öncelik sırasına göre)		
Üretim Maliyeti	4,39	,74906
Ürün Geliştirme	4,24	,80649
Ürün Kalitesi	4,44	,76433
Ürün Dağıtım	4,28	,81042
Satış Gelirleri	4,31	,80872
Satış Artış Oranı	4,28	,80136
Bilgi Akışı	4,24	,80649
Brüt Kar Marjı	4,32	,74467
İş Performansı Değerlendirmesi (Rakiplere göre)		
Üretim Maliyeti	4,41	,69026
Ürün Geliştirme	4,30	,75075
Ürün Kalitesi	4,38	,71809
Ürün Dağıtım	4,30	,69838
Satış Gelirleri	4,33	,68523
Satış Artış Oranı	4,22	,73235
Bilgi Akışı	4,20	,77516
Brüt Kar Marjı	4,28	,67020

Tablo 7.3'te araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar verilmiştir. Tablo 7.3. incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin kaliteye (ortalama: 4,49) diğer rekabet önceliklerine (Maliyet, esneklik, dağıtım zamanı) göre daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Üretim lojistik sistem performansı açısından yapılan değerlendirmeler incelendiğinde; ana üretim planlamasının (ortalama: 4,42) diğerlerine oranla (kapasite ihtiyaç planlaması, malzeme planlaması, satın alma, stok kontrolü) daha iyi bir performansa sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin iş performansı değerlendirmelere ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise; kritik başarı faktörlerinden ürün kalitesinin (ortalama: 4,44) diğer kritik başarı faktörlerine (üretim maliyeti, ürün geliştirme, ürün dağıtım, satış gelirleri, satış artış oranı, bilgi akışı, brüt kar marjı) göre daha fazla önceliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte üretim maliyetlerinin (ortalama: 4,41) ise rakiplerine kıyasla daha iyi oldukları görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığı altında; araştırmaya katılan işletmelerin rekabet etmede kaliteye daha fazla önem verdikleri, ana üretim planlaması açısından yüksek performansa sahip oldukları ve bunlar sonucu ürün maliyetlerinin rakiplere göre daha düşük olduğu, ürün kalitesinin ise daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

7.4.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler ile İlgili Bulgular

Bu bölümde öncelikle araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini tespit etmek amacı ile korelasyon analizi, daha sonra ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu anlamda rekabet stratejileri, üretim lojistik sistem performansı ve iş performansı arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi; rekabet stratejilerinin üretim lojistik sistem performansına ve iş performansına olası etkisini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizi bulguları ve yorumları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7.4. Rekabet Stratejileri, Üretim Lojistik Sistem Performansı ve İş Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1.Rekabet Stratejileri	4,42	,65052	1			
2.Üretim Lojistik Sistem Performansı	4,36	,65968	,508**	1		
3.İş Performansı (öncelik sırasına göre)	4,31	,66834	,652**	,507**	1	
4.İş Performansı (rakilere göre)	4,30	,59876	,349**	,512**	,551**	1

**r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon (Çift Kuyruklu)

Araştırmada kullanılan “Pearson Korelasyon Katsayısı”nın yorumlanması aşağıdaki gibi yapılmıştır (Sungur, 2014: 116):

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Tablo 7.4’te yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; rekabet stratejileri, üretim lojistik sistem performansı ve iş performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi incelendiğinde; rekabet stratejileri ile üretim lojistik sistem performansı ($,508^{**}$) ve iş performansı (öncelik sırasına göre, $,652^{**}$) arasında orta düzey bir ilişki olduğu, iş performansı (rakiplere göre, $,349^{**}$) arasında ise zayıf düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7.5. Rekabet Stratejilerinin Üretim Lojistik Sistem Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Düzeltilmiş R^2	β	P	F	Sig.
Rekabet Stratejileri	Üretim Lojistik Sistem Performansı	,253	,508	,000	47,281	,000

Tablo 7.5’te yapılan regresyon analizi sonucu Düzeltilmiş R^2 determinasyon katsayısına göre, üretim lojistik sistem performansındaki değişkenliğin %25,3’ünün rekabet stratejileri bağımsız değişkeni (β : ,508, P: ,000) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, rekabet stratejilerinin üretim lojistik sistem performansını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla H_1 kabul edilmiştir.

Tablo 7.6. Rekabet Stratejilerinin İş Performansına (Öncelik sırasına göre) Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Düzeltilmiş R^2	β	P	F	Sig.
Rekabet Stratejileri	İş Performansı (Öncelik sırasına göre)	,421	,652	,000	100,587	,000

Tablo 7.6’da yapılan regresyon analizi sonucu Düzeltilmiş R^2 determinasyon katsayısına göre, iş performansındaki (öncelik sırasına göre) değişkenliğin %42,1’inin rekabet stratejileri bağımsız değişkeni (β : ,652, P:;000) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, rekabet stratejilerinin iş performansını (öncelik sırasına göre) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 7.7. Rekabet Stratejilerinin İş Performansına (Rakiplere göre) Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Düzeltilmiş R^2	β	P	F	Sig.
Rekabet Stratejileri	İş Performansı (Rakiplere göre)	,116	,349	,000	18,921	,000

Tablo 7.7’de yapılan regresyon analizi sonucu Düzeltilmiş R^2 determinasyon katsayısına göre, iş performansındaki (rakiplere göre) değişkenliğin %11,6’sının rekabet stratejileri bağımsız değişkeni (β : ,349, P:;000) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, rekabet stratejilerinin iş performansını (rakiplere göre) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla H_2 kabul edilmiştir.

Tablo 7.8. Üretim Lojistik Sistem Performansının İş Performansına (Öncelik sırasına göre) Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Düzeltilmiş R^2	β	P	F	Sig.
Üretim Lojistik Sistem Performansı	İş Performansı (Öncelik sırasına göre)	,252	,507	,000	47,129	,000

Tablo 7.8’de yapılan regresyon analizi sonucu Düzeltilmiş R^2 determinasyon katsayısına göre, iş performansındaki (öncelik sırasına göre) değişkenliğin %25,2’sinin üretim lojistik sistem performansı bağımsız değişkeni (β : ,507, P:;000) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, üretim lojistik sistem performansının iş performansını (öncelik sırasına göre) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 7.9. Üretim Lojistik Sistem Performansının İş Performansına (Rakiplere göre) Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Adjusted R^2	β	P	F	Sig.
Üretim Lojistik Sistem Performansı	İş Performansı (Rakiplere göre)	,257	,512	,000	48,327	,000

Tablo 7.9’da yapılan regresyon analizi sonucu Adjusted R^2 determinasyon katsayısına göre, iş performansındaki (rakiplere göre) değişkenliğin %25,7’sinin üretim lojistik sistem performansı bağımsız değişkeni (β : ,512, P:;000) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, üretim lojistik sistem performansının iş performansını (rakiplere göre) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H_3 kabul edilmiştir.

8.SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler günümüz piyasa ortamında iyi bir konumda yer almak ve sürekliliği sağlamak amacıyla gittikçe artan rekabet şartlarıyla mücadele etmek zorundadırlar. Bu mücadelenin odak noktası, talepleri sürekli olarak artan ve çeşitlenen müşterilerdir.

Araştırma kapsamında bahsi geçen rekabet stratejileri ve imalat lojistiği kavramlarının tümü aynı amaca hizmet etmekte olup, bunlar arasındaki ilişkilerin de ortaya çıkarılmasının bilim dünyasına fayda sağlayacağı düşünülmüştür. Rekabet stratejileri uygulamalarının imalat lojistiğine etkisinin araştırılmasına yönelik yapılan bu çalışmada öncelikle detaylı bir yazın taraması yapılmıştır. Bu yazın taraması araştırmanın konu ile ilgili önceki çalışmalar bölümünde sunulmuştur. Konu ile ilgilenenlerin daha önceki yapılmış olan araştırmaların konuları ve bulguları hakkında bilgi sahibi olabileceği bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sayesinde araştırmanın teorik altyapısı, metodolojisi

ve araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin önermeleri ile bu uygulama sonucunda elde edilen verilerin analizinde kullanılmak üzere pek çok faydalı bilgi elde edilmiştir.

Daha sonra araştırmada kullanılmak üzere bir ölçek geliştirilmiş ve bu ölçeğin önermelerinin elde edilmesinde önceki çalışmalardan hayli faydalanılmıştır. Elde edilen ölçeğin akademisyenler ve işletme yöneticilerinin görüşleri alınarak ön testi gerçekleştirilmiş ve önerilere dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Anketin uygulamasında Kahramanmaraş ilindeki imalat işletmelerinde bulunan yöneticiler ile yüz yüze görüşme metodu ile veriler toplanmıştır. Toplamda yaklaşık olarak 160 işletme ile görüşülmüş fakat bilgileri paylaşmakta pek istekli olmayan firmalar ile ilgili sağlıklı verilere ulaşılamamıştır. Sonuç olarak anket çalışması 138 imalat işletmesinde uygulanmıştır. Yüz yüze görüşme metodu ile elde edilen cevaplar bir veri seti haline getirilmiş ve SPSS paket programının yardımı ile analiz edilmiştir.

Analiz kısmında öncelikli analizlerden başlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle önermelere verilen cevapların dağılımı incelenmiş ve önermelerin güvenilirlikleri ölçülmüştür. Önermelerin güvenilirliğinin tespitinde; Cronbach Alfa skoru değerinin tüm önermelerin kabul edilebilir eşiğin üstünde değerlere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Daha sonra araştırmaya katılan işletmelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değişkenler arasında ilişkiler ve değişkenler arasındaki etki dereceleri incelenmiştir. Bu analizler sonucunda rekabet stratejilerinin imalat lojistiği ve iş performansını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Analiz sonuçlarına dayanarak; kalite, fiyat, esneklik ve dağıtım süresi değişkenlerini etkin bir şekilde bünyelerine entegre etmiş işletmelerin imalat lojistiği ve iş performansı konusunda daha başarılı olduğu ve dolayısıyla kalite, maliyet, dağıtım ve esneklik açısından ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yakaladıkları tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, rekabet stratejilerinin üretim lojistik sistem performansına ve iş performansına etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Ayrıca imalat lojistik sistem performansının iş performansı üzerine etkisinin araştırılması da çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla Kahramanmaraş tekstil sektöründeki yöneticilere anket uygulanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, rekabet stratejilerinin imalat lojistik performansı üzerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tekstil sektöründe çalışan yöneticilere uygulanan anket sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesiyle çeşitli bulgulara ulaşılmış olup, bu bulgular değerlendirilerek birtakım öneriler sunulmuştur.

- Frekans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan işletmelerin % 63 (87 işletme) ünü anonim şirketler oluşturmaktadır, işletmelerin %70,3'ü (97 işletme) 1991-200 yılları arasında kurulmuş olup %62,3'ünün (86 işletme) çalışan sayısı 200-700 arasındadır. Çalışmaya katılan işletmeler kullandıkları üretim stratejileri açısından incelendiğinde ise % 42'sinin (58 işletme) siparişe üretim, % 34,8'inin stoka üretim, % 11,6' sinin ise siparişe göre birleştirme ve siparişe özel tasarım stratejilerini kullandıkları saptanmıştır.
- Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara baktığımızda araştırmaya katılan işletmelerin rekabet etmede diğer rekabet önceliklerine (Maliyet, esneklik, dağıtım zamanı) göre kaliteye (ortalama: 4,49) daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Üretim lojistik sistem performansı açısından incelendiğinde, ana üretim planlamasının (ortalama 4,42) diğerlerine kıyasla (kapasite ihtiyaç planlaması, malzeme planlaması, satın alma, stok kontrolü) daha iyi bir performansa sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin iş performansı değerlendirmelere ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise; kritik başarı faktörlerinden ürün kalitesinin (ortalama: 4,44) diğer kritik başarı faktörlerine (üretim maliyeti, ürün geliştirme, ürün dağıtım, satış gelirleri, satış artış oranı, bilgi akışı, brüt kar marjı) göre daha fazla önceliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte üretim maliyetlerinin (ortalama: 4,41) ise rakiplerine kıyasla daha iyi oldukları görülmektedir.

- Korelasyon analizi sonuçlarına göre; rekabet stratejileri, üretim lojistik sistem performansı ve iş performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Rekabet stratejileri ile üretim lojistik sistem performansı ve iş performansı (öncelik sırasına göre) arasında orta düzey bir ilişki olduğu, iş performansı (rakilere göre) arasında ise zayıf düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Regresyon analizi sonuçlarına göre ise rekabet stratejileri üretim lojistik sistem performansı ve iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte üretim lojistik sistem performansı da iş performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir
- Üst düzey yönetim rekabet stratejilerinin önemini kavramalı, amaç ve hedeflere uygun strateji belirleyip, sürekli olarak desteklemelidir.
- Rekabet avantajı sağlamak amacıyla işletmeler iş performansını kendi içerisinde öncelik sırasına göre değerlendirirken ürün kalitesine, rakiplere göre değerlendirirken maliyet esasına bağlı olarak yeniden yapılandırmalıdır.
- Rekabet avantajı sağlamak amacıyla işletmeler rekabet öncelikleri ölçütlerinden kaliteye, üretim lojistik sistem performansı ölçütlerinden ana üretim planlamasına önem vermelidirler.
- Rekabet stratejilerine etki eden birçok etken hızla değişmektedir. Bunlardan en önemlilerinden biride sürekli değişen piyasa koşullarıdır. Bu nedenle işletmelerin rekabet stratejilerini belirlerken ve uygularken değişen koşullara ayak uydurmaları gerekmektedir.
- Rekabetçi önceliklerin aktif kullanması işletmeler için sürekli iyileşmenin ve piyasada rekabet edebilmenin önemli bir parçası olduğundan üzerinde devamlı olarak çalışılması gereken bir konu olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda; bu konuya farklı değişkenler ekleyerek farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde değişik bulgulara yol açıp açmayacağı araştırılabilir. Bununla birlikte araştırma örnekleminin genişletilmesi de sonuçları genellemek açısından daha yararlı olabilecektir.

KAYNAKÇA

Acar, D., (2005). “Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları”: Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma”. Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 192s.

Akçi, Y., (2012). “Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri İle Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: İmkb İmalat Sektörü Uygulaması”, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Akın, H. B., (2001). “Yeni Ekonomi, Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi”, Çizgi Kitabevi, Konya, 356s.

Aktan, C. C. ve Vural İ. Y., (2004). “Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri”, TİSK Yayını, Ankara, 131s.

Aktaş, C., (2003). “Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması”. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Yayın No: 0114, Ankara, 405s.

Ataay, İ.D., (1985). “İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İ.Ü. Yayını, Yayın No:3309, İstanbul.

Avella, L., Fernandez, E., ve Vaizquez, C.J., (2001). “Analysis of Manufacturing Strategy As An Explanatory Factor of Competitiveness In The Large Spanish Industrial Firm”, Int. J. Production Economics, 1(72), ss. 139-157.

Aytok, A., (2004). "Performans Değerlendirme İle Performansa Dayalı Ücret Ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Berry, W.L. ve Hill, T., (1992). "Linking systems to strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, 12(10), ss. 3-15.

Bertrand, J.W.M., wortmann, J.C. ve Wijngaard, J., (1992). "A framework for production control and materials management", *Proceedings of the IFIP WG 5.7 Working Conference on Integration in Production Management Systems*, Eindhoven, 24-27 August, Elsevier North Holland, Amsterdam, ss. 213-22.

Bingöl, D., (1990). "Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler", Atatürk Üniversitesi Yayını Yayın No: 676, Erzurum.

Bitner, M.J., Booms, B.H. ve Tetreault, M.S., (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, (54), ss.71-84.

Borman, W. C., ve Motowidlo, S.J., (1993). "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance" , (Ed.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, ss. 71-98.

Buffa, E.S., (1984). "Meeting the Competitive Challenge: Manufacturing Strategy for US Companies", *Dow Jones/Irwin*, Homewood, IL.190s.

Büte, M., (2011). "Etik İklim, Örgütse l Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), ss. 171-192.

Chan, J.W.K. ve Burns, N.D., (2002). "Benchmarking manufacturing planning and control (MPC) systems: an empirical study of Hong Kong supply chains", *Benchmarking: An International Journal*, 9(3), ss. 256-77.

Chan, J.W.K. ve Burns, N.D., (2002). "Benchmarking manufacturing planning and control (MPC) systems: an empirical study of Hong Kong supply chains", *Benchmarking: An International Journal*, 9(3), ss. 256-77.

Chan, W.K., (2005). "Competitive strategies and manufacturing logistics An empirical study of Hong Kong manufacturers" *Department of Industrial and Systems Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong*, ss.1-27.

Chen, W.H., (1999). "The Manufacturing Strategy And Competitive Priority Of SMEs In Taiwan: A Case Survey", *Asia Pacific Journal of Management*, 1(16), ss. 331- 349.

Chi, T., (2010). "Corporate Competitive Strategies In A Transitional Manufacturing Industry: An Empirical Study", *Management Decision*, 48(6), ss. 976-995.

Çalışkan A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö., (2011). "Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), ss.363-401.

Çolak, C., (2010). "Performans Kavramı, Değerlendirmesi Ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliğinde Performans Uygulaması Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Balıkesir.

Dinçer, Ö., (2015). "Termal Konaklama İşletmelerinin Beş Güç Modeli İle Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi Bir Alan Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.

Duchessi, P., Schaninger, C.M. ve Hobbs, D.R., (1989). "Implementing a manufacturing planning and control information system", *California Management Review*, 31(3), ss. 75-90.

- Duncan, R.B., (1972). "Characteristics of organisational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), ss. 313-27.
- Emek, U., (2006). "Rekabet kavramı ve kapsamı üzerine". *İktisat, İşletme ve Finans*, yıl 21, (244), ss. 35-37.
- Enhoş, ve Altay, Ö., (1998). "Örgütlerdeki Performans Yönetim Sistemleri Ve Performans Değerlendirme Metotları", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, A.S., 2012. "Rekabet Öncelikleri Ve Üretim Stratejilerinin Doğrudan İleri İmalat Teknolojileri Uygulamalarındaki Yeri; Türkiye İmalat Sanayinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Hatipoğlu, C., (2011). Kriz dönemlerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'lerde) izlenen rekabet Stratejileri ve bir uygulama, Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon bilim dalı, Niğde.
- Hayes, R.H. ve Schmenner, R.W., (1978). "How should you organize manufacturing?", *Harvard Business Review*, 56 (1), ss. 105-18.
- Hayes, R.H. ve Wheelwright, S.C., (1984). "Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing", Wiley, New York, NY, 427s.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E., (1999). "Strategic Management." 3. Basım. Ohio: South-Western College Publishing. 129s.
- Hill, T.J. (1993). "Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function", 2nd ed., Macmillan, Basingstoke, 230s.
- Hoekstra, S. ve Romme, J., (EDS) (1992). *Integral Logistic Structures: Developing Customer-Oriented Goods Flow*, McGraw-Hill, London, 164s.
- Janet, J.J., (1988). "MRP96: time to rethink manufacturing logistics", *Production and Inventory Management Journal*, 29(2), ss. 57-61.
- Kathuria, R., Porth, S. J., Kathuria N.N. ve Kohli, T.K., (2010). "Competitive Priorities And Strategic Consensus In Emerging Economies: Evidence From India", *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), ss. 879-896.
- Klassen, R.D. ve Whybark, D.C., (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance", *Academy of Management Journal*, 42(6), ss. 599-615.
- Kohli, A.K., (1985). "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation", *Journal of Marketing Research*, (22) , ss. 424-433.
- Kolodziej, S., (1986). "A global standard at Black & Decker", *Computerworld*, 20(11), ss. 39-41.
- Krajewski, L.J. ve Ritzman, L.P., (1996), "Operations Management: Strategy and Analysis", 4th ed., Addison-Wesley, Reading, MA, 944s.
- Kutal, G. ve Büyükelçüoğlu, A.R., (1996). "Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori Ve Uygulama", *Der Yayınları*, ss. 100-125.
- Kutlu, S., (2010). "Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W., (1967). "Organisation and Environment: Managing Differentiation and Integration", Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Business School, Boston, MA.
- Mc Grath, R.G., (1995). "Defining and Developing Competence", *Strategic Management Journal*, 16(4), ss.251-275.
- Mehmet F. T., (2007). "Üretim Performansı Ölçümü İçin Bir Yöntem", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Miller, J.G. ve Roth, A.V., (1994). "A taxonomy of manufacturing strategies", *Management Science*, 40(3), ss. 285-304.
- Monriot, J.P., Rhodes, D.J., Towill, D.R. ve Waterlow, J., (1987). "A study of computer-aided production management in UK batch manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, 7(2), ss. 7-57.
- Morillo, C.R., (1990). "The Reward Event and Motivation", *The Journal of Philosophy*, 87(4), 270s.
- Morita, M. ve Flynn, E.J., (1997). "The linkage among management systems, practices and behaviour in successful manufacturing strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, 17(10), ss. 3-15.
- Motowidlo, S.J., (2003). "Job Performance", *Handbook of Psychology*, ss.39-53.
- Murphy, K.R., ve Cleveland, J., (1995). "Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives", London:Sage Pub.
- Palmer, M., (1993). Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, İstanbul, ss.55-56.
- Paşa, M., (2007). "Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Porter, M. E., (1990). "The Competitive Advantages of Nations" *Harvard Business Review*, March-April, ss. 73-93.
- Porter, M. E., (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, ss. 1-21.
- Porter, M. E., (2007). "Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 496s.
- Porter, M.E., (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press", New York, NY, 396s.
- Porter, M.E., (1985). "Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, NY, 557s.
- Porter, M.E., (1996), "What is strategy?", "Harvard Business Review", 74(6), ss. 61-78.
- Porter, Michael E., (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Journal Management*, Winter, (12), ss. 95-117.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. ve Johnson, G., (2008). "Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice", *Journal of Management*, 35(3), ss.718-804.
- Richardson, P.R., Taylor, A.J. ve Gordon, J.R.M., (1985). "A strategic approach to evaluating manufacturing performance", *Interfaces*, 15(6), ss. 15-27.

- Rotundo, M. ve Sackett, P.R., (2002). “The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach”, *Journal of Applied Psychology*, (87), ss.66–80.
- Sari, F.J., (1997). “Master production schedule”, in Greene, J.H. (Ed.), *Control Handbook*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY, ss. 12.1-12.49.
- Skinner, W. (1985). “Manufacturing: The Formidable Weapon”, Wiley, New York, NY. 330s.
- Slack, N., (1991). “The Manufacturing Advantage: Achieving Competitive Manufacturing Operations”, Mercury Books, London, 160s.
- Soytekin, Z., (1999). “Mermer Sektörünün Rekabet Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Söylemez, A., (2003). “Rekabet Kavramının Değişen İçeriği: Farklı Yaklaşımlar”. *Ekonomik Yaklaşım*, İlkbahar, Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Kongreler Dizisi II, 14(47), ss.19-28.
- Sungur, O., (2014). “Korelasyon Analizi”, Ed.: Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6. Baskı, Ankara.
- Sweeney, P., (1998). “Managing the supply chain”, *Global Finance*, Vol. 12 No. 4, ss. 1-18.
- Tozkoparan, G., (1995). “İşletmelerde Personel Başarım Değerlemesinde Kendi Kendini Değerleme Yöntemi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türker, M.F., (2007). “Üretim Performansı Ölçümü İçin Bir Yöntem”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K., (2004). “İşletmelerde Stratejik Yönetim.” İstanbul: Literatür Yayıncılık, 258s.
- Vickery, S.K., Droge, C. ve Markland, R.R., (1993). “Production competence and business strategy: do they affect business performance?”, *Decision Sciences*, 24(4), ss. 435-456.
- Wacker, J.G. ve Hanson, M., (1997). “Some practical advice for manufacturing managers: empirical results from the global manufacturing research group”, *Production and Inventory Management Journal*, 38(3), ss. 64-71.
- Wacker, J.G. ve Hanson, M., (1997). “Some practical advice for manufacturing managers: empirical results from the global manufacturing research group”, *Production and Inventory Management Journal*, 38(3), ss. 64-71.
- Wallace, T.F., (1990). “MRPII & JIT work together in plan and practice”, *Automation*, 37(3), ss. 2-40.
- Ward, P.T. ve Duray, R., (2000). “Manufacturing Strategy In Context: Environment, Competitive Strategy And Manufacturing Strategy”, *Journal of Operations Management*, 1(18), ss. 123–138.
- Wheelwright, S.C., (1978). “Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions”, *Business Horizons*, 21(1), ss. 57-65.
- Wignaraja, G., (2003). “Competitiveness Strategy In Developing Countries”, Routledge, London, 324s.
- Wright, P., Kroll, M. ve Kedia, B., (1990). “Strategic profiles, market share, and business performance”, *Industrial Management*, 32(3), ss. 23-7.
- Wu, S.D., Roundy, R.O., Storer, R.H. ve Martin-Vega, L.A. (1997). “Manufacturing logistics research: taxonomy and directions”, *National Science Foundation Workshop on Research*

Directions and Opportunities in Manufacturing Logistics, Lehigh University, Bethlehem, PA, ss. 1-18.

Youndt, M.A. ve Snell S.A., (2004). "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance", Journal of Managerial Issues, 16(3), ss.337-360.

Zehir, S., (2016). "Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi" Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E., (2007). "Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (ar-ge) ve yenilik ilişkisi". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17) ss. 654-667.