

DEĞER YARATAN FAALİYETLER AÇISINDAN İŞLETME BAŞARISI: ÇİMENTO SANAYİİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İsmail BEKÇİ*
Ercüment DOĞRU**

ÖZET

İşletmelerin rekabette avantaj elde edebilmeleri müşterileri için daha fazla değer yaratmalarına bağlıdır. Bunun için işletmelerin birbiriyle bağlantılı olan faaliyetlerini başarılı bir biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler, gerçekleştirdiği her bir faaliyet için daha fazla değer yaratarak başarılı olabilmektedir. Faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmeler rekabette üstünlük elde ederken aynı zamanda belirlediği amaçlara da ulaşabilmektedir.

Bu çalışmada, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin işletme başarısına olan katkısını incelemektedir. İşletmede gerçekleştirilen bir çok faaliyet değer yaratmakta ancak, yaratılan değer her bir faaliyet için farklı olmaktadır. Bazı faaliyetler ise değer yaratmamasına rağmen, işletmenin devamlılığının sağlanması açısından önem arz etmekte ve sonlandırılmamaktadır. Çalışmada, İstanbul Sanayi Odası'nın 2008 yılı için yayımladığı Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayii Kuruluşu listesinde yer alan çimento sanayii işletmeleri üzerine anket uygulanarak işletme başarısında değer yaratan faaliyetlerin önemi belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değer Zinciri Analizi, Değer Yaratan Faaliyetler, İşletme Başarısı, Stratejik Kavramlar

BUSINESS SUCCESS IN TERMS OF ACTIVITIES WHICH MAKE VALUE: A STUDY ON CEMENT INDUSTRY FIRMS

ABSTRACT

To be able to achieve advantage in competition depends on that managements should create more value for their customers. Hence managements must perform their activities linked with each other

* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, PK:32260, Isparta, TÜRKİYE, bekci@iibf.sdu.edu.tr

** Öğretim Görevlisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Ağlasun MYO, PK:15800, Burdur, TÜRKİYE, ercumentdogru@mehmetakif.edu.tr

successfully. Management can have been successful by creating more value for each activity that it has performed. Management which performs successfully it's activities gains superiority in competition at the same time it can reach the goals that it has set.

In this study is to examine the contribution of the activities performed by management to management success. Most activities carried out in management have created value, but the created value has been different for each activity. Although some activities do not create value, they are important in terms of ensuring management continuity and can not be terminated. In this study, it has been tried to determine the significance of the activities that create value in the success of the management by applying the survey on the cement industry enterprises in Turkey's Top 500 list of industrial organization that was published by İstanbul Chamber of Industry in 2008.

Key Words: Value chain analysis, activities that creating value, business success, strategic concepts

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı, işletmelerin, rakipleriyle rekabet edebilmesi için yeni atılımlar yapmasını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin müşterileri için daha fazla değer yaratmaları gerekmektedir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, daha fazla değer yaratılması için maliyetlerin azaltılması ya da ürettikleri mal veya hizmetlerde farklılaşmaya gitmeleri işletme başarısına olumlu katkı sağlayacaktır.

Çalışmamızda, Michael Porter tarafından 1985 yılında literatüre kazandırılan Değer Zinciri Analizi ve bu analiz içinde yer alan değer yaratan faaliyetlerin işletme başarısına olan katkısı incelenmektedir. Araştırma için hazırlanan anket soruları, İstanbul Sanayii Odası (İSO) tarafından hazırlanan Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayii Kuruluşu Listesi'nde yer alan çimento sanayii işletmeleri üzerine uygulanmıştır. Çalışma sonucunda hangi faaliyetlerin çimento sanayi işletmeleri için önemli olup olmadığı tespit edilmiştir.

1. İŞLETME BAŞARISI VE İŞLETME BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

20. yüzyılda hızla gelişen ve diğer uzmanlık alanlarına değer transferi yapan işletme bilimi, 21. yüzyılda artık sadece mal ve hizmet üretmekle kârli ya da başarılı olamayacağı bir görünüme bürünmüştür. Artan

rekabet ortamı, işletmelerin başarılı olabilmeleri için mal ve hizmet üretiminde değer yaratan birimlerin ve faktörlerin en uygun bileşimini zorunlu hale getirmiştir. Aynı sektörde bulunan ekonomik birimler faaliyetlerinde birbirine yakın girdi bileşenleri kullansalar dahi başarı konusunda büyük farklılıklar gösterebilmektedirler. Bu nedenle işletmeleri başarıya götüren faktörlerin titizlikle incelenmesi gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olmayı amaçlayan işletmelerde başarı, meydana gelen değişimleri zamanında algılayarak bunu işletme faaliyetlerine uyarlayabilme yeteneğine bağlı olmaktadır (Elibol, 2005:156).

İşletme başarısına sebep olan faktörleri incelerken işletme başarısını etkileyen bir ya da birkaç faktör üzerinde yoğunlaşmak aldatici olabilmektedir. Çünkü başarıyı belirleyen faktörler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir.

1.1. İşletme Başarısı

Uzun yıllardan beri kâr amaçlı bir takım faaliyetlerde bulunan insanlar ürün ve hizmet üretilip diğer insanların kullanımına sunmuşlardır. İnsanların ihtiyaçları ve beklentileri zamanla arttıkça işletmeler de kendilerini yenilemek ve değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu değişimi zamanında gerçekleştirebilen kurumlar amaçlarına ulaşırken, değişime ayak uyduramayan firmalar yok olup gitmiştir. Bilinçli veya bilinçsiz her işletme farklı faktörlere farklı dönemlerde önem vererek yaşamını sürekli kılmaya çalışmaktadır. Genelde işletmede satış rakamları, kârlılık ya da müşteri şikâyetleri gibi bazı problemler ortaya çıktığında yapılan çalışmalar her zaman istenen sonucu verememektedir. Bir işletme için önemli olan, problem ortaya çıkmadan önce sürekli olarak iyileştirme yapmaktır. İşletmelerin başarıları değerlendirilirken, her işletmenin birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu, farklı pazarlarda veya coğrafi şartlarda olduğu göz önüne alınmalıdır (Erik, 2005:132).

Başarı, kişilerin belirledikleri hedeflere ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle; bir insanın ve ya topluluğun herhangi bir amaca ulaşmak için gösterdiği gayret sonucu elde ettiği olumlu sonuçlardır. İşletme başarısı ise; belirli bir dönem sonunda elde edilen sonuçlara göre işletme amaçlarının gerçekleşme derecesi ya da düzeyidir. İşletme başarısı karşılaştırma, değerlendirme, derece ya da düzey ölçme ile belirlenmektedir (Ak, 2010:106). İleriye yönelik tahminler yapılarak gerçekleşen başarının ölçülebilmesi için gerekli standartların tespitinin de yapılması gerekmektedir (Ergin, 1997:16).

İşletmenin gelir ve giderleri, maliyet ve kârlılık açısından işletme başarısını etkileyen en önemli değişkenlerdendir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda gelirlerin istenildiği düzeyde artırılması mümkün

olmadığı için işletme kârlılığının fazlaştırılmasında giderler, en önemli değişken haline gelmektedir (Acar vd., 2004:101).

Sürekli değişen günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri; kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, dış tehditlerden minimum maliyetle kurtulabileceği ve elde ettiği fırsatlardan maksimum faydayı sağlayabileceği stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Bu nedenle işletme içinde ve dışında yer alan unsurların analizinin yapılması, belirlenen amaçların başarılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir (Akgemci, 2007:128).

1.2. İşletme Başarısını Etkileyen Faktörler

İşletme faaliyetleri farklı iç ve dış faktörler tarafından etkilenirler. İşletmenin başarısını etkileyen faktörler ve bu faktörlerin önemi, işletmenin niteliği ve özelliklerine, dış çevrenin yapısı ve özelliklerine bağlıdır (Ergin, 1997:8).

İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörler arasında ağırlığı olanların dahi zamanla öncelik sıraları değişim göstermiştir. 1980'lerin başına kadar sermaye en önemli başarı faktörüken, 1980'lerden sonra teknoloji ve insan kaynakları faktörü ağırlık kazanmıştır. Günümüzde ise; yönetim birikiminin, yöneticinin ve liderin önemi giderek artmıştır (Akdemir, 2003:11).

Başarı ile ilgili faktörlerin tamamını araştırmak ve değerlendirmek, her işletme açısından gereksiz olmakla beraber, yanıltıcı da olabilir. İşletme üzerinde doğrudan etkili ve önemli olan birkaç faktörün belirlenerek incelenmesi pratik olmakla birlikte, zaman ve kaynak tasarrufu da sağlayacaktır. Bu nedenle, işletme ve faaliyetlerini doğrudan ve önemli ölçüde etkileyen faktörlere kritik başarı faktörleri denilmektedir (Ergin, 1997:8).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda faaliyette bulunan işletmelerin başarısı; eş anlı olarak üretim maliyetlerini azaltırken ürünün kalitesini artırmalarına ve müşteri ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayabilmelerine bağlıdır (Elibol, 2005:156).

İşletme başarısını etkileyen faktörleri iç ve dış faktörler olarak ikiye ayırabiliriz. İç çevre faktörleri, işletmenin kontrolünde olan işletme içi etmenlerdir. İç çevre analizi, işletmenin alt sistemleri olan kurum kültürü, finansman, muhasebe, insan kaynakları, üretim, operasyon, pazarlama gibi faaliyetleri içermektedir. İşletme içi analizde, işletmenin rakiplerine karşı avantaj sağlayabilecek ve işletmeyi geliştirebilecek üstünlükler ile işletmenin varlığını devam ettirmesini zorlaştıran zayıflıklar tespit edilmeye çalışılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:67). Yenilik ve yaratıcılık konusunda kendini geliştirebilen ve bunu verimli bir şekilde kullanabilen işletmeler

rakiplerine nazaran daha başarılı olmakta ve ülke ekonomisine de büyük katkılar sağlamaktadır (Haşit, 2003:172).

İşletme başarısını etkileyen dış çevre faktörleri ise, işletmenin kontrolünde bulunmayan ve işletmeyi etkileyen faktörlerdir. İşletmenin başarılı olabilmesi için dış çevre faktörlerini iyi analiz ederek, buna göre kararlar alması gerekmektedir.

İşletmenin dış çevresinin analiziyle fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. Fırsatlar işletmeyi geliştirebilecek ve ona yarar sağlayabilecek çevre göstergeleriye, tehditler işletmenin gelişimini yavaşlatabilecek veya varlığını sona erdirebilecek ve önlem alınmasını gerektiren çevre göstergeleridir (Ülgen ve Mirze, 2007:65).

Büyük işletmeler kitle üretimi için ölçek ekonomilerinden faydalanırken, küçük işletmeler daha fazla değer yaratma ve uzmanlaşma imkânı sağlayan yüksek kâr marjlı niş pazarlarda (Bir pazarın içinde belli bir konuya odaklanmış pazardır.) ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma ve hızlı hareket etme esnekliğine sahip olmaktadır (Kimball, 2004:15).

2. İŞLETME BAŞARISINDA DEĞER YARATAN FAALİYETLER VE ÖNEMİ

2.1. Değer Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için birbiri ile bağlantılı birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır. Tüm birimlerde yapılan faaliyetler ve işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekler sayesinde işletme hedeflerini gerçekleştirebilmektedir. Birimlerin ve yaptıkları faaliyetlerin başarısı ile birlikte işletme, sektörde rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Bu faaliyetler rakiplere göre daha fazla değer yarattığı sürece işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaya devam etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:121).

2.1.1. Değer Kavramı

Değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet olarak tanımlanacağı gibi; bir varlığın para ile ölçülebilen karşılığı, kıymeti olarak da ifade edilebilmektedir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=de%F0er&ayn=tam>, 22.04.2010).

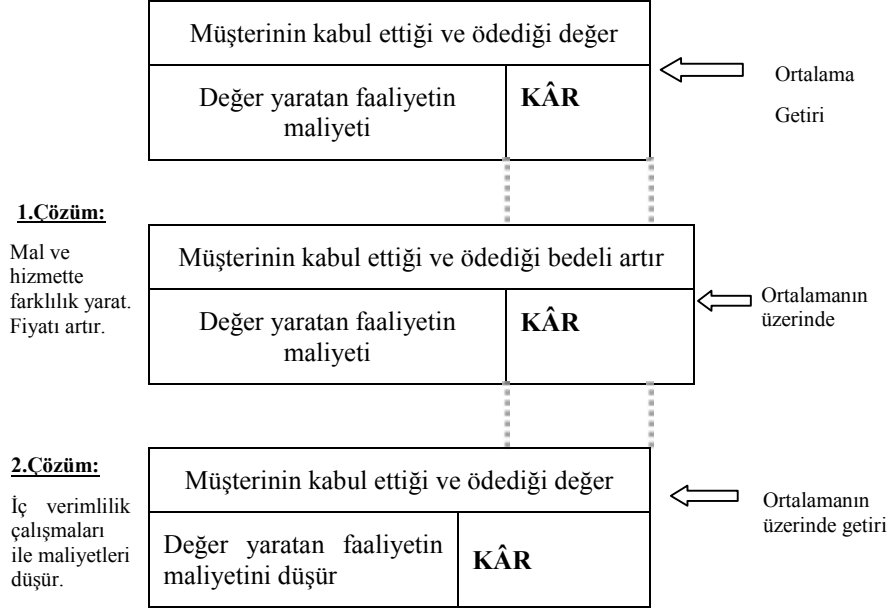
İşletmeler, müşterileri için değer yaratmaktadırlar. Müşterilerin ödemeye razı oldukları fiyat ise bu değer ölçüsüdür. Müşteri tarafından kabul edilen fiyat o mal veya hizmetin üretilmesi için yapılan maliyetten fazla olduğu sürece işletme kârlıdır. Aksi takdirde o mal veya hizmet üretilmemelidir (Özevren, 2008:112).

Müşteriler bir mal veya hizmeti satın alırken fiyatını konuşmakta ancak değerini satın almaktadırlar (Kimball, 2004:15). Müşterinin satın aldığı mal ve hizmeti algılaması sonucu değer yaratılıp yaratılmadığı ortaya çıkmaktadır. Müşteri satın aldığı mal veya hizmete daha az ücret ödediğinde ya da standart bir mal veya hizmet için ödediği ücrete karşı daha fazla fayda sağladığında değer yaratılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:121-122).

2.1.2. İşletmelerde Değerin Önemi

İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için birbiri ile bağlantılı birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır. Tüm birimlerde yapılan faaliyetler ve işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekler sayesinde işletme hedeflerini gerçekleştirebilmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için iş bölümüne gidilerek faaliyetlerle ilgili alt iş ve faaliyet birimleri oluşturulmaktadır. Bu birimlerin başarısı işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olmaktadır. İşletmenin rekabet üstünlüğü tüm faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu faaliyetler rakiplere göre daha fazla değer yarattığı sürece işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaya devam edecektir (Ülgen ve Mirze, 2007:121). Günümüzde, rekabetçi avantaj üstünlüğü ve başarı büyük oranda mevcut ve yeni pazarlara farklı ürünler sunulması ile mümkün olacaktır (Leenders vd., 2003:69).

Değeri belirleyen, değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyeti ve bu faaliyetler sonucu elde edilen toplam gelir olmak üzere iki temel unsur bulunmaktadır. Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark ise işletmenin kârını oluşturmaktadır. İşletme, kârını artırmak için rekabette üstünlük sağlama çabası içerisinde olacaktır. Faaliyetler sonucu ortaya çıkan maliyetler, elde edilen toplam gelirlere yüksek ise işletmede değer yaratmayan faaliyetlerle uğraşıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için değer yaratmayan bu faaliyetlerin terk edilmesi veya azaltılması gerekmektedir. Elde edilen gelirin maliyetlerden fazla olduğu değer yaratan faaliyetlerde değer daha artırılması için çalışılmalıdır. Şekil 1'de görüldüğü üzere, değer artırılması, ya maliyetlerin düşürülmesi ya da ürünün farklılaştırılması sonucu piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanması yoluyla sağlanabilmektedir. Her iki durumda da toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark açılmakta ve işletmenin kâr marjı artmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:125).



Şekil 1: Değerin Yarattılması

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007, s.125

İşletmeler sadece üreterek değer yaratmazlar, kullanmadıkları ya da yarattığı değeri tüketen varlıkların satılması yoluyla da değer yaratılabilmektedir (Özevren, 2008:41).

2.1.3. Değerin Belirlenmesi: Değer Zinciri Analizi

Rekabet üstünlüğü/avantajı, firmaların ayrı faaliyetler gerçekleştirmelerinden kaynaklanır. Bir firmanın faaliyetleri satış personelinin satış ziyaretleri yapması, servis teknisyenlerinin tamir yapması, bilim adamlarının laboratuarda üretim veya inceleme yapması, mali işler sorumlularının sermayeyi artırması gibi bölümlere ayrılabilir (Porter, 1998b:40).

İşletmeler bunları yaparak müşteriler için değer yaratırlar. İşletmenin yaratacağı en yüksek değer, satın alanların bu ürünü veya hizmeti almaya istekli olma oranı ile ölçülür. Eğer bu değer, bütün gerekli olan işlemlerin toplam maliyetinden fazla ise işletme kâra geçmiştir. Rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için bir işletme ya benzer müşteri değeri yaratmalı; bu değeri yaratırken de rakiplerinden çok daha düşük maliyetle onlardan daha etkili olmalı ya da kendine özgü ve diğerlerinden çok farklı faaliyetler gerçekleştirmelidir. Belli bir alanda rekabet faaliyetleri Şekil 2’de gösterildiği gibi üretim, pazarlama, teslimat ve ürünün hazırlanması veya

bunlara altyapı oluşturan faaliyetler olarak gruplandırılabilir, buna değer zinciri denir (Porter, 1998b:40).



Şekil 2: Değer Zinciri Analizi

Kaynak: Porter, 1998a, s.37

Porter, değer zinciri analizinde, değer düşük maliyet liderliğine ve farklılaştırma stratejisine potansiyel katkılarına incelemiştir (Becker vd., 2003:86). Şekil 3’de görüldüğü üzere; Porter, işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri *temel faaliyetler* ve *destek faaliyetler* olmak üzere iki ana gruba ayırmıştır. Temel faaliyetler; hammaddenin elde edilmesi, mal veya hizmetin üretilmesi ve müşteriye teslim edilmesiyle ilgili olarak gelir yaratan içe yönelik lojistik faaliyetleri, üretim faaliyetleri, dışa yönelik lojistik faaliyetleri, pazarlama ve satış faaliyetleri ile servis faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletme bu faaliyetleri yerine getirirken bir maliyetle karşılaşmaktadır. İşletme mal veya hizmet üretirken katlandığı bu maliyetin ürünlerine değer katmasını ve yaratılan değer katlandığı maliyetin üstünde olmasını beklemektedir. Bununla birlikte temel faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olan ve değer yaratılmasına katkıda bulunan altyapı tedarik faaliyetleri, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları ile ilgili faaliyetler ve işletmenin yönetsel altyapısı ile ilgili faaliyetler de destek faaliyetlerini oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:123-124).

Strateji, bir işletmenin bireysel faaliyetlerine ve tüm değer zinciri düzenlemesine rehberlik eder. Bu faaliyetlerin önem sırası, farklı endüstri alanlarındaki rekabet üstünlüğüne göre değişkenlik gösterir. Örneğin, baskı makinelerinde; teknoloji geliştirme, üretim işlemleri, satış sonrası hizmetler “başarı” için kilit rol oynarken; temizlik ürünlerinde ise, imalat daha basit ve satış sonrası hizmet neredeyse yok denecek az olmasına rağmen ürünün tanıtımını yapmak çok daha önemli olmaktadır (Porter, 1998b:41).

Değer zinciri, firma düzeyindeki rekabetin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilebilmesi için bir çerçeve oluşturulmasında önemli rol

oynamaktadır. Değer zinciri analizi, işletmenin stratejik öneme sahip faaliyetlerini ayrıştıran ve bu faaliyetlerin maliyet ve değer üzerindeki etkisini açıklayan bir yöntemdir (Stabell ve Fjeldstad, 1998:413). Değer zincirinde yer alan faaliyetler birbirleriyle bağlantılı faaliyetlerdir. Faaliyetler arasındaki bu bağımlılık, yapılan bir işlem başka bir işlemin maliyetini ya da verimini etkilemeye başladığında görülür. Örneğin, daha pahalı bir ürün tasarımı, daha pahalı parçalar kullanılması ve daha kapsamlı bir inceleme yapılması satış sonrası hizmetin maliyetini oldukça düşürür. İşletme, stratejisi doğrultusunda rekabet üstünlüğüne ulaşmak için bunun gibi alternatifler arasında karar vermelidir (Porter, 1998b:41).

Rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen işletme, değer zincirini birbirinden bağımsız bölümler olarak değil, tam aksine, birbirine bağlı bir sistem olarak düşünmelidir. Bu zinciri yeniden düzenleyerek, sıralayarak, gruplayarak ve hatta bazı işlemleri çıkartarak yeniden yapılandırmak rekabette çok önemli bir gelişme sağlayacaktır (Porter, 1998b:42). Değer zinciri analizinin amacı, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyet alanlarının belirlenmesidir (Özevren, 2008:111).

Değer zinciri analizinde karşımıza iki temel soru çıkmaktadır. Bunlar; hangi faaliyetlerin işletme performansını nasıl etkilediği ve bu faaliyetlerin işletmenin ürettiği ürüne ve sektördeki rekabet üstünlüğüne nasıl değer kattığı ile ilgilidir (Hitt vd., 2002:17-18). Bu analiz ile; üretilen mal veya hizmete katılan değer nasıl artırılabilir, bunun için hangi faaliyetlere önem verilmesi gerektiği, düşük maliyet ya da pazardaki benzer mal veya hizmetlere göre farklılaşmanın nasıl gerçekleştirileceği gibi sorular rakiplerin yetenek ve faaliyetleri de göz önünde bulundurularak yanıtlanmaya çalışılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:121).

3. DEĞER YARATAN FAALİYETLER VE ÇİMENTO SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, çimento işletmelerinde gerçekleştirilen değer yaratan faaliyetlerin işletme başarısı üzerindeki etkisini ölçmektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 2008 yılı için yayımladığı Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan çimento işletmeleri üzerine mail ortamında ve yüz yüze görüşme şeklinde listede yer alan 22 adet çimento işletmesi üzerine anket çalışması uygulanmış olup, değerlendirmeye uygun 14 adet anket formu elde edilerek %63'lük bir geri bildirim sağlanmıştır. Elde edilen anketlerin tamamı değerlendirmeye

alınarak, değerlendirilmesinde SPSS 12.0 (*Statistical Packet for Social Science*) bilgisayar paket programı kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için anket yöntemi kullanılmış olup, anket soruları İsmail Hakkı Eraslan'ın (2008) yapmış olduğu çalışmadan alınmış ve çimento sektörüne uygulanmıştır. Anket soruları, üst ve orta düzey yöneticilere uygulanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde; işletme ile ilgili demografik bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde değer zinciri analizinin işletmede uygulanmasına yönelik ve üçüncü bölümde ise; değer zinciri analizini oluşturan temel ve destek faaliyetler içerisinde yer alan alt faaliyet gruplarının işletme başarısına etkisini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Zaman ve maddi olanakların kısıtlı olması tüm çimento işletmelerine anketin uygulanmasını zorlaştırdığı için ISO 500 listesinde yer alan çimento işletmelerine uygulanabilmiştir. Ana kütle içerisinde yer alan bazı işletmelerin şirketin özel bilgilerini vermek istememelerinden dolayı araştırmaya katılmayı reddetmeleri araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada oluşturulan alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_{A1}: Çimento işletmelerinin değer zinciri analizinde yer alan faaliyetlerin önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A2}: Çimento işletmelerinin değer zinciri analizi ve değer yaratan faaliyetler kavramı hakkındaki görüşleri arasında fark vardır.

H_{A3}: Çimento işletmelerinin içe yönelik lojistik faaliyetlerin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A4}: Çimento işletmelerinin üretim faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A5}: Çimento işletmelerinin dışa yönelik lojistik faaliyetlerin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A6}: Çimento işletmelerinin pazarlama ve satış faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A7}: Çimento işletmelerinin satış sonrası servis hizmetleri faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A8}: Çimento işletmelerinin firma altyapı faaliyetlerin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A9}: Çimento işletmelerinin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A10}: Çimento işletmelerinin tedarik faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

H_{A11}: Çimento işletmelerinin teknoloji geliştirme faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında fark vardır.

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Bu bölümde çeşitli istatistikî yöntemler kullanılarak araştırma ile ilgili bulguların analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi varsayımlarına göre, anketin uygulanacağı birim sayısının 50'den büyük ($n > 50$) olması gerektiği (Kalaycı, 2008:404) için güvenilirlik analizi yapılmamıştır.

Tablo 1.'de ankete katılan çimento işletmelerinin demografik özelliklere ilişkin sorulara verdikleri cevapların analizi yer almaktadır. Sermaye ve çalışan sayısının belirlenmesinde sektör ortalaması tespit edilemediğinden ankete katılan çimento işletmelerinin ortalamaları esas alınmıştır. Verilen cevaplar frekans tablosunda gösterilmiştir.

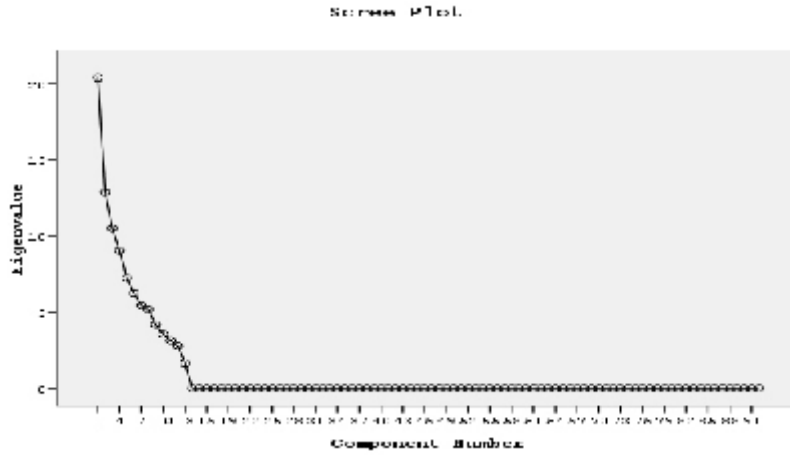
Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

Demografik Özellikler		Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Frekans	Toplam Yüzde
İşletmenin Kuruluş Yılı	1980 ve öncesi	10	71,4	14	100
	1981 ve sonrası	4	28,6		
İşletmedeki Statü	Üst Düzey Yönetici	4	28,6	14	100
	Orta Düzey Yönetici	10	71,4		
Sermaye Miktarı (TL)	95.200.000 ve altı	7	58,3	12	100
	95.200.001 ve üstü	5	41,7		
Sahiplik Durumu	Yerli	11	78,6	14	100
	Yabancı	1	7,1		
	Karma	2	14,3		
İşletmedeki Çalışan Sayısı	0-400	8	57,1	14	100
	401 ve üstü	6	42,9		

Tablo 1.'e göre işletmelerin %71,4'ü 1981 yılından önce kurulmuş, geri kalan %28,6'lık kısmı ise 1980 yılından sonra faaliyetlerine başlamıştır. Ankete cevap verenlerin %28,6'sı üst düzey yönetici iken, %71,4'ü orta

düzyer yöneticilerden oluşmaktadır. Ankete katılan çimento işletmelerinin %58,3'ünün sermayesi 95.200.000 TL ve altında iken (sermaye miktarı, ankete katılan çimento işletmelerinin sermaye ortalamaları alınarak belirlenmiştir), geri kalan %41,7'sinin sermaye miktarı 95.200.001 TL ve üstündedir. Tablo 4.'de ankete katılan çimento işletmelerinin sahiplik durumu incelendiğinde, %78,6'sının yerli ve %7,1'inin yabancı yatırımcılara ait olduğu görülürken geri kalan %14,3'ünün karma bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Buradan çimento işletmelerinin büyük bir kısmının yerli yatırımcılara ait olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu tabloda işletmelerin %57,1'inde çalışan sayısı 0-400 arası iken, %42,9'unda ise çalışan sayısının 401 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Analiz yapılırken, parametrik analiz yöntemlerinin kullanılabilmesi için örneklemin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Merkezi Limit Teoremine göre; örneklem büyüklüğü 30'dan büyük olduğu takdirde ($n \geq 30$) örneklem dağılımının normal dağılıma uyduğunu söylemek mümkündür (Kalaycı, 2008:73). Çalışmada örneklem dağılımı Şekil 3.'de görüldüğü üzere normal dağılıma uymadığından ve örneklem büyüklüğü $n < 30$ olduğu için; parametrik analiz yöntemleri yerine parametrik olmayan (Non Parametrik) analiz yöntemlerinden Friedman Testi uygulanmıştır.



Şekil 3: Anket Sorularına Verilen Cevaplara Ait Örneklem Dağılımı

Analizin bu bölümünde Friedman Testi yardımıyla çimento işletmelerinin anket soruları ile ilgili verdikleri cevaplar ya da bu konudaki görüşleri arasında farklılık olup olmadığı kurulan hipotezler yardımıyla test edilecektir. H_0 hipotezi anlamlı bir farkın olmadığını belirten "yokluk" hipotezidir. $p < 0,05$ olduğu bir durumda H_0 hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez H_A kabul edilmektedir.

Çalışmada her bir tablo için ayrı bir sıfır hipotez ve alternatif hipotez oluşturulmuş, elde edilen p değerine ve sıfır hipotezin kabul edilip edilmemesine göre alternatif hipotez “Kabul” ya da “Red” edilmiştir.

Çimento işletmelerinin değer zinciri analizinde yer alan faaliyetlerin yarattıkları değer açısından önemi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilerek, elde edilen değerler tablo 2.’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Çimento İşletmelerinin Değer Zinciri Analizinde Yer Alan Faaliyetlerin Önemi İle İlgili Görüşleri

H_{A1}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
İçer yönelik lojistik	14	4,36	0,497	19,921	8	0,011	Kabul
Üretim	14	4,86	0,363				
Dışa yönelik lojistik	14	4,36	0,842				
Pazarlama ve satış	14	4,86	0,363				
Satış sonrası servis hizmetleri	14	4,36	0,842				
Firma altyapı faaliyetleri (Muhasebe, Finansman, Yönetim vb.)	14	4,64	0,497				
İnsan kaynakları yönetimi	14	4,57	0,514				
Tedarik	14	4,71	0,469				
Teknoloji geliştirme	14	4,43	0,646				

Tablo 2.’de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,011 < 0,05$ olduğundan $0,05$ anlamlılık düzeyinde H_{01} hipotezi reddedilerek H_{A1} hipotezi kabul edilir. Yani çimento işletmelerinin değer zinciri analizinde yer alan faaliyetlerin önemi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu söylenebilir.

Yapılan anketle, çimento işletmelerinin değer zinciri analizi ve değer yaratan faaliyetler kavramı hakkında bilgi düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Yine Friedman Testi yardımıyla verilen cevaplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı test edilerek, elde edilen değerler Tablo 3.’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Çimento İşletmelerinin Değer Zinciri Analizi ve Değer Yaratın Faaliyetler Kavramı Hakkında Görüşleri

H _{A2} (N:14)	Ortalama	Stan. Sapma	Chi-Square	Ser. Der.	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
Değer yaratan faaliyetler hakkında bilgi sahibiyiz.	4,21	0,579	202,33	35	0,000	Kabul
Değer zinciri analizini işletmede uygulamaktayız.	3,86	0,535				
İşletmemizde gerçekleştirilen her faaliyet değer yaratmaktadır.	4,00	0,877				
Değer yaratmayan faaliyetleri sonlandırırız.	3,50	1,092				
Değer yaratmayan faaliyetleri azaltırız.	3,57	1,222				
Yarattığımız fazla değer için müşterilerimiz daha fazla ödemeye razıdır.	3,43	0,938				
Çalışanlarımızı daha fazla değer yaratılması konusunda bilgilendiririz.	4,14	0,864				
Değer yaratan faaliyetler işletmenin başarılı olması için önemlidir.	4,79	0,426	202,33	35	0,000	Kabul
Faaliyetlerde yaratılan değeri düzenli aralıklarla ölçeriz.	4,29	0,914				
Değer yaratan faaliyetlerin maliyetlerini düşürmeye çalışırız.	4,50	0,650				
Gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerde farklılık yaratmaya çalışırız.	4,00	0,679				
Tedarik sürecinde alınacak kararlar maliyetleri etkilemektedir.	4,71	0,469				
İşletme ile ilgili planlama yaparken muhasebe verilerinden yararlanırız.	4,50	0,519				
Muhasebe birimi yönetimin ihtiyacı olan verileri sağlayarak değer yaratmaktadır.	4,50	0,519				
Faaliyetlerin maliyetlerini belirlerken faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemini kullanırız.	4,43	0,646				
Değer yaratmayan faaliyetleri sonlandırarak maliyet tasarrufu sağlarız.	4,00	1,038				
Satın alma maliyetlerini azaltmaya çalışırız.	4,79	0,426				
Üretim maliyetlerini azaltmaya çalışırız.	4,79	0,426				
Pazarlama maliyetlerini azaltmaya çalışırız.	4,36	0,633				
Üretim her aşamasını sıkı bir biçimde kontrol etmeye çalışırız.	4,93	0,267				
Kullanım kapasitesini artırmaya çalışırız.	4,79	0,426				
Bakım maliyetlerini azaltmaya çalışırız.	4,71	0,469				
Değer yaratan faaliyetlerle ilgili olarak sıklıkla kontrol raporları hazırlamaya çalışırız.	4,36	0,633				
Nitelikli uzman ve profesyonellerle çalışırız.	4,50	0,650				
Çalışanlarımızı kendilerini geliştirmeleri için sürekli destekleriz.	4,57	0,646				

H_{A2} (N:14)	Ortalama	Stan. Sapma	Chi-Square	Ser. Der.	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
Ürün ve hizmet kalitesini en üst düzeye çıkarmak için çalışırız.	4,79	0,579				
Müşterilerimiz için marka imajı yaratmaya çalışırız.	4,57	0,938				
Çalışanların kabul edilebilir hatalarını görür ve becerilerini geliştirmeleri için fırsat tanırız.	4,29	0,611				
Hataları algılar ve bu hataları daha büyük kayıpları engellemek için öğrenme fırsatı olarak kabul ederiz.	4,14	0,770				
Dağıtım kanallarımızı genişletmeye çalışırız.	4,14	1,292				
Pazarlama faaliyetleri için önemli bir bütçe ayırırız.	3,50	1,092				
Kalite bakımından rakiplerimizle rekabet edebiliriz.	4,64	0,497				
Strateji belirlerken pazarın alt bölümlerine ağırlık veririz.	3,71	1,139				
Pazarın tamamı için tek bir pazarlama stratejimiz yoktur.	4,14	0,663				
Pazarın tamamında büyük rakiplerle rekabet etmektense, pazarın bir bölümünde sınırlı sayıda müşteriye hizmet ederiz.	2,57	1,158				
Şiddetli fiyat ve kalite rekabetinden kaçarak eksik rekabet piyasasında faaliyette bulunmayı tercih ederiz.	2,50	1,092				

Tablo 3.'de görüldüğü üzere; Friedman testi ile çimento işletmelerinin verdiği cevaplar sınanmış, Asymp. Sig. (p değeri) $0,000 < 0,05$ olduğundan H_{02} hipotezi reddedilerek H_{A2} hipotezi kabul edilmiştir. Yani çimento işletmelerinin değer zinciri analizi ve değer yaratan faaliyetler ile ilgili görüşleri arasında $0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde değer zincirinde yer alan temel ve destek faaliyetler alt faaliyet gruplarına ayrılarak işletme başarısındaki önemi araştırılmıştır.

Tablo 4.'de, çimento işletmelerinin değer zinciri analizinde temel faaliyetler içerisinde bulunan içe yönelik lojistik faaliyetlerin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında farklılık bulunup bulunmadığı incelenmektedir.

Tablo 4: Çimento İşletmelerinin İçe Yönelik Lojistik Faaliyetlerin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H _{A3}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
Malzeme veya hammaddenin istenilen anda temini	14	4,86	0,363	36,965	7	0,000	Kabul
Firmalara girdi ulaştırma	14	4,00	0,961				
İçe yönelik lojistik politikaları	14	4,21	0,426				
Girdilerin depolanması	14	4,14	0,363				
İşletme fonksiyonları içinde girdi dağılımı	14	4,14	0,770				
Tam zamanında lojistik	14	4,29	0,825				
Stok kontrolü	14	4,71	0,469				
Genel içe yönelik lojistik faaliyetleri	14	4,21	0,426				

Tablo 4.'de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,000 < 0,05$ olduğundan H₀₃ hipotezi reddedilerek H_{A3} hipotezi kabul edilir. Yani çimento işletmelerinin içe yönelik lojistik faaliyetler ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.'de ise; işletmelerin üretim faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında farklılık sınanmaktadır.

Tablo 5: Çimento İşletmelerinin Üretim Faaliyetlerinin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H _{A4}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
Hammade girişleri	14	4,71	0,469	21,961	11	0,025	Kabul
Üretim planlaması	14	4,86	0,363				
Malzeme ihtiyaç planlaması(MRP)	14	4,79	0,426				
Üretim için istatistik kayıtları	14	4,64	0,497				
İmalat faaliyetlerinin verimliliği	14	4,64	0,497				
Üretim (imalat) faaliyetlerinde yenilik	14	4,64	0,497				
İş süreci ve üretim faaliyetlerinin tanımı	14	4,36	0,497				
Üretim faaliyetlerinde süreç kontrolü	14	4,43	0,514				
Araçların verimli kullanımı	14	4,50	0,519				
Bakım	14	4,57	0,646				
Kalite kontrol faaliyetleri	14	4,79	0,426				
Genel üretim faaliyetleri	14	4,57	0,514				

Tablo 5.'de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,025 < 0,05$ olduğundan $0,05$ anlamlılık düzeyinde H_{04} hipotezi reddedilerek H_{A4} hipotezi kabul edilir. Buradan çimento işletmelerinin üretim faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.'de, çimento işletmelerinin dışa yönelik lojistik faaliyetlerin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı Friedman Testi yardımıyla sınanmaktadır.

Tablo 6: Çimento İşletmelerinin Dışa Yönelik Lojistik Faaliyetlerin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H_{A5}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (p)	Sonuç
Nihai mal depolaması	14	4,00	0,784	16,373	6	0,012	Kabul
Nihai malların dağıtımı	14	3,93	0,730				
Stok kontrolü	14	4,43	0,646				
Dağıtım kanalı	14	4,21	0,579				
Aracıların belirlenmesi	14	4,00	0,392				
Nakliye stratejileri	14	3,64	1,008				
Genel dışa yönelik lojistik faaliyetleri	14	3,93	0,730				

Tablo 6.'de görüldüğü gibi Asymp. Sig. (p değeri) $0,012 < 0,05$ olduğundan H_{A5} hipotezi kabul edilir. Ankete katılan çimento işletmelerinin dışa yönelik lojistik faaliyetlerin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 7.'de, çimento işletmelerinin pazarlama ve satış faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığı incelenmektedir.

Tablo 7: Çimento İşletmelerinin Pazarlama ve Satış Faaliyetlerinin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H_{A6}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (p)	Sonuç
Fiyatlandırma politikaları	14	4,86	0,363	36,440	9	0,000	Kabul
Ürün geliştirme politikaları	14	4,07	0,917				
Pazarlama seçimi	14	4,29	0,469				
Pazarlama kanalı	14	4,29	0,469				
Tanıtım	14	3,86	0,535				
Tutundurma	14	4,21	0,699				
Halkla ilişkiler	14	4,14	0,535				
Satış geliştirme faaliyetleri	14	4,00	0,784				
Markalaşma faaliyetleri	14	4,21	0,579				
Genel pazarlama faaliyetleri	14	4,14	0,535				

Tablo 7.'de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,000 < 0,05$ olduğundan H_{A6} hipotezi kabul edilir. Söz konusu değer $0,05$ 'ten küçük olduğu için, çimento işletmelerinin pazarlama ve satış faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemine ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Tablo 8.'de çimento işletmelerinin satış sonrası servis hizmetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı incelenmektedir.

Tablo 8: Çimento İşletmelerinin Satış Sonrası Servis Hizmetleri Faaliyetlerinin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H_{A7}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (p)	Sonuç
Müşteri şikâyetlerinin kaydedilmesi ve dikkate alınması	14	4,86	0,363	81,464	12	0,000	Kabul
Garantiler	14	4,64	0,633				
Satış sonrası müşteri memnuniyeti	14	4,64	0,497				
Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)	14	4,64	0,497				
İadeler	14	4,07	0,829	81,464	12	0,000	Kabul
E-bülten	14	3,50	1,019				
Müşteri danışma hattı (Call Center)	14	3,71	0,994				
Yedek parça bulunabilirliği	14	2,86	1,406				
Bakım ve onarım süresi	14	3,00	1,519				
Kendi servis ağının oluşturulması	14	2,79	1,311				
Teknik hizmet işletmeleri ile ortaklık	14	3,29	1,139				
Hatalı ürünü değiştirme	14	4,07	0,997				
Genel satış sonrası servis hizmetleri faaliyetleri	14	3,64	1,008				

Tablo 8.'de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,000 < 0,05$ olduğundan H_{07} hipotezi reddedilerek H_{A7} hipotezi kabul edilir. Yani çimento işletmelerinin satış sonrası servis hizmetleri faaliyetleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9.'de ise işletmelerin firma altyapı faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Friedman Testi yöntemi ile incelenmektedir.

Tablo 9: Çimento İşletmelerinin Firma Altyapı Faaliyetlerinin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H _{A8}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
Gelişen örgüt kültürü	14	4,36	0,497	27,395	14	0,017	Kabul
Değişim mühendisliği	14	4,21	0,699				
Stratejik planlama ve kontrol	14	4,43	0,514				
Stratejik yönetim	14	4,50	0,519				
Çevre yönetimi	14	4,50	0,650				
Kurumsal sosyal sorumluluk	14	4,50	0,519				
Bilgi yönetimi	14	4,29	0,611				
Uygulanan maliyet yöntemi	14	4,29	0,469				
Bütçeleme	14	4,50	0,650				
İhtiyatlılık	14	4,14	0,535				
Uygulanan stok politikaları	14	4,07	0,267				
Finansal yönetim	14	4,29	0,825				
Muhasebe yönetimi	14	4,29	0,825				
Kalite güvence sistemi	14	4,71	0,469				
Genel firma altyapı faaliyetleri	14	4,29	0,611				

Tablo 9.'de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,017 < 0,05$ olduğundan H_{A8} hipotezi kabul edilir. Ankete katılan çimento işletmelerinin firma altyapı faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 10.'de çimento işletmelerinin değer zinciri analizinde yer alan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasındaki farklılık araştırılmaktadır.

Tablo 10: Çimento İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H_{A9}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Ser. Der.	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
İnsan kaynakları planlaması	14	4,43	0,514	25,497	8	0,001	Kabul
Personel seçimi ve işe alım	14	4,50	0,519				
Personel eğitimi	14	4,71	0,469				
Ücret politikaları	14	4,36	0,497				
Performans değerlendirmesi	14	4,43	0,646				
Kariyer planlaması ve yönetimi	14	4,29	0,611				
Çalışan katılımı	14	4,29	0,469				
İşçi sağlığı ve iş güvenliği	14	4,79	0,426				
Genel insan kaynakları yönetimi faaliyetleri	14	4,21	0,426				

Tablo 10.'de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,001 < 0,05$ olduğundan H_{A9} hipotezi kabul edilir. Söz konusu değer $0,05$ 'ten küçük olduğu için, çimento işletmelerinin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemine ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Tablo 11.'de çimento işletmelerinin tedarik faaliyetlerinin işletme başarısı üzerindeki önemine yönelik görüşleri arasındaki farklılık düzeyi Friedman Testi yöntemi ile incelenmektedir.

Tablo 11: Çimento İşletmelerinin Tedarik Faaliyetlerinin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H_{A10}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Ser. Der.	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
Hammadde satın alma	14	4,36	0,633	12,768	9	0,173	Red
Makine ve destekleyen araçlar satın alma	14	4,29	0,611				
Hizmet satın alma (Satın alma servisi)	14	4,36	0,633				
Enerji temini (tedariki)	14	4,57	0,514				
Teslimat hızı	14	4,21	0,426				
Tam zamanında tedarik	14	4,21	1,051				
Satın alma teminatları	14	4,07	0,616	12,768	9	0,173	Red
İhtiyaç planlaması	14	4,29	0,469				
Tedarikçi ilişkileri yönetimi	14	4,14	0,363				
Genel tedarik yönetimi faaliyetleri	14	4,29	0,469				

Tablo 11.'de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,173 > 0,05$ olduğundan H_{010} hipotezi kabul edilerek H_{A10} hipotezi reddedilir. Söz konusu p değeri çimento işletmelerinin tedarik faaliyetleri ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 12.'da ankete katılan çimento işletmelerinin teknoloji geliştirme faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmektedir.

Tablo 12: Çimento İşletmelerinin Teknoloji Geliştirme Faaliyetlerinin İşletme Başarısındaki Önemi İle İlgili Görüşleri

H_{A11}	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig.(p)	Sonuç
Teknoloji transferi	14	4,43	0,646	20,648	7	0,004	Kabul
AR-GE ve tasarım	14	3,93	0,829				
AR-GE kuruluşları ve üniversite işbirliği	14	3,79	0,893				
Üretim süreci geliştirme	14	4,43	0,646				
Bilgi teknolojileri kullanımı	14	4,29	0,611				
Üretim süreci otomasyonu	14	4,71	0,469				
Ofis işleri otomasyonu	14	4,21	0,579				
Genel teknoloji geliştirme faaliyetleri	14	4,29	0,726				

Tablo 12.'de görüldüğü üzere Asymp. Sig. (p değeri) $0,004 < 0,05$ olduğundan H_{A11} hipotezi kabul edilir. Söz konusu değer $0,05$ 'ten küçük olduğu için, çimento işletmelerinin teknoloji geliştirme faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemine ilişkin görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

SONUÇ

İşletmeler birbiri ile bağlantılı bir takım faaliyetler sonucunda mal veya hizmet üretmektedir. İşletmeler söz konusu bu faaliyetleri birbiri ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirdiğinde üretim maliyetlerini düşürürken, aynı zamanda üretim sürecini verimli kullandığından rekabet üstünlüğü için avantaj elde edeceklerdir. Sonuçta, işletmeler rakiplerine göre müşterileri için daha fazla değer yarattığı sürece avantaj sağlarlar ve rakipleriyle rekabet edebilirler.

Uygulama sonucunda; çimento işletmelerinin değer zinciri analizinde yer alan faaliyetlerin önemi, değer yaratan faaliyetler ve değer

zinciri analizi ile içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış, satış sonrası servis hizmetleri, firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinin işletme başarısındaki önemi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tedarik faaliyetlerinin işletme başarısı üzerindeki önemine ilişkin görüşleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Sonuç olarak; çimento işletmelerinde değer yaratan faaliyetlerin işletme başarısında önemli bir role sahip olduğu, ancak ürün standardının aynı olması ve bozulma riskinin az olması dolayısıyla satış sonrası servis hizmetleri faaliyetlerinin azaltılabilir, bir takım faaliyetlerin ise sonlandırılabilir olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, D., A. TOLUNAY ve H. ALKAN**, “Devlet Orman Fidanlık İşletmelerinde Maliyet Yönetimi Çabaları ve Maliyet Yönetiminin İşletme Başarısındaki Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19, (Sayı:1), Yıl:2004, s.101-118
- AK, B. G.**, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2010
- AKDEMİR, A.**, “Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003
- AKGEMCİ, T.**, “Stratejik Yönetim”, Birinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007
- BECKER, J., M. KUGELER ve M. ROSEMANN**, “Process Management A Guide For The Design Of Business Process”, Springer Science Business Media, Springer Verlag, 2003
- ELİBOL H.**, “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (Sayı:13), 2005, s.155-162
- ERASLAN, İ. H.**, “The Effects of Competitive Strategies on Firm Performance: A Study in Turkish Textile and Apparel Industry Considering The Mediating Role of Value Chain Activities”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 2008
- ERİK, D.**, “Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması ve Çalışanların Memnuniyeti Kriterinin Bulanık Mantık Yöntemi ile Ölçülmesi”,

İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:4, (Sayı:8),
Güz 2005/2, s.131-142

ERGİN, H., “Stratejik Yönetim Muhasebesi”, 2. Baskı, Ekspres Matbaası,
Kütahya, 1997

HAŞİT, G., “İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü”, Dumlupınar
Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, (Sayı:8), 2003

HITT, M. A., R. AMIT, C. E. LUCIER ve R. D. NIXON, “Creating
Value”, Blackwell Publishing, 2002

KALAYCI, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 3.
Baskı, Asil yayın Dağıtım, Ankara, 2008

KIMBALL, B., The Book on Management, Best Business Books, 2004

LEENDERS, T. A. J., J. M. L. ENGELEN ve J. KRATZER, “Virtuality,
Communication, and New Product Team Creativity: A Social
Network Perspective”, Journal of Engineering and Technology
Management, (Volume 20), Issues 1-2, June 2003

ÖZEVREN, M., İşletmelerde Değer Yönetimi, 1. Baskı, Beta Yayınları,
İstanbul, 2008

PORTER, M. E., Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior
Performance, The Free Press, New York, 1998a

PORTER, M. E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press,
New York, 1998b

STABELL, C. B. ve Q. D. FJELDSTAD, “Configuring Value For
Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks”, Strategic
Management Journal, (Vol.19), 1998, p.413-437

ÜLGEN, H. ve S. K. MİRZE, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, 4. Baskı,
Arıkan Basım, İstanbul, 2007

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=de%F0er&ayn=tam>
(22.04.2010)