

## ÜRETİM, LOJİSTİK VE PAZARLAMA BÖLÜMLERİ ARASINDAKİ KOORDİNASYONUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

*Mehmet AYTEKİN\**

**Alınış Tarihi: 28 Mayıs 2018**

**Kabul Tarihi: 10 Eylül 2018**

**Öz:** İşletme bölümleri arasındaki koordinasyon, işletme performansına önemli ölçüde etki etmektedir. Özellikle üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki koordinasyonun varlığı ve etkinliği işletme performansına pozitif etki etmektedir. Bölümler arası koordinasyonun olmaması; işletme içi çatışmalara, süreçlerinin aksamasına, müşteri memnuniyetsizliğine ve dolayısıyla da işletme performansının düşmesine neden olabilmektedir.

Bu çalışmada üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki koordinasyon ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma modeli Gaziantep'teki 120 imalat işletmesinde anket tekniği kullanılarak elde edilen verilerle test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bölümler arası koordinasyon alt değişkenlerinden karşılıklı kontrolün işletme performansını pozitif etkilediği, bölümler arası veri akışı ve bölümler arası iletişimin ise işletme performansını etkilemediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Üretim, Pazarlama, Lojistik, Koordinasyon, Performansı

### **THE IMPACT OF THE COORDINATION BETWEEN THE DEPARTMENTS OF PRODUCTION, LOGISTICS AND MARKETING ON THE BUSINESS PERFORMANCE**

**Abstract:** *The Coordination between business departments has a significant impact on business performance, especially the effectiveness and existence of the coordination between production, logistics and marketing departments has a positive effect on business performance. Absence of coordination between departments can cause to internal conflicts, process disruptions, customer dissatisfaction and could therefore result in a decrease in operating performance.*

*In this study, the relationship between business performance and the coordination between production, logistics and marketing departments is examined. In this context, the research model has been tested in 120 manufacturing firms in Gaziantep by using data which was collected by the survey technique. As a result of the analyzes made, it was determined that mutual control of sub-variables of inter-departmental coordination positively affected the business performance whereas inter-departmental data flow and inter-departmental communication do not affect the business performance.*

**Keywords:** *Production, Marketing, Logistics, Coordination, Performance*

## **I. Giriş**

İşletme genel performansı ve müşterilerin memnuniyeti büyük ölçüde işletme bölümleri arasında etkin işbirliğinin sağlanmasına bağlıdır. Üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki ilişki, çatışma ve uyumsuzluklar pek

---

\* Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

çok çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Özellikle üretim ve pazarlama bölümlerinin uyum içerisinde çalışmasını engelleyen birçok sebep vardır. Örneğin, pazarlama bölümü fiyat indirimleri ve promosyonlar ile müşterilere daha çok satış yapmayı hedeflerken, üretim bölümü ise üretilen ürünün kalitesini arttırmaya yönelik uygulamalara önem vererek maliyetleri, dolayısıyla satış fiyatlarının artırılmasına neden olabilmektedir. Bu iki departmanı aynı paydada buluşturmak ve aynı yöne çekebilmek, firmanın genel performansını olumlu yönde etkileyecektir. Lojistik departmanı üretim ve pazarlama bölümleri arasında önemli bağıdır. Lojistik; üreticiler, satıcılar, müşteriler ve tedarikçiler arasında koordinasyonu ve eşzamanlılığı sağlamaktadır. Dolayısıyla lojistik departmanı üretim ve pazarlama departmanı ile yakın bir ilişki içerisinde. Lojistik departmanının üstlendiği bu önemli görevden dolayı, işletmelerde üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki ilişkiler birlikte incelenmelidir.

Üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri işletmelerin en önemli bölümleri olup bunlar arasındaki koordinasyon işletme performansı açısından hafife alınamayacak boyuttadır. Rekabetin hız kazandığı günümüzde işletmelerin yaşamını devam ettirebilmesi müşterilerini memnun edebilme derecesine bağlıdır. Müşterilerin memnun edilebilmesinin en önemli yolu ise müşteri taleplerini istenilen özellikte, kalitede ve zamanda karşılayabilmektir. Bunu karşılayabilmenin en önemli unsurlarından birisi de bölümler arası koordinasyonun varlığıdır.

Bu çalışmanın amacı; üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki koordinasyonun işletme performansına olan etkisini ortaya koymaktır. Böylece bu çalışma ile koordinasyonun performans üzerindeki pozitif etkisini kanıtlamak ve bu sayede de ilgili literatüre katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Bu çalışma; işletmelerin performanslarını artırabilmeleri ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için bölümler arası koordinasyona önem vermeleri konusunda işletmelerimize yol göstermesi açısından önemlidir.

## **II. Bölümler Arası Koordinasyon**

Üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki koordinasyon, müşterilerin taleplerini üretmede ve bu talepleri nasıl ve ne zaman istediklerini anlamada hayati önem taşımaktadır. Lojistik, sorumluluklarını pazarlama ve üretimle paylaşan kurumsal bir faaliyettir. Entegre lojistik kavramı (tedarik-üretim-dağıtım) var olmadan önce, günümüzün lojistik sorumluluklarının bir kısmı üretimin veya pazarlamanın kontrolü altındaydı. Fakat lojistik bir kurumsal faaliyet olarak işletmelerde yer aldığı anda, pazarlamanın ve üretimin bazı sorumlulukları lojistik departmanına transfer edildi veya lojistik ile müşterek bir şekilde yönetildi (Gimenez ve Ventura, 2005:2-3).

Koordinasyon; işletmeler açısından önemli olduğu kadar insanlar için de önemli ve insan yaşamının her aşamasında bir kolaylık, hatta yaşamın doğal süreci açısından bir anahtar rolü üstlenmektedir. İşletmenin bölümleri

arasındaki koordinasyon, işletmenin performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. İşletmenin sürekliliği ve kârlılığı açısından çok büyük önem taşıyan üretim, lojistik ve pazarlama fonksiyonları birbirlerinden yalıtılmış bir şekilde işleri yürütmeye çalışılırsa, bu durum müşteri tatmini ve bütünleşme açısından olumsuz sonuçlara yol açacaktır (Kahn ve Mentzer, 1998:43).

#### A. Üretim / Pazarlama Koordinasyonu

İşletmenin başarısı önemli ölçüde bölümler arasındaki etkin koordinasyonun sağlanmasına bağlıdır (Sezen vd., 2002:133). Birçok işletmenin başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesi için gerekli şart, pazarlama ve üretimin bölümleri arasındaki koordinasyondur.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve maksimum müşteri memnuniyetini sağlamak için doğrudan ilişkili olan üretim ve pazarlama bölümleridir. Örneğin, pazarlama departmanı; daha fazla müşteriyi memnun etmek ve rekabet avantajı elde etmek için geniş ve kapsamlı bir şekilde özelleştirilebilir ürünlere sahip olmayı isterken üretim departmanı ise ölçek ekonomisi ve minimum ürün değişimi, teslimat güvenilirliği ve verimlilik gibi kavramlar üzerine odaklanmaktadır (Kong, vd. 2015: 2269-2284.). Dolayısıyla bu iki departman arasındaki koordinasyon varlığı hem müşteri memnuniyetine hem de işletme performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

#### B. Üretim / Lojistik Koordinasyonu

Üretim ve lojistik bölümleri tedarik, taşıma, paketleme, müşteri hizmetleri, vb. konularında birlikte çalışmak durumunda oldukları için bu bölümler arasındaki koordinasyon işletmeler açısından oldukça önemlidir. Üretim departmanının diğer bölümlerle ilişkilerinde de lojistik departmanı kilit bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla üretim ve lojistik bölümleri arasındaki koordinasyon; diğer bölümlerle olan ilişkilerin verimli yürütülmesine ve işletme performansına olumlu katkı sağlayacaktır (Sezen vd., 2002:136).

Üretim ve lojistik bölümleri ürüne farklı açılardan değer katmaktadır. Üretim ürüne kullanım değeri katarken, lojistik yer ve zaman değeri katmaktadır. Bu bölümlerin ürüne kattıkları değer farklı olmasının bir sonucu bölümler arasında fikir ayrılığı olmasına neden olmaktadır (Chikan, 2001:133). Bu yüzden bu bölümler arasındaki koordinasyon bu çatışmasının oluşmasını önlemektedir.

Üretim ve lojistik bölümleri arasındaki entegrasyon süreci, müşteri ihtiyaçlarına (daha kısa teslim süresi, talepteki dalgalanmalar ve hizmet çeşitliliği açısından gelişmiş hizmet seviyeleri) daha iyi cevap vermesinde etkilidir (Adamczak, vd., 2016:656-661).

#### C. Pazarlama / Lojistik Koordinasyonu

Lojistik; doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere ve istenilen şekilde ulaştırmayı hedefleyen ve ürün ve hizmetlere önemli bir değer kazandıran (Ballou, 1999:3), müşteri tatmininin fiziksel öğeleri olarak da (Bowersox ve

Closs 1996:194) değerlendirilmektedir. Dolayısıyla pazarlama etkinliğinin sağlanmasında başka bir ifadeyle müşteri elde etme ve tutmada lojistik faaliyetleri önemlidir (Christoper, 1998:5).

Başarılı bir pazarlama için depolama ve dağıtım çok önemlidir. Ürün, müşterinin istediği zamanda ve istediği yerde değilse onu satmak mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler entegre pazarlama ve lojistik faaliyetlerine giderek daha fazla önem vermektedirler (Mollenkoph vd., 2000:89). Pazarlama faaliyetlerinin, tüketicinin gereksinim duyduğu mal ve/veya hizmetleri arzu edilen yer ve zamanda ve istenilen miktarda satışa hazır hale getirmeyi amaçlaması, işletmelerin pazarlama karmasının alt bileşeninin bir unsuru olan fiziksel dağıtım, başka bir ifade ile lojistik yönetimine önem vermesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Tuna ve Özer, 2002:171-172).

Hem pazarlama hem de lojistik bölümleri memnun müşteri portföyü oluşturmada önemli rol oynamaktadırlar. Lojistik, doğru zamanda, doğru yerde, doğru ürünü müşteriye sunarak müşteriye tatmin etmeye odaklanırken, pazarlama ise ürün, fiyat ve tutundurma faaliyetleri ile talep oluşturmaya odaklanmaktadır. Bu iki fonksiyonun ara yüzü müşteri ilişkileridir (Mollenkoph vd., 2000:90).

Lojistik faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi, pazarlama faaliyetleri çerçevesinde çeşitli faydalar meydana getirmektedir. Bu faydalar şöyle sıralanabilir (Mentzer vd., 2001:82):

- Pazar payının artması,
- Hizmet performansının geliştirilmesi yoluyla müşteri ve tedarikçi yönlü değer oluşturma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- Müşterilerin taleplerine cevap verilebilmesi,
- Müşteri cevaplama hizmetinin etkin oluşturulması,
- Müşteri tatmininin artırılması ve buna bağlı olarak işletme performansının geliştirilmesi,
- Rekabetçi üstünlük farklılaştırma oluşturulması,
- Müşteri bölümlendirilmesinin etkin bir şekilde yapılması.

### **III. Bölümler Arası Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisi**

Yapılan çalışmalarda bölümler arası koordinasyonun yüksek olması, işletme performansının yüksek olmasına neden olduğunu göstermektedir. Pazarlama ve lojistik bölümleri, ortak sorumluluklarında bulunan faaliyetlerde birlikte ve koordine bir şekilde hareket etmezlerse, bu durum işletme performansının düşmesine neden olmaktadır. Lynagh ve Poist (1984) yapmış oldukları çalışmalarında (Aktaran: Sezen vd., 2002), pazarlama ve lojistik birimleri arasındaki uyum ve koordinenin her iki birim içinde yüksek seviyede memnuniyet sağladığını tespit etmişlerdir. Pazarlama ve lojistik bölümleri arasındaki ortak faaliyetlerin koordine bir şekilde yapılamaması işletme performansına olumsuz etki etmektedir. Dolayısıyla bölümlerin memnuniyeti

veya performansının yüksek olması işletmenin performansının yüksek olmasına etki etmektedir (Sezen vd., 2002).

Jaworski ve Kohli (1993) bölümler arası koordinasyonun, telefon ve e-mail gibi yollarla iletişimi artırdığını ve fiziksel yakınlığı sağladığını belirtmişlerdir. Bayrak ve Özdil (2003), pazarlama ve üretim bölümleri arasındaki koordinasyonun işletme performansını doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir (Bayrak ve Özdil, 2003:34-40).

Voorhees vd. (1988), Murphy ve Poist (1996), Emorson vd. (1996) ve Ellinger vd. (2000) çalışmalarında lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki koordinasyonun; dağıtımda oluşabilecek hataların azalması, memnuniyetin artırılması, uygun fiyat ve hizmetlerde etkinlik gibi konularında olumlu katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla bölümlerin ortak yapması gereken faaliyetleri, beraber ve koordinasyon içerisinde yaptığı durumlarda, bölümlerin ayrı ayrı çalışmalarından elde edilecek performanstan daha yüksek bir performans elde edileceği kesindir (Sezen vd., 2002:136).

Bu çalışmada da bölümler arasındaki koordinasyonun işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya çıkarmak için;

“Bölümler arası koordinasyon işletme performansını pozitif etkiler.” temel hipotez test edilmektedir.

#### IV. Materyal ve Yöntem

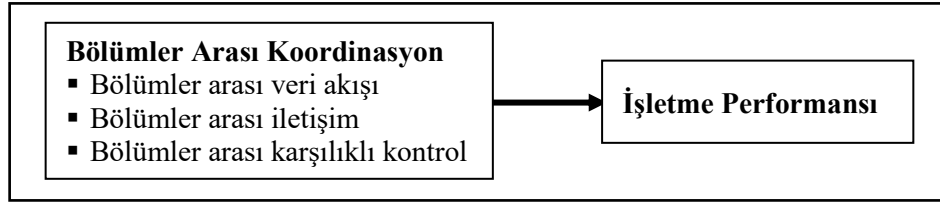
Bu çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, araştırmanın konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden hazırlanmıştır. Anket formu 5’li Likert ölçeği şeklinde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Ankette üretim, lojistik ve pazarlama bölümleri arasındaki koordinasyonu ölçmeye yönelik 11 adet soru Ellinger vd. (2000) ve işletmenin genel performansını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış 4 adet soru Kaynak (2003)’in çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu çalışma Gaziantep Organize Sanayi Bölgesindeki üretim işletmelerinde yapılmıştır. Araştırmada sektörel bir kısıtlamaya gidilmemiş ancak araştırmaya katılan işletmelerin seçiminde, söz konusu işletmelerin üretim, pazarlama ve lojistik bölümlerinin bulunmasına özellikle dikkat edilmiştir. 2016 yılı Gaziantep Sanayi ve Ticaret Odası verilerine göre çalışan sayısının 50’nin üzerinde olan toplam 302 imalat işletmesi araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ve yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir. Anket görüşmelerinin çoğunluğu bölüm müdürleri ile yapılmıştır. Bu yöntem sonucunda 120 işletmeden elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmıştır.

Çoklu regresyon analizlerinde örneklem büyüklüğü; değişken sayısının en az beş katı olmalıdır (Albayrak, 2006: 251). Ayrıca Tabachnick ve Fidell; çoklu regresyon analizlerinde örneklem büyüklüğünün  $>50+8x$  ( $x$ =bağımsız değişken sayısı) formülü ile belirlenebileceğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007:123). Bu çalışmada elde edilen 120 katılımcı sayısı, örneklem büyüklüğü gerekliliğini karşılamaktadır ( $120>50+8.3=74$ ).

#### A. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren teorik model şekil 1'de görülmektedir. Modelde görüleceği üzere araştırmada genel olarak bir temel ve 3 alt hipotez test edilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modelinde görüleceği üzere araştırmanın hipotezleri şunlardır.

H1: Bölümler arası koordinasyon işletme performansını pozitif etkiler.

H1a: Bölümler arası veri akışı işletme performansını pozitif etkiler.

H1b: Bölümler arası iletişim işletme performansını pozitif etkiler.

H1c: Bölümler arası karşılıklı kontrol işletme performansını pozitif etkiler.

#### B. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda örneklem özellikleri frekans dökümleri ile araştırma hipotezleri ise faktör analizi ve güvenilirlik testi yapılarak regresyon analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme sahibi/ortağı	14	11,7	11,7
Genel müdür	15	12,5	24,2
Bölüm müdürü	73	60,8	85,0
Bölüm müdür yrd.	15	12,5	97,5
Diğer	3	2,5	100,0
Toplam	120	100,0	

Tablo 1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları (devamı)

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
İlköğretim	5	4,2	4,2
Lise	7	5,8	10,0
Lisans	90	75,0	85,0
Yüksek Lisans	15	12,5	97,50
Doktora	3	2,5	100,0
Toplam	120	100,0	
<b>Cinsiyeti</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Erkek	98	81,7	81,70
Kadın	22	18,3	100,0
Toplam	120	100,0	
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
20–29	12	10,0	10,0
30–39	64	53,3	63,3
40–49	32	26,7	90,0
50-+	12	10,	100,0
Toplam	120	100,0	
<b>Sektör</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Tekstil	76	63,3	63,4
Gıda	21	17,5	80,8
Kimya	7	5,8	86,7
Plastik	12	10,0	96,7
Makine	4	3,3	100,0
Toplam	120	100,0	
<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
50–99	18	15,0	15,0
100–149	21	17,5	32,5
150–199	12	10,0	42,5
200–249	15	12,5	55,0
250- +	54	45,0	100,0
Toplam	120	100,0	

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %97,5’ini orta ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %85’i lisans ve lisansüstü eğitime sahiptir. Bu durum, araştırmaya katılanların işletmeleri hakkında bilgi sahibi ve eğitim düzeyi yüksek kişiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %90’ı 30 yaş ve üzeri çalışanlardan ve %81,7’si erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %63,3’ü tekstil sektöründe, %17,5’i gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmeler %19,2’si ise kimya, plastik ve makine sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu durum araştırmanın farklı sektörlerde üretim yapan işletmelerde yapıldığını, fakat araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunun tekstil işletmeleri olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısına göre %55’i KOBİ kapsamında orta büyüklükte işletme ve %45’i ise büyük işletme kapsamındadır.

### C. Faktör Analizi

Araştırmada yer alan ölçekleri oluşturan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek ve bu değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen KMO ve Barlett testi değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere için KMO ve Barlette Değerleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,865
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	687,267
	Df	28
	Sig.	,000

KMO sonucunda örneklem yeterlilik değerinin 0,865 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(28)=687,267$ ,  $p<0.001$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Maddelerin faktör yükleri ve güvenilirlik katsayıları Tablo 3’te verilmiştir.



Tablo 3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Değişkenler	F1	F2	F3	F4
Bölümler arasında iş birliği bulunmaktadır.	0,542			
Bölümler birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmektedirler.	0,573			
Bölümler hedeflerini paylaşmaktadır.	0,893			
Bölümler planlarını paylaşmaktadır.	0,740			
Bölümler problemleri önceden tespit etmek ve çözmek için ortak planlar yapmaktadır.	0,825			
Bölümler güncel bilgileri (verileri) birbirleriyle paylaşmaktadır.		0,767		
Bölümler arası fikir alışverişi vardır.		0,795		
Bölümler takım çalışmasına gereken önemi vermektedir.			0,732	
E-mail, telefon vs. ile bölümler arası iletişim çok iyi gerçekleşmektedir.			0,775	
Bölümler arasında düzenli toplantılar yapılmaktadır.			0,841	
Son üç yıla göre karlılığımız artmıştır.				0,890
Satışlarımız yükselmiştir.				0,862
Pazar payımız artmıştır.				0,895
Yatırımlarımızın getirisi artmıştır.				0,786
<b>Cronbach Alfa Katsayıları (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,812</b>	<b>0,758</b>	<b>0,925</b>	<b>0,896</b>

F1=Bölümler arası karşılıklı kontrol, F2=Bölümler arası veri akışı, F3=Bölümler arası iletişim F4=İşletme performansı

Faktör analizi sonucu değişkenlere ait faktör yükleri Tablo 3'te görüldüğü üzere oldukça tatminkar seviyede olup, toplam açıklanan varyans %72,8 olarak elde edilmiştir. Faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Bölümler arası koordinasyon alt değişkenlerinden veri akışı değişkenini ölçmek için 3 soru sorulmuş ve bu sorulardan 1 tanesi ilgili faktöre yüklenmediği için analizden çıkarılmış, iletişim değişkenini ölçmek için 3 soru sorulmuş ve bu sorular ilgili değişkene yüklenmiştir, karşılıklı kontrol değişkenini ölçmek için 5 soru sorulmuş ve bu sorular faktör analizinde ilgili değişkene yüklenmiştir. Ayrıca performans değişkenini ölçmek için 4 soru sorulmuş ve bu sorular ilgili değişkene yüklenmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere Cronbach alfa katsayılarının tamamı sosyal araştırmalar için kabul edilebilir (0.60'ın üzerinde) seviyede olup iç tutarlılık güvenilirliği yüksektir.

#### D. Korelasyon Analizi ve tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamındaki bütün değişkenler çoklu korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler Tablo 4'te gösterilmiştir. Ayrıca aynı tabloda standart sapma ve ortalama değerleri de hesaplanarak verilmiştir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	Ort.	S.Sap.	1	2	3	4
1. Bölümler arası veri akışı	4,146	,5127	1			
2. Bölümler arası iletişim	4,230	,7247	,622**	1		
3. Bölümler arası karşılıklı kontrol	3,859	,6978	,776**	,663**	1	
4. İşletme performansı	3,752	,8906	,288	,195	,399*	1

Tablo 4'te görüldüğü üzere korelasyon analizi sonucunda; bölümler arası koordinasyon alt değişkenlerinden veri akışı ve iletişim değişkeni arasında %1 seviyesinde pozitif bir ilişki, koordinasyon alt değişkenlerinden bölümler arası karşılıklı kontrol değişkeni ile bölümler arası veri akışı ve bölümler arası iletişim değişkeni arasında %1 seviyesinde pozitif bir ilişki ve işletme performansı ile bölümler arası koordinasyon alt değişkenlerinden karşılıklı kontrol değişkeni ile %5 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### E. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Aşağıda bu analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı( $\beta$ )	Anlamlılık ( $\rho$ )
Bölümler arası veri akışı	0,345	0,357
Bölümler arası iletişim	0,130	0,772
Bölümler arası karşılıklı kontrol	0,794	0,004

$R^2$ : 0,354     $F$ : 4,235     $\rho$ : 0,012

Tablo 5'de genel işletme performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir.  $R^2$  değeri 0,354 olarak bulunmuş ve model %5 seviyesinde anlamlıdır ( $\rho$ : 0,012). Buna göre işletme performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü %35,4 tanımlayabilmektedir.  $R^2$  değerinin düşük çıkmasının nedeni; araştırma kapsamındaki değişkenlerin dışında birçok değişkenin, işletme performansı etki ediyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Tablo 5'de görüldüğü üzere işletme performansı ile bölümler arası koordinasyon alt değişkenlerinden karşılıklı kontrol arasında ( $\rho=0,004$ ) %1 seviyesinde istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat diğer bağımsız değişkenler ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durumda “H1c: Bölümler arası karşılıklı kontrol işletme performansını pozitif etkiler” hipotezi desteklenmiş, diğer alt hipotezler H1a ve H1b hipotezleri desteklenmemiştir. Alt hipotezlerden birisinin varlığı, (koordinasyon alt değişkenlerinden karşılıklı kontrol ile performans arasında bir yolun olması) temel hipotezin desteklenmesi için yeterlidir. Bu durumda araştırma kapsamında test edilen “H1: Bölümler arası koordinasyon işletme performansını pozitif etkiler” temel hipotezi de desteklenmiştir.

### V. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 120 imalat işletmesinden elde edilen veriler ile yapılmıştır. Yapılan analizlere göre araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren, orta ve büyük ölçekli işletmelerdir. Araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu orta ve üst kademe yönetici, lisans ve lisansüstü eğitime sahip kişilerdir. Ayrıca araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 30 yaş ve üzeri erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum, araştırmaya katılanların işletmeleri hakkında bilgi sahibi ve tecrübeli kişiler olduğunu dolayısıyla anket sorularının doğru kişiler tarafından cevapladığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında bölümler arası koordinasyon alt değişkeni karşılıklı kontrol ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç; bölümler arası koordinasyon ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığının kanıtı için yeterlidir. Literatürde üretim, pazarlama ve lojistik bölümleri arasındaki koordinasyonun işletme performansını artırdığına dair kanıtlar vardır. Örneğin; Demeter ve Kolos (2009), Gimenez ve Ventura (2005) üretim, pazarlama ve lojistik bölümleri arasındaki koordinasyonun işletme performansını artırdığını, Hausman vd. (2002) pazarlama ve üretim bölümleri arasındaki koordinasyonun finansal olmayan performansını doğrudan ve finansal performansı da dolaylı olarak etkilediğini ve Çatı vd. (2012), pazarlama ve üretim bölümleri arasındaki koordinasyonun işletmenin finansal performansını etkilediğini kanıtlamışlardır. Bu çalışmada bölümler arası koordinasyonun alt değişkenlerinden bölümler arası veri akışı ve bölümler arası iletişim değişkenleri ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni; bölümler arası karşılıklı kontrol değişkeninin baskın olmasından veya araştırma kapsamındaki verilerden kaynaklanıyor olabilir.

Daha iyi bir işletme performansı elde etmenin yolu bölümler arası koordinasyondan geçmektedir. Bu araştırmanın sonuçları da bu yargıyı doğrulamaktadır. İşletmeler, üretim, pazarlama ve lojistik bölümleri arasında koordinasyon sağlamada birçok güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Etkin bir iletişim ağının olmaması, üretimin aksamasına ve ürünün teknik özellikleri, müşteri tercihleri gibi konularda da bilgi eksikliğine neden olmaktadır. Diğer bir güçlük

ise üretim, pazarlama ve lojistik bölümlerinin farklı rekabet hedeflerinin olması ve ortak performans kriterlerinin olmamasıdır. Bölümler arasında etkin bir koordinasyonun oluşması müşteri odaklılık açısından işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletme pazarlama ve lojistik bölümü aracılığıyla farklı pazarlara ulaşacak ve elde ettiği bilgileri üretim bölümüne aktararak pazarda talebi bulunan malların üretilmesini sağlayacaktır. Bunların neticesinde gerçekleşen müşteri memnuniyeti ise satışlarda büyümeyi ve karlılığı beraberinde getirecek ve işletme performansını yükseltecektir.

Bu çalışma; Gaziantep'teki imalat işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda daha büyük ana kütleler üzerinde çalışmalar yapılarak genelleştirmeler yapılabilir. Bu çalışmada sektörel farklılıklar dikkate alınmamıştır, gelecekte araştırmacılar sektörel farklılıkları dikkate alabilirler. Ayrıca gelecek çalışmalarda araştırmacılar çalışmalarına yeni değişkenler ekleyebilirler. Örneğin çevresel dinamizm ve örgüt kültürü gibi değişkenler yeni çalışmalarda incelenebilir.

#### Kaynaklar

- Adamczak, M. Domanski, R. Hadas, L. ve Cyplik, P. (2016), "The Integration Between Production-Logistics System and Its Task Environment-Chosen Aspects", *IFAC-Papers Online*, 49(12): 656-661.
- Albayrak, A.S. (2006), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Ballou, R. H. (1999), *Business Logistics Management*, Prentice-Hall International, New jersey, 3-11.
- Bayrak, A. ve Özdil, T. (2003), "İşletme Performansının Artırılmasında Pazarlama-Üretim İşbirliğinin Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2):31-40.
- Bowersox, D. J. ve Closs, D. J. (1996), *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, New York, 223.
- Chikan, A. (2001), "Integration of Production and Logistics in Principle in Practice and in Education", *International Journal Production Economics*, 69:133.
- Christopher, M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management-Strategies for Reducing Cost and Improving Services*, Financial Times/Pitman Publishing, London,.5.
- Çatı, K. Durak, İ. Kethüda, Ö. ve Eş A. (2012), "Üretim-Pazarlama Koordinasyonunun İşletme Performansına Etkisi: Düzce'de Bulunan Kobilere Üzerine Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34:151-159.
- Demeter, K.ve Kolos, K. (2009),"Marketing, Manufacturing and Logistics: An Empirical Examination of Their Joint Effect on Company Performance", *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 16(3):215-233.

- Ellinger, A.E., Daugherty, P.J. ve Scott B. K. (2000), “The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study”, *Journal of Business Logistics*, 21:1-22.
- Emerson, C. J. ve Curtis M. G. (1996), “Logistics and Marketing Components of Customer Service: An Empirical Test of the Mentzer, Gomes and Krapfel Model”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26: 29-42.
- Gimenez, C. ve Ventura, E. (2005), “Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact on Performance”. *International Journal of Operation & Production Management*, 25(1):2–3.
- Hausman, W. H., Montgomery, D. B., Roth., A. V. (2002), “Why Should Marketing and Manufacturing Work Together? Some Exploratory Empirical Results”, *Journal of Operations Management*, 20(3):241–257.
- Jaworski, J. B. ve Kohli A. K. (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, (July):57.
- Kahn, K.B. Mentzer, J.T. (1998), “Marketing Integration with Other Departments”, *Journal of Business Research*, 42(2):43.
- Kaynak, H. (2003), “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance”, *Journal of Operations Management*, 21(4):405–435.
- Kong, T. Li, G. Feng, T. ve Sun, L. (2015), “Effects of Marketing–Manufacturing Integration Across Stages of New Product Development on Performance”, *International Journal of Production Research*, 53(8):2269-2284.
- Lynagh, P. M. ve Richard F.P. (1984), “Assigning Organizational Responsibility for Interface Activities: An Analysis of PD and Marketing Manager Preferences”, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 16(6):34-46.
- Mentzer, J.T. Dewitt, W. Keebler, J.S. Min, S. Nix, N.W. Smith, C.D. ve Zacharia, Z.G. (2001), “Defining Supply Chain Management”, *Journal of Business Logistics*, 22(3):82.
- Mollenkopf, D. Gibson, A. ve Ozanne, L. (2000), “The Integration of Marketing Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms”, *Journal of Business Logistics*, 21(2):89-90.
- Murphy, P. R. ve Poist, R.F. (1996), “Comparative Views of Logistics and Marketing Practitioners Regarding. Inter functional Coordination”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8):15-28.

- Sezen, B. Yılmaz, C. ve Gezgin, G. (2002), “Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2):133–136.
- Tabachnick, B. G. ve L. S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 5th Edition, Boston: Pearson Education, 2007.
- Tuna, O. ve Özer, D. (2002), “Pazarlama Faaliyetlerinde Etkinliğin Sağlanmasında Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetlerinin Rolü: Türkiye’ye Yönelik Bir Delphi Çalışması”. *7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 21. Yüzyılın Pazarlama Paradigması Bildiriler Kitabı*, Afyon, 171–172.
- Voorhees, R.D. Teas, R.K. Allen, B.J. ve Dinkle, E. T. (1988), “Changes in the Marketing-Logistics Relationship”, *Journal of Business Logistics*, 9(1):34-50.