



ÜRETİM-PAZARLAMA KOORDİNASYONUNUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: DÜZCE'DE BULUNAN KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kahraman ÇATI

Doç. Dr., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, kahramancati@yahoo.com

İsmail DURAK

Arş. Gör., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, ismaildurak.br@gmail.com

Önder KETHÜDA

Arş. Gör., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, dr.onder.kethuda@gmail.com

Abdülhamit EŞ

Arş. Gör., Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Bölümü, es_a@ibu.edu.tr

ÖZET: İşletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için hedef kitlelerinin beklentilerine uygun ürünler/hizmetler geliştirmelidir. Bu süreçte, üretim ve pazarlama birimlerinin koordineli şekilde çalışmaları başarıya ulaşmak için büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerdeki pazarlama ve üretim birimlerinin koordinasyon düzeyini ve birimlerin koordinasyon düzeylerinin işletme performansına olan etkisini belirlemektir. Araştırma için gerekli veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın sonucu olarak; Pazarlama-Üretim koordinasyonunun finansal performansa doğrudan etkisi bulunamazken, finansal olmayan performansı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

THE IMPACT OF PRODUCTION-MARKETING COORDINATION ON BUSINESS PERFORMANCE: A RESEARCH ON SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN DÜZCE

151

ABSTRACT: Business should develop proper products and services for the expectations of the target groups in order to survive. In this process, the coordination between marketing and production departments is critically important to achieve success. The purpose of this study is to identify the effect of the coordination of marketing and production departments in small and medium-sized enterprises on business performance, and the level of coordination between departments. In the research, questionnaire method had been utilized. As a result of research, while coordination of marketing and production doesn't have any effect on financial business performance directly, it has a direct effect on non-financial business performance.

GİRİŞ

Firmalar, stratejilerini geliştirirken, müşteri ve rakiplerini göz önünde bulundurması ve stratejilerin işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyonu sağlayacak nitelikte olması, firmaya rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlardır (Demirhan, 2002; Naktiyok, 2003; Bayrak ve Özdil, 2003). İşletmelerin başarılı olmasında, önemli etkenlerden birisi, işletme içindeki birimlerinin koordinasyonlu bir şekilde çalışmasıdır (Hausman vd., 2002). Koordinasyon ve iletişimin işletme içinde sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, işletme içi çatışmalara, işletme süreçlerinin aksamasına, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin azalmasına, işletmenin finansal krize girmesine ve hatta iflas etmesine neden olabilmektedir (Öncül vd., 2003; Ayers vd., 1997).

İşletmelerin bütün birimleri arasında koordinasyonsuzluğun yaşanması muhtemeldir. Bunun yanında, yapılan çalışmalar, işletme birimlerinden birbirleri ile koordinasyonu ve entegrasyonu en zor olan iki birimin, pazarlama ve üretim birimleri olduğunu ortaya koymuştur (Sezen vd., 2002). Bu iki birim arasındaki koordinasyon zorluğunun temel nedeni bu işletme birimlerinin amaç farklılıkları olarak gösterilmektedir (Bayrak ve Özdil, 2003; Jerath vd., 2007). Pazarlama birimi, işletme gelirlerinden sorumluyken, üretim birimi ise, işletme giderlerinden sorumludur (Bayrak ve Özdil, 2003; Jerath vd., 2007). Bununla birlikte bu iki işletme biriminin koordinasyonunun sağlanmasının, işletme performansını pozitif yönde etkileyeceği bir çok çalışmanın sonucunda gösterilmiştir (Erens ve Hegge, 1994; Hausman vd., 2002; Sezen vd., 2002; Bayrak ve Özdil, 2003; Bharadwaj vd., 2007).

Pazarlama birimi, hedef tüketicileri tanımlamak, onların yaşam biçimlerini ve düşüncelerini anlamak ve karlı bir şekilde tüketici gereksinmelerini tatmin için tüm işletme kaynaklarını yönlendirmekle görevlidir (Sezen ve diğ., 2002). Pazarlama birimince gerçekleştirilen pazarlama yönetim süreci, pazarlama faaliyetlerini yönlendirecek pazarlama stratejilerinin ve planlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Pazarlama birimi, iyi tanımlanmış bir pazarda müşteri ihtiyaç ve isteklerini araştıran, hedef pazarın bölümlerinin uzun dönemdeki karlılık durumuna göre pazarlama faaliyetlerini belirleyen, her bir hedef pazar bölümünde pazar payını artırmaya yönelik öneriler getiren, sürekli olarak müşteri memnuniyetini ve firma imajını ölçen, sürekli olarak yeni mal ve hizmet oluşturma ve geliştirmeye yönelik fikirler toplayan ve firmanın tüm birimlerini müşteri yönlülük konusunda motive eden işletme birimidir (Kotler ve Keller, 2009). Diğer bir ifadeyle, pazarlama birimi, firma için üstün müşteri değeri oluşturma yönünde faaliyet gösteren işletme birimidir (Guenzi ve Troilo, 2007). Pazarlama birimi, rekabet analizi, pazar araştırması, pazar bölümlendirme, ürün geliştirme, ürün konumlandırma, fiyatlandırma, paketleme ve reklam faaliyetlerinden sorumludur (Rouzi'es ve diğ., 2005). Pazarlama birimi, düzenli ve sistemli şekilde pazar hakkında bilgi toplayıp diğer birimlerle paylaşan işletme birimidir (Biemans ve diğ., 2009).

Üretim birimi ise, işletmenin kendisine sağladığı unsurlardan hammadde, teçhizat, enerji, insan kaynakları gibi değerleri kullanarak müşteriye istediği ürünü mümkün olan en kısa sürede, en düşük maliyetle ve istenilen kalitede üretmekten sorumlu işletme birimidir. (Sezen vd, 2002). Firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan düşük fiyat, kalite, esneklik ve lojistik performans gibi özellikler aynı zamanda firmanın üretim performansını belirleyen etkenler arasında yer almaktadır (Ward vd., 1996). Üretim birimi, kendi performansını ve dolayısıyla işletme performansını artırabilmesi için talep edilen ürünün hangi nitelikte olması gerektiğini bilmesi ve pazarın beklentileriyle uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir (Voss, 1995). Bu da pazarlama biriminden müşteriler ve rakipler hakkında alınan bilgiler paralelinde çalışmayla mümkündür. Diğer bir ifadeyle, iki birim arasındaki koordinasyon işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir. Koordinasyon, iletişimde bulunacak farklı kişi veya grupların, ortak ve kendi işlevinden daha önemli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelip entegre ve uyum içinde beraber çalışmaları olarak tanımlanmıştır (Malone and Crowston, 1990). Bunun paralelinde pazarlama-üretim koordinasyonu "bu iki birimin birbirlerinin yeteneklerini anlamaları için ortak bir değersel anlayış geliştirmeleri ve kendi amaç ve aktivitelerini bu anlayışa uygun şekilde ayarlamaları" olarak ifade edilmiştir (Bharadwaj vd., 2007). Wind (1981) ise, pazarlama ve diğer işletme fonksiyonları adlı çalışmasında birimler arası koordinasyonu, iletişimin, birimler arasında sağlıklı bir şekilde akması, olarak tanımlamıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZİ

Araştırmanın amacı, KOBİ'lerde pazarlama ve üretim birimleri koordinasyonunun işletme performansına olan etkisini belirlemektir. Bu temel amacın yanı sıra, Düzce'de bulunan KOBİ'lerde bu iki birim arasındaki koordinasyon düzeyinin ölçülmesi, araştırmanın alt amacıdır.

Daha önce yapılan çalışmalardan hareketle, işletmelerin pazarlama ve üretim birimleri arasındaki koordinasyonun işletme performansını etkilediği sonucuna varılmaktadır. İşletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için hedef kitlelerinin beklentilerine uygun ürünler/hizmetler geliştirmelidir (Harrison, 2001; Gray ve Hooley, 2002). Bu süreçte üretim ile pazarlama birimlerinin koordineli şekilde çalışmaları başarıya ulaşmak için büyük önem arz etmektedir. İşletmeler, müşterilerin talep edebileceği ürünü geliştirebilmek için müşteri ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılayan benzer rakip ürünlerini iyi analiz etmelidir (Voss, 1995). Bu görev pazarlama birimine aittir. Müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün tasarımı üretim ve pazarlama birimlerinin ortak görevidir. Burada yaşanabilecek koordinasyonsuzluk işletmenin başarısızlığını doğurabilecektir.

Üretim birimi, gerçekleştirdiği üretim neticesinde işletme finansal tablolarına yansıtacak gelire dönüşebilmesi için pazarda talep edilen ürünün hangi nitelikte olması gerektiğini bilmesi ve pazarın beklentileriyle uyumlu bir şekilde üretim yapmalıdır. Bu da pazarlama biriminden, müşteriler ve rakipler hakkında alınan bilgiler paralelinde üretim yapmayla mümkün olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu iki birim arasındaki koordinasyon işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir (Sezen ve diğerleri,2002; Ömürganülse ve Sürücü, 2008).

İşletme performansının artırılmasında üretim ve pazarlama fonksiyonlarının birlikteliğinin işletme performansına olan etkisinin tarafların ayrı ayrı çalışmalarıyla yapacakları etkiden güçlü olduğu sonucu yapılan farklı çalışmalarla ortaya konmuştur (Wind ve Robetson,1983; Sezen ve diğerleri,2002). Bu sinerji etkisi, konuyla ilgili çalışma yapan Morash ve arkadaşlarının (1996) belirttiği "işletme için daha iyi bir performans, koordinasyon ve sürekli iletişimden



geçer” düşüncesiyle de örtüşmektedir. Konuyla ilgili yapılan diğer bir çalışmada pazar payı ve ürün-hizmet kalitesi ile ilgili konularda, fonksiyonların işbirlikçi davranmalarının işletme performansını arttıracığına yönelik bulgular elde edilmiştir (Bayrak ve Öznil, 2003).

Tütek ve Ay (2000) tarafından yapılan çalışmada, üretim ve pazarlama biriminin koordinasyon ürün/hizmet kalitesini, pazar payını, müşteri memnuniyetini etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca çalışma sonucunda üretim ve pazarlama birimlerinin her ikisi de birbirlerinden bir şeyler öğrenmeleri gerektiği, aksi takdirde, aralarında oluşacak çatışmanın işletme performansını olumsuz etkileyeceği bulgusuna ulaşmışlardır (Tütek ve Ay, 2000). Bu durumun KOBİ’lerde de geçerli olup olmadığını test etmek üzere iki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Pazarlama-üretim birimleri koordinasyonu ile işletmenin finansal performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Pazarlama-üretim birimleri koordinasyonu ile işletmenin finansal olmayan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın evreni, Düzce’de organize sanayi bölgelerinde (OSB 1 ve OSB 2) faaliyet gösteren 60 KOBİ’den oluşmaktadır. Evrenin tamamının ulaşılabilir büyüklükte olduğundan dolayı örneklem belirlenmemiş ve tam sayıma gidilmiştir. Büyük ölçekli sanayi işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışının hâkim olduğu ve bundan dolayı birimler arası koordinasyonun zaten sağlandığı düşüncesiyle, bu çalışmada nispeten daha az profesyonel yönetim anlayışına sahip olan KOBİ’ler evren olarak belirlenmiştir.

Nicel bir tasarıma sahip olan bu çalışmada veriler, yüz yüze anket teknikleriyle firmaların müdürlerinden toplanmıştır. İlk olarak, firma yöneticilerine telefonla ulaşılmış ve çalışma hakkında bilgi verilerek randevu alınmıştır. 14 firma yöneticisi ile görüşülememiş ve bu süreçte 46 firmadan veriler toplanılabilmektedir.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi cevaplandıran yöneticilerin demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, sanayi işletmelerinde performansı ölçmek için Sezen vd. (2002) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılarak hazırlanan 7 adet Likert tipi dereceleme sorusuna (1=kesinlikle katılmıyorum ... 5=kesinlikle katılıyorum) yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, pazarlama birimi ile üretim biriminin koordinasyonunu ölçmek için Bharadwaj vd. (2007) tarafından geliştirilen 7 sorulu Likert tipi dereceleme ölçeğine (1=kesinlikle katılmıyorum ... 5=kesinlikle katılıyorum) yer verilmiştir. Bharadwaj vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçek, biri İngilizce okutmanı, biri pazarlama alanında akademisyen ve biri de üretim alanında akademisyen olmak üzere birbirinden bağımsız 3 kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Sonrasında çeviriler kıyaslanarak fikir birliği sağlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler, SPSS 18.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, faktör analizi, güvenilirlik analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılanların %30.5’i 35 yaş ve aşağısı; %45.7’si 36-44 yaş; %19.6’sı 45-53 yaş; %4.3’ü ise 54-62 yaş aralığında olan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %2.2’si ilköğretim; % 17.4’ü lise; %65.2’si üniversite; %15.2’si lisansüstü eğitimini tamamlamıştır. Araştırmaya katılanların % 6.5 u 1-5 yıl; %23.9 u 6-10 yıl; %34.8 i 11-15 yıl; %13.0 ı 16-20 yıl; ve %21.7 si ise 21 ve üstü yıl aralığı çalışma tecrübesine sahiptir.

Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada, pazarlama-üretim birimleri koordinasyonunu ve işletme performansını ölçmek için kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin problemi ne derece ölçtüğünü öğrenmek için güvenilirlik analizi

uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısının pozitif ve 0.60'ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2006:189). Pazarlama-Üretim koordinasyonunu ölçmek için kullanılan ölçeğin Alfa katsayısı 0.95'tir. İşletme performansını ölçmek için kullanılan ölçeğin Alfa katsayısı ise, 0,82'dir. Bu değerlerden hareketle, koordinasyon ölçeğinin, çok iyi derecede güvenilir ve performans ölçeğinin ise, oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Yani, ölçeklerin her ikisinin de içsel tutarlılıkları oldukça yüksektir.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan istatistik tekniğidir(Nakip, 2006: 423). KMO Testi ve Barlett Testi sonuçları veri setinin faktör analizine uygunluk derecelerini göstermektedir. KMO testi, örneklem büyüklüğünün ölçütüdür ve 0,60'ın üzerinde olması arzulanır (Nakip, 2006:469). Araştırmada kullanılan koordinasyon ölçeğinin KMO değeri, 0,83 ve işletme performansı ölçeğinin KMO değeri ise, 0,75'tir. Bu değerlerden hareketle, ulaşılan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu anlamına gelmektedir. Barlett testinde her iki ölçekte de $p=0.000<0,05$ olduğundan dolayı korelasyon matrislerinin birim matris olmadığı ve faktör analizinin uygulanabilir olduğu söylenilebilir.

Tablo 1: Pazarlama – Üretim Koordinasyonu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	Ortalama	Alfa Sayısı	Öz değer	Açıklanan Varyans
Koordinasyon	1	3,62	0,95	5,426	77,51
Pazarlama ve üretim birimi birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışmaktadır.	,936				
Pazarlama birimi üretim biriminin işletme açısından öneminin farkındadır.	,896				
Pazarlama birimi planlarımız/çözümlerimiz üretim birimiyle uyumludur.	,896				
Üretim biriminin fikirleri pazarlama planlarımız/çözümlerinin geliştirilmesinde kullanılır.	,884				
Üretim birimi pazarlama biriminin işletme açısından öneminin farkındadır.	,882				
Pazarlama biriminin fikirleri üretim planlarımız/çözümlerinin geliştirilmesinde kullanılır.	,839				
Üretim birimi planlarımız/çözümlerimiz pazarlama birimiyle uyumludur.	,825				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürmemetodu: Verimax KMO Örneklem Yeterliliği: %83; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 352,400, $p=0,000<0,001$; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum					

Pazarlama – Üretim departmanları arası koordinasyonu ölçmeye yönelik 7 sorudan oluşan ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan tek faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör, toplam varyansın % 77,51'ini açıklamaktadır. Oluşan bu faktöre “Koordinasyon” ismi verilmiştir.

Pazarlama ve üretim arasındaki koordinasyon düzeyini oluşturan değişkenlerin ortalamaları (3,62) olarak belirlenmiştir. Bhorodway ve diğ., (2007) ve Hausman ve diğ. (2002) tarafından sanayi işletmelerinde yapılan çalışmalarda belirlenen koordinasyon düzeyine göre daha düşük çıktığı görülmektedir. Bu durumun, araştırma örnekleminde yer alan KOBİ'lerin profesyonel yönetim anlayışına sahip olmadığından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 2: İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör		Ortalama	Alfa Sayısı	Öz değer	Açıklanan Varyans
	1	2				
Finansal Olmayan Performans			3,21	88,4	3,282	46,88
Ürün kalitemiz sürekli artış eğilim içindedir.	,904					
Piyasada müşteri memnuniyeti temin edebiliyoruz.	,902					
Pazar payında rakiplere göre sürekli artış sağlayabiliyoruz.	,863					
Satışlarımızda sürekli artış gözlenmektedir.	,763					
Yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız.	,561					
Finansal Performans			3,40	54,5	1,709	24,41
Hammadde, işçilik vb. maliyetlerimizde düşüşler sağlayabiliyoruz.		,811				
Karlılığımız rakiplere göre sürekli artmaktadır.		,778				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Verimax KMO Örneklem Yeterliliği: %75; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:173,750, p=0,000<0.001; Açıklanan toplam varyans: %71,291; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,82 (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum						

İşletme performansı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda öz değer katsayısı 1'den büyük iki faktör ortaya çıkmıştır. Bu iki faktör toplam varyansın %71.3'ünü açıklamaktadır. Bu ölçekte 5 adet ifade 1. faktörün altına, 2 adet ifade ise 2. faktörün altına toplanmıştır. Faktörler incelendiğinde 1. faktör altında işletmenin finansal olmayan performansı dışında kalan sorular toplandığı için 1. faktöre “finansal olmayan performans” ismi verilmiştir. Finansal olmayan işletme performansı, çalışan, müşteri, ürün, fiyatlandırma ve hizmet teslimi gibi kavramlarla ilişkilidir (Albayrak ve Erkut, 2005). Bu bağlamda, çalışmada, finansal olmayan performans, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, pazar payı, satışlar ve yeni ürün geliştirme kavramlarıyla ilişkilidir. 2. faktör altında ise, işletmenin finansal performansını ölçen değişkenler toplandığı için 2.faktöre “finansal performans” ismi verilmiştir. Finansal performans, firmanın karlılık ve risk alma düzeyiyle ilişkili bir kavram olup işletme performansının bir başka boyutunu göstermektedir (Albayrak ve Erkut, 2005). Finansal performans faktörünün altında maliyetlerin azaltılması ve karlılığın artırılması değişkenlerinin yer aldığı görülmektedir.

Pazarlama-Üretim Koordinasyonunun İşletme Performansına Etkisi

Pazarlama-üretim koordinasyonunun işletme performansına etkisini ortaya koymak amacıyla geliştirilen hipoteze doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Doğrusal regresyon analizi, biri bağımlı, diğeri bağımsız değişken arasında nedensellik ilişkisi arayan bir analiz olup, değişkenler arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yarar (Nakip, 2006:310). Doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişken Pazarlama-Üretim birimleri arasındaki koordinasyon iken, bağımlı değişkenler firma finansal ve finansal olmayan işletme performanslarıdır.

Pazarlama-üretim koordinasyonu ile işletmenin finansal performans boyutu arasındaki ilişki düzeyini ölçmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda, hipotezin bağımlı değişkeni olan finansal performansın açıklama gücünü gösteren determinasyon katsayısı 0.029 çıkmıştır. Determinasyon katsayısı, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken tarafından ne ölçüde açıklandığının göstergesidir (Çatı ve Koçoğlu, 2008). F değeri 1,31 olup, modelin bir bütün

olarak anlamlılık düzeyi 0.258'dir. Bu da modelin bir bütün olarak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletme finansal performansını, pazarlama-üretim birimleri koordinasyonu yeteri kadar açıklamamaktadır. Bu modelle ilgili elde edilen Parametre Tahminleri Tablosu'nda da bağımsız değişken olan koordinasyonun ($\beta=0,170$, $p=0,256$) ve sabit değer istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, "pazarlama-üretim koordinasyonu ile işletmenin finansal performansı arasında bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

Pazarlama-üretim koordinasyonunun işletme finansal olmayan performansa etkisi olup olmadığını test etmek amacıyla doğrusal regresyon gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, bağımsız değişken olan koordinasyonun, bağımlı değişken olan finansal olmayan performansı açıklama gücünü gösteren determinasyon katsayısı 0.755 olarak çıkmıştır. Bu değer, finansal olmayan performansta meydana gelen değişimin %75,5'lik kısmı pazarlama üretim arasındaki koordinasyon ile açıklanabilir anlamına gelmektedir. F değeri 135.768 olup, modelin bir bütün olarak anlamlı ($p=0.000$) olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Parametre Tahminleri Tablosu

	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Sabit Değer	1.064E-16	.074		.000	1.000
Koordinasyon	0,869	.075	.869	11.652	.000

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Performans

Tabloda gösterilen sonuçlardan hareketle, bağımsız değişken olan koordinasyonun, bağımlı değişken olan finansal olmayan performansla aralarında istatistiksel olarak anlamlı ve kuvvetli bir ilişki ($\beta=0.869$; $p<0.01$) olduğu söylenebilir. Bu sonuç, "Pazarlama-üretim koordinasyonu ile işletmenin finansal olmayan performansı arasında ilişki vardır." hipotezini doğrulamaktadır.

156

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, pazarlama üretim koordinasyonunun işletme performansına olan etkisi ortaya konmaya çalışılmış ve veriler Düzce'de bulunan 46 sanayi işletmesinden toplanmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu 36-44 yaş grubunda yer alan lisans düzeyinde öğrenim görmüş ve 6-10 yıl iş tecrübesine sahip kişilerdir.

Örnekleme yer alan işletmelerinin pazarlama ve üretim birimleri arasındaki koordinasyon düzeyi beklendiği kadar iyi düzeyde çıkmamıştır. Bunda, Örnekleme yer alan KOBİ'lerin profesyonel yönetim anlayışına sahip olmayan küçük işletmeler olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu iki birim arasındaki koordinasyonun işletme için çok önemli olmasından dolayı, işletmeler koordinasyon düzeyini artırmalıdır. Bayrak ve Özdil (2003), bu iki birim arasındaki koordinasyonun artırılması ancak ortak anlayışın geliştirilmesinden geçtiği ve ortak anlayışın pazar payı ve ürün-hizmet kalitesi odaklı olması gerektiğini ifade etmektedir. Ömürgönülse ve Sürücü (2008) ise, bu iki birim arası koordinasyonu sağlamak amacıyla geliştirilen ortak anlayışın bireylerarası iletişimle sağlanabileceğini vurgulamışlardır. Tütek ve Ay (2000) ise, birimler arası çatışmayı azaltmak ve koordinasyonu sağlamak için iletişimin yanında eğitimin gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Pazarlama-Üretim birimleri arasındaki koordinasyonun işletme performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre, pazarlama-üretim koordinasyonunun, karlılık artışı ve maliyetlerin azaltılması değişkenlerinden oluşan firma finansal performansını, beklenenin tersine, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği saptanmıştır. Ancak, pazarlama-üretim birimleri koordinasyonunun, firmanın finansal olmayan performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Pazarlama-Üretim birimleri koordinasyonunun işletmenin finansal olmayan performansına olan etkisi, finansal performansını da dolaylı olarak etkilediği anlamına gelmektedir. Çünkü işletmenin finansal olmayan performans göstergelerinden olan yeni ürün geliştirme, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti vb. değişkenleri firma finansal performansını pozitif yönlü etkilemektedir (Kaplan ve Northon, 1992). Bundan yola çıkarak, pazarlama-üretim birimleri arasındaki koordinasyonun işletme finansal olmayan performansını doğrudan ve finansal performansını da dolaylı olarak etkileyeceği söylenebilir. Literatür de bunu desteklemektedir. Hausman vd. (2002) ve Özdilek ve Bayrak (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, pazarlama-üretim birimleri koordinasyonunun işletme performansına etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Finansal



olmayan performans göstergeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama noktasında büyük öneme sahiptir (Öncü ve Kethüda, 2012). İşletmelerin varlıklarının sürdürülebilirliği, sadece finansal performansla ilgili değil, aynı zamanda finansal olmayan performansın artırılmasıyla mümkün olmaktadır (Uygur, 2009). Bu bilgilerden hareketle, firma finansal performansını dolaylı ve finansal olmayan performansını doğrudan pozitif yönlü etkileyen pazarlama-üretim birimleri koordinasyonu işletme geleceği ve sürdürülebilir rekabet avantajı noktasından büyük öneme sahiptir. Her geçen gün biraz daha yoğunlaşan rekabet ortamında varlığını devam ettirmek ve rakiplerinden bir adım öne geçmek isteyen işletmelere, pazarlama-üretim birimleri arasındaki koordinasyonu geliştirmeleri önerilebilir.

Koordinasyon, işletme birimlerinin kendi fonksiyonlarının işleyişinin daha başarılı olmasını sağlayacak ve birimler arasında gereksiz çatışmaların çıkmasını engelleyecektir (Wind, 1981). Literatürde, pazarlama ve üretim birimleri arasında çatışmayı engellemek ve koordinasyonu sağlamak için yapılması gerekenler şu şekilde belirlenmiştir:

- Pazarlama ve üretim birimlerinin paralel stratejiler geliştirmeleri (Wind, 1981)
- Pazar payı ve ürün hizmet kalitesi ile ilgili ortak anlayış geliştirmeleri (Bayrak ve Özdil 2003),
- İletişimi artırmaları (Tütek ve Ay, 2000; Ömürgönülse ve Sürücü, 2008) ve
- Eğitimin (Tütek ve Ay, 2000) gerekliliğine vurgu yapmalarıdır

Shapiro (1977) ise, üretim pazarlama koordinasyonunun, üretim biriminin kendini hedef pazara uyumlu şekilde ayarlamasıyla ve üst düzey yöneticilerin pazarlama-üretim entegrasyonuna önem vermesiyle sağlanabileceğini ifade etmiştir. Gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, pazarlama üretim birimleri arasında bir koordinasyonsuzluk çıktığında, en çok başvurulan ortak çözüm şekli, kişilerarası iletişim olduğu saptanmıştır (Ömürgönülse ve Sürücü 2008). Bu bilgiler doğrultusunda, pazarlama-üretim birimleri arasında koordinasyonu sağlamak isteyen firma yöneticilerine, bu iki birimde çalışan kişiler arası iletişim düzeyini artırmaları, ortak strateji geliştirmeleri, üst yönetimin entegrasyona önem vermesi ve bu birimde çalışan kişilerin konuyla ilgili eğitilmesi önerilebilir.

157

Bu çalışma sürecinde, verilerin sadece fabrika müdürlerinden alınması ve bunun yanında pazarlama ve üretim birimleri yöneticilerinden veri alınmaması çalışmanın en büyük kısıtı olarak belirlenmiştir. Bunun yanında, çalışmanın ikinci kısıtı veri sayısının az olmasıdır. İleride, bu alanda araştırma yapacak kişilere, KOBİ'lerin üretim ve pazarlama birimleri yöneticilerinden de veri toplamaları ve veri sayısının daha fazla olacak şekilde araştırmalarını tasarlamaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Albayrak, Y.E. Erkut H. (2005). "Banka Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Süreç Yaklaşımı". İTÜ Dergisi/d, Mühendislik, 4(6), 47-58.
- Ayers, D., Dahlstrom, R. and Skinner, S.J. (1997). "An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New Product Success". Journal of Marketing Research 34, 107-116.
- Bayrak, A., ve Özdil, T. (2003). "İşletme performansının artırılmasında pazarlama-üretim işbirliğinin önemi". Celal Bayar Üniversitesi S.O.B.E. Dergisi 1(2), 31-44.
- Bharadwaj, S., Bharadwaj, A., Bendoly, E. (2007). "The performance effects of complementarities between information systems, marketing, manufacturing, and supply chain processes". Information Systems Research, 18(4), 437-453.
- Biemans, W. G., Brencic, M. M. ve Malshe A. (2009). "Marketing-sales interface configurations in B2B firms", Industrial Marketing Managment, 39 (2), 183-194.
- Cortina, J.M. (1993). "What is coefficient alpha? An examination of theory and applications". Journal of Applied Psychology, 78, 98-104.
- Çatı, K., ve Koçoğlu, C. M. (2008). "Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 167-188.

- Demirhan, D. (2002). "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü". *Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 117-124.
- Erensa, F.J., ve Hegge, H.M.H., (1994). "Manufacturing and sales co-ordination for product variety". *Journal of Production Economics*, 37, 83-99.
- Gray, B.J. ve Hooley, G.J. (2002). "Market orientation and service firm performance – a research agenda". *European Journal of Marketing* 36(9/10), 980–88.
- Guenzi, P., ve Troilo, G., (2007). "The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value". *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107.
- Harrison-Walker, L. Jean (2001), "The Measurement of a Market Orientation and Its Impact on Business Performance". *Journal of Quality Management*, 6, (2) , 139-172.
- Hausman, W. H., Montgomery, D. B., Roth., A. V. (2002). "Why should marketing and manufacturing work together? Some exploratory empirical results". *J. Oper. Management*, 20(3), 241–257.
- Jerath, K., S. Netessine, Z.J. Zhang. (2007). Can we all get along? incentive contracts to bridge the marketing and operations divide.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard-Mesures That Drive Performance". *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2009), *Marketing Management*, 13. Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Malone, T. W., ve Crowston, K.,(1994). "The interdisciplinary study of coordination". *ACM Computing Surveys*, 26(1), 1-33.
- Mehrabi, M.G., Ulsoy, A.G., Koren, Y (2000). "Reconfigurable manufacturing systems: key to future manufacturing". *Journal of Intell Manuf*, 11(4), 403–419.
- Morash, E. A., Droge, C., Vickery, S., (1997). "Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27, 350–369.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*. 13. Basım. Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*. 2. Basım. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Naktiyok, A. (2003). "Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük: Bir Uygulama". *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 95-116.
- Next Generation Manufacturing (NGM) Project, (1997). *Next-Generation Manufacturing: A Framework for Action*, Agility Forum, Leaders for Manufacturing, and Technologies Enabling Agile Manufacturing, Bethlehem, PA.
- Öncü, M. A. ve Kethüda, Ö. (2012). "Otel İşletmelerinin Dağıtım Kanalı Bağımlılık Düzeyine Göre Performanslarının Değerlendirilmesi". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 9,(1), 34-45.
- Öncül, M. S., Tağraf, H., Filizöz, B. ve Ekici, S. (2003). "Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krizine Genel Yönetimsel Tepkileri". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 99-120.
- Rouzi`es, D., Anderson, E., Kohli, A.K., Michaels, R., Weitz, B.A., & Zoltners, A.A. (2005). "Sales and marketing integration: A proposed framework". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 113–122.
- Sezen, B., Yılmaz, C., Gezin, G., (2002). "Lojistik işlevinin pazarlama ve üretim birimleri arasındaki bağlayıcı rolü ve işletme performansı üzerindeki etkileri". *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* 17(2), 133-146.
- Shapiro ,B.P., (1977). "Can marketing and manufacturing". *Harv. Bus. Rev.* 55(5), 104-114.
- Sürücü, P., Ömürgönülse, M., (2008). "Manufacturing/marketing interface and conflict: an investigation in the turkish manufacturing industry". *Journal of Problems and Perspectives in Management*, 6(1), 48-55.
- Tütek, H., ve Ay, C. "Resolving conflict between marketing and engineering: a quest for effective integration". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 535-546.



Uygur, A. (2009). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması”. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10(1), 148-159.

Uzunoglu, E., (2007). “Muşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Gore Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, 2(1),11-29.

Voss, C. (1995). “Alternative paradigm for manufacturing strategy”. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 5-16.

Ward,P., Bickford, D., Leong, K. (1996). “ Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment, and structure”. Journal of Management, 22(4), 597-626.

Wind, Y. (1981). “Marketing and the other business functions . Journal Of Research in Marketing, 5, 237-264.

Wind, Y., ve Robetson, T.S.,(1983). “Marketing Strategy:New Directions for theory and research”. Journal of Marketing, 47, 12-25.

160