

İşletme Performansının Arttırılmasında Pazarlama-Üretim İşbirliğinin Önemi

Arş. Gör. Ayşe BAYRAK

Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme AD, Manisa

Yrd. Doç. Dr. Tuncer ÖZDİL

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Manisa

ÖZET

Bir şirketin başarısı, çeşitli bölümleri arasında entegrasyonu gerektirmektedir. Özellikle üretim-pazarlama fonksiyonları arasındaki bütünsel bir işbirliğinin işletme performansı üzerinde büyük bir etkisi olduğu göze çarpmaktadır. Çalışmanın amacı, Manisa ve İzmir'deki bazı işletmelerin üretim-pazarlama fonksiyonları arasındaki ilişkiyi değerlendirerek, iki fonksiyonun entegrasyonunu etkileyen unsurları bulmak ve sonuç olarak bu entegrasyonun işletme performansı üzerinde ne derece bir etkiye sahip olduğunu saptamaktır. Bulgular, üretim-pazarlama arasında özellikle pazar payı ve ürün-hizmet kalitesi ile ilgili fonksiyonlar arası bir işbirliğinin işletme performansını arttırmada çok önemli olduğuna dair deneysel kanıt sunmaktadır.

***Anahtar Sözcükler:** İşletmelerde Üretim – Pazarlama Fonksiyonları, Üretim- Pazarlama İşbirliği, İşletme Performansı*

The Importance Of Marketing-Production Cooperation In Increasing Business Performance

ABSTRACT

The success of a firm requires functional integration of its various departments, and particularly an integrated cooperation between production - marketing functions appears to have a large impact on business performance. The aim of this study is to explore the elements which have influence on production-marketing integration and finally to determine the degree of the impact of this integration on business performance by assessing the relationship between the two functions of selected companies in Manisa and Izmir. The findings provide empirical evidence that interfunctional cooperation between production and marketing, especially regarding market share and product-service quality, is vital to the increase in business performance.

***Key Words:** Production - Marketing Functions in Business, Cooperation Between Production and Marketing, Business Performance*

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda değişen dünya ile birlikte müşteri ihtiyaç ve istekleri de değişmekte, müşteriler artık daha kişisel ve daha özelleştirilmiş ürünler talep etmektedir. Günümüzde bir çok işletme, müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak rekabet avantajı yaratmak için, değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilecek üretim ve pazarlama stratejileri uygulamak zorundadır.

Ürün ve işletmelerdeki teknolojik ilerlemeler, kısalmış ürün ömrü, pazarların küreselleşmesi, tüketim ve dağıtım hızı gibi faktörler işletme performansını etkilemekte bu da üretim ve pazarlama stratejileri arasında bir işbirliği sağlama zorunluluğunu arttırmıştır. Bu nedenle, pazarlama ve üretim birimlerinin uyumlu olması ve çatışmaya yer vermeyecek şekilde süreçlerini tasarlaması, işletme performansını arttırmakla birlikte işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Üretim ve pazarlama birimlerinin birisi toplam gelirlere, diğeri ise toplam giderlerden sorumludur. Bu iki zıt kutbu ortak bir paydada buluşturmak ve aynı yöne çekebilmek, işletmenin toplam performansını pozitif yönde etkileyecektir.

1-ÜRETİM-PAZARLAMA ENTEGRASYONUNU ETKİLEYEN UNSURLAR

a) Ürün Tercih

Ürün ve hizmetler, bir işletmenin ya da örgütün varlığının, temel dayanağını oluşturur. Ürünler, firmanın pazardaki pozisyonunu belirleyen başlıca değişkendir (Tek, 1997; 339-340).

Üretim sürecinde ürün elde etmeye yönelik fiziksel veya kimyasal prosesler tasarlanırken, pazarlama sürecinde esas olan değişimdir. Üretim birimi ürettiği ürünle; pazarlama birimi de ürünü tüketiciye uygun şartlarda sunmakla görevlidir. Bağımsız birimler olarak değerlendirilen bu birimler, uygulamada sürekli etkileşim halindedir. Üretim sisteminin çıktısı olan ürün ve/veya hizmet, pazarlama sisteminin girdisini oluştururken, pazarlama sisteminin çıktıları üretim sisteminin girdilerini oluşturacaktır (Ersöz, 2003; 469-470).

b) Üretim Anlayışı

Çatışmayı belirleyen temel faktörlerden biri, üretim ve pazarlama birimlerinin üretim anlayışlarındaki farklılıktır.

Küreselleşme süreci ile birlikte, müşteri istek ve beklentilerinin de değiştiği, farklılaştığı görülmektedir. Böylesi değişen koşullara sahip olan bir çevrede, işletmenin farklı üretim yöntemleri içerisine girmesi bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Günümüzde işletme yönetiminden üretim biçimlerine dek her şey yeniden şekillenmektedir. Seri üretim yerine, müşteri gereksinmelerine dönük, esnek ve çevik üretim geçerlilik kazanmaktadır. Büyük üretim partilerinin yerine küçük üretim partileri tercih edilmektedir (Yamak, 1998; 10). Her şeyin odak noktası müşterinin istek ve beklentileridir (Kocabaş ve Baytekin, 2003; 616). Bir çok firma sürekliliğini garanti altına almak amacıyla, tüketici davranışlarındaki değişime paralel olarak özellikli, ekonomik ömrü kısa ve görece olarak parti büyüklüğü düşük olan ürünü üretmek durumunda kalmıştır (Soyuer, 2003; s.529).

c) Üretim ve Teslimat Süresi

Günümüzde bir siparişin zamanında, istenilen miktarda ve yerde teslim edilmesi en az fiyat ve kalite kadar önemli bir rekabet unsuru olarak

değerlendirilmektedir. Üretim planlama ve kontrol faaliyetinde amaç, imalat süreci içinde hammaddenin ürüne dönüşene kadar olan akışını düzenlemektir (Soyuer, 2003; s.530).

Genellikle planlama işlevi, talebin öngörülmesini hedef tutan, çalışmaların geniş ölçüde pazarlama bölümü ile birlikte veya onun yanında yapılmasını gerekli kılar (Demir ve Gümüšoğlu, 1994; 38).

Üretim planlamasının temel önkoşulu talebin durumudur. Bu talep; bilinen belirli bir taleptir, yani müşteriden alınan, öngörülen ya da beklenen bir istemdir. Burada üretim fonksiyonu, pazarlama ya da satış fonksiyonuyla çakışmaktadır. İki fonksiyon arasındaki ilişkinin derecesi, yalnızca sonuncusundan ilkinde talep iletişimi biçiminde değildir, aynı zamanda diğer yönde de bir iletişim olabilir. Genellikle, üretime ilişkin bir müşteri siparişi; kısmen siparişin teslim zamanına dayanır. Teslim zamanı ise, üretim kapasitesine bağlıdır. Üretim planlaması bölümü, bundan ötürü, pazarlama bölümünden teslim tarihi ve planlarıyla ilgili bilgileri alır (Demir ve Gümüšoğlu, 1994; 453).

Üretim süresindeki azalma, maliyetlerde azalma, stok seviyelerinde azalma, etkinleştirilmiş üretim tahmini ve daha iyi kalite anlamında karşımıza çıkmaktadır. Üretim süresini azaltmak için, üretim işletmeleri, faaliyetlerinin her özelliklerini ve daha önemlisi teslim sürecini basit ve anlaşılır duruma getirmeleri gerekir. Üretim işletmeleri, stokları azaltmak ve değişen müşteri isteklerine cevap vermek için esnek yapıyı kendilerine çözüm olarak görmektedirler. Günümüzde üretim işletmelerinin müşterilerine sunduğu değer, "düşük fiyatta ürün" sunmaktan daha önemlidir. Müşteriler günümüzde, kısa üretim süresi, kaliteli ürünler, zamanında teslim, satış sonrası hizmetler ve düşük maliyet gibi özellikleri talep etmektedirler.

d) Sektör İçindeki Pay

Pazar payı, işletmenin pazardaki yerini ve sıralamasını gösterir. Dolayısıyla pazar payındaki değişme ve gelişmeler, işletme için bir ölçü teşkil eder. Özellikle karı ve karlılığı doğrudan etkilemesi sebebiyle, işletme için önemli bir karar kriteri olan pazar payı yakından takip edilmelidir (Dinçer, 1998; 189).

e) Koordinasyon Düzeyi

Etkili bir iletişim ile, örgütün hedefleri ve gelişme beklentileri çalışanlar tarafından daha kolay kavranır. Üretim ve pazarlama fonksiyonlarını maksimum verimlilik ile gerçekleştirmek ve çalışanların çalışma hayatından ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan doyum elde etmesi, bu iki fonksiyonun iletişimine bağlıdır. Üretim ve pazarlama fonksiyonları arasındaki iniş çıkışlarının ötesinde belli aralıklarla denge içinde bir araya gelip buluşacakları bir noktaya sahip olması gerekir (Şencan, 1999; 18).

Pazarlama ve üretimin hedefleri arasında temel farklılıklar olduğunda uyumsuzluk ve fonksiyonlar arası çatışma ortaya çıkar. Amaç çatışması, gruplara birbirleri üzerinde farklı etkiler yaratan süreçlere girmeleri söylendiğinde oluşabilir. Özellikle kaynak kıtlığı ve belirsizlik koşulları buna etkindir. Buna

göre üretim ve pazarlama stratejilerinin önemi açısından çatışmanın büyük oluşu, bu iki departmanın uyumunu azaltmada etkindir (Hausman ve diğerleri, 2000; 11-12).

Yapılan çalışmalar, üretim ve pazarlama arasındaki bütünleşme (entegrasyon) ihtiyacının, aralarında çatışmaya yol açtığını tespit etmiştir (Weinrauch ve Anderson, 1982; Crittenden ve diğerleri, 1993). Fonksiyonlar arası çatışma, fonksiyonlar arası iletişimin bir bakıma göstergesi olarak ele alınabilir. (Jaworski ve Kohli, 1993; 63). Benzer şekilde, fonksiyonlar arası gerginliğin arttığı durumlarda, söz konusu fonksiyon ya da fonksiyonların pazarın isteklerine cevap verecek faaliyetleri yerine getirmeleri mümkün olmayacaktır (Siguaw ve diğerleri, 1994; 108).

Jaworski ve Kohli (1993) departmanlar arası uyumun, telefon ve e-mail gibi yollarla aralarındaki iletişim ve fiziksel yakınlığı sağladığını belirtmişlerdir. Souder de (1981), iyi iletişim kurulması ve uyumlu ilişkiler sağlanmasının ürün başarısı ile sonuçlanma olasılığının yüksek olduğunu vurgulamıştır (Tütek ve Ay, 2000; 2).

Yapılan son araştırmalar departmanlar arası koordinasyon konusunu ele almaktadırlar. Örneğin Shaw ve Shaw (1998) İngiltere’de bulunan şirketlerde çalışan üretim ve pazarlamacılar arasındaki çatışmayı üreticilerin bakış açısıyla incelemiş, üreticiler ve pazarlamacılar arasındaki ilişkide pazarlama eğitiminin etkisini değerlendirmeye çalışmışlardır. Elde ettikleri bulgular; üreticilerin pazarlama departmanında çalışan kişilerle olan ilişkilerini genellikle olumlu bir şekilde gördüklerini ortaya çıkarmış ve pazarlamacılarla olan ilişkilerini iyileştirme aracı olarak, üreticiler için pazarlama eğitiminin önemini altını çizmiştir. Çatışmayı azaltmak için: (1) daha iyi yönde bir iletişim, (2) ekip çalışmasını geliştirme, (3) eğitimi arttırmanın etkili olacağını önermişlerdir (Tütek ve Ay, 2000, 2-3).

f) Ürünün Teknik Özellikleri

Müşterileri tatmin etmenin ve farklılaştırılmış avantajlar elde etmenin yollarından biri de, ürün tasarımı ya da dizayndır. Ürün tasarımı, bir mal veya hizmeti toplu olarak şekillendiren öğelerin düzenlenmesine denir. İyi tasarım aynı zamanda belirli mesajlar taşır, ürünün daha iyi çalışmasını, kalitesinin iyileştirilmesini ve üretim giderlerinin azaltılmasını sağlayarak pazarlanabilirliğini artırır. Tasarım gibi ürünlerin renkleri de, tüketici ya da müşterilerin bir malı kabul veya reddetmesinde önemli rol oynamaktadır. Renklerin, tüketicilere ürün kalitesi, lezzeti, tadı ve ürünün psikolojik gereksinimleri tatmin edip etmeyeceği konusunda mesajlar iletme kabiliyetleri vardır (Tek, 1997; 350-351).

Pazarlama yöneticisi rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek ve eksik rekabet ortamında tüketicileri kendi mamulünün sürekli müşterisi haline getirmek için malı ne yönde farklılaştırmak gerektiği konusunda üretim bölümü yöneticilerine rehberlik etmek durumundadır (Mucuk, 2001; 115)

Üretilmesi planlanan mal ya da hizmetin özellikleriyle ilgili bilgiler öncelikle talebin öngörülmesinde hangi değişkenlere ağırlık verilmesi gerektiğinin belirlenmesi yönünde önem taşır. Üretilen mal tüketim malı ise, talebin öngörülmesinde daha çok, pazarın sosyo-ekonomik karakteristiklerinin dikkate alınması gerekir. Endüstriyel bir malın üretimi söz konusu ise, pazarda bu malı kullanacak işletmelerin karakteristikleri ve içinde buldukları genel durumun bilinmesi önem kazanır (Alpugan, 1998; 152).

Crittenden ve diğerleri (1993), pazarlama ve üretim arasındaki çatışmanın; ürün sayısı, çeşitliliği, müşteriye uygunluğu ve ürün kalitesi gibi konulardaki farklılıkları yönetme ihtiyacından ileri geldiğini saptamıştır (Tütek ve Ay, 2000; 2).

g) Üretim Kapasitesi

Geleneksel olarak üretim, minimum maliyetle önceden belirlenmiş bir kalite düzeyine sahip ürün oluşturma görevi olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan üretim stratejisi tedarik yönetimi ile ilişkilidir. Bunun aksine pazarlama, talep oluşturma yardımıyla gelir sağlamadan sorumlu tutulmuştur. Çoğu durumda arz ve taleple ilgili fonksiyonlar arası perspektifler uyumsuzdur. Örneğin, sık sık söz edilen çatışma kaynağı üretim hattının hacmiyle ilgilidir. Pazarlama bölümü firma müşterilerinin farklı isteklerini karşılayacak çeşitli ürün dizisini görmek isterken; üretim ise, maliyeti azaltmak amacıyla sınırlı bir üretim hattıyla uzun üretim sürelerini amaçlar. Benzer şekilde pazarlama çoğunlukla müşterilerin bilinen ve beklenmedik gereksinimlerini karşılayacak şekilde yaygın bir ürün dizisine gereksinim duymakta; oysa üretim, geniş envanterlerle ilgili maliyetlere bağlı olarak tüm ürünlerin depolarda tutulamayacağı gerekçesiyle buna karşı çıkmaktadır (Ruyter ve Wetzels, 2000, 25).

Pazarlama ve üretim sürecindeki insanlar özellikle farklı beceri, kaynak ve yeteneklere sahip oldukları için çapraz fonksiyonel bilgilerin karşılıklı değişimi düzenli olarak gereklidir. Piyasa ve müşterilere dönük bütünlük yaklaşımı destekleyen pazarlama ve üretimin rolleri birbirleriyle sıkı bir ilişki içindedir. Her bireysel fonksiyon genelde, fonksiyonel görevler ve diğer fonksiyonların stratejileriyle bağlantılı olarak kendi stratejilerini formüle eder. Burada amaç, genel iş hedeflerine ulaşmayı sağlamaktır. İşletme birimi dahilinde fonksiyonel stratejilerin birbirleriyle bağlantılı olma şekli bütünlük ve tamamlayıcı kapasitelerle mümkündür. Üretim kapasiteleri pazarlama stratejisi kapsamındadır. Üretim ve pazarlama koşulları arasındaki ayrım ya da dizilim başarılı bir işletmenin ayrılmaz parçasıdır (Hausman ve diğerleri, 2000, 6).

2-ÜRETİM-PAZARLAMA ENTEGRASYONUNUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Çapraz fonksiyonel ilişkiler, örgütsel verimlilik açısından belirli anlamlar taşımaktadır. Çok disiplinli ekipler kullanıldıkça ve firmalar pazarlamadaki zamanı azaltmak için esnek ve düz yapılar benimsedikçe, diğer fonksiyonel hususlarla birlikte pazarlama fonksiyonunun ara birimleri giderek önem

kazanmaktadır. Örneğin, Fisher ve arkadaşları (1997) pazarlama ve üretimin etkin bir şekilde birleştirilmesinin örgüt performansı için önemli olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, pazarlama ve üretim ara birimleri günümüz pazar ortamında rekabetçi performansın temel belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır (Ruyter ve Wetzels, 2000; 38).

İşletmelerde ayrıca pazar taleplerine göre çok çeşitli mallar üretilmektedir. Yalnızca birkaç kalem üretilirse, üretim kalitesi yükselmekte ve işlem maliyetleri azalabilmektedir. Ürünler, özel pazarların artan belirli ürün gereksinimlerini kapsamaktadır. Reklam ve satış harcaması, rekabet ve benzeri etkilerden dolayı yüksek olmaktadır. Bundan başka, ulaşım zorluklarında da artışlar beklenmektedir. Bu değişikliklerle yüz yüze kalan işletmelerin aynı zamanda satış hacmi, pazarlayacağı ürün çeşidi azalacağından, düşüş gösterecektir. Özel tezgahlar kullanıldığında esneklik azalacak, tesis maliyetleri yükselecektir. Tüm bu sonuçlar ise, işletmenin isteyeceği sonuçlar değildir. Bu nedenle çatışan amaçlar arasında ürün çeşidi ekseninde en uygun denge noktası aranacaktır (Demir ve Gümüšoğlu, 1994; 44-45).

a) Karlılık

Karlılık; mevcut ve potansiyel tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek karlılığın sağlanmasını ifade eder (Selnes, 1991; 15).

Pazarlama, işletme yönetiminin bir fonksiyonu olduğuna göre, firma yönetiminin esas ilkeleri pazarlama fonksiyonu için de geçerlidir (Gummesson, 1991; 60). Yani işletmeler kar elde etmek için kurulmuş kurumlardır. Bu açıdan bakıldığında pazarlama faaliyetleri de işletmelerin daha fazla kar elde etmesine yardımcı olur (Hatipoğlu, 1993; 27). Modern pazarlama anlayışı ise, tüketicilerin arzu, istek ve taleplerini dikkate alarak ve tüketicinin tatminini sağlayarak kar elde edilmesi üzerinde durur. Kar, sadece pazara ve tüketicilere verilen hizmetin bir karşılığıdır (Tokol, 1994; 75).

Firmalar uzun dönemde başarı elde etme ve faaliyetlerini kalıcı kılabilmek için, bir takım maliyetlerini en uygun gelirlerle karşılamak durumundadır. Uzun dönem maliyetlerin karşılanması karlılığı, karlılık ise uzun dönemde kalıcılığı beraberinde getirmektedir (Can, 1997; 59).

b) Rekabet Gücü

Slater ve Narver (1994; 67), pazara dönüklük, rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi özetlemektedir. Buna göre, pazara dönüklük (tüketiciye dönüklük, rakipler üzerinde odaklaşma ve işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyon) ile firmanın sahip olduğu temel beceriler (tüketici hizmetlerinde etkinlik, kalite, yenilikçi tutum) bir araya gelince, firmanın rekabet avantajını arttırıcı yönde etki ederler. Rekabet avantajı; tüketicilerin firma hizmetlerine olan bağlılığı, yeni mamul başarısı ve pazar payında sağlanan artışla oluşturulur. Sonuçta rekabet avantajı, karlılık ve satışlarda büyümeye neden olur ki bu da firmanın performansıdır. Firmalarda rekabet avantajı ve performans, temel becerileri geliştirici geri besleme ilişkisi yaratır.

c) Müşteri Memnuniyeti

Günümüz modern müşterisinin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılmasına olanak sağlayan, müşteriye kendi ürününü tasarlamaya teşvik eden yani müşterisini üretim sürecine dahil eden işletmeler önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu noktada ısmarlama seri üretim (mass production) –seri kişisel üretim, seri butik üretim, kitlesel müşteriye uyarılama olarak da adlandırılabilir- teknolojinin olanakları ve kişisel bilginin kullanılması çerçevesinde müşterinin üretim sürecine entegrasyonuna olanak sağlamaktadır. Günümüzde müşteri sadakatinin azalması, rekabetin küresel boyutlarda yaşanıyor olması, yeni müşteri elde etmenin maliyetinin eski müşterileri korumaktan 5-6 kat daha maliyetli olması, müşterilerin üretim sürecine entegrasyonunu zorunlu kılmakta; bu bağlamda üretim sürecine dahil edilen müşteri ile işletme arasında yakın ve sıcak ilişkilerin kurulabilmesi söz konusu olmaktadır (Kocabaş ve Baytekin, 2003; 617).

Pazar odaklı çalışan bir firmada müşteri tatmininin sağlanması, yeni müşteri kazanmaya ve müşteri sadakatine yol açar. Bunun sonucunda pazar payı gitgide büyür ve onu karlılık ve rekabet gücünün artışı izler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; 102).

f) Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık, işlevsel açıdan hem tüketici üzerinde yoğunlaşma hem de firma içi faaliyetlerin koordinasyonu anlamındadır. Pazara dönük tutum üç faaliyet kümesinin birleşimi şeklinde tanımlanabilir (Can, 1997; 33);

1. Bir ya da daha fazla departmanın bir araya gelerek, tüketicilerin bugünkü ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını etkileyecek faktörlerin daha iyi anlaşılmasını geliştirici faaliyetlerin bütünleştirilmesi
2. Bu anlayışın departmanlar arasında paylaşımı,
3. Değişik departmanların faaliyetlerinin, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla bir araya getirilerek daha iyi tasarlanmasıdır.

Fonksiyonların birbirlerine karşı olan hareketleri de aynı zamanda pazarlama odaklılığın düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, departmanlar arası çatışma genelde pazar odaklılığı azaltırken, departmanlar arası uyum ise pazar odaklılığa olumlu bir katkıda bulunmaktadır.

Tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri zaman içinde değişim gösterdiğinden, yüksek kaliteli mamul ve hizmetlerin değişen isteklere cevap verecek şekilde pazara sunulması gerekir. Bu da firmanın pazara dönük anlayışı benimsemesine bağlıdır. Pazara dönüklük, işlevsel açıdan hem tüketici üzerinde yoğunlaşma hem de firma içi faaliyetlerin koordinasyonu anlamındadır (Jaworski ve Kohli, 1993; 53).

Pazara dönüklük aslında, üstün nitelikli tüketici değerleri oluşturulmasını amaçlar. Bu amaçla; tüketiciler, rakipler ve pazara yönelik bilgiler, firmalar açısından son derece önem taşır. Firmaya gelen bilgilerden sonra işletme fonksiyonlarına dönük değerlendirmeler yapılır. Fonksiyonlar arası ortak değerlendirme ve eylem biçimlerinin koordinasyonu, firmanın pazara dönüklüğünün ve üstün nitelikte tüketici değerlerinin oluşmasını sağlar (Slater ve Narver, 1994;24)

Jaworski ve Kohli'ye (1993; 57) göre, pazara dönük yaklaşım aynı zamanda, çalışanların örgüte bağlılığı, takım ruhu ve firma performansını da etkilemektedir. Özellikle yönetim ve insan ilişkileri, işgören moralinin desteklenmesinde yönetimin rolünü vurgulamaktadır. İyi yöneticilerin, astlarının psiko-sosyal gereksinmelerine duyarlı olmaları ve dolayısıyla işlevsel grup moralini olumlu ve doğrudan etkilemeleri mümkündür (Hausman ve diğerleri, 2000; 9-10).

3-ÜRETİM-PAZARLAMA ENTEGRASYONUNUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

a) Araştırmanın Amacı

İşletmeler açısından, rekabet edebilme, pazar payını genişletme, müşteri tatmini sağlama, ürün hizmet kalitesini iyileştirme, satış artışı sağlama ve karlılığı artırma konularında hedeflere ulaşma üretim ve pazarlama fonksiyonlarının birbiriyle uyum içinde olmasına bağlıdır. Bu nedenle, araştırmadaki amacımız, pazarlama ve üretim fonksiyonlarının çelişen ve birleşen yönlerinin işletme performansını nasıl etkilediğini belirlemektir.

b) Araştırmanın Yöntemi

Ankete dayanan bilgiler üzerinde yürütülen araştırmada pazarlama ve üretim bölümlerinin yöneticilerinin bilgilerine başvurulmuştur. Anket, Manisa ve İzmir Organize Sanayi Bölgelerindeki işletmelere uygulanmıştır. Toplam 46 adet yanıt elde edilen anketlerin %83'ü ile yüz yüze görüşülmüş, %17'siyle İnternet üzerinden irtibat sağlanmıştır. Anket formu 26 sorudan oluşturulmuştur. Anketin içsel tutarlılığını belirleyebilmek amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmış ve alfa kat sayısı **0,93** olarak elde edilmiştir. Bundan anketin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

c) Demografik Özellikler

Bu bölümde ankete katılanlara ilişkin tamamlayıcı bilgiler verilmektedir. 46 işletmede gerçekleştirilen anket, pazarlama müdürü, pazarlama şefi, üretim müdürü ve üretim şefi olmak üzere, pazarlama ve üretim bölümlerine uygulanmıştır. Ankete katılanların %52'si pazarlama, %48'i ise üretim bölümünde yöneticidir. Ayrıca ankete katılanların %15'i Pazarlama Müdürü, %37'si Pazarlama Şefi, %17'si Üretim Müdürü ve %31'i de Üretim Şefi unvanına sahiptir.

Ankete katılan yöneticilerin yaş dağılımını inceleyecek olursak; Yöneticilerin %11'i 22-27, %28'i 28-33, %28'i 34-39, %24'ü 40-45 ve %9'u da 46 yaş üstünde bulunmaktadır. Yöneticilerin yaş ortalamasının ağırlıklı olarak (%28+%28=%56) 28-39 arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Dağılım Yaş	Frekans	Frekans %	Kümülatif Frekans %
22-27	5	0,11	0,11
28-33	13	0,28	0,39
34-39	13	0,28	0,67
40-45	11	0,24	0,91
46+	4	0,09	1
Toplam	46	1,00	

Anket yapılan işletmelerin %58'i dayanıklı (armatür, seramik, beyaz eşya, inşaat malzemeleri üreten işletmeler), %42'si ise dayanıksız tüketim malları (gıda, kağıt) sektörlerinde yer almaktadır. Anketimizde %31'lik payla gıda sektörü önemli bir yere sahiptir.

d) Entegrasyonun İşletme Performansına Etkisi

Üretim ve pazarlama fonksiyonlarının entegrasyonu değerlendirilirken önemli bir nokta olan aralarındaki ilişki düzeyi incelenmiştir.

Üretim ve pazarlama fonksiyonları ağırlıklı olarak (%74) her gün ilişki içindedirler. Bunu sırasıyla, ayda bir (%13), haftada bir (%11) ve iki haftada bir (%2) görüşmeler izlemektedir. %94'lük büyük bir pay üretim ve pazarlama fonksiyonlarının diledikleri zaman ilişki kurabildiklerini göstermektedir. Yüz yüze görüşme %54'lük, telefonla görüşme %70'lik ve e-mail de %41'lik oranla sıkça kullanılmakta, bunun yanında rapora %74'lük ve toplantıya ise %67'lik paylarla ara sıra başvurulmaktadır.

Entegrasyon düzeyi sorulduğunda ise, işletmelerin %39'u entegrasyonun yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bunu sırasıyla orta düzeyde (%33), çok yetersiz (%12), yetersiz (%10) ve çok iyi (%6) izlemektedir. Yöneticilere entegrasyonun hangi konularda etkin olduğu sorulduğunda; %30'u müşteri istekleri, %22'si stok kontrol, %22'si verimlilik arttırma, %20'si iletişim kanalları, %17'si koordinasyon ve %13'ü de yeni ürün geliştirme cevabını vermiştir.

Üretim ve pazarlama fonksiyonlarının uyumlu olmasının İşletme performansına hangi yönlerden ve ne kadar etkili olduğunu tespit etmek için sorulan ve uygulamanın sonucuna ışık tutmada en önemli yüzdeye sahip olan soruya ise; %96'lık bir oranla müşteri tatmininde, %94'lük oranla da pazar payında etkili olduğu vurgulanmıştır. %91'lik oranlarla ürün-hizmet kalitesi ve müşteri bağımlılığında, %89 satış büyümesinde ve son olarak da %87 ile karlılık oranında etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar göstermektedir ki; üretim ve

pazarlama fonksiyonlarının entegrasyonu işletmenin performansını doğrudan etkilemektedir.

Tablo 2: Coğrafi Uzaklıklar İle Entegrasyon Düzeyi Arasındaki İlişki

Kuruluş Yeri	Entegrasyon Düzeyi					Ağırlıklı Puan Toplamı
	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Orta (3)	Yeterli (4)	Çok İyi (5)	
Aynı Bina	0,04	0,18	0,61	0,17	-	(0,04x1+0,18x2+0,61x3+0,17x4) 2,91
Aynı Şehir	-	-	-	1,00	-	(1x4)= 4,00
Farklı Şehir	-	-	-	0,75	0,25	(0,75x4+0,25x5)= 4,25

Entegrasyonu etkileyen diğer bir konu da fonksiyonların coğrafi uzaklığıdır. Aynı bina içinde bulunan pazarlama ve üretim fonksiyonlarının 2,91 ağırlıklı puan toplamı ile entegrasyon düzeylerinin orta düzeye yakın olduğunu belirtmiştir. Buna rağmen aynı şehir ve farklı binalarda bulunan işletmelerde ise 4 ağırlıklı puan toplamı ile tamamı entegrasyonlarının yeterli olduğunu belirtmiştir. Pazarlama ve üretim fonksiyonları farklı şehirlerde bulunan işletmelerde ise entegrasyon düzeyinin daha iyi olduğu (ağırlıklı puan 4,25) dikkat çekmektedir.

Aynı bina veya şehirde bulunan pazarlama ve üretim fonksiyonlarının tamamında %100 ilişki kurulabilmektedir. Buna rağmen farklı şehirde olan fonksiyonlarda ise %75 oranında ilişki kurulabildiği belirlenmiştir.

Aynı binada kurulan üretim ve pazarlama fonksiyonlarının %50'sinde orta düzeyde, %43'ünde düşük düzeyde ve %7'sinde çok düşük düzeyde, iki fonksiyon arasında 0,93 ağırlıklı puan toplamı ile orta düzeye yakın çatışma olduğu saptanmıştır. Aynı şehirde kurulan fonksiyonların tamamında ağırlıklı puan toplamı 3,00 ile orta düzeyde çatışma olduğu saptanmıştır. Burada dikkat çeken en önemli konu, çatışma düzeyinin farklı şehirlerde kurulan fonksiyonlarda 3,67 ağırlıklı puan toplamı ile yüksek düzeye yakın olduğudur.

Pazarlama ve üretim fonksiyonları arasındaki entegrasyonun işletme performansına olan etkilerinde ortalama değerlere bakıldığında, her iki birim de performansın yüksek olacağı görüşüne katılmaktadır. Tüm birimlerin ortalamaları 4'ün üzerinde çıkmaktadır (Bkz.Tablo 2). Ortalamalar arasındaki fark istatistiksel yönden incelendiğinde 0,015 önem seviyesinde pazar payında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Diğer olasılık seviyeleri oldukça yüksek çıkmıştır. Ancak genelde sosyal bilimlerde önem düzeyinin 0,15-0,20'lere çıkabildiği düşünülürse Ürün-Hizmet kalitesinde de farklılığın bulunduğu kabul edilebilir. Bunun dışında diğer

kalan performans ölçütlerinde anlamlı farklılık elde edilememiştir. Yani pazarlama fonksiyonu ile üretim fonksiyonunun bu noktalarda farklı düşünmedikleri belirtilebilir.

Sonuçta; ortalamalara bakıldığında, pazarlama fonksiyonu üretimden farklı olarak, performans ölçütlerinde müşteri tatmini ve ürün hizmet kalitesinin işletme performansını daha çok arttıracaklarını vurgulamıştır. Üretim ve pazarlama fonksiyonlarının entegrasyonunu değerlendirdiğimizde Tablo 3'deki sonuçlara ulaşırız.

Tablo 3: Performans Ölçütlerinin Fonksiyonlara Göre Ortalama Değerleri

Performans Ölçütü	Fonksiyon	N	Ortalama	Standart Sapma	Önem Düzeyi
Pazar Payı	Pazarlama	24	4,4583	0,7211	0,015
	Üretim	22	4,4091	0,6661	
Müşteri Tatmini	Pazarlama	24	4,833	0,3807	0,858
	Üretim	22	4,6364	0,6580	
Ürün-Hizmet Kalitesi	Pazarlama	24	4,7500	0,5316	0,171
	Üretim	22	4,2727	0,7025	
Müşteri Bağımlılığı	Pazarlama	24	4,3750	0,6469	0,825
	Üretim	22	4,2727	0,6311	
Satış Büyümesi	Pazarlama	24	4,5000	0,6594	0,561
	Üretim	22	4,3636	0,7267	
Karlılık Oranı	Pazarlama	24	4,4167	0,9286	0,870
	Üretim	22	4,4091	0,7341	

Pazar payı; Pazarlama ve üretim fonksiyonları pazar payı konusunda birbirlerine yakın cevaplar vermişlerdir. Pazarlama fonksiyonunun %4,1'i pazar payının işletme performansını az etkilediğini belirtirken, %41,7'si etkili, %54,2'si ise çok etkili olduğunu belirtmişlerdir. Üretim fonksiyonunun pazar payı konusundaki yaklaşımı ise, sırasıyla %9,1 orta, %40,9 etkili ve %50,0 çok etkili olduğu yönündedir.

Müşteri Tatmini: Üretim fonksiyonunun %72,7'si müşteri tatmininin işletme performansını çok etkilediğini; buna karşın %18,2'si etkili, %9,1'i ise orta derecede etkili olduğunu vurgulamıştır. Pazarlamacıların ise, %16,7'si müşteri tatmininin işletme performansı üzerinde etkili olduğunu belirtirken, %83,3'ü çok etkili olduğunu belirtmişlerdir. Pazarlamacılara göre, müşteri tatmini işletme performansının artırılmasında çok daha etkili bir niteliğe sahiptir.

Ürün-Hizmet Kalitesi: Üretim ve pazarlama fonksiyonlarının farklı düşündükleri diğer bir konu ise ürün hizmet kalitesidir. Üretim fonksiyonuna göre, ürün-hizmet kalitesinin işletme performansına etkisi sırasıyla, %45,5 etkili, %40,9 çok etkili, %13,6 ise orta derecede etkilidir. Pazarlamacılara göre, %79,1 çok etkili, %16,7 etkili, %4,2 orta derecede etkilidir.

Tablo 4: Performans Ölçütlerinin Fonksiyonlar Açısından Değerlendirilmesi

Performans Ölçütü	1		2		3		4		5	
	Pazarlama	Üretim	Pazarlama	Üretim	Pazarlama	Üretim	Pazarlama	Üretim	Pazarlama	Üretim
Pazar Payı	-	-	4,1	-	-	9,1	41,7	40,9	54,2	50,0
Müşteri Tatmini	-	-	-	-	-	9,1	16,7	18,2	83,3	72,7
Ürün-Hizmet Kalitesi	-	-	-	-	4,2	13,6	16,7	45,5	79,1	40,9
Müşteri Bağlılığı	-	-	-	-	8,4	9,1	45,8	54,5	45,8	36,4
Satış Büyümesi	-	-	-	-	8,3	13,6	33,3	36,4	58,4	50,0
Karlılık Oranı	-	-	8,3	-	4,2	13,6	25,0	31,8	62,5	54,6

Müşteri Bağlılığı: Müşteri bağlılığı konusunda, her iki birim de, birbirlerine yakın cevaplar vermiş ve etkili olduğunu belirtmişlerdir. Üreticiler, %54,5 etkili, %36,4 çok etkili, %9,1 orta derece etkili olduğunu belirtirken; pazarlamacılar, %45,8 çok etkili, %45,8 etkili ve %8,4 orta derece etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Satış Büyümesi: Performansa etkisi bakımından pazarlama %58,4 ve üretim birimi de %50,0'lik oranlarla çok etkili olduğu konusunda yakın cevaplar vermişlerdir. Pazarlama birimi sırasıyla %33,3 etkili ve %8,3'lük oranla orta derecede etkili; üretim birimi ise sırasıyla %36,4 etkili ve %13,6'luk oranla orta derecede etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Karlılık Oranı: Pazarlama fonksiyonunun karlılık oranına yaklaşımı, sırasıyla %8,3 az etkili, %4,2 orta derecede etkili, %25,0 etkili ve %62,5'lik oranla da çok etkili olduğu yönündedir. Üretim fonksiyonu da benzer şekilde, %13,6 orta derecede etkili, %31,8 etkili ve %54,6'luk oranla da çok etkili olduğunu vurgulamıştır.

4-SONUÇ

İşletmeler, üretim-pazarlama entegrasyonun sağlanmasında bir çok güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Etkin bir iletişim ağının olmaması, fonksiyonların teslim süresinin ve üretim zamanının aksamasına ayrıca ürünün teknik özellikleri, müşteri tercihleri gibi konularda bilgi eksikliğine neden olacaktır. Diğer bir güçlük ise iki fonksiyonun farklı rekabet hedeflerinin olması ve ortak performans kriterlerinin olmamasıdır. Özellikle pazarlama fonksiyonunun müşteri beklentilerini karşılayacak kısa vadeli ürün üretmek, üreticilerin ise süreçlerin esnek olmaması gibi nedenlerle uzun ömürlü ürünler üretmek istemesi farklı hedefler belirlediğini göstermektedir.

Üretim-pazarlama arasında etkin bir entegrasyon oluşması müşteri odaklılık açısından işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletme değişen pazara, pazarlama fonksiyonu aracılığıyla ulaşacak ve elde ettiği bilgilerle üretim fonksiyonu aracılığıyla da gereken arzı sunacaktır. Müşteri memnuniyeti

satış büyümesini ve karlılığı artırarak işletme performansını yükseltecektir. Birimler arasındaki entegrasyon sadece müşterilere yönelik değil birim çalışanlarının da motivasyonunu artırarak ürün kalitesi ve işletme performansını olumlu etkileyecektir.

KAYNAKÇA:

- ALPUGAN Oktay (1998), "İşletme Bilimine Giriş", Per yayınları, Trabzon
- CAN Emel (1997), "Pazara Dönüklük: Firma Performansı ve Karlılık İlişkisi", Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- CRITETENDEN, V. L., GARDINER L.R. and STAM, A, (1993) "Redeeming Conflict Between Marketing and Manufacturing", Industrial Marketing Management
- DEMİR M. Hulusi, GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz (1994), "Üretim/İşlemler Yönetimi", Beta Basım Dağıtım, İstanbul
- DİNÇER Ömer (1998), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 5. Baskı, Beta Yayını, İstanbul
- ERSÖZ Süleyman (2003), "Üretim-Pazarlama Ara Yüzeyinin Oluşturulmasında Uzman Sistemlerin Kullanılması ve Bir Model Önerisi", III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi Şirinevler Yerleşkesi, İstanbul
- GUMMESSON Evert (1991), "Marketing- Orientation Revisited: The Crucial Role of The Part – Time Marketer", European Journal of Marketing
- HATİPOĞLU Zeyyat (1993), "Temel Pazarlama", Beta Yayını, İstanbul
- HAUSMAN H. Warren, MONTGOMERY B. David, ROTH V. Aleda (2000), "Exploring the Impact of Marketing and Manufacturing Strategies, Conflict and Morale on Business Performance", Research Paper No.1620, Graduate School of Business Stanford University
- JAWORSKI J. Bernard, KOHLI Ajay K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, 57 (July)
- KOCABAŞ Füsün, BAYTEKİN E. Pelin (2003), "Küreselleşme, Değişen Müşteri Profili ve Müşterilerin Üretim Sürecine Entegrasyonu", III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi Şirinevler Yerleşkesi, İstanbul
- MUCUK İsmet (2001), "Modern İşletmecilik", 13 Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- RUYTER K. De, WETZELS Martin (2000), "Determinants Of a Relational Exchange Orientation In The Marketing-Manufacturing Interface: An Empirical Investigation", Journal of Management Studies 37:2, (March)
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer (2001), "İşletme", Ezgi Yayınları, Bursa
- SELNES Fred (1991), "Analysing Marketing Profitability: Sales are a Dangerous Cost-Driver", European Journal of Marketing
- SIGUAW A. Judy, BROWN Gene, WIDING Robert E. (1994), "The Influence of The Market Orientation of The Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", Journal of Marketing Research, 7 February
- SHAW V. And SHAW C. T.; (1998), "Conflict Between Engineers and Marketers: The Engineer's Perspective", Industrial Marketing Management.
- SLATER F. Stanley, NARVER John C. (1994), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", Business Horizons, March-April
- SOYUER Haluk (2003), "İşletmelerde Üretim ve Pazarlama Fonksiyonlarının Entegrasyonu: Bilgi Temeline Dayalı Sistem Bütünlüğü", III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi Şirinevler Yerleşkesi, İstanbul
- ŞENCAN Hüner (1999), "Etkin Yönetim İçin İletişimi Nasıl Gerçekleştirebiliriz?", Aktif İnsan Dergisi, Sayı:42
- TEK Baybars (1997), "Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım", 7.Baskı, İstanbul
- TOKOL Tuncer (1994), "Pazarlama Yönetimi", 5.Basım, Uludağ Üniv.Basımevi, Bursa
- TÜTEK Hülya, AY Canan (2000), "Resolving Conflit Between Marketing and Engineering, A Quest for Effective Integration, Challenges for Business

A.Bayrak-T.Özgül/İşletme Performansının Arttırılmasında Pazarlama-Üretim İşbirliğinin Önemi
Administrators in the New Millenium”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi-Silesian
University, Çanakkale
YAMAK O. (1998), “Kalite Odaklı Yönetim”, Panel Matbaacılık, İstanbul
WEINRAUCH J. D. And ANDERSON R.(1982), “Conflict between Engineering and Marketing
Unit”, Industrial Marketing Management