

ÜRETİM/PAZARLAMA BÖLÜMLERİ ARASINDAKİ UYUMUN FİRMALARIN REKABETÇİ YAPISI VE KÂR POTANSİYELİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

*Hasan AYYILDIZ**

*Ekrem CENGİZ***

Özet

Üretim/pazarlama bölümleri arasındaki uyum, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının birlikte çalışma kabiliyetini ifade etmektedir. Bu araştırmada üretim ve pazarlama stratejisi ile ilgili literatür ve daha önceki deneysel çalışmalara dayanarak, üretim/pazarlama bölümleri arasındaki uyumun; dolaylı değişkenler olan üretim/pazarlama stratejileri önemi ve üretim/pazarlama bölüm çalışanlarının morali değişkenlerini de dikkate alarak firmanın rekabetçi yapısı ve kâr potansiyeli üzerindeki etkisini gösteren bir model geliştirilmiştir. Modeli test etmek için 15 adet hipotez oluşturulmuş ve bununla ilgili bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırma anketi, üretim ve pazarlama bölümlerine sahip olup internette ismi geçen ve gayeli örnekleme yöntemiyle seçilen 116 firmaya uygulanmıştır. Modelin testinde AMOS 4 ve SPSS 13 kullanarak yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Test sonucunda ileri sürülen model yüksek bir uyum göstermiş ve 13 hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak, üretim/pazarlama bölümleri arasındaki uyumun firmaların rekabetçi yapısı ve kâr potansiyeli üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Üretim/Pazarlama Uyum, Üretim Stratejisi, Pazarlama Stratejisi, Üretim Bölümü Morali, Pazarlama Bölümü Morali.*

Abstract

Manufacturing/marketing interface harmony, as expressed by the functions' ability to work together. Drawing on the literature and prior empirical work in

* Yrd. Doç. Dr.; KTÜ, İİBF İşletme ABD, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, 61080-TRABZON, (ayyildiz@ktu.edu.tr)

** Arş. Gör.; KTÜ, İİBF İşletme ABD, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı (ekremcen@ktu.edu.tr)

manufacturing/marketing strategies, we propose a path model for assessing the mediating impact of the manufacturing/marketing interface harmony on manufacturing/marketing morale, manufacturing/marketing department strategies, firm's competition construct and firm's potential profit. Test the model, 15 hypothesis constitute and a questionnaire was conducted from 116 firms which are choosen in internet. Structural equation model was applied using AMOS 4 and SPSS 13. After the test, suggested model accomodate perfectly and 13 hypothesis was accepted. As a result it was found that manufacturing/marketing interface harmony is a very important variable which improve firms' competetive construct and potential profit.

Keywords: *Manufacturing/Marketing Interface Harmony, Manufacturing Strategy, Marketing Strategy, Manufacturing Department Morale, Marketing Department Morale.*

1. GİRİŞ

Strateji yeniliği, ilerlemeyi ve devamlı olarak firmanın çevreye uyumunu ve çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altına alan yönetsel bir araçtır. Diğer bir deyişle strateji, işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler ile bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar ve bu kaynakların toplanıp dağıtılması ile ilgili politikalar konusunda karar vermektir (İslamoğlu, 2000: 33).

İşletmeler, hem organizasyonun bütününe kapsayan genel amaçlı stratejiler hem de değişik bölümlerin kendi alanlarıyla ilgili yerel stratejiler üretmek durumundadırlar. Genelde firmaların değişik bölümlerinde görev yapan yöneticiler kendilerini ispatlama çabası ile firmalarının yararlarını bir bütün olarak görmek yerine yalnızca kendi bölümlerinin başarısını en üst seviyeye çıkarmaya çalışırlar. Bu durumda firmanın bir bölümü başarılı gibi görünse de bir bütünün parçaları olan ve birbirleriyle sıkı ilişki içinde bulunan her bir bölüm diğerinin başarı veya başarısızlığını büyük oranda etkileyecek ve sonuç olarak firmanın geleceğini belirleyeceklerdir. Dolayısıyla işin en başında, yani stratejilerin oluşturulması aşamasında başlayan bir bölümler arası bütünleşmenin ve yardımlaşmanın gerekli olduğu aşikârdır (Hill, 1989: 45). Özellikle strateji oluşturma ve formülasyonunda bazı bölümler arası işbirliği daha da önem kazanmaktadır. Bunlardan en önemlisi üretim ve pazarlama bölümleri arası işbirliğidir. Bu işbirliğiyle oluşan alana üretim pazarlama arakesiti denilir.

İşletmelerin strateji oluşturmalarında üretim/pazarlama arakesiti perspektifinden bakış yaklaşımı gün geçtikçe popüler hale gelen bir konu olmuştur. Kısalan ürün yaşam döngüsü, teknolojidaki gelişmeler, pazarların küreselleşmesi, tüketiciden yana olma eğilimi, değişim hızı, üretim ve pazarlamanın ortaklaşa düşünüldüğü ve stratejilerin buna göre geliştirildiği

bir işletme arakesitini gerekli kılmıştır. Zaten günümüzde işletme fonksiyonları arasındaki yardımlaşma ve iletişimin başarı için esas teşkil ettiği genel kabul görmüş bir ilkedir (Bates vd. 1995: 1566). Bu ilkeden hareketle ve biraz daha ileri giderek yardımlaşma ve iletişimin strateji oluşturma aşamasında başlamasının daha yararlı olacağı savunulabilir.

Bu araştırmanın amacı, strateji oluşturma aşamasında üretim/pazarlama arakesitinin; işletmenin rekabetçi yapısı ve kâr potansiyeli üzerindeki etkisini, araya giren pazarlama ve üretim bölümü çalışanlarının morali değişkenleri ve pazarlama, üretim bölüm stratejilerinin önemi değişkenlerini de dikkate alarak gösteren bir model geliştirmek ve test etmektir.

Bu araştırma, firmaların daha fazla kâr elde etmesi ve rekabetçi güçlerinin artmasında önemli bir rol teşkil eden farklı bölümler arası yardımlaşma ve işbirliklerinin önünü açmada motive edici kanıtlar sunması bakımından önemlidir ve gelecek araştırmalara ışık tutmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Teorik çalışmalara rağmen, literatürde üretim ve pazarlama arakesiti uyumunu kullanarak elde edilen uygulamalı başarıları gösteren yazılara pek rastlanmamaktadır. Pazarlama stratejileri araştırmalarında üretim pazarlama arakesitine dair bazı çalışmalar mevcutsa da üretim stratejisi çalışmalarında bu konuya pek değinilmemiştir (Parente, 1998: 1206).

İşletmelerde pazarlama fonksiyonu, üretim fonksiyonuyla müşteri arasındaki bağı kuran hayati bir fonksiyondur. Ancak pazarlama bölümünden elde edilen bilgiyle üretim bölümü müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit edebilir ve buna göre kendini ayarlayabilir. Üretim bölümünün stratejisini oluşturduktan sonra bunun değiştirilmesi çok maliyetli olduğu için üretim bölümü stratejisini oluştururken proaktif anlayışı benimsemelidir. Üretim bölümünün proaktif bir yapı arz edebilmesi ancak diğer bölümlerle strateji oluşturmada ve bunları uygulamada yardımlaşma ve iletişim kurmasıyla mümkün olabilir. Üretim fonksiyonuna bu anlamda en büyük katkıyı pazarlama bölümü sağlayacaktır. Elbetteki bu fayda karşılıklı olacak ve sonuç itibarıyla her iki fonksiyonun dolayısıyla işletmenin elde edeceği etkinlik oranı artacaktır (Berry vd., 1991: 365).

Hayes vd. (1988) yaptıkları çalışmalarında işletmelerin üretim stratejisini oluşturmada proaktif yaklaşımın önemini belirtmiş ve diğer işletme fonksiyonlarının yardım ve işbirliğinin proaktif oluşumu sağlayabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca Karmarkar (1993), Miller ve Roth (1994) ve Dean vd. (1991) işletme stratejisi oluşturmada üretim fonksiyonunun önemine değinmişler ve strateji oluşturmada farklı işletme fonksiyonları arası karşılıklı ilişkileri incelemişlerdir. Bu araştırmaların ortak sonucu üretim bölümünün işletmenin ana stratejisini oluşturma sürecinde bölümler arasında en

önemli yere sahip olduğu ve bu anlamda en etkili bölümler arası yardımlaşma ve işbirliğinin üretim ve pazarlama bölümleri arasında oluştuğudur.

İşletmelerde strateji oluşturmada üretim ve pazarlama bölümlerine verilen önem düzeyi arttıkça bu fonksiyonlar arası yardımlaşma sonucu oluşacak arakesitteki uyumun da artacağı aşikârdır. Bir fonksiyona diğerinden daha fazla önem verilmesi, az önem verilen fonksiyonla ilgili çalışanların arakesite katkısını azaltacaktır. Bu durum çatışmalara ve fonksiyonlar arası rekabete neden olacak ve işletmenin bir bütün olarak rekabetçi özelliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Porter, 1996: 68).

H₁: Pazarlama bölümü stratejisine verilen önem düzeyi arttıkça üretim/pazarlama arakesiti uyumu artacaktır.

H₂: Üretim bölümü stratejisine verilen önem düzeyi arttıkça üretim/pazarlama arakesiti uyumu artacaktır.

Üretim ve pazarlama arakesiti uyumunun beklenen performans çıktılarında en önemlisi grup moralidir. Buradaki kullanımıyla moral yapılan iş açısından olumlu ruh halini ifade etmektedir. İşletme fonksiyonlarına verilen önem bu fonksiyonlarda çalışanların kendilerini işe yarar ve önemli olduklarını hissettirecek ve burada çalışanların iş morallerini artıracaktır. Artan moralle birlikte firmanın iş yapma kabiliyeti, dolayısıyla rekabetçi özelliği ve kâr performansı da artacaktır (Montgomery, 1995: 25).

H₃: Pazarlama bölümü stratejisine verilen önem düzeyi arttıkça pazarlama bölümünde çalışanların morali yükselecektir.

H₄: Üretim bölümü stratejisine verilen önem düzeyi arttıkça üretim bölümünde çalışanların morali yükselecektir.

H₅: Artan üretim/pazarlama arakesiti uyumu pazarlama bölümünde çalışanların moralini yükseltecektir.

H₆: Artan üretim/pazarlama arakesiti uyumu üretim bölümünde çalışanların moralini yükseltecektir.

İşletmelerin fonksiyonel bölüm stratejilerine (üretim, pazarlama stratejileri vd.) verdikleri önem derecesi işletmelerin ana stratejilerinin bütünlüğünü sağlayarak daha etkili bir şekilde rekabet etme kabiliyetlerini artırır. Firmalar bazı fonksiyonel bölüm stratejilerine diğerlerinden daha fazla önem verdikleri takdirde yalnızca ilgili fonksiyonla ilgili bir rekabet avantajı elde edebilirler. Fakat birleşik ve bütünlük bir strateji anlayışıyla hareket edip bütün fonksiyonel stratejileri bir bütün olarak gören ve hepsine eşit önem veren firmalar genel itibarıyla rekabet avantajına sahip olurlar (D'Aveni, 1994: 3).

H₇: Pazarlama bölümü stratejisine verilen önem düzeyinin yüksekliği işletmenin rekabetçi yapısını doğrudan ve olumlu yönde etkiler.

H₈: Üretim bölümü stratejisine verilen önem düzeyinin yüksekliği işletmenin rekabetçi yapısını doğrudan ve olumlu yönde etkiler.

İşletmelerde fonksiyonlar arası yardımlaşma ve işbirliği işletmelerin değişen ve hızla gelişen bir ortamda rekabetçi yapılarını olumlu yönde etkiler (Narver ve Slater, 1990: 32). Benzer şekilde literatüre bakıldığında da yüksek derecede fonksiyonlar arası işbirliği ve koordinasyon dünya klâsında üretime atfedilir (Roth ve Giffi, 1994: 2).

H₉: Üretim ve pazarlama fonksiyonları arakesiti uyumu firmaların rekabetçi yapılarını olumlu yönde etkiler.

H₁₀: Üretim ve pazarlama fonksiyonları arakesiti uyumu firmaların kâr performanslarını olumlu yönde etkiler.

Yapılan araştırmalar grup moralinin grup performansını artırdığını göstermiştir. Buradaki moralden kasıt, personelin ruh halini olumluya çeviren bütün etkenleri kapsamakta olup bu faktörlerin bir bütün olarak çalışanların ruh hali üzerindeki olumlu etkisini belirtmektedir. Artan grup performansı da firmaların bir bütün olarak kâr potansiyellerini ve rekabetçi yapılarını etkiler (Hayes ve Upton, 1994: 78).

H₁₁: Pazarlama bölümü çalışanlarının morali firmanın rekabetçi yapısını olumlu yönde etkiler.

H₁₂: Üretim bölümü çalışanlarının morali firmanın rekabetçi yapısını olumlu yönde etkiler.

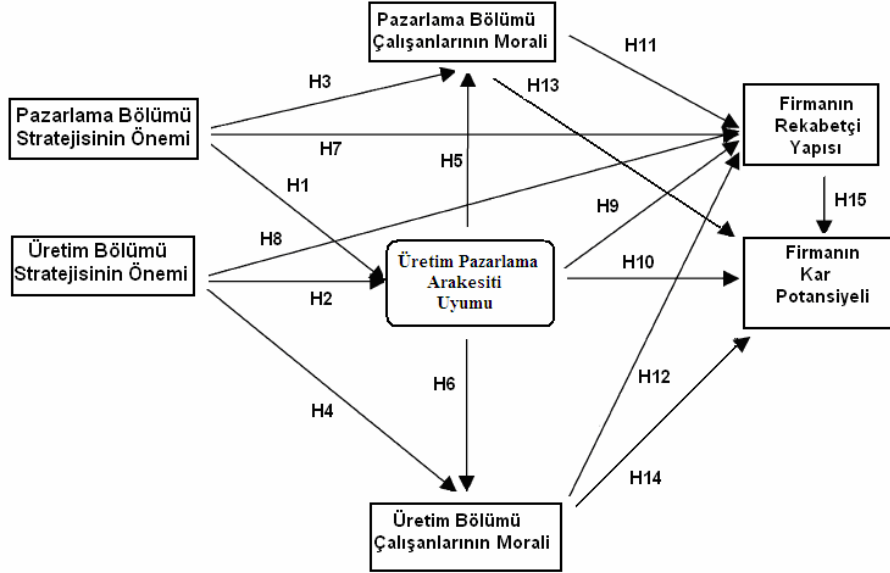
H₁₃: Pazarlama bölümü çalışanlarının morali firmanın kâr potansiyelini olumlu yönde etkiler.

H₁₄: Üretim bölümü çalışanlarının morali firmanın kâr potansiyelini olumlu yönde etkiler.

20. yüzyılda firmalar gelişen teknoloji sayesinde küreselleşen dünyada kendilerini acımasız bir rekabetin içinde bulmuşlar, değişime ve gelişime ayak uyduramadıkları takdirde var olamayacaklarını görmüşlerdir. Firmaların ana amaçlarından biri olan var olmak hedefinden başka kâr sağlamak amacı da rekabetçi ortamda değişime uğramıştır. Firmalar artık kısa dönemde çok fazla kârla çalıştıkları dönemleri kapatmışlar ve müşteri sadakatini sağlayarak uzun dönemde makul kârı benimsemişlerdir. Dolayısıyla günümüz iş dünyasında rekabetçi yapılarını geliştiren ve buna uyum sağlayan firmalar, hem varlıklarını sürdürecektir hem de kârlarını uzun dönemde artıracaklardır (Porter, 1980: 24).

H₁₅: Firmaların rekabetçi yapılarındaki gelişmeler kârlarını olumlu yönde etkiler.

Literatürden elde edilen bilgiler ışığında Şekil 1'de görülen araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmında bu modelin doğruluğu Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak test edilecektir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Firmalar, işletme stratejilerini oluştururken değişik bölümlerin fonksiyonel iş stratejilerini dikkate almak durumundadırlar. Bu şekilde meydana getirilecek bir işletme stratejisi hem daha tutarlı ve gerçekçi hem de davranışsal açıdan daha yapıcı ve olumlu olacaktır. İşletmelerde her bölüm genelde kendi durumunu üst yönetimden daha iyi bilmektedir. Dolayısıyla bölümlerin hazırlamış oldukları fonksiyonel iş stratejileri firmanın genel stratejisini oluşturmakta temel alınmalıdır. Önemli olan bir diğer konu da değişik bölümlerin stratejilerine verilecek önem düzeyi ile ilgilidir. Her bölüme eşit önem verilmediği takdirde bölümler arası çatışmalar kaçınılmaz hale gelecektir. Bu araştırmada, firmaların strateji oluşturma aşamasında üretim/pazarlama arakesitini dikkate almaları sonucu oluşacak faydalara değinilmektedir. Bu faydalar işletmenin rekabet gücünün artması ve kâr potansiyelinin yükselmesidir. Ayrıca üretim/pazarlama arakesiti, bölümlerde çalışanların moralini yükseltmek suretiyle de fayda sağlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı, strateji oluşturma aşamasında üretim/pazarlama arakesitinin işletmenin rekabetçi yapısı ve kâr potansiyeli üzerindeki doğrudan etkisini, ayrıca üretim çalışanları morali, pazarlama çalışanları morali, üretim stratejisinin önemi ve pazarlama stratejisinin önemi gibi

davranışsal dolaylı değişkenler vasıtasıyla meydana getirdiği etkiyi gösteren bir model geliştirmek ve test etmektir.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

3.2.1. Örneklem Süreci

Araştırmada, internet ortamında örneklem çerçevesi kesin olarak belirlenemeyeceği için tesadüfi örneklem metodu yerine tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden gayeli (keyfi) örneklem metodu kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırma bulguları sadece araştırma kapsamındaki firmalar için geçerli olup genellenemez. Araştırma kapsamındaki firmalar internette ismi geçen küçük ve orta ölçekli işletmeler olup, bu işletmelerden ayrı birer üretim ve pazarlama bölümüne sahip olanları seçilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen 350 firmanın yöneticilerinin e-mail adreslerine anket soruları gönderilmiş ve ilk etapta bunların sadece 67'sinden cevap alınmıştır. On beş gün sonra cevap vermeyenlerin e-mail adreslerine tekrar anket soruları gönderilmiş ve 49'undan yanıt alınmıştır, dolayısıyla toplam 116 denek araştırma kapsamına dâhil edilmiş ve toplam geribildirim oranı % 33.1 olarak gerçekleşmiştir. Bu sayı yeterli görüldüğünden ileri düzey anket geri bildirim alma tekniklerine başvurulmamıştır.

3.2.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri ve bilgilere ulaşmada internet (e-mail) kullanıldı. Araştırma anketi 05.05.2005 ve 20.05.2005 tarihlerinde uygulandı.

Anket formu, Hausman vd.'den (2002) uyarlanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgilere, ikinci bölümünde ise ileri sürülen teorik yapıyı ölçecek 7 soruya yer verilmiştir. Ankette 5'li Likert ölçeği (5; Kesinlikle katılıyorum,..., 1; Kesinlikle katılmıyorum) kullanılmış ve cevaplayıcılardan sorulan her bir ifadeye ne derece katılıp katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin İngilizce aslından Türkçe'ye çevrilmesinde İşletme Bölümü öğretim üyelerinin de görüşü alınmış, daha sonra da tekrar İngilizce'ye çevrilerek aralarındaki farklılıklar irdelenmiştir. Ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, kapsamı, uzunluğu, akıcılığı gibi özellikler örnekleme de yer alan 20 firmaya ön test yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Değişkenleri

Şekil 1'de verilen araştırma modelini test etmek için Hausman vd.'nin (2002) geliştirdiği tek ifadeli algıya dayalı sorular kullanılmıştır. Her

bir yapıyı birden fazla ifadeyle ölçmenin birçok yararı olmasına rağmen araştırmadaki amaç bu yapıları açıklamaktan ziyade yapılar arasındaki ilişkileri belirlemek olduğundan ve bu konu üzerine yapılan araştırmalar (Ettlie ve Johnson (1994), Swamidass ve Newell's (1987)) bu doğrultuda olduğundan her bir yapı tek bir ifadeyle ölçülmüştür. Araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinden sorulan her bir ifadeye rakiplerini göz önüne alarak cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin işlevsel (fonksiyonel) tanımları aşağıdaki gibidir:

- ✓ Firmamın işletme stratejisinin oluşturulmasında pazarlama bölümü stratejisi önemlidir.
- ✓ Firmamın işletme stratejisinin oluşturulmasında üretim bölümü stratejisi önemlidir.
- ✓ Firmamda üretim ve pazarlama bölümleri uyum içinde çalışıyorlar.
- ✓ Firmamın kâr performansı yüksektir.
- ✓ Firmamın rekabet gücü yüksektir.
- ✓ Firmamda pazarlama bölümü çalışanlarının moral durumu yüksektir
- ✓ Firmamda üretim bölümü çalışanlarının moral durumu yüksektir.

3.2.4. Araştırma Verilerinin Analizi Yöntemi

Bu araştırmada, hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen verilerin analizinde YEM kullanılmıştır. YEM, ekonomistler, eğitim araştırmacıları ve pazarlama araştırmacıları gibi sosyal bilim alanında faaliyette bulunan bilim adamları tarafından kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin birleşiminden meydana gelen yeni ve çok kuvvetli bir analiz tekniğidir (Joreskog, 1993: 294). YEM, istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili karma hipotezlerin içindeki değişkenlerin sebep-sonuç ilişkisini açıklayabilen ve teorik modellerin bir bütün olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir (Ullman, 2001: 654). Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce varolan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır (Yu, 2004).

YEM, birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup geleneksel modellerin testinde kullanılabilir. Fakat farklı olarak daha karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda da (doğrulayıcı faktör analizi, zaman serileri vb.) yararlı olan bir metottur (Information Technology Services, 2004). İlgili alanı gizil değişken-

ler tarafından temsil edilen teorik yapılarıdır. Temel olarak faktör analizi ve regresyon analizinin birleşimidir. Teorik yapıya göre oluşturulan tahmini kovaryans matrisinin gözlenen verilerin kovaryans matrisine uygunluğunu irdeler (Hox ve Bechger, 1995: 356). YEM, regresyon analizine daha çok benzemekle birlikte, etkileşimleri modelleyen, doğrusal olmayan durumlarla baş edebilen, bağımsız değişkenler arası korelasyona izin veren, ölçüm hatalarını modele dahil eden, aralarında korelasyon olan ölçüm hatalarını dikkate alan ve her biri birden fazla gözlenen değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan ve test eden çok güçlü bir istatistiksel tekniktir (Shipley, 200: 135). Diğer çok değişkenli istatistik yöntemleri açıklayıcı (exploratory) özellik taşıırken YEM, doğrulayıcı (confirmatory) bir yapı arz eder. Bu da hipotez testinde YEM'in üstün tarafını ortaya koyar. Aynı zamanda diğer çok değişkenli istatistik türleri hata ölçümlerini (measurement error) tayin edemez ve bunu düzeltemezken YEM hemen hemen bütün ölçüm parametrelerini işleme dahil eder ve sonucu buna göre gerçekleştirir (Anderson, 2004). Araştırma verilerinin analizinde SPSS 13 ve AMOS 4.0 paket programları kullanılmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Kısıtları

Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı araştırma evreni Türkiye'deki bütün firmaları kapsayacak şekilde ele alınmamış, sadece internetten ulaşılabilen firmalara tesadüfi olmayan örnekleme metodlarından biri olan keyfi örnekleme yöntemiyle örnekleme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın sonuçları yalnızca kapsam içindeki firmalar için geçerli olup genellenemez.

Araştırmada ilişkili oldukları öne sürülen yapılar birden fazla değişkenle ölçülmek yerine literatürdeki diğer araştırmalar gibi tek ifadeyle ölçülme yoluna gidilmiştir. Bir yapıyı birden fazla değişkenle ölçmek hata oranını azaltacaktır ama bu araştırmadaki amaç ilgili yapıları açıklamaktan çok bu yapılar arasındaki ilişkileri belirlemek olduğundan bu yola başvurulmuştur.

3.3. Bulgular

3.3.1. Ölçüm Modeli

Normalde, YEM'e başlamadan önce yapıların geçerlilik ve güvenilirliğini denetleyen ölçüm modelinin irdelenmesi gerekir. Fakat araştırmada yapılar tek bir ifadeyle ölçüldüğü için yapıların ilgili değişkenleriyle ne derece ölçüldüğünü gösteren ölçüm modeli kullanılmamıştır. Zaten tek bir ifadeyle ölçülen bir yapıda ölçüm hatasından bahsedilemez, çünkü

ölçülemez. Araştırma modeline bakıldığında bu şeklin YEM'nin atası olan rota diyagramı olduğu görülmektedir. YEM, rota diyagramını da kapsadığı için rota diyagramı çözümü kullanmak yerine YEM kullanılmıştır.

3.3.2. Yapısal Eşitlik Modeli

YEM'de önceden belirlenen modelin (teorik) elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Uyum iyiliği testleri modelin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararının verildiği aşamadır. Eğer modelin tamamı uyum iyiliği testleri sonucunda reddedilirse model içindeki katsayıların veya parametrelerin bir önemi kalmaz ve bunlar değerlendirilmez. Öncelikle bir modelin tamamının kabul edilmesi gerekir ki bunun ardından katsayıların anlamlılığı irdelenebilsin (Bollen, 1989: 43). Uyum iyiliği indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksinde belirli bazı kritik limit noktaları vardır. Ama bunlar kesin olmayıp birer kabullenmedir. Yeni gelişmekte olan alanlarda oluşturulan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik limitlerin altında kalması normaldir. Çok fazla sayıda uyum iyiliği indeksleri olmakla birlikte uygulamada bunlardan ancak 5-6 tanesi kullanılmaktadır (Garson, 2004). Bu araştırmada, diğer araştırmalarda en fazla kullanılan uyum iyiliği indeksleri kullanılmıştır ve aşağıda Tablo 1'deki belirtilen sonuçlar alınmıştır.

Tablo 1. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

Model Uyum İndeksleri	Değerler
X ² (Chi Square)(Ki-Kare)	20,904
Degree of freedom (Serbestlik Derecesi)	5
P (Anlamlılık Düzeyi)	0.001
Parameter number (Parametre Sayısı)	23
CMIN/df (Göreceli Ki-Kare İndeksi)	4,181
Goodness of fit index, GFI, (Uyum İyiliği İndeksi)	0.949
Incremental fit index, IFI, (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	0.993
Comperative fit index, CFI, (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0.993
Normed fit index, NFI, (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi)	0.990
Relative fit index, RFI, (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0.960
Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA, (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,040

Ki-kare, orijinal değişken matrisinin varsayılan matrinden farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçülebilir. Bu testte

normal Ki-kare testinin tersi olarak Ki-kare değerinin mümkün olduğunca düşük olması arzulanır. Ki-kare testi normal kullanılışında gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasındaki farkı test eder. Diğer istatistik testlerinde sıfır hipotezi gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasında bir ilişki yoktur şeklindedir ve bu testlerde H_1 hipotezi yani ilişki vardır sonucu aranmaktadır. Dolayısıyla Ki-kare değerinin anlamlı çıkması ve değerinin büyük olması arzulanır ki H_1 hipotezi kabul edilebilsin. Diğer taraftan YEM’de gözlenen verilerle teorik veriler arasındaki fark araştırılırken arada bir farkın olmaması gerekir ki model verilere uygun ve doğrulanabilir olsun. Dolayısıyla YEM’de sıfır hipotezinin kabul edilmesi istenir. Bu nedenle Ki-kare değerinin anlamsız ve değer olarak küçük bir rakam çıkması arzulanır. Ki-kare değerinin anlamsız çıkması modelin kabul edildiği anlamına gelmez, diğer bazı uyum iyiliği testlerinin de uygulanması gerekir. Ayrıca Ki-kare değerinin anlamlı ve yüksek çıkması da modelin reddedildiği manasına gelmez. Çünkü bunun muhtemel en önemli nedeni alınan örnek büyüklüğünün küçük olmasıdır. Normalde YEM’de örnek büyüklüğünün 200-500 arasında olması istenilir. Bu değerlerden aşağı bir değer Ki-kare değerini olumsuz yönde etkileyecektir (Flehandbones, 2004). Bu çalışmada Ki-kare değeri anlamlı ve değer olarak kısmen yüksek çıkmıştır ($X^2=20,904$, $p=0,001$). Fakat bunun nedeni yukarıda belirtildiği gibi örnek büyüklüğünün düşük olmasıdır ($n=116$). Dolayısıyla diğer indekslerin sonucuna bakmak ve buna göre karar vermek gerekir (incelenen diğer çalışmalarda da Ki-kare’nin bu dezavantajı görülmüştür).

Göreceli Ki-kare İndeksi (Relative Chi Square), (CMIN/df) Ki-kare’yi daha az örnek büyüklüğüne bağımlı hale getiren bir yöntem olup Ki-kare’nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilir. Bu değer 2:1, 3:1 aralığında olması gerekir. Fakat bazı araştırmacılara göre ise 5 ve daha aşağı bir değer de modelin kabul edilebilmesi için yeterli sayılabilir. Çalışmada bu değer 4,181 bulunmuştur.

GFI (Goodness of Fit Index) (Uyum İyiliği İndeksi), varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilir. Aralarındaki fark R^2 (determinasyon katsayısı) hata varyansıyla ilgili iken GFI gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir. Örnek hacminin yüksek olması GFI değerini yükselterek doğru sonuç alınmasını önleyebilir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI’nın 0.90’ı aşması mükemmel bir model göstergesi olarak alınmaktadır. Bu durum gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir (Mels, 2004). Tablo 1’de görüldüğü gibi model için bu değer 0,949’dur.

CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi), aynı zamanda Bentler Comparative Fit Index olarak da bilinir. Mevcut

modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI 0-1 arası değişen değerler alır, 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular. CFI, NFI'ya benzer ama aralarındaki fark CFI'nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI'nın kabul edilebilmesi için 0.90'ın üzerinde bir değer alması gerekir (modeldeki kovaryans ve korelasyon matrisinin % 90'ının gözlenen veriler tarafından tekrar oluşturulabilme oranını ifade eder) (Demerouti, 2004). Araştırmada CFI değeri 0,993 bulunmuştur.

IFI (Incremental Fit Index) (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi), DELTA2 olarak da bilinir. Bazı koşullarda 1'in üzerinde değer alabilir, bu durumda 1'e eşitlenir. 0.90'ın üstünde olması istenilir. Tablo 1'de görülebileceği gibi araştırma modelinde IFI değeri 0,993'dür.

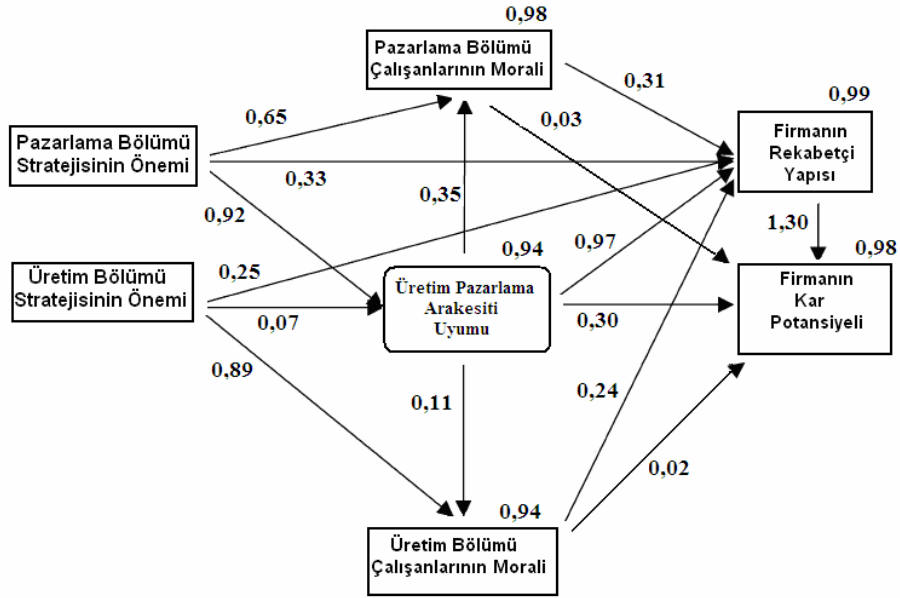
NFI (Normed Fit Index) (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi), Bentler ve Bonett, karşılaştırmacı uygunluk indeksi adını verdikleri bir dizi test geliştirmişlerdir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amaç varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. Diğer bir deyişle sıfır hipotezinin uygunluğu ile karşılaştırıldığında varsayılan modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir ve 0-1 arası değer alır. Bulunan değer 0.90'ın üzerinde olması gerekir ve 1'e ne kadar yaklaşırsa o kadar fazla uyum iyiliğine sahiptir. NFI'nın dezavantajı modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artmasıdır, bu da doğru olmayan bir modelin kabulüyle sonuçlanabilir (DELTA 1 olarak da adlandırılmaktadır). Araştırmada NFI değeri 0,990 çıkmıştır.

RFI (Relative Fit Index) (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi), RHO1 olarak da bilinir. 0-1 arası değişen değerler alır (bazen bu değerlerin dışına çıkabilir). 0.90'dan yüksek bir değer alması istenilir (Demerouti, 2004). Tablo 1'de görüldüğü gibi bu değer 0,960'dır.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi), modelin uygun olabilmesi için RMSEA'nın 0.05 veya daha düşük bir değer alması gereklidir. RMSEA değeri 0.05 ile 0.08 arası bir değer alan modelin uyumu yeterlidir, 0.10 ve daha üstünde ise modelin uygunluğu zayıftır (Hu ve Bentler, 1995: 84). Araştırma modelinde RMSEA 0,040 bulunmuştur.

Tablo 1'deki uyum iyiliği indekslerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak yüksek düzeyde bir uyum sağladığı anlaşılmaktadır.

Şekil 2, önerilen araştırma modelinin YEM ile test edilmesi sonucu ortaya çıkan AMOS programı çıktısıdır.



Şekil 2. Araştırma Modeli Testinin AMOS çıktısı

Tablo 2’de, Şekil 2’deki bütün standardize yol (regresyon) katsayıları görülmektedir. Standardize yol katsayıları (MLE) (maksimum likelihood estimation), bağımsız değişkenden bir standart birimlik bir değişimin bağımlı değişkenden kaç standart birimlik bir değişmeye neden olacağını veren değerlerdir. Tablo 2’de görüldüğü gibi H13 ve H14 hipotezleri 0.05 önemlilik düzeyinde anlamlı bulunmamış ve reddedilmişler, diğer hipotezler ise anlamlı bulunmuş ve kabul edilmişlerdir. Kabul edil-meyen hipotezler (anlamlı bulunmayan regresyon katsayıları) Şekil 2’de kesikli yol oklarıyla gösterilmiştir. Ayrıca değişkenlerin sağ üstlerinde belirtilmiş olan rakamlar R^2 (determinasyon katsayısı) değerlerini göstermektedir. Determinasyon katsayılarından da anlaşılacağı gibi bağımlı değişken durumundaki değişkenler tahmin edici değişkenleri tarafından büyük oranda açıklanmaktadır.

Tablo 2. Araştırma Modelindeki Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Standardize Yol Katsayıları (MLE)	SH	T	Sonuç
H1	0,92	0,033	28,984	Kabul
H2	0,07	0,035	2,202	Kabul
H3	0,65	0,045	14,248	Kabul
H4	0,89	0,031	27,538	Kabul
H5	0,35	0,044	7,639	Kabul
H6	0,11	0,028	3,383	Kabul
H7	0,33	0,071	4,833	Kabul
H8	0,25	0,049	5,751	Kabul
H9	0,97	0,050	19,508	Kabul
H10	0,30	0,127	2,373	Kabul
H11	0,31	0,086	3,744	Kabul
H12	0,24	0,049	5,751	Kabul
H13	0,03	0,072	0,422	Red
H14	0,02	0,024	0,848	Red
H15	1,30	0,105	12,404	Kabul

Tablo 3'te değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler görülmektedir.

Tablo 3. Değişkenler Arası Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

	1 Pazarlama Bölümü Stratejisinin Önemi			2 Üretim Bölümü Stratejisinin Önemi			3 Pazarlama Bölümü Çalışanlarının Morali			4 Üretim Bölümü Çalışanlarının Morali			5 Üretim/ Pazarlama Arakesiti Uyumu			6 Firmanın Rekabetçi Yapısı			7 Firmanın Kâr Potansiyeli		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam			
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
3	0,65	0,31	0,96	-	0,02 ^a	0,02^a	-	-	-	-	-	-	0,35	-	0,35	-	-	-			
4	-	0,10 ^a	0,10^a	0,89	0,01	0,90	-	-	-	-	-	-	0,11	-	0,11	-	-	-			
5	0,92	-	0,92	0,07	-	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
6	0,33	0,57	0,90	0,25	0,16	0,41	0,31	-	0,31	0,24	-	0,24	0,97	0,13	1,10	-	-	-			
7	-	0,87	0,87	-	0,12	0,12	0,03 ^a	0,40	0,43	0,02 ^a	0,31	0,33	0,30	1,08	1,38	1,30	-	1,30			

^a: 0,05 önemlilik düzeyinde anlamlı bulunmadı.

Diğer bütün değerler t istatistiğine göre 0,05 önemlilik düzeyinde anlamlı bulundu.

4. SONUÇ

Strateji oluşturma, hızla değişen ve belirsizliklerle dolu bir ekonomik çevrede varlığını sürdürmek isteyen her organizasyon için önemli bir şarttır. İşletmeler strateji oluşturmak suretiyle kaynaklarını amaçları doğrultusunda optimum şekilde kullanarak maksimum faydayı oluşturmayı hedeflerler. Genelde stratejiler firmaların en üst yönetimi tarafından kapalı kapılar arkasında belirlenir. Hâlbuki strateji oluşturma aşamasında farklı bölümlerin yardımını almak belirlenecek stratejinin uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Çünkü işin işleyişini en iyi bilenler işe en yakın olanlardır. Bu araştırmada, pazarlama ve üretim bölümünün yardımlaşma ve işbirliğiyle oluşan ve üretim/pazarlama arakesiti olarak adlandırılan oluşumun, işletmelerin kârlılık ve rekabet durumunu nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu etkileşimin içine dâhil olan ve literatürde bahsedilen üretim ve pazarlama bölümleri çalışanlarının morali ve üretim/pazarlama bölümlerinin bölüm stratejilerine verilen önem düzeyi de bir model çerçevesinde irdelenmiştir. Önerilen modelin testinde YEM kullanılmıştır.

Önerilen araştırma modeline bakıldığında, işletme stratejisi oluşturulurken pazarlama bölüm stratejisine verilen önem düzeyi değişkeninden; üretim/pazarlama arakesiti uyumu değişkenine (H_1), pazarlama bölümü çalışanlarının morali değişkenine (H_3) ve işletmenin rekabetçi yapısı değişkenine (H_7) yol okları çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki firmaların pazarlama bölümü stratejisine verdikleri önem düzeyi arttıkça üretim/pazarlama arakesiti uyumu önemli düzeyde ($r=0,92$) artmaktadır. Dolayısıyla birinci hipotez kabul edilmiştir. Bunun manası pazarlama bölümü stratejisine verilen önem düzeyindeki 1 standart birimlik bir artışın, üretim/pazarlama arakesiti uyumunu 0,92 standart birim artıracığıdır. Ayrıca pazarlama bölümü stratejisine verilen önem düzeyi arttıkça pazarlama bölümünde çalışanların morali ($r=0,65$) ve işletmenin rekabetçi yapısı ($r=0,33$) artmaktadır. Yani üç ve yedi no'lu hipotezler de kabul edilmiştir. Aslında bu değerler doğrudan etkileri göstermekte olup dolaylı etkiler ve toplam etki Tablo 3'te görülmektedir. Tablo 3'e bakıldığında pazarlama bölüm stratejisine verilen önem düzeyi pazarlama çalışanlarının moralinde $r=0,31$ düzeyinde dolaylı etki yapmaktadır. Böylece toplam etki $r=0,96$ gibi yüksek bir değer çıkmaktadır. Aynı şekilde pazarlama bölüm stratejisine verilen önem düzeyi işletmenin rekabetçi yapısına $r=0,57$ değerinde dolaylı (toplam $r=0,90$) etkide bulunmaktadır. Buna ek olarak pazarlama bölüm stratejisi önemi değişkeni işletmenin kâr potansiyeli üzerinde $r=0,87$ gibi yüksek bir değerde dolaylı etkide bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi dolaylı etkiler bazen doğrudan etkileri aşmakta ve belirleyici olabilmektedir. Bu üç hipotezin yüksek yol katsayısı değerleriyle birlikte kabul edilmesi pazarlama bölüm stratejisinin, işletmelerin strateji oluşturma aşamasındaki üretim/ pazarlama arake-

siti uyumunu irdeleyen modelde önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinde üretim bölüm stratejisi önemi değişkeninden, üretim bölümü çalışanlarının morali değişkenine (H_4), üretim/pazarlama arakesiti uyumu değişkenine (H_2) ve işletmenin rekabetçi yapısı değişkenine (H_8) yol okları gitmektedir. Bu yol oklarının temsil ettiği regresyon katsayıları sırasıyla 0,89, 0,07 ve 0,25'dir. Dolayısıyla bu üç hipotez de kabul edilmiştir (her ne kadar H_2 zayıf olsa da anlamlı bulunmuştur). Diğer taraftan Tablo 3'teki dolaylı ve toplam etkilere bakıldığında üretim bölüm stratejisi önemi değişkeninin işletmenin rekabetçi yapısı değişkeni üzerinde $r=0,16$ ve işletmenin kâr potansiyeli üzerinde ise $r=0,12$ değerinde dolaylı etkide bulunduğu görülmektedir. Yol katsayısı (r) değerlerinden anlaşılacağı gibi bu değişkenin önemli bir şekilde etki ettiği değişken üretim bölümü çalışanlarının morali değişkenidir ki bu da teoriyle örtüşmektedir.

Pazarlama bölümü çalışanlarının morali değişkeninden firmanın rekabetçi yapısı değişkenine (H_{11}) ve firmanın kâr potansiyeli değişkenine (H_{13}) yol okları gitmektedir. Bunların değerleri sırasıyla 0,31 ve 0,03'dür. H_{13} , 0,05 önemlilik düzeyinde anlamlı bulunmamış ve reddedilmiştir. Yani pazarlama bölümü çalışanlarının morali işletmenin kâr potansiyelini doğrudan etkilememektedir. Oysa Tablo 3'e bakıldığında bu iki değişken arasındaki dolaylı ilişkinin $r=0,40$ olduğu görülmektedir. Yani pazarlama bölüm çalışanlarının morali araya giren bazı değişkenler üzerinden firmanın kâr potansiyelini etkilemektedir.

Üretim bölümü çalışanlarının morali değişkeninden firmanın rekabetçi yapısı değişkenine (H_{12}) ve işletmenin kâr potansiyeli değişkenine (H_{14}) çıkan yol oklarının değerleri sırasıyla 0,24 ve 0,02'dir. H_{14} no'lu hipotez 0,05 önemlilik düzeyinde manidar bulunmamıştır. Fakat dolaylı etkilere bakıldığında üretim bölümü çalışanlarının moralinin araya giren değişkenler yoluyla firmanın kâr potansiyelini dolaylı yoldan ($r=0,31$) etkilediği görülmektedir.

Araştırmanın esasını oluşturan üretim/pazarlama arakesiti uyumundan pazarlama bölümü çalışanlarının morali değişkenine (H_5), üretim bölümü çalışanlarının morali değişkenine (H_6), işletmenin rekabetçi yapısı (H_9) ve firmanın kâr potansiyeli (H_{10}) değişkenlerine yol okları gitmekte ve değerleri de 0,35, 0,11, 0,97, 0,30'dur. Dolayısıyla bu dört hipotez kabul edilmiştir. Tablo 3'teki dolaylı ve toplam etkilere bakıldığında ise üretim/pazarlama arakesiti uyumunun $r=1,08$ değerinde firmanın kâr potansiyeli değişkeni üzerinde dolaylı etkisinin olduğu ayrıca firmanın rekabetçi yapısı değişkeni üzerinde de $r=0,13$ düzeyinde dolaylı etkisinin olduğu görülmektedir.

Firmanın rekabetçi yapısının firmanın kâr potansiyeli üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair son hipotez H₁₅, r=1,30 değeriyle en yüksek kat-sayıyı elde ederek kabul edilmiştir.

Sonuç olarak iki hipotez hariç diğerleri yüksek uyum sağladığı tespit edilen bir modelde kabul edilmiştir. Elbetteki bu modele dâhil edilebilecek daha farklı ve fazla sayıda değişken bulunabilir.

Üretim/pazarlama arakesiti uyumu gerek pazarlama ve üretim bölümleri çalışanları morali üzerinden dolaylı olarak gerekse doğrudan firmaların rekabetçi yapılarını ve kâr potansiyellerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca strateji oluşturma aşamasındaki pazarlama ve üretim bölümlerinin stratejilerine verilen önem düzeyinin de üretim/pazarlama arakesiti uyumu ve diğer araya giren değişkenler vasıtasıyla işletmelerin kâr potansiyelini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen veriler ışığında firma yöneticileri işletme stratejilerini oluştururlarken;

- Üretim ve pazarlama bölümü stratejilerine önem vermelidirler.
- Üretim ve pazarlama bölümlerinin yardımlaşma ve iletişimine uygun bir ortam geliştirmelidirler.
- Yalnızca bu bölümler arası değil diğer işletme fonksiyonları arası işbirliklerini de desteklemelidirler.
- Gerek üretim ve pazarlama stratejilerine önem vererek gerekse diğer yöntemleri kullanarak bu bölüm çalışanlarının morallerini yüksek tutmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- Anderson, J.G. (2004), “The Basic of Structural Equation Model”, web.ics.purdue.edu/~janders1/Soc681/Soc%20681%20Basics%20of%20Structural%20Equation%20Modeling%202002.ppt:01.05.2005
- Bates, K.A., Amundson, S.D., Schroeder, R.G., Morris, W.T., (1995), “The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture”, *Management Science*, 41 (10), pp.1565– 1580.
- Berry, W.L., Bozarth, C., Hill, T.J., Klompmaker, J.E., (1991), “Factory Focus: Segmenting Markets from an Operations Perspective”, *Journal of Operations Management*, 10 (3), pp.363–387.
- Bollen, K.A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, Wiley Publication., New York.
- D’Aveni, R. (1994), *Hypercompetition*, The Free Press, New York.
- Deane, R.H., McDougall, P.P., Gargeya, V.B. (1991), “Manufacturing and Marketing Interdependence in The New Venture Firm: An Empirical Study”, *Journal of Operations Management*, 10, pp.329– 343.

- Demerouti, E. (2004), "Structural Equation Modeling", www.dmst.aueb.gr/gr2/diafora2/Prosopiko2/visitors_ppts/Demerouti1.ppt:02.05.2005
- Ettlie, J.E., Johnson, M.D. (1994), "Product Development Benchmarking Versus Customer Focus in Applications of Quality Function Deployment", *Marketing Letters*, 5 (2), pp.107–116.
- Fleshandbones, (2004), "Path Analysis and Structural Equation Modeling", <http://64.233.183.104/search?q=cache:PAtoEgWmQVMJ:www.fleshandbones.com/readingroom/pdf/946.pdf+Path+Analysis+and+Structural&hl=tr:02.05.2005>.
- Garson, David (2004), "Structural Equation Modeling", <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>:02.05.2005.
- 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, pp.241–257.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., Clark, K.B. (1988), *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, The Free Press, New York.
- Hayes, R.H., Upton, D. (1994), *Beyond Worldclass: The New Manufacturing Strategy*, Harvard Business Review, January–February, pp. 77–86.
- Hill, T. (1989), *Manufacturing Strategy: Text and Cases*, Irwin Publication, Homewood, IL.
- Hox, J.J., Bechger, T.M, (1995), "An Introduction to Structural Equation Modeling", *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Hu, L., Bentler, P.M. (1995), *Evaluating model fit*, Sage Publication, California.
- Information Technology Services, (2004), "Structural Equation Modeling using AMOS: An Introduction", <http://www.utexas.edu/its/rc/tutorials/stat/amos/>:01.05.2005.
- İslamoğlu, A.H. (2000), *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım*, Beta Yayınları, 2.Basım, Yayın no:1072, İstanbul.
- Joreskog, K.G. (1993), *Testing Structural Equation Models*, Sage Publications, Newbury Park.
- Karmarkar, U.S., 1993. *Research in Manufacturing Strategy: Cross- Functional Perspectives*. In: Sarin, R.K. (Ed.), *Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood Buffa*. Kluwer, Boston, MA.
- Mels Gerhard, (2004), "Getting Started with The Student Edition of Lisrel 8.53 for Windows", <http://www.psikolojiktestler.hacettepe.edu.tr/1.doc>:02.05.2005.
- Miller, J.G., Roth, A.V. (1994), "A Taxonomy of Manufacturing Strategies", *Management Science*, 40 (3), pp. 285–304.
- Montgomery, C.A. (1995), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Publication, Norwell, MA.
- Narver, J., Slater, S. (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (10), pp.20–35.

- Parente, D.H. (1998), “Across The Manufacturing–Marketing Interface”, *International Journal of Operations and Production Management*, 18 (12), pp.1205–1222.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November–December, pp. 61–78.
- Roth, A.V., Giffi, C.A. (1994), “Critical Factors for Achieving World Class Manufacturing”, *Operations Management Review*, 10 (2), pp.1–29.
- Shipley, B. (2000), *Cause and Correlation in Biology: A user Guide to Path Analysis, Structural Equations and Causal Inference*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Swamidass, P.M., Newell, W.T. (1987), “Manufacturing Strategy, Environmental Strategy, and Performance: A Path Analytic Model”, *Management Science*, 33 (4), pp.509–524.
- Ullman, J.B. (2001), *Structural Equation Modeling*, 4th edition, MA: Allyn&Bacon, Needham Heights.
- Yu Chong-Ho (2004), “Structural Equation Modelling”, <http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/teaching/WBI/SEM.html>:01.05.2005