

Rekabete Dayalı Üretim

Strateji nedir?

Strateji aslen askeri kökenli bir kavramdır. Kökeni antik Yunanca'daki "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetim, yön vermek) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Strateji; bir gücün siyasi, askeri, ekonomik ve psikolojik kuvvetlerini istenen hedeflerin elde edilmesi için istenilen alanda kullanma, plan yapma sanat ve bilgisidir.

Strateji, herhangi bir grup, kuruluş veya işletmeye uzun erimli liderlik sunma özelliğinden ötürü, merkezi bir zihinsel yönetim faaliyetidir.

Strateji; misyonu gerçekleştirmek için izlenen, sayısı, yönü ve hızı, vizyon ile sınırlı yolların toplamıdır.

Stratejiyi Etkileyen İç Unsurlar

- Liderlik Tarzı
- Örgüt Kültürü
- İletişim
- Örgüt Yapısı

Stratejiyi Etkileyen Dış Unsurlar

- Dünya çapında rekabetin ve uluslararası pazarlarda rekabet eden işletme sayısının artması.
- Teknolojik ilerleme hızının artması
- Yabancı üreticilerin sundukları düşük maliyetli ve kaliteli ürünler
- Uluslararası finansal koşullarda meydana gelen dalgalanmalar
- Hizmet sektörünün büyümesi
- Talep artışları karşısında, üretim kaynaklarının giderek kıtlaşması, bu nedenle kaynakların verimli kullanımının önem kazanması
- Üretimin paylaşılması

Misyon ve Vizyon

Misyon (özellik), işletmenin stratejik amacının ya da varoluş nedeninin tanımlanması anlamına gelir. İşletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve karlılığı ile ilgili olan misyon, işletmenin amacını ve müşterilerine/topluma vermeyi amaçladığı katkıyı tanımlar.

Vizyon (uzgörü) ise ulaşılmak istenen, farklılaştırılmış bir gelecek düşüncesi ve geleceği öngörmek olarak tanımlanabilir. İşletmelerdeki vizyon bildirgesi, vizyonun altında stratejilerin, amaçların, motivasyonların, duyguların ve değerlerin yönlendirileceği eğilimler belirlemek amacıyla oluşturulmaktadır.

Hedef Nedir?

Hedef, misyonun ayrıntılarını ve faaliyet alanlarını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Amaç kavramından farklı olarak hedef sayısal öge ve sınırlamalar içermektedir. Böylece varılmak istenen noktaya ilişkin net, karşılaştırılabilir ve ölçülebilir değerler ortaya konulabilmektedir.

Taktik Nedir?

Taktik; belirlenen hedef ve strateji doğrultusunda en iyi hareket tarzının sanat ve bilgisidir. Strateji kavramı kadar geniş kapsamlı değildir. Belirlenen konsept doğrultusunda stratejik hedeflere yönelik etkin aksiyon planlarıdır.

SWOT

Bir stratejinin geliştirilmesi için işletmenin ilk önce, çevrede yer alan fırsatları ve işletme için tehdit oluşturabilecek unsurları, kendi güçlü taraflarını ve zayıf yönlerini değerlendirmesi gerekir. Bu anlamda işletmenin kendi durumu ve çevresel şartları göz önüne alarak yaptığı analize SWOT analizi adı verilir.

SWOT analizinde ;

Güçlü Noktalar (Strengths)

Zayıf noktalar (Weaknesses)

Fırsatlar (Opportunities)

Tehditler (Threats)

üzerinde durularak işletmenin kendi bünyesini tanıması amaçlanmaktadır.

GÜÇLÜ	Güçlü yönlerin fırsatlarla birleştirilmesi	Tehditlerden korunma
ZAYIF	Zayıf yönlerin güçlendirilmeye çalışılması	Tehlike
	FIRSATLAR	TEHDİTLER
	Çevredeki Fırsat ve Tehditler Kültürel, demografik, ekonomik, sosyal, politik/hukuki, teknolojik yapı içindeki fırsat ve tehditler. Yatırımcılar, satıcılar, dağıtıcılar, müşteriler, çalışanlar, rakipler gibi diğer çevre unsurlarından kaynaklanan fırsat ve tehditler	

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
- İyi ve kaliteli hizmetler - Yetenekli pazarlama elemanları - Üretken ve etkili tanıtım çalışmaları - Pazara etkili yollarla ulaşabilme - Geniş ve etkin dağıtım kanalları - Ürün/hizmetle genişleyebilme - Esnek fiyatlandırma - Müşteri bağımlılığı	- Kötü hizmetler - Niteliksiz pazarlama elemanları - Etkisiz tanıtım faaliyetleri - Yetersiz tüketici araştırmaları - Pazara girmede ciddi engeller olması - Zayıf dağıtım kanalları - Sınırlı ürün/hizmet - Katı fiyatlama - Bağımsız müşteriler
FIRSATLAR	TEHDİTLER
- Tüketici isteklerindeki değişimlerin yakından izlenmesi - Piyasadaki tüketici sayısının artması - Pazardaki değişimlere uyum - Sektördeki genel canlanma	- Tüketici isteklerinde değişimin izlenememesi - Pazarın daralması - Pazardaki değişimlere uyumsuzluk - Sektörel durgunluk

PESTEL Analizi

Çevrenin şirketlerin üzerindeki etkilerini gösteren stratejik planlama tekniklerinden biridir.

PESTEL analizi bir stratejinin başarılı olup olamama ihtimallerini belirlemede çevresel faktörlerden yararlanarak bir çerçeve oluşturmak için kullanılır.

PESTEL'in açılımı, Political (politik), Economic (Ekonomik), Social (Sosyal), Technological (Teknolojik), Environmental (Çevresel) ve Legal (Yasal)dır.

P	E	S	T	E	L
- Government policy - Political stability - Corruption - Foreign trade policy - Tax policy - Labour law - Trade restrictions	- Economic growth - Exchange rates - Interest rates - Inflation rates - Disposable income - Unemployment rates	- Population growth rate - Age distribution - Career attitudes - Safety emphasis - Health consciousness - Lifestyle attitudes - Cultural barriers	- Technology incentives - Level of innovation - Automation - R&D activity - Technological change - Technological awareness	- Weather - Climate - Environmental policies - Climate change - Pressures from NGO's	- Discrimination laws - Antitrust laws - Employment laws - Consumer protection laws - Copyright and patent laws - Health and safety laws

Politik, devletlerin iş çevresine olan etkileri hakkında bilgi verir.

Ekonomik, makro-ekonomik faktörleri ifade eder. Döviz kurları, döngüsel hareketler veya ülkelerin büyüme oranları makro-ekonomik faktörlere örnek olarak gösterilebilir.

Sosyal, kültürel etkilerden ve demografiden bahseder. Örneğin batı ülkelerinde nüfusun yaşlanması vs.

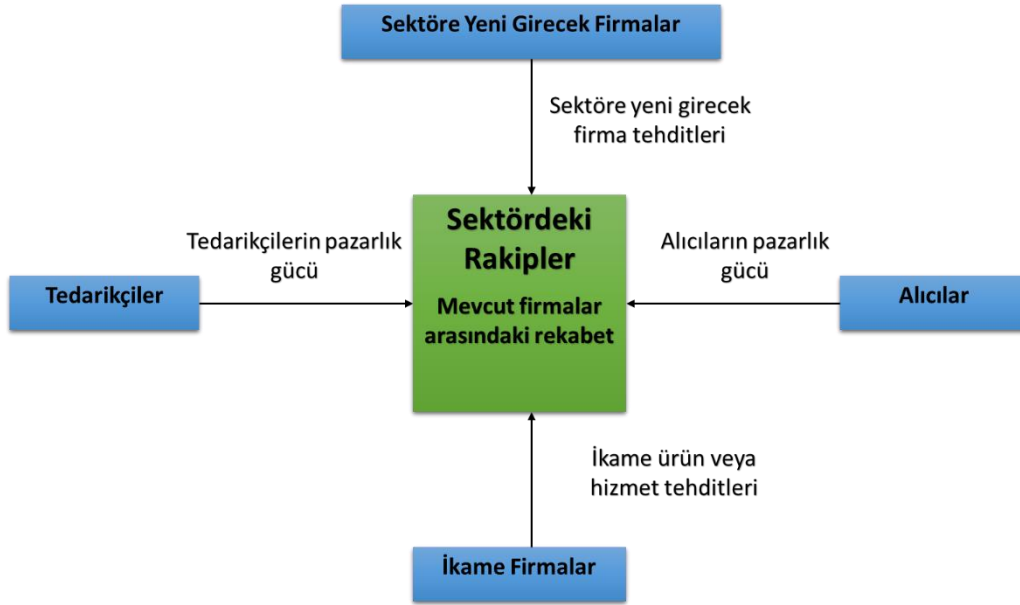
Teknolojik, teknolojinin etkileri ise bu bölümde irdelenir. İnternet, nano teknoloji alanındaki gelişmeler veya yeni alışımlara sahip materyaller teknolojik etkilere örnektir.

Çevresel, genellikle 'yeşil' konuları üzerine yoğunlaşır. Çevre kirliliği veya atıklar gibi.

Legalde ise yasal kısıtlamalar veya değişiklikler, sağlık ve güvenlik yasaları gibi konular incelenir.

Porter Modeli

SWOT analizinde çevre unsurların dikkate alınması, işletmelerin, karşılaştıkları rekabet şartlarına göre durumlarını değerlendirmesini sağlar. Bu nedenle işletmelerin SWOT analizi yaparken rekabeti güdüleyen güçleri tanıması önemlidir.



Sektördeki Rakabeti GÜDÜLEYEN GÜÇLER

M. Porter'e göre bu beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı vardır. Bunlar;

1. Toplam maliyet liderliği
2. Farklılaştırma
3. Odaklanma

olarak sayılabilir.

Rekabeti Algılama – Perspektif

Gary Hamel'in "Devrim Olarak Strateji" adlı makalesinde, yaratıcı rekabet stratejilerini oluşturma sürecinin başlangıç noktasını "bakış açısı"nın oluşturduğu belirtilmektedir. "Statükoya meydan okumayan strateji, strateji değildir. Strateji, bir devrimdir, geriye kalan yalnız taktiktir." Devrimci bir strateji için 10 ilke:

1. İlke : Stratejik planlama stratejik değildir.

Stratejik planlama pek çok şirkette takvime bağlı bir ritüelden öte bir şey değildir. Bugün çoğu firmadaki temel sorun, planlama ile strateji oluşturma arasında ayırım yapamamaktan kaynaklanmaktadır.

2. İlke : Strateji oluşturma yıkıcı olmalıdır.

Sektörde yaygın olarak kabul gören her inanış sorgulanmalıdır. Bir inanışı ortadan kaldırıncı ne gibi fırsatların ortaya çıkacağını tartışılmalıdır.

3. İlke : Darboğaz şişenin tepesindedir.

Pek çok firmada stratejik statükonun çok güçlü savunucuları vardır. Bunlara «üst yönetim» adı verilir. Örgüt piramidinin tersine çevrilmesi ciddi olarak düşünülmesi gereken bir konudur.

4. İlke : Her kurumda sektör devrimcileri vardır.

Orta kademeli yöneticiler radikal fikirleri ses bulmadığı için konuşmak istemezler. Bu devrimcilerin bulunup çıkarılması gereklidir.

5. İlke : Değişim sorun değildir; sorun kişilerin değişimi sahiplenmemesidir.

Üst yönetim, orta kademe ile «diğerleri»nin değişime karşı olduklarını düşünür. Bu çoğu kez doğrudur, zira bu değişimler genelde yeni fırsatları keşfetmek için değil, şirket liderlerinin geçmişteki yanlışlarının bedelini ödemek için başlatılır.

6. İlke : Strateji oluşturma katılımcı olmalıdır.

Yaratıcı düşünce her kurumun içerisinde yaygın olarak dağılmıştır. Yaratıcılık tepe yönetiminin tek elinde olamaz. Gençlere, kuruma yeni katılanlara, merkezin uzağında olanlara da kulak verilmesi gerekmektedir.

7. İlke : Herkes bir strateji eylemcisi olabilir.

Çalışanlar buna gönüllüdür, yeter ki fırsat verilsin düşüncesinde olunmalıdır.

8. İlke : Yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya politikalar birbirinin alternatifi değildir.

Burada katılım en önemli kavram olarak yerini almaktadır. Üst yönetim «hakim» değil, «öğrenci» rolünü oynamalıdır.

9. İlke : Sonu, en baştan görmek mümkün değildir.

Strateji yaratma açık uçlu bir süreç olmalıdır. Esneklik, yaratıcı fikirleri teşvik, stratejik plan mantığından çok daha sağlıklıdır. Süprizler hayatın gerçekleri, planlar ise yansımalarıdır.

10. İlke: Öngörü ve perspektif en az elli IQ puanı değerindedir.

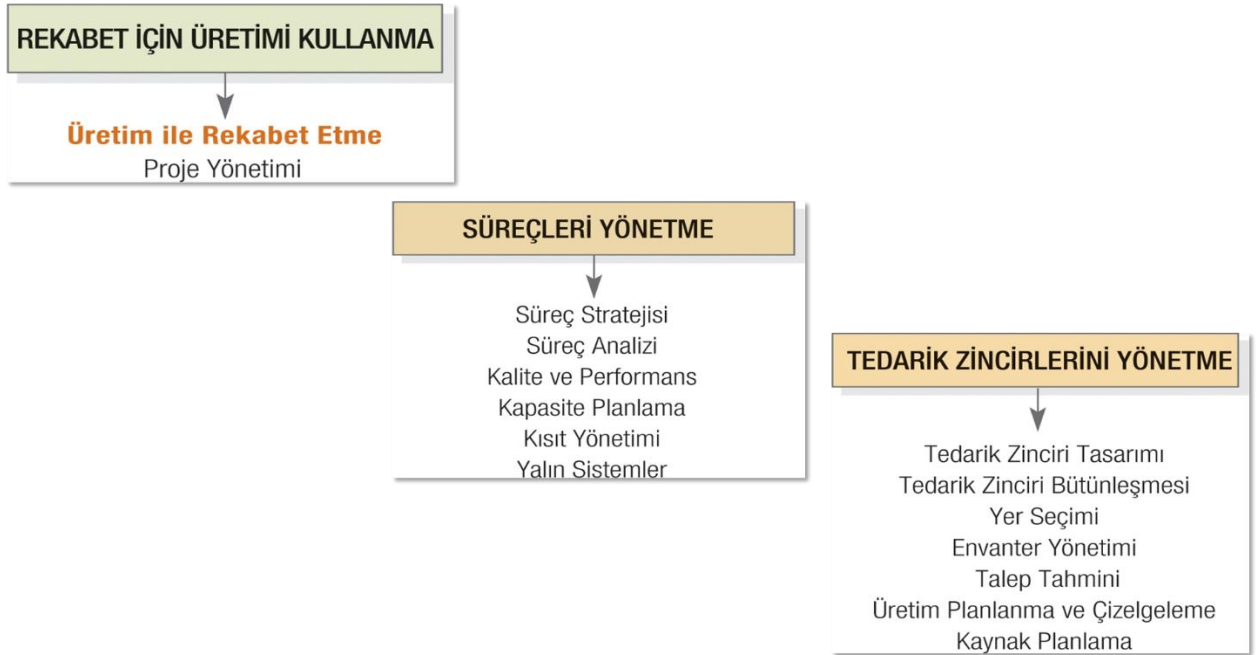
Aydınlanma olmadan devrim olmaz. Sektör devrimi için dünyaya yeni bir bakış açısıyla, yeni bir objektifle bakılmalıdır. Örneğin, «Bir firmanın stratejik kapasitesini belirleyen yatırımları değil, hayal gücüdür» perspektifi yeni ve radikal bir bakış açısıdır. «Hayal Mühendisliği» yepyeni bir kavramdır. Firmayı, bir dizi işlevsel birimin toplamı olarak değil, temel yetkinliklerin (core competences) bir demeti olarak görmek de yeni bir perspektiftir.

Üretim Stratejileri

İşletmelerde fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi genellikle karşılaşılan en büyük problemlerden biridir. Pazarlama fonksiyonu, işletmelerin alıcıları ile direkt temas halinde olması ve işletme açısından kaynak yaratan fonksiyon olması nedeniyle genellikle işletmelerin bütünsel stratejilerinin belirlenmesinde söz sahibi olmaktadır. Bu anlamda işletme stratejilerine yön veren diğer bir fonksiyon da finansmandır.

Pazarlama ve finansman stratejilerini tamamlayacak bir üretim stratejisinin gerekliliğine ilk işaret eden Wickham Skinner'dır. Ona göre, entegre edilmiş fonksiyonlara yönelik stratejiler açısından başlangıç noktası oluşturmaktadır.

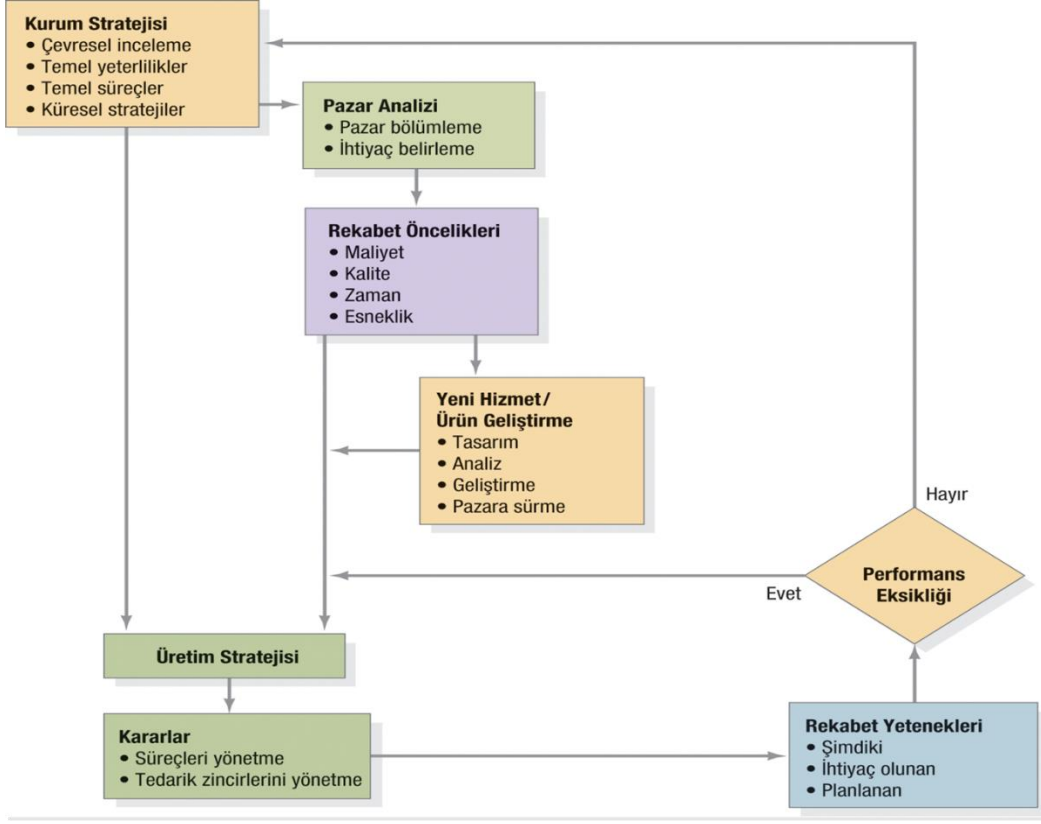
Organizasyonun her fonksiyonunun kendi kimliği vardır ve paylaşılan süreçler üzerinden faaliyetler bazında birleştirilmiştir.



Skinner ve diğer araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda, üretim fonksiyonun güçlü yönlerinin, pazarda rekabet silahı olarak kullanılabileceğini vurgulamaya devam etmişlerdir. Hayes ve Wheelright gibi bazı yazarlar, işletme planlarının hazırlanmasında, üretim alanında mükemmelliğe ulaşmanın ön planda tutulmasını önermişlerdir.

Organizasyonun herhangi bir kısmı, kalite, teknoloji ve istihdam konularını dikkate alarak sadece üretim fonksiyonunu değil, tedarik zincirinin bir parçası olan süreçleri tasarlamalı ve yürütmelidir. Organizasyonun her fonksiyonunun kendi kimliği vardır ve paylaşılan süreçler üzerinden faaliyetler bazında birleştirilmiştir.

Üretim fonksiyonu için hazırlanan stratejik planların sadece işletme genel stratejisine uyumunun değil, aynı zamanda diğer fonksiyon stratejileri ile de uyumlu olmasının gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü işletme genel stratejisi, fonksiyonel stratejilerin kolektif toplamıdır.



Üretim Stratejisi Odakları

Rekabet odaklı işletme genel stratejisini desteklemek amacıyla üretim fonksiyonunun kullanabileceği en belirgin odak noktaları;

- Maliyetler (stok, fireler, üretim, tasarım vb.),
- Kalite (ürün ve süreç kalitesi),
- Üretim ve teslim süreleri (hız),
- Esneklik (ürün çeşitliliği, kapasite esnekliği vb.)
- Yeni ürün geliştirme (Ar-ge faaliyetleri, bilgi kullanımı vb.)

şeklinde sayılabilir.

MALİYET	TANIMLAR	SÜREÇ DEĞERLENDİRMELERİ	ÖRNEKLER
1.Düşük maliyetli işlemler	Tedarik zincirlerindeki veya işletmenin iç ve dış müşterilerinin memnuniyetini sağlayabilecek mümkün olan en düşük maliyetle bir hizmet veya ürünü sunma	Maliyetleri düşürebilmek için iş gücü, yöntemler, hurdalar, genel giderler ve diğer faktörleri, hizmet veya ürünün birim maliyetini düşürebilmek için teknoloji ve otomasyona yapılan yatırımlarda,titiz süreç analizleri ile süreçler tasarlanmalı ve etkili biçimde çalıştırılmalıdır.	Costco, depo tipi mağazalarda ürünleri paletler üzerine istifleyerek ve tüm süreçleri verimlilik için tasarlayarak ve onların tedarikçileri ile agresif müzakereler yaparak düşük maliyetler sağlamaktadır. Düşük maliyet için işlemler tasarladıklarından Costco,

müşterilerine düşük fiyatlar verebilmektedir.

KALİTE	TANIMLAR	SÜREÇ DEĞERLENDİRMELERİ	ÖRNEKLER
2. Üstün Kalite	Olağanüstü bir hizmet veya ürün sunma	Üstün kalite sunabilmek için, hizmet süreçlerinde yüksek seviyede müşteri temasına, yardımseverlik, nezaket ve satış elemanının uygun özelliklere sahip olmasına ihtiyaç vardır. Üstün ürün özellikleri, daha fazla tolerans ve daha fazla dayanıklılık da gerektirebilir.	Ferrari, üstün ürün özellikleri sağlamak ve daha zorlu performans gereksinimleri ile uğraşmaktadır.
3. Tutarlı Kalite	Tutarlı bir şekilde, tasarım özelliklerini karşılayan, hizmet veya ürün üretme	Süreçler, kalite “seviyesi”ne bakılmaksızın hataları azaltma, kusurları önleme ve her zaman içinde aynı çıktıları elde etme üzerine tasarlanmalı ve izlenmelidir.	McDonald’s ürün ve işletme kalitesindeki tutarlılığı, bir mağazadan diğerine, çalışma yöntemlerini, personel eğitimlerini, ham madde alımlarını standartlaştırarak sağlamıştır.
ZAMAN	TANIMLAR	SÜREÇ DEĞERLENDİRMELERİ	ÖRNEKLER
4. Teslim Hızı	Müşteri siparişini hızlı alma	Süreçleri, yedek destek kapasite kullanarak, envanter depolayarak ve önde gelen nakliye seçeneklerini kullanarak temin süresini azaltmak üzere tasarım yapılmalıdır.	Dell, müşterilerine güvenilir ve ucuz bilgisayarları kısa temin süreleri ile teslim edebilmek amacıyla entegre ve çevik bir tedarik zinciri oluşturacak, müşteri ilişkilerini, sipariş teslimini ve tedarikçi ilişkilerini düzenleyecek bir mühendislik yapmıştır.
5. Zamanında Teslim	Teslim zamanı sözüne uyma	Temin süresi azaltan süreçlerin yanı sıra süreç planlama (tahmin, randevu, sipariş vaadi, çizgileme ve kapasite planlama)müşteri siparişlerinin söz verilen zamanda gönderilmesi yüzdesini arttırmak için kullanılır.(genellikle %95’tir.)	Ups, dünyadaki büyük hacimli sevkiyatları zamanında teslim etmek için lojistik ve depolama süreçlerindeki uzmanlığını kullanmaktadır.
6. Gelişme Hızı	Yeni bir hizmet veya servisi hızla tanıtmak	Süreçler, hizmet veya ürün geliştirmede çapraz fonksiyonlu entegrasyon ve kritik dış tedarikçi katılı sağlamayı hedeflemektedir.	Li & Fung, birkaç hafta içinde, yeni bir kazak veya başka giyim ürünleri fikrini müşterisinden alır, kazağı tasarlar, tasarımı Hong Kong’a yollar ve Güneydoğu Asya’da üretir, ABD’ye geri sevk eder ve kazağı müşterisinin mağazasındaki raflara koyar.
ESNEKLİK	TANIMLAR	SÜREÇ DEĞERLENDİRMELERİ	ÖRNEKLER
7. Kişiyi Özelleştirme	Değişen hizmet veya ürün tasarımları ile her	Kişiyi özelleştirme stratejili süreçler genellikle azdır, yakın müşteri ilişkisi ve çeşitli tipteki	Ritz Carlton, bireysel konuk tercihlerine göre hizmetlerini özelleştirmiştir

	müşterinin özel ihtiyaçlarını karşılama	müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere süreçleri yeniden düzenleme kabiliyetleri vardır.	
8. Çeşitlilik	Verimli şekilde geniş bir hizmet veya ürün yelpazesini oluşturma	Çeşitliliği destekleyen süreçler kişiye özelleştirmeyi destekleyenlerden çok daha büyük miktar yeteneğine sahiptir. Hizmet veya ürünler özel müşteriler için tek değildir ve tekrarlayan talepler olabilir.	Amazon.com müşterilerine çeşitli ürünleri güvenli bir şekilde teslim edebilmek için bilgi teknolojilerini, düzenli müşteri ilişkilerini ve sipariş hazırlama süreçlerini kullanmaktadır.
9. Hacim Esnekliği	Talepteki değişimleri karşılayabilmek için hizmet veya ürün üretim hızını yükseltme veya düşürme kabiliyeti	Süreç, günden aya değişebilen döngülerdeki talep dalgalanmalarını karşılamak üzere fazla kapasite ve fazla envanteri kaldırabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu öncelik kapasiteyi ayarlayan bir strateji ile envanter birikimi ve kapasite fazlası oluşmadan da karşılanabilmelidir.	Amerika Birleşik Devletleri Posta Merkezi (USPS) mektupları alma, sıralama ve birçok şubelere dağıtmak üzere esnek olarak tasarlanmış geniş posta tesislerinde çok ciddi uç dalgalanmalar yaşanabilmektedir.

Üretim Stratejisinin Unsurları

Söz konusu odak noktalarına ilişkin stratejiler belirlenirken, işletmelerin üretim yönetimine ilişkin çeşitli kararları almış olması gerekmektedir. Bu kararlar üretim stratejilerinin unsurlarını oluşturmakta olup aşağıdaki şekilde sayılabilir :

- Ürün tasarım biçiminin belirlenmesi
- Üretim süreç tipinin belirlenmesi
- Mamul stok politikasının belirlenmesi
- Üretim veya hizmet tesislerinin odağının belirlenmesi (temel yetenek tespiti)
- Yeni ürün geliştirme ve tasarım politikaların belirlenmesi
- Teknoloji seçimi ve süreç geliştirme politikalarının belirlenmesi
- Kaynak tahsisi politikalarının belirlenmesi
- Kuruluş yeri seçimi
- Kapasite planlama ve tesis içi yerleşimin belirlenmesi
- İş tasarımı
- Üretim planlaması
- Mamul dışı stok yönetim ve denetimi
- Tamir-bakım planlaması
- Kalite denetimi

Üretim Stratejisinin Etkinliği

İşletmenin bütünsel stratejisine katkıda bulunacak olan bir üretim sisteminin performansına ilişkin verilerin ortaya konulmasının gerekliliği nedeniyle, kullanılacak ölçütler yine Skinner tarafından ortaya konmuştur.

Buna göre bir üretim sisteminin etkinliği şu ölçütlere göre değerlendirilmektedir :

- Kalite (Quality)
- Güvenilir Olma (Dependability)
- Hız (Speed)
- Maliyet (Cost)
- Esneklik (Flexibility)

Bu beş performans ölçütünün altında duruma göre belirlenebilecek toplam 442 adet farklı ölçüt yer almaktadır.

Rekabetçi Önceliklerin Kullanımı

İşletmelerin üretim stratejisi çerçevesinde rekabetçi öncelikleri kullanımında ön planda tuttuğu konular aşağıdaki şekilde örneklendirilmiştir.

Müşteri İlişkileri

- Üstün kalite
- Tutarlı kalite
- Teslim hızı
- Çeşitlilik

Yeni Hizmet Geliştirme

- Gelişme hızı
- Kişiyi özelleştirme
- Üstün kalite

Sipariş Karşılama

- Düşük maliyetli işlemler
- Üstün kalite
- Tutarlı kalite
- Zamanında teslim
- Çeşitlilik

Tedarikçi İlişkileri

- Düşük maliyetli işlemler
- Tutarlı kalite
- Zamanında teslim
- Çeşitlilik
- Hacim esnekliği

Askeri Konseptli Üretim Stratejileri

- Temel Saldırı Stratejileri
- Temel Savunma Stratejileri
- Engelleme Stratejileri
- Temel Destek Stratejileri