

4. Hafta: Üretim/İşlemler Stratejisi

Üretim/İşlemler Stratejisi

İşletmenin genel stratejisinin belirlenmesinden sonra stratejik planlama sürecinin bir sonraki aşaması olan her bölümün stratejilerini belirlemesi yer almaktadır.

Üretim/işlemler stratejisi pazar temelli ve kaynak temelli olmak üzere iki genel yaklaşımla ifade edilebilmektedir.

Bir işletme pazar temelli yaklaşımı kullanarak pazarların hedefleri doğrultusunda karar verirken rakiplerinin faaliyetlerine bağılı olarak müşteri ihtiyaçları doğrultusunda pazarını konumlamaktadır. Böylece işletmeler pazardaki konumları itibariyle rakiplerinden daha başarılı olacak şekilde ürün veya hizmet sunmayı amaçlar.

Kaynak temelli yaklaşımda ise üretim/işlemler stratejisi pazar temelli yaklaşımın aksine içten dışa doğru olmaktadır. Yani işletmenin yeterlilikleri doğrultusunda kaynaklar ve süreçler değerlendirilmektedir.

Her iki yaklaşımda da üretim/işlemler stratejisinin temel işlevi maliyet, kalite, güvenilirlik, hız, esneklik ve destek hizmetler sağlamak gibi rekabet alanlarında işletme stratejisini destekleyen hedefler belirleyerek bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini ifade etmektir.

Müşteri beklentilerindeki çeşitlilik ve artış üretim/işlemler fonksiyonunun önemli bir işletme fonksiyonu olmasına neden olmuştur. Müşteriler, endüstri ve pazarlar en iyiyi, en hızlı bir şekilde ve en ucuza almak eğilimindedirler. Bu durumun işletmeler tarafından başarılabilmesi üretim ve işlemlerdeki yeteneklerin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Üretim Stratejisi Belirleme

Müşteriler sürekli olarak değişiklik arzuladıkları için firmanın üretim stratejisi müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendirilmelidir.

Müşteri odaklı üretim stratejisi , firmanın genel hedeflerini koordine eden kurum stratejisi ile başlar. Bir firmanın üretim stratejisini geliştirmek sürekli devam eden bir süreçtir, çünkü firmaların rekabetçi öncelikleri (?????) karşılayacak kapasiteleri periyodik olarak kontrol edilmeli ve performanstaki açıklar üretim stratejisine yöneltilmelidir.

Kurum stratejisi

- Çevresel inceleme (rakipler, ekonomik eğilimler, teknolojik gelişmeler, politik koşullar, sosyal değişiklikler, kaynaklara ulaşılabilirlik)
- Temel yeterliliklerin geliştirilmesi (iş gücü, tesisler, Pazar ve finansal know how, Sistemler ve teknoloji)
- Temel süreçlerin geliştirilmesi (örn: müşteri ilişkileri)
- Küresel stratejiler (yurtdışına yerleşme, stratejik ortaklık)



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. **İşletmenin sahip olduğu yada geliştirebileceği güçlü yönüyle yakalayabileceği bir fırsat araştırılır.** Güçlü yönler daha da güçlendirilmeye ve bunların sayısı arttırılmaya çalışılır. **Benzer şekilde işletmenin, zayıf yönlerini güçlendirmeye çalışması, ya da bunların bilincinde olarak çevredeki tehdit unsurlarından kendisini koruma yollarını araştırması gerekir.**

İngilizce kelimelerin baş harflerinin birleştirilmesi ile adlandırılan ve buna bağlı olarak kısaca SWOT olarak adlandırılan bir analiz yapılıdır. (STRENGTHS/Güçlü),(WEAKNESSES/Zayıf), (OPPORTUNITIES/Fırsatlar), (THREATS /Tehditler).

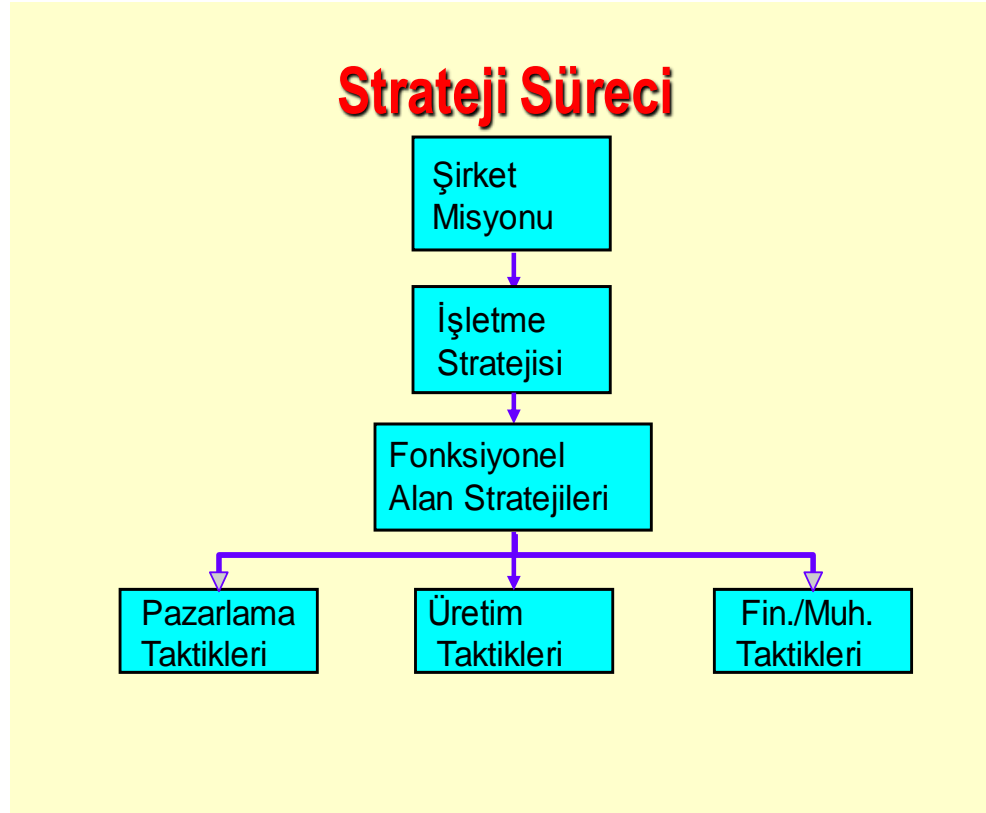
İşletmenin güçlü ve zayıf olabileceği alanlar;

- Sermaye mevcudiyeti
- Sermaye ihtiyaçları
- Yönetici yetenekleri
- Karlılık
- Kapasite kullanım oranı
- Mevcut ürün karması
- Teknik ve teknolojik yeterlilik
- Pazardaki konumu
- İnsan gücü
- Tesisler
- Satıcı-müşteri ilişkileri olabilir.



Çevredeki fırsatlar ve tehditler değerlendirildiğinde; kültürel, demografik, ekonomik, sosyal, politik/hukuki, teknolojik yapı içindeki fırsat ve tehditler, yatırımcılar, satıcılar, dağıtıcılar, müşteriler, çalışanlar, rakipler gibi diğer çevre unsurlarından kaynaklanan fırsat ile bu çevre unsurlarının oluşturduğu tehditler. İşletme bu analizi yaptıktan sonra stratejiler geliştirir.

Misyonunu belirleyen işletmeler, stratejileri doğrultusunda fonksiyonel alanlarda stratejiler belirler. İşletmenin piyasaya sunacağı ürün yada hizmetin türü, girilecek pazarların, karşılanacak talebin özellikleri ve bu pazarlara ne şekilde hizmet verileceğini gösteren işletme stratejilerinden hareket edilerek üretim fonksiyonu için stratejiler belirlenir.



- 5 temel soru
- **Ne** Üretilecek
- **Nerede** Üretilecek?
- **Nasıl** Üretilecek?
- **Ne zaman** üretilecek?
- **Kim** Üretecek?

Hizmet alanlarımızı gösterir
Ne yapmamız gerektiğini
belirler
Kurumun deęişmez
karakterini tanımlar!!!



Etkin bir işletme stratejisinin geliştirilmesi için üretim yöneticisinin işletme misyon ve stratejisinin geliştirilmesi aşamasına aktif katılımı oldukça önemlidir.

- **Kurumun;**
 - Proje ve faaliyetlerini tanımlar
 - Projelere/faaliyetlerine sınır koyar
 - Gayretlerini tek amaca kanalize eder
- Kurumu;
 - Daha verimli hale getirir
 - Rekabetçi ve sürdürülebilir kılar.
 - Avantajlı hale getirir.
- Çalışanı / örgütü ortak hedefe odaklar.

Strateji geliştirme sürecinin sonunda aşağıdaki konular açıklığa kavuşturulmuş olacaktır. Bunlar;

1. İşletmenin piyasaya sunacağı ürün ve hizmetlerin türü,
2. Girilecek pazarın ve karşılanacak talebin özelliği
3. Bu pazarlara ne şekilde hizmet verileceği konulardır.

Bir üretim işletmesinde strateji örnekleri?

- Ürünler standart mı, yoksa siparişe göre mi üretilmeli?
- **Stok** için mi yoksa pazara mı üretilmeli?
- Kuruluş yeri ülke içinde mi yoksa ülke dışında mı olmalı?
- Tesisler **ürüne göre mi** yoksa **sürece göre mi** planlanmalı?
- Ürünlerin piyasaya sunulması sırasında, prototipler ile **pazar testi yapılmalı mı**, yoksa tasarım sürecinin sonunda pazara sürüm hızlandırılmalı mı?
- Emek yoğun bir süreç mi, yoksa ileri teknolojiye ve bütünleşik üretim sistemlerine dayalı sermaye yoğun bir süreç mi tercih edilmeli?
- Kapasiteyi en yüksek talebi karşılayacak düzeyde mi belirlemeliyiz?

Üretim/İşlemler Stratejisi

Günümüzde, çeşit ve miktar olarak talebe göre üretim esastır. Bu ise, bir rekabet aracı olarak esnekliği ön plana çıkarmış; yığın üretimden küçük partiler halinde, siparişe göre üretime kayıtlmasına neden olmuştur. Ayrıca, esneklik ihtiyacı, hızlı düşünme ve hızlı işleme yeteneğine sahip bilgisayarların, tasarım ve üretimin çeşitli aşamalarında kullanımını gündeme getirmiş; otomasyona dayalı sistemler ve bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemleri ile bilgisayarla bütünleşik üretim sistemleri yaygınlaşmıştır.

Bugün ulaşılan noktada, makina hazırlama, taşıma, depolama gibi **ürüne değer katmayan faaliyetlerin azaltılması**; hammadde, yarı mamul ve mamul stoklarının minimize edilmesini sağlayacak üretim yöntemlerinin geliştirilmesi; küçük, hatta tek birimlik partiler halinde üretim yapılması, israfın önlenmesi gibi eğilimler, giderek daha fazla işletme tarafından benimsenmektedir.

Teknik, teknolojik ve metodolojik gelişmeler, sistemdeki insan gücünün önemini azaltmamış, bu nedenle çalışanların sisteme daha fazla katkı vermelerini sağlayacak yaklaşımlara yönelinmiştir. Çalışanların çok fonksiyonlu olarak eğitilmeleri; yaptıkları işe ilişkin sorumluluk verilerek katılımlarının sağlanması; takım çalışmasının ve yaratıcılığın özendirilmesi konuları gündemdedir.

Üretim/işlemler Stratejisinin Önemi

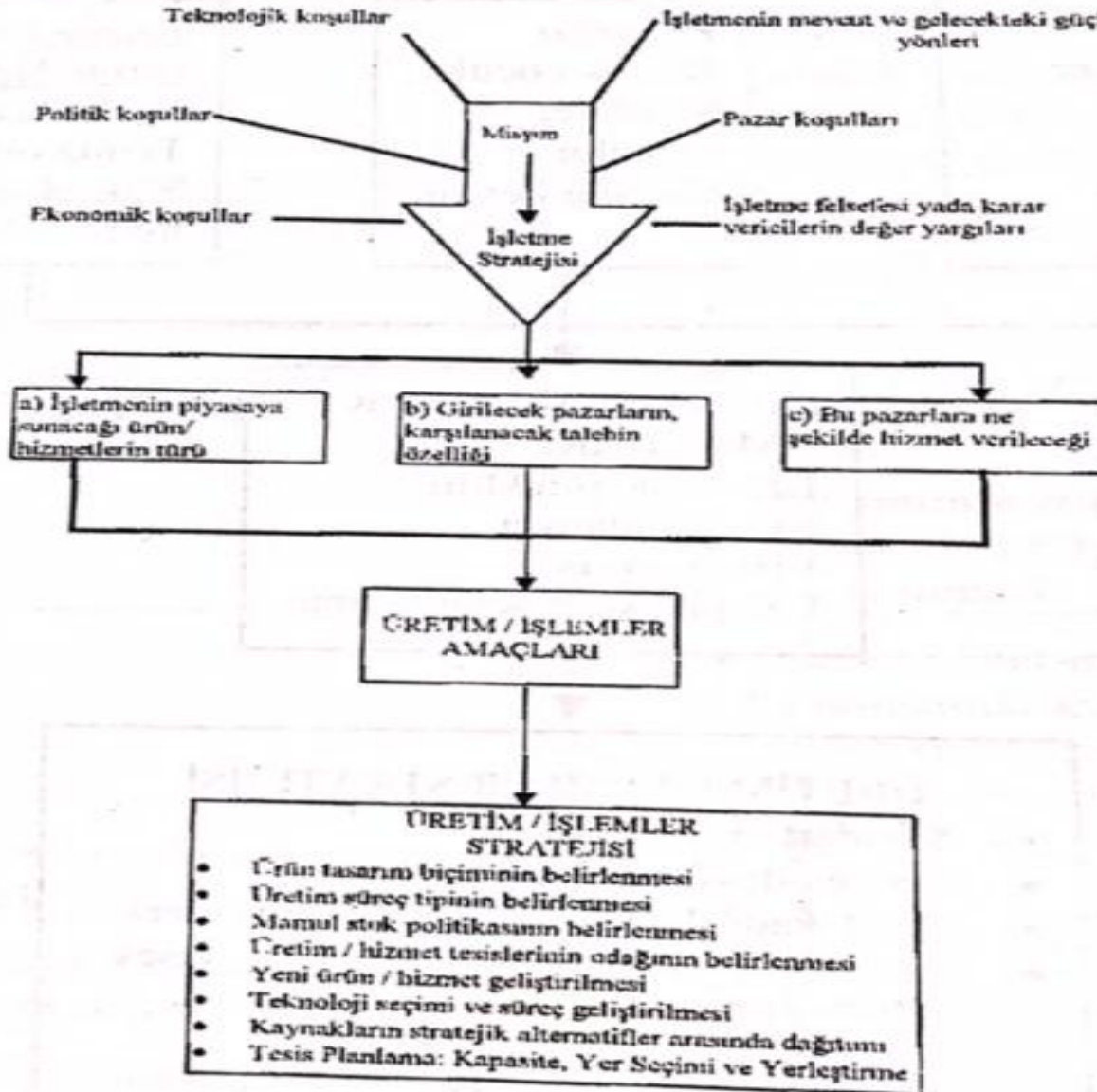
İşletmede çalışan insan gücünün ve sermaye mallarının çok büyük bir kısmının üretim faaliyetlerinde kullanılması nedeniyle, ürün maliyetinin önemli bir bölümü üretim faaliyetleri sırasında oluşur. Üretim/işlemler fonksiyonu, maliyetler, kalite, ürünün hızlı ve zamanında teslimatı konularında belirleyici fonksiyondur; dolayısıyla işlemler sisteminin güçlü ve zayıf yönleri, işletme stratejisinin başarısı üzerinde çok etkilidir.

Örneğin Japon işletmeler, düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünler geliştirip üretebilme yeteneklerini, birçok ürüne ve birçok endüstriye uygulamışlardır. Robot, otomasyona dayalı üretim sistemleri, bilgisayar, forklift ve diğer endüstriyel malların üretimi için yapılan yatırımlar, işletme stratejisindeki bu değişikliğin örnekleri olarak gösterilebilir.

Üretim/İşlemler Stratejisinin Geliştirilmesi

Üretim/işlemler stratejisinin geliştirilmesi, alternatifler arasından seçim yapılmasını gerektiren bir süreçtir. Örneğin, yeni bir tesis kurmalı mıyız? Bir tesis yeri belirleme aşamasında, satıcılara mı, yoksa müşterilere mi yakın olmalıyız? Kapasiteyi en yüksek talebi karşılayacak şekilde mi belirlemeliyiz, yoksa ortalama talep düzeyine uygun bir kapasite yeterli olur mu? Emek yoğun bir teknoloji mi kullanmalıyız, yoksa ileri teknolojilere mi yatırım yapmalıyız? Üretilecek ürünlerin seçiminde standardizasyona mı gitmeliyiz yoksa siparişe göre mi üretim yapmalıyız? Mamul stoklama yoluna gitmeli miyiz, yoksa üretilen ürünün derhal müşteriye teslim edilmesini mi tercih etmeliyiz?

Üretim/İşlemler Strateji Geliştirme Süreci



İŞLETME STRATEJİSİ

(Hızlı Yiyecek Hizmeti)

Ürünler
Hamburger
Salata
Tatlılar
Meşrubat
Kahve

Pazarlar
Küçük çocuk-
lu aileler
Gençler
Çalışan kesim

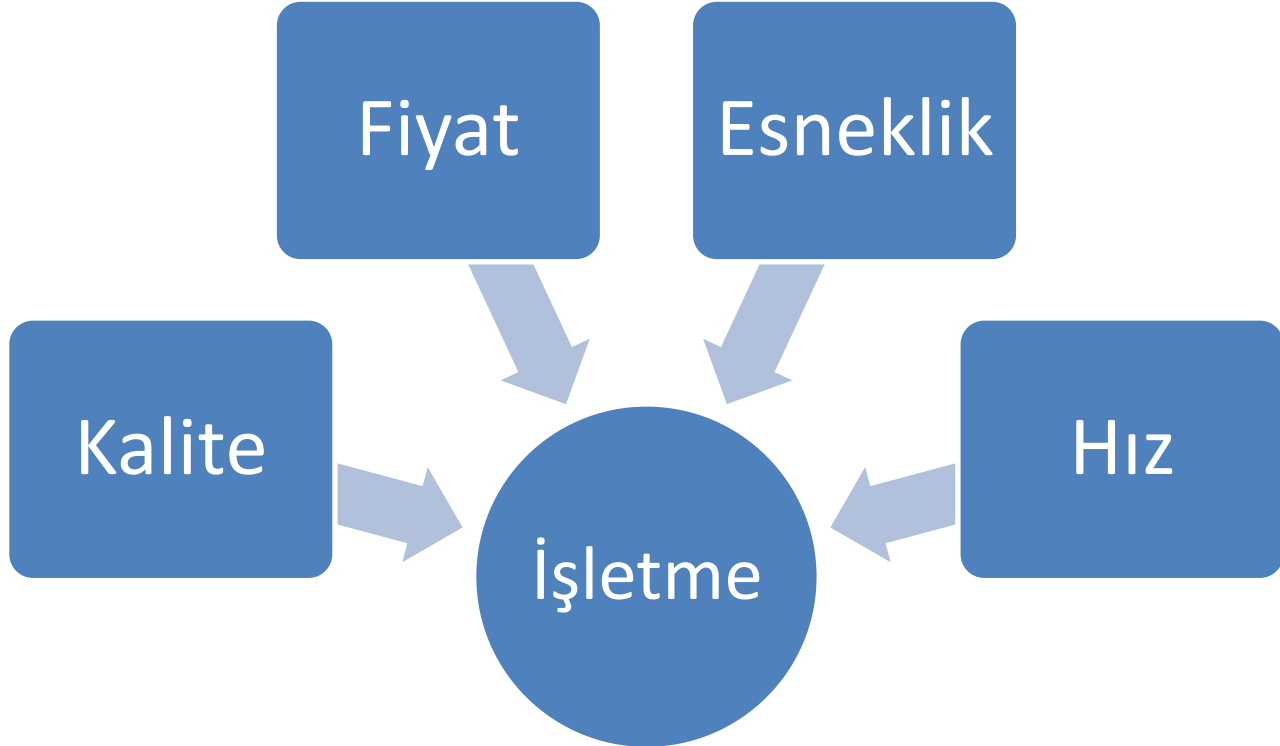
Talebe cevap
verme biçimi
Hızlı servis
Temiz ortam
Yüksek dönüş
hızı

**ÜRETİM/İŞLEMLER
AMAÇLARI**
1.Kalitede süreklilik
2.Düşük maliyet
3.Hızlı servis
4.Yoğun kaynak kullanımı

ÜRETİM/İŞLEMLER STRATEJİSİ

- Standart ürün
- Ürüne odaklı süreç tipi
- Esnek kadrolama (kısmi zamanlı işçiler)
- Talebe göre üretim, ancak talebin yüksek olduğu gün ve saatlerde bir miktar stoklama
- Düşük hammadde stokları

İçinde bulunduğumuz yüzyıl içerisinde stratejik açıdan çok önemli birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Yığın üretim stratejisi günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmiş; esneklik, kısa tasarım ve kısa üretim süresi, kalite gibi öncelikler ve bu öncelikleri sağlayan yapıdaki üretim sistemleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Rekabet öncelikleri;



Tablo 2.1. Üretim/İşlemler Fonksiyonu Tarafından Kullanılabilecek Rekabet Silahları

Rekabet silahı	Bu silaha sahip olmak için kullanılabilecek yöntemler
Düşük üretim maliyetleri	<ul style="list-style-type: none">• Ürünlerin yeniden tasarımı• Yeni üretim teknolojisi• Üretim hacminin artırılması• Firelerin azaltılması• Stokların azaltılması
Ürün/hizmetlerin hızlı teslimi	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek mamul stokları• Yüksek üretim hızı• Hızlı nakliye yöntemleri
Ürün/hizmetlerin müşteriye zamanında teslimi	<ul style="list-style-type: none">• Teslim tarihlerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi• Üretim siparişlerinin atölyedeki gelişiminin izlenmesi• Daha etkin bilgi sistemlerinin kullanılması
Kalite	<ul style="list-style-type: none">• Kalite yönetimine ilişkin modern yaklaşımlar kullanılarak müşterinin arzuladığı kalite düzeyinde üretimin gerçekleştirilmesi
Esneklik: 1. Çeşit esnekliği (başka ürün/hizmet üretimine geçebilme yeteneği) 2. Miktar esnekliği (üretim hacmini değiştirebilme yeteneği)	<ul style="list-style-type: none">• Kullanılan üretim sürecinin değiştirilmesi• CAD/CAM kullanılması• Stok düzeylerinin düşürülmesi• Üretim kapasitesinin artırılması
Yeni ürün geliştirme yeteneği	<ul style="list-style-type: none">• Araştırma geliştirme faaliyetlerine yatırım yapılması

“Dünya pazarlarında önemli paylar elde etmeye dönük rekabetçi bir stratejinin oluşturulması için, rekabet stratejilerinin nasıl bir bileşimi kullanılmalıdır?”

Yararlanılan Kaynaklar

- Acar, N. (1989). Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akalın, S. (1973). Üretim ve Kalite Kontrolü. İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası.
- Akın, B. (1996). ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol Teknikleri. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Akkurt, M. (2002). Kalite Kontrol Excel Destekli. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Bamford, D. R. & Forrester, P. L. (2010). Essential Guide to Operations Management Concepts and Case Notes. A John Wiley and Sons.
- Barutçugil, İ. (1988). Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması). İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Brennan, L. L. (2011). Operations Management. Mc Graw Hill.
- Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P. & Maylor, H. (2001). Operations Management Policy, Practice and Performance Improvement. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Buffa, E. S. (1981). Temel Üretim Yönetimi. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını.
- Chase, R., Jacobs, F. R. & Aquilano, N. J. (2006). Operations Management for Competitive Advantage. The McGraw- Hill.
- Del Campo, A. H. (1989). Just-In-Time Manufacturing: A Practical Approach. Prentice-Hall Inc.
- Demir, M. H. & Gümüšoğlu, Ş. (2009). Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erkan, N. (1993). Ergonomik Açıdan İş Yaşamı Stresleri ve Koruyucu Yaklaşımlar. 4. Ergonomi Kongresi. Ankara: MPM Yayınları.
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Ersoy, M. S. & Ersoy, A. (2015). Üretim/İşlemler Yönetimi. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Greasley, A. (2008). Operations Management: Sage Course Companion. Sage Publications.
- Gülerman, A. (1978). Fabrika Tesisleri ve Organizasyonu. İzmir: Ege Üniversitesi Tekstil Fakültesi Yayınları.
- Güneş, M., Firuzan, A. R. & Firuzan, E. (1999). Tam Zamanında Üretim Ortamında Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Harrison F. E. & Pelletier, A. M. (2000). The Essence of Management Decision. Management Decision, 38(7), 462-469.
- Heizer, J. & Render, B. (2011). Operations Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Hobbs, D. P. (2004). Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturer. Boca Raton: J. Ross Publishing Inc.
- James P. T. J. (1996). Total Quality Management: An Introductory Text. London: Rentice Hall Inc.

- Johnston, R., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A. & Slack, N. (2003). Cases in Operations Management. Prentice Hall.
- Kamauff, J. (2010). Manager's Guide to Operations Management. The McGraw-Hill.
- Karalar, R. (2004). Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Kalder Yayınları.
- Kobu, B. (2010). Üretim Yönetimi. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Kumar, S. A. & Suresh, N. (2009). Operations Management. New Age International.
- Kuruüzüm, O. (1992). Verimliliği Artırmada İş Etüdü Teorisi ve Uygulamaları. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Leseure, M. (2010). Key Concepts in Operations Management. Sage Publications.
- Lowson, R. H. (2002). Strategic Operations Management-The New Competitive Advantage? *Journal of General Management*, 28(1), 36-56.
- Meredith, J. R. & Shafer, S. M. (2013). Operations Management for MBA's. John Wiley & Sons.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 91-93.

- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). Temel İşletmecilik Bilgileri. Adana: Nobel Kitabevi.
- Prokopenko, J., (2005). Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Reid, R. D. & Sanders, N. D. (2010). Operations Management: An Integrated Approach. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Pryke, S. (2009). Construction Supply Chain Management: Concepts and Case Studies. Blackwell Publishing.
- Rowbotham, F., Galloway, L. & Azhashemi, M. (2007). Operations Management in Context. Butterworth-Heinemann.
- Roy, R. N. (2005). A Modern Approach to Operations Management. New Age International.
- Russell, R. S. & Taylor, B. W. (2011). Operations Management Creating Value Along the Supply Chain. John Wiley and Sons.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010). Operations Management. Pearson Education.
- Brown, S., Lamming, R., Bessant J. & Jones, P. (2005). Strategic Operations Management. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Stevenson, W. J. (1996). Production/Operations Management. Irwin.
- Tan, K. C., Kannan, V. J. & Handfield, R. B. (1998). Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance. International Journal of Purchasing and Materials Management, 34(3), 2-9
- Tanyaş, M. & Baskak, M. (2008). Üretim Planlama ve Kontrol. İrfan Yayımcılık
- Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük, (<http://tdk.org.tr>: 15.06.2016).

- Tezeren, A. (1985). İmalat Sanayinde Verimliliği Etkileyen Faktörler. Ankara: MPM Yayınları.
- Timur, H. (1984). İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Anma İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Ülgen, H. & Mirze S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üreten, S. (1997). Üretim İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Üreten, S. (2013). Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Wadsworth, H. M., Stephens, K. S., & Godfrey, A. B. (2002). Modern Methods for Quality Control and Improvement. John Wiley & Sons.
- Wolf, J. (2008). The Nature of Supply Chain Management Research: Insights from a Content Analysis of International Supply Chain Management Literature From 1990 To 2006. Springer Science & Business Media.
- Yamak, O. (1994). Üretim Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım, Yayımlar, Dağıtım.
- Yavuz, O. & Ersoy, A. (2013). Tedarik Zinciri Performansının Değerlendirilmesinde Kullanılan Değişkenlerin Yapay Sinir Ağı Yöntemiyle Değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 209-256.
- Yüksel, H. (2013). Üretim/İşlemler Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.