



Stratejilerin Uygulanması

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Seçiminde Etkili Olan Örgütsel Konular

Küçük kültürel değişimler gerektiren stratejiler daha caziptir çünkü yoğun değişimler önemli miktarda zaman ve çaba gerektirir. Örneğin iki işletmenin birleşmesi türünde bir strateji uygulaması söz konusuysa, kültür-strateji ilişkilerini dikkate almak ve değerlendirmek önem kazanmaktadır.

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Seçiminde Etkili Olan Örgütsel Konular

#### Strateji Seçiminin Politik Yönü

- Örgütsel politika, bir kişinin gücünü, meşru yetkisinin ötesinde çeşitli avantajlar elde etmek amacıyla kullanmasıdır. Elde edilmesi mümkün avantajlar arasında maddi varlıklar, statü gibi gayri maddi varlıklar, başkalarının davranışlarını etkileyen sözde yetki, vb. vardır. Hem kişiler hem de gruplar örgütsel politikaya bulaşabilirler.
- Tüm örgütlerde değişen ölçülerde politika vardır.

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Seçiminde Etkili Olan Örgütsel Konular

İyi yönetilmediği takdirde politik manevralar, örgütün değerli zamanını tüketecek, örgütsel amaçları bozacak, insanların enerjisini farklı yönlere kaydıracak hatta değerli insan kaynaklarının kaybedilmesine yol açacaktır. Bazen politik önyargılar ve kişisel tercihler, karar süreçlerinin bir parçası haline gelebilir. Örgüt içi politikalar, tüm örgütlerde strateji seçim kararlarını etkilerler.

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Seçiminde Etkili Olan Örgütsel Konular

Örgütlerdeki komuta hiyerarşisi, çeşitli insanların kariyer tutkuları ve kısıtlı kaynakların tahsisi ihtiyacıyla birleşerek, kendi amaçlarını ilk sıraya, örgütünkileri ise ikinci, üçüncü hatta dördüncü sıraya koyan insanlardan oluşan koalisyonların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Stratejistlerin temel sorumluluklarından biri, koalisyonların gelişimini yönlendirmek, takım ruhunu yerleştirmek ve kritik kişi ve gruplarının desteğini kazanmaktır.

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Seçiminde Etkili Olan Örgütsel Konular

- Objektif amaçların yokluğunda stratejik kararlar, o anda mevcut politikalarla şekillenecektir. Ancak etkin strateji formülasyon araçlarının geliştirilmesiyle, örgüt içi politikalar stratejik kararlarda daha az etkili olacaklardır. Rasyonel düşünce ve davranışın mevcut olmadığı durumlarda politik faktörler stratejileri dikte ettirecektir.
- Politik ilişkilerin yönetilmesi, örgüt içindeki heves, coşku, heyecan ve birlik ruhunun ortaya çıkarılmasının ayrılmaz bir parçasıdır.

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Seçiminde Etkili Olan Örgütsel Konular

Stratejilerin etkinliği ve örgütsel sadakatin sağlanması için stratejistler, politikacılar tarafından yüzyıllardır başarıyla kullanılan aşağıdaki taktikleri uygulayabilirler :

- Belli sonuçları, farklı yol ve yöntemler izleyerek elde etmek mümkündür.

Stratejistler, olumlu bir sonuç elde etmenin, onu elde etmek için belli bir yöntemi dikte etmekten daha önemli olduğu bilmelidir. Aynı sonuçlara ulaşan ancak örgütsel sadakat için potansiyel sunan alternatifler de geliştirilebilir.

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Seçiminde Etkili Olan Örgütsel Konular

- Kabul gören bir stratejiyle "tatmin edici" sonuçları elde etmek, kabul görmeyen bir stratejiyle "en iyi" sonuçları elde etmekten iyidir.
- Spesifik konulardan, daha fazla insanı ilgilendiren konulara geçiş yapmak, stratejistin örgütsel sadakat yaratmak için elindeki seçenekleri arttıracaktır.
- Uzun vadeli çıkarlar için kısa vadeli çıkarlardan vazgeçilebilir. Örneğin işletmenin iflasa sürüklenmemesi için çalışanların maaş zammından vazgeçebilirler.

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Seçiminde Etkili Olan Örgütsel Konular

- Orta düzey yöneticiler için olumsuz sonuçlar taşıyan strateji ve politika kararlarına, bu yöneticilerce müdahale gelebilir. Orta düzey yöneticilerin karşıt fikirlerini ve itirazlarını uygun zeminlerde dile getirme şansı verilmelidir.

Aksi takdirde, stratejiler uygulanmaya başladıktan sonra çeşitli tepkiler geliştirebilirler.

## Stratejilerin Uygulanması

- Bundan önceki derslerimizde stratejilerin oluşturulması ile ilgili konular ele alınmıştı.
- Dersimizin bu bölümünde ise, belirlenen stratejilerin işletme fonksiyonları kapsamındaki uygulamaları ele alınacaktır.
- Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim, örgütü bir bütün olarak çevresiyle uyumlu duruma getirmek amacıyla oluşturulan sürekli, tekrarlı ve fonksiyonlar arası bir süreçtir.

## Stratejilerin Uygulanması

11

İşletmelerde stratejik yönetimin önemli bir evresi olan stratejik analizden sonra, stratejiler gözden geçirilir ve alternatifler arasından seçim yapılarak stratejiler belirlenir. Artık işletme, hangi görevleri yapacağını, bunları yapmakla hangi sonuçlara varmak istediğini belirlemiştir. Başka bir deyişle, çevresel analizler yapılmış, durum belirleme matrisleri hazırlanmış; bu matrislere uygun strateji alternatifleri gözden geçirilmiş ve kararlar verilmiştir.

## Stratejilerin Uygulanması

12

Yani, işletmenin stratejik planları yapılmış ve neyin yapılacağı hususunda karar verilmiştir. Ancak, stratejik yönetim süreci burada bitmemektedir. Sıra, seçilen stratejilerin uygulanmasına gelmiştir.

Stratejilerin uygulanması aşamasında kararlı bir yöneticilik ve liderliğin önemi büyüktür.

## Stratejilerin Uygulanması

13

İşletmelerde stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesi için, politikaların işletme düzeyine yayılması, daha sonrasında da operasyonel (fonksiyonel, işlevsel) alanlara doğru uyumlu ve koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

İşletme stratejileri içinde operasyonel stratejiler bütünün birer parçasıdır. Operasyonel stratejiler, uluslararası, şirket (kurumsal) ve işletme stratejilerine uygun olarak orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanır ve uygulanırlar.

## Stratejilerin Uygulanması

14

- Stratejilerin başarıyla uygulanmasında kişilerin yetenekleri de özellikle kritik bir rol oynar. Çünkü strateji uygulamaları işletmede çalışan tüm iş gören ve yöneticileri etkilemektedir. Bu nedenle işletmede faaliyette bulunan tüm bölümler şu soruların cevaplarını bulmaya çalışmalıdır:
- Organizasyon stratejisinde kendi payımıza düşeni ne şekilde uygulamalıyız? İş nasıl en iyi şekilde gerçekleştiririz?

## Stratejilerin Uygulanması

15

- Bir stratejiyi uygulamanın en zahmetli kısmı ise, işletmedeki iş gören ve yöneticileri, belirlenen amaçlara ulaşmak için heves ve gururla çalışmaya teşvik edebilmektir.
- Rasyonel amaç, stratejilerin bir organizasyonda açık bir biçimde bildirilmesi ve anlaşılır olmasıdır. Ayrıca, rakiplerin başarıları, ürünleri, planları, hareket tarzları ve performansları da tüm organizasyon çalışanlarınca anlaşılmalıdır.

## Stratejilerin Uygulanması

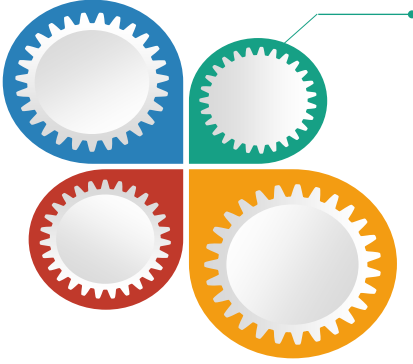
16

Dış çevredeki fırsatlar ve tehditler açıklanmalı, yönetici ve iş görenlerin soruları cevaplandırılmalıdır. İletişimde bilgi akışı, üstten aşağıya ve en alttan en yukarıya aksamadan gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.



## Stratejilerin Uygulanması

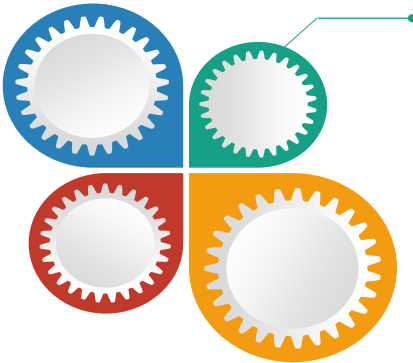
### Strateji Uygulamalarının Özelliği



- İşletmelerin faaliyette buldukları çevrede dinamikler değişmekte ve belirsizlikler artmaktadır. Tüm örgütler ve işletmeler, içinde buldukları çevreye uyum sağlayarak, yaşamlarını sürdürülmesini sağlayacak işlevleri yerine getirmeye çalışırlar.
- Stratejik yönetimde de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.

## Stratejilerin Uygulanması

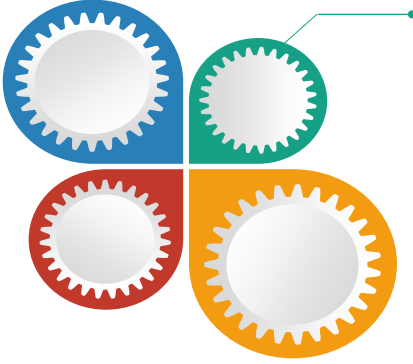
### Strateji Uygulamalarının Özelliği



- Stratejiler belirlendikten sonra, bu stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi gerekir.
- Bu aşama uygulama aşamasıdır. Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması, stratejilerin uygulanmasını sağlayacak, stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte örgüt ikliminin hazırlanması, kurulan örgütsel yapıda görev alacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynağının seçimi ve eğitimi gibi konular, bu aşamada odaklanılan konulardır. Uygulama aşaması, işletmeler için çok sayıda sorun yaratan bir süreç olduğu için, stratejik yönetim sürecinin en zor aşamasıdır denilebilir :

## Stratejilerin Uygulanması

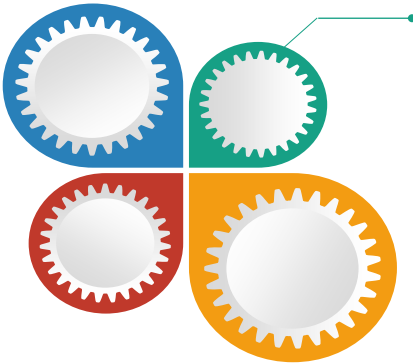
### Strateji Uygulamalarının Özelliği



- Stratejilerin uygulanması, üst yönetimin sorumluluğundadır ve özellikle orta kademe yöneticiler ile iş birliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve planların uygulaması yapılır.

## Stratejilerin Uygulanması

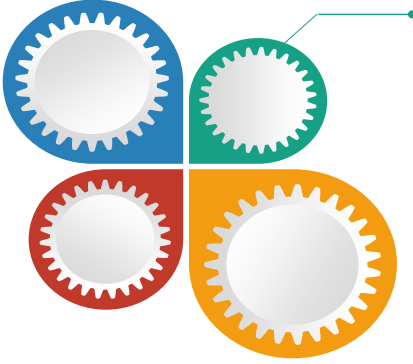
### Strateji Uygulamalarının Özelliği



Stratejik yönetimin strateji uygulama aşamasında, stratejinin başarılı biçimde belirlenmesi, stratejinin başarılı uygulanacağı anlamına gelmemektedir. Stratejiyi uygulamak, stratejileri belirlemeye göre her zaman daha zordur. Aslında strateji uygulaması, yapısal olarak stratejiyi belirlemekten farklıdır. Strateji belirlemekle, uygulamak arasındaki farklılıklar şöyle sıralanabilir:

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Uygulamalarının Özelliği

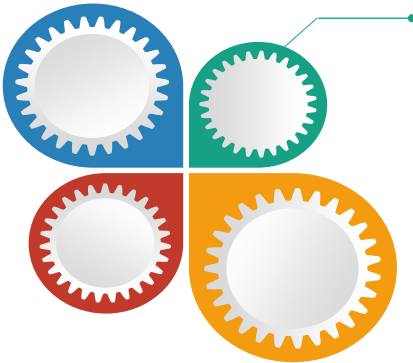


Stratejiyi belirlemede, strateji araçlarının, küçük, büyük, kâr amaçlı veya kâr amacı olmayan örgütler arasında büyük farklılıkları yoktur. Bununla birlikte, stratejiyi uygulamada, farklı tür ve büyüklükteki işletmeler arasında önemli ölçüde değişiklikler vardır. Strateji uygulaması aşağıdakilere benzer çalışmalar yapmak gereklidir.

- Satış alanları geliştirme
- Yeni bölümler ekleme
- Donanımı geliştirme
- İş görenlerin uzmanlıklarından yararlanma

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Uygulamalarının Özelliği



- Fiyat stratejisini değiştirme
- Bütçeleri geliştirme
- İş görenlerin işe katkılarını geliştirme
- Maliyetleri kontrol prosedürleri oluşturma
- Stratejilerin tanıtımını geliştirme
- Yeni tesisler kurma
- İş görenleri yetiştirme
- Bölümler arasında yönetici değişimi yapma
- Daha iyi bir yönetim bilgi sistemi kurma

## Stratejilerin Uygulanması

23

### Strateji Uygulamalarının Özelliği

- Bu tür faaliyetlerin; mal üreten işletmeler, hizmet üreten işletmeler ve kamusal işletmeler arasında büyük farklılıkların olduğu açıktır.
- Strateji uygulamaları; iletişim, bilgi sistemleri, organizasyon, liderlik, motivasyon, çatışma yönetimi, değişim, bütçeleme, sistem ve prosedürler gibi çeşitli konuları içeren faaliyetler topluluğudur. Stratejilerin uygulanması sonucu elde edilen sonuçlar, büyük ölçüde muhasebe verileri olarak ele alınarak irdelenmekte, farklılıklar yorumlanmakta ve bir sonraki dönem için kararlar alınmaktadır.



## Stratejilerin Uygulanması

24

### Strateji Uygulamalarının Özelliği

Stratejilerin uygulanabilirliğinde genellikle şu konulardaki kararlar temel alınır :

- İşletmenin mevcut durumda uygulama olasılığı yüksek olan strateji seçenekleri ile ilgili kısıtların bulunup bulunmadığı,
- Seçilen stratejinin uygulanma şekli, uygulayıcıların tutarlı ve gerçekçi olup olmadıkları,
- Stratejinin hedefe ulaştıracak şekilde, tanımlanan zaman aralığında uygulanabilirliği ve olası ertelemeler ve ertelemelerin yol açabileceği durumlar ile ilgili kararların oluşturulması,



## Stratejilerin Uygulanması

25

### Strateji Uygulamalarının Özelliği

- İşletmenin stratejilerinin onları uygulamaya aktaracak insanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasının sağlanması,
- İşletmenin örgüt yapısı, insan kaynakları ve kültürün, seçilen stratejiyi uygulamaya aktarmaya ve istenilen sonuçları sağlamaya yönelik olup olmadığının belirlenmesi,
- İşletme tarafından tanımlanan amaçlar ile içinde yer aldığı bütünün amaçları arasında uyum olup olmadığı, benzer şekilde bu amaçlar ile çalışanların değerleri arasında uyumun varlığı,



## Stratejilerin Uygulanması

26

### Strateji Uygulamalarının Özelliği

- İşletmenin yönetsel ve iş gücü kapasitesinin seçilen stratejiyi uygulayabilecek nitelikte olup olmadığı,
- Stratejilerin ve öngörülerin hangi ölçüde etkin yapıldığı,
- Seçilen stratejilerin alt planlara dönüştürülebilmesi ve uygulayabilme yeteneđi.



## Stratejilerin Uygulanması

27

### Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu

- Bir stratejinin başarılı olabilmesi için doğru bir örgüt yapısının benimsenmesi gereklidir.
- Örgüt, ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan bireyler veya gruplar arasındaki ilişkiyi temsil eden yapıdır.



## Stratejilerin Uygulanması

28

### Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu

- Örgütsel yapı, örgüt içinde belli bir zamandır var olan veya yeni oluşturulan ilişkiler topluluğudur.
- Bütün stratejiler mutlaka yapıya önem verecek şekilde oluşturulmalıdır. Ayrıca yeni stratejiler hayata geçirilirken mutlaka örgütsel yapıda değiştirilip, iyileştirilmeli ve uygun hale getirilmelidir.



## Stratejilerin Uygulanması

29

### Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu

Çok küçük işletmelerin dışındaki tüm işletmelerde, stratejiyi belirledikten sonra, stratejiyi uygulamaya geçişte, stratejistlerden bölüm ve fonksiyon yöneticilerine kadar, sorumluluklarında bir değişim gerekir. Uygulamadaki sorunlar, sorumluluklardan kaynaklanan değişimlerden dolayı artabilir. Bu nedenle, bölüm ve fonksiyon yöneticilerinin stratejiyi belirleme ve uygulama faaliyetlerinde mümkün olduğu kadar yer almaları beklenir.



## Stratejilerin Uygulanması

30

### Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu

- Uygulanabilecek bazı örgütsel yapılara örnek olarak basık veya dikey bir yapı kullanılması, karar verme yetkisinde ne kadar merkeziyetçi veya ademi merkeziyetçi olunacağı veya organizasyonun ne derecede yarı otonom bölümlere ayrılacağı ve bunların hangi mekanizmalarla bütünleştirileceği belirlenmelidir.
- Strateji uygulamalarının merkezindeki yönetim konuları şunlardır :



# Stratejilerin Uygulanması

31

## Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu

- Amaçların belirlenmesi,
- Politikaların oluşturulması,
- Kaynakların dağıtımı,
- Mevcut örgütsel yapının değiştirilmesi,
- Yeniden yapılandırma ve değişim mühendisliği,
- Ödüllerin gözden geçirilmesi ve motive edici planların yapılması
- Değişime direncin en aza indirilmesi,



# Stratejilerin Uygulanması

32

## Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu

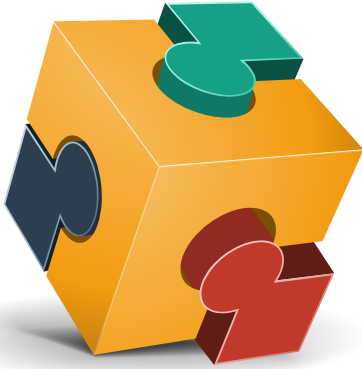
- Strateji ile yöneticilerin uyumlaştırılması,
- Stratejiyi destekleyici bir kültürün geliştirilmesi,
- Üretim ile işlemlerin sürecinin uyumlaştırılması,
- Etkili insan kaynağı fonksiyonunun geliştirilmesi,
- Eğer gerekli ise, küçülme stratejisinin uygulanması
- Stratejinin fayda-maliyet analizinin yapılması





## Stratejilerin Uygulanması

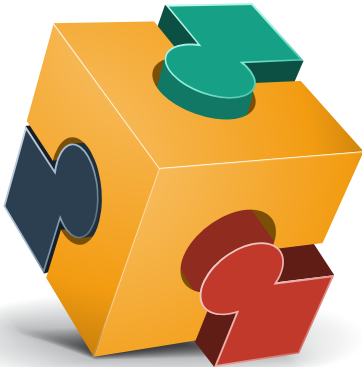
### Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu



- Organizasyonların belirledikleri stratejilerine bağlı olarak örgüt yapıları değişmektedir.
- Örneğin; ürün farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletmenin, yenilikçi ve esnek bir örgüt yapısına ihtiyaç duyacağı açıktır. Örgütsel yapı, ekip çalışmasına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmelere hızlı cevap veren ve esnek özellikte olmalıdır.

## Stratejilerin Uygulanması

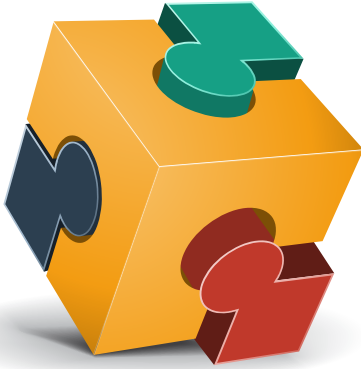
### Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu



- Bir işletme, maliyet alanında pazar lideri olma veya rakiplerine göre minimum maliyetlerle çalışarak pazar üstünlüğü sağlama stratejisini benimserse, etkin ve verimli çalışmaya zemin hazırlayacak bir örgüt yapısına ihtiyaç duyacaktır. Bu durumda, uzmanlaşma derecesi artırılarak, kıt kaynakların etkili kullanımını mümkün kılacak sıkı bir kontrol zincirine, daha dar bir denetim alanına ihtiyaç duyulacaktır.

## Stratejilerin Uygulanması

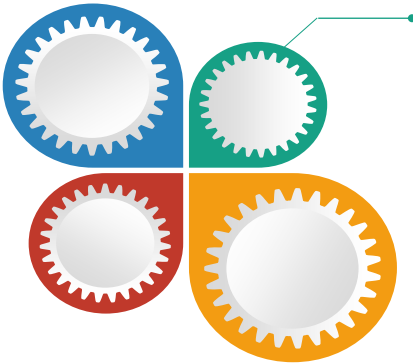
### Strateji Uygulaması ile Örgütsel Yapının Uyumu



- Stratejilerin başarılı olabilmesi için, doğru bir örgüt yapısının tasarlanması ve işlerliğe kavuşturulması gerekir. Mükemmel bir örgüt yapısı tasarlamaktansa, rakiplerden daha iyi bir örgüt yapısına sahip olmak rekabet açısından bir üstünlük getirmektedir.
- Değişim, küresel rekabet, hızlı teknolojik değişim gibi stratejik tehditler, işletmelerin stratejilerini ve bu stratejileri uygulayacak yapılarını sürekli olarak revize etmelerini zorunlu kılmaktadır.

## Stratejilerin Uygulanması

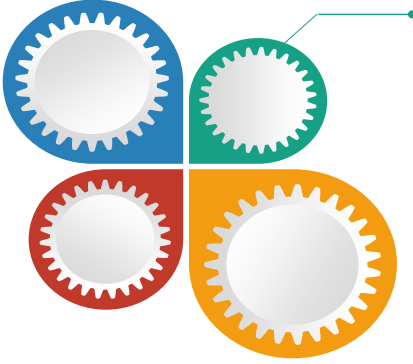
### Strateji Uygulamaları İçin Örgütün Yeniden Yapılandırılması



- İşletmelerde iletişim sorunlarını çözmek, yetki ve sorumluluk çatışmalarını gidermek ya da örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için yeniden yapılandırmaya gidebilirler. Bilgi ve entellektüel sermayenin temel aktif varlık olduğu, proje ve şebeke biçiminde yapılanmaların yaygınlaştığı, stratejik iş birliklerinin arttığı, yönetim düzeylerinin ve yöneticilerin azaldığı, taşeronların, dış kaynak temininin yaygınlaştığı, basık, yatay ve sanal yapılanmaların geniş,

## Stratejilerin Uygulanması

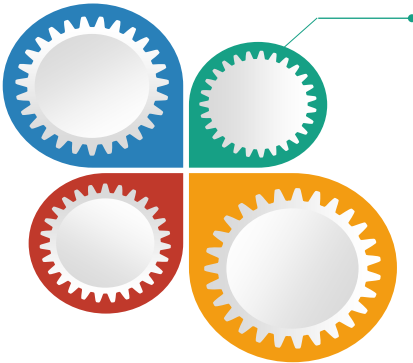
### Strateji Uygulamaları İçin Örgütün Yeniden Yapılandırılması



- kabul gördüğü günümüz iş dünyasında işletmelerin kendilerini sürekli olarak yeniden tanımlamaları ve örgütlenmeleri gerekmektedir.
- Örgütlerde yeniden yapılandırma, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş performans ölçüleri sağlamak için temelden yeniden düşünmek, zamandan, maliyetten ve hizmetten kazanmak amacıyla süreçlerin köklü yeniden tasarım faaliyetlerine girmektedir.

## Stratejilerin Uygulanması

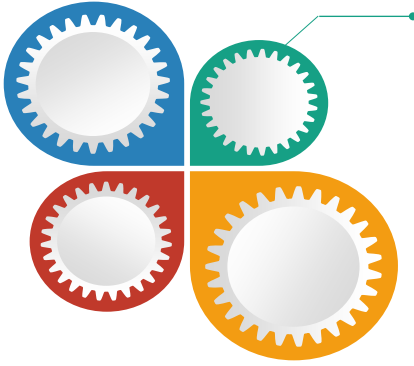
### Strateji Uygulamaları İçin Örgütün Yeniden Yapılandırılması



- işletmelerin yeniden yapılandırma faaliyetinden beklediği kazanç, maliyetlerin düşürülmesidir. Yeniden yapılandırma, organizasyon içinde emir komuta, bölümlere ayırma, yönetim alanları, otorite ve yetki belirlemeleri, merkezileşme ve biçimsellik düzeyleri ile ilgili çalışmalar sonucunda örgüt içinde yeni mevkiler veya yeni yapıların oluşturulmasıdır. Yeniden yapılandırma, işletmenin stratejik başarıları için son derece başarılı olabilir.

## Stratejilerin Uygulanması

### Strateji Uygulamaları İçin Örgütün Yeniden Yapılandırılması



- Ancak tüketiciler açısından hiç bir önem taşımaz. Kararların merkezi olup olmadığı, kimin kime sorumlu olduğu, bölümlere ayırmanın nasıl yapılacağı tüketiciler için hiç bir anlam ifade etmez.
- İşletmenin yöneticileri, seçilen stratejilere uygun yapının seçilebilmesi için, kendi içlerinden atanan veya dışarıdan getirecekleri uzmanlarla birlikte, işletmenin fiziki ve sosyal yapısı ile ilgili unsurların her birini, seçilen stratejilerle uyumlu olup olmaması açısından gözden geçirerek ve uygulanacak örgütsel yapı hakkında karar vereceklerdir. İşletmenin yaptığı işin türüne göre işletmenin uygulayacağı stratejiler ile örgüt yapısı ve yetki dağılımı arasında bir uyum sağlanacaktır .

## Stratejilerin Uygulanması

### Stratejilerin İşletme Fonksiyonlarıyla İlişkilerinin Kurulması

- İşletmelerde; üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe, ar-ge ve halkla ilişkiler gibi fonksiyonları, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendi faaliyet konularında alt stratejiler belirlerler ve kendi performanslarının işletme performansına etkileri oranında başarılı sayılırlar.
- İşletmelerde değer yaratan faaliyetler birbirlerine bağımlı ve birbirleri ile ilişkili olan fonksiyonel stratejiler altı ana grupta toplanabilir.



## Stratejilerin Uygulanması

### Stratejilerin İşletme Fonksiyonlarıyla İlişkilerinin Kurulması

- Bunlar; pazarlama, satış ve servis faaliyetleri; üretim faaliyetleri; tedarik ve lojistik faaliyetleri; insan kaynakları yönetimi faaliyetleri; Ar-ge ve teknoloji geliştirme faaliyetleri; muhasebe ve finansman faaliyetleri ile ilgili stratejilerdir. Belirlenen stratejilerin ancak çok azı başarılı bir biçimde uygulanır. Bu düşük başarının bir çok nedeni olabilir. Örneğin; pazar bölümlendirmede başarısızlık, yeni marka için çok para harcamak,



## Stratejilerin Uygulanması

### Stratejilerin İşletme Fonksiyonlarıyla İlişkilerinin Kurulması

- Ar-ge faaliyetlerinde rakiplerin gerisinde kalmak, yeni kaynaklar bulmada yaşanan sıkıntılar vb. sayılabilir.
- Strateji uygulamaları direkt olarak fabrika yöneticilerinin, bölüm yöneticilerinin, satış yöneticilerinin, üretim, proje ve insan kaynakları yöneticilerinin, kurmay ve danışmanların ve tüm iş görenlerin yaşamlarını etkilemektedir.



## Stratejilerin Uygulanması

### Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

- Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamada, üretimin etkisiz bir konumdan daha aktif bir duruma geçme ihtiyacı doğmuştur. Özellikle süreç seçimi, üretim alt yapısı geliştirme, ileri teknolojilerin alınması gibi değişiklikler üretimin müdahalesi ile işletmenin stratejik kararlarına yansıtılmalıdır. Böylece işletme için en iyi durumu yansıtacak stratejik kararlar alınmış ve ayrıca üretim yönetiminin dikkati de önemli ölçüde belirlenen stratejiler doğrultusunda yoğunlaşmış olacaktır.



## Stratejilerin Uygulanması

### Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

- Üretim stratejisinin temel fonksiyonu, belirlenmiş olan rekabet stratejisini destekleyecek olan gerekli üretim yeteneklerinin bir araya getirilmesini sağlamaktır. Rekabet stratejisi, çevrenin, müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin vs., işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi sonucunda belirlenecektir. Başarılı rekabet için gerekli rekabet öncelikleri oluşturulacak, işletme stratejisine yansıtılarak değerlendirilecek olan üretim sistemlerine karşılık bir misyon sağlayacaktır.



## Stratejilerin Uygulanması

### Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

- Bu misyona dayalı olarak, farklı performans ölçütleri geliştirilecektir. Performans ölçütleri ise, üretim yapısı ve altyapısı içinde tüm hareket tarzları için yol gösterici niteliktedir. Bu döngü içinde üretim amaçları olarak maliyetlerin azaltılması, kalite, üretim sisteminin esnekliği, teslim güvenilirliği, teslim süresinin kısaltılması, ürün özelliklerinin geliştirilmesi sayılabilir.



## Stratejilerin Uygulanması

### Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

- Rekabet ortamı, işletmelerin gelecekte hayatta kalıp başarılı olmaları için, stratejik planlar geliştirmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. İşletmeler, dinamik arayış sürecini hakim kılarak üretim süreçlerini bu perspektif doğrultusunda yapılandırmalı ve stratejik üretim kararlarını da bu eğilimlere göre vermelidirler. Özellikle, üretim stratejilerinin üretim süreçlerini yeniden yapılandırmadaki rolü çok önem kazanmıştır. Üretim stratejisi, rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenekleri işletmeye kazandırmak için üretim kaynaklarıyla ilgili temel kararları ve rekabet önceliklerini belirlemeyi amaçlar.



# Stratejilerin Uygulanması

## Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

Rekabet ortamı, işletmelerin gelecekte hayatta kalıp başarılı olmaları için, stratejik planlar geliştirmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. İşletmeler, dinamik arayış sürecini hakim kılarak üretim süreçlerini bu perspektif doğrultusunda yapılandırmalı ve stratejik üretim kararlarını da bu eğilimlere göre vermelidirler. Özellikle, üretim stratejilerinin üretim süreçlerini yeniden yapılandırmadaki rolü çok önem kazanmıştır. Üretim stratejisi, rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenekleri işletmeye kazandırmak için üretim kaynaklarıyla ilgili temel kararları ve rekabet önceliklerini belirlemeyi amaçlar.

# Stratejilerin Uygulanması

## Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

- Üretim stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki ilişkide üretim fonksiyonunun stratejik rolünü ve rekabet stratejisine katkısını incelemek gereklidir.
- Bu ilişkide üretim stratejisi işletme stratejisinin uygulayıcısı, işletme stratejisinin destekleyicisi ya da işletme stratejisine yön verici bir yapıdadır.
- İşletmelerin değer yaratan önemli faaliyetlerinden biri olan üretim fonksiyonunun stratejik önemini dikkate alarak kendi stratejik yaklaşımının şekillendirdiği üretim stratejisine sahip olmaları da önemlidir.



# Stratejilerin Uygulanması

## Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

- Üretim fonksiyonunun strateji uygulamaları, işletme stratejisinin üretim diline çevrilebilmesidir. İşletme amaçlarının üretim amaçlarına dönüştürülmesi ve bunu gerçekleştirecek üretim faaliyetlerinin üretim stratejisine yansması gerekmektedir.
- İşletmeler stratejik başarılarını değerlendirebilmeleri için, alt kademelerden geri bildirim almak ve bunlar doğrultusunda mevcut stratejiyi geliştirmek ya da yeni stratejiler belirlemek zorundadırlar.

# Stratejilerin Uygulanması

## Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

- Bu anlayışla üretim stratejisinin şekillenmesinde üretimin kimi zaman günlük bildirimleri ve gereklilikleri yol gösterici olmaktadır.
- İşletmelerin stratejik güçlerinin bir parçası olan üretim stratejisinin iki önemli rolü vardır. Birincisi pazarda farklı bir üstünlük sağlar ve pazarda rakiplerden daha iyi düzeyde sipariş kazanmak için koordine edilmiş üretim desteği sağlar. Böylece üretim, hem süreç seçiminde hem de üretim altyapısının tasarımında politikalar geliştirir.

## Kaynaklar

51

Akdemir, A. (2008).**Vizyon Yönetimi**, Ekin Kitapevi, BURSA.

Akdemir, A.(2008). **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Kitapevi, BURSA.

Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos.

Betz, F. (Çev. Ümit Şensoy) (2011). **Yönetim Stratejisi**, TÜBİTAK BİLİM KİTAPLARI, ANKARA.

Eren, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 7 .Baskı, Beta Basım, İstanbul .

Ülgen, H. - Mirze S. K. (2010) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.



UZOM  
Fırsatlar Sunar

52

Teşekkürler

Öğr. Gör. Oğuz Han Kuru

Stratejilerin Analizi ve Seçimi

Stratejilerin Uygulanması

75 Ünite 11