T.C.
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASINDA STRATEJİK PLANLAMANIN ROLÜ: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdulmalek A. A. M. AL-FUTAIH

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Temmuz 2022

T.C.
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASINDA STRATEJİK PLANLAMANIN ROLÜ: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdulmalek A. A. M. ALFUTAIH
(19381015018)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İsa DEMİRKOL

Temmuz 2022

BTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün **19381015018** numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **ABDULMALEK ABDULAZIZ AHMED MOHAMMED AL-FUTAIH**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "**ÜRETİM VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASINDA STRATEJİK PLANLAMANIN ROLÜ: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı :	**Doç. Dr. İsa DEMİRKOL** Bursa Teknik Üniversitesi	.....
Jüri Üyeleri :	**Doç. Dr. İlkut Elif Kandil Göker** Bursa Teknik Üniversitesi	.....
	Doç. Dr. Kadriye Burcu ÖNGEN BİLİR Bursa Teknik Üniversitesi	.....

Teslim Tarihi : 23 Ağustos 2022
Savunma Tarihi : 25 Temmuz 2022

20.04.2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, Bursa Teknik Üniversitesi'nin abonesi olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

İNTİHAL BEYANI

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belgelediğimi, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

ABDULMALEK A. A. M. AL-FUTAIH

İmzası :

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın yürütülmesi sürecinde desteğini esirgemeyen ve tezim sürecinde gösterdiği mükemmel rehberlik için danışmanım Doç. Dr. İsa DEMİRKOL'a, pandemi sürecinde geçirdiğim zor durumlarda hep yanımda yer alan abim Abdullah ALFUTAIH'a, hem beni motive eden hemde çalışmalarım sırasında ümit veren ablam Wadiya'ya ve bana destek veren tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Temmuz 2022

Abdulmalek A. A. M. Alfutaih

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ…. i
KISALTMALAR iv
TABLOLAR LİSTESİ v
ŞEKİL LİSTESİ vi
1. GİRİŞ…. 1
2. LİTERATÜR TARAMASI 3
2.1 Üretim Verimliliği 6
2.2 Üretim verimliliğin türleri ve ölçütleri 8
2.2.1 Kısmi verimlilik ve ölçüsü 8
2.2.2 Toplam faktörlü verimlilik ve ölçüsü 10
2.2.3 Çok faktörlü verimlilik ve ölçüsü 10
2.3 Üretim Verimliliğini Etkileyen Faktörler 11
2.3.1 Dış faktörler 11
2.3.2 İç faktörler 12
2.4 Üretim Verimliliğinin İyileştirilmesi 14
2.4.1 Kalite Geliştirme Teknikleri 15
2.4.2 Yalın üretim 16
2.4.3 Tedarik zinciri yönetimi 18
2.4.4 Otomasyon ve bilgi teknolojisi 19
2.4.5 İş gücünün mesleki gelişimi 20
3. STRATEJİK PLANLAMA 25
3.1 Kavramsal Çerçeve 25
3.2 Stratejik Planlamanın Kavramı 26
3.3 Stratejik Planlama Yöntemleri 27
3.3.1 Strateji haritası 29
3.3.2 SWOT analizi 30
3.3.3 PEST modeli 36
3.4 Stratejik karar verme süreci ve temel bileşenleri 37
3.4.1 Misyon 38
3.4.2 Hedefler 38
3.4.3 Strateji tercihi 39
3.5 Stratejinin uygulanabilirliği 40
3.6 Üretimde stratejinin uygulanması 41
3.7 Planlamanın Tuzakları 44
3.8 Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama 45
3.9 Üst Yönetimin Görevleri 46
3.10 Yöneticilerin Planlama Sorumlulukları 47
3.11 Sezgisel-Öngörülü ve Biçimsel Stratejik Planlama 50
3.12 Stratejik Planlamada Örgütlenme ve Yönetme 52
3.13 Üretim lojistiği 54
3.14 Stratejik planlamayla tutarlılık 56
3.15 Tedarikçilerle iletişim 57
3.16 Üstünlük yaklaşımı 57
3.17 Pazarlama yaklaşımı 58
3.18 Ürün pazarlama stratejisi 59
3.19 Tedarikçi seçimi 60
3.20 Müşteri beklentisi 63

3.21 Stratejik Pazarlama Planlaması 64
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ANALİZİ 69
4.1 Araştırmanın Evreni, Örnekleme Seçimi ve Süreci 69
4.2 Araştırma Yapısı 70
4.3 Araştırmanın Planı ve Modeli 71
4.4 Araştırma Hipotezleri 73
5. BULGULAR 74
5.1 Bursa'daki Sanayi Şirket Profilleri 74
5.2 Faktör Analizi 75
5.3 Güvenilirlik Analizi 78
5.4 Tanımlayıcı İstatistikler 79
5.5 Korelasyon Testi Sonuçları 80
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 84
KAYNAKÇA 87
EKLER…. 97

KISALTMALAR

KT	**:** Kısıtlar Teorisi
TÜB	**:** Toplam Üretken Bakım
SWOT	**:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
TKY	**:** Toplam Kalite Yönetimi
DPK	**:** Dengeli Puan Kartı
PEST	**:** Politik, Ekonomik, Sosyokültürel ve Teknolojik
BTSO	**:** Bursa Ticaret ve Sanayi Odası

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Geleneksel Ve Modern Yöntemlerdeki Kalite Farklılıklar.....15**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
Tablo 3.1: SWOT Analizi .....30**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
Tablo 3.2: Kısa ve Uzun SWOT Strateji Analizi Örneği. **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
Tablo 3.3: SWOT Durum Denetimi..... 64
Tablo 4.1: BTSO'ya Kayıtlı Olan Firmaların Ağırlıkları 69
Tablo 4.2: Ölçekler ve Alınan Kaynaklar 70
Tablo 5.1: Bursa'daki Sanayi Şirket Profilleri..... 74
Tablo 5.2: Verilerin Normallik Testi Sonuçları: Çarpıklık ve Basıklık Testi 75
Tablo 5.3: Faktör Analizi Sonuçları..... 77
Tablo 5.4: Güvenilirlik Testi Sonuçları 79
Tablo 5.5: Tanımlayıcı İstatistikler..... 80
Tablo 5.6: Üretim verimliliği ile üretim lojistiği arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi . 83
Tablo 5.7: Üretim verimliliği ile stratejik planlamayla tutarlılık arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi……80
Tablo 5.8: Üretim verimliliği ile tedarikçilerle iletişim arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi……..81
Tablo 5.9: Üretim verimliliği ile tedarikçilerle iletişim arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi……..81
Tablo 5.10: Üretim verimliliği ile pazarlama yaklaşımı arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi……..82
Tablo 5.11: Üretim verimliliği ile stratejik ürün arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi...82
Tablo 5.12: Üretim verimliliği ile tedarikçilerle işbirliği arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi……..82
Tablo 5.13: Üretim verimliliği ile müşteri beklentisi arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi…….83
Tablo 5.14: Hipotezlerin Karar Verme Sonuçları…….83

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Üretimde Stratejik Planlama (Kaynak: Barney ve Hesterly, 2019). 5
Şekil 2.1: Üretim Sisteminde Verimlilik Konsepti (Kaynak: Saari, 2006) 6
Şekil 3.1: Stratejik Planlama Süreci 37
Şekil 3.2: Üretim Stratejik Planlamasının Dört Aşaması 43
Şekil 3.3: Tedarikçi Seçimi Süreci 61
Şekil 3.4: Pazarlama Denetiminin Genel Yönetim Denetimindeki Yeri..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
Şekil 4.1: Araştırma Hipotez Modeli..... 71

ÜRETİM VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASINDA STRATEJİK PLANLAMANIN ROLÜ: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerinin niteliklerini değiştirmiştir. Bu ise küreselleşme sürecini hızlandırmış ve üreticilerin verimlilik iyileştirme konusunda ihtiyaçlarını artırmıştır. Geçmiş yıllara göre üretimdeki verimlilik, bir firmanın kullandığı emek, malzeme, makine ve sermaye gibi mal ve hizmetlere veya son çıktıya ne kadar fazla olduğunu ifade etmiştir. Ancak bugün artık girdi ve çıktı oranlarının ölçülmesiyle verimliliği artırma konusu tartışmalı olmuştur. Aynı zamanda stratejik planlama da üretim verimliği üzerindeki rolüne odaklanmıştır. Üretim stratejisi ile ilgili taranmış literatür, rekabetin avantajlı ortamını yaratmak ve sürdürmek için güçlü bir çerçeve sunmuştur. İmalat, izole bir işlev olarak görülmek yerine iş ihtiyaçları ile iç içe değerlendirmiş ve işletme politikaları üzerine rekabet etkisine önem verilmiştir. Bu yaklaşımla, uzun dönemli planlamanın sağlanması oldukça önemlidir, ancak günlük karar vermede daha az yardımcı olabileceği gibi, kısa vadeli iyileştirme yöntemleri bazen net yönlerden yoksundur. Çünkü, böyle uygulamalar arasında seçim yapabilmek için çok az kriter mevcut olabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, üretim verimliliği üzerinde stratejik planlamanın rolüne odaklamaktır. Söz konusu stratejik planlamanın üretim verimliliğine ne kadar yansıdığını anlamak için ilgili üretici firmalara anket uygulanmıştır. Bursa'daki tekstil ve otomotiv firmaları kapsayan bu araştırmada toplam 201 tane anket toplanmıştır. SPSS 22 paketi ile analizi yapılmış olan bu çalışma sonuçlarına göre, Üretim Verimliliği ile 6 tane faktörle ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, Üretim Verimliliği ile Üretim Lojistiği, Stratejik Planlamayla Tutarlılık, Tedarikçilerle İletişim Politikası, Üstünlük Yaklaşımı, Pazarlama Yaklaşımı ve Stratejik ürün arasında ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin yönü istatistiksel anlamda pozitiftir. Yani, söz konusu faktörlere ne kadar odaklanırsa, üretim verimliliği o kadar iyileşecektir. Diğer yandan, Üretim Verimliliği ile Tedarikçilerle İşbirliği ve Müşteri Beklentisi arasında ilişki olmadığına karar verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üretim Verimliliği, Stratejik Planlama, Yalın Üretim

THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN INCREASING PRODUCTION EFFICIENCY: AN APPLICATION IN THE INDUSTRIAL SECTOR

ABSTRACT

The increasing developments in today's technology has changed the customer expectations. This increased globalization which also rised the manufacturers' needs for better methods to enhance the productivity. In the past, productivity used to be how well an organization would convert inputs (such as labor, materials, machinery, and capital) into goods and services (outputs). However, today, the issue of increasing productivity by measuring input and output ratios has been controversial. At the same time, strategic planning has focused on its role on production efficiency. The current literature on manufacturing strategy provides a strong framework for creating and maintaining competitive advantage. Manufacturing is intertwined with business needs rather than seen as an isolated function, and business policies are screened for competitive impact. Such an approach is invaluable for long-term planning, but can be less helpful in day-to-day decision making, and short-term improvement programs sometimes lack clear directions. Because there may be very few criteria to choose between such applications. Based on this approach, this research was conducted.

The purpose of this research is to focus on the role of strategic planning in terms of productivity in the manufacturing area. In order to understand how much the said strategic planning reflects on productivity, a questionnaire was applied to the relevant manufacturers. In this research, which covers textile and automotive companies in Bursa, a total of 201 questionnaires were collected. According to the results of this study, which was analyzed with the SPSS 22 package, it was determined that there is a relationship between Productivity and 6 factors. Accordingly, there is a relationship between Productivity and Production Logistics, Consistency with Strategic Planning, Communication Policy with Suppliers, Superiority Approach, Marketing Approach and Strategic Product. The direction of this relationship is statistically positive. That is, the more focused on these factors, the better the productivity will be. On the other hand, it has been decided that there is no relationship between Production Efficiency, Cooperation with Suppliers and Customer Expectation.

Key Words: Productivity, Strategic Planning, Lean Production

1. GİRİŞ

Sanayi sektöründe stratejik planlama bir gerekliliktir. Çünkü stratejik planlama, bugün ve gelecekte performansının tahmini haritasını çizmektedir. Stratejik planlama benimsenmesinin en önemli avantajı, işletmelerin, geleceklerine yönelik bir yol haritası belirlenmesinde hem ulusal hem de uluslararası yoğun rekabet ortamında yeteneklerini artırmasında katkıda bulunmak, sürekli rekabet avantajına sahip olma olasılığını artırmak ve kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını sağlanmasında büyük katkıyı sağlamaktır (Everett ve diğ., 2001). Böylece, stratejik planlama, tüm idari kademelerin katılımı için fırsatlar sunarak, işletmelerde herhangi bir değişiklik yapılırken oluşabilecek olumsuz direncin azalmasına imkân sağlayabilmektedir. Aynı zamanda, iyi bir stratejik planlama, işletme yöneticileri arasında yönetimsel düşünce ve uygulamaların homojenliğini sağlamaktadır (Pacheco ve diğ., 2013).

Son yıllarda, üretimde sürekli bir yenilikçi politika süreçleri izlemeye başlanmıştır. Böylece, teknolojik gelişme hızı, endüstri ve hizmetlerde çeşitliliğe yol açabilmiştir. Aynı zamanda, yüksek kaliteli ürünlerin esnek ve uygun maliyetli üretimi lehine, imalat işlerinin basitleştirilmesi ve bölünmesi yönündeki eğilimin tersine çevrilmesine neden olmuştur. Bu gelişmeler, yalın üretim sisteminde ve toplam üretken bakımda bireysel tekniklerde somutlaşan olduğu gibi yeni uygulamaların geliştirilmesi ve esnek otomasyon teknolojilerinin sürekli iyileştirilmesine neden olmuştur (Lindberg ve diğ., 2013).

Üretim sisteminde yaşanan teknolojik gelişme ve değişiklikler genellikle Japonya'dan geldikleri görülmüştür. Ancak gerçekte ABD (istatistiksel süreç kontrolü ve malzeme ihtiyaç planlaması), Rusya (grup teknolojisi) ve Birleşik Krallık (esnek üretim sistemleri) ve Japonya dahil olmak üzere birçok ülkede ortaya çıkmıştır. Böylece, rekabetin ve kaynak sağlanmanın küreselleşmesi, yerli endüstriler üzerinde hem artan baskılara hem de artan fırsatlara yol açmıştır. Bu ise yeni taleplere yanıt olarak strateji ve taktikleri değiştirme yeteneğini geliştirmeye zorlamaya başlamıştır (Lindberg ve diğ., 2013).

Diğer yandan, toplumsal ve ekonomik değerler ve çevresel istekler, geleneksel teknolojik ve organizasyonlu biçimleri giderek eskimiş hale getirmiştir. Genel olarak, 1990'ların başındaki durum bir imalat endüstrisinde meydana gelen değişiklikleri anlama ihtiyacıydı. Aynı dönemde imalat, birkaç gelişmiş sanayi ülkenin koruyucusu olmaktan, dünyanın her çeyreğinde ekonomilerin merkezi haline gelmiştir. En iyi uygulama veya dünya standartlarında bir üretim olarak, bu inovasyon uygulamalarının çoğunu içerdiği kabul edilmekte, teknoloji, bunların farklı ülke ve bölgelerde kullanım, uygulanabilirlik ve performans stratejileri hayati bir önem kazanmaktadır (Pacheco ve diğ., 2013).

Bu tezde araştırmanın neyi amaçladığı ile ilgili konular incelenmiştir. Birinci bölümde giriş yapıldıktan sonra ikinci bölüme geçerek üretim verimliliği konusu ele alınmıştır. Üretim verimliliği ile ilgili kavramların literatür taraması yapılmış ayrıca, üretim verimliliği anlaşılması için üretimin ne olduğu, verimliliğin ne kastedildiği ve üretim verimliliği ve türleri gibi konulara değinilmiştir. Daha sonra, üretim verimliliğini etkileyen faktörleri incelenmiştir. Bunun sebebi ise bu faktörlerin üretimde stratejik planlamada önemli bir yer aldığı söylenebilir. Yani, üretim verimliliğin stratejik planlanmmasında bu faktörlerin üretimdeki katkı ve önemlilik derecesine göre değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, üretim verimliliği ölçüleri ve verimliliğin iyileştirilmesi konuları da dile getirilmiştir.

Üçüncü bölümde, stratejik planlama konusu incelenmiştir. Bu bölümde, stratejinin anlamı, stratejik planlamanın kavramı ve stratejik planlamanın yöntemleri ele alınmıştır. Daha sonra stratejik planlamanın süreci ve temel bileşenlerine detaylıca açıklanmıştır. Stratejik planlamada olmazsa olmaz olan iç ve dış SWOT analizi üzerine de odaklanmıştır. Son olarak, strateji tercihi ve üretimde uygulanabilirliği konuları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırma yöntemi ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde, sanayi sektöründe uygulanacak anketin analizi yapılmış ve araştırmanın neyi amaçladığı ile ilgili konular incelenmiştir. Beşinci bölümde bulgular ve analiz sonuçları yorumlanmıştır. Anket uygulaması ilk başta belirlenmiş amaca yönelik oluşturulmuştur. Verilerin analizi SPSS 22 paket programı ile yapılarak. İlk önce verilerin geçerliliği uzman ve akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuştur. SPSS paket programı vasıtasıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Son bölümde ise sonuç ve değerlendirme amacına bırakılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Üretim ile ilgili stratejik planlamaya ilişkin mevcut literatürde, stratejik planlama bir süreç olarak tanımlamıştır. Süreç, üreticilerin ve stratejik yöneticilerin rekabetçi yönünü tanımlayan genel bir stratejinin geliştirilmesiyle başlamaktadır. Bu süreç, hem işin kapsamını (şirketin veya iş biriminin rekabet edeceği ürün ve pazar yelpazesini) hem de nasıl rekabet avantajı arayacağını tanımlamaktadır (Barney ve Hesterly, 2019).

Hersperger ve diğ., (2019), üretimde stratejik planlama rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için ilk adım olduğunu savunmuşlardır. Yine de üretim sistemi, ayrı bir yönetim olarak görülmek yerine iş ihtiyaçlarıyla iç içedir ve işletme önlemleri, rekabet etkisi açısından değerlendirilebilmektedir. Çünkü projeler arasında seçim yapmak için çok az alternatif kriteri olduğunu vurgulamışlardır. İhtiyaç duyulan şey, mevcut üretim stratejisi modeli, stratejik planlama alanından iç görülerle tamamlayan daha dinamik bir çerçeve sağlamak olduğu kanaatındadırlar.

Bernett ve Wilsted (1988) yaptıkları araştırmada, süreç ile gerçekleşen stratejik planlama, firma içindeki güçlü yönleri oluştururken ve zayıf yönleri düzeltirken, pazardaki fırsat ve tehditleri analiz etmeyi içerdiğini savunmuşlar. Ayrıca, belirli ürün özellikleri çizen ve firma için hedefler belirlemeyi içeren süreçler, kuruluş ile çevresi arasında aracı bir güç olarak algılandığından, işletmelerin üretkenliği artırmak için bunu benimsemeleri son derece zorunlu olduğuna karar vermişler.

Everett ve diğ., (2001), sanayi sektörünün, bilgi ve bilişim çağında karşılaştıkları zorluklar ve dış ticaret dünyasındaki rekabet ortamının artan yoğunluğu nedeniyle, kendi ürün ve hizmetlerinin kalitesini bu rekabet ortamına uygun bir şekilde geliştirmelerine ihtiyaç duyulduğunu savunmuşlardır. Ayrıca, üretimde stratejik planlama ile hem üretim verimliliği hem de üretilen malların kalitesini artırmada etkili olduğuna vurgu yapmışlardır. Diğer yandan, Pacheco ve diğ. (2013), kalite tüketici tarafından kolayca tanınabildiği için üretimde stratejik planlama buna göre hareket edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Üretim verimliliğini artırmak için öncelikle, kalite göz önünde bulundurulması gerekir. Dolayısıyla, üretim verimliliği artırmada buna göre stratejik planlama yapılması gerekmektedir.

Hayes ve diğ. (2008), üretim sistemlerinin kapasitesini ölçmenin, şirketin uyguladığı politikalar, tedarikçilerin güvenilirliği, şirketin ekipman kullanım güvenilirliği, üretim vergileri (İstihsal vergisi) ve insan faktörlerinin etkisi nedeniyle karmaşık olduğunu

ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla, şirketler, bu faktörler üzerinde stratejik planlama yapması gerektiğini vurgulamışlardır. Bonal ve diğ. (1996), Kısıtlar Teorisi (KT) ve Toplam Üretken Bakım (TÜB) birbirine entegre edilmesi, üretim verimliliği ve kapasitesini artırabilir ve sonuç olarak da ilgili kuruluşun mali tablolarında bir artışa yol açacağını vurgulamışlardır. Ed Rose ve diğ. (1995) ise üretim sistemlerin kapasitesini artırmak için KT ve TÜB'nin entegre kullanımının aşağıdaki faydalarını sunmuşlardır:

i) KT'yi kullanan firmanın, kısıtlayıcı ekipmanın tanımlanmasıyla, yönlendirilmiş bir TÜB ekipleri oluşturabilmesi.

ii) Üretim aşamaları arasında geçişi belirlerken, üretken akışın kayıplarını azaltmak için bir sonraki kaynak analiz edilebilmesi.

iii) 5S, görsel kontrol ve makinelerin duruşlarının analizinde TÜB'ten faydalanabilmesi.

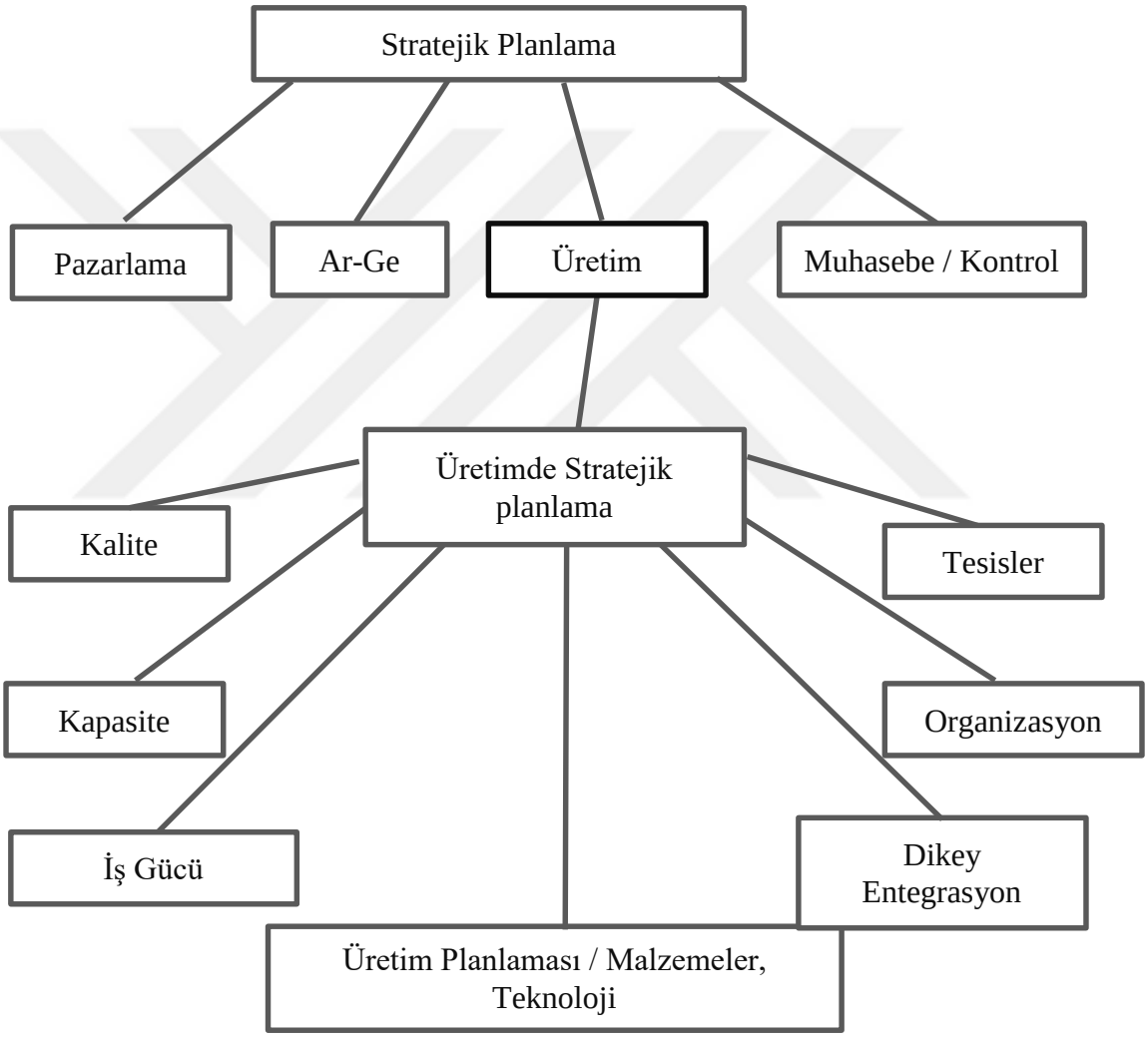
Birçok üretici üretimi iyileştirmek için agresif stratejik planlar kullanabilir. Ancak, zemin oluşturmadan üretimde strateji planlaması yapılması yanlıştır. Şayet, strateji derken üretimin gerekliliklerine göre zamanlama ve kademelenme söz konusudur. Dolayısıyla, çoğu kişi için sorun, stratejik planlama ile üretim bölümü operasyonları arasındaki kopukluktur (Rosenzweig ve diğ., 2003). İsrafı azaltmak veya üretimi iyileştirmek için stratejik plana bir madde işareti eklemek harikadır, ancak kesintisiz üretim hızı uygulamak için uygun değildir. Çoğu şirketin karşılaşacağı durumun ötesinde, stratejik bir plan uygulayan üreticilerin karşılaştığı çeşitli zorluklar vardır. Bu sorunlar arasında görünürlük, kontrol ve analizdir (Chopra ve Meindl, 2008).

Bu bağlamda, üreticilerin üretim süreçleri hakkında gerekli bilgileri olmayabilir. Tarihli raporlar ve çalışanların sezgileri dışında, atölyede neler olduğundan haberdar olmayabilir. Eyleme geçirilebilir veriler ve süreçlerle ilgili iç görü olmadan, bir üretim stratejisi uygulamaya yönelik herhangi bir plan ise en iyi plan değil, "en iyi tahmin" olacaktır. Analitik, görünürlükten daha fazlası, eyleme geçirilebilir iç görü keşfetmek için verileri gerçek zamanlı olarak ayrıntılı inceleme yeteneğidir. Bu, her sabah oluşturulan bir rapordan daha fazlası, sonuçları iyileştirmek için gerçek zamanlı olarak kararları yönlendirmek için verilerin kullanılmasıdır (Hamel, 2001).

Strateji planlayıcıları, şirkette zorluklar ortaya çıktıktan sonra tepki vermek yerine gelecekteki zorlukları ortadan kaldırmak veya hafifletmek için birtakım çözümleri

sağlayan stratejiler geliştirmektedirler (Mintzberg ve diğ., 2003). Böylece, stratejik planlamacılar, kendi şirketlerinin geleceğini çizmek amacıyla mevcut ve geçmiş üretim verilerini kullanıp değerlendirmektedirler. Beş ve 10 yıllık stratejik yönlendirme planları gibi, üretim yöneticilerine, pazardaki dalgalanmalar ve beklenmedik durumlar aracılığıyla üretim süreçlerine rehberlik edecek araçlar sağlamaktadır (Barney ve Hesterly, 2019).

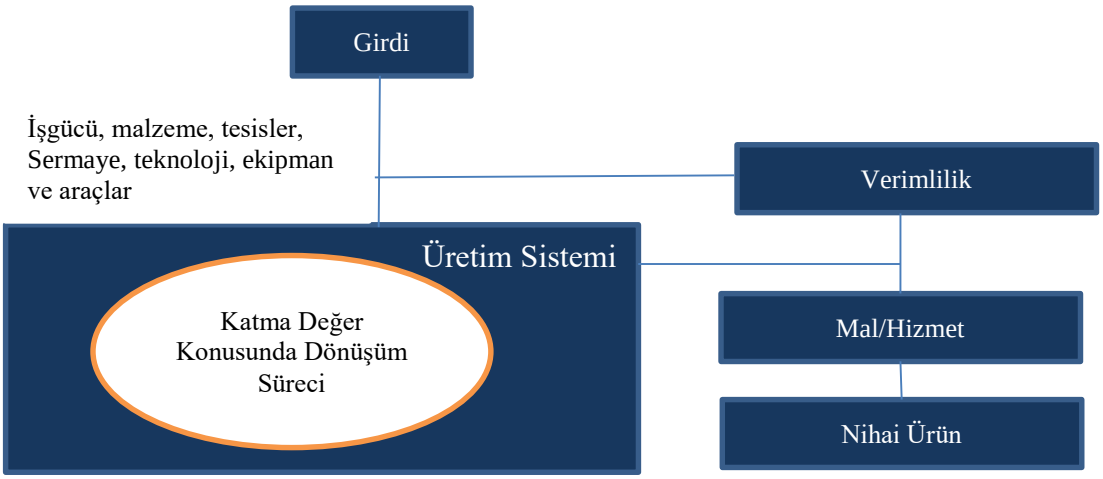
Şekil 1.1: Üretimde Stratejik Planlama (Kaynak: Barney ve Hesterly, 2019).



2.1 Üretim Verimliliği

Üretim, toplumun yaşaması ve gelişmesi için gerekli nesneleri elde etmek amacıyla doğal çevrelerini değiştirme etkinlikleri ve sürecidir. Üretim, emeğin ve toprağın birincil faktörlerinin hizmetlerinden, bir dizi ara ürün veya sermaye malları yoluyla tüketim mallarının üretilmesidir (Kurz & Salvadori, 1995). Ancak, tüketim mallarının üretiminde ne kadar girdi kullanıldığı ne miktarda ve kalitede üretildiği anlamak için verimlilik kavramına başvurulur. Verimlilik kavramı, bir işletme tarafından üretilen bir ürün veya hizmet birim çıktısı ile o ürün veya hizmet üretiminde kullanılan girdileri arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan bir terimdir (Mefford, 2009). Verimlilik, örgütsel ve ekonomik faktörleri, iş organizasyonu ve üretim yönetimindeki değişikliklerden etkilenmektedir. Dolayısıyla, üretimde yönetim ve kontrol sistemlerinin yapısının iyileştirilmesi ve otomatik kontrol sistemlerinin yaygın olarak tanıtılması önemlidir. Aynı zamanda, personel eğitiminin iyileştirilmesi ve dağıtım ve işgücü iş birliğinin sağlanmasıyla verimliliği arttırabilir. Organizasyon ve hizmet işlerini iyileştirmede gelişmiş yöntem ve tekniklerin kullanılması ve çalışma koşullarının uyumlaştırılması verimliliğe yansımaktadır. Aşağıdaki Şekil (1)'de, üretim sisteminde verimlilik konsepti kolaylaştırılmıştır. Buna göre, verimlilik, çıktıyı üretmek için kullanılan kaynakların bir kısmına veya tamamına oranıdır (Saari, 2006).

Şekil 2.1: Üretim Sisteminde Verimlilik Konsepti (Kaynak: Saari, 2006)



Peter F. Drucker'e göre, verimlilik, minimum çabayı göstererek maksimum çıktıyı verecek tüm üretim faktörleri arasında bir dengenin oluşumu anlamına gelmektedir. Verimlilik terimi, Üretkenlik teriminden farklıdır (Sreekumar ve diğ., 2018). Üretkenlik, üretim kaynaklarından en yüksek miktarda ve en yüksek kalitede ürün elde

etmeyi; verimlilik ise üretim kaynaklarından maksimum ve optimum fayda sağlamayı ifade etmektedir. Üretkenlik, bir üretim sisteminin etkinliğinin bir ölçüsüdür. Dolayısıyla, istenilen kalitede ürünlerin üretilmesi (tasarım gerekliliklerine göre) üretkenlik teriminden beklenen şeydir. Verimlilik ise, üretim hızının ve çıktıların kalitesinin bir ürünüdür (Sreekumar ve diğ., 2018). Verimlilik analizinin temel fikri, iyi performans gösteren üretim birimlerini kötü performans gösterenlerden ayırmaktır. Böylece, ilgili sektördeki hâkim firmalardan oluşan en iyi uygulamanın verimli sınırları tahmin edilerek ve sektördeki tüm firmaların sınırlarıyla karşılaştırılarak yapılmaktadır (Cummins ve Xie, 2012).

Bugün, ekonomik kuruluşların karşılaştığı en büyük ve en zorlu görevlerden bir tanesi verimlilik yönetimidir. Çalışanların, makine ve ekipman türlerinin, hammadde girdi niteliğinin, yönetim performansının ve tüm üretim sisteminin verimliliğinin sürekli ve dönemlik olarak ölçülmesi önemlidir (Sreekumar ve diğ., 2018). Bu bağlamda, bir dönemde tüketilen ve çeşitli kaynaklardan (İşgücü, Girdi malzemesi, kullanılan güç, sermaye, enerji, personel gibi) oluşan toplam maliyetlere göre dönem başına verimlilik ortalaması hesaplanabilir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak üretim işletmelerinde performans göstergelerinden bir tanesi verimliliktir. Dolayısıyla, işletmeler ve ekonomik kuruluşların performansı için temel göstergelerden biri olan verimlilik, işletmelere ulusal ve uluslararası rakipleri ile rekabet sürecini ve tedarik zincirini iyileştirme yönünde bir baskı oluşturmaktadır. İşletmelerin, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için üretimin performansı ve maliyeti sürekli değerlendirilmelidir. Aynı anda, müşteri hizmetlerini iyileştirerek müşteri memnuniyeti odaklı bir üretim sürdürmeleri gerekmektedir (Wang ve College, 2006).

2.2 Üretim verimliliğin türleri ve ölçütleri

Verimlilik türleri girdi sayısına göre üçe ayrılabilir; kısmi verimlilik, çok faktörlü verimlilik ve toplam faktör verimliliğidir. Ancak, üretim verimliliği türlerine geçmeden önce üretim faktörleri ele alalım. Üretim gerçekleştiren dört faktör vardır (Sreekumar ve diğ., 2018):

1- Fiziksel sermaye; çalışanların mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları ekipman ve yapılardır (örneğin; Araç-gereç).

2- Emek sermayesi; işçilerin eğitim, deneyimler vasıtasıyla kazandıkları bilgi ve beceriler ve iş hayatları boyunca kazandıkları bilgi birikimidir.

3- Doğal Kaynaklar; yenilenebilir kaynaklar olabilir (ör. ağaçlandırma ormancılığı, güneş enerjisi) veya yenilenemeyen kaynaklar da olabilir (örneğin; petrol ve metal) olmak üzere doğadan temin edilebilen girdilerdir.

4- Girişim; fiziksel sermaye, emek sermayesi ve doğal kaynakları piyasalarından temin ederek mal ve hizmet üretimini organize eden üretim faktörüdür.

Verimlilik, işletmenin finansal başarısının anahtarlarından biridir. Bir endüstrinin üretim verimliliğinin ölçülmesi hem ekonomi teorisyeni hem de işletmeciler için önemlidir. Dolayısıyla, farklı üretim sistemlerinin göreceli verimliliğine ilişkin deneysel testlere tabi tutulması gereklidir. Verimliliğin ölçülmesi, verimliliği iyileştirme ve üretimi artırma yolundaki ilk adımdır. Aynı zamanda, düşük verimliliğin nedenlerini belirlemektedir. Böylece verimliliğin artırılabileceği kusurları ve tedavi yöntemleri tahmin edilebilmektedir. Aynı şekilde, üretim planlaması belirli endüstrileri ilgilendiriyorsa (örneğin, maden üretimi endüstrileri veya gıda üretimi endüstrileri), o endüstrinin, kaynak israfı olmadan, yalnızca verimliliğini artırarak çıktıyı ne kadar artırmasının beklenebileceğini göstermektedir (Saari, 2006). Genel olarak, üretim verimliliği ölçüsü tek faktörlü, toplam faktörlü ve çok faktörlü verimlilik ölçütleri şeklinde üçe ayrılabilir ((Banks ve diğ., 1996; Bolmsjo ve Ingemansson, 2004).

2.2.1 Kısmi verimlilik ve ölçüsü

Kısmi verimlilik, ürün üretiminde kullanılan faktörlerin ortalama verimliliklerini göstermektedir (Yükçü ve Atağan, 2009). Böylece, eğer bir ürün verimliliği tek bir girdiyle ölçülebiliyorsa kısmi verimlilikten bahsedilir. Örnek olarak; ayakkabı

üretiminde kullanılan işgücü ile üretilen ayakkabı sayısı arasındaki ilişkiyi göstermek için (Üretilen Ayakkabı Sayısı) /(İşgücü) formülü kullanılır.

Bu formüle göre, kısmi verimlilikte, üretim faktörlerinden biri, yani doğrudan malzeme, doğrudan emek, genel giderler veya sermaye gibi herhangi bir üretim faktörü içerebilir. Sonuçları zaman ile karşılaştıran kısmi bir verimlilik ölçüsü, girdiler ve çıktılar arasındaki fiili ilişkinin iyileşip gelişmediğini veya kötüleşip bozulmadığını belirler. Kısmi verimlilik ölçüsünün bir dezavantajı, çıktıyı tek bir üretim faktörüyle ilişkilendirmesi ve bu nedenle Girdi faktörleri arasındaki takasları hesaba katmamasıdır (Wang ve College, 2006).

Üretim verimliliğinin tek bir faktörle ölçmesini önermektedir. Bu faktör daha çok emek faktörüdür. Bunun nedenleri ise emek faktörü diğer faktörlere göre daha kolay ölçülebilmesi, üretim sürecinde rol oynadığı emek bileşeninin verimliliğe etkisi, emeğin verimlilik kriteri, ücret ve teşvik politikalarının temelini oluşturması ve emeğin verimliliği ile işçilerin yaşam standardı arasındaki doğrusal ilişkinin olmasıdır (Kumbhakar, 1996). Buna göre, tek faktörlü verimlilik ölçüsü, üretim toplam çıktısı ile emek girdisi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Emek girdisi faktörü, işçi sayısına göre, çalışma saatine göre veya işçinin ücreti ve maaşına göre diye üç şekilde ölçülebilir. Tek faktörlü verimliliği ölçerken bu unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Emek girdisi faktörü işçi sayısına göre üretim verimliliği hesaplanıyorsa, üretimin toplam çıktısı ile üretimde kullanılan işçi sayısı arasındaki ilişkiyi göstermekte ve her işçinin üretime katkısını açıklamaktadır. Buna göre;

Tek faktörlü verimlilik = (Toplam Çıktı) / (Toplam İşçi Sayısı)

Emek girdisi faktörü çalışma saatine göre üretim verimliliği hesaplanıyorsa, üretim verimliliği, üretimin toplam çıktısı ile çalışma saati arasındaki ilişkiyi göstermekte ve bir ürün üretiminde harcanan zamanı ölçmektedir. Buna göre;

Tek faktörlü verimlilik = (Toplam Çıktı) / (Toplam Çalışma Saati)

Emek girdisi faktörü işçinin ücreti veya maaşına göre üretim verimliliği hesaplanıyorsa, üretim verimliliği, toplam çıktı ile işçinin ücretiyle arasındaki ilişkiyi göstermekte ve işçiye ödenen her bir TL'nin üretime ne ölçüde katkıda bulunduğunu açıklamaktadır. Buna göre;

Tek faktörlü verimlilik = (Toplam Çıktı) / (Toplam Ücret ve Maaşlar)

2.2.2 Toplam faktörlü verimlilik ve ölçüsü

Toplam faktörlü verimlilik, bir ürün üretiminde kullanılan tüm üretim faktörlerini kapsamaktadır. Böylece, toplam faktörlü verimlilik, üretilen malın veya hizmetin (kısaca çıktının) parasal değeri ile üretim süreçlerinde kullanılan tüm kaynakların parasal değeri (girdinin parasal değeri) arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu durumda, her üretim faktörünün, üretimde kullanılan tüm faktörlerin toplam ağırlığının belirli bir yüzdesi vardır (Yavuz, 2003). Örneğin; deterjan üretiminde toplam verimliliğin hesaplanmasında, deterjan üretiminde kullanılan tüm hammaddeler, işgücü, makine ve teçhizat, sermaye ve teşebbüsler dahil edilir.

Toplam faktör verimliliği, toplam üretimin girdilerin ağırlıklı ortalamasına bölerek hesaplanan bir üretkenlik ölçüsüdür. Emek ve sermaye gibi girdilerdeki artışı aşan reel çıktıdaki büyümeyi göstermektedir (Comin, 2006).

Dolayısıyla;

Toplam faktör verimliliği = (Toplam Üretim) / (Ağırlıklı Girdi Ortalaması) formülüyle elde edilebilir.

Toplam faktör verimliliği, tüm girdilerin veya üretim faktörlerinin üretkenliğinin çıktı üzerindeki birleşik etkileri açısından ölçmektedir. Genellikle, teknolojik değişim veya çıktı üretmenin daha verimli yöntemleri ile açıklanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, uzun dönemli ekonomik büyüme ve kalkınmanın en önemli belirleyicisidir (Kohli, 2015).

Sonuç olarak, üretim verimliliği ölçülmesinde girdilerin bir kısmı veya tamamı göz önünde bulundurulur. Eğer toplam üretim verimliliğini hesaplamak isteniyor ise üretimde kullanılan tüm girdileri ele almak gerekir. Ancak, eğer sadece üretim verimliliğinin bir kısmını hesaplamak isteniyorsa (örneğin; emek, sermaye gibi üretim verimliliğini etkileyen en büyük faktörler) tek faktörlü veya çok faktörlü verimlilik ölçüleri kullanılması yeterlidir.

2.2.3 Çok faktörlü verimlilik ve ölçüsü

Çok faktörlü verimlilik, üretim verimliliğinin hesaplanmasında üretimde kullanılan faktörlerin en az ikisi dahil edilir. Örneğin, Sırma Suyu fabrikasında bir makinanın günde 40 bin şişe üretmekte, üretimde kullanılan girdiler arasında emek, makine, pet

plastiği ve verimlilik Çok faktörlü verimlilik, şirketlerin gelecek performansının tahmin edilmesinde oldukça önemlidir (Haider ve Bhat, 2019).

Verimlilik ölçüsüne baktığımızda üretim gidilerinin en az ikisini ele almaktadır. Buna göre: Çok Faktörlü Verimliliği = (Toplam Çıktı) / (Toplam Girdi) formülüyle elde edilir. Toplam çıktı, üretilen ürün ve /veya hizmetlerin parasal değerinin toplamı iken, toplam girdi ise üretimde kullanılan emek, hammadde, ara girdiler, malzeme gibi tüm girdilerin parasal değerinin toplamıdır. Çok faktörlü verimlilik, üretim sürecinde emek ve sermaye girdilerinin verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır (Orea ve Kumbhakar, 2004).

2.3 Üretim Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Şirketlerin en önemli sorunu, verimliliğinin yüksek düzeyde tutamamaktır. Üretim verimliliği düşük olduğu işletmelerde diğer üretim sorunlarını çözmede sorun yaşayabilirler. Çünkü işletmenin ürettiği ürünü satarak elde edilebilecek girdiler ile işletmedeki neredeyse tüm sorunlar çözülebilmektedir. Üretim verimliliğini arttırmak için üç yol izlenebilir (Uğur, 2003):

- Aynı girdiyi kullanarak çıktı miktarını artırmak.
- Çıktıyı sabit tutarak girdi kullanımı azaltmak.
- Girdide daha küçük bir artışla çıktıyı maksimum ölçüde artırmak.

Verimliliğini artıramayan işletmeler, ihtiyaç duyduğu girdileri kolayca temin edemezler. Bu ise üretilen nihai ürün miktarının düşmesine sebep olur. Üretim verimliliği yüksek düzeyde tutabilmek için hangi faktörlerden etkilendiğini öğrenmek gerekir. Üretim verimliliğini etkileyen faktörler iki ana gruba ayrılabilir, bunlar; Dış ve İç Faktörlerdir (Demirdöğen, 1998).

2.3.1 Dış faktörler

Genellikle, işletme tarafından denetlenemeyen faktörlerdir. Ekonomi ve sosyal değişimler gibi yapısal düzenlemeler içermektedir. Aynı zamanda işgücü, arazi, enerji ve hammaddeler de dış faktörlerdendir. Hükümetin uyguladığı politika ve stratejiler de dış faktörler arasındadır. Dolayısıyla, bir şirketin performansı veya strateji planlanmasında bu faktörleri ele alması gerekir (Prokopenko, 2003).

Dış faktörler genel olarak makro özelliklere sahiptir. Hükümet politikaları, eko-sosyal koşullar, çalışma ortamları ve şirketin altyapısında su, iletişim imkanları gibi denetlenemeyen faktörler kapsamakta olup, işletmenin üretim verimliliğini etkilemektedir. Dolayısıyla, stratejik planlamada bu faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır. Devletin uyguladığı yapısal düzenlemeler, ülkedeki tüm üretim işletmelerinin verimliliğini ve dolayısıyla, ülke düzeyinde üretim verimliliğini etkilemektedir (Demirdöğen, 1998).

2.3.2 İç faktörler

İç faktörler, işletmeler tarafından denetimi mümkün olan faktörlerdir. İç faktörler, denetlenme zorluğu açısından esnek faktörler ve katı faktörler şeklinde ikiye ayrılır. Esnek faktörler, işletmedeki çalışanlar, örgüt sistemleri, iş yöntemleri ve yönetim özellikleri ve biçimleridir. İşgücü, verimlilik artırmada önemli bir iç ve esnek faktördür. Üretim verimliliğini artırmak için uygun kişinin uygun işte çalışması gerekir. Yöneticilerin de motivasyonu yüksek olmalıdır (Gillespie, 1997).

Verimliliğin yüksek düzeyde tutmak için iş stresi az ve uygun bir şekilde iş dağıtımı olması gerekir. Katı faktörler ise işletme tarafından denetlenebilen fakat değiştirmesi zor ve zamanı uzun olan faktörlerdir. Örneğin, bazı ürünlerin üretiminde, rekabet üstünlüğünün sağlanması için tüketici davranışlarının ölçülmesi ve malın kalitesini belirleyecek araştırmanın yapılması gerekebilir. Bu ise hem uzun zaman alabilir hem de yüksek maliyetli olabilir (Demirdöğen, 1998).

İşletme yeri ve altyapı teçhizatı da üretim verimliliğini etkileyen başka bir faktördür. Üretim fabrikasını kurarken fabrika yerinin özellikleri, mevcut fabrikanın genişletilmesinde ise ekonomik şartların bilinmesi gerekmektedir. Teknoloji, malzeme ve enerji gibi denetlenebilir katı faktörlerdir. Teknolojinin verimlilik üzerindeki etkisi olumludur (Uğur, 2003).

Diğer yandan, teknolojinin, insan gücünün yerine alması olumsuz etkisi de vardır. Fakat, yüksek üretim verimliliğini hedefleyen bir işletme için üretimde teknoloji kullanmak vazgeçilmez bir gerekliliktir. Teknolojinin gelişmesi ile işgücünün kalitesinin yüksek olmasını gerektirmiştir. Böylece, teknoloji bir yandan işgücünün talebini olumsuz etkilerken, diğer yandan kaliteli işgücünün talebini artırmıştır. Ancak, işgücünün talebindeki azalış, kaliteli işgücünün talebindeki artıştan çok büyüktür.

Üretimde ileri teknolojiyi kullanan işletmelerin, üretim verimliliğini arttırmaya yönelik yaptıkları stratejik planlamada sadece yüksek kaliteli işgücünü aramaktadırlar (Gillespie, 1997). Yukarıdaki açıklamalardan sonra, üretim verimliliğini etkileyen iç faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

İşgücü

İnsan doğası ve davranışı, üretim verimliliğinin en önemli belirleyicilerinden bir tanesidir. İnsan gücü iki açıdan değerlendirilebilir; çalışma imkânı ve yeteneği ve çalışma istekleridir. Her işletmede verimlilik hem işçi hem de yöneticinin yetkinliğine ve çalışma kalitesine bağlıdır. Diğer yandan, çalışanın motivasyonu ve maneviyatı verimliliğe yansımaktadır. Dolayısıyla, çalışanlara verilen ikramiye, ücret teşvikleri, kademelenme imkanları gibi işçilerin moraline yansımaktadır. Bu ise daha verimli bir şekilde çalışmalarını teşvik etmektedir (Bolmsjo ve Ingemansson, 2004).

Teknoloji

Teknoloji, üretim verimliliği düzeyi üzerinde önemli bir role sahiptir. İşyerin büyüklüğü ve kapasitesi, ürünlerin tasarımı ve standardizasyonu, hammaddenin temini, otomasyon önlemleri, onarım ve bakım mevcudiyeti, üretimde planlama ve kontrol, taşıma ve AR-GE gibi teknoloji faktörünü belirlemektedir. Birçok üretici firma, hem hızlı yanıt hem de düşük maliyet gereksinimleri olan açık, küresel pazarlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Teknolojinin düşük maliyetli üretim rekabetinde oynadığı büyük rol göz önüne alındığında, iyi bir üretim stratejisiyle birlikte uygun teknoloji yönetimi, mevcut zorlukların üstesinden gelmek için oldukça önemlidir (Bolmsjo ve Ingemansson, 2004).

Ancak, teknoloji her zaman yönetimin birincil çözümü olmayabilir, çünkü her rakibin aynı potansiyel çözümüdür. Ar-Ge tarafından geliştirilen benzersiz bir cihaz veya yenilikçi, bilgisayar destekli bir süreç aracılığıyla kalıcı bir avantaj oluşturmak neredeyse imkansızdır (Uğur, 2003). Fakat, teknoloji stratejiden ayrılamaz. Yöneticiler, esnek üretim teknolojisini uygularken, yazılım ve donanımın belirli özellikleriyle - belki de tüm ayrıntılarla değil, şirkete kapsamlı faydalarıyla- ilgilenmek zorundadır. İletişim ve kontrol ekipman ve teknolojilerini anlamaları gerekmektedir. En önemlisi, esnek bir üretim sisteminin avantajlarına uyan bir pazar stratejisine ve bir şirket yönetimine bağlı kalmaları gerekmektedir (Orea ve Kumbhakar, 2004).

Yönetim yapısı

Şirketlerin yönetim yapısı üretim verimliğini etkilemektedir. Böylece, kalitesiz bir yönetim olduğu firmalarda teknoloji ve kaliteli işgücünün verimliliğe katkısı düşük olur. Yönetimde atanan kişiler üst beceri ve yetkin olması oldukça önemlidir (Haider ve Bhat, 2019). Şirkette çalışan personellerin iş performansının değerlendirmesinde yetenek ve çalışma isteği önemlidir. Dolayısıyla, yöneticilerin, bu iki hususa dikkat etmeleri gerekmektedir. Ancak, hiçbir ideoloji daha az çabayı göstererek daha fazla bir çıktı miktarı elde edemez. Çünkü, işçi ve teknik kaynakların optimizasyonu ancak iyi bir yönetimle gerçekleştirilebilmektedir (Wang ve College, 2006).

2.4 Üretim Verimliliğinin İyileştirilmesi

Üretim hatlarının daha verimli hale getirilmesi ve genel verimliliğin artırılması, birçok şirket için ana hedeflerdir. Üretim sistemlerinin alt yapısının sağlam ve güvenilir olması için arızaların ele alınıp giderilmesi büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, üretim aksaklıklarının tekrar yaşanmamasını sağlamak ve verimliliği artırmak için sistematik bir yaklaşıma sahip olmak gerekir. Üretim hatlarında aksaklıklar sorunu yaygın bir endüstriyel sorundur. Onun çözümü de sistematik bir yaklaşımla ve stratejik planlamayla mümkündür (Bolmsjo ve Ingemansson, 2004).

Üretim verimliliğini arttırmak için ilk önce üretimde yaşanan aksaklıkların belirlenmesi gerekir. Bu konuda yaygın olarak kullanılan Kesikli Olay Simülasyonu (KOS) bir çözüm olarak kullanılabilmektedir. Kesikli olay simülasyonu, üretim sistemlerinin kesikli süreçlerin dinamiklerinin analizinde kullanılan bir araçtır. Üretim sistemlerinin analizinde KOS'ın uygulanmasının önemli yönleri arasında ürün değişiklikleri üzerindeki etkinin, sistemin kendisindeki değişikliklerin ve zamanı sıkıştırma olasılığının kısa zamanda analiz edilmesidir. Böylece, kısa sürede farklı senaryolar analiz edilebilmektedir (Banks ve diğ., 1996).

Makro ekonomik teoriler, verimliliği arttırmada etkili değildir. Zira verimlilik sorunu her ne kadar genel ekonominin sorunu olsa da bu soruna çözüm tekniklerini uygulayacak ancak firma ve sanayicilerdir. Dolayısıyla, verimlilik sorununa çözüm, mikro düzeyinde olması gerekmektedir. Şayet, Mikro-ekonomik teoriye göre, verimlilik, kullanılan emek ve sermaye karışımıyla tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, Üretimi verimliliğini arttırmak için bu iki faktörden başlanmak gerekecektir. Üretim

verimliliğinin iyileştirilmesinde sık kullanılan 5 metot vardır. Bu metotların uygulanması mikro düzeyindedir. Bu beş metot; Kalite Geliştirme, Yalın Üretim, Tedarik Zinciri yönetimi, Otomasyon ve Bilgi Teknolojisi ve İş Gücünün Mesleki Gelişimidir (Bolmsjo ve Ingemansson, 2004).

2.4.1 Kalite Geliştirme Teknikleri

Altı Sigma kalite yöntemleri, 1930'larda Western Electric Company'de Walter Shewhart (1931) tarafından geliştirilmiş ve Edwards Deming (1982), Joseph Juran (1979) ve Philip Crosby (1979) tarafından popülerleştirilmiş istatistiksel kalite kontrol yöntemlerinden türetilmiştir. Bu yöntemler ABD'de geliştirilmesine rağmen, ilk olarak Japonya'da uygulanmıştır. Amerika'daki firmaların Japon firmaları arasında yoğun bir iş birliği yapmasının hemen ardından ABD'de çalışmaya başlamışlardır (Breyfogle, 2001). Bu yöntemlerin, geleneksel yöntemlerden farklılıkları aşağıdaki Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 2.1: Geleneksel ve Modern Yöntemlerdeki Kalite Farklılıklar

Boyut	**Geleneksel Yöntemde**	**Modern Yöntemde**
Verimlilik sorumluluğu	Mühendisler / Yöneticiler	Çalışanlar
Verimlilik hedefleri	Kısa dönem	Uzun dönem
Yöneticinin rolü	Patron	Çalıştırıcı
Çalışanın rolü	Daha çok çalış	Daha akıllı çalış
Personel rolü	Kontrol	Destek
İşverenin çalışana bakışı	Masraflı	Değerli
Verimliliği artırma yolu	Otomasyon / maliyet düşürme	Süreç geliştirme
Yöntemler	Zaman ve hareket Çalışma / Deneme ve hata	Yapılandırılmış / Bütünlük. Bilimsel yöntem
İyileştirmenin yolu	Aralıklı	Sürekli / Kaizen
Maliyet-kalite ilişkisi	Değiş-Tokuş /Takas	Tamamlayıcı
Tedarik zinciri	Kolun uzunluğu	Ortaklık
Ölçümler	Finansal	Müşteri ve kalite odaklı

Görüldüğü gibi, modern yöntemlerde kalite geliştirme yöntemleri ile çalışan üreticiler, müşteri memnuniyeti göz önünde bulundurur, uzun döneme yönelik sürekli

iyileştirmeyi hedefler, tedarik zincirinde ortaklık kurulur ve tüm çalışanlarıyla birlikte ortak hareket edilir.

2.4.2 Yalın üretim

James Womack, Daniel Jones ve Daniel Roos, Toyota Üretim Sistemi tarafından kurulan üretim paradigmasını tanımlamak için 1990'da yayımladıkları Dünyayı Değiştiren Makine adlı kitaplarında "yalın üretim" terimi ilk defa kullanılmıştır. Daha sonra, 1950'lerde Toyota Motor Company bir koleksiyona öncülük etmiştir. Tek bir ürünün tüm üretim süreci boyunca akması için gereken kaynakları en aza indirmeyi amaçlayan gelişmiş üretim yöntemleri kapsamaktadır. 1900'lerin başında Henry Ford tarafından geliştirilen atık ortadan kaldırma konseptlerinden ilham alan Toyota, üretim sürecindeki tüm atıkların sistematik olarak tanımlanması ve ortadan kaldırılmasına odaklanan bir organizasyon kültürü yaratmıştır (Womack ve diğ., 1990; Santos ve diğ., 2006).

Yalın üretim, en temel biçimde, müşterinin istediği zaman istediği ürünü veya hizmeti doğrudan yaratmaya yol açmayan kaynakların herhangi bir kullanımı veya kaybı olarak görüldüğü bir kuruluşun operasyonlarının tüm yönlerindeki israfın sistematik olarak ortadan kaldırılmasıdır. Üretim süreçlerinde, bu tür katma değeri olmayan gereksiz adım ve işlemler, bir üretici firmanın toplam faaliyetinin yüzde 90'ından fazlasını oluşturabilir. Yalın, atıkların en aza indirilmesi ve kirliliğin önlenmesi için son derece elverişli olan operasyonel ve kültürel bir ortam üretmektedir. Yalın yönetim uygulandığında daha az malzeme, sermaye ve enerji kullanmakta ve ürün başına daha az atık ve hasar anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, kaynak üretkenliğini ve üretim verimliliğini sürekli iyileştirmeye odaklanmaktadır (Santos ve diğ., 2006).

Yalın üretim, Kaizen sistemi veya sürekli iyileştirme fikri üzerine kurulmuştur. Bu felsefe, sürekli olarak uygulanan ve uzun bir süre boyunca sürdürülen küçük, artımlı değişikliklerin önemli gelişmelerle sonuçlandığını ifade etmektedir. Kaizen sistemi, bir firmanın hedef koyduğu yöntemlerde ve istediği süreçlerde ortaya çıkabilecek israfın ortadan kaldırmaya, verimliliği yükseltmeye ve sürekli iyileştirme çabalamaya odaklanmaktadır. Kaizen sisteminde strateji, bir sorunu çözmek demektir. Böylece, belirli bir süreci iyileştirmek için işletmedeki birden çok seviyeden çalışanları birlikte çalışmaya dahil etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla, ilgili çalışma ekibi, hedeflenen bir süreç içerisinde israfı ortadan kaldırmaya yönelik fırsatları hızlıca belirlemek

amacıyla Değer Akışı Haritalama (DAH) gibi analitik teknikleri kullanmaktadır. Ekip, genellikle büyük sermaye harcamaları içermeyen yollara odaklayarak, seçilen iyileştirmeleri hızla uygulamak için çalışmaktadır. Periyodik takip etkinlikleri, Kaizen iyileştirmelerinin zaman içinde sürdürülmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Kaizen, diğer yalın yöntemler açısından bir uygulama aracıdır (Leon ve Calvo-Amodio, 2017).

Yalın üretim yaklaşımı, kaliteyi iyileştirmeyi amaçlarken verimliliği arttırmakta ve dolayısıyla toplam atıkların azalmasını sağlamaktadır. Bu sistemde hem atıkların önlenmesi hem de sürekli iyileştirme ile kalite üzerine stratejik planlama yapılmaktadır. Yalın üretim sistemleri, verimliliği ve kaliteyi iyileştirmede, toplam kalite yönetimi (TKY) ve Altı Sigma'dan daha elverişlidir. Dolayısıyla, yalın üretimin odak noktası üretimdeki atıkların azaltılması ile kaliteyi iyileştirerek verimliliğin arttırılmasıdır (Stewart ve Raman, 2007).

Üretim sisteminin yönetiminde ortaya çıkabilecek temel sorunlardan biri de maliyetin gerçek değerini belirleyememe durumudur. Ne yazık ki, atık ne kadar büyükse, onu azaltmak için gereken çaba da o kadar büyük olacaktır. Aslında, ürüne değer katmayan işlemleri ortadan kaldırmak daha verimlidir. Yani, gerçek üretim maliyetini bulmak zor olabilir ama gereklidir. Dolayısıyla, yalın üretimi uygulayan Toyota'nın hareket noktası buydu. Yalın üretimde 8 tane temel israf söz konusudur (Santos ve diğ., 2006). Bunlar;

Hatalı üretim: verimliliği engelleyen, yüksek kaliteli ürünlerin akışını durduran düzensiz ürünler.

Fazla üretim: gereksiz ürünleri ihtiyaç duyulmadığında ve gereğinden fazla miktarlarda üretmek.

Gereksiz hareket: çalışma yerindeki gereksiz arama ve işlemler ürüne değer katmaz.

Gereksiz taşıma: iç bölümler arasında gereksiz malzeme taşıması.

Bekleme: müşterilere ürün üretirken müşterileri bekletme.

Fazla stok (envanter): gereğinden fazla üretilen her şey stok fazlalığı demektir.

Gereksiz işler: görevler gerektiği gibi yerine getirilmemesi.

İletişim problemi: departmanlar, tedarikçiler ve müşteriler ile iletişim sorunları.

Tüm bu atık türleri arasında en büyük etkinin envanter (fazla stok) atığına sahip olduğu düşünülmektedir. Fazla stok, fabrikanın düşük performansının göstergesidir, çünkü sorunları çözmek yerine gizlemektedir. Envanter azaltmak için, envanterin büyük ölçüde üretim sisteminde var olan değişiklikler nedeniyle oluşturulduğunu ve bu değişikliğin bir düzeyde kaçınılmaz olduğunu anlamak önemlidir (Leon ve Calvo-Amodio, 2017).

Sonuç olarak, değişikliği en aza indirmek gerekir, bu da müşteri hizmetlerini engellemeden envanteri azaltmaya izin verecektir. Bu envanter azaltma, yalnızca paradan tasarruf etmeyi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda teslim süresi azaltmaya ve dolayısıyla bir işletme olarak daha esnek ve duyarlı hale gelmesine olanak sağlamaktadır. Bir dizi envanter azaltma aracı mevcut olsa da, Kanban en verimli araçlardan biridir ve gerçekten etkili olması için altı kuralın tümüne uyarak tamamen uygulanması gerekmektedir. Yalın üretim, bir fabrikanın tüm operasyonlarını değerlendirerek bekleme, gereksiz taşıma ve malzeme, envanter, fazla üretim gibi israflı faaliyetleri azaltmak için üretim yöntemini yeniden yapılandırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yalın üretim sistemi, israfın minimum olduğu ortamı hazırlamak, maliyetleri düşürmek, termin süresince mal teslimi gerçekleştirmekte, kaliteyi iyileştirme hedefleriyle müşteri, toplum ve ekonomiye değer yaratan uzun vadeli büyümeyi sağlamaktadır. Bu felsefeyi destekleyen temel stratejiler, insanlara yatırım ve daha sonra yüksek kaliteli bir ürün üretecek bir sistem sağlayan süreçlerin istikrarıdır (Breyfogle ve diğ., 2001).

2.4.3 Tedarik zinciri yönetimi

Ürünlerin tasarımında, yapımında ve ihtiyaç duyan müşterilere teslim edilmesinde yer alan süreçler tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Tedarik zinciri, müşteri talebine cevap vermeye çalışmkta, uyugun talebinin yerine getirilmesinde dolaylı ya da dolaysız olarak dahil olan prosedürlerden oluşmaktadır. Böylece, tedarik zinciri kapsadığı taraflar sadece üretici ve tedarikçileri değil, aynı zamanda nakliyecileri, perakendecileri ve hatta müşterilerin kendilerini de içermektedir (Chopra ve Meindl, 2008).

Üretici firmalar gibi tüm şirketlerde, tedarik zinciri müşteri talebinin alınması ve doldurulmasıyla ilgili tüm işlem ve prosedürleri kapsamaktadır. Bu prosedürler arasında; yeni bir ürün geliştirme süreci, pazarlama, operasyonlar, dağıtım, finans ve

müşteri hizmetleri işlem süreçleri bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin tedarik zinciri yönetiminin tüm alanlarında yüksek beceri seviyeleri geliştirme konusunda zorluklar yaşamakta ve bu nedenle, işletmeler, kendi güçlü yanlarını ve temel yetkinliklerini geliştirmeye odaklamaktadır. İşletmelerin piyasalarda oynamak istedikleri rolleri belirleyerek, tamamlayıcı becerilere sahip diğer işletmelere hizmet vermekte ve bağlantı kurmaktadırlar. Bugün, Modern tedarik zincirlerinin oluşumunu yönlendiren dinamik budur (Hugos, 2003).

Tedarik zinciri, bir ürünü veya hizmeti tasarlama, yapma, sunma ve kullanma konusunda tüm ilgili şirketleri ve iş faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmelerin, ayakta durabilmeleri ve ihtiyaçlarını yerine getirebilmeleri için tedarik zincirlerine başvurmaları gerekmektedir (Chopra ve Meindl, 2008). Dolayısıyla, işletmeler, bir veya daha birden fazla tedarik zincirine uymakta, her birinde belirli bir rol üstenmektedirler. Aynı zamanda, tedarikçilikte değişimin hızı ve piyasaların hareketliliği nasıl olacağına dair belirsizlik faktörü önemlidir. Diğer yandan, üretici şirketlerin dahil oldukları tedarik zincirlerinin farkında olmalarını ve üstlendikleri görevlerinden sorumlulukları vardır. Güçlü bir tedarik zinciri için işletmelerin, o zincirin nasıl kurulacağı ve zincire nasıl katılacağını bilmeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda ise pazarlarında önemli bir rekabet avantajına sahip olmaları olacaktır (Hugos, 2003).

2.4.4 Otomasyon ve bilgi teknolojisi

Teknolojinin hızlı geliştiği piyasalarda üretim verimliliğinin arttırılmasında bilgi ve otomasyon teknolojilerinin rolü oldukça önemlidir. Bazı araştırmalarda, bilgi ve otomasyon teknolojisi ile üretim verimliliği artışı arasındaki ilişkinin varlığı ancak bu ilişkinin daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Örneğin, bilgi ve otomasyon teknolojisine sürekli yatırım yapan bazı işletmelerin çok az verimlilik artışı yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise maddi olmayan sermaye rolünden kaynaklanmaktadır. Bir işletme, bilgi teknolojisine yatırım yaparsa, ancak aynı zamanda iç süreçlerini etkin bir şekilde kullanmazsa, çok az verimlilik artışı elde edecektir. Ancak, otomasyon ve bilgi teknolojisinin üretim verimliğine yansıması için öncelikle yeni üretim sistemlerine yatırım yapılması, işyerinin düzenlenmesi ve çalışanlara eğitim verilmesi gerekmektedir (Baily, 2004).

Bu bağlamda, otomasyon ve bilgi teknolojisi, üretim verimliliği üzerinde destekleyici bir rol oynamaktadır. Yani, otomasyon ve bilgi teknolojisi ile iş süreçlerinin iyileştirilmesi durumunda verimlilik artacaktır (Mefford, 2006). Bu açıdan, otomatik Azalt-Yeniden Kullan-Geri Dönüştür sistemi geçerli olacaktır. Bu sisteme göre, otomasyon ve bilgi teknolojisinin adaptasyonu sürecinde üretim verimliliği arttırmak için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır; mevcut makinenin artan kullanımı, daha fazla esneklik, daha düşük üretim maliyetleri ve daha kısa amortisman süresi. Dolayısıyla, yeni teknolojinin adaptasyonu döneminde bunların analizi yapılması gerekmektedir (Baily, 2004).

2.4.5 İş gücünün mesleki gelişimi

Firmalar, yalın üretim ve kalite programlarının gerekliliklerinden yola çıkarak, iş gücünün becerilerini yükselterek verimliliği önemli ölçüde artırabilmektedir. Bu, daha fazla işe alma nedeniyle meydana gelebilmektedir. Ancak, genellikle daha kapsamlı eğitim, iş rotasyonu ve çalışanların güçlendirilmesi ile de elde edilebilmektedir. Böylece, Kaizen gibi sistemlerle sürekli iyileştirme hedef alınmaktadır (Mefford, 2006). Mesleki gelişim, çalışanların sadece mesleklerinde yetkin olmaya devam etmelerine değil, aynı zamanda bu işte mükemmelleşmelerine yardımcı olacaktır. Profesyonel gelişimin aktif bir şekilde sürdürülmesi, bilgi ve becerilerin güncel kalmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların bir sektördeki değişen eğilimlerin ve yönlerin daha fazla farkında olmalarını sağlayacaktır (Chopra ve Meindl, 2008).

Mesleki gelişim, personellerin kariyerlerinde başarılı olmaları için gerekli tüm eğitim ve becerileri ifade etmektedir. Bir çalışanın olması gereken becerilere sahip olsa bile, gelecekte yeni becerilere sahip olması gerekecektir. Dolayısıyla, mesleki gelişim ile birlikte, çalışan personellerin kendilerine sürekli öğrenerek yeni becerileri kazanma şansı yakalayabilmektedirler. Buna ek olarak, iş eğitimi, mesleki gelişimde önemli bir role sahip olsa da, bu kavram, personellerin başarılı olmalarını amaçlayan tüm eğitim ve öğrenim biçimlerini kapsamaktadır. Mesleki gelişim, hem işverenlerin yetkinliğini hem de çalışanların katkılarını ifade etmektedir. Bazı endüstriler aslında çalışanların sertifika sahibi olmasını gerektirmektedir (Mefford, 2006).

Sonuç olarak, dünya çapındaki iş ortamı, teknolojinin gelişi ve artan rekabete yanıt vererek geliştikçe, mesleki gelişimin önemi de artmaktadır. Çalışan personellerin çalıştıkları alanda başarılı olmaları için yeni becerilere sahip olmalıdırlar. Aksi

takdirde, hızlı gelişen piyasada rekabet etmek zor olacaktır. Mesleki gelişim, şirketin yeni bir strateji benimsemesine, genişlemesine veya değişikliğe ihtiyacı olmasına bakılmaksızın, bir çalışanın bir şirkete yeni yollarla katkıda bulunmaya hazır olup olmadığını kontrol etmektedir. Böylece, iş dünyasındaki hızlı yükselen rekabet değişime ayak uydurabilmek için çalışanların tazeleme kursları aramalarına teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. İş gücünün mesleki gelişiminde 6 tane önemli nokta vardır (Breyfogle ve diğ., 2001):

Birincisi: İşe yerleştirme: Bazı mesleklerde, önceden tıbbi sorunları olan kişiler dezavantajlı olabilir. Bu gibi durumlarda, bir sağlık anketi veya istihdam öncesi tıbbi kontrol, eğitime zaman ve para harcanmadan önce işe uygunsuzluğun teşhis edilmesinde son derece yararlı olabilir. Ayrıca, çalışanın sağlığının ve yeteneklerinin tehlikeye atılmadığından emin olmak için işe uygunluğunu sık sık değerlendirmeniz gerekebilir. Örneğin, hava yolu pilotları, görme bozukluğu olan veya kalp krizine yol açabilecek teşhis edilmemiş bir kalp rahatsızlığı olan bir pilot birçok insanın hayatını tehlikeye atabileceğinden, rutin tıbbi kontrollere tabi tutulur. Bir işçinin belirli bir mesleğe uygun olmadığı kabul edildiğinde, sağlık hizmeti yardımcı alternatif kariyer önerileri sunabilir (Breyfogle ve diğ., 2001):.

İkincisi: Güvenlik eğitimi: İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) Servisi, tüm çalışanları işyeri tehlikeleri hakkında bilgilendirmekten sorumludur. İşçilerin koruyucu giysi ve yüz maskesi takma gibi rahatsız edici gerekliliklere uyma ihtiyacını fark etmeleri için çalışan sağlığını koruma önlemleri ayrıntılı olarak tanımlanmalıdır. İş kazası ve acil yardım sağlık merkezi de kurulmalı ve çalışanlara ilk yardım yöntemleri konusunda eğitim verilmelidir (Breyfogle ve diğ., 2001):.

Üçüncüsü: Risk altındaki grupların denetimi: Hamile bir kadın, güvenli kabul edilen radyasyon seviyelerine maruz kalabilir (özellikle gelişimin ilk üç aylık döneminde fetüs, toksik çevresel ajanlara karşı özellikle hassastır). Hamile kadınların yanı sıra çok genç, yaşlı ve engelliler gibi diğer savunmasız nüfus, dikkatli tıbbi gözetim ve özel önlemlerin nasıl alınacağı konusunda tavsiyeye ihtiyaç duyacaktır (Breyfogle ve diğ., 2001):.

Dördüncüsü: Tanınan tehlikelerin kontrolü: Tanınmış işyeri tehlikelerini kontrol etmek için kapsamlı bir çevresel ve biyolojik izleme sistemi geliştirilmiştir. Çevredeki zararlı bileşiklerin konsantrasyonlarını izlemek, kabul edilebilir maruz kalma

seviyelerini tahmin etmek, çalışanların maruz kalmasını sınırlamak için yollar önermek ve çalışanların aşırı maruz kalma göstergelerini izlemek, iş sağlığı uygulamasının bir parçasıdır. İş sağlığı uzmanları, sağlık tehlikelerini azaltmaya yardımcı olabilecek yeni ekipman ve tesislerin planlanması ve tasarımına da yardımcı olabilir (Breyfogle ve diğ., 2001):.

Beşinci: Hızlı tedavi: İş yeri yaralanmaları ve zehirlenmeleri, komplikasyonları önlemek ve iyileşmeyi hızlandırmak için yerinde hızlı bir şekilde tedavi edilebilir. Bu terapi, seyahat ve bekleme süresini ortadan kaldırdığı için uygun maliyetli de olabilir. Ayrıca, hastalarının çalışma durumlarına aşina olmayan doktorlar ve hemşireler, hafif yaralanmaları olan kişileri gerekenden daha uzun süre işlerinden uzak tutabilir. Ergoterapi hizmeti, profesyonel danışmanlık ve sağlık eğitimi için fırsatlar sunar (Breyfogle ve diğ., 2001).

Altıncı: Halk Sağlığı Eğitimi ve Sürveyansı: Az sayıda toplum sağlığı tesisi bulunan gelişmekte olan ülkelerde, İSG hizmetlerinin çalışanlara ve ailelerine genel tıbbi bakım sunması gerekebilir. Halk sağlığı hizmetleri başka bir yerde mevcut olsa bile, bir İSG var olması oldukça önemlidir. Çünkü, maliyet açısından verimli ve sağlık eğitimi ve danışmanlığı programı sunabilme imkanı sağlamaktadır. Bir İSG hizmeti, çalışanlara sigara, alkol veya uyuşturucu kullanmama, egzersiz ve yemek gibi konularda tavsiyelerde bulunmaktadır. Böylece, hastalık ve devamsızlığı azalttırarak işçinin verimliliğini artırabilir. Erken hastalık tespiti için çalışan sağlığı izleme programları da sağlık hizmeti tarafından düzenlenebilir (Cudjoe, 2011).

Yedinci: Uygun Çalışma Ortamı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en temel ihtiyaç fizyolojik gereksinimler olarak benimsenmektedir. İnsanlar fizyolojik talepleri karşılandıktan sonra güvenlik konusunda endişe duymaya eğilimlidirler. Zarardan, acıdan veya belirsiz bir gelecekten güvendeler mi? Daha üst düzeyde, sosyal istekler, diğer bireylerle, özellikle de sevilenlerle bağ kurma ve uzun süreli bağlar kurma ihtiyacını ifade eder. Gerçekten de, herhangi bir ekin yokluğu, kişinin sağlığı ve esenliği üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilir (Chopra ve Meindl, 2008). Toplumsal taleplerin tatmin edilmesi, ihtiyacın değerlendirilmesini artırır. Saygı duyulmak, değerli hissetmek ve tanınmak, saygınlık gereksinimlerinin örnekleridir. Son olarak, hiyerarşinin tepesinde, kendini gerçekleştirme dürtüsü, kişinin tüm potansiyelini gerçekleştirmesine atıfta bulunur. Bu dürtü, yeni yeteneklerin kazanılması, yeni zorlukların kabulü ve yaşam hedeflerini gerçekleştirmeye yol açan davranışlar yoluyla

kendini gösterir. Çalışanlar önce fiziksel güvenlik, ardından iş güvenliği, uygun bir çalışma ortamı, saygı ve iş istikrarı, ilerleme ve bağımsızlığın tanınmasını ararlar (Kondalkar, 2007). Bir organizasyonun işe alma yöntemleri daha çeşitli bir kitleyi hedeflemek için etkin bir şekilde güncellendikten sonra, bir sonraki adım, onları başarılı bir şekilde işe almak ve işçi olarak desteklemek, ayrıca yeteneklerini keşfederek iş performanslarını korumak ve iyileştirmesi gerekir. Motivasyon, yetenek ve bireyin çalıştığı ortamın hepsinin performansta rolü vardır. Başarı, tanınma, büyüleyici çalışma, daha fazla sorumluluk, gelişme ve büyüme olasılıkları, içsel istihdam motivasyonlarının örnekleridir (Chopra ve Meindl, 2008).

Aynı zamanda, çalışanların iş gelişimi sürecinde işe bağlılığı de önemlidir. İşteki tutku ve coşkuyu yansıttığından, çalışanların işe katılımının ve bağlılığının hayati bir ölçüsüdür. Bağlı olan çalışanlar daha üretken, memnun ve şirkette kalmaya meyillidir. Şirketler mükemmel insan kaynakları uygulamaları uyguladığında, çalışanlarının memnun ve güvende olduğunu ve tam kapasite ile çalışacaklarını, bu da şirketle bağlantı kurmaya daha yatkın olacaklarını bulma olasılıkları daha yüksektir. Bir çalışanın işvereniyle olan duygusal bağı, davranışını etkileme eğilimindedir. Politikalar ve prosedürler, kuruluşun ilkelerini aktarır ve herkesin izlemesi için standart bir yaklaşım oluşturur. Politikalar ve prosedürler söz konusu olduğunda çalışanların izlemesi gereken bir süreç vardır ve bu bilgi, zorlu koşullar da dahil olmak üzere koşullarla güvenle başa çıkmalarına yardımcı olabilir (Mefford, 2006).

Çalışanlar, patronlarıyla daha fazla etkileşim kurdukça istihdamları için daha fazla çaba harcarlar. Görevlendirilen çalışan bilişsel olarak teşvik edilir ve iş arkadaşları ve yönetim ile güven ve net iletişim kurar. Bu çalışanlar, işlerinin firmanın genel başarısını nasıl etkilediğini, ayrıca organizasyon içindeki ilerleme fırsatlarını ve işlerinden veya şirketle olan ilişkilerinden duydukları gurur düzeyini anlamak konusunda endişelidirler (Chopra ve Meindl, 2008).

Diğer yandan, daha yalın düşünce olarak algılanabilen personel takdiri de önemli bir yer tutmaktadır. Bir iş tatmin ediciyse ve belirli bir dizi talebi karşılıyorsa, sonuç şirkete etkin bir bağlılık olacaktır. Ayrıca birey, organizasyonun amaçlarına odaklanırken benzersiz ilgi alanları ile çalışacaktır. Güven ve tanınma, katı yönetimin aksine çalışanları teşvik etmekte ve daha verimli performans göstermelerine yardımcı olması gerekmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşan çalışanlar tanınmalı ve diğer çalışanlar performanslarını çoğaltmaya ve daha yüksek başarı seviyelerine ulaşmaya

teşvik edilmelidir. İşyerindeki yönetim ve çalışanlar, tanımlanmış hedeflere ulaşmak ve yüksek kaliteli çıktılar üretmek için ödüllendirilir. Övüldüğünü hisseden insanlar, katkıda bulunma yeteneklerine daha fazla güveniyorlar. Benlik saygısı yüksek olan kişilerin en iyi çalışanlarınız olma olasılığı daha yüksektir. Çalışan takdiri, işyerinde standart bir uygulama olmalıdır (Chopra ve Meindl, 2008).

Çalışanlar, başarıları için hem bireysel hem de toplu olarak takdir edilebilir. Bir grup insanla ilişki kurarken, her birey katkılarından dolayı tanınmalıdır. Grubu tanımak, takım gelişimine katkıda bulunur ve gruba bir bütün olarak organizasyon için değerli olduklarını öğretir. Başarılı olmak için çalışan takdiri gerçek ve gerçek olmalıdır. Çalışanlar, yalnızca hizmet dışı faaliyetleri tanınırsa veya açıklamalar gerçek dışıysa, kendilerini takdir edilmemiş hissedeceklerdir. Etkili olmak için, çabalar ve başarılar zamanında tanınmalıdır. (KifleMideksa, 2018).

Sonuç olarak, insanlar sosyal bir varlıktır - tıpkı yemek ve su gibi, dostluk ve olumlu etkileşimler için can atmaktadır. Bu nedenle, iş ortamı ne kadar iyiyse, o kadar mutlu ve üretken çalışma demektir. İyi iş ilişkileri çalışanlara başta sağladığı faydaların en önemlisi, etraftakilerle çalışma daha zevkli olmasıdır (Mefford, 2006). Ayrıca, insanların uygulamak istedikleri değişikliklere uyma olasılığı daha yüksek ve daha yenilikçi ve yaratıcı olmaktadır. Kariyerleri geliştirmeyi hedefliyor ise, iyi ilişkiler de oldukça kaçınılmaz bir gerekliliktir. Genel olarak, insanlar, iyi anlaşabilecekleri insanlarla çalışmak isterler. Ayrıca, profesyonel çevredeki diğer kişilerle de iyi ilişkilere ihtiyaç duyacaktır. Müşteriler, tedarikçiler ve kilit iş paydaşları şirketin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, onlarla iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek önemlidir. Çalışma ortamı, işlerinden daha mutlu olan çalışanları ile güçlendirilmeli ve verimli hale getirilerek terfi ettirilmelidir, çünkü bu sonuçta organizasyonun büyümesini ve satışlarını etkilemektedir. Temel amaç, mutlak çaba kolaylığı sağlayan, tüm hayal kırıklığı ve kaygı nedenlerini ortadan kaldıran bir ortam yaratmaktır. Çalışma ortamı uygunsa yorgunluk, monotonluk ve can sıkıntısı azaltılabilir ve iş performansı en üst düzeye çıkarılabilir. Memnun, mutlu ve çalışkan çalışanlar, herhangi bir organizasyonun en büyük varlığıdır. (Cudjoe, 2011).

3. STRATEJİK PLANLAMA

3.1 Kavramsal Çerçeve

1960'ların ortalarında stratejik planlama sahneye çıktığında, kurumsal yöneticiler bunu, her bir iş biriminin rekabet gücünü artıracak stratejiler tasarlamanın ve uygulamanın "en iyi yolu" olarak benimsemişlerdir. Frederick Taylor'ın öncülük ettiği bilimsel yönetime uygun olarak "en iyi yol" düşüncesinden ayırmak ve uzmanlar tarafından görevlendirilen yeni bir işlev yaratmaktan ibarettir. Böylece, stratejik planlayıcıların, planlama sistemlerinden en iyi stratejileri üretmesi ve bu stratejilerin uygulanması için adım adım talimatlar ortaya atması bekleniyordu. Ayrıca, planlama uzun zaman önce kaidesinden düşmüştür (Mefford, 2006).

Gerçekten de, stratejik planlama genellikle stratejik düşünceyi bozar ve yöneticilerin gerçek vizyonu sayıların manipülasyonu ile karıştırmasına neden olur. Firmalar, planlama ve stratejik düşünme arasındaki farkı anladıklarında, strateji oluşturma sürecinin ne olması gerektiğinin farkındadırlar. İşletme planlayıcılarının tüm kaynaklardan öğrendiklerini yakalamak ve pazar araştırması, benzerlerinden elde edilen karmaşık veriler ve ardından bunu öğrenmeyi işletmenin izlemesi gereken yöne dair bir vizyon halinde sentezlemek haline gelmiştir (Johnson ve diğ., 2008).

"Strateji" kelimesi, bir organizasyonun yönetimi ile ilişkilendirilmiş bir terimdir. Stratejik, bir organizasyonun herhangi bir ortamda rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edecek şekilde güçlü yönlerini ve ayırt edici yetkinliklerini uygulamasını sağlamaktır. Bununla birlikte, bir kuruluşun rakiplerinden daha iyi bir konuma gelmesi için zayıf yönlerinin da farkında olması gerekmektedir (Ansoff, 1965).

Stratejik planlama ile büyülenmiş firmalar, planlayıcılarından kurtulmamalı veya programlamaya gerek olmadığı sonucuna varmamalıdır. Bunun yerine, firmalar geleneksel planlama işini değiştirmelidir. Planlamacılar, katkılarını strateji oluşturma sürecinin içinde değil, etrafında yapmalıdırlar. Stratejik düşüncenin gerektirdiği resmi analizleri veya somut verileri sağlamalıdırlar: Yeter ki bunu tek bir doğru cevabı bulmaktan ziyade meselelerin değerlendirilmesini genişletmek için yapsınlar. Yöneticilere stratejik düşünmeye yardımcı olarak ve onları teşvik ederek strateji oluşturmayı destekleyen Teamwork olarak hareket etmelidirler. Son olarak, vizyonu

yerine getirebilmek için gereken somut adımları belirlemeye yardımcı olan bir stratejinin programcılarından yararlanabilir (Pitts ve diğ., 2003).

Stratejinin odaklandığı temel noktaları aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin rakiplerine kıyasla benzersiz bir değer teklifi oluşturma.
- Müşterilere farklı ve özel değer sağlayacak işlemlerle yürütülme.
- Ne yapılmaması gerektiğini netleştirme.
- Birbirine uyan ve birbirini güçlendiren faaliyetlere odaklanma.
- Organizasyon içinde sürekli iyileştirme sağlama.

Strateji, firmanın doğasını ve yönünü belirleyen seçimlere rehberlik eden çerçevedir. Strateji, bir oyun planıdır, kararlar ve eylemler akışında uygulanan modeldir ve paydaşların beklentilerini yerine getirirken rakipleri geride bırakmayı amaçlayan bir pozisyondur (Johnson ve diğ., 2008). Strateji, karar verme çalışmasının, Igor Ansoff'un sözleriyle, "öncelikle firmanın içsel değil, dışsal problemlerle ve özellikle firmanın ürün karışımının seçimiyle ilgilenen kısmıdır. Dolayısıyla, stratejik planın firmanın iç sorunlarıyla hiçbir ilgisi olmadığını varsaymak yanıltıcı olacaktır". Stratejik sorun, şirket ile çevresi arasındaki iç direnişte uyum yaratmakla ilgilidir (Ansoff, 1965). Bir firmanın, ürünleri ve pazarları hakkında doğru kararlar alabilmesi için, o firmanın karşılaştırmalı üstünlüğünü oluşturan insani, örgütsel, fiziksel ve mali kaynakları açısından özelliklerini dikkate almalıdır.

3.2 Stratejik Planlamanın Kavramı

Stratejik planlamanın tanımını yapmadan önce, bazı organizasyonların değişmek istedikleri zaman plan yaptıklarını belirtmek önemlidir. Bu planlı değişiklik, genel yönetim yaklaşımının bir parçasıdır. Geleneksel yaklaşımlarda, yönetim faaliyetleri şunları içerir: planlama, organize etme, işe alma, seçme, liderlik, iletişim kurma, sorun çözme, karar verme, kariyer eğitimi, kontrol, ödüllendirme, değerlendirme ve yenilik yapmadır. Ancak stratejik planlama daha farklıdır. Stratejik planlama sürekli değişime tabidir (Hamel, 2001). Stratejik planlama, bir sistemin, organizasyonun nerede olduğunu, nereye ve nasıl gitmek istediğini belirleyerek, çalışma ortamında rekabet gücünü sürdürdüğünü tanımlayan süreçtir (Katsioloudes, 2002).

Üretimde stratejik planlama, üretim sürecinin akışını belirleyen ve ölçülebilir hedefler ve ilkeleri çizen üretim haritasıdır. Üretim hedefleri, maliyetleri düşürmek için yalın üretim süreçlerini, çalışanları ve çevreyi korumak için temiz üretim akışı ve genel giderleri azaltmak için tam zamanında tedarik planları içermektedir. Böylece, üretim hedefleri, orta ve uzun vadeli operasyonların yönlerini belirlemektedir. Hedefler ayrıca öngörülemeyen felaket olaylarına uygun bir şekilde müdahale etmek için alt sistemi oluşturmaktadır. Dolayısıyla, acil bir durumda yöneticiler, tesislere ve çalışanlara verilen zararı azaltmak için tam olarak hangi adımların atılması gerektiğini bilmek durumdalardır (Hamel, 2001).

Diğer yandan, stratejik planlayıcılar, işletmede zorluklar ortaya çıktıktan sonra tepki vermek yerine gelecekteki belirsizliklere karşı birtakım bilgilerden stratejiler geliştirmeye gidebilirler. Dolayısıyla, stratejik planlayıcılar, şirketin geleceğini çizerek, mevcut ve geçmiş üretim verilerini kullanarak 5 ve 10 yıllık stratejik planlar knonusunda düzenlemeler yapmaktadırlar. Daha sonra, üretim yöneticileri, piyasa dalgalanmaları ve beklenmedik durumlarda üretim süreçlerini yönlendirmek için araçlar sağlar (Pitts ve diğ., 2003).

3.3 Stratejik Planlama Yöntemleri

Üretici firmaların, karlılığı maksimize etmeleri için tekrarlanabilir ve öngörülebilir üretim süreçlerine başvurmaktadırlar. Dolayısıyla, stratejik yön planları, üretim makinesi onarımları ve gelecekteki ürün değişikliklerinin yeniden düzenlenmesi için birtakım programları içermektedir (Watts ve diğ., 1998).

Aynı zamanda, çalışan ihtiyaçları, bir şirketin verimlilik beklentilerini sürdürmek için de gereklidir. Nitelikli kişilerin işe alınması ve elde tutulması, stratejik yönlendirme planının önemli bir bileşenidir. Her firma, kendine öz birden fazla stratejik yaklaşımı oluşturur, ancak hangi yaklaşımın en iyi şekilde işe yarayacağını belirlemek, istenen sonuca ve şirketin risk alma konusundaki rahatlık düzeyine bağlıdır (Pitts ve diğ., 2003).

Ansoff (2007)'e göre, "planlama her zaman performansla başlar. İşletmeler genellikle performansı iyileştirmeyi planlamak isterler". Ancak hangi performansın iyileştirilmesi gerekiyor? İşletmeler için bu zor bir soruyu ifade etmektedir. Çünkü, Ansoff'in dediği gibi paydaşlar genellikle farklı performans tanımlarına sahiptir.

Örneğin, bir üniversiteyi örnek olarak kullanırsak, profesörler araştırma fonuna erişimle ilgili olarak daha iyi performans arayabilirler (Ansoff, 2007).

Kurumsal Karne (Dengeli Puan Kartı: DPK) eskiden kullanılan bir yöntemdir. Yetmişli yıllarda, bir grup Fransız akademisyen, organizasyondaki bilgi yapısı ile organizasyonun hem yapısı ve stratejisi hem de karar almaktan sorumlu olanlar arasında bağlantı kuran bir yöntem geliştirmişler. İlk önce bu yaklaşıma bir arabanın kontrol paneline benzeyen "gösterge tablosu" adını vermişlerdir. Böylece, kontrol paneli, yöneticinin farklı bir dizi yön kullanarak işlemleri yönetmesine imkân sağlayan bir dizi sinyal içermekte ve karar vericilere temel bilgi sağlamaktadır. Bir sonraki adım, Kurumsal Karne ya da Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) kavramı Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından tanıtılmış ve ilk olarak 1992'de Harvard Üniversitesi'nde tartışılmıştır (Ansoff, 2007).

DPK, kuruluşun vizyonunu ve stratejilerini birbiriyle bağlantılı bir dizi stratejik hedef ve ölçüme dönüştürmesine yardımcı olmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir. Buna göre, kuruluşun vizyonunu ve stratejisini tanımlamayı ve başarı için kritik faktörleri ve performansını belirlemeyi amaçlamaktadır. DPK, kuruluşun stratejisinin, belirli hedeflere, standartlara ve sürekli iyileştirme girişimlerine dönüştürülmesiyle ilgili bir performans değerlendirme sistemi tasarlamaya çalışan ilk sistematik çalışmadır (Kaplan ve Nortan, 2002). Kaplan ve Norton (1992) çalışmalarında, DPK'nın dört ekseni vardır:

Birincisi; mali eksendir. Bu eksen, yatırımın geri dönüşü, ürünlerin maliyeti, karlılık, nakit akışı gibi tamamen finansal hedefleri içerir ve finansal oranları ölçmek için kullanılır. Ayrıca yeterli kaynakların varlığını sürdürmeyi amaçladığından ortaya çıkabilecek nakit akışı sorununa verimli bir çözüm olabilir (Kaplan ve Nortan, 2002).

İkincisi; müşteri merkezi eksenidir. İşletme, kendi müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çaba göstermesi gerekmektedir. Şayet, bu müşteriler işletmeye maliyetleri karşılayan ve karı ödeyenlerdir. Bu bakımdan, müşterinin işletmeyle ilgili konumunu yansıtan göstergeler: müşteri memnuniyeti, pazar payı, bağlılık derecesi, müşteriyi elde tutma (sadakati), müşteri çekiciliği ve müşteri karlılığı.

Üçüncüsü; iç sistemler eksenidir. Bu eksen, rekabet gücünü sağlamak için işletmelerin iç sistemlerinin etkinliğini ölçmektedir. Etkinliğin en önemli alt eksenleri ise yenileme

sistemi (araştırma, patent sayısı, yeni ürün sayısı gibi), üretim sistemi (ürün kalitesi, üretim süreleri gibi) ve müşteriye hizmet sistemidir.

Dördüncüsü; örgütsel öğrenme ekseni: bu eksende, müşteriler ve hissedarlar için değer yaratan üst düzeyin iç süreçlerin yönetilmesini amaçlamaktadır. Dolayısıyla, büyüme ve öğrenme yönü, çalışan yetenekleri ve yeniden yönlendirme (çalışan eğitimi ve gelişimi, çalışan memnuniyeti ölçümü ve çalışan bağlılığı), personel verimliliği, bilgi sistemlerinin etkinliği, çalışanların motivasyonu ve hesap verebilirliği içermektedir.

Bu dört eksenin her biri için hedefler tanımlanmakta ve stratejik hedeflere uyum sağlamak için girişimler birleştirilmektedir. Dört eksen arasındaki genel uyum, stratejiyi uygulama sistemleri ile koordine etmek için işletmenin faaliyetlerinin performansının ölçülmesine yönelik bir model sunmaktır. Dengeli puan kartını dengelemek için kısa vadeli hedefler ile uzun vadeli hedefler arasında denge kurulması gerekmektedir. Mali ve mali olmayan göstergeler arasında dengenin oluşumu için de geçmiş performans göstergeleri ile gelecekteki performans göstergeleri arasında bir bağlantı kurulmaktadır.

3.3.1 Strateji haritası

Strateji haritası, stratejik planı çizerek ve uygulama adımları belirleyerek üst düzey hedeflerine ulaştırmak amacıyla tasarlanmış görsel bir araçtır. Bu bağlamda, strateji haritası, Dengeli Puan Kartının önemli bir parçasıdır. Bu harita, işletmenin genelinde üst düzey bilgileri kolayca ve anlaşılabilir bir biçimde iletmek için mükemmel bir yol sunmaktadır. Strateji haritası genel olarak aşağıdaki özelliklere sahiptir (Ansoff, 2007):

- Kolayca geri gönderilebilecek basit, temiz, görsel bir sunumun sağlanması.
- Tüm hedeflerin tek bir stratejide birleştirilmesi.
- Her çalışana, görevleri ve önlemleri yerine getirirken akılda tutulması gereken net bir hedefin belirlenmesi.
- Temel hedeflerin kolayca belirlenmesi.
- Stratejinin hangi yönlerinin aktifleştirilmesi gerektiği konusunda olanak tanınması.
- Hedeflerin alternatiflerinden nasıl etkilendiğini görebilme.

3.3.2 SWOT analizi

Çoğu araştırmada, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve istenilen sonuca ulaşabilmesi için tek bir faktörün olmadığına, bunun yerine başarısını belirleyen birkaç yapının karşılıklı bağımlılıkları olduğuna dair açık ampirik kanıtları vardır. Bunların en önemlileri; yönetim ile ilgili faktörler, örgütsel, kültürel ve sosyal faktörler, insan kaynakları ve politik ve coğrafi faktörlerdir (Beaulieu ve diğ., 2005; Bertrand ve Betschinger, 2012).

SWOT analizi (veya SWOT matrisi), bir üretici şirketin stratejik planlamasının ilk kuruluşunda kullanılması önerilen yüksek seviyeli bir modeldir. "Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler" in kısaltmasıdır (Clark ve Mills, 2013). Güçlü ve zayıf yönler iç faktörler olarak kabul edilirken fırsatlar ve tehditler dış faktörler olarak kabul edilmektedir. İç faktörler, personeli, finansmanı, kaynak yaratma imkanlarını ve yönetim kurulu performansını vb. İçerebilir. Dış faktörler ise ekonomik faktörler ve teknolojik değişiklikler, mevzuat içeriği, sosyal ve kültür değişiklikleri, rakiplerin davranış gibi faktörleri içerebilir (Beaulieu ve diğ., 2005).

(Tablo 3.1)'de gösterildiği gibi, SWOT, bir proje, işletmenin veya iş girişiminde yer alan güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri değerlendirmede kullanılan bir stratejik planlama yöntemidir. Güçlü yönler, bir işin alternatiflerine göre sağlanan pozitif yönleri kapsamaktadır. Zayıf yönler, organizasyonu dezavantajlı konuma getiren yönler veya özelliklerdir. Fırsatlar, bir kuruluşun bağlam içindeki performansını iyileştirebilecek dış beklentilerdir. Tehditler, işlev veya proje için sorunlara neden olabilecek ortamdaki dış etki faktörleridir (Clark ve Mills, 2013).

Tablo 3.1: SWOT Analizi (Kaynak: Clark ve Mills, 2013)

İç Faktörler	Güçlü Yönler	Mali kaynaklardan elde edilen finansman, yatırım fırsatları. Tesisler gibi fiziki varlıklar ve insan gücü. Doğal kaynağa, patent ve telif hakkına erişim özelliği.
	Zayıf Yönler	
Dış Faktörler	Fırsatlar	Pazar trendleri (yeni üretim, teknolojik gelişim ve müşteri sevkindeki değişim). İktisadi eğilimler (ülke içinde ve yurtdışı finansal eğilimler).
	Tehditler	Finansman kaynakları, demografik özellikler, tedarikçi ve ortak arası ilişkiler, politik, ekonomik ve çevreye yönelik düzenlemeler.

Bir işletmeyi ilgili sektördeki ana rakipleriyle karşılaştırırken, güçlü ve zayıf yönleri ile uygulanacak strateji kapsamındaki değişiklikleri değerlendirmek gerekmektedir. Bu karşılaştırmanın şu ölçütler göz önünde bulundurularak yapılmasında fayda vardır: hizmet kalitesi, müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti, mali durum, tesis ve ekipman, temel beceriler, personelin nitelikleri ve bağlılığı (Mintzberg ve diğ., 2003).

Bir işletme stratejisini formüle etmeden önce, işinin gidişatının neye benzediğine dair tüm bilgileri ve fikirleri özetlemek yararlıdır. Kısa ve öz bir şekilde sunmanın yararlı bir yolu, SWOT matrisidir. Matris parametrelerinden birinin rakiplere göre güçlü ve zayıf yönlerine bağlı olarak her bir iş biriminin rekabet gücü olduğu, ikinci parametrenin ise fırsat ve tehditlere göre belirlenen dış etki olduğu bir tablodur (Bertrand ve Betschinger, 2012).

İlk olarak, güçlü ve zayıf yönler ele alınmalıdır. İlk amaç, hangi faktörlerin güçlü yönleri ve hangi faktörlerin zayıflıkları temsil ettiğini belirlemektir. Fırsatlar ve tehditler analizi edilirken müşteri analizi, rakip analizi, çevre analizi, başarı belirtilerinin analizi, girdi analizi, kaynak kullanılabilirliği analizi, finansal performans analizi, risk analizi, portföy analizi gibi veriler toplanması gerekecektir. Daha sonra, yaşam döngüsü analizi yapılmalıdır. Fırsatlar ve tehditler, herhangi bir işletmenin dışındaki süreçleri ifade etmektedir. Fırsatların hangi pazarlarda bulunabileceği ve işletmenin bunları kullanmasını neyin engellediği düşünülmelidir (Mintzberg ve diğ., 2003).

(Tablo 3.2)'de gösterildiği gibi, SWOT Matrisi, birden fazla değişikliğe sahiptir ve işletmenin mevcut durumu ve gelecekteki durumunun değerlendirilmesi için uygulanmasını sağlamaktadır (Raynor, 2007). Böylece, kısa ve uzun vadeli SWOT analizi bu tür değişikliklerden biri olarak sayılabilir. Buna ek olarak, organizasyonda mevcut olan işlevsel kategoriler, örneğin; finans, pazarlama ve üretim gibi kategoriler kullanılarak kategorize edilebilir durumdadır. Bir organizasyonun SWOT matrisini oluşturmak için girişlerin her biri ilgili kategoriye atanması gerekmektedir. Böylece, bir SWOT matrisinde fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesinde daha fazla kullanılabilecek bir değerlendirme sonucu elde edilebilmektedir. Örneğin, kategoriye göre gruplandırırken, finans kategorisi altındaki girişler her bir SWOT karesinde kolayca bulunabilir ve bu nedenle, kuruluşun finansal sisteminin güçlü ve zayıf yönleri ile dış tehdit ve fırsatları görülmektedir (Mintzberg ve diğ., 2003).

Tablo 1.2: Kısa ve Uzun SWOT Strateji Analizi Örneği*:* (Mintzberg ve diğ., 2003 ve Raynor, 2007)

Adım	Kısa Vadeli SWOT	Uzun Vadeli SWOT
1	**Mevcut rakiplerin tanımlanması.** **Rakipler**: • Eşdeğer tekliflere sahip olmak ve benzer müşteriye yanıt vermek **İhtiyaçlar**; • Benzer coğrafi konum ve pazar paylarının büyüklüğü.	**Mevcut durumun tanımlanması**
2	**Kritik arzı oluşturan bileşenlerin belirlenmesi** • Genellikle satışta başarıyı sağlayan bileşenlerdir (siparişi sağlayan bileşenler).	**Gelecek işlemlerin en önemli faktörlerinin belirlenmesi.** • Mevcut işletmenin stratejik hedefleri ile planlanan hedefler aracılığıyla değerlendirilen durum arasında bir kesinti olarak ifade edilmesi.
3	**Mevcut en önemli işletim faktörlerinin belirlenmesi.** • Genellikle bunlar, işletmenin başarıya ulaşması için güçlü olması gereken işletme faaliyetleri ve çevresel bileşenlerdir.	**Gelecekteki stratejik kaynakların belirlenmesi.** • Gelecekte işletmeye rekabet avantajı sağlayacak kaynakları tanımlamak gerekir.
4	**Mevcut stratejik kaynaklar belirlenmesi.** • Genellikle rakiplerle ve bir işletmenin faaliyetlerini sürdüren ana faktörlerle karşılaştırmalı olarak verilir.	**Gelecekteki güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi.** • Bu yönlerin gelecekteki potansiyel rakiplerle değerlendirilmesi. Gelecekte potansiyel rakiplerin belirlenmesi. Stratejik kaynakların sırasıyla güçlü ve zayıf yönlere ayrılması.
5	**Mevcut kaygıları tanımlanması.** • Bunlar, işletmenin hemen ele alması gereken endişelerdir.	**Gelecekteki fırsat ve tehditlerin tanımlanması.** • İlgili işletmenin ana stratejik konuları fırsatlar ve tehditler olarak sınıflandırılması.

.

Böylece, SWOT denetiminde, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler ve güçlü yönlerden oluşan doğru bir liste oluşturulması gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi bu bilgi, misyonları ve amaçları gözden geçirmede, geçici uzun vadeli hedefler belirlemede ve program stratejileri tasarlamada çok alverişli olacaktır. SWOT analizi stratejiler önermekte, stratejiler belirlendikten sonra, çeşitli kriterler temelinde değerlendirilmeleri gerektirmektedir: SWOTS analizinde değerlendirme verilerinin önemli bir kısmı geliştirilmiş olacaktır (Mintzberg ve diğ., 2003).

Bu bağlamda, planlama sürecindeki bu adım o kadar önemlidir ki, bazı firmalar bir SWOTS analizi ile stratejik planlamaya başlayabilmektedir. Birkaç yıldır bir firma, planlama sürecinin ilk adımı olarak aşağıdaki gösterilen formu örnek olarak verilmiştir (Mintzberg ve diğ., 2003).

SWOT Planlama Analizi Sorunları No:…… Zayıf Yönler ◯ Güçlü Yönler ◯ Fırsatlar ◯ Tehditler ◯
Sorun Beyanı:
Neye Dayalı Gözlemler?
Ne Yapmalıyız?

Her yöneticiden istediği kadar form doldurması istenmekte, formlar daha sonra toplanıp ve ürün ve pazarlama gibi farklı kalemlere gruplandırılmaktadır. Daha sonra yöneticiler, formları ekiplerce değerlendirerek düzenlenmektedir. Müzakerelerin sonuçlarından, şirket karşı karşıya olduğu görünen en göze çarpan fırsatları ve en ciddi tehditleri belirleyerek bunlarla başa çıkmak için kendi güçlü ve zayıf yönlerine bağlı olarak alternatif planları geliştirmektedir. Ayrıca, bu yaklaşımın varyasyonları da mevcuttur. Firmaların, zayıf yönleri, güçlü yönleri, fırsatları ve tehditleri olarak algıladıkları şeyleri belirlemek adına birkaç gün boyunca üst düzey yöneticilerle bir toplantı yaparak, ardından uygulamada birkaç strateji seçilmektedir. Fakat, daha iyi geliştirilmiş sistemlerde, personelin verilerin hazırlanmasındaki formalite, bu tür yönetimsel değerlendirmeye paralel olmalı ve bunu güçlendirmelidir tablodur (Bertrand ve Betschinger, 2012).

SWOT analizi basit ve anlaşılır bir süreç gibi görünebilir, ancak örneğin güçlü, zayıf, fırsat veya tehdit olup olmadığını belirlemek için kullanılan ölçümde sorunlarla karşılaşabilir. Örneğin, (Tablo 3.3), derecelendirmelerde çeşitli ölçüler kullanılmıştır. Rekabete karşı değerlendirme, ancak bazı değerlendirmeler tamamen öznel olması ve ölçü net olmaması olabilmektedir. Sorunu açıklamak adına, bir zayıflık veya güç ölçüsü, şirketin geçmiş performansı olabilir. Rakiplerle karşılaştırıldığında performans önemli bir ölçü olabilir, fakat danışmanların görüşleri, yönetimin standart kriterlere ilişkin anlayışına dayalı normatif yargılar ve kişisel görüşler gibi başka ölçüt ve kriterler bulunabilmektedir (Beaulieu ve diğ., 2005).

Tablo 3.3: SWOT Durum Denetimi (kaynak: Meritt, 1976)

SWOT Analizi Değerlendirme Formu 1: En İyi, diğerlerinden en çok avantajlıdır 5: Hiç uygun değil, en çok sorunludur					
Finans: - Asit Testi - Şimdiki Oran - Öz Sermaye Oranı - Stok Devri - Marj - Çalışan Başına Satış					

Tablo 3.3: SWOT Durum Denetimi (Devam)

Üretim: - Kapasite - İşgücü Verimliliği - Bitki Konumu - Amortisman Oranı - Kalite Kontrol					
Organizasyon Ve Yönetim: - Personeli Hat Yöneticilerine Oranı - Malzeme Kalitesi - Orta Düzey Yöneticilerin Kalitesi - Yönetim Cirosu - İletişim					
Pazarlama: - Piyasa Payı - Ürün İtibarı - Ürün Tedarik Hattı - Reklam Verimliliği - Müşteri Şikayetleri					
İş Gücü: - Yönetim Başarısı - Vasıflı İşçilerin Kalitesi - Satış Elemanı kalitesi					
Teknoloji - Ürün - Ar-Ge Kabiliyeti					

Fırsatları değerlendirirken, firmanın bazı amaçlarına ulaşmasındaki değer, brüt kâr etkisi olası maliyet azaltma veya üst yönetimin çıkarlarına uygunluk gibi diğer standartlar uygulanabilir (Beaulieu ve diğ., 2005).

Tehditler bu terimlerle ve diğerleri olarak değerlendirilebilir: örnek olarak, yöneticiler, düzenlemelerinden veya tüketici tutumlarından kaynaklanan yönetimsel sorunlar, firmanın ürünleri ve AR-GE programları üzerinde etkisi olan teknolojik gelişmeler, birkaç ana yöneticiler, potansiyel hammadde kıtlığından kaynaklanan üretim zorlukları veya işten ayrılabilirler. Dolayısıyla, bu kadar farklı önlemler ışığında bir uzlaşmaya varmak kolay değildir. Aynı ölçü kullanılsa bile, farklı seviyelerdeki

yöneticilerin kaçınılmaz olarak farklı sonuçlara varması ve dolayısıyla, anlaşmayı daha da zorlaştırmaktadır. Örneğin, bir bölüm yöneticisi, A ürününü üretirken önemli bir kâr fırsatı görebilirken, bir grup başkan yardımcısı, aynı sermayeyi farklı bir bölüme B ürününe girerek ve sonuç olarak, A ürünü için sermayeyi reddederek daha da büyük bir fırsat görebilir (Clark ve Mills, 2013).

Son olarak, kullanılan önlemden bağımsız olarak, güçlü veya zayıflık derecesi veya fırsat veya tehdit, yöneticiler ve personel arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin, hammadde elde etmede artan zorlukların ortaya çıkacağı konusunda bir görüş birliği olabilirken, tehdidin olasılığı ve ona karşı alternatiflerin mevcudiyeti konusunda büyük anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir (Clark ve Mills, 2013).

3.3.3 PEST modeli

PEST, "politik, ekonomik, sosyokültürel ve teknolojik faktörler" anlamına gelmektedir. Bu faktörlerin her biri işletmelerde çevresel ve endüstriyel amaçlarla kullanılmakta ve bunun ışığında şirketlerde üretimin sağlığını nelerin etkileyebileceği belirlenmektedir. PEST modeli genellikle bir SWOT analizinin dışsallıklarıyla ilgilenir. PEST analizi, bir organizasyonun piyasada daha rekabetçi olabilmek için faaliyetlerini etkileyen önemli dış faktörleri değerlendirebildiği bir stratejik planlama yöntemi olarak tanımlanabilmektedir. Kısaltmanın tanımladığı gibi, bu dört alan, modelin merkezinde yer almaktadır. Bu planlama modeliyle, kuruluşun mevcut koşullardan yararlanma kabiliyetini en üst düzeye çıkarmak ve kuruluşun rakiplerinin önünde kalmasına olanak tanıyacak şekilde önceden uyarılmak ve daha iyi hazırlanmasını sağlamak mümkündür (Sammut ve Galea, 2014).

PEST Analizi, işletmelerin, iş ortamlarındaki koşulları sonucunda ortaya çıkan fırsatların tanınmasına ve dolayısıyla bu fırsatlardan yararlanmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, mevcut veya gelecekteki zorlukları belirlemek için de kullanılabilir. Bu zorlukların en iyi şekilde nasıl yönetileceği hakkında ön bilgi verir. PEST Analizi, bir işletmenin iç politikasında, ekonomik, sosyal ve teknolojik temeldeki güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmede de uygulanabilir (Peng ve Nunes, 2007). Bu modelin avantajları (Sammut ve Galea, 2014):

- Geniş bağlamda stratejik planlara uyan yetkinliğin belirlenmesine ve öncelikle dirilmesine yardımcı olur ve bu, doğru stratejik kararların alınmasını teşvik eder.

- Tüm dış etkileri analiz etme yeteneği verir.

- Kararlı ve elverişli bir karar vermeyi sağlar.

- Planlama, pazarlama, örgütsel değişim, iş ve ürün geliştirme ve proje yönetiminde yardımcı olur.

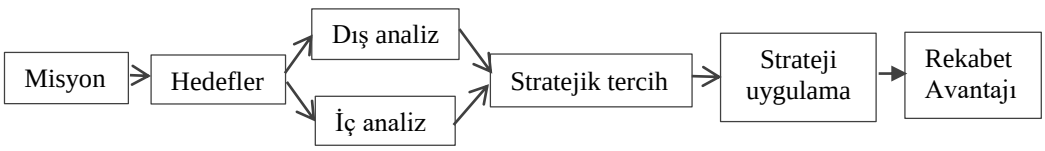
3.4 Stratejik karar verme süreci ve temel bileşenleri

Bu konuya başlamadan önce aşağıdaki soruları sormak gerekir:
Bir işletme tarafından alınan kararların hangileri stratejiktir?
Bu kararları sınıflandırmak için hangi nitelikler kullanılmalıdır?
Stratejik ve operasyonel planlama kararları arasındaki fark nedir?

Stratejik planlama süreci geniş çapta tanımlanmış ve araştırılmıştır. Kökenleri, titizlikle araştırılan ve yönetim teorisi kapsamında iyi tanımlanmış bir süreç olan örgütsel planlama tekniklerinde bulunmaktadır. Plan, belirli yöntemler arasında ayrım yapılarak geleceğin bilinçli bir şekilde tasarlanmasıdır. Yönetim teorisinin gelişimi ve işletmelerin analiziyle birlikte planlama, birkaç kategoriye ayırmanın yararlı olduğu sonucuna varılmıştır (Benzins, 2010: s. 141). Dolayısıyla, planlama üç ana kategoriden oluşmaktadır: Operasyonel planlama, taktiksel planlama ve stratejik planlamadır. Stratejik planlama, temel özellikleri kısa vadeli olması ve örgütsel faaliyet alanlarının oluşturulması ile planlamanın alt kategorilerinden biridir. Çünkü daha önce belirtildiği gibi, stratejik planlama, bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını ve eylemlerini organize etme yöntemidir (Peter ve diğ., 1998).

Bir işletmenin en iyi stratejiyi seçtiğinden emin olması oldukça zordur. Ancak hata yapma olasılığının azaltılması mümkündür. Dolayısıyla, bunun gerçekleşmesi için işletmenin, stratejisinin dikkatli ve sistematik bir şekilde seçilmesi ve stratejik yönetim sürecinin takip edilmesidir. Buna göre, stratejik planlama süreci, bir işletmenin, iyi bir strateji seçme olasılığını artırabilen sıralı bir analizler ve seçimler dizisidir; yani rekabet avantajı sağlayan bir strateji (Barney ve Hesterly, 2019, 5). Stratejik planlama sürecinin örneği Şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil 3.1: Stratejik Planlama Süreci



3.4.1 Misyon

Stratejik planlama süreci, bir işletmenin misyonunu tanımlamasıyla başlamakta ve uzun vadeli amacı taşımaktadır. Misyon, işletmenini amacını, hangi amaçla kurulduğunu ve neden var olduğunu açıklamaktadır. Böylece, bir misyon beyanı, işletmenin neyi başarmayı amaçladığını ve hizmet etmeye çalıştığı ihtiyaçları belirtmektedir. Aynı zamanda kısa dönemli faaliyetler için bir rehber temsil etmekte ve gelecekteki kararlar için yol haritasını çizmektedir (Peter ve diğ., 1998).

Barney ve Hesterly, (2019: 5-8)'e göre görevler, işletmenin hem uzun vadede neyi arzuladığını hem de bu süreçte neyden kaçınmak istediğini tanımlamaktadır. Görevler genellikle beyan şeklinde yazılmaktadır. Ancak, bazı görevler işletme performansını etkilemeyebildiği gibi bazıları olumlu veya olumsuz da etkileyebilmektedir.

3.4.2 Hedefler

Bir işletmenin misyonu, amacının ve değerlerinin geniş bir ifadesi iken, hedefleri, ilgili işletmenin misyonunu ne ölçüde gerçekleştirdiğini değerlendirmek için kullanabileceği ölçülebilir hedeflerdir. Dolayısıyla, yüksek kaliteli hedefler, işletmenin misyonunun unsurlarına sıkı sıkıya bağlıdır ve zaman içinde ölçülmesi ve izlenmesi nispeten kolaydır (Nelson, 2008, 4). Kalitesi düşük olan hedefler genel olarak işletmenin misyonu ile bağlantılı değil veya ölçülmesi ve zaman içinde izlenmesi zor olan hedeflerdir. Açıktır ki, Kalitesi düşük olan hedefler, yönetim tarafından bir misyonun ne kadar iyi gerçekleştirildiği diye değerlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, hedefler olabildiğince uygun, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana dayalı olmalıdırlar (Barney ve Hesterly, 2019, 6).

SWOT analizi süreci

Stratejik planlama sonraki dış analiz ve iç analizi ya da kısacası SWOT analizidir. Bu analiz hem iç hem de dış etkenleri değerlendirerek gerçekleşmektedir. Yöneticiler, dış analiz yaparak rekabet avantajlarını zorlayan tehditleri ve fırsatları konusunda ön bilgi vermektedir. Ayrıca, bu ortamda rekabetin nasıl gelişebileceğini ve işletmenin karşılaştığı tehdit ve fırsatlar için ne gibi etkileri olduğu incelenebilmektedir (Nelson, 2008). Dış analiz, işletmenin karşılaştığı çevresel tehditlere ve fırsatlara odaklanırken, iç analiz işletmenin örgütsel güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesini sağlamaktadır. Ayrıca, işletmenin hangi kaynaklarından ve yeteneklerinden hangilerinin rekabet avantajı sağladığını ve hangilerinin bu tür avantajların kaynağı olma ihtimalinin daha

düşük olduğunu anlamasına yardımcı olmaktadır. Son olarak, iç analiz, organizasyonun iyileştirme ve değişim gerektiren alanlarını belirlemek için kullanılabilmektedir (Barney ve Hesterly, 2019).

Bu bağlamda, işletmeler, güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini analiz etmektedirler. Daha önce söylendiği gibi güçlü ve zayıf yönler iç faktörler ve kolay bir şekilde kontrol edilebilir. Örneğin, işletmenin güçlü yönleri arasında marka adı, verimli dağıtım ağı, mükemmel hizmet konusundaki itibarı ve güçlü mali kaynakları yer alabilir. İşletmenin zayıf yönleri ise pazardaki ürünlerinin farkında olmama, insan kaynakları yeteneklerinin eksikliği ve kötü bir konumu içerebilir. Fırsatlar ve tehditler, işletmenin dışında olan ve büyük ölçüde kontrol edilemeyen faktörlerdir. Fırsatlar, firmanın ürettiği ürün türlerine yönelik uluslararası talebi ve az sayıda rakibi gibi olumlu sosyal eğilimleri içerebilir. Tehditler arasında ise kötü bir ekonomik ortam, borçlanma maliyetlerini arttıran yüksek faiz oranları ve işletmenin işçi bulmasını zorlaştıran yaşlanan bir nüfus yer alabilir (Nelson, 2008).

Sonuç olarak, bir işletmenin rekabet avantajı belirlemesi için bir SWOT analizinin yapılması önemlidir. Güçlü yönlerde güçlü liderlik yetenekleri ve iletişim becerileri bulunurken, zayıf yönler arasında organizasyon eksikliği vardır. Diğer yandan, işletme için fırsatlar belirli kariyerler ve sektörlerde mevcut olabilir. SWOT analizi ile işletmenin hem kısa dönem hem de uzun dönem yol haritasını çizmektedir. İşletme yöneticileri bu haritaya takip ederek işletmenin performansını ulusal ve uluslararası ortamında yükseltebilirler (Barney ve Hesterly, 2019).

3.4.3 Strateji tercihi

İç ve dış analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkan stratejik kararlar arasından en iyilerinin seçilmesine strateji tercihi denir. Stratejik yönetimin bu aşamasında, işletme yöneticileri tam olarak bilgilendirilir ve rekabet avantajının nasıl kazanılacağına dair teoriyi seçmeye hazırdır. Şirketlere sunulan stratejik seçenekler iki geniş kategoriye ayrılır: kurumsal düzeyde stratejiler ve kurumsal düzeyde stratejiler. İş düzeyinde stratejiler, şirketlerin tek bir pazarda veya sektörde rekabet avantajı elde etmek için yaptıkları eylemlerdir. Kurumsal düzeyde stratejiler, şirketlerin aynı anda birden fazla pazar veya sektörde faaliyet göstererek rekabet avantajı elde etmek için attığı adımlardır (Hersperger ve diğ., 2019; Barney ve Hesterly, 2019).

Bu bağlamda, belirli stratejileri seçmenin ayrıntıları oldukça karmaşıktır. Bununla birlikte, stratejik seçimin altında yatan mantık karmaşık değildir. Stratejik planlama sürecine dayalı olarak, stratejik bir seçim yaparken amaç, firmanın misyonunu destekleyen, firmanın güçlü yönleriyle ortamındaki fırsatları kullanan ve firmanın zayıf yönlerinden kaçınırken firmanın çevresindeki tehditleri etkisiz hale getiren bir strateji seçmektir (Hersperger ve diğ., 2019).

3.5 Stratejinin uygulanabilirliği

Stratejinin uygulanması, bir firma stratejisiyle tutarlı olan örgütsel politikaları ve uygulamaları benimsediğinde gerçekleşmektedir. Barney ve Hesterly (2019)'ye göre, bir stratejinin uygulanmasında üç özel örgütsel politika ve uygulama özellikle önemlidir:

- Firmanın resmi organizasyon yapısı.
- Resmi ve gayri resmi yönetim kontrol sistemleri.
- Çalışan tazminat politikaları.

Stratejileriyle tutarlı bir organizasyon yapısı ve yönetim kontrolleri ve ücretlendirme politikası benimseyen bir firmanın, stratejileriyle tutarsız bir organizasyon yapısına sahip olan firmaya göre bu stratejileri uygulama olasılığı daha yüksektir (Barney ve Hesterly, 2019). Sonuçta, işletmelerin performansı stratejik planlamayı benimseyerek iyileştirme girişimleri kaçınılmazdır. Dolayısıyla, net hedefler ile resmi verileri ve planları analiz etmenin performansı artırabileceği fikri, dünya çapındaki şirketler için çekici görünmektedir (Verheijen ve Dobrolyubova, 2007).

Stratejik planda iş ürünü , bir organizasyonun çalışanları ile paylaşılabilen, sıkı bir şekilde geliştirilmiş özlü bir belge olarak tanımlanabilir. Bu iş ürünü genel olarak aşağıdakilerden oluşmaktadır (Barney ve Hesterly, 2019):

- SWOT Analizi
- Vizyon
- Misyon
- Kritik başarı faktörleri
- Örgütün genel performans ölçümleri

- Temel dış ve iç stratejiler
- Ayrı ayrı stratejinin performans ölçümleri
- Kaynak dağıtımı kararı
- Strateji uygulamasında sorumluluk tanınması
- Üst düzey makro uygulama programı
- Takip ve kontrol sistemi

Bunların yanında örgütsel uyum sağlamak için iletişim planı da çok önemlidir. Anahtar görevler, üst düzey program, kaynak gereksinimleri ve sorumlu personel dahil olmak üzere her strateji için üst düzey taktik yürütme planı içermektedir (Barney ve Hesterly, 2019).

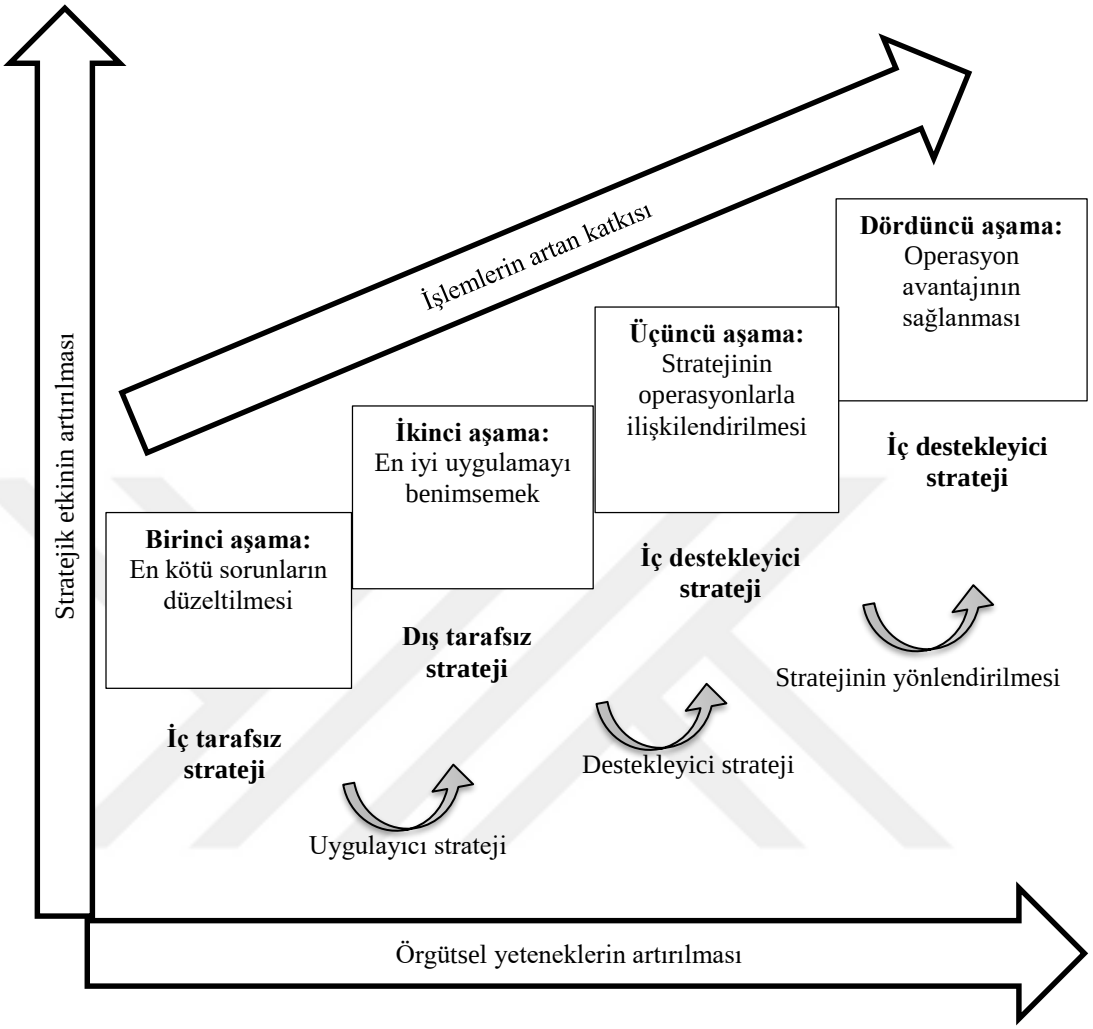
3.6 Üretimde stratejinin uygulanması

Ekonomilerin hızla değişip geliştiği bu dönemde, tüm önemli strateji konuları, uygulama sorunu olarak yeniden tanımlanmıştır. Günümüzde bir firmanın üretim stratejisi, o firmanın iç yetenekleri ile dış çevresi arasında daha fazla odaklanmaktadır. Üretim stratejisinin modern konusu, böylece, bir şirketin mevcut ve potansiyel pazarındaki konumunu daha iyi anlamak ve böylece etkilemek için bir dizi analitik tekniktir (Rosenzweig ve Roth, 2004).

Üretim/ Operasyon yönetimi, bir organizasyonun alt sisteminde kullanılan çeşitli kaynakları, bir organizasyonun politikalarına göre kontrollü bir şekilde birleştiren ve katma değerli ürün/hizmetlere dönüştüren süreçtir. Üretim sistemi girdi ve çıktıdan oluşmaktadır. Girdiler, bir ürün veya hizmetin üretimi için gerekli kaynaklardır. Üretimde stratejinin uygulanması üzerine yapılan araştırmalar bu yönden ilgi görmüştür. Bu ise üretim ve iş performansındaki gelişmeyi göstermektedir. Stratejik planlama, işletmelerin mevcut üretim durumunu göz önünde bulundurarak istenen vizyona ulaşmak için gerekli eylemlerin belirlenmesini sağlamaktadır (Chung and Swink, 2009). Üretimde stratejik planlama, mal ve hizmetlerin üretimi ile ilgili ticari faaliyet alanı içermekte ve dolayısıyla kalitenin en üst düzeye çıkarılması ve müşteri gereksinimlerinin karşılanması açısından mümkün olduğunca az kaynak kullanarak ve etkili maliyetlerin en aza indirilmesi açısından tüm örgütsel işlemlerin verimli olmasını sağlamaktadır (Rosenzweig ve Roth, 2004).

Üretim stratejisi, bir üretim sisteminin kapasitesini ve pazar ihtiyaçlarını belirlemektedir. Dolayısıyla, rakip firmaların performansı ve iç durumunun ele alınması önemlidir. Aynı zamanda, stratejinin, iş hedefleriyle uyumlu üretim hedeflerini belirleyen yapısal ve altyapı kararlarının alınması gerekmektedir (Hayes and Wheelwright, 1984). Başarılı ve rekabetçi bir üretim stratejisine ulaşmaya doğru ilerlemenin dört aşaması vardır: dahili olarak tarafsız strateji, dışarıdan tarafsız strateji, dahili olarak destekleyici strateji ve dışarıdan destekleyici strateji uygulamalarıdır. Bu dört aşamalı strateji, daha iyi üretim kapasitesi ve yüksek üretim performansı geliştirmeye yol açacaktır. Şayet, bu dört aşamanın sonucunda, müşteriye kalite, maliyet, teslimat, esneklik ve zaman açısından üretim sağlayarak rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Rosenzweig ve diğ., 2003). Bu dört aşama aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Üretim Stratejik Planlamasının Dört Aşaması (Rosenzweig ve diğ., 2003).



İlk aşama, üretim operasyonunun belirli bir minimum standarda ulaşmaya çalıştığı aşamadır ve genellikle çıktı verimliliği açısından en zayıf katkı seviyesindedir. Rekabet avantajının sağlanması söz konusu olduğunda diğer iş fonksiyonları bunu bir engel olarak görmektedir. Bu aşamanın amacı, büyük hatalardan kaçınmaya odaklamak ve ileriye bakmaktır. İkinci aşamada firmanın tüm stratejik planlarının performansını rakiplerle karşılaştırılmalıdır. Rakiplerine karşı performansını kıyaslamak, işletmenin en iyi endüstri uygulamalarını belirlemesini ve benimsemesini sağlayacaktır. Üçüncü aşamaya ulaşıldığında, ticari faaliyetler, piyasadaki ilk bölüme ulaşan en iyiler arasında olacaklardır. Böylece, stratejiyi diğer işlemlerle ilişkilendirerek, piyasanın en iyisi olmak için açık ve net bir şekilde gelişmeye devam etme istekleri olacaktır (Hayes and Wheelwright, 1984).

Dördüncü aşamada, firma geleceğe bakmaktadır. Bu aşamadaki işlemlerin vizyonu, strateji oluşturmada liderlik rolü üstlenerek gelecekteki rekabetçi başarı için temeli oluşturmaktır. Zamanla kaynakları yenilikçi yollarla organize ederek temelli yetenekler geliştirecek ve işletmenin pazarlar değiştikçe uyum sağlamasına olanak tanıyan esnek stratejiler sağlayacaktır. Dolayısıyla, firmaların gelecek vizyonunda rekabetçilik göz önünde bulundurmakta, gerekli finansal etmenler, işgücünün niteliği ve/veya kullanılan teknolojiyi geliştirme kararları alabilmektedirler (Hong ve diğ., 2012).

Sonuç olarak, aşama 1'den başlayarak, iç süreçlerin gözden geçirilmesi, yöneticilerin işlerinin minimum performans standartları belirlemelerine olanak sağlamaktadır. Ulusal pazarlarda yeniden rekabet avantajı elde etmek için daha yüksek bir aşamaya geçmek ve hemen rakiplerle kıyaslama yapmak gerekmektedir. Bu ise işletme yöneticilerinin, en iyi stratejik uygulamayı belirleyip benimsemelerine olanak tanıyacaktır. Ayrıca, süreç yöneticileri olarak işlerinde hizmet, operasyon ve süreç kapasitesini artırmak için stratejiler uygulamalarına imkân sağlayacaktır. Ve sonuçta endüstri ve rekabetçi analizleri göz önünde bulundurarak ve rekabet avantajı oluşturarak rakiplerinden daha iyi performans gösterebilecekleri ayırt edici bir stratejik konum oluşturmaya başlayabilirler (Hong ve diğ., 2012).

3.7 Planlamanın Tuzakları

Geleneksel planlamacılara neyin yanlış gittiğini sorarsak, kaçınılmaz olarak sorumlu olmadıkları bir dizi tuzağa işaret edeceklerdir. Planlamacılar, üst yönetimden hak ettiği desteği almadığında veya organizasyonda değişime karşı dirençle karşılaştığında planlamanın başarısız olduğuna inandırmaktadır. Ancak hiçbir teknik, en parlak döneminde stratejik planlamanın aldığından daha fazla üst yönetim desteği almamıştır. Stratejik planlamanın kendisi, üst düzey yöneticilerin taahhütlerini caydırmış olup destekçilerinin uygulamasına çok uygun olmayan iklimleri yaratma eğiliminde olmuştur (Naylor ve Mansfield, 1976).

Sorun şu ki, planlama bir taahhüt tarzı değil, hesaplayıcı bir yönetim tarzını temsil ediyor olmasıdır. Adanmış bir tarza sahip yöneticiler, insanları bir yolculuğa çıkarmaktadır. Yolculuktaki herkesin rotasını şekillendirmesine yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, coşku kaçınılmaz olarak yol boyunca gelişmektedir (Thomas ve Mansfield, 1976). Hesaplama stiline sahip olanlar, bir varış yerini sabitlemekte,

üyelerin tercihlerini umursamadan grubun oraya ulaşmak için ne yapması gerektiğini hesaplamaktadırlar. Ancak hesaplanmış stratejilerin kendi başlarına hiçbir değeri yoktur. Aslında bu düşünce Sosyolog Philip Selznick'in sözleri ifade eder; "Stratejiler ancak kararlı insanlar onlara enerji aşıladıkça değer kazanır" (Drucker, 1974).

Aksine ne kadar yalan söylenmiş olursa olsun, geleneksel stratejik planlamayı destekleyenlerin amacı, yönetimin strateji oluşturma üzerindeki gücünü azaltmaktır. George Steiner, "Bir organizasyon sezgisel dâhiler tarafından yönetiliyorsa, resmi stratejik planlamaya gerek yoktur. Ama kaç kuruluş bu kadar kutsanmış? Ve eğer öyleyse, sezgiler yargılarında kaç kez doğrudur?" Alanında eşit derecede öne çıkan Peter Lorange, "CEO genellikle sürece derinden dahil olmamalı", bunun yerine "genel anlamda tasarımcısı olmalıdır" öne sürmüştür. Yöneticilerin kendilerini bu şekilde betimleyen bir sürece kendilerini adamalarını, özellikle de vaatlerini yerine getirmede başarısızlıkları bu kadar belirgin hale gelmiştir (Drucker, 1974).

3.8 Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Her firmada iki tür yönetim vardır. Bir organizasyon yapısında stratejik yönetim, diğeri ise operasyonel yönetimdir. Stratejik planlama, stratejik yönetime gerekli bir destektir. Elbette stratejik yönetimin tamamı değildir, ancak stratejik yönetimin yürütülmesinde önemli bir süreçtir. Herkes, stratejik ve operasyonel yönetimin sıkı bir şekilde bağlantılı olduğunun farkındadır. Stratejik yönetim, operasyonel yönetim için rehberlik, yön ve sınırlar sağlamaktadır. Stratejik yönetim nasıl hayati bir şekilde operasyonel yönetimle ilgiliyse, stratejik planlama da operasyonlarla ilgilidir. Ancak stratejik yönetimde olduğu gibi stratejik planlamanın odak noktası ve vurgusu, operasyonlardan çok strateji üzerinde gerçekleşmektedir (Bower, 1966).

Yıllar önce tipik bir firmada yönetimsel vurgu operasyonlar üzerinde olmuştur. Yönetim için önemli bir soru sorulursa, tüketicilerin ödemeye istekli olduğu fiyatlarla mal ve hizmet üretirken elindeki bu kıt kaynakların nasıl verimli bir şekilde kullanılacağı sorusu olacaktı. Bu görev verimli bir şekilde yapılırsa, karların maksimize edileceğine inanılıyor durumda imiş. Günümüzde kıt kaynakların verimli kullanımı, tüm firmaların yönetimlerinin önemli bir endişesidir (Drucker, 1974). Ancak bugün, çalkantılı ve hızla değişen bir çevre nedeniyle, bir işletmenin iç ve dış çevreye uygun şekilde uyum sağlama yeteneği, hayatta kalmada daha kritik hale gelmektedir (Verheijen ve Dobrolyubova, 2007).

General Robert E. Wood, Sears, Roebuck and Company'nin CEO'suyken, bu düşünceyi öz olarak şöyle ifade etmiştir: "Eğer büyük strateji doğruysa, iş bir açıdan savaş gibidir. Doğru, herhangi bir sayıda taktik hata yapılabilir. Yine de girişim başarılı olduğunu kanıtlıyor." Bir şirket, temel stratejisi parlaksa, verimli iç kaynak kullanımında üstesinden gelebilmektedir. Ancak optimum üretim ve dağıtım performansıyla bile yanlış stratejilerin üstesinden gelmesi olası değildir. İdeal durum ise elbette, bir firmanın parlak stratejiler tasarlaması ve bunları verimli ve etkili bir şekilde uygulamasıdır (Bower, 1966).

Artan sayıda firmada, özellikle daha büyük olanlarda, stratejileri formüle etme ve uygulama çerçevesi resmi stratejik planlama sistemi içindedir. Bununla birlikte, strateji resmi bir sistem olmadan formüle edilebilmektedir. Ancak her iki durumda da, stratejik planlama süreçleri yönetim ile iç içedir (Drucker, 1974).

Diğer bir husus, yönetim eğitimidir. Bazı firmaların stratejik planlama sisteminin bir yönetim eğitim süreci olduğuna inanmaktadır. Ayrıca, belirtileceği gibi, planlama sistemi, üst yönetimin isteklerine uygun olarak bir organizasyon genelinde muhtemelen daha iyi kararların alındığı bir çerçeve oluşturmaktadır (Bower, 1966). Aynı zamanda, katılım duyusu şirketin ortamında bulunmalıdır. İyileştirilmiş yönetici motivasyonu ve morali, stratejik planlamaya eşlik etmelidir. Yöneticiler, planları formüle etmeye yardımcı olarak, kendi kaderlerinin en azından kısmen yaratılmasında bir tatmin duygusuna sahip olmalıdırlar. Kendilerinden ne beklendiğini bilmeli ve başarıldığında bir memnuniyet duygusu getiriyor olmalıdır. Kişisel güvenlik duygusu da geliştirilebilir ve güven inşa edilebilir durumda olmalıdır. Günümüzde şirketin çalışanları, her seviyede karar alma sürecine katılmak, bilgilerini organizasyona katkıda bulunmak ve yaratıcı olma fırsatları bulmakla ilgilenmektedir. Stratejik planlama süreci, bu arzuların yerine getirilebileceği bir süreçtir. Yukarıdakilerin tümü, insanları organizasyonlarda değerli bir özellik olan değişime daha uyumlu hale getirmelidir (Hong ve diğ., 2012).

3.9 Üst Yönetimin Görevleri

Halihazırda değinilen bir nokta hakkında biraz daha yorum yapmak gerekirse, stratejik planlama, stratejik yönetimin merkezi bir endişesidir, ancak üst yönetimin işinin tamamı değildir. Stratejinin formüle edilmesi ve uygulanmasıdır. Drucker, bu birincil görevi, işin misyonu aracılığıyla düşünme, yani soruyu sorma görevi olarak

açıklamıştır: Bizim işimiz nedir ve ne olmalıdır? Bu, hedeflerin belirlenmesine, strateji ve planların geliştirilmesine ve geleceğin sonuçları için bugünün kararlarının alınmasına yol açmaktadır. Ancak bu, işletmenin bütününü görebilen bir organ tarafından yapılabilmektedir. Yani, tüm işi etkileyen kararlar verebilen, bugünün amaçları ve ihtiyaçları ile geleceğin ihtiyaçları arasında denge kurabilen ve yeniden insan kaynaklarını ve parayı önemli sonuçlara tahsis edebilen yönetim olması gerekmektedir. Buna, elbette, stratejik planlama süreci denir (Drucker, 1974).

Seçkin yönetimin gözlemcisine göre üst yönetimin diğer görevleri şunlardır: örneğin vicdan işlevleri için standart belirleme, insan organizasyonunu inşa etmek ve sürdürmek, büyük müşteriler gibi sadece bir işletmenin tepesindeki kişilerin kurabileceği ve sürdürebileceği ilişkilerle ilgili sorumlulukları yerine getirmektir. Çok önemli tedarikçiler, sivil etkinliklerde olduğu gibi törensel görevleri yerine getirmek ve büyük krizler için yedek destek olmaktadırlar (Bower, 1966).

Elbette, üst düzey yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmeleri için idealleştirilmiş veya tek bir yol yoktur. Bazı yöneticiler için stratejik planlama süreci, diğerlerine göre toplam işin çok daha büyük bir parçasıdır. Ancak her şeye rağmen, üst yönetim işlevinin düzgün bir şekilde yerine getirilmesinde merkezi bir öneme sahiptir (Sloan, 1941).

3.10 Yöneticilerin Planlama Sorumlulukları

Geçmişte, stratejik planlamanın bir işletmenin her seviyesindeki tüm yöneticilerin bir işlevi olduğu vurgulanmıştır. Bu düşünce, onlarca yıldır dünya çapında tanınmış bir yönetim danışmanlığı firması olan McKinsey and Company'nin genel müdürü olan Marvin Bower tarafından pekiştirilmiştir. Etkili yöneticilerin uzun bir süre boyunca edindiği deneyimlerin derslerini özetleyen muhteşem bir kitapta Bower, herhangi bir işletme için bir yönetim sisteminin oluşturulabileceği bileşenleri 14 kalemden oluşan temel yönetim süreci olduğu sonucuna varmıştır. Bu on dört bileşeni kişiye özel bir yönetim sistemine dönüştürmek, her baş yöneticinin ve her genel yöneticinin inşa etme işi kapsamındadır. Sistemi desteklemek, takip etmek ve uygulamak, her üst düzey yöneticinin ve her düzeydeki yönetici ve denetçinin çalışma işinin hayati bir parçasıdır (Bower, 1966). Bower'ın dediğine göre stratejik planlama aşağıdaki süreçlerden geçmektedir:

1- Hedeflerin belirlenmesi: işletmenin veya alt bölümünün dahil olması gereken iş veya işlere ve sürekli büyüme gibi işi yönlendirecek ve karakterize edecek diğer esaslara karar vermek. Bir amaç tipik olarak kalıcıdır ve zaman kazandırıcıdır.

2- Planlama stratejisi: Hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak ve rekabeti karşılamak ve yenmek için kavramlar, fikirler ve planlar geliştirmek. Stratejik planlama, yönetim ve operasyonel planlamayı içeren toplam planlama sürecinin bir parçasıdır.

3- Kabiliyetin belirlenmesi: Hedeflerden daha kısa veya kapsam olarak daha dar olan, ancak stratejiyi yürütmek için operasyonel planlar yaparken belirli alt hedefler olarak tasarlanan başarı hedeflerine karar vermek.

4- Bir şirket felsefesi geliştirmek; "işleri nasıl yaptığımıza" felsefesine katkıda bulunan inançları, değerleri, tutumları ve yazılı olmayan yönergeleri oluşturmak.

5- Politikaların oluşturulması: Stratejinin şirket felsefesine uygun olarak yürütülmesinde tüm ana faaliyetlerin performansına rehberlik edecek eylem planlarına karar vermek.

6- Şirketin yapısının planlanması: Organizasyon planının geliştirilmesi. Yani, stratejiye uygun olarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde insanların bir araya gelmesine yardımcı olan "Teamwork" felsefesi ve politikalar geliştirmek.

7- Personel temini: şirketin planında belirtilen pozisyonları doldurmak için yeterli oranda yüksek vasıflı yetenek dahil olmak üzere insanları işe almak, seçmek ve geliştirmek.

8- Prosedürlerin oluşturulması: Çok önemli ve tekrarlayan faaliyetlerin nasıl yürütüleceğini belirlemek ve reçete etmek.

9- Tesisin sağlanması; İşi yürütmek için gerekli ekipman ve diğer fiziksel tesisler.

10- Sermayenin sağlanması; şirketin fiziksel tesisler ve işletme sermayesi için gereken paraya ve krediye sahip olduğundan emin olmak.

11- Standartları belirlemek; İşletmenin uzun vadeli hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayacak performans ölçütleri oluşturmak.

12- Yönetim programları ile ilgili planların oluşturulması; Belirlenen strateji, politikalar, prosedürler ve standartlara uygun olarak yürütüldüğünde, faaliyetleri ve kaynakların kullanımını yöneten programlar ve planlar geliştirmek, insanların belirli hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır. Bunlar, stratejik planlamayı içeren toplam planlama sürecinin aşamalarıdır.

13- Kontrol bilgilerinin sağlanması: İnsanların strateji, politikalar, prosedürler ve programları takip etmelerine, iş içindeki ve dışındaki güçlere karşı tetikte olmalarına ve yerleşik plan ve standartlara göre kendi performanslarını ölçmelerine yardımcı olacak gerçekleri ve rakamları sağlamak.

14- Şirketin emek gücünü harekete geçirmek: Şirketin planlarını gerçekleştirirken insanları felsefe, politikalar, prosedürler ve standartlara uygun olarak hareket etmeleri için emretmek ve motive etmek.

İstisnasız tüm bu süreçler, kapsamlı bir resmi stratejik planlama sürecinde olması gerekmektedir. Ancak yine, bazı süreçler için yönetsel sorumluluklar ve eylemler, planlama sürecinin ötesine geçebilmektedir. Örneğin, insanları harekete geçirmek, planlamadan daha yaygın bir gerekliliktir (Bower, 1966). Bu tartışmanın amacı, sözüne saygı duyulmasını emreden bir yönetim gözlemcisine göre, baskın yönetim süreçlerinin stratejik planlamanın unsurları olduğu veya büyük ölçüde buna dayandığıdır (Sloan, 1941).

Kendi sezgilerini kullanmak adına karar vermenin tek yolu olduğunu düşünen üst düzey yöneticiler için resmi stratejik planlama, yönetim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Bu özellikle daha büyük ve çok ürünlü şirketler için geçerlidir. Indiana Standard Oil Company'nin başkanı Robert C. Gunness, "Hiç şüphe yok ki, özellikle bizimki kadar karmaşık ve geniş kapsamlı bir girişimde onsuz yapamayacağımıza şüphe yok" demiştir (Daniel, 1965). Diğer birçok üst düzey yönetici benzer ifadeler kullanmaktadırlar. Ancak CEO'larda görev tanımı açısından bazı şirketlerin, bu yetkiliyi açıkça firmanın geleceğinin önde gelen mimarı ve dolayısıyla ana planlayıcısı olarak saymaktadırlar (Hennefrund, 2012).

Bu bağlamda, üst düzey yönetici bu sorumluluğu kabul etmektedir. Fortune tarafından sıralanan en büyük 500 sanayi ve en büyük 50 banka, çeşitlendirilmiş finans, hayat sigortası, perakendecilik, ulaşım ve kamu hizmeti şirketlerinin CEO'ları arasında yapılan bir anket, farklı sorulara 342 yanıt toplamıştır. Katılımcılara verilen sorular

arasında, üst düzey yöneticiler olarak en önemli sorumluluklarının ne olduğuymuş. Üretimde planlama stratejisi, tüm şirketlerde yönetim seçimi/geliştirme, sermaye tahsisi/karlar, politika kararları gibi faktörler sırayla en önemli olan faktörler olarak sonuçlandırılmıştır. Tüm şirketler arasında, satışları 2 milyar doların üzerinde olan şirketler için yüzde 70'e varan bir aralıkla planlama/stratejinin yüzde 62'si ilk sırada yer almıştır (Hennefrund, 2012).

Sonuç olarak, üretimde stratejik planlamada yapılması gereken ilk şey geleceği simüle etmektir. Stratejik planlamanın en büyük avantajlarından biri, geleceği kağıt üzerinde simüle edebilmesidir. Simülasyon istenen resimle sonuçlanmazsa, ortadan silip baştan başlatılabilir. Simülasyon seçenekleri tersine çevrilebileceği gibi gelecekteki koşullar dikkatlice incelenmeden tuğla ve harç kararları verilmeyebilir. Çünkü simülasyon, yöneticinin, aksi halde düşünebileceklerinden çok daha fazla sayıda alternatif eylem rotasını görmesine, değerlendirmesine ve kabul edip atmasına olanak sağlamaktadır. Doğru eylemin belirlenmesi, alternatiflerin sayısını üretmekten çok daha önemli olsa da, gözden geçirilmek üzere daha fazla alternatifin ortaya koyması, daha az çabayla elde edilemeyecek fikirler üretmesi mümkün olacaktır (Daniel, 1965).

Benzer şekilde, simülasyonun, kaynakları fiilen taahhüt etmeden deneye izin vermesi, yöneticileri kağıt üzerinde tekrar farklı eylem alternatifleri denemeye imkan sağlamaktadır. Bilgisayarlar bu tür deneyleri büyük ölçüde kolaylaştırmıştır. Sürekli simülasyon, yöneticileri daha iyi planlayıcılar hale getirebilmektedir (Daniel, 1965).

3.11 Sezgisel-Öngörülü ve Biçimsel Stratejik Planlama

Bir yöneticinin geleceğe yönelik sunduğu stratejik planlar formüle etmesinin arkasında yatan farklı iki yol vardır. Birincisi, her gün geldiğinde bir araya gelerek sadece bu temelde stratejik kararlar almaktır. Bu düşünce Mickey Finn savunmuştur. İkincisi ise geleceği okuyarak ve geçmişteki olayların verileriniz analiz ederek karar vermektir. Gelecek hakkında çok düşünen ve geleceği istedikleri şekilde karşılamalarına yardımcı olacak stratejileri geliştiren yöneticiler iki alternatif yaklaşımdan birini seçebilirler (Mintzberg, 1976).

İlki, sezgisel- öngörülü yaklaşım; birkaç temel özelliğe sahiptir. Genellikle düşünülerek yazılı bir dizi planla sonuçlanabilir. Genellikle nispeten kısa bir zaman ufku ve reaksiyon süresine sahiptir. Bir yöneticinin kararları, geçmiş deneyimlerine,

içgüdülerine, yargılarına ve yansıtıcı düşüncelerine dayanmaktadır. Ancak, bazı yöneticiler, bunları gerçekleştirmek için sezgisel olarak uygun strateji ve yöntem tasarlama konusunda olağanüstü yeteneklere sahiptir. Bir işletmenin sezgisel dâhiler tarafından yönetiliyorsa, biçimsel stratejik planlamaya gerek kalmayacaktır. Şayet, temel amaç kaç kuruluş bu kadar kutsanmış sorusuna doğru cevap vermektir? Ve eğer öyleyse, sezgiseller yargılarında kaç kez doğrudur? (Sloan, 1941).

Buna karşılık, biçimsel planlama sistemi bir dizi prosedür temelinde organize edilip geliştirilmektedir. İnsanların neler olup bittiğinin farkındadırlar. Sıklıkla, kimin neyi ne zaman yapacağını ve bilgilerle ne olacağını açıklamak için gerekli bilgilere sahiptir. Çünkü, bu bilgiler araştırmaya dayalıdır (Sloan, 1941). Birçok kişinin katılımını içermekte, süreçte karar verme desteği sıklıkla belgelenmektedir. Sonuç olarak, tüm bu çabanın sonucu yazılı bir dizi plan haline getirmektedir. Sezgisel yargılarıyla başarılı olan bir yöneticinin, biçimsel bir planlama sisteminin kısıtlamalarını tamamen kabul etmesi olası değildir. Böyle bir yönetici, biçimsel bir planlama sisteminde tecrübeli personel tarafından kullanılan bazı yeni dil ve yöntemlerden rahatsız olabilir (Mintzberg, 1976).

Bu bağlamda, sezgisel ve sistematik düşünürler arasındaki bilişsel farklılıklar nedeniyle, sezgisel düşünürle biçimsel bir planlamanın olamayacağını savunanlar ortaya çıkabilir. Sınırlı ampirik gözlem, iki yaklaşımın birçok şirkette gerçekten iç içe olduğunu gösterecektir. Elbette genellikle çatışma vardır, ancak her biri diğerinin gereksinimlerine uyarlanarak birbirlerini tamamlayabilirler. Biçimsel bir sistem, yöneticilerin planlama sürecine sezgisel-örgülü girdilerini keskinleştirmeleri konusunda destek vermektedir (Bower, 1966).

Böylece, biçimsel stratejik planlama, parlak bir sezgisel planlayıcının zihninde olup çoğaltma çabasındadır. Ancak, tüm seviyelerdeki yöneticilerin kararlarını ve sezgilerini planlama sürecine dahil etmedikçe, biçimsel planlama gerçekten etkili olmayacaktır. Diğer açıdan, üst düzey yöneticilerin, bunu kendi sezgileri lehine reddetmesi halinde, biçimsel planlama da etkili olmayacaktır. Yöneticiler gerçekten de karar vermede farklı düşünce süreçlerini takip etmektedir. Resmi bir planlama sisteminin tasarımı, sistemin başarılı bir şekilde çalışması için bu farklılıkları anlamalı ve yansıtmalıdır (Bower, 1966).

3.12 Stratejik Planlamada Örgütlenme ve Yönetme

Geçmişten bu yana, tüm şirketlere uyan bir stratejik planlama modeli geliştirilememiştir. Dolayısıyla, planlama organizasyonunu etkileyen faktörler şirketler arasında çok farklılık göstermektedir. Ancak, 1960'ların ve 1970'lerin deneyimi, tercih edilen sistem tasarımının birçok özelliği ortaya koyulmuştur (Barney & Hesterly, 2019).

Bir firmanın büyüklüğü, benimseyebileceği planlama sisteminin türünde önemli bir role sahiptir. Küçük ve orta ölçekli firmalarda, planlama sistemi yalnızca birkaç kişinin dahil olması ve operasyonların büyük organizasyonlara göre daha az karmaşık olması nedeniyle daha basit olabilmektedir. Küçük firmaların üst düzey yöneticileri de mevcut sorunlarla başa çıkmakta, stratejik düşünmeye az zaman kalabilmektedir. Daha büyük şirketlerde, personelin mevcudiyeti, üst düzey yöneticilerin stratejik sorular üzerinde daha fazla zaman harcamasını ve düşünmesini mümkün kılmaktadır (Robin, 2010).

Büyük şirketlerin örgütlenme biçimleri planlama sistemlerini de etkilemektedir. Merkezi olarak organize edilen ve bir sigorta şirketi veya bir kamu kuruluşu gibi tek bir işle uğraşan bir işletme, birden fazla işle uğraşan ve merkezi olmayan kar merkezlerine sahip bir işletmeye nispeten daha basit bir sisteme sahip demektir. Ortamın karmaşıklığı, sistem tasarımını önemli ölçüde etkilemektedir. Rekabetin zayıf olduğu nispeten istikrarlı bir ortamla karşı karşıya kalan şirketler, çok az planlama yapma eğiliminde olacaklar ve eğer yaparlarsa, resmi ve törensel olma eğiliminde olacaklardır. Öte yandan, rekabetin şiddetli olduğu çalkantılı bir ortamla karşı karşıya kalan bir kuruluş, stratejik planlama yapma eğiliminde olacaktır (Stark, 2011).

İşletmenin personel beklentileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Genel olarak, FOBİ'lerdeki insanların beklentilerine, şirket sahibi veya yöneticinin çıkarları hakimdir. İşletme büyüdükçe, yönetim, işletmedeki personellerin çıkarlarına ve değerlerine daha duyarlı olmaktadır . Planlama sürecinde, CEO'nun değerleri ve istekleri büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bir CEO'nun şirket misyonu, iş düzenlemelerindeki etik standartlar, işletmenin coğrafi konumu ve amaçları gibi konulardaki görüşleri ifade edildiğinde, stratejik planlama sürecindeki temel önermeler sayılmaktadır. Bunlar genellikle sistematik analizlerle belirlenmez, ancak

tek başına hareket eden veya başkalarıyla tartışan genel müdür tarafından kesinleştirilmektedir (Bashiri ve diğ., 2012).

Bir işletmenin diğer üst yöneticilerinin değerleri de planlamada oldukça önemlidir. Birçok işletmede üst yönetim bir ekip olarak hareket etmekte, işletmenin hedefleri ve stratejisinin geliştirilmesinde görüşleri dikkate alınmaktadır. Bu değerlerin ortaya çıkması genellikle diyalogdan, farklı görüşlerin uyumlaştırılmasından ve uzlaşmadan kaynaklanan kademeli bir gelişmedir. Planlama sürecinde işletmedeki diğer kişilerin çıkarları giderek daha fazla dikkate alınması gerekmektedir (Bashiri ve diğ., 2012).

Örneğin, orta ve alt düzey yöneticilerden başarıyı tanımlamaları istendiğinde, azalan önem sırasına göre aşağıdaki terimlerle yanıt verebilmektedir: hedeflere ulaşılması; kendini geliştirmek; kişisel, profesyonel, aile ve sosyal hedefler arasında uyum; büyük bir iyiliğe katkıda bulunmak; mutluluk veya gönül rahatlığı; daha fazla iş tatmini; kendine saygı ve başkalarına saygı; yapmaktan veya olmaktan zevk almak; ve iş ve finansal güvenlik sağlamak. Birçok araştırma, mavi yakalı işçilerin büyük çoğunluğunun işlerinden memnun olmadıkları ve dolayısıyla yakın çalışma ortamları üzerinde daha fazla kontrol, daha fazla prestij, iş arkadaşlarıyla daha fazla etkileşim ve özel yeteneklerini geliştirebilme fırsatları dahil olmak üzere farklı istekleri olduğu sonucuna varmıştır (Johnsen, 2018).

Diğer yandan, işletmenin veri tabanı ve geçmiş performansla ilgili veriler, mevcut durumu ve gelecekteki olabilecek durumu değerlendirmek için yararlıdır. Örnek olarak, A ürününün pazar payı son beş yılda düşüyorsa, trendin devam etmesi durumunda mevcut performansın tatmin edici olarak değerlendirilmesi pek doğru olmaz. Ayrıca, payda öngörülen herhangi bir artış, bu eğilim ışığında tamamen gerekçelendirilmelidir. Böylece, geçmiş veriler aynı zamanda bir ürüne veya bölüme yakından aşina olmayanlar için birimin hareketleri, geçmişi gibi bir çok noktada faydalı olacaktır. Bu bağlamda, geçmiş performans veriler, çok fazla maliyet olmadan toplanabilecek ve mevcut durumu ve beklentileri değerlendirmede yardımcı olabilecek şeylerden oluşmalıdır (Fleischmann, 2006). Bir ürün bölümünün genel olarak ilgili performans bilgileri aşağıdakileri içermektedir (Robin, 2010):

- Satışların hacmi
- Vergi öncesi faaliyet karı
- Nakit akımı

- Amortisman
- Sermaye harcamaları
- Yatırım getirisi
- Pazar payı

3.13 Üretim lojistiği

Üretim lojistiği, hammadde temin ederek belirli nihai mallara dönüştürerek ve bu nihai malları ilgili müşteriye ulaştırarak çeşitli entegre noktalarından oluşan bir sistemdir. Bu sistemin üretim bölümünde yer almakta, tüm üretim süreçlerinin tasarımından ve yönetimine kadar tüm aşamaları içermektedir (Barney ve Hesterly, 2019). Her firmanın lojistik bölümünde, hammaddelerin tedarikçilerden fabrikalara nasıl tedarik edildiğini ve nakledildiğini, ürünlerin fabrikalardan perakendecilere nasıl alındığını ve teslim edildiğini ve ayrıca ters lojistik nasıl işlendiğini belirlemektedir. Genel olarak üretim lojistiği şu önemli noktalardan oluşmaktadır (Verheijen ve Dobrolyubova, 2007):

- Hammadde tedarikçileri
- Üretim tesisi ve içerikleri
- Dağıtım merkezleri (perakendeciler)
- Müşteriler

Yukarıdaki bileşenlerin tümünün birbirine bağlayan üretim lojistiği kanallarıdır. Son dönemde rekabetin dört boyutu olan rekabet baskısı, esneklik, maliyet, kalite ve zamanında teslimat önem kazanmaktadır. Bu boyutların yanı sıra, ürünlerin tasarımı ve hızlı kurulum, daha fazla verimlilik ve daha düşük işletim maliyeti ihtiyacı gibi diğer faktörler, şirketlerin tedarik zinciri operasyonlarını geliştirme yollarını aramaya devam etmektedir (Barney & Hesterly, 2019).

Bu bağlamda, üretim lojistiği, üretime dahil olan tüm malzemelerin, yarı ve nihai malların ilgili bilgilerin verimli ve etkili bir şekilde akışını sağlamak ve depolanmasını planlamaktır. Üretim lojistiğinin temel hedefi müşterilerin gereksinimlerine uyum sağlamak amacıyla işletmelerin üretim süreçlerini yönetmektir (Blaik, 2004). Üretim lojistiği, yalnızca malzeme ve malların işlendiği, taşındığı ve depolandığı akış bölümleriyle değil, aynı zamanda özellikle zaman süreleri yönetmek, kapasiteyi

arttırmak ve teknoloji kullanmak da ilgilidir. Bu açıdan, üretim lojistiği, teknolojik süreçlerin kontrolü ile yakından bağlantılıdır (Hong ve diğ., 2012).

Üretim lojistiği temel olarak iki yönetim düzeyinde uygulanır. Bunlar; strateji ve operasyon yönetimi düzeyleridir. Üretim lojistiğinin stratejik seviyesi, genel görevi sorunsuz bir şekilde, ekonomik açıdan üretim sürecini yönetmek ve aynı zamanda uygun çalışma koşullarını sağlayacak orta ve uzun vadeli temel kararları içermektedir. Üretim lojistiğinin operasyonel seviyesi ise orta vadeli ila kısa vadeli zaman ufkunu hedeflemektedir. Operasyonel üretim planlama ve kontrol bu bağlamda en sık kullanılan terimlerdir (Barney ve Hesterly, 2019). Üretim lojistiği stratejik planlamada önemlidir. Ayrıca, üretim ve lojistik alanlarında stratejik planlamanın rolü önceden tanımlanmış çözümlerin ortaya çıktığı veya geliştirildiği anı belirlemekte, stratejileri uygulayan işletmelerin bütünleşik entegrasyon düzeyini saptamaktadır (Hadas ve diğ., 2014).

Üretim lojistiği kavramları ve sistemleri, üretiminin ilke ve ihtiyaçları üzerine kuruludur. Üretim lojistiği optimizasyonu üç noktada özetlenebilir: Üretim sürecinin lojistik hattına etkisi, üretim kabiliyetinin lojistik tesislere gerekliliği ve Döngü süresinin lojistik miktarına olan etkisidir. Diğer yandan, üretim lojistiği süreci beş koşulla eşleşmelidir. Bu koşullar şöyle özetlenebilir (Robin, 2010).

- **Süreklilik**: Malzemeler, tüm üretim süreci bitene kadar en kısa sürede ve en düşük maliyetle aktarılmalı
- **Paralellik**: Üretim sürecinde her iş aşamasındaki verimlilik birbirine ayak uydurmalıdır.
- **Uyum**: Her çalışma aşaması, çalışma akışı sabit tutulmalı ve verimliliğe uygun kılınmalı, yani çok yüksek veya çok düşük değil, uyumlu olarak çalışmalıdır.
- **Orantılılık**: Her iş aşamasında yükleme ve boşaltma, kalite uygunluk oranına uygun olmalıdır.
- **Adapte olabilirlik**: Üretim sistemi, çok hatlı ve küçük kesikli üretim ile genişlemelidir ki değişimlere sorunsuz bir şekilde adapte olabilir.

Sonuç olarak, üretim döngüsünde, lojistik faaliyetlere harcanan zaman, süreçte harcanan zamandan daha uzundur. Bu nedenle, üretim lojistiğini geliştirmenin potansiyel alanı, üretim lojistiğini araştırma yeteneği, zaman tasarrufu ve şirkette emek

tasarrufu gibi birçok alanı kapsamaktadır. Şirketin üretim lojistiğinin işlevini inceleyerek, bu konudaki anlayışı geliştirebilmekte, üretim döngüsünün tüm süreci boyunca üretim lojistiğinin verimli çalışmasını sağlayabilmektedir (Hadas ve diğ., 2014). Diğer yandan, üretim açısından bakıldığında, üretim lojistiği, herhangi bir işletmede üretim sürecindeki tüm lojistik faaliyetlere tersine döner. Yani malzemeler sürekli olarak başka bir sürece taşınır ve sürekli olarak yukarı ve aşağı veya ileri hareket ettirilir, duraklatılır. Bu noktadan bakıldığında, lojistik faaliyetler, tüm üretim süreci ile çalışır ve aslında üretimin bir parçasıdır. Dolayısıyla üretim lojistiği, işletmedeki üretim faaliyeti ile lojistik faaliyetin birleşimidir (Blaik, 2004).

3.14 Stratejik planlamayla tutarlılık

Tutarlılık konusu planlama metodolojisinin baskın odak noktası olmuştur. Tutarlılık, firmanın içsel olarak tutarlı bir davranışsal veya süreç modelinin yaratılmasıdır. Planlama süreci, firmanın davranışının soyut kavramlarından, bireylerin davranışlarını tahmin edilebilir şekillerde etkileyen belirli sistem ve ürünlerin gerçekleştirilmesine doğru hareket eden bir dizi araç zinciri olarak tanımlanabilir (Hadas ve diğ., 2014). Kritik başarı faktörü planlama metodolojisinin önemli bir katkısı, bireylerin amaçları ile bilgi ihtiyaçları arasında bir araç-sonuç ilişkisinin tanıtılmasıdır. Üretim sistemindeki planlama, şirketin hedeflerine ulaşmak için hangi bilgileri istediğimizi sormaz, bunun yerine önce hedefe ulaşmada en çok etkileyecek faktörleri belirler ve ardından bu takım davranışların bilgi isteklerini nasıl tetiklediğini sorar (Harris, 2002).

Bu bağlamda, firmanın rekabetçi konumunu etkilemek için strateji kullanma potansiyeli, etkili planlamanın önemini vurgulamaya hizmet etmiştir. Üretim sistemini stratejik planlamaya etkin bir şekilde bağlamanın önemi arttıkça, stratejik planlamanın doğasını daha iyi anlama ihtiyacı da artmıştır. Stratejik planlamanın, stratejik bir üretim planı tasarlama çabalarına nasıl değer kattığını sormak şimdi özellikle önemlidir. Hem stratejik bir planla üretilen ürün türlerinin hem de genel üretim planlama süreci üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir (Rudd ve diğ., 2007). Aslında, Venkatraman (1986), üretim planlaması ve stratejik planlama arasındaki ilginin kesişim noktası yalnızca ortak bir kritik varsayımdan, yani sadece planlamanın firmanın performansını olumlu etkilediği inancından değil, aynı zamanda araştırma soruları ve metodolojik konulardaki benzerlikten kaynaklandığını savunmuştur. Stratejik planlamaya genellikle planlama ve tasarımın sistemsel bir bakış

açısıyla yaklaşılmaktadır. Bir sistem, nesneler teorisi ve nesneler arasındaki ilişki veya performans olarak görülebilir. Böylece, planlama, arzu edilen performansın elde edilmesi için bir dizi nesne ve ilişki belirleme sürecidir (Robin, 2010).

3.15 Tedarikçilerle iletişim

Tedarikçilerle iletişim, bir şirketin tedarikçileriyle nasıl etkileşime girdiğini tanımlayan süreçtir. En basit ifadeyle, tedarikçilerle iletişim, şirkete mal, malzeme ve hizmet sağlayan üçüncü taraf satıcılarla etkileşim kurma ve bunları yönetme amacıyla sürdürülen politikadır. Aslında, tedarik zinciri yönetimi ile bu iletişim politikası geliştirilir. Şayet, tedarik zinciri, bir müşteri isteklerinin karşılanmasında doğrudan veya dolaylı olarak dahil olan tüm ticari taraflardan oluşmaktadır. Tedarikçiler iletişimi sadece üretici ve tedarikçi firmalar değil, aynı zamanda nakliyecileri, depoları, perakendecileri ve hatta müşterilerin kendisini de içermektedir. Sonuçta, iletişimin nihai amacı müşteriye mal satmaktır. Üretici gibi her işletmenin içinde, tedarik zinciri, bir müşteri talebinin alınması ve doldurulmasıyla ilgili tüm fonksiyonları içermelidir. Bu faktörler, bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla yeni geliştirilen ürünler, pazarlama, operasyonlar, dağıtım, finans ve müşteri hizmetlerini kapsamaktadır (Mettler ve Rohner, 2009).

Üretim sistemlerinde iletişim teknolojisinin benimsenmesi, şu anda sadece üretim sektörünün etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini değil, aynı zamanda ekonomik faaliyetlerin şeffaflığını ve gerçek zamanlı olarak bilginin kullanılabilirliğini geliştirmek için bir fırsat olarak görülmektedir. Dolayısıyla, iletişim teknolojisinden yararlanan şirketlerin üretimdeki performansı daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, stratejik planlamada iletişim oldukça önemlidir. Gelecek vizyona sahip olan firmaların tedarikçilerle iletişimi göz önünde bulundurmaktadırlar (Herzlinger, 2006).

3.16 Üstünlük yaklaşımı

Üstünlük, ürünlerin üretiminde kalitenin mükemmelliğini amaçlamaktadır. Rekabetin giderek arttığı küreselleşme çağında üretim yapan firmaların odak noktası kaliteye vererek pazardaki rekabeti kazanmak olmuştur. Buradaki kaliteye verilen önemin, iş performansı üzerinde iki şekilde olumlu bir etki sağlaması gerekir: Birincisi, üretim maliyetleri üzerindeki etki, ikincisi ise kazançlar üzerindeki etkidir. Birincisinde,

hasarsız, yüksek düzeyde standartlara ve onay derecesine sahip ürünleri üretme sürecinden geçen tüm üretim maliyetleri kapsamaktadır. İkincisinde ise artan ürün satışlarının artan gelirlerin üzerindeki etkiye yansımasıdır (Gasperz, 2005).

Üstünlük yaklaşımı, müşteri açısından kaliteyi değerlendirmekte, müşteriye maksimum faydayı sağlayacak ürünü üretmeyi hedeflemektedir. Bu açıdan kalite, müşteriden müşteriye değişmektedir. Sonuçta, müşteriye en hızlı ve en uygun ürünleri üreten firma piyasada üstünlüğe sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, üstünlük yaklaşımı üretime dayalıdır ve kaliteye özen gösterir. Kalitenin, ürün ve hizmetlerin üreticileri tarafından belirlenen hedeflere yansıması gerekmektedir. Bu hedefler, üretim sürecinde elde edilmeye çalışılan mükemmel değerlerdir (Othman ve Teh, 2003).

3.17 Pazarlama yaklaşımı

Diğer bir faktör, pazarlama yaklaşımıyla ilgilidir. Pazarlama stratejisinin üç temel boyutu vardır; standardizasyon-uyarlama, yapılandırma ve stratejik entegrasyon. Birincisi, standardizasyon/Uyarlama; aynı veya farklı ürün veya hizmetin, dağıtım kanallarının ve pazarlama unsurlarının kullanımını ifade etmektedir. Dolayısıyla, bir ürün üretiminde stratejik planları ortaya koyarken, hedef pazarın özelliklerini göz önünde bulundurması gerekmektedir (Usunier, 2000).

İkincisi, yapılandırma; yani bir firmanın yukarı yönlü, aşağı yönlü ve dahili katma değer yaratan faaliyetlerini yapılandırma şeklidir. Örneğin, bir firma, faaliyetlerini bir ülkede yoğun olarak üretip yabancı ülkeye (yeni pazara) ihraç etmeyi ve pazarlamayı seçebilir. Alternatif olarak, bir firma sadece katma değer yaratan faaliyetlerini birkaç ülkeye dağıtmaya karar verebilir. Her iki durumda da, her bir faaliyet için alternatif yerlerin avantajları, nihai olarak seçilen katma değerli faaliyetleri etkileyecektir. Dolayısıyla, katma değer yaratan pazarlama faaliyetlerinin iki yönü vardır; ya yoğunlaşma ya da dağılmadır (Bartlett ve diğ., 2004).

Bazı firmalar için faaliyetlerin az sayıda ülkede yoğunlaşması ve dış pazarlara ihraç edilmesinin sağlayacağı avantajlar daha fazladır. Dolayısıyla, buradaki pazarlama yaklaşımı yoğunlaşma açısından değerlendirilir. Ancak bu yaklaşım, yerel faktörlerin önemli olduğu ve bölgesel avantajlar elde edilebileceği durumlarda geçerlidir. Diğer yandan, rekabet avantajı, çeşitli ülkelerdeki sürdürülen faaliyetlerin dağıtılmasından

da kaynaklanabilir. Çünkü bu dağılan faaliyetler doğrudan yabancı yatırımı teşvik edebilir. Dolayısıyla, bu durumda firmalar az avantajlı olan ülkeden çıkıp yeni fırsatları arayacaklardır. Dağılma kararları şu durumlarda stratejik bir karar olduğu söylenebilir: Eğer bölgede ulaşım, iletişim veya depolama maliyetleri yüksektir, eğer döviz kurları ve politik risk gibi faktörler firma için önemlidir, eğer ulusal pazarlar kültür nedeniyle farklılık gösterir, ve son olarak eğer hükümetler millileştirme politikaları izlerler(Usunier, 2000; Bartlett ve diğ., 2004).

Üçüncüsü ise stratejik entegrasyon; ülke pazarlarında rekabetçi savaşların nasıl planlandığı ve yürütüldüğü ile ilgilidir. Hızlı gelişen dünyada, pazarlama stratejisi başarısının en önemli faktörü, rekabet avantajı elde etmek için firmanın pazarlardaki rekabetçi kampanyalarının etkin entegrasyonu olması ve pazarlama stratejisi kullanarak pazar gelişmelerine adapte edebilmesidir (Yip, 2003).

3.18 Ürün pazarlama stratejisi

Ürün pazarlama stratejisi, bir işletmenin ürünüyle neyi başarmayı umduğunu ve bunu nasıl yapmayı planladığını açıklayan üst düzey bir planın çıktısı olarak tanımlanabilir (Srivastava ve Prakash, 2011). Dolayısıyla, stratejik ürünün kime hizmet edeceği, bu kişilere nasıl fayda sağlayacağı ve yaşam döngüsü boyunca şirketin ürüne yönelik hedeflerine cevap vermelidir. Şirketin bu anlamda aktif bir stratejik planlaması mevcut olması gerekir. Aynı zamanda, şirketin ürettiği ürünlerin kalitesi ve dayanıklılığı, ve reklam çalışmalarının varlığı ve niteliği önemlidir. Çünkü tüm bu faktörler, ürünün pazarlamasında öncelikleri sunmakta, çalışan personel ekibinin taktik kararlarını iyileştirmekte ve şirketin genel niteliğini sağlamaktadır (Stark, 2011).

Ürün pazarlama stratejisi, üretilen ürünlerin geliştirilmesini ve pazarın niteliklerine göre farklılaştırılmasını hedeflemektedir. Bu ihtiyaçları en uygun ve karlı şekilde karşılayan ürünü araştırmak ve geliştirmek için pazarın ihtiyaçlarını sürekli ve sistematik bir şekilde değerlendirme sürecini kapsamaktadır. Çünkü, Pazarın nitelikleri ve özellikleri sürekli değişmektedir. Bununla birlikte, müşteri beklentileri de değişmektedir. Sistematik olarak yaklaşıldığında ürünlerin satışı oldukça kolaylaştırabilmekte, sloganlar, nihai satış teklifleri ve sağlanan fayda üzerine uygulanan ürün pazarlama stratejisiyle kolayca yürütülebilmektedir (Trott, 2008).

Bu bağlamda, ilgili firmanın satış stratejisi, ürünlerine ve hedef pazarına bağlı olacaktır. Şayet, üretilen ürünlerin pazarlanabilmesi için çekme ve itme temelli stratejiler arasında bir dengenin belirlenmesi gerekecektir. Şirket yöneticileri, daha iyi bir satışa ulaşabilmesi için ve piyasada rekabeti kazanabilmesi için uygun ürün pazarlaması projelerini yönetmesi gerekmektedir. Bu proje stratejisi, iş stratejisi ile şirketin operasyonları arasındaki boşluğu kapatmak için geliştirilmektedir. Dolayısıyla, proje stratejisi, yönetiminin araştırma literatüründe gelişen bir kavramdır (Smith, 2005).

Sonuç olarak, ürün pazarlama stratejisi, pazar talebinin ve Ar-Ge yeteneklerinin uyumunu göz önünde bulundurarak gelecekteki firmanın hedeflerine ulaşmak için hangi ürünlerin pazara sunulması gerektiğine karar vermenin sürekli planlama sürecinden oluşmaktadır. Üretim yapan firmaların uyguladıkları stratejik planların Pazardaki gelişmelere uyum sağlamak üzere aldığı kararların değiştirilmesi gerekebilir. Hızlı gelişen pazarın özelliklerini takip etmek ve uygun bir stratejik ürün sunmak oldukça önemlidir (Stark, 2011).

Etkili bir ürün dönüşüm stratejisi uygulamak için etkin yönetim stratejilerinin ve araçlarının kalıcı olarak benimsenmesini gerektirmektedir. Bu stratejiler, işletmelerin bir krize dayanmasına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, ekip özerkliği, dijital dönüşümün önemli bir ayağıdır, çünkü birçok ürün ve teknoloji lideri ve yöneticisi bu konsepti benimsemekte başarısız olabilmektedir (Trott, 2008).

3.19 Tedarikçi seçimi

Tedarikçi seçimi, firmaların tedarikçileri belirleme, değerlendirme ve sözleşme yapma süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, ilgili firmanın finansal kaynaklarında yer alan önemli bir kalemdir ve üretici firmanın başarmasında önemli bir role sahiptir. Geçmişte, tedarik zinciri seçimi genellikle fiyat faktörü ile sınırlıymıştır . Ancak giderek karmaşıklaşan dijital veri yönetimi araçları ve dijital dönüşümün artan yaygınlığı sayesinde, tedarikçilerin salt satıcılar olarak görülmesi, onları ortak başarıda potansiyel olarak güçlü ortaklar olarak gören daha incelikli bir görüşe dönüşmeye başlamıştır (Dai ve Blackhurst, 2012).

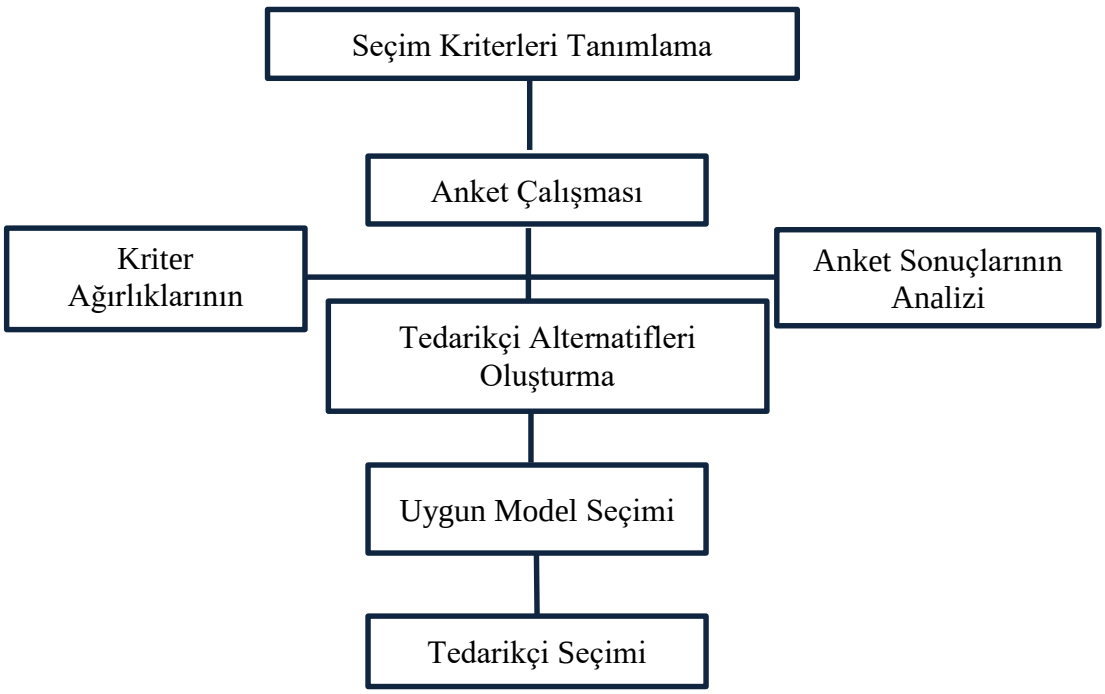
Bugün, tedarikçiler kendi verileri müşterileriyle paylaşıyor, sistemleri entegre ediyor ve ürün geliştirme ve yenilik fırsatlarını belirlemeye yardımcı olmak, maliyet düşürücü

önlemlerden yararlanmak ve pazar payını genişletmek veya her iki ortak için rekabet avantajını artırmak için ortak girişimlerde bulunmaktadırlar. Dolayısıyla, doğru tedarikçi ilişkileri yönetimi ile tedarik ekibi, her potansiyel tedarikçiyi belirlenecek ayrıntılı ve şeffaf bir değerlendirme sürecinden geçmektedir (Dotoli ve diğ., 2015).

Tedarikçi seçim sürecinin temel amacı, satın alma ilgili riskleri azaltmak, alıcılara değer kazandırmak ve alıcılar ile tedarikçiler arasında güçlü ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmektir. Dolayısıyla, tedarikçi seçimi, firmanın performansı ve işletmeler arası (B2B) ortamındaki güçlü güvenilir ilişkileri önemli ölçüde etkilemektedir (Dai ve Blackhurst, 2012).

Dünya çapında endüstrilerin hızla gelişmesi nedeniyle son yıllarda farklı işletme türlerinde iç ve dış süreçlerle ilgili çalışmalara büyük ilgi duyulmaktadır. Bu nedenle, günümüzde tedarik zincirini ve ilgili faaliyetleri yönetmek ve kontrol etmek için çok daha fazla imkana ve yönteme ihtiyaçlar artmıştır (Dotoli ve diğ., 2015). Ayrıca seçim süreci, maliyeti düşürmede, karları ve ürünlerin kalitesini iyileştirmede oldukça önemlidir. Üretici bir firma, tedarikçi seçiminde karar verirken sadece maliyet faktörü göz önünde bulundurursa, tek kriterli bir değerlendirme yapmış olur (Fahimnia ve Jabbarzadeh, 2016).

Şekil 3.3: Tedarikçi Seçimi Süreci (Taherdoosta ve Brard, 2019)



Bu bağlamda, üretici firmanın, tedarikçi seçiminde tedarikçinin yönetim ilkelerine uyum sağlaması, sürekli aktif bir politikayı izlemesi, tutarlı bir yönetim sistemi olması, piyasadaki gelişmeleri yakından takip etmesi, yalın ve tam zamanında üretim sistemini kavraması, üretim kontrolünde ve buna göre gerekli yatırım ihtiyaçlarında gerekli bilgilere sahip olması ve son olarak başarısını kanıtlayan referansları olması gerekmektedir. Bu bağlamda, firmalar, riskten korunmak ve büyümeyi sağlama konusunda tedarikçi seçimi çok önemlidir ve satın alma departmanının en önemli sorumlulukları arasındadır. Gerçekten de, firmaların birlikte çalıştığı tedarikçiler, işin başarısı veya başarısızlığı ile doğrudan bağlantılıdır (Dai ve Blackhurst, 2012). Genel olarak, tedarikçi seçimi süreci yukarıdaki Şekil (5)'te gösterilebilir.

Tedarikçilerin seçilmesi, tedarik zinciri yönetiminin karar vermesinde en önemli süreçlerinden birisidir. Seçim süreci, firmanın pazardaki rekabet gücünü korumak için büyük bir önem taşımakta, farklı niteliklere göre farklı alternatif tedarikçilerin sunup değerlendirilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, tedarikçi seçimi, hem nitel hem de nicel kriterleri içeren çok kriterli bir karar verme problemidir. Buna göre, firmaların tedarikçi seçiminde satın alma maliyetlerini düşürecek, karı iyileştirecek, müşteriye ulaşma ve ulaştırma süresini kısaltacak, müşteri memnuniyetini göz önünde bulunduracak ve rekabet gücünü koruyacak tedarikçileri değerlendirilmektedir (Dotoli ve diğ., 2015).

Yukarıdaki açıklamalardan sonuç olarak, uzun dönemli ve derin ilişkiler kurabilecek uygun tedarikçiler bulmak stratejik bir sorundur. Bir üretici firmanın rekabet gücü büyük ölçüde tedarikçilerinin tedarik zincirinde oynadıkları stratejik rolü artırmasına bağlıdır. Her ne kadar üretim önemli olsa da, asıl sorun, üretilen ürünlerin tedarikçiliği konusunda stratejik planlamayı gerektirir. Her firmanın tedarik zinciri optimizasyonu ve tedarikçi ilişkileri yönetimine yaklaşımı kendine özgü unsurlara sahip olmaktadır. Farklı endüstrilerin farklı öncelikleri ve rekabet paradigmaları ile malzeme ihtiyaçları olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla, firmaların tedarikçi seçiminde aşağıdaki özelliklere göre değerlendirme yapmaktadırlar (Dai ve Blackhurst, 2012; Taherdoosta ve Brard, 2019):

Güvenilirlik: Geçmişte fiyat tedarikçi seçiminde en önemli unsur iken, bugün firmanın ihtiyaçları olan hammaddeleri ve hizmetleri tam zamanında temin etmek daha önemli hale gelmiştir. Güvenilir tedarikçiler, doğru ürünleri kalite, fiyat ve zamanında

teslimat için kararlaştırılan koşullarda göndermektedirler. Ayrıca kendi iş sürekliliklerini, itibarlarını ve uyumlarını korumak için acil durum planları mevcuttur.

İstikrar: Tedarik zincirinde kritik olmayan mal ve hizmetler için yeni gelenler tarafından doldurulacak yer var. Ancak kilit tedarikçileriniz, güçlü bir geçmişe, sağlam bir itibara ve fiyatlandırmalarına ve koşullarına eşlik edecek hazır tavsiyelere sahip, iyi kurulmuş olmalıdır.

Konum: Şüphesiz bugün küreselleşen dünyada şirketlerin hammaddeleri, malları ve hizmetleri uzaktaki tedarikçilerden tedarik ederek maliyetleri düşürebilirler. Bununla birlikte, işletmenin ve tedarikçileri arasında ne kadar fazla mesafe varsa, tedarik zinciri kesintileri, gecikmeler ve öngörülemeyen masraflar için risk o kadar yüksek olur. Dolayısıyla, tedarikçi seçiminde konum önemlidir.

Fiyat: geçmişte tedarik zinciri ve tedarikçi ilişkileri yönetiminin çoğunda maliyet tasarrufu ve mümkün olan en düşük fiyat göz önünde bulundururken,, bugün artık yatırımdan alacağı getiriyi belirleyen şeyin yalnızca fiyat değil, pozitif ilişkiler, genel tedarikçi kalitesi ve stratejik karar verme yoluyla yaratılan potansiyel tasarruflardır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı gibi tedarikçi seçimi firmalar için stratejik bir karardır. Fakat yukarıda saydığımız özellikler değil, aynı zamanda yetkinlik, kapasite, bağlılık, kontrol, nakit, tutarlılık, kültür, temizlik ve iletişim gibi faktörler de önemlidir (Dai ve Blackhurst, 2012).

3.20 Müşteri beklentisi

Müşteri beklentisi, performansın değerlendirildiği standart hizmet sunumuna ilişkin inançtır. Hizmet sunumunda müşteri beklentisini bilmek oldukça zordur, yanlış hareketler ve başarısızlıklar müşteri kaybetmeye, yatırım, zaman ve nihayetinde iş kaybına neden olabilir. Müşteri, ürün satın alma sürecinde sunulan hizmetin kalitesini bakmakta, bu nedenle müşterinin kalite standartları ve ayrıca ne tür bir standart müşteri beklediği hakkındaki görüşleri bilmek çok önemlidir (Voss ve diğ., 2008). Dolayısıyla, üreticilerin, ürettikleri ürünler kapsamında müşteri beklentisi yerine getirecek bir stratejik planlama yapması gerekmektedir. Aksi halde, müşteri beklentisi düzeyinin altındaki üretilen ürünün piyasada sürdürülebilmesi imkansız olacaktır. Dolayısıyla, müşterinin ne beklediğini bilmek, mal ve hizmet kalitesinin sağlanmasında en kritik faktörlerden biri söylenebilir (Zeithaml ve diğ. 2009).

Müşteri beklentisi, bir müşterinin satın almak istediği üründen, hizmetten veya faydalanmak istediği kuruluştan beklediği her şeyi kapsamaktadır. Müşteri beklentileri, müşterilerin bireysel deneyimleri ve önceden var olan deneyim ve bilgileriyle birleşerek zihinlerinde oluşturulan ümitlerdir(Tao, 2014). Müşterilerin satın aldıkları ürün veya hizmetle ilgili hem açık hem de örtük beklentileri olacaktır. Dolayısıyla, zaman içinde ürün veya hizmette beklenen değişiklikler nedeniyle dinamik bir unsur içeren performans beklentilerine sahip olacaklardır. Daha da önemlisi, doğrudan müşteri ilişkisi ve bir işletme veya kuruluşla etkileşim ile ilgili kişiler arası ve hizmet düzeyinde beklentilere sahip olacaklardır (Voss ve diğ., 2008).

Bu bağlamda, müşteri beklentisi, özellikle günümüzün karmaşık ve genellikle belirsiz pazarlarında, bir firma için net bir stratejik avantaj ve önemli bir kaynak sağlamaktadır. Zira, müşteri memnuniyeti kazanmak için müşteri beklentisi doğru bir şekilde tahmin edilmesi gerekmektedir. Yirmi yıllık süren bazı araştırmalar, müşteri memnuniyetinin bir dizi faydalı müşteri davranışı ve bunun sonucunda finansal performans üzerindeki etkisini ölçmüştür. Müşterilerini ve maliyetlerini yöneten firmaların, müşteri memnuniyetini göz ardı eden firmalara kıyasla daha fazla finansal getiri elde ettikleri vurgulanmıştır (Voss ve diğ., 2008; Hsieh ve Yuan, 2010).

3.21 Stratejik Pazarlama Planlaması

Pazarlama kavramı, birey ve kuruluşun amaçları açısından tatmin eden ve değiş tokuş yaratan fikirlerin, malların ve hizmetlerin tasarımını, fiyatlandırılmasını, tutundurulmasını ve dağıtımını planlama ve uygulama sürecidir. Başka bir ifadeyle, pazarlama, her iki tarafın amaçlarına ulaşmak için seçilen müşteri gruplarının ihtiyaçlarını karşılamak için tüm organizasyonun kaynaklarının kullanıldığı bir yönetim sürecidir. O halde pazarlama, bir dizi işlevsel faaliyetten ziyade her şeyden önce bir zihin tutumudur (Davidson, 2002).

Üretim planlaması ve pazar stratejisi genellikle bağımsız olarak optimize edilmektedir. Fakat, üretim planlamasına pazar stratejisinin dahil edilmesinin kârları önemli ölçüde artırabileceği düşünülmektedir. Durgun dönemlerdeki promosyon çalışmaları, satışları yoğun dönemlerden değiştirebilir ve böylece üretimdeki mevsimsel dalgalanmaları düzeltebilir ve üretim tasarrufu sağlayabilmekte, bunun gerçekleşme olasılığı ve derecesi piyasa davranışının işlevleri olarak anlaşılabilmektedir. Spesifik olarak, pazarlama ve üretim maliyetleri kısa bir zaman içinde en aza indirilebilmektedir.

Satışlardaki artışların nereden kaynaklandığını açıklayan bir dağıtımın kullanılması yoluyla anlaşılabilmektedir (Davidson, 2002).

Pazarlamada stratejik planlamaya çeşitli bakış açılarından bakılabilir. Bir yandan, büyük ölçüde sorunları tartışmaya ve uygun teknikler ve prosedürler kullanarak bunları çözmeye istekliliği yansıtan bir tutum olarak görülebilir. Diğer yandan, planlama, öngörülen amaçlara ulaşmak için araçların seçimini ve aynı zamanda bu amaçların dile getirilmesini gerektiren arzu edilen amaçlara ulaşma sorumluluğu açısından görülebilir. Böylece, görev yönelimine (pazarlamanın işlevsel bağlamında) veya süreç yönelimine (sorumluluğun uygulanma şekline) odaklanarak daha fazla analiz edilebilir. Her iki durumda da karar verme ve yönetimin aynı şeyler olduğu öne sürülmüştür (Simon, 1996). Risk ve belirsizliğin olduğu ortamda karar verme süreci sorunlu hale gelmektedir. Risk veya belirsizlik karşısında, bazı yöneticiler, bu seçimin yanlış olmasından korkarak, alternatif eylem yolları arasında bir seçim yapmayı tercih edebilmektedirler. Bu durumda tipik olarak fark edemedikleri şey, aslında başka bir seçim yapmalarıdır (Davidson, 2002).

Pazarlama denetimi ve yetenek analizi

Pazarlama denetimi sürecinde planlama önemli olsa da, birçok kuruluş için yeni kullanılan ya da yeterince kullanılmayan bir faaliyettir. Bu, bir kuruluşun pazardaki performansının, pazarlama planlayıcısının üç tane faktöre doğrudan etkilendiğini söylenebilir. Bu faktörler, kuruluşun mevcut pazar konumu, çevredeki fırsatların ve tehditlerin varlığı ve son olarak firmanın çevresel taleplerle başa çıkma yeteneklerinin varlığı ve gücüdür (McDonald, 1999).

Bu doğrultuda, pazarlama denetimi, strateji planlayıcıların bu üç boyutu net bir şekilde anlamaları ve stratejiyi geliştirmeleri için tasarlanmıştır (McDonald, 1999). Basit ifadeyle, eğer bir kurumsal planın amacı üç temel soruyu yanıtlamaksa: şirket şu anda nerede? Nereye gitmek istiyor? Hedefe ulaşmak için kaynaklarını nasıl organize etmelidir? o zaman denetim, bu sorulara verilen cevaptır. Dolayısıyla, denetleme, çevrenin ve şirket operasyonlarının sistematik ve tarafsız olarak değerlendirilmesinden ibarettir. Böylece, pazarlama denetlemesi, daha büyük yönetim denetiminin bir parçasıdır. Özellikle, pazarlama çevresi ve etkinlikleri ile ilgilidir (Wilson, 2010).

Pazarlama denetçisi, firmanın karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler ışığında şirketin pazarlama stratejisinin iyi bir şekilde oluşturulup oluşturulmadığını değerlendirmeye başlamaktadır. Pazarlama stratejisi denetiminin başlangıç noktası,

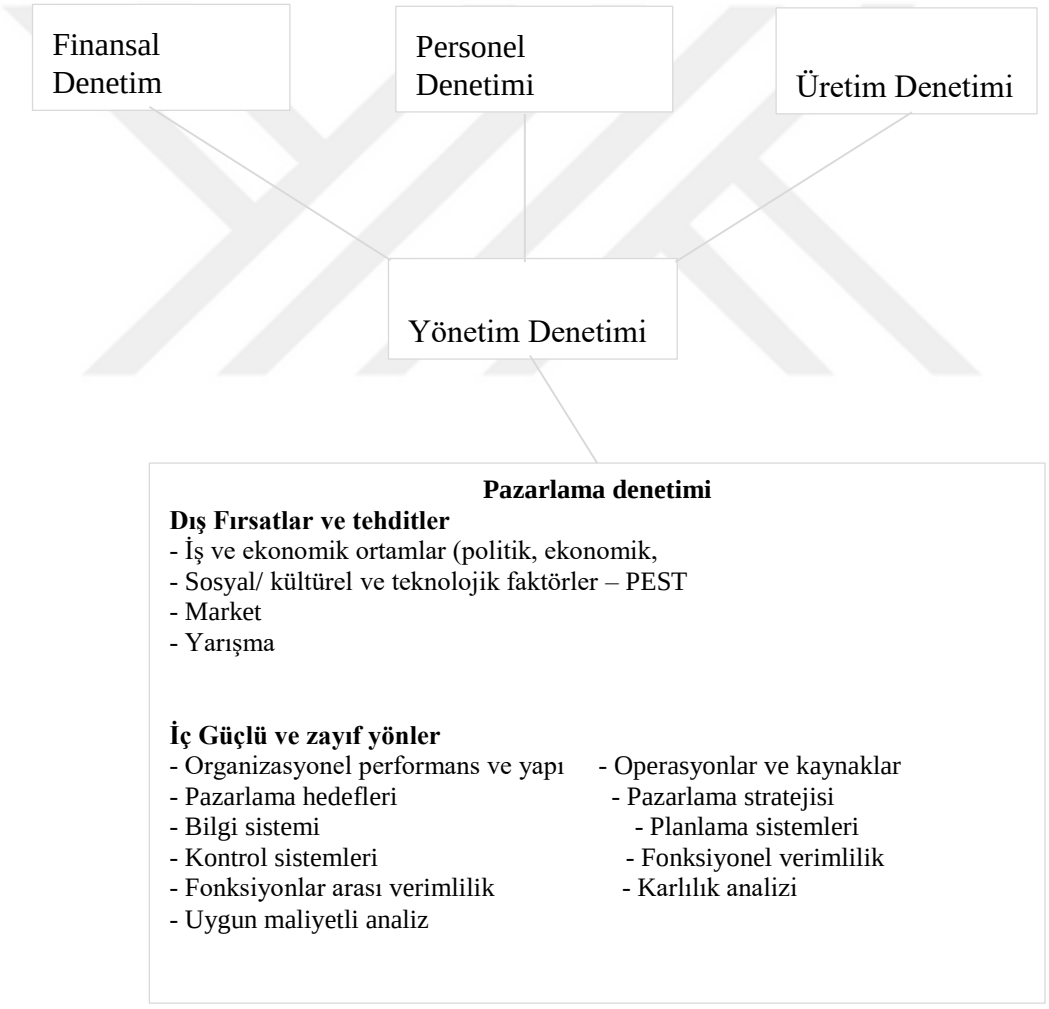
kurumsal amaç ve hedeflerdir, ve bunu pazarlama hedefleri takip etmektedir. Denetçi, şirketin kaynakları ve fırsatları göz önüne alındığında, hedeflerin yetersiz veya iyi ifade edilmiş ancak uygunsuz olduğunu görebilmektedir. Örnek olarak, bir kimya şirketi, belirli bir ürün grubu için yüzde 15'lik bir satış büyüme hedefi belirlemesi, ancak toplam pazar büyüme göstermediğinde rekabet şiddetli olmasıdır. Burada denetçi, o ürün grubu için temel satış büyüme hedefini sorgulamış olacaktır. Ürün hattının en iyi ihtimalle bir bakım veya hasat hedefi için yeniden değerlendirilmesini ve şirketin büyümeyi başka bir yerde aramasını önermektedir. Bu durumda, bir büyüme hedefi garanti edildiğinde bile denetçi, yönetimin bu büyümeyi başarmak için en iyi stratejiyi seçip seçmediğini değerlendirmek isteyecektir (McDonald, 1999).

Pazarlama denetimi, strateji planlayıcısının hem çevresel fırsatlar ve tehditler hem de firmanın pazarlama kapasitesinin ölçüsüne ulaşması için gerçek başlangıç noktasıdır. Bu nedenle denetim kavramının temelini oluşturan düşünce kurumsal hedefler ve stratejidir. Ancak, firma yetenekleri bu düşünceyi doğru bir sonuca ulaştırır (McDonald, 1995). Dolayısıyla, firmadaki planlayıcıların kuruluş ve pazar hakkında objektif bir bakış açısına sahip olması ve önyargılı inançlardan etkilenmemesi gerekmektedirler. Böylece, denetimin kapsamlı, sistematik, bağımsız olması ve düzenli olarak yürütülmesi önemlidir (Piercy, 2002).

Pazarlama denetiminin üç temel elemanı ve potansiyel avantajları, dış çevrenin ve iç durumun ayrıntılı analizi, geçmiş performansın ve mevcut faaliyetlerin nesnel değerlendirmesi ve gelecekteki fırsat ve tehditlerin daha net bir şekilde tanımlanmasıdır (Wilson, 2010). Bu nedenle pazarlama denetimi, kaynak tahsisi sürecinde önemlidir. Bu şekilde, daha sonra geliştirilecek herhangi bir strateji, hem çevrenin ihtiyaçlarıyla hem de firmanın gerçek yetenekleri ve güçlü yönleriyle tutarlı olması gerekmektedir (Piercy, 2002). Denetimin gerekçesi, çeşitli şekillerde daha yaygın olarak bilinen ve kabul edilen finansal denetim fikrinden türetildiği görülebilir. Bir pazarlama denetimi, bir işletmenin pazarlama süreçleri ve prosedürlerine derinlemesine bir bakış ve sistematik bir araştırmadır. Amaç, firmanın pazarlama faaliyetlerinin nasıl çalıştığını ve bunların sizin hedeflerinizle ve temel performans göstergelerinizle örtüşüp örtüşmediğini keşfetmektir. Denetim sırasında genellikle dört adımı takip ederler; amaç ve hedefleri belirlemek, şirketin varlıkları, performansı ve çevresi hakkında bilgi toplamak, sonuçları analiz etmek ve yeni bir plan geliştirmektir (Piercy, 2002).

Pazarlama denetimi, işletmelerin sorunları erken ele almasına ve pazarlama stratejilerinin etkinliğini geliştirmesine yardımcı olabilir. Dijital pazarlama çabalarının işe yarayıp yaramadığını veya içerik pazarlama stratejisinin nasıl yürüdüğünü öğrenecekler. Düzenli bir pazarlama denetim raporu olmadan, etkisiz bir pazarlama kampanyası için zaman ve kaynak israf edebilir ve büyüme fırsatlarını kaçırabilirler. Dahili ve harici olmak üzere iki ana pazarlama denetimi türü vardır (şekil 6'da gösterilmiştir). Her iki tür de işletmenin mevcut pazarlama sistemini anlamasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Ancak, farklı senaryolarda en iyi şekilde çalışırlar (Wilson, 2010; Piercy, 2002).

Şekil 3.4: Pazarlama Denetiminin Genel Yönetim Denetimindeki Yeri (Piercy, 2002)



Sonuç olarak, stratejik planlama faaliyeti sürecinde iç ve dış denetimin yapılması çok önemli bir adımdır. Bir pazarlama denetimi, organizasyon içinde izole edilmiş bir süreç değildir; çevresel faktörlerin kuruluşun tüm faaliyetleri üzerindeki etkisini değerlendiren yönetim denetiminin bir bileşenidir. Bir pazarlama denetimi, birçok yazar tarafından yalnızca organizasyonun iç ve dış çevresinin bir analizi olarak kabul edilmektedir. Pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde ve kanıtlanmasında, stratejik pazarlama planlamasında bir değerlendirme aracı ve kontrol olduğunu ve aynı zamanda bir strateji uygulama yolu olduğunu gösteren bir pazarlama denetimi belirlenmektedir. Bu nedenle pazarlama denetimi, işletmenin stratejik pazarlama planının bir parçasıdır (Piercy, 2002).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ANALİZİ

4.1 Araştırmanın Evreni, Örnekleme Seçimi ve Süreci

Bu araştırma ana kütle olarak Bursa'da sanayi sektöründe üretim faaliyetleri gösteren firmalar belirlenmiştir. Ancak, Bursa'daki üretici firmaların tümüne ulaşma konusunda imkansızlıktan dolayı çalışma evreni kısıtlanmıştır.

Öncelikle, örnekleme seçimine getirilen kısıtlamalardan birincisi hedef firmaların Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına (BTSO) bağlı olup otomotiv ve tekstil sektöründe faaliyetleri sürdürmekte olmalarıdır. İkinci kısıtlama, firmaların en az 5 yıldır üretim faaliyetleri göstermektedir. Bu kısıtlama stratejik planlamanın üretim verimliliğine etkisinin ölçülmesi için gerekli olduğu varsayılmıştır. Üçüncü kısıtlama ise hedef firmaların stratejik planlama politikası var olması olarak belirlenmiştir. Buna göre, tekstil ve otomotiv sektör bazında dağılımı aşağıdaki (Tablo 4.1)'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: BTSO'ya Kayıtlı Olan Firmaların Ağırlıkları (Kaynak: BSO)

Sektör	**BTSO Üye Sayısı**	**Ağırlık**
TEKSTİL	6748	14,71%
OTOMOTİV	4289	9,35%
Diğer	34828	75,95%

Buna göre, BTSO üyelerin toplamı 45865 iken bunların yüzde 24.06'sı tekstil ve otomotiv faaliyetlerini göstermekte olup toplam 11037 üye firma bulunmaktadır. Araştırma evreni ve örneklemesinin ikinci kısıtlaması gereğince sadece 2016 yılı ve öncesi faaliyetleri gösteren üretici firmalara anket gönderilmiştir. Ankete başlamadan önce firmanın stratejik planlaması olup olmadığı sorulmuştur. Cevabı "Hayır" diyen firmaların anketi sona ermektedir. Böylece, hedef örnekleme sadece stratejik planlama yapan üretici firmalara ulaşılabilmiştir.

Araştırma anketi kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. 420 firmaya gönderilmiş olan anketlerin üretiminde stratejik planlaması olan firmadan toplam 201 tanesi elde edilmiştir. Ağustos-Ekim 2020 aralığında toplanan anketlerin, Korona virüsü pandemisi nedeniyle Google Form üzerinden uygulanmıştır.

4.2 Araştırma Yapısı

Araştırmada kullanılan ölçeklerin öncelikle, geniş ve kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Üretim verimliliği ile stratejik planlama arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların az sayıda bulunduğu ve dolayısıyla, konuların ayrı ayrı araştırarak ve ilgili konuları değerlendirerek araştırma yapısı şekillendirilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak ve sorunsal sorulara cevap vermek için daha önce yapılmış araştırmalardaki kullanılan ölçeklerin değerlendirerek uygun ölçekleri seçilmiştir. Ölçeklerin alındığı kaynaklar aşağıdaki (Tablo 4.2)'de gösterilmiştir.

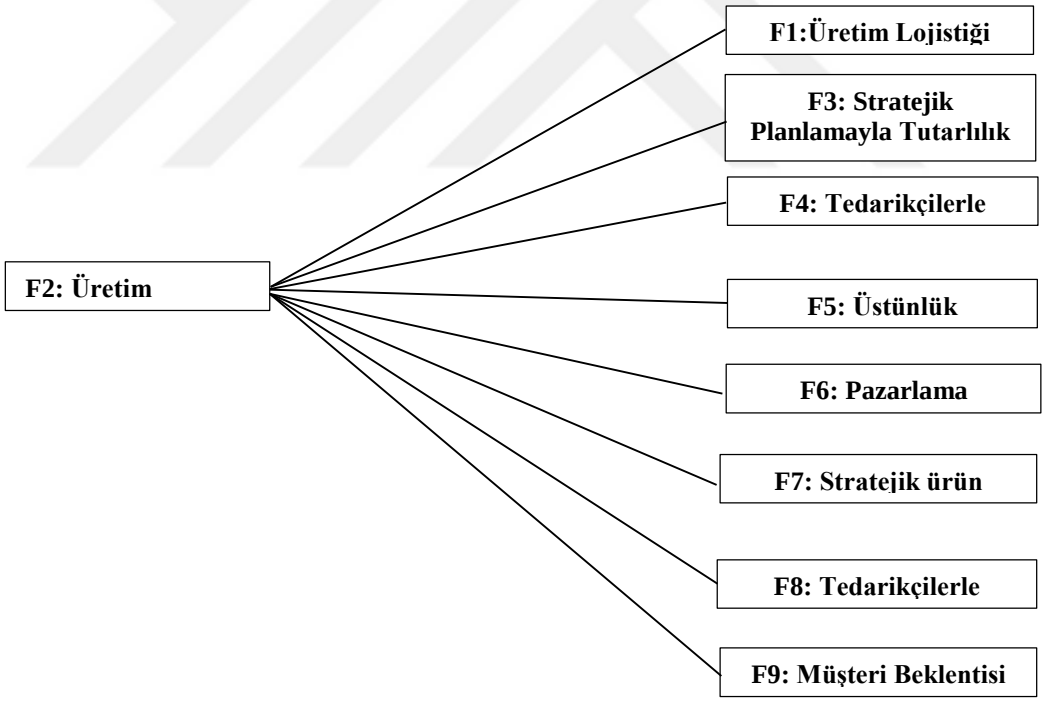
Tablo 4.2: Ölçekler ve Alınan Kaynaklar

Ölçek	**Kaynak**
- Tersine Lojistik - Aktif olarak takip edilen bir üretim stratejimiz mevcuttur - Şirketimizde üretim, rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilmektedir - Şirketimizde çalışanın değeri, şahsın üretim sistemindeki etkili becerilerine dayanmaktadır - İmalat / montaj için gerekli tasarım yöntemlerini kullanıyoruz - Şirketteki çalışanlar, resmi olarak belirlenmiş üretim ve pazarlama prosedürlerini takip etmektedir	Patil ve diğerleri (2016)
- Tedarikçinin Fiyat Performansı - Tedarikçinin Esnek olması - Sigortalı Tedarik İşinin Olması - Pazarlara Coğrafi Yakınlık - Tedarikçilerle Uzun Dönem İlişkilerin Kurulması - Yalın Üretim - Tedarikçinin Bilişim Sistemlerini Kullanıyor Olması - Atıkları Azaltmak - Ambalajdan Tasarruf	Glaister ve diğerleri (2016)
- Aktif olarak takip edilen bir üretim stratejimiz mevcudiyeti - Çevreci yaklaşım - Dış kaynakların temini ile üretim stratejimiz tutarlılığı - Müşteri Beklentileri - Rakiplerin Davranışları - Sosyal Sorumluluk Projeleri - Şirketimizin genelinde tek tip bir yönetim tarzı	Lababidi ve diğerleri (2020)

4.3 Araştırmanın Planı ve Modeli

Teoride açıklandığı gibi, uzun vadeli olarak üretim verimliliği artırmak için stratejik planlamaya ihtiyaç vardır. Aksi halde ürettiğiniz ürünlerin pazarı devamlı olarak değiştiğinden satmanız mümkün olmayacaktır. Son yüzyıldaki gelişmelere bakıldığında, stratejik planlama politikası olmayan ya da yanlış stratejik planlama politikası yürüten firmalar ayakta duramamışlardır. Belki de 15 sene önce ses kaydı için kullanılan kaset, Kompakt Kaset veya Teyp üreten şirketlere "10 sene sonra bu ürünleri satıyor olacak mısınız?" diye sorulmuş olsaydı, "Evet ve bir değişiklik olmayacağına inanıyoruz" diye cevap vermiş olabilirlerdi. İşte, bugün bu şirketler gibi de Nokia için de geçerlidir. Sonuç olarak, stratejik planlama olmadan gelecekte ne olacağınızı tahmin etmek imkânsızdır (Barney ve Hesterly, 2019, 5). Araştırma hipotezileri (Şekil 4.1)'de gösterilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırma Hipotez Modeli



Bu araştırmada sanayi sektöründe üretim verimliliği ile planlama stratejisi üzerine odaklanmıştır. Bunun için gerekli literatür taraması, anketlerin bulup ilgili şirketlerden toplanması ve analizleri yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, bir üretici firmanın değişen pazar koşulları ortamında üretim verimliliğini nasıl arttırabileceğini araştırmak, bunu gerçekleştirmesi için hangi planlama stratejisi yürütmesi gerektiğini detaylandırmak ve üretici firmanın rekabet gücünü değerlendirmektir. Rekabet gücünün değerlendirilmesi için benimsenen yaklaşım, imalatçılara mevcut üretim kararlarını iyileştirmede rehberlik edecek üretim stratejisi uygulaması ve performans kıyaslaması da amaçlar arasındadır. Önerilen bütünleşmiş çerçeve, yalnızca mevcut üretim performansının ölçülmesine ve karşılaştırılmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda üstün rekabet gücü için odaklanılması gereken yanlış hizalanmış üretim kararlarının belirlenmesini de kolaylaştırır.

Betimsel bir araştırma özelliği taşıyan bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket soruların geçerliliğini test etmek için ilgili iki uzmana başvurulmuştur. 37 sorudan oluşan anketin gerekli düzenleme yapılarak 33 tanesi uygun olduğu ve herkes tarafından kolay bir şekilde anlaşıldığı kabul edilip anket formu oluşturulmuştur.

Bu araştırma anketi toplam 3 bölüm ve 33 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde şirketlerin demografik yapısını inceleyen 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde ise bu araştırmanın sorunsal sorularına cevap vermeyi çalışan 27 soru içermektedir. Bu sorular Patil ve diğerleri (2016), Glaister ve diğerleri (2016) ve Lababidi ve diğerleri (2020) çalışmalarından uyarlanmıştır. İkinci bölümdeki sorular üretim ve üretim verimliliği belirlemesine yönelik 15 soru içermekte, 5'li likert ölçme yöntemiyle "Hiç Önemli Değil", "Önemli Değil", "Kararsızım", "Önemli" ve "Çok Önemli" şeklinde değerlendirilmektedir. Üçüncü Bölümdeki sorular ise stratejik planlamayı ölçen 12 tane ifadeyi içermekte, yine de 5'li likert yöntemiyle "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir. Araştırmanın evreni Bursa ilinde sanayi sektöründe üretim faaliyetlerini gösteren firmalardan oluşmaktadır.

Araştırma modeli, tez konusunda belirtildiği gibi üretim verimliliği üzerinde stratejik planlamanın rolüne yönelik tasarlanmıştır. Anketin konusu üretim verimliliğinde stratejik planlamayla ilgili olduğu için, ilk önce anketin verilerinden 9 tane faktör elde edilmiştir. Daha sonra, elde edilen faktörler, çalışma ışında Üretim Verimliliği faktörü

ile 8 tane alt faktörle ilişkilendirerek ilgili analizlere başvurulmuştur. Sonuç olarak, aşağıdaki model elde edilmiştir.

4.4 Araştırma Hipotezleri

Son yıllarda hızla gelişen rekabet ortamında sanayicilerin yeni stratejik planlama arayışında bulunmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla, şirketlerin, hem üretim verimliliği yüksek tutarak birim maliyeti azaltabilmek hem de yeni pazarlara girerek rekabet edebilmek için sürekli olarak hedefleri değiştirebilir (Canis, 2011). Bu araştırmada, üretim verimliliği ile stratejik planlamanın alt faktörleri olarak kabul ettiğimiz F2-F8 arasında ilişki olup olmadığı hipotezleri kurarak araştırılmıştır. Buna göre, hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Üretim verimliliği ile üretim lojistiği arasında ilişki vardır.

H2: Üretim verimliliği ile stratejik Planlamayla Tutarlılık arasında ilişki vardır.

H3: Üretim verimliliği ile Tedarikçilerle İletişim arasında ilişki vardır.

H4: Üretim verimliliği ile Müşteri Beklentisi arasında ilişki vardır.

H5: Üretim verimliliği ile Üstünlük Yaklaşımı arasında ilişki vardır.

H6: Üretim verimliliği ile Pazarlama Yaklaşımı arasında ilişki vardır.

H7: Üretim verimliliği ile Stratejik ürün arasında ilişki vardır.

H8: Üretim verimliliği ile Tedarikçilerle İşbirliği arasında ilişki vardır.

5. BULGULAR

5.1 Bursa'daki Sanayi Şirket Profilleri

Anket Bursa'da yer alan sanayii şirketlere başvurarak uygulanmıştır. Anketin özellikleri arasında şirketlerin niteliği ile ilgilidir. Dolayısıyla, şirketlerin ulusal mı? uluslararası mı? Diye soru sorulmuştur. Yanıtlardan elde edilen 67 tane ulusal, 134 tane uluslararası niteliğini taşıyan şirketler elde edilmiştir.

Şirketlerin açılış yılına baktığımızda, 2000 sonrası açılan şirketlerin sayısı 107 iken, 2000 öncesi açıl yılı olan şirketlerin sayısı 94 tanedir.

Şirketlerin faaliyet alanlarına bakıldığında, 159 tane şirketin tekstil sektöründe faaliyet gösterirken, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirket sayısı 42 tane olarak kayıt edilmiştir (Tablo 5.1).

Tablo 5.1: Bursa'daki Sanayi Şirket Profilleri (Kaynak: BTSO)

Kalem	Özellikler	Şirket Sayısı	Yüzde
Şirketlerin Niteliği	Ulusal	67	33.33%
	Uluslararası	134	66.67%
Şirketlerin Açılış Yılı	2000 sonrası	107	53.23%
	2000 öncesi	94	46.77%
Şirketlerin Faaliyet Alanı	Tekstil	159	79.1%
	Otomotiv	42	20.9%

5.2 Faktör Analizi

Faktör analizi, ilişki içinde bulunan değişkenlerin birlikte değerlendirilerek, kavramsal anlamda değişkenlere indirgemeyi hedefleyen nicel araştırmaların birden fazla değişkeni olan istatistik tekniklerinden bir tanesidir. Faktör analizin en önemli amaçları arasında ankette kullanılan soru sayısını indirgemek ve bu soruların aralarındaki ilişkiyi değerlendirerek yeni soru boyutları belirlemektir ve dolayısıyla faktörler arasındaki ilişkilerin neye dayandığını araştırmaktır (Kurtuluş, 2008).

Bu araştırma anketinde kullanılan 27 ifadenin faktör analizi ile 9 tane faktör elde edilmiştir. Faktör analizi için yerine getirilmesi gereken varsayımlardan bir tanesi verilerin normal dağılmasıdır. Dolayısıyla, ilk önce normallik testine başvurulmuş ve sonuçları aşağıdaki Tablo (5.2)'de gösterilmiştir:

Tablo 5.2: Verilerin Normallik Testi Sonuçları: Çarpıklık ve Basıklık Testi

İfade	Ortalama	Standart Hata	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Basıklık
X2	4.54	0.05	1	5	-1.600	.901
X3	4.43	.044	1	5	-.801	1.808
X4	4.34	.053	1	5	1.443	-1.521
X5	4.41	.061	1	5	-2,043	1.543
X6	4.40	.057	1	5	-.909	.519
X7	4.49	.043	1	5	-1.259	2,208
X8	4.33	.053	1	5	-.892	1.456
X9	4.28	0.060	1	5	-1.303	1.203
X10	4.44	.050	1	5	-1.002	1.731
X11	4.43	.049	1	5	-1.551	1.829
X12	4.38	.052	1	5	-1.344	1.604
X13	4.25	.059	1	5	-1.536	.172
X14	4.60	.037	1	5	-.717	-.794
X15	4.39	.052	1	5	-1.373	.341
X16	4.41	.046	1	5	-1.199	.341
X17	4.30	.048	1	5	-1.326	.658
X18	4.57	.041	1	5	-1.377	.297
X19	4.9	.056	1	5	-1.215	.341
X20	4.27	.056	1	5	-1.258	.341
X21	4.40	.052	1	5	1.913	.341
X22	4.49	.045	1	5	-1.563	.341
X23	4.42	.044	1	5	-.844	.963
X24	4.44	.045	1	5	-1.047	1.589
X25	4.35	.054	1	5	-1.370	2,425
X26	4.40	.049	1	5	-1,539	0.558
X27	4.45	.046	1	5	-1.425	.341

Çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasındaysa, veriler normal dağıldığı demektir. Tabloya göre, verilerin normal dağılmıştır. Verilerin normal dağıldığına göre, faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo (5,3)'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3: Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Toplam Varyans
1.Faktör (Üretim Lojistiği)			
X8 **X4** **X5** **X11** **X12** **X16**	0.748 0.679 0.665 0.624 0.543 0.478		
		5.843	11.909
2.Faktör (Üretim Verimliliği)			
X28 **X21** **X25**	0.765 0.724 0.520		
		2.341	8.310
3.Faktör (Stratejik Planlamayla Tutarlılık)			
X23 **X27** **X19** **X26** **X20**	0.755 0.624 0.619 0.531 0.473		
		1.757	8.277

Tablo 5.3: Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

4.Faktör (Tedarikçilerle İletişim)			
X6	0.775		
X10	0.621		
X13	0.593		
		1.581	7.766
5.Faktör (Üstünlük Yaklaşımı)			
X9	0.722		
X2	0.710		
X24	0.427		
		1.399	6.596
6.Faktör (Pazarlama Yaklaşımı)			
X15	0.745		
X17	0.641		
		1.359	6.411
7.Faktör (Stratejik ürün)			
X22	0.769		
X18	0.519		
		1.206	5.705
8.Faktör (Tedarikçilerle İşbirliği)			
X3	0.807		
X7	0.591		
		1.113	5.342
9.Faktör (Müşteri Beklentisi)			
X14	0.780		
		1.059	5.084
Toplam Varyans			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği			0.719
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık KiKare			1771.142
P Değeri			0.000
Cronbach's Alpha (α)			0.852

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Meyer- Olkin (0,60'den büyük olması) ve Barlett küresellik testi sonuçlarına göre (0,000 olması) değerlendirilmiştir. Faktör analizler neticesinde ortaya çıkan ölçek boyutlarının güvenirliliğini ölçmek için de Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmıştır.

Yukarıdaki tablo (5,3)'te Üretim Lojistiği ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik bulgularına göre ölçekteki 6 ifadenin (X23, X27, X19, X26, X20) tek bir boyut altında toplandığı ve bu ifadelerin toplam varyansın %11,91'ini açıklamaktadır.

Üretim Verimliliği ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine bakıldığında ölçekteki 3 ifadenin (X28, X21, X25) tek bir faktör altında toplandığı ve bu ifadelerin toplam varyansın %8.31'sini açıklamaktadır.

Stratejik Planlamayla Tutarlılık Ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine bakıldığında ölçekteki 5 ifadenin (X23, X27, X19, X26, X20) tek bir faktör altında toplandığı ve bu ifadelerin toplam varyansın %8,277'sini açıklamaktadır.

Tedarikçilerle İletişim ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine bakıldığında ölçekteki 3 ifadenin (X6, X10, X13) tek bir faktör altında toplandığı ve bu ifadelerin toplam varyansın %7.766'ını açıklamaktadır.

Üstünlük Yaklaşımı ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine bakıldığında ölçekteki 3 ifadenin (X9, X2, X24) tek bir faktör altında toplandığı ve bu ifadelerin toplam varyansın %6.596'sını açıklamaktadır.

Pazarlama Yaklaşımı ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine bakıldığında ölçekteki 2 ifadenin (X15, X17) tek bir faktör altında toplandığı ve bu ifadelerin toplam varyansın %6.411'sini açıklamaktadır.

Stratejik Ürün ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine bakıldığında ölçekteki 2 ifadenin (X22, X18) tek bir faktör altında toplandığı ve bu ifadelerin toplam varyansın %5.705'ini açıklamaktadır.

Tedarikçilerle İşbirliği ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine bakıldığında ölçekteki 2 ifadenin (X3, X7) tek bir faktör altında toplandığı ve bu ifadelerin toplam varyansın %5.342'sini açıklamaktadır.

Son olarak, Müşteri Beklentisi ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine bakıldığında ölçekteki 1 ifadenin (X14) tek bir faktör olarak kabul edildiği ve bu ifadelerin toplam varyansın %5.084'ünü açıklamaktadır.

Toplam olarak bakıldığında Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği 0.719, Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare 1771.142 ve güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha (α) değeri 0.852, yani yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

5.3 Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, anketlerdeki soruların birbiriyle tutarlılığını ve oluşumu ölçmedeki homojenliğini ortaya koyan bir kavramdır. Ölçme araçlarının güvenirliğini değerlendirmek için geliştirilen yöntemlere Güvenirlik Analizi denir. Araştırma analizlerinin yapılabilmesi için kullanılan ölçeklerin güvenilir olması şarttır.

Güvenilirlik test sonuçları ne kadar yüksekse diğer analizlerde elde edilen sonuçlar o kadar sağlıklı olmaktadır (Özdamar, 1999: 512). Güvenilirlik testinde elde edilen katsayılar (Alfa) ölçeğin güven seviyesine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilmektedir:

Eğer Alfa 0.40'ten küçükse ölçeklerin güvenirliği yoktur demektir. Yani, diğer analizlerin sonuçlarına göre doğru yorum yapılamaz.

Eğer Alfa değeri 0.40-0.60 arasında ise ölçeklerin güvenilirliği düşüktür, yapılacak diğer analizlerin sonuçlarına göre yorumların geçerliliği zayıftır.

Eğer Alfa değeri 0.60-0.80 arasında ise ölçeklerin güvenilirliği oldukça iyidir. Araştırmada diğer analizlerin sonuçları güvenilirdir.

Son olarak, eğer Alfa katsayısı 0.80-1 arasında ise ölçeklerin yüksek seviyede güvenilirdir. Diğer analizlerin sonuçları da yüksek düzeyde güvenilirdir.

Tablo 5.4: Güvenilirlik Testi Sonuçları

Cronbach Alfa	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı Cronbach Alfa	N
0.742	0.738	9

Tablo 5.4'e göre, Cronbach Alfa değeri 0.742 olup, faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçları oldukça güvenilirdir. Dolayısıyla, üretim verimliliği ile üretim verimliliğinin alt faktörleri arasında yapılacak olan korelasyon analizi sonuçları güvenilir olacaktır.

5.4 Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo (5.5)'e bakıldığında, faktörlerin ortalamalarının en büyüğü F9 faktörü olan müşteri beklentisi ile ilgilidir (4,597). Araştırmalarda en çok kullanılan verilerin ortalamaya göre yayılmasını gösteren standart sapma değerlerine de bakıldığında, 201 katılımcıda ortalamadan en çok 0.62021 kadar sapma F4 Tedarikçilerle İletişim faktöründe görülmüştür. Eğer birçok veri ortalamaya yakın ise, standart sapma değeri küçüktür; eğer birçok veri ortalamadan uzakta yayılmışlarsa standart sapma değeri büyük olur. Buna göre, anket verilerinin ortalamalardan makul ölçüde yayıldığı söylenebilmektedir.

Tablo 5.5: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	N
F1	4,3831	0,51668	201
F2	4,3483	0,58338	201
F3	4,3483	0,48261	201
F4	4,3632	0,62021	201
F5	4,4196	0,53777	201
F6	4,3557	0,56265	201
F7	4,5299	0,48898	201
F8	4,4602	0,47530	201
F9	4,5970	0,52134	201

5.5 Korelasyon Testi Sonuçları

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda, bir korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p değerinin 0.05 den daha küçük olması gerekir. Dolayısıyla, bu araştırmada, üretim verimliliği ile diğer alt faktörleri arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek için korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 5.6: Üretim verimliliği ile üretim lojistiği arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

	F2: Üretim Verimliliği	
F1: Üretim Lojistiği	Pearson Korelasyon	0,301
	P-değeri	0,000
	N	201

Üretim verimliliği ile üretim lojistiği arasında 0.301 oranında ve 1% anlamlılık düzeyinde düşük bir ilişki göstermektedir. Bu değer, söz konusu iki faktör arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki bulunduğu söylenebilmektedir (P Değeri =0,000).

Tablo 5.7: Üretim verimliliği ile stratejik planlamayla tutarlılık arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

	F2: Üretim Verimliliği	
F3: Stratejik Planlamayla Tutarlılık	Pearson Korelasyon	0,444
	P-değeri	0,000
	N	201

Tabloya göre, üretim verimliliği ile stratejik planlamayla tutarlılık arasında ilişki derecesi 0,444 oranında olup iyi bir korelasyon ilişkinin varlığı söylenebilir. Bu ilişkinin yönü pozitiftir. Yani, stratejik planlamayla tutarlılık, üretim verimliliğe istatistiksel anlamda %1 anlamlılık düzeyinde pozitif orta etki yaratmaktadır.

Tablo 5.8: Üretim verimliliği ile tedarikçilerle iletişim arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

	F2: Üretim Verimliliği	
F4: Tedarikçilerle İletişim	Pearson Korelasyon	0,300
	P-değeri	0,000
	N	201

Üretim verimliliği ile tedarikçiler iletişim arasında %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak düşük bir ilişki tespit edilmiştir (0,300 oranında). Bu ilişkinin yönü pozitiftir. Dolayısıyla, tedarikçiler iletişim politikası olan firmaların üretim verimliliğini arttırma yönündedirler.

Tablo 5.9: Üretim verimliliği ile tedarikçilerle iletişim arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

	F2: Üretim Verimliliği	
F5: Üstünlük Yaklaşımı	Pearson Korelasyon	0,247
	P-değeri	0,000
	N	201

Buna göre, üretim verimliliği ile üstünlük yaklaşım arasında korelasyon vardır. Fakat korelasyon katsayısı 0,247 olduğundan dolayı, söz konusu iki faktör arasında zayıf ilişki mevuttur denebilmektedir. Dolayısıyla, üstünlük yaklaşımı üretim verimliliğini attırma yönünde olsa da, istatistiksel anlamda düşük ilişki olduğu söylenebilir. P değeri 0,000 olduğu için yapılan yorum istatistiksel olarak geçerlidir.

Tablo 5.10: Üretim verimliliği ile pazarlama yaklaşımı arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

	F2: Üretim Verimliliği	
F6: Pazarlama Yaklaşımı	Pearson Korelasyon	0,342
	P-değer	0,000
	N	201

Pazarlama yaklaşımı da üretim verimliliği etkileyebilir. Tabloya göre, bu iki faktör arasında korelasyon ilişki mevcuttur. İlişkinin yönüne bakıldığında, pozitif olduğu anlaşılır. Demek ki, pazarlama yaklaşımı üretim verimliliği istatistiksel anlamda arttırabilmektedir. Kaldı ki, bu ilişkinin derecesi 0,342 olduğundan dolayı, zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir (P değeri = 0,000).

Tablo 5.11: Üretim verimliliği ile stratejik ürün arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

	F2: Üretim Verimliliği	
F7: Stratejik ürün	Pearson Korelasyon	0,314
	P-değer	0,000
	N	201

Sonuçlara göre, üretim verimliliği ile stratejik planlama arasında zayıf bir korelasyon ilişkisi vardır (Pearson değeri=0,314, P Değeri = 0,000). Böylece, iki değişken arasında istatistiksel anlamda pozitif ancak düşük bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.12: Üretim verimliliği ile tedarikçilerle işbirliği arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

	F2: Üretim Verimliliği	
F8: Tedarikçilerle İşbirliği	Pearson Korelasyon	0,089
	P-değer	0,207
	N	201

Tabloda görüldüğü gibi, tedarikçilerle işbirliği ve üretim verimliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (P değeri = 0,207 > 0,05). Dolayısıyla, bu iki değişken arasında istatistiksel anlamda ilişki kurulamamıştır.

Tablo 5.13: Üretim verimliliği ile müşteri beklentisi arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

	F2: Üretim Verimliliği	
F9: Müşteri Beklentisi	Pearson Korelasyon	0,102
	Sig. (2-tailed)	0,149
	N	201

Son olarak, üretim verimliliği ile müşteri beklentisi arasındaki korelasyon değerine bakıldığında, söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır (P değeri = 0,149 > 0,05). Dolayısıyla, bu iki değişken arasında istatistiksel anlamda ilişki kurulamamıştır.

Tablo 5.14: Hipotezlerin Karar Verme Sonuçları

Hipotez	**Karar**	**Açıklama**
H1	Kabul	Üretim verimliliği ile üretim lojistiği arasında ilişki vardır.
H2	Kabul	Üretim verimliliği ile stratejik Planlamayla Tutarlılık arasında ilişki vardır.
H3	Kabul	Üretim verimliliği ile Tedarikçilerle İletişim arasında ilişki vardır.
H4	kabul	Üretim verimliliği ile Müşteri Beklentisi arasında ilişki vardır.
H5	Kabul	Üretim verimliliği ile Üstünlük Yaklaşımı arasında ilişki vardır.
H6	Kabul	Üretim verimliliği ile Pazarlama Yaklaşımı arasında ilişki vardır.
H7	Anlamsız İlişki	Üretim verimliliği ile Stratejik ürün arasında ilişki istatistik anlamında anlamsızdır.
H8	Anlamsız İlişki	Üretim verimliliği ile Tedarikçilerle İşbirliği arasında ilişki istatistik anlamında anlamsızdır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hızla gelişen ve değişen dünyada, işletmelerin, varlıklarının devamlılığı için üretim verimliliğini artırarak rekabet edebilme gücüne ve sürdürülebilirliğine bağlı olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Üretim verimliliğinin iyileştirilmesinde etkili olan birçok faktör bulunmakla birlikte, şirketilerin en büyük sorunu, stratejik planlama bu faktörlerin en önemlisi olduğu söylenebilir. Stratejik planı geliştirme, şirketlerin şiddetli pazar rekabetine dayanması ve iş performansını iyileştirmesi için gereken ilk adımdır. Üretim verimliliği ile stratejik planlama arasında ki ilişki ölçmeye yönelik ele alınan bu çalışmada, yapılan ulusal ve uluslararası literatür araştırmaları ve teorik çerçeve dahilinde oluşturulmuş hipotezler test edilerek, değişkenler arasındaki ilişki ölçmeye yönelik olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Bu araştırma, stratejik planlaması olan sanayii işletmelere yöneliktir. Araştırmada, işletmelerin %46.77'si 2000 yılı öncesi, kalanı %53.23'ü 2000 sonrası kurulmuş şirketlerdir. Bu şirketlerin %33.33'ü ulusal, %66.67'si uluslararası niteliği taşımaktadır. Diğer yandan, firmaların %79.1'si tekstil, kalanı %20.9'u otomotiv alanında faaliyetleri sürdürmektedir. Araştırma 27 ifadeden oluşmakta olup, faktör analizi yapılarak 9 tane faktör oluşturulmuştur. KMO değerine bakıldığında, 0.719 bir değer çıkmıştır. Aynı şekilde Bartlette Küresellik testi yaklaşık Ki Kare değeri 1771.142 (P değeri = 0.000) olduğundan, faktör analizi kabul edildiği anlaşılmaktadır. Cronbach Alfa değerinin 0.852 olması faktör analizi güvenilir olması demektir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, Üretim Verimliliği faktörü ile diğer alt faktörleri olan Üretim Lojistiği, Stratejik Planlamayla Tutarlılık, Tedarikçilerle İletişim, Üstünlük Yaklaşımı ve Pazarlama yaklaşımı ve Stratejik Ürün arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, Üretim Verimliliği ile Tedarikçilerle İşbirliği ve Müşteri Beklentisi faktörleri arasında ilişki olmadığına karar verilmiştir. Dolayısıyla, H1-H6 hipotezler Kabul edilmiş iken, H7 ve H8 korelasyon anlamlı olarak bulunamamıştır.

Üretici firmaların karşılaştırkları sorunlardan bir tanesi stratejik planlama ile ilgilidir. Görünürlük, yani geleceği tahmin etmek, bu sorunlar arasındadır. Birçok üretici, üretim süreçlerinin hiçbir görünürlüğüne sahip değildir. Tarihli raporlar ve çalışan sezgileri dışında, atölyede neler olduğu anlaşılmamaktadır. Dolayısıyla, eyleme geçirilebilir veriler ve süreçlere ilişkin içgörü olmadan, bu firmaların, bir üretim stratejisini uygulamaya yönelik "en iyi tahmin" yapmak mümkün değildir.

Birçok üretici, üretim süreçlerinin hiçbir görünürlüğüne sahip değildir. Tarihli raporlar ve çalışan sezgileri dışında, atölyede neler olduğunu bilmiyorlar. Eyleme geçirilebilir veriler ve süreçlere ilişkin içgörü olmadan, bir üretim stratejisini uygulamaya yönelik herhangi bir plan "en iyi tahmin" olacaktır.

Firmaların, üretim lojistiği, hızlı iletişim, pazarlama gibi alanlara odaklamaları tavsiye edilmiştir. Yapılan korelasyon analizlerinde üretim verimliliği ile Üretim Lojistiği, Stratejik Planlamayla Tutarlılık, Tedarikçilerle İletişim, Üstünlük Yaklaşımı ve Pazarlama yaklaşımı ve Stratejik Ürün arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiş fakat 7. Ve 8. faktör olan Tedarikçilerle İşbirliği ve Müşteri Beklentisi ile üretim verimliliğini belirleme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bunun sebebi ise, 7.faktörü oluşturan tedarik zincirindeki problemlerinde yaşanan belirsizlikler olduğu söylenebilir. Bu bakımdan üretim sistemlerinde stratejik planlama yaklaşımı kullanan işletmeler değişen teknolojiye daha erken adaptasyonunu sağlamakta ve değişen müşteri taleplerine daha erken cevap verebilmektedir.

Bu araştırma, üretim verimliliği ve diğer alt faktörleri arasındaki ilişkiyi inceleyen (Patil ve diğ., 2016; Glaister ve diğ., 2016; Lababidi ve diğ., 2020) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Fakat 7. ve 8. faktör olan Tedarikçilerle İşbirliği ve Müşteri Beklentisi ve üretim verimliliği arasında ki ilişki daha önce yapılan (Lababidi ve diğ., 2020) çalışmalarından farklılık arz etmektedir. Faktör analizi oluşturulmasında Tedarikçilerle İşbirliği ve Müşteri Beklentisi (Lababidi ve diğ., 2020) çalışmasıyla benzerlik oluşturmakta ve sonuçlarıyla örtüşmektedir. Elde edilen bu sonuçlar daha önce konuyla ilgili olarak yapılan birçok araştırma sonuçlarıyla (Patil ve diğerleri, 2016; Glaister ve diğ., 2016) benzerlik göstermektedir.

Üreticilerin, üretim verimliliğini stratejik planlamayla arttırabilmeleri için üretim aşamalarındaki ilerlemeyi izlemeleri, kendi işçilerin kariyer gelişimini geliştirmeleri, tedarikçilerle hızlı iletişim sağlamaları ve pazarlama tekniklerine başvurmaları tavsiye edilmiştir. Üretim verimliliğini iyileştirirken, üretimde kullanılan stratejik yöntemleri oldukça esastır. Üretici firmaların üretimini iyileştirmelerinde yalın üretim, Kaizen gibi yalın üretimde kullanılan sistemlere başvurmalarında fayda olacağı düşünülmüştür. Hem üretim verimliliğinin hem de üretim kalitesinin yüksek tutması başarılı bir yönetim sistemi var olmasına bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Üretim verimliliği en üst düzeye çıkarabilmek için her şirketin sağlam bir üretim planına ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Ancak etkili planlama, malzeme, ekipman ve insan kaynaklarının ihtiyaç duyuldukları zaman ve yerde mevcut olmasını sağlamak için çok çeşitli faaliyetleri kapsayan karmaşık bir süreçten oluştuğu söylenebilir. Dolayısıyla, üretim planlaması bir yol haritası gibidir: Nereye gittiği ve oraya varmanın ne kadar süreceğini bilmemize yardımcı olur.

Sanayi sektörünün giderek daha karmaşık ihtiyaçlarını karşılamak için teknolojik geliştirme süreçleri oluşturulmalıdır. Teknoloji uzmanları, küresel imalat sektörlerinde tercüme yapabilen sistemler geliştirmek için daha fazla standardizasyona ve çeşitli imalat sektörlerinde uygulanabilen esnek, değiştirilebilir modellere başvurmaları gerektiği düşünülmüştür. Doğru üretim teknolojileri seçimi, firmaya önemli operasyonel ve rekabetçi faydalar sağlayabilir. Bir şirketin rekabetçi kalabilmesi için stratejik yönetim planı, pazarın talep ettiği uygun fiyatlı, erişilebilir ve kullanılabilir ürünlerin yaratılmasına izin veren teknoloji güncellemelerini ve değişiklikleri yapılması gerektiği söylenebilir. Gelecek araştırmada (Doktora Tezi), yalın yönetimin stratejik planlamadaki rolüne odaklanacağı planlanmaktadır.

KAYNAKÇA

Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion*. Mcgraw-Hill. New York.

Ansoff, I. H. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmıllan, Houndmills, Basingstoke. New York.

Banks, J.; Carson, J. S. ve Nelson, B. L. (1996). *Discrete-Event System Simulation, 2nd Ed*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. Nj.

Barney, J. B. ve Hesterly, W. S. (2019). *Strategıc Management And Competıtıve Advantage: Concepts And Cases*. Pearson Education.

Bartlett, C. A.; Sumantra G.; ve Julian B. (2004). *Transnational Management: Text, Cases, And Readings İn Cross-Border Management*. 4. Baskı, Irwin-Mcgraw-Hill: Boston (Ma).

Beaulıeu, M.C.; Cosset, J.C. ve Essaddam, N. (2005*). The İmpact Of Political Risk On The Volatility Of Stock Returns: The Case Of Canada*. Journal Of International Business Studies. 36(6): 701-718.

Benzins, G. (2010). *Strategic Planning*. University Of Latvia.

Bertrand O. ve Betschınger M.A. (2012). *Performance Of Domestic And Cross-Border Acquisitions: Empirical Evidence From Russian Acquirers*. Journal Of Comparative Economics. 40(3). 413-437.

Blaik P. (2004). *Logistyka [Lojistik]*. Pwe Warszawa.

Bolmsjo, G. S.; ve Ingemansson, A. (2004). *Improved Efficiency With Production Disturbance Reduction İn Manufaturing Systems Based On Discrete-Event Simulation*. Journal Of Manufacturing Technology Management. 15(3): 267-279.

Bonal, J.; Ortega, C.; Rois, L.; Aparicio, S.; Fernrlndez, M.; Rosendo, M.; Sdnchez, A. ve Malvar, S. (1996). *Overapll Fab Efficiency*. Advanced Semiconductor Manufacturing Conference Ieeeısemı. Ss. 49-52.

Breyfogle, F. W.; Cupello, J. M. ve Meadows, B. (2001). *Managıng Sıx Sıgma: Apractical Guide To Understanding, Assessing, And Implementing The Strategy*

That Yields Bottom-Line Success. A Wiley-Interscience Publication. John Wıley & Sons, Inc.. New York.

Breyfogle, F.W.; Cupello, J.M. ve Meadows, B. (2001). *Managing Six Sigma: A Practical Guide to Understanding, Assessing, and Implementing the Strategy That Yields Bottom Line Success*. Journal of Quality Technology. 33(4). 525-526.

BSO. (2019). Bursa'da Sektörlerin Durumu (Firmalara genel bir bakış ve değerlendirme): https://www.btso.org.tr/?page=bursaeconomy/sectorstructure.asp (Erişim Tarihi: 08.09.2021).

Canis B. (2011). *The Motor Vehicle Supply Chain: Effects Of The Japanese Earthquake And Tsunami*. Congressional Research Service.

Chopra, S. ve Meindl, P. (2008). *Supply Chaın Management Strategy, Planning, And Operation*. Pearson Education, Inc.. Upper Saddle River. New Jersey.

Chung, W. ve Swink, M. (2009). *Patterns Of Advanced Manufacturing Technology Utilization And Manufacturing Capabilities*. Production And Operations Management. 18(5): 533–545.

Clark P.J. ve Mills R.W. (2013). *Masterminding The Deal: Breakthroughs İn M&A Strategy And Analysis*. Londra, Koganpage.

Comin, D. (2006). *Total Factor Productivity*. New York University And Nber. New Palgrave Dictionary Of Economics.

Cudjoe, S. F. (2011). *An assessment of occupational health and safety practices on job performance at the Tetteh Quarshie Memorial Hospital*. Mampong-Akuapem (Doctoral dissertation).

Cummins, J. D. ve Xie, X. (2012). *Efficiency, Productivity, And Scale Economies İn The U.S. Property-Liability İnsurance İndustry*. Springer Science+Business Media, Lcc, J Prod Anal. 39 :141-164.

Dai, D. ve Blackhurst, J. (2012). *A Four-Phase AHP–QFD Approach For Supplier Assessment: A Sustainability Perspective*. International Journal Of Production Research. 50(19): 5474-5490.

Daniel, R. R. (1965). *Team at the Top*. Harvard Business Review.

Davidson, J. H. (2002). *The Committed Enterprise: How to make Vision and Values Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Demirdöğen, O. (1998). *Doğu Anadolu Bölgesi İmalat Sanayiinin Rekabetçi Özellikleri*. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi. 1-2, 3.

Dotoli, M.; Epicoco, N.; Falagario, M. ve Sciancalepore, F. (2015). *A Cross-Efficiency Fuzzy Data Envelopment Analysis Technique For Performance Evaluation Of Decision Making Units Under Uncertainty*. Computers & Industrial Engineering. 79: 103-114.

Dühr, S. (2007). *The Visual Language Of Spatial Planning: Exploring Cartographic Representations For Spatial Planning İn Europe*. Londra/New York: Routledge.

Ed Rose; Odom, R.; Dunbar, B. ve Hınchman, J. (1995). *How Toc & Tpm Work Together To Build The Quality Toolbox Of Sdwts*. Ieeekpmt- Electronics Manufacturing Technology Symposium. Ss.56-59.

Everett E.; Adam J.; Benito E. ve Macıas A. (2001). *Quality İmprovement Practices And The Effect On Manufacturing Firm Performance: Evidence From Mexico And The USA*. International Journal Of Production Research. 39:1, 43-63.

Fahimnia, B. ve Jabbarzadeh, A. (2016). *Marrying Supply Chain Sustainability And Resilience: A Match Made İn Heaven*. Transportation Research Part E: Logistics And Transportation Review. 91: 306-324.

Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: Pt. Gramedia Pustaka Utama Press.

Gillespie, J. M. (1997). *Factors Affecting Production Efficiency İn A New Alternative Enterprise: The Case Of The Ratite Industry*. Journal Of Agricultural & Applied Economics. 29(2):409-418.

Glaister, K. K.; Dincer,O.; Tatoglu, E.; Demirbag, M. ve Zaim, S. (2016). *A causal analysis of formal strategic planning and firm performance Evidence from an emerging country*. Kybernetes. 44 (3): 406-422.

Gürsoy, B. (1985). *Verimlilik Üzerine Düşünceler*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Hadas L.; Stachowiak A. ve Cyplik P. (2014). *Production-Logistic System İn The Aspect Of Strategies For Production Planning And Control And For Logistic Customer Service*. Logforum 10 (3). 331-349.

Haider, H. ve Bhat, J. A. (2019). *Does Total Factor Productivity Affect The Energy Efficiency Evidence From The Indian Paper İndustry*. International Journal Of Energy Sector Management. 14 (1): 108-125.

Hamel, G. (2001). *Leading The Revolution.* Boston. Mass: Harvard Business School Press.

Harris L. (2002). *The Learning Organisation, Myth Or Reality? Examples From The Uk Retail Banking İndustry.* Learn Organ. 9(2):78–88.

Hayes, R.; Pısano, G.; Upton, D. ve Whellwrıght, S. (2008). *Production, Technology And Strategy: İn Search Of Competitive Advantage*. Porto Alegre: Bookman.

Hayes, R.H. ve Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Wiley, New York.

Hennefrund, W. L. (2012). *The Chief Executive Office and Its Responsibilities*. New York: AMACOM.

Hersperger, A. M.; Gradinaru, S.; Oliveira, E. ve Pagliarin, S. (2019). *Understanding Strategic Spatial Planning To Effectively Guide Development Of Urban Regions*. Elsevier. 94: 96-105.

Herzlinger, R. E. (2006). *Why Innovation İn Health Care İs So Hard*. Harvard Business Review. 84 (5): 58-66.

Hong, P.; Hong, S.W.; Roh, J.J. ve Park, K. (2012). *Evolving Benchmarking Practices: A Review For Research Perspectives*. Benchmarking: An International Journal. 19 (4/5): 444–462.

Hsieh, Y. H. ve Yuan, S. T. (2010). *Modeling service experience design processes with customer expectation management A system dynamics perspective*. Department of Management Information Systems. National Chengchi University. Taipei, Taiwan, q Emerald Group Publishing Limited. 39(7, 2): 1128-1144.

Hugos, M. (2003). *Essentials Of Supply Chain Management*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. New Jersey. Kanada.

Ilo. (2015). People And Productivity. Uluslararası Çalışma Ofisi 2015 Raporu. Link: https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_374816/lang--tr/index.htm (Erişim: 17.09.2020).

Johnson, G.; Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases.* Pearson Education Limited: Essex. Birleşik Krallık.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review: 70-79.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2002). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes.* Harvard Business Review.

Katsioloudes, M. I. (2002). *Global Strategic Planning: Cultural Perspectives For Profit And Nonprofit Organizations.* Department Of Management & Information Systems Erivan K. Haub School Of Business Saint Joseph's University, Philadelphia. Pa.

KifleMideksa. (2018). *Effects of Occupational Safety and Health Management Practices on Organizational Commitment*.

Kohli, U. (2015). *Explaining Total Factor Productivity*. University Of Geneva, Unsw Business School.

Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International. Ltd.

Kumbhakar, S.C. (1996). *Efficiency Measurement With Multiple Outputs And Multiple İnputs*. Journal Of Productivity Analysis. 7: 56-225.

Kurtuluş, K. (2008). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Kurz, H. D. ve Salvadori, N. (1995). *Theory Of Production. A Long-Period Analysis*. Cambridge. New York And Melbourne: Cambridge University Press.

Lababidi, H. C.; Lababidi, R.; Colak, M. ve Dayan, M. (2020). *Contingency effects of firm structure and environmental uncertainty on strategic planning process and firm performance: Evidence from UAE enterprises*. 29(2): 241–252.

Leon, H.C.M. ve Calvo-Amodio, J. (2017). *Towards lean for sustainability: understanding the interrelationships between lean and sustainability from a systems thinking perspective*. J. Clean. Prod. 142: 4384–4402.

Lindberg, P.; Voss, C. A. ve Blackmon, K. L. (2013). *International manufacturing strategies: context, content, and change*. Springer Science & Business Media.

Martin, B. (2004). *Recent Productivity Growth: The Role Of İnformation Technology And Other İnnovations*. Frbf Economic Review. 35–41.

McDonald, M.H.B. (1995). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. 3. Baskı. Oxford: Butterworth-Heinemann.

McDonald, M.H.B. ve Wilson, H. (1999). *Research for practice: the Internet and marketing strategy*. Marketing Business. Jun. Special feature.

Mcgee, J.; Thomas, H. ve Wilson, D. (2010). *Strategy: Analysis And Practice*. Mcgraw-Hill, Maidenhead.

Mefford, R. N. (2006). *Applying İnformation Technology İn Global Supply Chains: Cultural And Ethical Challenges*. International Journal Of Integrated Supply Management 2 (3). 170–188.

Mefford, R. N. (2009). *Increasing Productivity İn Global Firms: The Ceo Challenge*. Journal Of International Management. 15: 262–272.

Meritt L. K. (1976). *Long-Range Planning for Your Business*. New York. AMACOM. ss. 52-53.

Mettler, T. ve Rohner, P. (2009). *Supplier Relationship Management: A Case Study İn The Context Of Health Care*. Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research. 4 (3): 58-71.

Mintzberg, H. (1976). *Planning on the Left Side and Managing on the Right.* Harvard Business Review.

Mintzberg, H.; Lampel, J. ve Quinn, B. Q. Ghoshal, S. (2003). *The Strategic Process*. New Jersey: Pearson Education.

Naylor, T. H. ve Mansfield, M. J. (1976. *Corporate Planning Models: A Survey. Planning Review.*

Nelson, S. (2008). *Strategic Planning For Results*. Amerıcan Library Associatıon, Chicago. ABD.

Orea, L. ve Kumbhakar, S.C. (2004).*Efficiency Measurement Using A Latent Class Stochastic Frontier Model*. Empirical Economics. 29: 83-169.

Othman, R. ve Teh, C. (2003). *On Developing The Informated Work Place: Hrm Issues İn Malaysia*. Human Resource Management Review. 13(3). 393-406.

Özçelik, S. (2010). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi- Erzincan İlinde Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalı. 1-95.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Pacheco, D. A. D. J.; Pergher, I.; Jung, C. F. ve Caten, C. S. T. (2013). *Strategies For Increasıng Productivity In Production Systems*. Independent Journal Of Management & Productıon (IJM&P). 5 (2): 344- 359.

Patil, P. P. ; Narkhede, B.E. ve Milind M. A. (2016). Manufacturing strategy implementation and performance benchmarking in Indian packaging product manufacturing companies. (1): 33 - 52.

Peng, G. C. A. ve Nunes, M. B. (2007). *Using Pest Analysis As A Tool For Refining And Focusing Contexts For Information Systems Research*. Department Of Information Studies. University Of Sheffield. Regent Court. Sheffield. S1 4dp. Uk.

Peter F Drucker. (2006). *The Practice Of Management.* Mc Graw Hill, New York.

Peter F. ve Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Piercy, N.F. (2002). *Market-led Strategic Change: A Guide to Transforming the Process of Going to Market*. 34. Baskı. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pitts, R.A ve Lei, D. (2003). Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage. 3rd Ed., Ohio.Thomson Learning.

Prokopenko, J. (2003). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*. Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay Ve Erdemir Fidan, Ankara: Mpm Yayınları.

Raynor, R. M. (2007). *The Strategy Paradox*. New York: The Doubleday Broadway Publishing Group.

Robin.V. H. (2010). *Strategies And Principles For Effective Logistics- Basic Principles Of Logistics*. University Of Gavle.

Rosenzweig, E.D ve Roth, A. V. (2004). *Towards A Theory Of Competitive Progression: Evidence From High-Tech Manufacturing*. Production And Operations Management. 13(4): 354–368.

Rosenzweig, E.D.; Roth, A.V. ve Dean, J.W. Jr. (2003). *The İnfluence Of An İntegration Strategy On Competitive Capabilities And Business Performance: An Exploratory Study Of Consumer Product Manufacturer*. Journal Of Operations Management. 21(4): 437–456.

Rudd, J. M.; Greenley, G. E. ve Beatson, A. T.; Lings, I. N. (2007). *Strategic Planning And Performance: Extending The Debate*. Journal Of Business Research. (61): 99–108.

Saari, S. (2006). *Productivity Theory And Measurement İn Business Shewhart*. Walter. Economic Control Of Manufactured Product. Van Nostrand. New York.

Sammut, T. ve Galea, D. (2014). *PEST Analysis*. Wiley Encyclopedia Of Management, **12.**

Santos, J.; Wysk, R. ve Torres, J. M. (2006). *Improving Production With Lean Thinking*. Wiley. John Wiley & Sons, Inc.. Hoboken. New Jersey. Kanada.

Simon, H. (1996). *Hidden Champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies.* Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Sloan, A. Jr. (1941). *Adventures of the White Collar Man*. New York: Doubleday, Doran & Co., Inc.

Smith, P. (2005). *Accelerate Product Development: Techniques And Traps. In: Kahn, K. (Red.), Pdma Handbook Of New Product Development*. 2. Baskı. New Jersey: John Wiley & Sons: 46-58.

Sreekumar, M. D.; Chhabra, M. ve Yadav, R. (2018). *Productivity İn Manufacturing Industries*. International Journal Of Innovative Science And Research Technology. 3 (10): 2456-216.

Srivastava, R. Ve Prakash, A. (2011). *Growth-Share Matrix As A Tool For Portfolio Planning: Evidence From The Indian Telecommunication Services Industry*. IUP Journal Of Business Strategy. 8 (2): 22-33.

Stark, J. (2011). *Product Lifecycle Management – 21st Century Paradigm For Realization*. 2. Baskı. London: Springer.

Stewart, T.A.; Raman, A.P. (2007). *Lessons From Toyota's Long Drive.* Harvard Business Review. 85 (7/8). 74–83.

Taherdoost, H.; Brard, A. (2019). *Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods*. Procedia Manufacturing. 32: 1024-1034.

Tao, F. (2014). *Customer Relationship management based on Increasing Customer Satisfaction.* International Journal of Business and Social Science.5 (5): 256-263.

Terry Hill, (2000). *Manufacturing Strategy Text And Cases.* 2. Baskı. Houndmills, Basingstoke, Hampshire Rg21 6xs And 175 Fifth Avenue. New York. N.Y. 10010.

Trott, P. (2008). *Innovation Management And New Product Development*. 4. Baskı, Harlow: Pearson Education Limited.

Uğur, A. (2003). *İşletmelerde Verimlilik*. Sakarya: Sakarya Yayınları.

Usunier, J. C. (2000). *Marketing Across Cultures*. 3. Baskı, Financial Time-Pearson Education: Harlow (Uk).

Venkatraman, N. (1986). *Research On Mıs Planning: Some Guidelines From Strategic Planning Research*. Journal Of Management Information Systems. Winter: 86: 65-77.

Verheijen, T. & Dobrolyubova, Y. (2007). *Performance Management İn The Baltic States And Russia: Success Against The Odds?*. International Review Of Administrative Sciences. 73(2): 15-205.

Voss, C.A.; Roth, A.V.; Chase, R.B. (2008). *Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation*. Production and Operations Management. 17 (3): 147-266.

Wang, J. C; College, H. W. (2006). *Corporate Performance Efficiency Investigated By Data Envelopment Analysis And Balanced Scorecard*. Journal Of American Academy Of Business. 9(2). 312-18.

Watts,G.; Cope, J.; Hulme, M. (1998). *Ansoff's Matrix, Pain And Gain Growth Strategies And Adaptive Learning Among Small Food Producers*. Inte Jnl Of Entrepreneurial Behaviour & Research, 4(2): 101-111.

Wilson, R. M. (2010). *Strategic marketing planning*. Routledge.

Womack, J.; Jones, D.; Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Simon & Schuster.

Yavuz, İ. (2003). *Verimlilik Ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayinde Etkinlik Karşılaştırmaları*. Mpm Yayını, No: 667. Ankara.

Yip, G. S. (2003). *Total Global Strategy*. 2. Baskı. Prentice Hall-Pearson Education International: Upper Saddle River (Nj).

Yükçü, S.; Atağan, G. (2009). *Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23 (4): 1-13 .

EKLER

BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SBE – İŞLETME

Bu anket BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ İŞLETME YL Tez Çalışması İçin Düzenlenmiştir. Bize Verdiğiniz Tüm Bilgilerinizin Gizli Tutulmasına Özen Gösterilecektir. Yanıtlarınız Üçüncü Bir Tarafla Kesinlikle Paylaşılmayacaktır.

……

Şirketin Bilgileri:

Faaliyet Alanı	
Şirketinizin Açılış Yılı	
Şirketiniz:	(1) Ulusal Niteliğini Taşıyan Bir Şirkettir (2) Ulusal ve Uluslararası Niteliğini taşıyan Bir Şirkettir
Şirketinizde Stratejik Planlama Yaklaşımı Mevcut mu?	Evet, vardır Hayır, yoktur.

"Hayır, Yoktur" ise anketimiz sona ermiştir. Verdiğiniz yanıtlarınız için teşekkür ederiz

……

……

Aşağıdaki maddeler sizin için ne kadar önemlidir? 1'den 5'e kadar değerlendiriniz?	Hiç Önemli Değil	Önemli değil	Kararsız	Önemli	Çok Önemli
Tedarikçinin Fiyat Performansı (fiyatta standart sapma oranı)	1	2	3	4	5
Tedarikçinin Esnek olması (Esnek Zaman, fiyat, miktar gibi)	1	2	3	4	5
Sigortalı Tedarik İşinin Olması	1	2	3	4	5
Pazarlara Coğrafi Yakınlık	1	2	3	4	5
Tedarikçilerle Uzun Dönem İlişkilerin Kurulması	1	2	3	4	5

Tedarikçinin Bilişim Sistemlerini Kullanıyor Olması	1	2	3	4	5
Çevreci yaklaşım	1	2	3	4	5
Yalın Üretim	1	2	3	4	5
Atıkları Azaltmak	1	2	3	4	5
Tersine Lojistik	1	2	3	4	5
Ambalajdan Tasarruf	1	2	3	4	5
Sosyal Sorumluluk Projeleri	1	2	3	4	5
Müşteri Beklentileri	1	2	3	4	5
Rakiplerin Davranışları	1	2	3	4	5
Tedarik Zinciri Yaklaşımı	1	2	3	4	5

Aşağıdaki yer alan sorulara 1'den 5'e kadar değerlendiriniz? (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Şirketimiz, rakiplere yetişmek için üretim ve pazarlama uygulamalarını değiştirebilir	1	2	3	4	5
Ürettiğimiz ürünler dayanıklıdır	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin eylemlerini tahmin etmek oldukça kolaydır	1	2	3	4	5
Tüketici tercihlerini tahmin etmek oldukça kolaydır	1	2	3	4	5
Kullandığımız üretim teknolojisi sürekli güncellenmektedir	1	2	3	4	5
Aktif olarak takip edilen bir üretim stratejimiz mevcuttur	1	2	3	4	5
Dış kaynakların temini ile üretim stratejimiz tutarlıdır	1	2	3	4	5
Şirketimizde üretim, rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilmektedir	1	2	3	4	5
Şirketimizde çalışanın değeri, şahsın üretim sistemindeki etkili becerilerine dayanmaktadır	1	2	3	4	5
İmalat / montaj için gerekli tasarım yöntemlerini kullanıyoruz	1	2	3	4	5
Şirketteki çalışanlar, resmi olarak belirlenmiş üretim ve pazarlama prosedürlerini takip etmektedir	1	2	3	4	5
Şirketimizin genelinde tek tip bir yönetim tarzı izlenmektedir	1	2	3	4	5

Kişisel Bilgiler

Ad-Soyad:

Mail Adresi:

Çalıştığınız İş alanı Aşağıdakilerden Hangisidir:

(1) Üretim
(2) İşletme
(3) Tedarik
(4) Sipariş
(5) Kalite
(6) Pazarlama
(7) Satış
(8) Finans
(9) Ar-Ge
(10) CEO
(11) Diğer

Yanıtlarınız İçin Teşekkürler

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : **ABDULMALEK AL-FUAIH**

Doğum Tarihi ve Yeri :

E-posta :

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2019, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF, İktisat
- **Yüksek Lisans** : 2022, Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri, İşletme

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- YUAR ve Keremce Mattress Şirketinde Dış Ticaret Yetkilisi (01.2022-Devam Ediyor)
- Mısır-Türkiye Ticaret Köprüsü (Yeni Konsept)'in Kurucusu (01.2022-Devam Ediyor)
- MÜSİAD's Dış Ticaret Köprüsü Üyesi (08.2021-Devam Ediyor)
- Kariyer İnşası Programı Üyesi (03.2020-06.2021)

DİĞER ESERLER:

- **DEMİRKOL, İ. ve ALFUTAİH, A.** (2020). *The relationship between industry 4.0 and lean production: An empirical study on Bursa Manufacturing Industry*, İşletme Araştırmaları Dergisi, İstanbul,Türkiye, 1083-1097.
- **ÖZKAN, B., ve AL-FUTAIH, A. A.** (2020). *Assessment Of Factors Related To Customer Satısfactıon In Mobıle Bankıng Usage*. Turkish Journal of Marketing, 5(3), 222–238.