

KRİZDEN ÇIKIŞ İÇİN ZAMANIN ETKİN YÖNELTİLMESİ

Kemal VAROL¹, Emre CEVİZ²

Geliş: 12.02.2013 Kabul: 17.02.2014

ÖZET

Ürün ömrünün sürekli kısaldığı günümüzde; ürün geliştirme hızı, üretim sürecinde makine kurgulama, ayar ve takım değiştirme hızı, üretim ve teslimat hızı, stok devir hızı, varlık devir hızı gibi zaman faktörünü ön plana çıkaran yetkinliklerde üstün başarı sağlayan firmalar, kriz döneminde daralan pazardan rakiplerine üstünlük kurarak daha kolay çıkış yolu bulabilirler. Üretim faktörlerinin etkin ve verimli kullanılması ve tedarik zinciri yönetiminde sağlanan üstün başarı, daralan piyasa ve kar marjları düşünüldüğünde, zamana dayalı rekabet stratejisinin önemini daha da belirgin hale getirmektedir. Bu yazıda firmaların ve uzun yıllardır kronik cari işlemler açığı ile ekonomik büyümesini sürdüren (ama nereye kadar?) Türkiye gibi ülkelerin dikkatlerine zamanın önemi sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Zamanı daraltma, toplam kalite, zamana dayalı rekabet.

DURING THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS IMPORTANCE OF TIME- BASED COMPETITION

ABSTRACT

We are living in a world where product life is continuously getting shorter. We are talking more about the speed of product development, set-up reduction during changeovers from one product to the next, production lead-time, delivery time, inventory turn-over, assets turn-over etc. All of these competences imply time reduction in all phases of supply chain management. Companies with full competences in compressing time in all supply chain processes are bound to get better share of the declining market during the küresel crisis. It is intended in this article to bring out the importance of time factor not only to companies, but also to countries like Turkey who has managed to sustain its economic development along with chronic current deficit. But how long?

Keywords: Time reduction, total quality, time based competition.

¹ *İstanbul Ticaret Üniversitesi Mühendislik ve Tasarım Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, kvarol@ticaret.edu.tr*

² *İstanbul Ticaret Üniversitesi Mühendislik ve Tasarım Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, eceviz@ticaret.edu.tr*

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, bilgi çağının sağladığı kolaylıklarla birleşince herhangi bir ülkede çıkan bir kriz domino etkisiyle diğer ülkelere de sirayet ederek küresel krizlere neden olabilmektedir. Bu krizlerden en az etkilenmenin bir yolu da kurumların etkinliği ve verimliliğinin artırılmasıdır. Üretim faktörlerinin etkin ve verimli kullanılması bağlamında en önemli üretim faktörü olarak adlandırdığımız zaman faktörünün önemi ele alınmıştır.

Ekonomistlere göre, üretim faktörleri dört tanedir ve bunlar şöyledir;

- ✓ Emek
- ✓ Doğal kaynaklar
- ✓ Sermaye
- ✓ Girişimci

Bu faktörler şüphesiz çok önemlidir ve ekonomi bu faktörlerin etkin kullanılmasına yoğunlaşır. En genel anlamda ekonomi, sonsuz insan isteklerinin sınırlı kaynaklarla karşılanmasında bireysel veya toplumsal insan davranışlarının incelenmesidir ve burada ekonomistlerin altını kalın şekilde çizdikleri husus kaynakların kıt oluşudur.

Gerek üretim faktörlerinin nelerden oluştuğu hususu, gerekse kaynakların kıt oluşu tanımı doğru olmakla beraber bir eksikliğin, hatta çok çok önemli bir eksikliğin de bu tanımlamalarda dışarıda bırakıldığı da bir gerçektir. O da zaman faktörüdür ve kaybı durumunda telafisi imkânsızdır.

2. ZAMAN FAKTÖRÜ

İşletmecilik bir sanattır. Bu sanatın icrasında pek çok bilim dalı aynı anda uygulama alanı bulur. İşletmecilikte bu bilim dallarından yararlanılırken temel amaç kıt kaynakların etkin yönetimidir ve cevaplanması gereken; “En az kaynak kullanımıyla en çok katma değer nasıl sağlanabilir?” sorusudur. Emeğin, sermayenin, ve doğal kaynakların verimliliği işletmelerin başarısında önemli rol oynar Ancak bütün bunlar günümüz dünyasında yeterli değildir. Bu sayılan verimlilik kaynaklarının en kıt olanı ve israf edilmesi halinde telafisi mümkün olmayanı (ki buna beşinci üretim faktörü diyebiliriz) zamandır.

Toplam kalite çalışmalarında temel hedef tüm tedarik zincirinde olası tüm israfın önüne geçmek ve olası tüm olumsuz gelişmeleri henüz oluşmadan önleyecek bir sistem oluşturmaktır. Bu sistem sayesinde “ilk defada doğruyu” temin etmek, tüm belirsizlikleri gidermek ve en önemli üretim faktörü olan ve beşinci faktör dediğimiz zaman faktöründeki verimliliği maksimum seviyeye çıkarmaktır.

Tüm süreçlerde zamanı daraltmak, yani zaman faktörünün verimliliğini arttırmak amacıyla yola çıkarsak bu amaca bizi götürecek tüm yollar diğer bütün üretim faktörlerinin de verimliliğini otomatik olarak arttıracaktır. Bununla da kalmayacak, zamanın daraltılması ile ürün geliştirme ve yeni ürünlerin piyasaya daha hızlı ve

erken sunumu sonucu katma değer de yükselecektir. Çünkü piyasaya ilk giriş her zaman en yüksek satış fiyatı ile olacaktır.

Daha sonra rakip firmalar piyasaya girdikçe rekabet artacak ve fiyatlar gerileyecektir. Bu gerileme ürün ömrünün tamamlanması ve piyasadaki çekilmesine kadar gidecektir. Ürün geliştirmede hızlı olan, piyasaya girişte öncelik kazanacağı gibi, piyasadaki ne zaman çıkacağına ve yeni ürünlerle piyasada yeni bir başlangıç yapacağına da kendisi karar verecektir. Yani ürün ömrünü de kendisi belirleyebileceği için piyasadaki çıktığı zaman gereksiz mamul ve yarı mamul stoklarıyla baş başa kalmayacaktır. Böylece diğer üretim faktörlerini de israftan uzak, verimli kullanmış olacaktır.

3. TÜRKİYE’DE ZAMAN KULLANIMINI İYİLEŞTİRMEK

Ulusal boyutta baktığımızda ülkemizin en önemli sorunlarının başında artmakta olan nüfusumuz ve kırsal kesimden şehirlere göç eden insanlarımıza iş sahası açmak gelmektedir. Bu da her yıl ortalama bir milyon yeni istihdam sağlama anlamına gelmektedir. Buna bir de teknolojik gelişmelerin emek verimliliğine yaptığı olumlu katkı sonucu açığa çıkan emekçilere yeni istihdam alanı açmak gereği eklenince ekonomi yönetiminin işinin ne denli zor olduğu ortadadır.

Bu zorluğun üstesinden gelmek ancak yeni yatırımlara büyük çaplı kaynak bulmaktan geçmektedir. Oysa ülkemizde tasarrufların milli gelirimize oranı sürekli azalarak son yıllarda %13'lere kadar gerilemiştir. Buna karşılık yukarıda açıklanan istihdam sorununun çözümü için ülkemiz her yıl ortalama %7 oranında büyümek ve bunun için de milli gelirinin en az %25'i oranında tasarruf yapmak ve buna dayalı yatırım gerçekleştirmek zorundadır.

Şu an için bu tasarruf açığı yüksek seviyeli cari işlemler açığı ile kapatılmaya çalışılmaktadır. Kısmen doğrudan yabancı sermaye yatırımları, büyük çapta da sıcak para dediğimiz portföy yatırımları ile şimdilik cari açığımızı kapatılmaktadır. Ancak sıcak paranın giriş ve çıkışlarının para piyasalarına, özellikle döviz kurlarına ve faizlere, ne denli etki ettiği; birinci görevi fiyat istikrarını sağlamak olan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın (TCMB) işini ne denli zorlaştırdığı malumumuzdur.

“Büyüme için düşük seviyeli tasarruf oranı ile sağlamak mümkün müdür?” Sorusunun cevabı ise; “Evet mümkündür” olmaktadır. Yatırımlarımızda hâsıla/sermaye oranını artırılabilirsek bu sağlanabilir. Burada kısıt olan sermayenin, devir hızını arttırmak yeterli olacaktır. Mesela 10 milyar “bedelli 3 yılda tamamlanabilecek bir yatırımı 1,5 yılda devreye almayı başarabilirsek hâsıla/sermaye oranını 2'ye katlamamız mümkün olacaktır. Yani başarının sırrı zaman faktörünü iki misli daha verimli kullanılmaktadır.

Aynı şekilde mevcut üretim tesisleri ekonomiden aldığı toplam kaynağı daha etkin kullanabilir ve aynı katma değeri sağlamak için döner değerlere (stoklar + alacaklar)

taahsis ettiği kaynağı minimize edebilir. Bunun için stok devir hızını ve alacak devir hızını maksimum seviyeye çıkarmak gerekmektedir. Stok devir hızı ve alacak devir hızı, tam zamanında üretim (JIT) tedarik sistemiyle ve müşteri odaklı çalışarak, toplam kalite yönetimi ile artırılabilir.

Tüm süreçlerde zamanı daraltmaya yönelik yapılacak iyileştirme çalışmaları, döner değerlere bağlı kaynağın kendiliğinden minimum seviyeye çekilmesi ile sonuçlanacaktır. Aynı katma değer için, daha az kaynak kullanımı ile hâsıla/sermaye oranını artırarak ulusal çapta, düşük tasarruf oranına rağmen, daha yüksek oranda büyüme, dolayısıyla istihdamı sağlamak mümkün olacaktır. Yani oyunun adı, zaman faktörünün maksimum verimliliğidir.

4. ZAMAN FAKTÖRÜNÜ -ETKİLEYEN ÇALIŞMALAR

Zaman faktörünün mikro seviyede bir işletme için, makro seviyede de büyüme ve istihdam için önemini açıkladıktan sonra bu alanda yapılan çalışmalara bir göz atmada fayda vardır. Bilindiđi gibi buhar gücünün keşfiyle başlayan sanayi devrimi başlangıçta atölye tipi üretimle piyasaya yeni ürünler sürülmüştür ve ilk otomobiller küçük atölyelerde üretimin tüm safhalarından, hatta tedarik ve pazarlama dâhil tüm işletme fonksiyonlarından anlayan girişimciler tarafından yürütülmüştür. Bu nedenle çok yönlü beceri sahibi olmak önemliydi.

Metal işleme teknolojisindeki gelişmelerin parçaların standart üretimine imkân vermesiyle kitle üretim sistemine geçilmiş nitekim kendisi de çok yönlü beceri sahibi olan ve atölye tipi üretim sisteminden gelen Frederick Taylor 1911 yılında yayınladığı ‘The Principles of Scientific Management’ adlı eseriyle çok yönlü beceri yerine dar alanda uzmanlaşmayı salık veren bir sistem oluşturulmuştur³. İşler küçük parçalara bölünecek, endüstri mühendisleri zaman etüdü, metot etüdü ve iş etüdü gibi teknikler kullanarak en iyi çalışma usulleri geliştirilmiş, standartlar konulmuş ve işçiler bunlara göre eğitilmiştir. Nihayet Henry Ford bu anlayış çerçevesinde ilk seri üretime dönük bant sistemini 1913 yılında Detroit’te kurduğu fabrikada gerekleştirilmiştir⁴.

O dönemde dahi zamanı daraltmayı amaçlayan, ham demir ve kömürden başlayarak, demir elik fabrikasıyla devam eden ve nihai ürün olan otomobile kadar tüm süreçleri kapsayan dikey entegrasyona yönelik fabrikalar kümesi oluşturuldu. Ancak piyasa o kadar ürüne açtı ki, kapasite kullanma oranını maksimum seviyeye çıkarmak birinci öncelik taşıdığından kalite kontrol nihai üründe yapılmakta ve ara kademelerde emniyet stoku tutularak olası olumsuzluklarda tüm sistemin durmaması sağlanmaktaydı.

³ Taylor, Frederick Winslow (1911), The Principles of Scientific Management, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.

⁴ Ford, Henry, (1923) My Life and Work (The Autobiography of Henry Ford)

Tek tip üretim, yine kapasite kullanım oranının maksimum seviyede tutturulması için gerekli görülmüştü. Genel slogan; “istediğin renkte araba alabilirsin yeter ki rengi siyah olsun” idi. Buna karşılık General Motor yine seri üretime dönük çalışma yaparken “çeşitliliğe” yönelmiş, artan refah seviyesi bir araba sahibi olmak yanında farklı araba sahibi olmayı da mümkün kılmıştır. gerektiriyordu. Ancak farklı ürünler şirketleri aşırı ara stoklara zorlayınca mali sorunlar kaçınılmaz olmuştur.

Alfred Sloane daha sonraları çeşitliliğe bir sınırlama getirdiyse de 1929’da başlayan büyük buhran tüm ekonomide daralmaya neden olmuş⁵, 2. Dünya Savaşı ile bu fabrikalar askeri ihtiyaçları karşılamaya yöneltilerek rahatlama başlamıştır. Savaşın sona ermesiyle sivil ihtiyaçlar yeniden canlanmış ve bu arada Japonya’da Toyota’ dan Detroit’ e yapılan ziyaretlerden sonra Henry Ford’ un geliştirdiği seri üretim sistemini taklit ederek A.B.D. ile rekabet etmek mümkün olmayacağı kanaatine varılmıştır.

Bambaşka bir stratejinin gerekli olduğu düşünülmüş ve bununda; “İlk Defada Doğruyu” amaçlayan, üretimin her safhasında kaliteyi etkileyen değişkenlerin istatistiksel olarak kontrol altında tutulması suretiyle nihai ürünün kaliteli olabileceği varsayımına dayanan “Proses Kontrol” sistemi oluşturuldu. Bu oluşuma işgal kuvvetleri komutanı olan General Douglas MacArthur’un istemeyerek de olsa, katkısı olmuştur. Mac Artur işgalden sonra telefon sisteminin sorunlu oluşu sebebiyle A.B.D.’ den kalite uzmanları istemiştir⁶.

Gönderilen kişi bugün adına ödülleri düzenlenen Dr. W. Edward Deming’ den başkası değildir. Dr. Deming istatistiksel metodların kalite güvencesi açısından nasıl kullanılacağı konusunda Japonları eğitmiş ve yıllarca Japonya’da kalmıştır.

5. İSTATİSTİK, KALİTE GÜVENCESİ VE ÇEŞİT EKONOMİSİ

Otomobil piyasasının daralması sonucu Toyota’ da işten çıkarmalar olunca işçi-işveren ilişkileri çıkmaza girmiş ve bu ihtilaf 1,5 yıla yakın sürünce, General MacArthur, 1949’da grev ve lokavtı yasaklamıştır. Bu yasaklama sonucu, iki taraf uzun yıllar işçilerin yalnızca bedensel değil, zihinsel katılımına da yol açacak bir işbirliği sürecini başlatmıştır. Bu katkı karşılığında işçilere ömür boyu istihdam garantisi verilirken işçilerin iş yerinin sürekli başarısı için aktif zihinsel ve bedensel katkıları sağlanmıştır. Dr. Deming’ in ve daha sonra gelen Joseph Juran⁷ ve Philip

⁵ Alfred Pritchard Sloan, Jr. otomotiv sanayinde Amerikalı bir yöneticiydi. General Motors Corporation’da uzun yıllar başkanlık ve CEO görevlerinde bulunmuştur.

⁶ İkinci Dünya Savaşı sonrası, General MacArthur 200 kadar bilim adamı uzmanı Japonya’ya davet etmişti. Bunlar arasında Dr. W. Edward Deming de vardı. Amacı yıkıma uğramış Japonya’nın yeniden inşa edilmesi idi. Dr. Deming, Japonya’nın nüfus sayımı üzerinde çalışırken, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri tarafından İstatistiksel Kalite Teknikleri konusunda ders vermesi için davet aldı. Katılımcılar arasında çok sayıda Japon firmalarını CEO’sunu yetiştirmiş olan bir profesör, eski öğrencilerine, şayet Japonya’yı birkaç yıl içinde ayağa kaldırmak istiyorlarsa Dr. Deming’in derslerini izlemelerini tavsiye etmişti. İstatistik teknikleri kullanarak düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürün elde edebileceklerini ifade etti.

⁷ Joseph Juran , kalite yönetim alanında danışmanlık yapan bir uzmandır. Kalite control el kitabı, pek çok yayınları yanında günümüze kadar önemini sürdürmüştür. Diğer bir önemli eseri de Quality Planning and Analysis ‘dir.

Crosby⁸ gibi kalite gurularının eğitim katkıları ile işçiler istatistik tutma, toplanan verilerin değerlendirmesini yapma ve tam inisiyatif kullanarak gerekli eylemi yapma alanlarında eğitilmişlerdir.

Bu süreçte sistemi, kalite çemberleri gibi grup çalışmaları ve buna benzer pek çok problem çözme teknikleri eğitimi sağlanmıştır. Bu eğitimler sonucu zamanı daraltma ve her türlü israfı önleme teknik ve becerileri kazandırılmış, özellikle takım değiştirme hızının dakika boyutuna indirilmesi (SMED; Single Minute Die Exchange program uygulaması) sonucu sık aralıklarla küçük partilerde (mesela tek üniteden oluşan) üretim yapabilme yeteneği kazanılarak çeşit ekonomisine geçiş sağlanmıştır.

Böylece Batıda, özellikle A.B.D.' de onlarca yıl ölçek ekonomisinin faziletlerinden bahsedilirken Japonlar çeşit ekonomisi ile Batınının karşısına çıkmıştır.1960'lı hatta 1970'li yıllarda ucuz, fakat kalitesiz ürün diye bilinen Japon ürünlerinin hem ucuz, hem kaliteli, hem de çok çeşitte piyasada boy göstermesi Batılı kurumların gözünü açmıştır. Bunun sırrını öğrenmek için Batılı akademisyenler yıllar süren araştırmalar yaparak Japonya'nın farklı olan üretim sistemini anlamaya çalışmış ve bu alanda yayınlar yapmaya başlamışlardır.

Japonların bu başarısı yalnızca üretimdeki üstün kalite, düşük maliyet ve çok çeşitlilikle sınırlı kalmamış; aynı zamanda ürün geliştirme hızı ve tam zamanında üretim ve tedarik süreçlerinde de kendisini göstermiştir. Bu yetenek onların, ön alarak, piyasaya yeni ürünler sürmesine imkân vermiştir. Bu ürünlerin kârlılık marjlarının/paylarının sıfırlanmasından çok önce piyasadan kaldırılıp yerine yeni ve kâr marjı/payı daha yüksek olan ürünlerin sürülmesi imkânı doğmuştur. Bu bakımdan taklit edilmek onlar için rakiplerin bir adım geriden gelmesi anlamını taşımaktadır.

Bu sistemin tüm bu avantajlarına rağmen, sistemin adaptasyonu ve uygulamaya konulması görüldüğü kadar kolay değildir. Bir kere bunun önemli ve radikal bir değişim anlamına gelen bir program değil bir süreç olduğu hatırlanmalıdır. Bir bilgisayar programı gibi birini kapat, yeni birini aç şeklinde olmadığı bilinmelidir.

1970'li yıllarda A.B.D.' de geliştirilen bir stratejik yönetim sistemine göre bir kurum strateji değişikliğine gidecekse kurum yapılanmasını ve yönetim iletişim sistemini gözden geçirmeli ve bunların, uygulanacak olan strateji ile uyumlu hale getirilmelidir.

A.B.D.' li bilim adamlarının Japonya konusunda yaptıkları araştırmalar sonucu o zamana kadar kendilerinin "hard' S" ler dedikleri bu "üç S" ye ek olarak insan unsurunu ön plana alan "yeni S" ler eklemeye başladılar: Staff (çalışanlar), style

⁸ Philip Crosby Associates Inc. ve Quality College'in kurucusudur.. He has authored many books, including 'Quality is free', 'Quality without tears', 'Let's talk Quality and Leading: The art of becoming an executive' adlı eserleri vardır.

(yönetim tarzı), skills (çalışanların ve kurumun genel becerileri), symbols (şirket kültürü, değerleri v.b.). Bu “yeni S” lere de soft (yumuşak) ve insana dönük değerleri içeren “S” ler denildi. Bu “S” lerin yalnızca Japon şirketlerinde olduğu görülünce Batı’da yeni sloganlar geliştirildi: “Önce insan”, “En değerli varlığımız insan kaynaklarımız”, “Bilek gücü değil, beyin gücü” bunlardan bir kaçıdır.

6. DEĞİŞİM SÜRECİ VE LİDERLİK

Yukarıda değinilen tüm bu konular değişim sürecini de beraberinde getirmekte ve bu yeni durumda herhangi bir strateji değişikliği yapılacaksa, yalnızca kurumsal yapılanma ve sistemde bir değişiklik yapmak yeterli olmamakta, aynı zamanda diğer dört “S” de de değişim gerekmektedir. Bütün bunlar bir slogan olmaktan öteye geçmeyecekse değişim sürecinin ne kadar sancılı ve zorlu geçeceği ortadadır. Bu amaçla “Değişimi Yönetmek” başlığı altında yeni araştırma projeleri ortaya atılmış, eğitim programları geliştirilmiştir. Değişimin başarıya ulaştığı kurumların ortak paydası, şirketin en yetkin kişi veya kişilerin sürece kesin inanmaları ve bununla da yetinmeyip sürekli olarak, değişim sürecinin yürütülmesini bir başkasına delege etmeyip ona bizzat liderlik yapmasıdır.

Değişim için dışarıdan sağlanacak tüm eğitim programlarına üst yönetimin öncelikle katıldıklarının bilinmesi, kalan personele projenin ciddiyetini gösterecektir. Bu değişimin kısa ve uzun vade de çalışanlara ne gibi yararlar sağlayacağını yönetim tarafından anlatılması, bazı sosyal aktiviteler yürüterek bu vesilelerle değişimin öneminin tekrar tekrar vurgulanması önemlidir.

En etkin değişim süreci ortaya çıkan veya çıkacağına inanılan tehditlere karşı alınacak önlemler kapsamında olabilir. Mesela, Türkiye’nin AB ile girdiği Gümrük Birliği öncesi ortaya çıkacak yeni durumun olumsuz etkilerini tüm çalışanlara inandırıcı bir şekilde anlatabilen üst yöneticiler değişim sürecinde başarı sağlayabilmişlerdir.

Diğer taraftan, son yıllarda Çin’in ve Hindistan’ın Batı pazarlarında sağladıkları kazanımlar, yeni stratejiler oluşturma gereğini açık ve net biçimde ortaya koymuştur. Geliştirilen yeni strateji sık aralıklarla küçük partiler halinde, çok çeşitte ve kısa sürede tedarik yapabilme becerisi kazanmaktır. Bu stratejinin temelinde piyasaya yakınlık yatmaktadır. Mesela tekstil ve konfeksiyon sanayimiz moda ağırlıklı ve mevsimsel özellik arz eden ürünleri kısa sürede teslim edebilir durumda olmalıdır. Bu başarıyı gerçekleştirebilen kuruluşlar pazarda, fiyat farkının ikinci plana atılmasını başarmaktadırlar.

7. TEHDİDİN FIRSATA DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

Son yıllarda yaşadığımız ve daha da derinleşeceğini beklediğimiz AB’deki krizin, bizim için önemli olan bu pazarların geleceğinden korkarak üretim kısıtlamasını düşünebilecek firmalar olabileceği gibi bu gelişmenin küçük partiler halinde çok çeşitle ve sık aralıklarla teslimat yapmanın daha da ön plana çıkacağını düşünerek

zamanı daha da daraltma yolunu arayanlar da olacaktır. Tehdidi fırsata çevirmeyi başaranlar olabileceği gibi tehdit karşısında eğilen kurumlar da olacaktır.

2008'deki küresel krizde pek çok hava yolu şirketleri hat kapatmaya giderken ve bu arada İstanbul seferlerini iptal ederken Türk Hava Yolları bu şirketlerin merkez uçuş noktalarına uçuş sayısını arttırarak tehdidi fırsata çevirmeyi başarmıştır. Aynı şekilde, derinleşerek gelmekte olan küresel krizde yeni uçak siparişlerinin düştüğü bir zamanda Türk Hava Yolları büyük ölçekli uçak siparişlerini daha uygun koşullarla gerçekleştirmiştir. Netice olarak her tehdit beraberinde fırsatlar da getirir. Önemli olan bu fırsatları görebilmek ve bu fırsatlardan yararlanabilmektir. En önemli fırsat tehditlerin doğuracağı değişim fırsatıdır. Topyekûn kurumsal işbirliği ancak ortak tehditlere karşı önlem arayışında doğmaktadır.

Son yılların en önemli paradigma değişikliği müşteri isteklerine hızlı karşılık verebilmektir. Günümüz tüketici farklılık arayışında olduğu gibi isteklerinin en kısa yoldan karşılanmasını da istemektedir. Bilgi teknolojileri bu isteğe cevap verecek kolaylıkları her geçen gün arttırarak hayatımızı kolaylaştırmaktadır. Bilgi teknolojilerinin sağladığı alt yapıya uyumlu tedarik zincirinin tüm halkalarında sağlanabilecek zaman daraltmaları istekleri gittikçe karmaşıklaşan tüketiciye ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Pazar araştırmaları, ürün geliştirme, tasarım, üretim, tedarikçilerle zamanı kısaltmaya yönelik müşterek çalışma, satış sonrası ürün teslimatı ve satış sonrası hizmet; tüm bu süreçlerde zaman faktörünün daraltılmasına yönelik çalışmalarda sağlanabilecek etkinlik kendisini daha düşük ürün ve hizmet maliyetinde, daha yüksek kaliteli üründe ve maliyeti olumsuz etkilemeksizin daha çok ürün çeşidinde kendisini hissettirecektir.

8. SONUÇ

Kronik cari açığa rağmen bugüne kadar ekonomisini büyütmeyi başaran Türkiye artan nüfusa istihdam yaratmak zorundadır. Bunu başarmasının yolu kıt olan üretim faktörlerinin daha etkin ve verimli kullanmasından geçmektedir. Zaman faktörüne yoğunlaşan bir strateji izlenerek daralan küresel piyasalarda istenen kalite, maliyet, ürün çeşitliliği, küçük partiler halinde sık aralıklarla teslimat yetkinliği kazanılabilir. Bu beraberinde rekabet avantajı sağlayacaktır. Rekabet için vazgeçilmez olan bu unsurları yalnızca yoğun sermaye yatırımı ile elde etmek imkânsızdır. Zamanı daraltmaya yoğunlaşarak, bütün bu piyasa isteklerini karşılayabilmenin mümkün olduğu bu çalışmada örneklerle ortaya konmuştur

REFERANSLAR

Blackburn, J. D. (1991). Time-Based Competition: The Next Battleground in American Manufacturing (246-69). Homewood, IL: Business One Irwin.

Crosby,P.B., (1979), Quality is Free, NewYork, Mc.Graw–Hill Company.

Deming,W.E, (1986), Out of Crisis, Boston, Cambridge University Press.

Hall, R. W., & American Production and Inventory Control Society. (1983). Zero inventories (pp. 120-35). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Juran,J.M., Gryna, F. M., (1970). Quality Planning and Analysis, NewYork, McGraw-Hill Science.

Lieberman,M., (1990), Inventory Reduction and Productivity Growth, Boston, Kluwer Academic Publishers.

Liker, J. K. (2004). The Toyota Way, NewYork, Mc Graw-Hill.

Merrills, R. (1989). How Northern Telecom Competes on Time. Harvard Business Review, 67(4), 108.

Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. Business Horizons, 24(6), 83-85.

Shingō, S. (1985). A Revolution in Manufacturing: the SMED System. Productivity Press.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). The Machine That Changed The World: The Story Of Lean Production Author: James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, Pu.