

Stratejik Yönetim Sürecinde Ürün Stratejilerinin Kullanımı ve Önemi

The Use and Importance of Product Strategies in The Process Of Strategic Management

Mehmet SAĞIR*

ÖZET

Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yaygın olarak kullanılması, aynı sektörlerde kaliteleri pek de farklı olmayan bir sürü rakibi ortaya çıkarmıştır. Böylece sorun yeni bir boyut kazanmıştır. Bundan sonra sorun, toplam kalite felsefesinin rekabette pazar payını artırmaya tek başına yeterli olup olamayacağıdır. Mesela, bankanıza toplam kalite hizmeti veren danışmanlık firması, aynı hizmeti neden rakip bankaya da vermesin? Rakipler de kaliteli hizmet veren bankalar olduklarına göre, müşterinin rakibe değil, size gitmesi için onlardan ne gibi üstünlüğünüz kalır? Böylece, yepyeni şeyler yapmak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, ya mevcut pazar payını artıracak yada pazar payı yerine farklı çalışmalarla işletmeyi hedefine ulaştırarak yöntemler bulmak bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da günümüzde strateji sayesinde elde edilmektedir. Strateji, geleceğe dönük öngörüler yapmak değil, sağlıklı öngörüler doğrultusunda geleceği yönlendirebilmektir. Rekabet ortamının etkili bir şekilde hüküm sürdüğü pazarlarda, işletmelerin başarısı şüphesiz kendilerini, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmalarına ve tüketici gözünde farklılık yaratarak talep edilebilirliklerin artırmalarına bağlıdır. İşletmelerin ürettiği ürünler, rekabet koşullarına uyum sağlamada son derece önemlidir. Ürün, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü vazifesi yapmaktadır. Başarılı bir ürün geliştirme süreci ise, müşteriye anlamaktan, onun durumunu, ihtiyaçlarını ve isteklerini bilmekten geçmektedir.

İşletmelerde üretim faaliyetleri, seçilen temel ve rekabetçi stratejilerin uygulanmasına destek veren alt stratejilere sahip olmalıdır. Amaç, işletmenin yaşamını sürdürmesine ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yöneliktir. Üretim ve operasyon bölümü de, işletmenin varlığını sürdürebilmesi rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kendi alt, işlevsel stratejilerini geliştirmek zorundadır. İşletmenin, iş çevresi rekabet stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejilerinin uygulanmasında başarılı olabilmesi için, üretim bölümünde kalite, tasarım, kapasite, kuruluş yeri ve işyeri planlanması, stok kontrol sistemi, üretim ve iş akışı planlaması, bakım onarım gibi konularda etkili kararların alınması ve işlevsel alt grup stratejilerinin geliştirilmesi gerekir. Rekabetçi stratejilerin uygulanmasına olanak veren, işletmenin yaşamını sürdürmesine rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik kendi alt stratejilerinin olması işletmeler için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, İşletme Strateji, Stratejik Yönetim, Ürün Stratejisi, Üretim Stratejisi

Çalışmanın Türü: Araştırma Makalesi.

ABSTRACT

Since their existing, the aim of all people becomes common on a point. Therefore, people formed organizations, assembling together, in order to realize their common aims. Consequently, it is possible to say that the concept "organization" dated to the early history of humanity. To say that the organizations consist of people assembling together to realize their collective aims are to define the organization in its simplest sense. However, that a group consisting of individuals is able to realize the collective aims requires to exist a process, starting with planning and ending with auditing.

The situation under consideration gained a different dimension, with being expressed as a managerial theory by the scientists in the early 1900s. Managerial theory has been considered from different point of views since over 100 years. When we generally look at it, we encounter three periods; classical, neo-classical and modern management approach. The concept management has begun to gain a strategic value as time passes and this brought them into position including each decision and activity made by enterprises. With beginning of strategic management to be valid for each sub activity of enterprises, the strategies to be applied in major activities gained importance.

At present days, the acute competitive conditions are experience, for enterprises, the importance of strategic management became undisputable. In order to be able to obtain a competitive superiority, enterprises are obliged to build their activities on the particular strategies. The enterprises remained in the position of choosing strategic approaches concerning the product and production and began to implement them. The subject matter of this study is also to research whether they applied these strategies or not. How much they paid attention to the strategies related to the product and production, one of the main operating strategies applied by enterprises, also became the subject of this study.

When some comments are made on the concept strategy, generally, plan, tactics, policy, and preparation process comes into mind. Even though this is accepted true from one aspect, it does not fully meet the concept strategy. Therefore, it needs specifying the differences between them. Plan is a set of decisions identified in order to achieve the aims in the planning process. Plan is the decisions, ways and instruments we accepted, which let us know what to do how and where, describes for us to be able to reach the results and aims we expected to implement them in a suitable way. The concept plan generally includes the concepts such as strategy, policy, method, and program as well.

* Dr., Selçuk Üniversitesi

That the organizations fit into the rapid change experienced only becomes possible thanks to their having a long termed vision and determining and implementing the necessary strategies. Strategy is to get the results we have wanted and desired. Strategies, as is in the same as plans, are made with the given information or in an extremely uncertain environment, where the information is so inadequate. In establishing strategies, the environment where the enterprise takes place must be considered. Strategy, analyzing the environment continuously, is a process of identifying the targets, planning the activities, and reallocating the necessary equipment for these, in order to provide a competitive superiority for enterprise and to be able to orientate the enterprise in this direction.

A number of reason interacting to each other such as that the structures of enterprise becomes complex, the continuous changes experienced in the environment of enterprise, increase in uncertainty, the growing competitive press, that the rate of technological change is in higher level, the changes in sociopolitical and legal areas, and change in the characteristics of market and customer made the organizational structure of enterprises and continuity of their successes difficult. Enterprises are obliged to response the change in time and appropriately and to provide the organizational adaptation in this direction.

The concept "strategic management" is the body of rules and activities towards developing the effective strategies, implementing, and inspecting them by evaluating their results. Strategic management has a great impotence, especially in terms of small enterprises in growing process. However, as a result of such an approach, the enterprises of interest will be able to reach an achievement, acquiring their competitive advantages to be able to satisfy the needs of market. Strategic management is a part of general management. Enterprise aim to be applied the stages such as planning, organizing, and coordinating in the management. In this meaning, strategic management remains in the interest area of top management in hierarchical structure of enterprise. Strategic management process comprise the stages of data and information collecting, analysis, strategies, strategic decision and choosing, and finally, of applying, executing, and inspecting.

In the first phase of strategic management process, the teams to realize the task are formed. Then, analyzing the factors shaping strategy of enterprise, the vision, mission, and aims of enterprise are determined. By forming the strategies containing long termed decisions of enterprise, one proceeds the phase of strategically implementation. In the phase of strategically inspection, the final step of strategic management process, it is followed in what measure the identified strategies are realized. In the markets, where the level of competition prevails, the success of enterprise depends on their differentiating themselves and their product and services from their competitors and increasing their becoming demandable, creating a difference in the eyes of consumers. Hence, in order for enterprises to be able fit into the competitive conditions, they have five main strategies they pursue. These are product strategy, production strategy, marketing strategy, growing strategy, and growing strategy.

The products produced by enterprises are extremely important in adapting the competitive conditions. Product strategies are the most important function of the firms. The product strategies are formed so that they can transmit the character of a certain product and its benefit for the consumer. Strategies concentrate on properties the product has and what they can do from the functional point of view. That the enterprise has the properties distinguishing the other products from its own products is a main thought underlying this strategy. Companies give a great importance to make a change in the product and service or to form product and service groups for product and service in today's environment, where the technological improvement are rapidly experienced and the competition gains and acceleration in the increasing rate. On the contrary, through the innovations made on the existing products, the improvements formed according to the customer's expectation and the properties of competitive product are begun to be used widely.

Expanding the set of product is a positive approach in meeting the needs of customer as well as in responding the differentiated expectations of the customers in different market sections. The primary objectives of enterprises are to offer the product and services to the consumer in the most economical way. Enterprises must produce the output the market needs in the desired amount, time and quality in such a way that it will provide maximum profit for them.

Process and technology, material, equipment, the needs of buildings, their diameters, places, the number of staff required and skills to be used the production and presentation of the product and service of the firm and the necessary production programs to realize the goals of sale are defined as production strategies. In developing the production strategy, the major analyses, which are necessary to be carried out, are: 1. Identifying and evaluating the constant and variable production cost for each product; 2. evaluating the necessary time for material supply and real production; 3. evaluating the purchaser's relationships in terms of accessibility and service cost; and 4. evaluating the quality control. These are obliged to be their own sub strategies, which make the competitive strategies possible, and are toward surviving of enterprise and acquiring the competitive superiority.

Today, the fact that enterprises are open systems is an indisputable situation. Therefore, now that success of system depends on the sum of successes that the *subsystems* forming it have or the successes in the activities realized by the subsystems such as marketing, production, supply, and so on, then the situation is also the same for enterprise. For example, one of the most important elements for enterprises is to make a production in the lowest costs and transmit it to the customers in the shortest costs. So, they will be able to realize the desire of customers to find the product, which is their expectations, and in desirable quality, in the lowest price and the place they want. In the information age, in which the globalization increase rapidly, the enterprises must form the strategies and implement these strategies in order to catch the competitive superiority against their competitors i.e. to obtain the competitive superiority. In order to form the strategy of enterprise, first of all, it is necessary for the basic enterprise strategies to exist. When the enterprises have the strategies in their subunits in this direction, they will acquire the competitive superiority.

Keywords: Strategy, Business Strategy, Strategic Management, Product Strategy, Production Strategy

Type of the Study: Research Paper

GİRİŞ

Varoluşlarından beri, tüm insanların amaçları bir noktada ortak hale gelmektedir. Bu nedenle, insanlar ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgüt kavramı insanlığın ilk tarihlerine kadar uzanmaktadır. Örgütlerin, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerden meydana geldiğini söylemek, en basit anlamıyla örgütün tanımını yapmaktır. Bireylerden oluşan bir grubun ortak amaçları gerçekleştirebilmesi, planlama ile başlayıp, denetleme ile son bulan bir sürecin var olmasını gerektirmektedir. Söz konusu durum, 1900'lü yılların başında bilim adamları tarafından, yönetim kuramı olarak ifade edilmesi ile farklı bir boyut kazanmıştır.

Yönetim kavramı 100 yılı aşkın bir zamandır, değişik açılardan ele alınmıştır. Günümüzde yönetim kavramı stratejik olarak bir değer kazanmaya başlamış olup bu da işletmelerin aldığı her karar ve faaliyeti kapsar konuma getirmiştir. Stratejik yönetimin işletmelerin her alt faaliyeti için geçerli olmaya başlaması ile temel faaliyetlerde uygulanacak stratejilerde önem kazanmaya başlamıştır.

Keskin rekabet koşulların yaşandığı günümüzde işletmeler için stratejik yönetimin önemi tartışılmaz bir hal almıştır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmeler faaliyetlerini belirli stratejiler üzerine kurmak zorundadırlar. Yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmeler ürünle, üretimle ilgili, stratejik yaklaşımlar seçmek durumunda kalmışlar ve uygulamaya başlamışlardır. İşletmelerin uygulamış oldukları temel işletme stratejilerden olan ürün ve üretimle ilgili stratejilere ne derece önem vermeleri gerektiği bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.1. STRATEJİ VE STRATEJİNİN ÖNEMİ

Strateji kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol olarak tanımlanmıştır (TDK, 2009). Strateji kavramı üzerine yorumlar, yada konuşmalar yapıldığı zaman genel olarak plan, taktik, politika yada bir hazırlık süreci akla gelebilir. Bu bir bakıma doğru kabul edilebilir ancak tam olarak strateji kavramını karşılamamaktadır. Öyleyse arada ne gibi ayırım olduğuna bir bakmak gerekir; Plan, planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğudur. Neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun şekilde yerine getirirsek beklediğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamaktadır (Ürgen ve Mirze, 2004; 33). Planın stratejiyi kapsadığını ifade etmiştik. Buna göre strateji de bir nevi plandır. Çünkü stratejide belirli hedef karşısında istenilen sonucu almak için seçilen bir takım araçların süreç olarak hazırlanmasıdır. Nut ve Backoff stratejinin günümüz dünyasında örgütler için ne derece önemli olduğunu şöyle ifade etmektedirler: "strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır". Yaşanan hızlı değişime örgütlerin uyum sağlamaları ancak uzun dönemli bir vizyona sahip olmaları ve bunun için gerekli stratejilerin belirlenip uygulamaya konması ile mümkün olmaktadır (Nut ve Backoff, 1992; 55). Strateji kaynakların amaçlara ayrılması olarak tanımlanmasının yanında bu amaçlara nasıl ve ne şekilde ulaşılacağına belirlenmesi olarak da tanımlanmaktadır. (Akdemir, 1998; 20) Strateji, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçları elde etmektir. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgiler dâhilinde ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik ortamında yapılır. Stratejilerin belirlenmesinde işletmenin içinde yer aldığı çevre göz önüne alınır. Strateji, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu doğrultuda işletmeyi yönlendirebilmek için çevresini sürekli analiz ederek hedefler belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve bunlar için gerekli araç ve kaynakların yeniden tahsis edilmesi sürecidir. (Dinçer, 1999; 11) Strateji plandan daha dinamikdir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları, etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önünde bulundurulmasını gerektirir. Yani strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile bu rakiplerin ulaşmak istenen sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetler de dâhil edilmektedir. Kısaca, strateji, rakiplerin faaliyetlerini de göz önünde bulundurarak, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ürgen ve Mirze, 2004; 33). Bu tanım ışığında, stratejiyi taktik ve politikayla da karşılaştırmak kavramın belirginleşmesi açısından yarar sağlayacaktır. Strateji örgütün tümünü ilgilendiren koordinasyon sonucu geliştirilebilecek yöntemlerle ilgilenirken, taktik belirli bir birim içerisinde başarı için eldeki kaynakların nasıl kullanılması gerektiğini göstermektedir (Barca ve Balci, 2006)

Taktiklerde, aynen stratejiler gibi, bir plan türüdürler. Taktikler, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve kısa dönemli, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır. Süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçük, ancak dinamik faaliyetlerdir. Taktikler stratejinin bir parçası olduğundan onun gibi nihai sonuca odaklı değildirler. Usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Taktikler, bazen maksatlı olarak, kişi veya örgütleri arzu etmedikleri konular ve durumlarla karşı karşıya getirebilirler.

Politika ise, işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce, bir rehber, bir pusula olarak tanımlanabilir (Ürgen ve Mirze, 2004; 35). Politikalar işletmeler için karar vermede bir düşünce rehberidirler, strateji ise söz konusu politikalar doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesidir. Sonuçta politikalar, işletmenin prensiplerini ifade ederlerken, strateji bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunmaktadır (Dinçer, 1999; 16).

1980'li yılların başında dünya genelinde daha önce hiç dikkate alınmayan ve işletmelerde kararlar alınırken göz ardı edilen yeni bir kitle ortaya çıkmıştır, müşteri. Müşterinin bireyselliğini keşfetmesi, haklarını çok ciddi biçimde savunması, diğer tüketicilerden çok farklı hizmet ve ürün talep etmesi, işletmeleri çok zor bir yönetim sorunuyla karşı karşıya bırakmıştır. Nasıl yaparız ve ne yaparız ki, müşteri rakibe değil, bize gelsin ve bizden alışveriş etsin (Kırım, 2003; 7) ? Burada ön plana çıkan yönetim tekniği ise toplam kalite yönetimi olmuştur. Japonların üstün başarılarının gözlenmesi sonucu 1980'li yılların başında toplam kalite yönetimi stratejik bir kavram olarak literatürde önemli bir yer elde etmiştir. Ancak toplam kalite yönetiminin işletmelerde yaygın olarak kullanılması, aynı sektörlerde kaliteleri pek de farklı olmayan bir sürü rakibi ortaya çıkarmıştır. Böylece sorun yeni bir boyut kazanmıştır. Bundan sonra sorun, toplam kalite felsefesinin rekabette pazar payını artırmaya tek başına yeterli olup olamayacağıdır. Mesela, bankanıza toplam kalite hizmeti veren danışmanlık firması, aynı hizmeti neden rakip bankaya da vermesin? Rakipler de kaliteli hizmet veren bankalar olduklarına göre, müşterinin rakibe değil, size gitmesi için onlardan ne gibi üstünlüğünüz kalır? Böylece, yepyeni şeyler yapmak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Kırım, 2003; 9). Bu durumda, ya mevcut pazar payını artıracak yada pazar payı yerine farklı çalışmalarla işletmeyi hedefine ulaştıracak yöntemler bulmak bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da günümüzde strateji sayesinde elde edilmektedir. Strateji, geleceğe dönük öngörüler yapmak değil, sağlıklı öngörüler doğrultusunda geleceği yönlendirebilmektir.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesine göre, her eylem bir düşüncenin, bir felsefenin ürünüdür. Stratejik yönetim akımı da belli bir düşünce alt yapısına sahiptir. Stratejik Yönetim düşüncesinin temel unsurları nelerdir? Stratejik Yönetim akımı hangi ihtiyaçlara cevap olarak çıkmıştır? Ya da Stratejik Yönetim düşüncesini var eden etmenler nelerdir? Bu ve benzeri sorulara sağlıklı yanıtlar oluşturabildiğimiz anda stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesini de anlamış oluruz. Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi belirli bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve bu doğrultuda yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayanmaktadır (Pamuk vd, 1997; 15). Stratejik yönetim kavramı, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve farklılık yaratabilmek için işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını içeren bir anlamı ifade etmektedir. (Güçlü, 2003; 61).

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen gönüllü sektörlerde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir aynı zamanda (Eren vd., 2000; 25). Stratejik yönetim kavramı, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kurallar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim özellikle büyüme sürecindeki küçük işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak böyle bir yaklaşım sonucunda, söz konusu işletmeler pazarın ihtiyaçlarına karşılık verebilecek rekabet avantajlarını elde ederek başarıya ulaşabileceklerdir (Akin, 1996; 43).

Genel yönetim süreci ile stratejik yönetim süreci aynı dönemi kapsamaktadır ve stratejik yönetim genel yönetimin bir parçasıdır. İşletmeler yönetimde planlama, örgütlenme, koordinasyon gibi aşamaların uygulanmasını amaçlarlar. Bu anlamda stratejik yönetim işletmenin hiyerarşik yapısı içerisinde üst yönetimin ilgi alanına girmektedir diyebiliriz (Şimşek vd. 2007; 316). Stratejik planlama, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çalışmalarını, söz konusu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından uygulanmadan önce tekrar kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst yönetim faaliyetlerini ilgilendiren ayrıntılı bir süreçtir (Akyüz, 2001; 111). Bu doğrultuda işletme stratejilerinin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır stratejik yönetim.(Bryson, 2004; 82).

Sonuçta, stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gerekir. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak bir sonuç vermez. Stratejik yönetim, her şeyden önce üst yönetimin bir işlevidir (Aktan, 2005). Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir. Böylece stratejik yönetim sürecinde üst kademelerden alt kademelere doğru bir bilgi akışı söz konusudur. (Grant, 1995; 26). Stratejik yönetim süreci; veri ve bilgi toplama, analiz, stratejiler, stratejik karar ve seçim, ve son olarak uygulama yürütme ve kontrol etme aşamalarından oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; 57):

1.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci, stratejik planlama faaliyetleri ile başlamakta ve stratejilerin uygulanması ile devam etmektedir. Bu süreç organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşma başarısının ölçülmesi ve elde edilen performans bilgisinin stratejik planlama faaliyetlerinde kullanılmasını içeren döngüsel bir yapıya sahiptir.

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004; 57):

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi,
- Stratejik analiz evresi,
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Strateji oluşturma evresi,
- Stratejik uygulama evresi,
- Stratejik kontrol evresi.

Stratejik yönetimde sürecin ilk aşaması, işi gerçekleştirecek stratejik yönetim takımı oluşturulmaktadır. Daha sonra işletme stratejisini yön veren etkenler analiz edilmesi, işletmenin vizyonu, misyonu ve amaçları belirlenmektedir. İşletmenin uzun dönemli kararlarını içeren stratejiler oluşturulmasıyla, stratejik uygulama evresine geçilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde son olarak stratejikdenetim evresinde ise belirlenmiş stratejilerin ne ölçüde gerçekleştiği takip edilmektedir. (Güner, 2006; 15)

1.4. TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ

Rekabet ortamının etkili bir şekilde hüküm sürdüğü pazarlarda işletmelerin başarısı, şüphesiz kendilerini, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmalarına ve tüketici gözünde farklılık yaratarak talep edilebilirliklerin artırmalarına bağlıdır. Yaşanan söz konusu rekabet koşullarına uyum sağlamakta işletmeler 5 temel stratejiyi takip etmektedirler. Bunlar ürün stratejisi, üretim stratejisi, pazarlama stratejisi, büyüme stratejisi ve işbirliği stratejileridir.

1.4.1. Ürün Stratejisi

İşletmelerin ürettiği ürünler, rekabet koşullarına uyum sağlamada son derece önemlidir. Ürün, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü vazifesi yapmaktadır. Tüketici, işletmeyi çıktığı olarak kendisine sunulan mal veya hizmet biçiminde algıladığı için, tüketicide oluşturulacak

ürün imajının nasıl olacağı konusunda, ürünün çeşitli nitelikleri büyük önem kazanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin müşteri değeri yaratabilmesi için kaliteli ve müşterinin beklentilerini karşılayan, aynı zamanda daha ucuz ürünler geliştirmek bir zorunluluktur. Şayet işletme yeni ürünler geliştirmezse, sahip olduğu müşteriler yeni ürünler geliştiren rakiplerine kayacaktır. Tüketicinin seçiciliğine ayak uydurmak için, işletmeler ürün geliştirmek zorundadır (Lagrosen, 2005; 426). Sonuçta, başarılı bir ürün geliştirme süreci ise, müşteriye anlamaktan, onun durumunu, ihtiyaçlarını ve isteklerini bilmekten geçmektedir

1.4.1.1. Ürün Kavramı ve Kapsamı

Türk Dil Kurumu ürün kavramını konumuz açısından; türlü endüstri alanlarında ham maddelerin işlenmesiyle elde edilen şey olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 2009) Üretim açısından ürün, üretilen ve böylece sayesinde kar sağlanan çeşitli eleman ve parçalardan oluşan fiziksel bir maddedir. Ticaret işletmesi açısından ise, yeniden satarak gelir sağlama umuduyla satın alınan her türlü maddedir. Tüketiciler açısından ise kişisel ihtiyacını tatmin eden, kullanımı neticesinde çeşitli faydalar elde ettiği her türlü nesnedir. Bir ürünün yapısı şu üç farklı unsuru içermektedir (Akgemci, 2007; 206).

a)Öz nitelikleri, çekirdek ürün ile ilişkilendirilir ve ürünün özellik, biçim, kalite, marka ismi, paketlenme, boyut ve renk gibi unsurlardır.

b)Ürün faydaları, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan unsurlardır. Ürünün imaj ve performansı bu unsurlar arasında yer alır.

c)Pazarlama destek hizmetleri, organizasyonun çekirdek ürün için sağladığı tüm unsurlardan oluşur. Bunlar; dağıtım, kurulum, garanti, satış sonrası hizmet ve itibardır.

Ürün, fiziksel bir varlık olan mal olabileceği gibi aynı zamanda bir hizmet ve ya düşüncede olabilir. Ürün, üç ana elemanı içeren bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu üç düzey, eleman şunlardır; alıcının gerçekte neyi satın aldığını ifade eden, bir üründen beklenen yararları ifade eden asıl ürün, ürün alınırken beklenen yararların gerçekleşmesini mümkün kılan somut varlıklarını ifade eden gerçek ürün ve son olarak asıl ve gerçek ürünle birlikte ek hizmetleri ve yararları sunan genişletilmiş üründür.

1.4.1.2. Yeni Ürün ve Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Rekabet ortamının az olduğu ve teknolojik gelişmelerin yavaş yaşandığı dönemlerde, firmaların bir kısmı yeni ürün geliştirme ve çeşitlendirme faaliyetlerini, firmanın içinde bulunduğu ortama bağlı olarak uzun vadeli bir strateji takip ettikleri, diğer bazı firmaların ise karşılaşılabilecek fırsatlara göre tesadüfi kararlar aldıkları gözlenmektedir (Kraushar, 1970; 51). Teknolojik gelişmelerin hızlı ve yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde ise firmalar söz konusu tesadüfi kararları almak keyfiyetine sahip değildirlir. Eğer bir firma başarılı olarak varlığını sürdürmek istiyorsa, yeni ürün geliştirme programı ve fonksiyonu, örgütün tüm bölümlerinin koordineli bir şekilde ortak faaliyetini kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Bireysel olarak ortaya çıkarılmış yeni ürünler firmanın karlılığı açısından oldukça riskli bir durum taşımaktadır (Kelley, 1972; 87). Şirketler teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yaşandığı ve rekabetin artan oranda ivme kazandığı günümüz ortamında ürün ve hizmetlerinde yenilikler yapmaya veya yeni ürün ve hizmet grupları oluşturmaya büyük önem vermektedirler. Bilakis mevcut ürünlerde yapılan yenilikler, müşteri beklentilerine ve rakip ürün özelliklerine göre yapılan iyileştirmeler yaygın oranda kullanılmaya başlanmıştır. Ürün dizisinin uzatılması, müşterilerin ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, farklı pazar bölümlerindeki müşterilerinde farklılaştırılmış beklentilerine cevap vermede olumlu bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Doyle, 2004; 35). Pazarlardaki yoğun rekabet ortamı, tüketici istek ve tercihlerinin yani davranışlarının sürekli değişim içinde olması, teknolojik gelişmeler, pazarlama açısından yeni ürünlere gitme, mevcut ürünlerde iyileşmeler ve yeni markalar demektir. Bu değişkenler firmaları sürekli olarak yeni ürün geliştirip, pazarlara sunmaya itmektedir. Yaşam devresi biten bir ürünün yerine yeni ürün geliştirilmesi her zaman firmaların hazır olduğu bir strateji olmalıdır. Bundan dolayı, işletmeleri yeni ürün geliştirmeye zorlayan faktörler (Akgemci, 2007; 214-215);

- 1.Rekabet Koşulları,
- 2.Ürün Yaşam Sürecinin bitmesi,
- 3.Tüketici ihtiyaç ve beklentilerindeki değişmeler,
- 4.Yeni Teknolojiler, olarak ifade edilebilir.

Bununla birlikte yeni ürün geliştirme sürecinde, tüketici ihtiyaç ve beklentileri, hedef pazar, rekabet durumu, ürün karlılığı, firmanın teknolojik donanımı ise dikkat edilmesi gereken hususlardır.

Teknolojilerin süratle gelişme ve değişme göstermesi hayli karmaşık olan Yeni Ürün Yönetimi kavramını da beraberinde getirmiş bulunmaktadır. Bu nedenle günümüz firmaları serbest ve katı rekabet kuralları uyarınca yönetimden üretime tüm faaliyetleri kapsayacak yapısal değişimin mutlak dinamiğine uyum sağlamak zorundadırlar. Dolayısıyla bir ürünün piyasa şartlarına uyarlanması için araştırma-geliştirmeden satış aşamasına kadar böylesi yönetsel ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verebilecek yeni bir organizasyonun da oluşturulması gerekmektedir (Turgay, 2001; 217). İşleyiş ve fonksiyonel açıdan yeni ürün yöntemine yaklaşıldığında, kavramın çok yönlü bir koordinasyon görevini içerdiği görülecektir. Şöyle ki; yeni ürün fikirlerinin ortaya atılmasından, ürünlerin ticari başarı aşamasına kadar geçen zamanda araştırma-geliştirme, üretim ve pazarlama üçgeni ile bunlara ait bütçeleme faaliyetlerini pekiştirecek değerlendirme-kontrol-karar mekanizmasının sağlıklı bir biçimde koordinasyonu gerekmektedir. Yeni ürün yönetiminin dayanak noktasının rekabet olması firmaların bir yandan zamanla yarışırken diğer yandan güçlü bütçelere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle bir yeniliğe (innovation) adapte olunması firmaları iki yola itmektedir. Bunlardan birincisi takipçilik, yani teknolojinin satın alınması, ikincisi ise öncülük, yani teknolojinin bizzat üretilmesidir. İkinci yöntemde firmalar hem zaman hemde maliyet açısından çok daha güçlü olmalıdırlar. Günümüzde arge maliyetleri bazen fiziki yatırım maliyetlerinin dahi üstüne çıkmaktadır. Bazı sektörlerde bu durum ciddi boyutlara ulaşmaktadır, öncü elektronik, ilaç, hatta dayanıklı tüketim malları üreten çok uluslu kuruluşlar yıllık bütçelerinin yaklaşık %25 'ine yakın kısımlarını bu uğurda harcamaktadırlar. Rakamlar savunma sanayi ürünlerinde daha da yukarılara çıkabilmektedir (Turgay, 2001; 212).

1.4.2. Üretim Stratejisi

Beşeri ve maddi faktörlerin mal veya hizmetlere dönüşümü üretim olarak tanımlanmaktadır. İnsan emeği, makineler, hammaddeler gibi üretim faktörleri olarak adlandırılan çeşitli işletme kaynakları katıldıkları üretim süreci sonucu çıktıya dönüşerek insan ihtiyaçlarına cevap verebilecek mal ve hizmetler haline getirilirler (Mucuk, 2003; 186). İşletmelerin öncelikli amaçları mal veya hizmetleri en ekonomik biçimde tüketiciye sunmaktır. Pazarın ihtiyacı olan ürünü; istenilen miktar, zaman ve kalitede kendilerine maksimum kâr sağlayacak biçimde üretmelidirler. (Eren, 2000; 330).

Firmanın ürün ve hizmetinin üretim ve sunumunda kullanılacak proses ve teknoloji, materyal donanım ve bina ihtiyaçları, çapları, yerleri, gerekli kadro sayısı ve beceriler satış hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli üretim programları üretim stratejileri olarak tanımlanmaktadır. Üretim stratejisinin geliştirilmesinde yapılması gerekli temel analizler şunlardır: (Crego vd., 1993; 322); 1. Her bir ürün için sabit ve değişken üretim maliyetlerinin saptanması ve değerlendirilmesi. 2. Materyal temini ve gerçek üretim için gerekli zaman sürelerinin değerlendirilmesi 3. Ulaşılabilirlik ve servis maliyetleri açısından satıcı ilişkilerinin değerlendirilmesi. 4. Kalite kontrolünün değerlendirilmesi

Üretim işletmeye değer katan faaliyetlerden bir diğeridir. Ancak üretim farklı disiplinlerde farklı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte olaya bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Çünkü bir mühendisin üretim anlayışı fiziksel bir cisim üzerinde fiziksel ya da kimyasal değişiklikler yaparak farklı ama değer yaratan yeni bir ürünün oluşmasıdır. Oysa bir işletmecinin gözü ile üretim kavramına baktığımızda, üretimin sadece fiziksel anlamda gerçekleşmemektedir. Mesela, fiziksel bir cisim yani somut hiçbir şey üretime girmeden, üretim yapılabilir mi? Sorusunu en iyi hizmet üretimini örnek vererek cevaplandırabiliriz. İşte bu bakış açısı da işletmecilerin görüşünü yansıtmaktadır. Öyleyse üretimi; çeşitli üretim girdilerinin, üretim süreci sonunda insanların ihtiyaçlarını karşılayacak, mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi olarak tanımlayabiliriz. Üretimde en iyi sonucu almak için öncelikle sağlam bir üretim yönetimi tekniği kullanmak gerekmektedir. Üretim yönetimi ise, işletmenin elinde bulunan insan gücü, makine, ve malzeme gibi beşeri ve maddi kaynakları belirli miktarda mamulün istenilen kalitede ve istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretilmesini sağlamak üzere bir araya getirilmesi yolundaki sistemli çabalardır (Mucuk, 1998; 196).

İşletmelerde üretim faaliyetleri, seçilen temel ve rekabetçi stratejilerin uygulanmasına destek veren alt stratejilere sahip olmalıdır. Amaç, işletmenin yaşamını sürdürmesine ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yöneliktir. Üretim ve operasyon bölümü de, işletmenin varlığını sürdürebilmesi rekabet üstünlüğü elde

edebilmesi için kendi alt, işlevsel stratejilerini geliştirmek zorundadır İşletmenin, iş çevresi rekabet stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejilerinin uygulanmasında başarılı olabilmesi için, üretim bölümünde kalite, tasarım, kapasite, kuruluş yeri ve işyeri planlanması, stok kontrol sistemi, üretim ve iş akışı planlaması, bakım onarım gibi konularda etkili kararların alınması ve işlevsel alt grup stratejilerinin geliştirilmesi gerekir (Pamuk vd., 1997; 287).

Günümüzde sistem yaklaşımının önemi bütün herkesçe bilinmektedir. Bu doğrultuda üretim bölümünün uyguladığı stratejilerin başarısı da, alt stratejilerin başarılı olmasına bağlıdır.

Kalite İle İlgili Stratejiler : Ürünün ulaştırılacağı hedef müşteriler göz önüne alınarak mal ve hizmetin kalitesi belirlenip ona göre üretim süreci uygulanır. Kalite olayı ürünün şekli, kalitesi, tasarımı, gibi unsurları içermektedir.

Süreç ve Kapasite Stratejileri: Üretilen mal ve hizmetlerin kaliteli bir şekilde üretilirken, üretim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesi, üretim kapasitesinin de maksimum seviyeye yakın kullanılması için uygulanan stratejilerinden oluşmaktadır.

Kuruluş Yeri Stratejileri: Üretim faaliyetlerinin, üretim süreci sonunda maksimum düzeyde değer ortaya koyması için, işletmenin kuruluş yerinin hem üretim girdilerine hem de pazar yerine yakın ve maliyetleri düşürür nitelikte olması için uygulanan stratejileri kapsamaktadır.

İşyeri Planlaması Stratejileri: Üretim için kuruluş yeri seçiminden sonra üretim süreci için gerekli olan işletme içindeki, üretim sürecini etkileyen, yerleşim düzeninin oluşturulması gerekir. Bunun ne kadar önemli olduğu ise üretime başladıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Çünkü üretimin bir bölümünden çıkan yarı işlenmiş ürün (yarı mamul) sonraki sürece geçerken çalışanlara ne zamandan ne de işgücünden kaybettirmemesi gerekir. Dolayısıyla süreçler bir birini takip eder durumda olmalıdır.

Stok Kontrol Stratejisi: Üretim stratejilerinin başarısının alt stratejilerden geçtiğini belirtmiştik, bunu en önemli noktalarından (alt stratejilerden) biri de stok kontrol sistemidir. Yapılacak üretim çıktısı (ürün) ve üretim süreci dikkate alınarak stok kontrol stratejisi belirlenmelidir ki, elde ne fazla ne de gerekenden az stok bulunsun. Böyle bir stratejinin iyi belirlenmesi üretim maliyetine önemli ölçüde katkı yapmaktadır. Stok kontrolünde işletme üç türlü maliyetle karşı karşıya kalmaktadır. Stok elde bulundurma maliyeti, belli bir zaman müddetince elde tutulan stokun işletmenin kaynak kullanımına olan etkisi ile ilgilidir. Stok sipariş maliyeti, tutulan stokları yenileyebilmek için gerekli olan kaynakların maliyetidir. Yetersiz stok maliyeti, (elde bulundurmama) işletmenin stokunun bulunmaması nedeniyle üretim yapamaması ve pazardaki mal talebini karşılayamaması durumunda ortaya çıkan maliyettir (Pamuk vd., 1997; 290).

Üretim ve İş Akış Stratejisi: İşletmeler mevsimlik veya sezonluk talepleri tahmin ederek gerekli olan ürünleri sezona başlamadan belli bir dönem öncesinden hazırlamak zorundadırlar. Dolayısıyla üretim ve iş akışı stratejisinin işletme tarafından iyi belirlenmesi gerekir.

Bakım Onarım Stratejileri: İşletmeler üretim yaptıkları makine, ekipman, teçhizat ve donanımların belirli periyotlarla bakımını planlamalıdırlar. Bunun nedeni ise bakım yapmanın, bozulan bir ekipmanın tamiratından daha ucuz olduğu gerçeğidir.

Bütün bunlar ele alındığında, rekabetçi stratejilerin uygulanmasına olanak veren, işletmenin yaşamını sürdürmesine rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik kendi alt stratejilerinin olması işletmeler için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar yapısal ve alt yapısal stratejiler olmak üzere ikiye ayrılır (Akgemci, 2007; 224-225):

1.4.2.1. Yapısal Kararlar

Yapısal kararlar kapasite, verimlilik ve üretkenlikten oluşmaktadır.

Kapasite: İnsan, makine, işletme vb. unsurların belirli koşullar altında belirli sürede verebildiği maksimum çıktı miktarını kapasite olarak tanımlamak mümkündür.

Verimlilik: Elde edilen çıktıların girdi miktarına oranlanması verimlilik olarak ifade edilmektedir. İşletmeler için ana hedef her zaman için en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmektir.

Üretkenlik: Bir önceki döneme göre üretimde meydana gelen artış miktarının ilk döneme oranlanması ile elde edilen değerdir.

1.4.2.2. Alt Yapısal Kararlar

Alt yapısal kararları içeren unsurlar ise şöyledir;

Kalite: Mal ve hizmetlerin insanların ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesine kalite denir. Bir ürünün kalitesi bireyin ihtiyacını karşılama derecesi ile değerlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları: İşletmenin, zaman içerisinde belirgin bir uzmanlığa dönüştürdüğü ve bireylerin sahip olduğu bilgi, deneyim ve yetenekler stoku insan kaynakları olarak ifade edilmektedir. Buna ilave olarak belirli bir zamanda işletmede bulunan çalışanların yetenek stokları da insan kaynakları olarak tanımlanmaktadır. (Wright vd, 2001; 704). Başarılı bir üretim fonksiyonu için üretim faaliyetlerinde etkin bir insan kaynakları politikası uygulanması gerekmektedir. Üretim stratejisi tek başına başarılı olamamaktadır, bunun yanında stratejiyi uygulamaya geçirmek için gerekli yeterliliğe haiz iş gücüne de sahip olması gerekir.

Organizasyon Kültürü: İşletmenin sistem yaklaşımı içerisinde bir bütün olarak değerlendirilmesi ve her organizasyonun kendine has bir kültürü olması, bu yapının bir parçası olan üretim fonksiyonu için geçerlidir.

Bir işletmede organizasyon kültürünün oluşması işletmenin kuruluşu ile başlamaktadır ve zaman içerisinde evrim geçirecek bir süreç içinde oluşmaktadır. Organizasyon kültürünün üç temel özelliğini şu şekilde belirtebiliriz (Çırpan ve Koyuncu, 1998; 224):

- Kültür, öğrenilir. Başka bir deyişle kültür, bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş davranışlar ve değerlerdir.
- Kültür, bir grubun veya organizasyonun üyelerince paylaşılan değerlerini içerir.
- Kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılır. Kültürün bu özelliği işletmelere devamlılık kazandırır.

Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri: Üretim fonksiyonu üretim sürecine girdi sağlamada tedarikçi ilişkilerini, üretim süreci sonunda elde ettiği çıktıları pazarlamada da müşteri ilişkilerini destekleyen bir şebeke anlayışı içinde bütünleştirilmiş bir üretim stratejisi geliştirmelidir.

Teknoloji: Temel stratejilerin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için ürün ve süreç teknolojilerindeki değişiklikleri dikkate alan üretim stratejileri gerçekleştirilmelidir. Bu hususta ileri teknoloji ve üretim metodları önemli bir yapı oluşturmaktadır.

Üretim stratejisi gerçekleştirme sürecinde üretim bölümünün rekabet avantajlarını bilmesi gerekir. Üretim stratejilerinin sağladığı rekabet avantajları (Çırpan ve Koyuncu, 1998; 226);

- Düşük üretim maliyeti,
- Ürünün hızlı teslimi,
- Ürün ve hizmetin müşteriye zamanında teslimi,
- Kalite,
- Esneklik,
- Yeni ürün geliştirme yeteneği.

SONUÇ

İşletme yapılarının karmaşık bir hal alması, işletme çevresinde yaşanan sürekli değişimler, belirsizliğin artması, artan rekabet baskısı, teknolojik değişim hızının yüksek düzeylerde olması, sosyal-politik ve hukuksal alandaki değişimler, pazar ve müşteri karakteristiklerindeki değişim gibi birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan çok sayıda neden işletmelerin organizasyon yapılarının ve başarılarının sürekliliğini korumalarını zorlaştırmıştır. İşletmeler değişimlere zamanında ve doğru cevap vermek ve bu doğrultuda örgütsel uyumu sağlamak zorundadırlar (Akyüz, 2001; 109). Bu doğrultuda keskin rekabet koşullarının yaşandığı günümüzde işletmeler için stratejik yönetimin önemi tartışılmaz bir hal almıştır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmeler faaliyetlerini belirli stratejiler üzerine kurmak zorundadırlar. Yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmeler ürünle, üretimle ilgili, stratejik yaklaşımlar seçmek durumunda kalmışlar ve bu stratejileri uygulamaya başlamışlardır. Yaşanan hızlı değişime örgütlerin uyum sağlamaları ancak uzun dönemli bir vizyona sahip olmaları ve bunun için gerekli stratejilerin belirlenip uygulamaya konması ile mümkün olmaktadır. Stratejik yönetim süreci, stratejik planlama faaliyetleri ile başlamakta ve stratejilerin uygulanması ile devam etmektedir. Bu süreç organizasyonun amaç ve

hedeflerine ulaşma başarısının ölçülmesi ve elde edilen performans bilgisinin stratejik planlama faaliyetlerinde kullanılmasını içeren döngüsel bir yapıya sahiptir.

Rekabet ortamının etkili bir şekilde hüküm sürdüğü pazarlarda işletmelerin başarısı, şüphesiz kendilerini, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmalarına ve tüketici gözünde farklılık yaratarak talep edilebilirliklerin artırmalarına bağlıdır. Yaşanan söz konusu rekabet koşullarına uyum sağlamakta işletmeler tarafından kullanılan ürün stratejisi ve üretim stratejisi işletmelerin sürekliliği açısından oldukça önemlidir. İşletmelerde üretim faaliyetleri, seçilen temel ve rekabetçi stratejilerin uygulanmasına destek veren alt stratejilere sahip olmalıdır. Amaç, işletmenin yaşamını sürdürmesine ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yöneliktir. Üretim ve operasyon bölümü de, işletmenin varlığını sürdürebilmesi rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kendi alt, işlevsel stratejilerini geliştirmek zorundadır. İşletmenin, iş çevresi rekabet stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejilerinin uygulanmasında başarılı olabilmesi için, üretim bölümünde kalite, tasarım, kapasite, kuruluş yeri ve işyeri planlanması, stok kontrol sistemi, üretim ve iş akışı planlaması, bakım onarım gibi konularda etkili kararların alınması ve işlevsel alt grup stratejilerinin geliştirilmesi gerekir (Pamuk vd., 1997; 287). Teknolojik gelişmelerin hızlı ve yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde firmalar tesadüfi kararları almak keyfiyetine sahip değildiler. Eğer bir firma başarılı olarak varlığını sürdürmek istiyorsa, yeni ürün geliştirme programını ve fonksiyonunu, örgütün tüm bölümlerinin koordineli bir şekilde ortak faaliyetini kapsayacak şekilde oluşturmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (1998). **Vizyon Yönetimi**, İstanbul, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları.
- Akgemci, T. (2007). **Stratejik Yönetim**, Birinci Basım, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Akın, B. (1996). “ Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1, ss. 43-51.
- Aktan, C. (2005). **Stratejik Yönetim Süreci**, < <http://www.canaktan.orglyonetim/stratejik-yonetim/surec.htm>>, [Erişim tarihi: 29.10.2005].
- Akyüz, O. F. (2001). **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Barca, M. & Balcı, A. (2005). **Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?** <http://www.iibf.sakarya.edu.tr/tm/barca_balciiibfno4.Pdf>, [Erişim tarihi: 14/11/2008]
- Bryson, J. M. (2004). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, Third Edition, San Francisco, Jossey-Bass.
- Çırpan, H., Koyuncu, M. (1998). “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Öneri**, S.9, C.2, ss.223-230.
- Diñer, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım.
- Doyle, P. (2004). **Değer Temelli Pazarlama, Sirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak için Pazarlama Stratejileri**, 2.baskı, İstanbul, MediaCat Yay.
- Edwin, T., Crego, J.R., Peter, D., Schiffrin, Ronald, A., James, G., C. Kauss, (1993). **İş Planlaması**, İstanbul, Rota Yayınevi.
- Eren, E. (2000). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. baskı, İstanbul, Beta Basım.
- Eren, E., Aren, S., Alpkın, L., (2000). “İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:1, Cilt:1, ss. 23-28.
- Grant, R.M. (1995). **Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications**, Massachusetts, Blackwell Pub. Inc.
- Güçlü, N., (2003). “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, Cilt:23, ss.60-67.
- Güner, M. Fatih (2006) **Stratejik performans değerlemede dengeli sonuç kartı: Bir sanayi işletmesinde uygulama**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adana
- Kelley, J.E. (1972). **Marketing Planning and Competitive Strategy**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Kraushar, P. M.(1970). **New Products and Diversification**, London, Business Books.

- Lagrosen, S. (2005). "Customer Involvement in New Product Development: A Relationship Marketing Perspective", **European Journal of Innovation Management**, ss.424-436.
- Mucuk, İ.(1998). **Modern İşletmecilik**, 9. baskı, İstanbul , Türkmen Kitapevi.
- Nut, P. C. & Backoff, R. W. (1992). **Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders**, San Fransisco, Jossey-Bass.
- Pamuk,G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997), **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İstanbul, İrfan Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akatay, A., (2007). **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Turgay, T. (2001). " *Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi*", **A Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.1, No.1, ss. 209-218
- Türk Dil Kurumu, <<http://tdkterim.gov.tr/bts/>>, [Erişim tarihi:12/01/2009]
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.Baskı, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. ve Snell, S. A. (2001). "Human Resources and the Resource- based View of the Firm," **Journal of Management**, V.27, ss.701-721.