

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK AÇISINDAN ÜRETİM - PAZARLAMA ENTEGRASYONUNUN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR YAKLAŞIM

Zeki Ayağ, Rifat G. Özdemir, Murat Beşer

İstanbul Kültür Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 34191, İstanbul

Özet : Globalleşmeye doğru giden bir dünyada oluşan yoğun rekabet firmaları oldukça zor durumda bırakmaktadır. Bu yüzden firmalar bu zorlu rekabet ortamında hayatta kalabilmek için kendi üretim süreçlerindeki faaliyetleri müşteri odaklı bir şekilde tekrar gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Zaten bu çabalar, ISO 9000 sisteminin de bir gereği olarak özellikle ihracat yapmayı hedefleyen firmalar tarafından yerine getirilmesi zorunlu olan hususlardır. Bir firmanın üretim sürecindeki tüm kritik fonksiyonlarının (pazarlama, üretim, kalite kontrol, üretim planlama ve kontrol vb.) arasında en önemli olan ve diğerleri üzerinde en çok etkiye sahip olan fonksiyonlar kuşkusuz pazarlama ve üretim bölümleridir. Bu çalışma kapsamında ise firmalar için oldukça önemli olan pazarlama ile üretim bölümleri arasındaki ilişkilerin nasıl daha da iyileştirilebileceği konusu ele alınmaktadır. Bu iyileştirmenin ürün teslimat zamanları, kalite ve fiyatları üzerinde oldukça pozitif etki sağlayacağı aşikardır. Bunun için ilk önce pazarlama ve üretim fonksiyonları tanımlanmakta ve bu fonksiyonların firmalar için ne kadar önemli oldukları ile ilgili olarak temel bilgiler ortaya konmaktadır. Daha sonra da, bu iki fonksiyon arasındaki bilgi akışı incelenmekte ve analiz edilmektedir. Bu inceleme ve analiz sonucunda tüm bilgi akışı (diğer faaliyetler zincirini etkileyecek kritik olanlar) gözden geçirilmekte gereksiz ve eksik olanlar belirlenmektedir. Ayrıca sorunlu olan hususlar belirlenmekte ve çözümleri içinde tavsiyelerde bulunmaktadır. Sonuçta olması gereken en ideal bilgi akışı ortaya çıkarılmaktadır. Ortaya konan fikir ve düşünceler aynı zamanda bir uygulama üzerinde somutlaştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Üretim sistemleri, süreç analizi ve değişim mühendisliği

AN APPROACH TO IMPROVING INTEGRATION BETWEEN PRODUCTION AND MARKETING DEPARTMENTS FOR COMPETITIVE ADVANTAGES

Abstract : *With the world on its path to globalization, the companies are up against intense competition. Therefore, for companies to be able to stay alive from this intense competition they have to overview their cost flow concept activities by focusing on the customer. These efforts, in the ISO 9000 system is required especially for companies who aim to export, is obligated to fulfill this matter. The most important and the one that influences the other critical functions (marketing, production, quality control, production planning and control, etc.) the most, of the cost flow concept in a company, is definitely the marketing and production department. Companies are taking matters in hand on how to improve the relationships between the marketing and production department in the working environment. This improvement will obtain a rather positive effect on the time of delivery goods, quality and price. For this reason, firstly marketing and production functions are defined ,and the basic informations are exposed about the importancy of these functions for those companies Later, the information flow between the two functions are examined and analyzed. In the conclusion of the examination and analysis, the whole information flow (which will effect critical ones in other activity chains) is put under consideration having the unnecessary and deficient ones determined. Furthermore the problematic matters are determined and within the solution recommendations are also found. Revealing the ideal information flow that it should have the ideas and opinions that are expressed is also embodied upon implementation*

Keywords : *Production systems, process analysis and reengineering*

1. Giriş: Globalleşme rüzgarlarının yoğun etkisini hissedilen günümüz firmaları sert rekabet ortamında hayatta kalabilmek amacı ile iş yapış şekil ve ilgili süreçlerini tekrar gözden geçirme ihtiyacını hissetmişlerdir. Tüm firma faaliyetlerinin ortak bir amaca yönlendirilmesi ve bu amaca uygun olarak bölümler arasındaki iş süreçlerinin analizi bu zor yolda firmalara oldukça fayda sağlamaktadır. Ama bölümler arasındaki iş süreçleri arasında en ilgi çeken ise pazarlama ve üretim bölümleri arasındakilerdir. Bu yüzden bu çalışma kapsamında ilk önce üretim-pazarlama entegrasyonu ile ilgili olarak bu iki bölüm arasındaki bilgi akışının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Daha sonra ise bu ilişkilerin tümü önceliklendirilmektedir. Önemli önceliğe sahip olan ve tüm sistemin etkinliği ve performansını etkileyen ilişki çiftleri üzerinde iyileştirme amacına yönelik olarak analizler yapılmaktadır, dolayısıyla bunların tüm sistem üzerindeki etkilerini pozitif yönde artırmak amacı güdülmektedir. Literatürde ise bu konuda bir çok çalışma vardır. Bunlardan bazıları ise : Bir çalışmada yazar, üretim-pazarlama entegrasyonunun, üzerinde etkili olan faktörleri belirleyerek, işletmelerin rekabetçi üstünlüğünde büyük ölçüde etkili olan pazarlama ile üretim ilişkileri arasındaki uyum derecesini artırmak için çalışmalar yapmıştır (St. John, 1999). Diğer bir çalışmada ise ortaya konulan belli bir çerçeve içerisinde, her firmanın pazarlama ile üretim birimleri arasındaki ilişkileri ölçebileceği belirtilmektedir (Parente, 1998).

2. Üretim-Pazarlama entegrasyonuna yönelik bir yaklaşım

Genelde pazarlama ve üretim farklı sorunlara sahip özerk birimlerdir. Pazarlama birimi, hedef kitlenin, ürün çeşitlerinin ve konularının, fiyatlarının, dağıtım yöntemlerinin ve tanıtım faaliyetlerinin belirlenmesi gibi konulardan sorumludur. Üretim birimi ise kapasite yönetimi, fabrika düzeni ve kullanılacak teknolojinin seçimi, kalite kontrolü, stok yönetimi ve üretim planlaması gibi konularda karar vermektedir. Kısa vadede, pazarlama birimi ürünlerin sağlanması için üretim birimlerinin desteğine ihtiyaç duyarken üretim birimleri de kararlarını pazarlamanın sağladığı ve neyin ne zaman ve ne kadar üretilebileceğini belirten bilgilerin ışığı altında vermektedir. Uzun vadede ise yapılacak kapasite artışı, yeni teknoloji yatırımları, yeni ürün geliştirme ve müşteri hizmet politikası belirleme gibi önem taşıyan konularda, pazarlama ve üretim birimleri sözkonusu kararlar ile ilgili olarak, sahip oldukları bilgilere karşılıklı olarak ihtiyaç duymaktadırlar. Pazarlama yönetimi ile üretim yönetiminin kesiştikleri bir çok nokta vardır. Bu şekilde firma içinde yer alan alt sistemler birbirlerinin çıktılarını kullanırlar. Bir alt sistemde verilen bir karar, diğer alt sistemlerden gelen girdiyi veya girdileri kullanır ve sonuçta alınan karardan daha sonrakiler de doğal olarak etkilenir. Kısaca alt sistemler arasında bir etkileşim söz konusudur Bir işletmenin en önde gelen amaçlarından biri, müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktır. Bir firmanın karını, tüketicilere sağladığı faydalar karşılığında elde ettiği gelir ile, bu faydaları sağlamak için yaptığı harcamalar arasındaki fark olarak tanımlayabiliriz. Pazarlama ve üretim birimlerinin hem elde edilen kazanç hem de yapılan harcamalarda büyük payları vardır. Örneğin, pazarlama birimlerinin seçtiği hedef kitleleri, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru belirlemesi ve üretimin bu ihtiyaçları başarı ile karşılayacak ürünler geliştirmesi firmanın gelirlerini artırmaktadır. Pazarlama biriminin yapacağı doğru ve zamanında satış tahminleri, üretim planlama ve kontrolünü kolaylaştırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Aynı zamanda, üretim söz verdiği zamanda ürünleri teslim etmesi de pazarlama biriminin müşteri hoşnutsuzluğunda doğan maliyetleri düşürmektedir. Organizasyonlar bir tek kişinin veya bir bölümün çabasıyla bu amaçlara ulaşamaz. Aksine tüm bu faaliyetlerin sıkı bir işbirliği içinde, çeşitli bölümlerin koordinasyonu ile tam bir kaynaşma halinde yapılması zorunluluğu vardır. Bütünün herhangi bir parçası aksarsa amaca ulaşmak mümkün olmaz. Bu bakımdan üretim yönetiminin, firmanın genel yönetimi ve organizasyonu içinde önemli bir yer tuttuğu için diğer bölümlerle çok sıkı bir ilişki içinde bulunması gerektiği açık ve nettir.

Aşağıda pazarlama ile üretim bölümleri arasındaki olabilecek tüm ilişkilere ait önceliklendirme matrisi verilmektedir (Tablo 2.1). Bu tabloda her bir bölüm de gerçekleştirilen her bir faaliyet birbirleri ile kıyaslayıp önceliklendirmektedir. Bu amaç için bir önceliklendirme cetveli kullanılmaktadır. Bu cetvelde 6 farklı öncelik durum söz konusudur (Tablo 2.2).

Daha sonra az, kuvvetli ve normal ilişkiye (1, 2 ve 3) sahip olan faaliyet çiftleri ele alınmaktadır. Bu faaliyet çiftleri ile ilgili olarak detaylı analiz yapılmakta ve bu ilişkilerden doğacak problemin üretim organizasyonunun hangi noktalarından ve hangi problemlere neden olacağı analiz edilmektedir. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan durumu uygun iyileştirme önerileri ayrıca her eşleştirilen çift için yapılmaktadır.

Tablo 2.1 Pazarlama-Üretim ilişkilerinin belirlenmesi – önceliklendirme matrisi

	Ana üretim planlama hazırlama	Detaylı planlama – MRP I	Malzeme Kapasite Planlama - MRP II	Maliyet Azaltma işlemleri	Satınalma işlemleri	Kalite Kontrol (Giriş, ara ve son kontrol işlemleri)	Ürün geliştirme ve Mühendislik hizmetleri	Bakım Onarım	Lojistik ve Depo yönetimi
Pazarlama									
Üretim									
Pazar araştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiyatlandırma	3	3	0	1	1	0	2	0	0
Satış tahmini	1	1	1	3	3	5	3	5	3
Pazarlama stratejileri	0	0	0	3	0	0	3	0	0
Teklif değerlendirme	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sipariş İşleme	1	1	1	3	3	4	5	0	2
Envanter kontrol	0	0	0	0	0	5	0	0	1
Muhasabe	3	3	3	3	3	0	0	0	2
Teslimat	0	2	2	4	3	3	5	3	1

Tablo 2.2 Önceliklendirme cetveli

Öncelik	Açıklama
0	Hiç bir çeşit ilişki mevcut değil
1	Kuvvetli ilişki
2	Az kuvvetli ilişki
3	Normal ilişki
4	Az zayıf ilişki
5	Zayıf ilişki

3. Sonuçlar

Bu çalışma kapsamında pazarlama ve üretim birimleri arasındaki ilişkilerin analizi ve iyileştirilmesi amacıyla yönelik olarak bir yaklaşım sunulmaktadır. Bu yaklaşımda en büyük önceliğe sahip olan faaliyet çiftleri bir araya getirilerek değerlendirilmekte ve diğer firma faaliyetleri üzerlerindeki etkileri incelenmektedir. Bu iki bölüm arasındaki olabilecek sürtüşmeler firma içi hedef ve stratejilerin başarıyla uygulanmasını engelleyebilecektir. Artan rekabet koşulları zaten firmaları da etkin ve uyumlu çalışma sistemleri kurmaya doğru yönlendirmektedir. Firmalar ise böyle bir rekabet ortamındaki gerekli iyileştirme faaliyetlerini tüm stratejik güçlerini kullanarak yapmak zorundadırlar.

4. Kaynaklar

Parente, D. H., Across the manufacturing-marketing interface, *International Journal of Operations Production Management*, 18(11/12), 1205, 1998

İslamoğlu A., *Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayınevi 2.Baskı

Hausman, W.H., Montgomery D. B., Rothe, A., Why should marketing and manufacturing work together, *Research Paper Series*, Graduate School of Business, Stanford University, Ağustos, 2001

Paşa M. ve Karabatlı S., Pazarlama ve Üretim Birimlerinin Karşılıklı Uyumu, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Koç Üniversitesi, 1997

St. John, C.H. ve Young, S.T., Coordinating manufacturing and marketing in international firms , *Journal of World Business*, 34(2), 109 ,1999

Tek, Ö.B., *Pazarlama ilkeleri*, Beta Yayınevi, 8. Baskı