

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE
DIŞ KAYNAKTAN YARARLANMA SÜRECİ VE
ESKİŞEHİR ARÇELİK İŞLETMESİ'NDE
BİR ARAŞTIRMA**

Yasemin TEZEL
Yüksek Lisans Tezi

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ünal ŞAKAR

Eskişehir
1998

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ÖZET

İşletmeler, hızlı değişen çevre koşulları karşısında yaşamlarını sürdürebilmek, liderliğe yerleşmek ve lider olarak kalabilmek için mücadele verirler. Çağı yakalamanın bir koşulu da; mevcut yapıyı günün koşullarına ve yarına hazırlamaktır. Dış kaynaklardan yararlanmanın önemi, bu amacın bir parçası olmasıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere esas itibariyle ana faaliyet konusunda yoğunlaşan; planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını icra eden bir yapıyı öngörmektir. Bu ise kalite ve müşteri temelli politikaları güçlendirerek işletmede etkinlik verimlilik iş tatmini, maksimizasyon, esneklik, kontrol, güçlü performans güdülemesi, uzmanlaşmış işgören yetenekleri gibi katma değerler yaratmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın bir sonucu olarak risk azaltmakta ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları; ihtiyacın tatmini ve dış kaynağın seçiminde ki yapılan yanlışlıklar, dış kaynak üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, yönetim politikalarındaki esnekliğin kaybı, hatalardan geri dönüş maliyetinin yüksek olması, iç gelişmelerin ihmal edilmesi ortaya çıkabilmektedir.

İşletmeler; kontrol edilemeyen maliyetler, performanstaki düşmeler, yoğun dış kaynak baskısı firma içi rahatsızlıkların ortadan kaldırılması ve yeni yatırım ihtiyacı gibi durumlarda dış kaynaktan yararlanma kararı alırlar.

Dış kaynaktan yararlanma sürecinde; kararın alınması, işi yapacak ortağın seçimi, sözleşme imzalanması ve dış kaynak değerlemesi yer alır. Dış kaynaktan yararlanma, satın alma veya stratejik işbirlikleri oluşturmak şeklinde gerçekleşmektedir.

Araştırmanın uygulaması Eskişehir Arçelik firmasında ve onun alt zincirlerinde yapılmıştır.

ABSTRACT

In a fast changing market environment, organizations spend effort to survive and become a leader. One of the requirements of catching the day is to prepare the current structure to the conditions of the day . Because outsourcing is a part this objective, it is very important.

Essentially, outsourcing brings organizations to focus on their main line of business, with a structure including planning, coordinating and control functions. This strenghtens the quality and consumer oriented politics, therefore outsourcing creates effectiveness, productivity, job satisfaction, maximization, flexibility, control, strong performance motivation and skilled working power kind of added values.

One of the results of the outsourcing is that by reducing risk, it provides rapid growth without additional cost.

The disadvantages of outsourcing are the mistakes made during the selection of partners and need satisfaction, loosing control over the partner, loosing the strategic flexibility, potential of non-compensation and neglecting internal problems.

Because of the uncontrolled costs, decreases in performance, pressures of suppliers in organization decide to use outsourcing.

Making decisions to outsourcing, selecting partner, signing contract and evaluating outsourcing are the stages of outsourcing process. By buying and strategic cooperation, outsourcing occurs.

The application of this study was made by a case study executed in Eskişehir Arçelik Company and its value-chains.

GİRİŞ

Günümüzde yeni bir dünya düzeni şekillenirken, giderek yoğunlaşan ve dünyanın belli kısımlarını tamamen devre dışı bırakan ekonomik koşullar firmaları yeni arayışlara itmektedir.

Geleceğin yönünü kestiremeyenler yavaşlayacak bu mücadeleden kopanlar ise devre dışı kalacaklardır. Dış kaynaklardan yararlanma, firmalara bu zorlu kulvarda yorulmadan koşmayı öngörmektedir.

İşletmecilik literatüründe kavram karşılığı “outsourcing” olan dış kaynaklardan yararlanma; işletmelerin rekabet güçlerini artırmak amacıyla iyi çalışmayan başarılı olmayan faaliyetlerini, konusunda uzman ve kendini kanıtlamış firmalara aktarmaları olarak ifade edilmektedir.

Rekabet, firmaları az ve öz işe zorlamaktadır. Faaliyetlerde ana sektörler öne çıkmakta, firmalar küçülürken kar artmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, işletme faaliyetlerini en iyi bilinen konu ile sınırlamaya, diğerlerini daha kaliteli ve ucuz olarak dışarıdan temin etmeye yönelik bir stratejidir.

En iyi en ekonomik yapma konusu uzmanlık gerektirmekte, o mal ya da hizmet konusuna yoğunlaşma zorunlu olmaktadır. Oysa firma faaliyetleri tek bir konuyla sınırlı olmadığından, ya mal ve hizmetin kalitesinde düşme ya da maliyetlerin yükselmesi veya her iki sebepten dolayı beklenen karlılığa ulaşamaması söz konusu olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, tüm bu sorunların çözümünde ciddi bir alternatif oluşturmaktadır.

Gelişen enformasyon teknolojisi de bu uygulamayı desteklemiştir. İşletme fonksiyonlarının azaldığı firmalarda faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, haberleşmede kolaylık sağlanırken; işin kalitesinde yükselme, maliyetinde tasarruf gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde dış kaynaklardan yararlanma kavramının tanımı yapılmış, potansiyel uygulama alanları araştırılmıştır. Dış kaynaklardan yararlanmanın sağladığı yararlar ve sakıncalar sorgulanmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma süreci ve çeşitli ülkelerdeki dış kaynaktan yararlanma uygulamalarıyla örneklendirilerek incelenmiştir.

İkinci bölümde ise dış kaynaklardan yararlanma türleri ele alınmıştır. Satın alma ya da stratejik işbirliği kararlarını belirleyici unsurlar üzerinde durulmuştur. Stratejik işbirlikleri oluşum süreci araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde dış kaynaktan yararlanma süreci ve alt zincirler arasındaki ilişki akışı incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. TANIMI

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı; akademisyenlerin “taşeron” ya da “fason iş” kavramlarından yola çıkılarak geliştirdikleri bir yönetim anlayışıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma, firmaların esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde de başka firmaların uzmanlığına başvurması, bir başka deyişle; dışarıya iş vermesi olarak tanımlanabilir.⁽¹⁾

Bu yönetim anlayışını ortaya çıkaran çeşitli nedenler vardır. Bu nedenler arasında, artan rekabet baskısı, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme, yeniden yapılanma, toplam kalite, esneklik, yalın üretim ve kadro daraltma zorunluluğu, güçlü olunan alanda yoğunlaşma gibi konular sayılabilir.

(1)Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım. , 1995), s.272-273.

2. KAPSAMI

Artan ölçek, mal çeşitliliği ve faaliyetlerin hizmete yönelik olarak değişmesi sonucunda; firmalar başarılı olmayan, ek maliyet yaratan faaliyetlerini dış kaynağa aktarmaktadır. Bu faaliyetler çoğunlukla,

- Geçmişteki az eğitim görmüş satın alma grupları yerine çok daha profesyonel, eğitilmiş satın alma ve sözleşme yönetim grubu oluşturmak,
- Satıcıları izlemek ve değerlendirmek, satıcıdan alıcıya taşıma işlemlerini koordine etmek, hizmet işlemleri ile malzeme hareketlerini yönetmek ve bunun için destek ekibi oluşturmak gibi konularda yoğunlaşmaktadır.

Bu konulara ek olarak, firmaların ürettikleri mamul parçaları ve bunların yönetimi konusunda çok geniş elektronik doküman değiş tokuşu, malzeme gereksinimleri planlaması gibi sistemleri mevcuttur. Ancak günümüzde, bilgi yönetimi ve hizmet esasına dayalı faaliyetler için benzer kavramlar yeterli olmamaktadır. Pek çok firma kendilerine hizmet sağlayan firmalar ve bu fonksiyonları kontrol eden üst yönetimler ile kendileri arasında, doğrudan bilgisayar bağlantıları kurmuşlardır. Bu teknolojinin tesis ve işletme hizmeti, çoğunlukla konusunda uzman dış kaynaklara yaptırılmaktadır.⁽²⁾

(2)James Brian QUINN ve Frederick G. HILMER, "Strategic Outsourcing", **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, (Yaz.1994), s.54-55.

İmalat faaliyetleri kadar tasarım, finans, reklam, halkla ilişkiler, ARGE, gayrimenkul, personel-araştırma faaliyetleri gibi konular artık dış kaynağa aktarılmaktadır. Ayrıca firmalar taşıma işlerinde, kendi servis araçlarına sahip olmak yerine, bu hizmeti esas işi taşımacılık olan başka firmalara vermeyi tercih etmektedir. Aynı şekilde pek az firma kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi vermektedir. İşletmelerin bir çoğu, bu hizmeti dışarıdan temin etmektedir. Çeşitli mühendislik işlerinin, imalat ve montaj işlerinin, güvenlik işlerinin, uzmanlıkları bu konular olan firmalara yaptırılması “dış kaynaklardan yararlanma” örnekleridir.⁽³⁾

3. ÖNEMİ

Dünyanın gelişmiş ekonomilerinde, rekabet baskısı yeni ürün düşüncesine, kalite ayrıntılarına ve yeni müşteri kazandırma konularına daha fazla dikkat gösterilmesini zorunlu kılmaktadır. Firma yapılarının büyüklük ve karmaşıklığı başta sabit maliyetleri artırmaktadır. Firma hantallaşmakta manevra kabiliyetini yitirebilmektedir. Bununla birlikte küçük ama uzmanlaşmış dış kaynaklar daha fazla duyarlı, uzmanlaşmış ve itinalı hizmet sunmaktadırlar.

Yeni teknolojilerin de ölçek ekonomisi için ihtiyaç duyulan boyutu, küçülmüş olmasından dolayı, endüstri firmalarının ortalama büyüklüğü 1960’lı yıllardan bu yana küçülme göstermiştir .

(3)KOÇEL, s.273.

Firmaların iç teknik yeteneklerini artırmak, yeni durumlara en hızlı yanıtı vermek ve küçük firmaların yeteneklerinde yenilikler sağlamak düşüncesi, “Dış Kaynaklardan Yararlanma” kavramını önemli bir strateji haline gelmiştir. Morton Mayerson dış kaynak fikrinin büyük babası olarak kabul edilmektedir.1969 yılında dış kaynaktan yararlanmanın geleceğini görmüş ancak konunun tam adını koyamamıştır.⁽⁴⁾

Co-sourcing, olarak da kullanılan bu kavram; öz yetenek bazında, firmalar arasında oluşan bir çeşit ortaklığı ifade etmektedir. Yani firmalar faaliyetlerini “en iyi bildikleri” konu ile sınırlamakta, diğerlerini dışarıdan satın almaktadırlar. Sözelimi bilgi işleme ve iletişim teknolojisi kapsam ve entegrasyon açısından artış gösterdikçe, firmalar kendi bilgi sistemlerini idare etmede zorluklar ile karşılaşmaktadırlar. Veri işleme, firmalardaki işlemlerin en yoğun olanıdır. Giderek artan sayıda firma, şimdi bu sorumlulukları ve riskleri firma dışından, dış kaynak ile paylaşmaktadır. American Standard, Easman Kodak, General Dynamics, Metropolitan Life ve Young and Rubicam gibi faaliyetleri bilgi teknoloji ağırlıklı firmalar; bilgi sistemlerinin bir bölümü veya tamamını dış kaynaklara aktarmış firmaların başında gelmektedir.

Yukarıda değinilen bu firmalar, yalnızca çekirdek bilgiler için firma içi kaynaklara ağırlık vererek diğer faaliyetler için dış kaynaklara başvurup maliyetleri düşürerek rekabette bazı avantajlar elde etmeye çalışmaktadırlar.⁽⁵⁾

(4) , “ A Maverick’ s life”, **INFORMATION WEEK**, C.XI, S.1, (1995).

(5)Andrea BERSTEIN, “Outsourcing:It’s A popular way to do Business”, **NEWSDAY**,C.III, S.31, (1996), s.12.

Bilgi kaynaklarının yönetimi firma için çok önemli bir faaliyettir. Günümüzün ihtiyaçları olan bilgi sistemlerini etkin biçimde planlama, geliştirme ve işletme konusunda, yönetim bilgisi ve teknik uzmanlığa sahip profesyonelleri istihdam etmek ve onları kadroda tutmak kolay değildir. Ayrıca yazılım ve donanım ürünlerinde giderek artan çeşitlilik de firmaların hem bugün hem de yarın için en doğru kararları almasını gerektirmektedir. İletişim sistemleri firmalar arasında bağlar kurmakta, sayıları giderek artan bilgi sistemleri firma faaliyetlerinde fiyat ve kalite farkı yaratacak sonuçlara ulaşılmasını ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu gerekçelerle, pek çok deneyimli yönetici bu alandaki riskleri ve sorumluluklarını yeniden gözden geçirmekte, giderek artan sayıda organizasyon da kendi firmalarının ana faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmayı planlamaktadırlar. Böylelikle rekabetçi avantajlar geliştirmek mümkün olacaktır. Bu durum, bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanmayı yaygın hale getirmiştir.⁽⁶⁾

Dış kaynaklardan yararlanma, firmalarda sabit maliyetler başta olmak üzere önemli maliyet tasarruflarına imkan vermekte; esas faaliyeti belli işleri iyi yapmak olan bu firmaların uzmanlıklarından yararlanmayı mümkün kılmaktadır. Fakat daha önemlisi, bu uygulama ile, firma yöneticilerinin, kendilerini başka firmalardan farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma imkanı bulmalarıdır.⁽⁷⁾

(6) William B. Richmond ve Abraham Seidmann, "Incomplete contracting issues in information systems development outsourcing", **DECISION SUPPORT SYSTEMS**, S.8,(1992),s.459-476.

(7) KOÇEL, s.273.

Stratejik alanlarda, dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle pek çok firma kendi kaynaklarını aşağıda belirtilen şekillerde geliştirebilir:

- Firma için özelliği olan seçme çekirdek yeteneklerden bir kaçını geliştirebilir,
- Yatırım ve yönetim konuları üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırabilir,
- Başarılı olmayan, iyi çalışmayan mal/hizmet konularındaki faaliyetleri dış kaynağa aktarmak suretiyle gereksiz maliyetleri, büyük sermaye getirisine dönüştürerek; firmalar düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verme yeteneği kazanılabilir,⁽⁸⁾
- Dış kaynaklardan yararlanma; maksimizasyon, esneklik, kontrol, güçlü performans güdülemesi, işgören yeteneklerinin bir araya getirilmesinin bir uygulamasıdır.
- Hizmet sektörüne bakıldığında; ortaya çıkan yeni alt sektörlerin dış kaynaktan yararlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin 10 yıl öncesine kadar ülkemizde pazarlama araştırması yapan firmalar, kantitatif araştırma için anketör kadrolarını kendileri oluşturmaktaydılar. Şimdi ise sadece kantitatif araştırmaların saha çalışmalarını yapan firmalar kurulmuş ve bunlar, anketörlerin sağlanması, eğitilmesi ve kontrolü gibi alanlarda uzmanlaşarak eğitim vermektedir.⁽⁹⁾

(8)Thomas HOFFMAN,“Gomdico Offers Outsourcing”, **COMPUTER WORLD**,C.XVI,S.11, (1995), s.59.

(9)QUINN ve HILMER, s.54-55.

- Güvenli taşımacılık hizmeti, güvenlik sistemi kurulması ve işletimi, bilgi işlem ve yatırım danışmanlığı, hastaneler için yemek işini bilimsel ve kalori ayarlamasıyla yapan yiyecek servisinden, tıbbi gereçlerin depolanması, laboratuvar servisi ve diğer işlerin organizasyonu, temizlik işini ucuz ve kaliteli sunma garantisi veren firmalar, dış kaynak gereksinimlerini karşılamaktadır.⁽¹⁰⁾

4. FİRMALARI DIŞ KAYNAK KULLANMAYA YÖNELTEN TEMEL NEDENLER

Firmaları dış kaynaklardan yararlanmaya yönelten nedenler firmadan firmaya farklılık gösterebilir. Söz konusu nedenler şunlardır:

4.1. Maliyet ve Kalite Konusundaki Endişeler

Mevcut hizmetleri kabul edilebilir kalite standardında daha ucuza elde edebilir miyiz? Ya da gerekli yeni sistemi hızlı bir biçimde geliştirebilir miyiz? Sorularının cevabı olumsuz ise firma dış kaynak kullanma kararı alacaktır. Çünkü dış kaynak, müşterisi için para tasarrufu sağlayacak ve istenen kalitede hizmet verebilecektir. Dış kaynağın; bu konuda yaratacağı katma değerler şöyle sıralanabilir:

(10)....., Conference "Outsourcing Support Services in Hospitals", IQ PC, C.XIII, S.11, (1995).

- Yan ödemelerin genel giderler üzerindeki maliyeti konusunda sıkı kontrol gerektirmektedir. Dış kaynaktan yararlananların bu hizmeti kendi bünyesinde üretenlere göre daha düşük bir genel gider yapısına sahip oldukları gözlenmektedir.
- Donanım/yazılım tasarımının tüm özellikleri için daha etkili toplu alım veya kiralama (leasing) düzenlemesi, bunun iskonto veya daha iyi kapasite kullanımı yoluyla elde edilmesi mümkün olacaktır.
- Düşük maliyetli elemanların daha yaygın biçimde kullanımı sağlanacaktır.⁽¹¹⁾
- İşletmenin mevcut personelinin tümü dış kaynağa transfer sırasında sıkı bir eğitimden geçirilecektir. Nedeni ise işgörenlerin çoğunlukla bilgi teknolojisi, yönetimi ve uygulamalarında eğitiminde tembel veya beceriksiz davranıyor olmalarıdır.
- Donanım kapasitesine daha iyi bir yönetim yaklaşımı ile dış kaynak pek çok firmanın aynı operasyon merkezi dahilinde birleştirilmesini sağlar. Böylece satılacak yada atıl durumda kalacak olan donanımdan yararlanılmış olur. Böylelikle firmanın firma içi (on-line) operasyonları dış kaynağa hiç bir ek maliyet getirmeyecek biçimde daha büyük bir veri merkezine aktarılabilir.
- Gerek sözleşmeler gerekse gerçekçi kontroller aracılığı ile yazılım lisansları üzerinde daha iyi bir kontrol sağlanabilir.⁽¹²⁾

(11) Poul STRASSMAN, " Outsourcing: A Game For Losers " , **COMPUTER WORLD**, C.XXI, S.8, (1995), s.75.

(12) Mc. FARLAN ve NOLAN, s.19.

- 1993'te İngiliz petrol şirketlerinden biri, petrol ve gaz konusundaki faaliyetlerinin bilgi teknolojisine aktarılmasını bir dış kaynak firmasına vermiştir. Bu karar, maliyetleri düşürmek, daha esnek bir yapı ile daha kaliteli hizmet için bilgi teknolojisine ve bu hizmeti sağlayacak dış kaynağın uzmanlığına ihtiyaç duyulması sebebiyle alınmıştır.⁽¹³⁾

4.2. Performansta Düşmeler

Hizmet standartlarının istenen düzeyde yerine getirilememesi durumunda firma yönetimi başka çözümler üretmek durumunda kalabilir. Orta büyüklükteki bir bankanın dış kaynaktan yararlanma kararı kendi şebekesinin bir günlük topluca çalışmaz hale gelmesi ile başlamıştır. Başarısızlığın nedeni, yazılım işinin bankanın kendi bünyesinde yapılmış olması gerçeğidir.

Dış kaynaktan yararlanmak için bir başka güdüleyici etmen de, rekabet gücünü sürdürebilmek amacıyla, geri kalmış teknoloji yapısını hızla yenilemek ihtiyacıdır. Bu durumda yapıda bir atılım yapmak zorunludur. Bunu kişisel olarak yapmak için ne zaman ne de eğilim olmadığından tercih dış kaynağa yönelmek olacaktır.⁽¹⁴⁾

(13) John CROSS, "IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach", **HARVARD BUSINESS REVIEW**, S.6, (1995), s.94.

(14) Steven MARJANOVIC, "Small Banks Far Being Left Behind as Outsourcing Providers Get Larger", **AMERIKAN BANKER**, C.XXII, S.5, (1996).

4.3. Yoğun Dış Kaynak Baskısı

Piyasadaki dış kaynaklar hemen hemen her sektörde varlıklarını hissettirmekte ve firmalar üzerinde yoğun baskı oluşturmaktadırlar. Konuya bilgi teknolojisi sektöründen bakıldığında, Kodak'ın bilgi işlem merkezini ve iletişim sistemini IBM'e, DEC'e ve Businessland'e devretme kararı dikkat çekicidir. Kararın altında, Kodak'ın IBM ve DEC'in kendi müşteri tabanlarına ulaşma, düşüş gösteren donanım satışlarını destekleme ve aynı zamanda yeni katma-değer hizmetleri arıyor olmaları vardır. Söz konusu dış kaynaklar IBM için rekabeti ciddi şekilde sınırlandırmaktadır.⁽¹⁵⁾

4.4. Finansal Faktörler

Bazı finansal konular dış kaynak kullanmayı cazip hale getirebilir. Bunlardan bir tanesi firmanın maddi olmayan varlıklarını likiditeye dönüştürme fırsatıdır. Böylece firma bilançosunu güçlendirmiş ve gelecekte ortaya çıkabilecek sermaye yatırımı gibi zorunluluklardan kaçınmış olur.⁽¹⁶⁾

Dış kaynaktan yararlanma, aynen finansal kiralama gibi iki unsurun karşılaştırılmasını gerekli kılar. Finansal kiralama da; “ satın alalım mı? yoksa kiralayalım mı? ” soruları temel belirleyici olurken, dış kaynaktan yararlanma da ise, “ kendimiz mi üretelim? yoksa başkalarına mı ürettirelim? ” sorularına cevap aranır.

(15) Bruce CALDWELL, “ Outsourcing Megadeals ”, **INFORMATION WEEK**, C.XI, S.6, (1995), s.3.

(16) Mc. FARLAN ve NOLAN, s.13.

Dış kaynaktan yararlanma kararı verilirken; dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilecek maliyet tasarrufu ile firmanın kendi bünyesinde mal/hizmet üretmesi halinde katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetin karşılaştırılması gerekecektir. Bu konunun finansal boyutunun önemini net olarak ortaya koyacaktır. Firma kendi bünyesinde bir mal/hizmet üretme kararı aldığı anda, bu faaliyetler için yatırım harcamaları yapmak zorunlu olabilecektir. Bu kararın yanlış olması halinde ise, hatadan geri dönüş maliyeti çok yüksek olabilecektir. Halbuki dış kaynaktan yararlanan bir firma dış kaynak seçiminde hatalı olsa bile, bu hatasını daha iyi bir dış kaynak seçmek suretiyle kolayca giderebilecektir.

4.5. Şirket Kültürü

Bir firma aynı konuda faaliyet gösteren bir kaç tane merkeze sahip olması halinde; artan maliyetleri aşağı çekmek için bu merkezleri birleştirmek isteyebilir. Ancak bu konuda zorlayıcı olmak gerekebilir. Birleştirilen birimler arasında çatışma yaşanması olasıdır. Yönetim, böyle bir durumda etkin çatışma yönetimi kavramından hareketle, çatışmayı pozitif şekilde kullanıp firma yararına sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Her çabaya rağmen hiçbir şekilde sonuç alınmadığı hallerde, dış kaynaktan yararlanma , içinden çıkılması güç olan bu durumun üstesinden gelmek için bir dayanak noktası oluşturacaktır. Ya da bölümlerden herhangi biri için değişim gerektiğinde; yeni birim karar almada zorlanıyor ve organizasyondaki çatışma sebebiyle etkili olamıyor ise mevcut teknolojinin gerisinde kalacaktır. Oysa bir dış kaynak işi gereği başarılı olmak için en yeni teknolojiyi takip etmek zorundadır.⁽¹⁷⁾

(17) Ben Rand Gannett SUBURBAN, " More firms Turning to outsourcing ", **NEWSDAY**, S.4, (1996),s.13.

4.6. İç Rahatsızlıkların Ortadan Kaldırılması

Mevcut dış kaynak yönetimi ve personeli ne kadar becerikli ve yeniliklere uyabilme özelliğine sahip olursa olsun, dış kaynak personeli ile müşteri arasında genellikle bir gerilim vardır. Bu durum, firma personelinin kullandığı farklı dil ile örgüt içerisinde dış kaynak personeli ve kullanıcıların mesleki eğitiminde izledikleri yolların farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Tahmini dış kaynak maliyetlerinin cazip oluşu, öncelikli ihtiyaçlara gereği gibi cevap verilemediğinin ve teknik yetersizliğin algılanması gibi nedenlerle, konusunda deneyimli, firma dışı bir kaynak ihtiyacı özellikle zorlayıcı olmaktadır.⁽¹⁸⁾

4.7. Diğer Etmenler

Özel durumlarda dış kaynağa yönelmek için pek çok güdüleyici nedene rastlanabilir. Düşük teknoloji sahibi olan bazı firmalar yüksek teknolojide eğitim almış personeli istihdam etmede veya bunları kadrolarında tutma konusunda problemler yaşamaktadır. Dış kaynaktan yararlanma, firmalara yetenekli olmadıkları veya yönetmeyi istemedikleri karmaşık konularda beceri kazanma yolunu açmaktadır. Yöneticiler; dışa kaynağa açılmanın kendilerine ihtiyaç duydukları özel bilgileri sağladığını, firmanın yönetimi ile ilgili riskleri önemli ölçüde azalttığını artık kesinlikle anlamış durumdadırlar. Organizasyonlar; kendi iç olanaklarıyla elde etmenin zor olduğu beceri ve iş kapasitesini gerektiren konularda dış kaynaktan yararlanmaktadırlar.⁽¹⁹⁾

(18) Mc. FARLAN ve NOLAN, s.12-14.

(19) BERSTEIN, s.12.

5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

Dış kaynaktan yararlanma kararı alan firmalar aşağıdaki süreci takip ederler:

5.1. Dış Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi

Dış kaynaklardan yararlanma kararını alırken firmalar öncelikle, bugün ve gelecekte neyi gerçekleştirmeyi hedeflediklerini açıkça ortaya koymalıdır. Daha sonra yapacakları verimlilik analizleri ile, faaliyet açısından hangi konularda başarısız olduklarını tespit ederler. Belirlenen hedef doğrultusunda bu hedefe ulaşmayı tehdit eden ya da engel teşkil eden faktörlerin tespiti ve ortadan kaldırılması konusundaki çözümler, ya faaliyetin tamamen durdurulması ya da firma dışına aktarılması şeklinde gerçekleşecektir.

O halde bu konuda yapılması gereken ilk çalışma; kuruluşun ulusal ve uluslararası çevre koşullarını analiz etmesidir. Bu çevre değişkenleri içinde faaliyette bulunmak, amaçları gerçekleştirmek veya genişletmek için imkanlar, fırsatlar, tehlikeler ve sıkıntıların neler olduğu belirlenir. Böylelikle rakiplerin aynı engelleri aşma şekilleri ve bu bağlamda dış kaynak kullanımının yaygınlaşması, başarı derecesi, seçen firmalarda faaliyet açısından yaratacağı katma değerin boyutlarının neler olduğu anlaşılmaya çalışılır. Daha sonra firmanın satın alma, üretim, pazarlama, personel, finansman, araştırma ve geliştirme, muhasebe başta olmak üzere tüm faaliyetler açısından güçlü ve zayıf tarafların belirlenmesi, diğer bir ifade ile içe bakış veya kendini yoklama ve değerlendirme yapılır.

Bulgular, firmanın çevre ve rakipler karşısında nasıl hareket edeceğini belirler. İşletme kendi kimliğini net olarak ortaya koyduktan sonra rakipleri karşısındaki stratejik zayıflıklarının derecesi doğrultusunda bir karar verecektir. İşletmenin analizi, “çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın, hammadde, pazar, insan ve diğer kaynakları inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci” olarak tanımlanabilir.⁽²⁰⁾

Dış kaynaklardan yararlanma kararı firma için uzun dönemli bir strateji niteliği taşıdığı için organizasyon yeni baştan gözden geçirilmelidir. Bu durumda yöneticiler dış kaynağa aktarılması düşünülen herhangi bir faaliyet için üç önemli soruyu yanıtlamalıdır:

- Bu faaliyetle rekabet avantajı elde etmek için potansiyel gücün derecesi nedir?
- Faaliyet dış kaynağa aktarıldığında, piyasadaki başarısızlıktan doğabilecek zayıflık ve rekabet gücünü yitirme derecesi nedir?
- Talepteki gerekli esnekliği elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için dış kaynak ile birlikte; sözleşme düzenlemelerini yeniden yapılandırarak zayıflığı ortadan kaldırmak mümkün olacak mı? bu amaçla ne yapabilir?

(20) Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım., 1993), s.100.

Dış kaynak kararı alırken cevap aranan, kendimiz mi yapalım? yoksa satın mı alalım? sorusu değil, satıcının güvenliği ve kontrolü karşısında; dış kaynağa verilen teşvik ve firmanın bağımsızlığı arasında arzu edilen denge nasıl kurulacaktır.

Anlaşılacağı gibi bu iki faktör basit bir matris ile şekil 1'deki gibi gösterilebilir.

| | | | |
|----------------------------|--------|--|--|
| Stratejik rekabet avantajı | Yüksek | Stratejik kontrol gereklidir. Dahili olarak sağlayın. | |
| | | Orta derecede kontrol gereklidir. Özel ortaklık girişimi veya sözleşme yapılması. | |
| | Düşük | | Düşük kontrol Gereklidir. Dışarıdan Satın alın. |
| | Yüksek | Yararlanma derecesi | |
| | | | Düşük |

Şekil 1. Stratejik Zayıflık Karşısında Rekabet Avantajı Sağlama.

Kaynak: QUINN ve HILMER, s.48.

Şekil 1'deki matris üzerindeki iki uç oldukça açıktır. Hem rekabet şansı, hem de stratejik zayıflık için potansiyel yüksek olduğunda, firma yüksek derecede bir kontrole gereksinim duyar. Bu da genellikle iç üretimi veya ortaklık yoluyla düzenlemeler yapılmasını veya sıkı uzun vadeli sözleşmeyi kapsar.

Firmalar az kritik olan alanların ya da faaliyetlerin bir kısmını dış kaynağa aktararak deneyim kazanırlar. Daha sonra kritik ya da stratejik faaliyetlerini de bu işi daha verimli bir biçimde yapabilecek dış kaynağa aktararak, kar fırsatlarını artırabilirler.

Talep standartlarının korunmasının gerektiği durumlarda, ürün kalitesi, tasarım, teknoloji ve ekipman konusunda dış kaynak sözleşmeler aracılığıyla sıkı kontrol, hatta finansal destek esasına dayanan bağlayıcı unsurlar oluşturulmalıdır. Bunun tersi bir durum ise çok az rekabet şansı bulunan bir konuda aktif ve geniş dış kaynak piyasası bulunmaktadır. Bu durumda iki dış kaynak arasında farklı derecelerde kontrol ve stratejik esneklik gerektiren sürekli bir faaliyet aralığı vardır. Pek çok firma önce daha az kritik olan alanlardaki faaliyetlerini veya faaliyetlerin sadece bir kısmını dış kaynağa aktarma kararı alabilirler. Muhasebenin tümünden çok bordro işlemlerinin dış kaynağa aktarılması konuya örnek olarak verilebilir.

Konuyla ilgili bir diğer hususta işlem maliyetleridir. Bütün hesaplamalarda analistler dış kaynakla ilişkili olanlar kadar, iç işlem maliyetlerini de hesaba katmalıdırlar. Eğer firma bir malı veya hizmeti uzun vade esasına göre kendi bünyesinde üretecekse; bu kararını devam eden AR-GE çalışmaları, personel eğitimi ve alt yapı yatırımlarını, en iyi dış kaynağa uyacak biçimde desteklemelidir.

Aksi taktirde, firma zaman içerisinde rekabet üstünlüğünü kaybedebilecektir. Bu ve benzeri iç işlem maliyetleri iyice analiz edildiğinde, maliyetlerin oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. Oysa dış kaynak ile çalışıldığında işlem maliyetlerini açık bir biçimde belirlemek daha kolay olduğundan, belirlenmesi daha zor olan iç maliyetler analizlere dahil edilmeyecektir. Bu durumda çıkabilecek yanlış sonuçlar kararı etkileyecektir.⁽²¹⁾

Stratejik önemi olan bir konu da, dış kaynak karşısında firmanın bir faaliyeti kendi içinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet şansı elde edip edemeyeceğidir. Eğer bu boyutlardan bir ya da daha fazlası firma için kritik olmakla birlikte, firma iyi performans gösterebiliyor ise, faaliyet organizasyon içinde tutulmalıdır. Ne yazık ki pek çok firmanın, bir faaliyeti kendi bünyesi içerisinde yapmaları veya konuyu, yapmış oldukları işin bir parçası gibi görmeleri, “ bu faaliyet organizasyon içerisinde bırakılmalıdır” şeklinde karar aldırılmaktadır. Bununla birlikte, konu yakından incelendiğinde ve dikkatli karşılaştırmalar yapıldığında; bir organizasyonun kendi içerisindeki yeteneklerinin piyasanın en iyi dış kaynağına kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı tespit edilmektedir.⁽²²⁾

Dış kaynak ihtiyacı belirlenirken, arzulanan değer zinciri veya rekabet için çok önemli olan bir faaliyetin mevcut olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Her ürün ya da hizmet için, ilgili müşteri hizmetleri ve genel beceriler, ölçek ekonomileri, marka güvenilirliği, fiziksel kaynaklar ve bunları karşılamak için gerekli sistemler her aşama için düşünülebilir.

(21) QUINN ve HILMER, s.26.

(22) Maris G. MARTINSONS, “ Outsourcing Information Systems:A Strategic Partnership with Risks”, **LONG RANGE PLANNING**, C.XXVI, S.3, (1993), s.22.

Her aşamada organizasyonun gücünü mevcut yada potansiyel rekabetle karşılaştırarak, organizasyonun becerilerinin veya yatırımlarının gerçekleştirilebilip gerçekleştirilemeyeceği hakkında bir karar verilebilir.

Dış kaynak ihtiyacının belirlenmesi ve dış kaynaktan yararlanma kararını etkileyen önemli etkenlerden birisi de; bir endüstrideki bilginin yapısıdır. Bu konu dış kaynağa açılıp açılmama konusunda zorlayıcı bir neden olabilir. Örneğin bilgisayar kullanımının organizasyonu yıllarca firma içinde kalmıştır. Bunun nedeni, bilgisayar hizmetleri satın alacak bir firmanın bu gibi hizmetler konusunda satıcı firmanınkinden daha az bilgi sahibi olmasıdır. Satın alıcıların pek çoğu satıcıları değerlendirmek ve yönlendirmekten yoksundurlar. Bir firma bugün bilgisayar ile yaptırdığı işleri rahatlıkla dış kaynağa aktarabilir. Müşteri dış kaynak hakkında karar vermek için, bilgisayarlarının teknik yönetimi ve yazılım konusunda teknik bilgiye sahiptir. ⁽²³⁾

İletişim sistemleri konusunda dış kaynaktan yararlanmak isteyen bir firma; öncelikle mevcut iletişim sistemleri, faaliyetleri hakkında iyi bir değerlendirme ve ayrıntılı bir maliyet analizi yapmalıdır. Ancak bu faaliyet konusunda öncü olan dış kaynakların deneyimlerini incelemek kadar, endüstri normları konusunda da bir inceleme yapmak ve daha sonra karar vermek daha doğru olacaktır.

(23) STRASSMAN, s.75.

Bu konuda enerji sektöründe faaliyet gösteren küçük bir firma, örnek olarak verilebilir. Söz konusu firma veri merkezini firma içinde bırakmaya karar verirken, yansız bir karar alacağından emin olmak amacıyla şu yolu izlemiştir. Kendi veri merkezi yöneticisinden iki dış kaynağa karşı rekabetçi bir biçimde fiyat teklifi hazırlamasını istemiştir. Yapılan karşılaştırmada firmanın kendi hazırlamış olduğu fiyat teklifi uygun görülmüş ve ihale firmanın kendisinde kalmıştır. Sonuçta, optimize edilmiş bir firma içi veri merkezinin en az dış kaynak kadar tasarruf sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma konusunda ihtiyaç belirlerken; şekil 1’de de görüleceği gibi; “ potansiyel firma içi faaliyetlerin görece verimliliğini ve etkinliğini en iyi dış kaynak veya rakiplerle karşılaştırmak gereklidir.”⁽²⁴⁾

5.2. Ortağın Seçilmesi

Dış kaynaktan başarılı bir biçimde yararlanmak için; potansiyel dış kaynaklar konusunda önceden ayrıntılı bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde dış kaynak ile karşılıklı yarar ilişkisi ve iyi bir sözleşme yapma olanağı geliştirilebilir. Potansiyel bir dış kaynağı saptamak için, bir organizasyon aynı ya da ilişkili endüstrilerde mevcut dış kaynak olanaklarını araştırmak zorundadır. Esneklik, kontrol derecesi ve dış kaynak faaliyetlerinin güvenilirliği, sözleşme düzenlemesinin geri dönüştürülebilirliği ve dış kaynağın finansal olarak yaşayabilme yeteneği önemli seçim kriterlerini oluşturur. İyi bir dış kaynak, beklenmedik olayları önlemek ve müşterisine en iyi hizmeti sunmak için bünyesinde iyi bir uzman kadrosu bulundurmalıdır.

(24)QUINN ve HILMER, s.47.

Dış kaynak; bir organizasyonun stratejik hedefleri ve onun yapısıyla uyum halinde olmalıdır. Bu nedenle, söz konusu olacak riskler kadar belli olan ve potansiyel maliyetleri, maddi ve maddi olmayan faydaları anlamak ve değerlendirmek ve seçimi ona göre yapmak gereklidir.

Mevcut sistemin firma kapasitesi ve verimliliği, organizasyonun o andaki ve gelecekteki ihtiyaçlarının; mevcut dış kaynak alternatiflerinin ve dış kaynağın kapasitenin üstünde olması durumunda iş ortağı yeterli olmayacaktır. Dış kaynaktan yararlanma uygulamalarında; geçmişteki dış kaynak düzenlemeleri kısa vadeli maliyetleri içerecek veya azaltacak biçimde yapılmış, uzun vadeli planlamaya çok az önem verilmiştir. Bu kıstaslarla yapılan ortak seçimlerinde de bir takım sıkıntılar ve sonrasında da geri dönülmez zararlar söz konusu olmuştur.⁽²⁵⁾

Ortak seçiminde yaşanan sıkıntıların (zayıflık)ların bir türü de, piyasada veya bireysel olarak dış kaynaklarda yeterli bilgi olmamasıdır. Örneğin, dış kaynaklar gizli olarak işte karmaşıklık veya hammadde problemleri olmasını beklerler ancak bunu müşteri için bir şey yapmanın artık çok geç olduğu ana kadar gizlerler. Dış kaynakların yalnızca kendilerinin bilgi sahibi oldukları durumlar ile ilişkili olarak da sıkıntılar ortaya çıkabilir. Örneğin; büyük bir toptancı veya perakendeci, piyasa araştırma firmaları, yazılım firmaları, hukuk uzmanları gibi satıcılar, müşterinin sahip olmadığı bilgilere sahip olabilir. Bu tür satıcılar monopol fiyatları olarak adlandırılan fiyatlar isteyebilirler. Bu durumda da aynı hizmetin dahili olarak yapılmasından daha da ucuz olması halinde ortak tercih edilmelidir.⁽²⁶⁾

(25)QUINN ve HILMER, s.48.

(26) MARTINSONS, s.23.

Ortak seçiminde; satın alınacak şeyin mal ya da hizmet oluşu önemlidir. Mamuller; fiziki olarak alınıp satılır, depolanır ve ihtiyaç duyulan zamanda tüketilirler. Hizmet satın alındığında, hizmetin kalitesinin garanti edilmesi gerekir. Çünkü hizmet soyuttur ve üretenden ayırt edilemez. Mamuller önce üretilip sonra satılırken, hizmetler üretildiği anda tüketilir. Hizmetin pazarlamasındaki başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten ile satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır ve ilişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkiler. Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşir ve üretici ile müşteri arasında yakınlık, yüz yüze ilişki gerekir. Eğer dış kaynağın kalitesi konusunda bir problem söz konusu ise; hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.⁽²⁷⁾

Hizmet, özü ve kalitesi itibariyle değişkenlik gösterir. Hizmetin niteliği onu üreten dış kaynağın kabiliyet ve kapasitesine bağlı olduğundan; sunulan hizmet miktarı ile talep edilen hizmet arasında denge kurmak, her zaman firmanın elinde değildir. Talebin artması durumunda; hizmet arzı yetersiz kalacaktır. Bu sebeple; dış kaynak organizasyonun, stratejik hedefler ile dengeli olması durumunda seçim doğru olabilecektir. Bir dış kaynağın sağlayacağı hizmet faaliyeti, vasıtalara ve insanlara dayalı olarak gerçekleşeceğinden, insan unsuru bir araya gelmiş firma ve dış kaynak açısından dikkatle ele alınmalıdır.

Seçilen ortağın kalitesi ve değerleri, firma kültürüne uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

(27)QUINN ve HILMER, s.48.

Karın yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve dış kaynağın kontrolü dış kaynak seçiminde temel kıstaslar olarak öne çıktığından firma içi kültürel uyum gerekli olmakla birlikte, stratejik başarı için yeterli değildir. Dış kaynak, her konu da bu uyumu dengeler nitelikte olmalıdır.⁽²⁸⁾

5.3. Müzakere Stratejilerinin Geliştirilmesi

Dış kaynaktan yararlanma ilişkisini güçlü kılan imzalanan sözleşmedir ve ilişkinin en önemli başarı unsurudur.

Durum bu kadar açık iken bazı ihmaller mekanizmanın tek taraflı işlemesi ile sonuçlanır. Dış kaynağın lehine olan sözleşmelerin imzalanması konuya örnek verilebilir. Bu gibi sözleşmelerde dış kaynak, müşterinin daha önce kendi bünyesinde sağlamış olduğu düzeyde hizmet vermeyi garanti etmektedir. Ancak müşteriler sözleşmeye dahil sandıkları pek çok hizmet için ekstra ücret ödemek durumunda kalırlar. Eğer, sözleşme dikkatli bir biçimde hazırlanır ise bu sözleşmelerin fırsatçılık tehdidi en aza indirilmiş olur. Hizmet düzeyleri, maliyet yapıları ve hizmetin gereği gibi yapılmaması durumunda alınacak tazminat biçimindeki cezalar sözleşmede belirtildiği zaman, dış kaynak bu şartlara uymaya yasal olarak zorlanmış olur.⁽²⁹⁾

(28)Bernad AROSYASWAMY, “ Organizational Culture: Internal and External Fits”, **JOURNAL OF MANAGEMENT**, C.XIII, S.4, (1987), s.647-654.

(29)Elaine APPLETON, “ For Better of Worse”, **CFO**, S.7, (1996), s.47.

Dış kaynak ile sözleşme konusunda, nasıl görüşme yapılacağı önemlidir. Bu konuda verilecek öğütler, dış kaynaktan çok müşterinin lehine gibi görünmesine rağmen, en doğru olanı her iki tarafında yararına olacak bir güç dengesi kurmaktır.⁽³⁰⁾ Başlangıçta durum dış kaynağın lehinedir. Ancak müşteri kendi durumunu verilen öğütleri dikkate alarak dengeleyebilir. Sözleşme görüşmeleri için firmalara önerilen çeşitli hususlar vardır. ⁽³¹⁾ Bunlar :

- Dış kaynağın sunacağı standart sözleşmenin kabul edilmemesi.
- Eksik sözleşmelerin imzalanmaması.
- Dış kaynak için danışman kiralınması
- Her şeyin işin başlangıcında kontrol edilmesi.
- Hizmet düzeyi ölçütlerinin belirlenmesi.
- Hizmet düzeyi raporları geliştirilmesi.
- Hızlandırma prosedürleri belirlenmesi.
- Yerine getirilmeyen hizmetler için para cezalarını sözleşmeye dahil edilmesi.
- Büyüme hızını iyi belirlenmesi.
- İşteki değişimlere bağlı olarak ücretlerde ayarlama yapılması.
- Finans yöneticinin seçilmesi.
- Sözleşmenin ne zamana kadar geçerli olacağının belirlenmesi.

(30) Mary C. LACITY ve Rudy HIRSCHHEIM, " The Information Systems Outsourcing Bandwagon",

SLOAN MANAGEMENT REVIEW, (Sonbahar 1993), s.80.

(31) LACITY ve HIRSCHHEIM, s.80.

- İş “karakterinin değişimi” maddesinin dikkatle izlenmesi.
- Kendi alıştırdığımız insanların desteklenmesi gibi konular dikkate alınmalıdır.

5.3.1. Dış Kaynağın Sunacağı Standart Sözleşmenin Kabul Edilmemesi

Dış kaynaklar potansiyel müşterilerinin önüne standart sözleşmeler koyabilirler. Ancak bu standart sözleşmeler istismarlara her zaman açıktır. Dış kaynağın sunduğu standart sözleşme, dış kaynağı aynı düzeyde hizmet vermeye; firmayı da kendi departmanını normal bir iş akımı periyodu boyunca sağladığı düzeyde hizmet vermeye zorlar. Bu tür genel sözleşmeler, performans standartları belirlemezler veya dış kaynak şartları yerine getiremediği taktirde parasal ceza maddesi içermezler.

5.3.2. Tam Olmayan Sözleşmelerin İmzalanmaması

Başlangıçta her iki tarafta endişeli olduğundan, görüşmelerin çok çabuk sona ereceği eğilimi güçlüdür. Özellikle dış kaynak müşterisini sözleşme maddelerini ayrıntılı olarak ele alıp incelenmeden önce sözleşmeyi imza etmesi için ikna etmeye çalışır. “Ayrıntıları daha sonra ele alırız” şeklinde müşteriye söz verebilir. Ancak dış kaynak sözleşmeyi daha sonra değiştirmeye zorunlu olmadığından, yapılmış sözleşmeye yeni ayrıntılar eklenmesini kabul etmeyebilir.⁽³²⁾

(32) LACITY ve HIRSCHHEIM, s.81.

5.3.3. Dış Kaynak Uzmanın Kiralanması

Görüşmeler sırasında, dış kaynak kendi çıkarlarını üst düzeyde tutabilmek amacıyla teknik ve hukuki konularda danışman kullanabilir. Bir sözleşmenin görüşülmesinde, dış kaynak danışmanın katkıları başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Her ne kadar bir çok firma, dışarıdan danışman tutmanın maliyetli olduğunu kabul ediyorsa da, bu yöneticiler uzmanların taban-fiyatın üzerinde yapılacak aşırı ücret ödemelerinin önüne geçebileceklerine inanmaktadırlar.

Dış kaynaktan yararlanma konusunda; genellikle bir teknik uzman ve bir hukuk uzmanı ihtiyacı karşılayabilecektir. Teknik uzmanlar özellikle temel hizmetlerin ölçümünde yararlıdır. Bunlar müşterinin kaynaklarının teknik ölçümünü hazırlamakla kalmaz, aynı zamanda bu ölçümleri dış kaynağın çevresindeki teknik durumlara uyumunu kolaylaştırırlar. Hukuk uzmanları ise müşterinin kendi bünyesindeki hukuk departmanı ile işbirliği halinde çalışırlar ve müşterinin arzularının, uygun bir biçimde sözleşmeye dahil edildiğinden müşterinin emin olmasını sağlarlar. Firmanın kendi avukatı ve hukuk uzmanları birlikte güvenilir bir hukuk ekibi oluştururlar.⁽³³⁾

5.3.4. Her Şeyin İşin Başlangıcında Kontrol Edilmesi

Başlangıç döneminde müşterinin o andaki faaliyetleri belgelendirilir ve bu belgeler ölçüt sayılarak, dış kaynağın müşterisine ne gibi hizmetler vermek zorunda olduğunu belirlenir. Dış kaynak bu hizmetleri karşılığında sabit bir ücret ve ayrıca temel hizmetleri aşan hizmetler için ekstra ücret alır.

(33)LACITY ve HIRSCHHEIM, s.81.

Bu yüzden, o dönemde müşteriler taban hizmetleri belirleme döneminde her hizmeti ölçerek bu hizmetlerin sabit ücret sözleşmesine dahil edilip edilmediği konusunda emin olmak isterler.

Müşteriler, dış kaynak sözleşmesini tüm departmanı kapsadığından emin olduktan sonra imzalanmalıdır. Müşteri danışmanlığı, eğitim, raporlama ve dağıtım, büro taşınması gibi konular, standart hizmetler kategorilerinde yer almayan diğer hizmetlerdir. Bu hizmetlerin ele alınarak sözleşmede açıklığa kavuşturulması gerekir.

Temel hizmetlerin belirlendiği sürenin uzunluğu da diğer önemli bir konudur. Vergi dönemleri, mevsimsel iş dalgalanmaları, yıl sonu değerlendirmesi ve buna benzer nedenlerle iş hacminde dalgalanmalar olabilir. Bu nedenle temel hizmet belirleme döneminin altı ay olması araştırmacılara önerilmektedir. Genel olarak ölçümler her hizmet için aylık olarak hesap edilir. Temel hizmetleri belirleme süresinin sonunda; her hizmet için altı aylık bazda altı gözlem elde edilmiş olur. Müşteri ve dış kaynak daha sonra temel sayıyı belirlemek için bir algoritma oluşturabilirler. Dış kaynak genellikle aylık ortalama ölçüt önerir, ancak bu müşterinin temel hizmetleri alma süresini %50 aşabilir. Bu durumda ise; daha uygun olan davranış her hizmet düzeyi için iş hacmi değişkeni yaratmaktır. Böylece, iş hacmi belirlenen aralık içerisinde kaldığı sürece müşteriden herhangi bir ekstra ücret talep edilemeyecektir.⁽³⁴⁾

(34)LACITY ve HIRSCHHEIM, s.82.

5.3.5. Hizmet Düzeyi Ölçütlerinin Geliştirilmesi

Temel hizmetleri saptama döneminin zaten bu konuyu da kapsadığı düşünülebilir. Ancak, müşteri ya da dış kaynak, bazı ölçümleri ilave etmek, birleştirmek, geliştirmek veya o ölçütü kapsam dışı bırakmak isteyebilir. Genel hizmetler ölçütleri, sözleşme süresince yalnızca dış kaynağın yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükler için bir ölçü oluşturur. Dış kaynağın sağlaması beklenen her hizmet için, bir hizmet düzeyi ölçütü belirlenmeli ve istenen hizmet düzeyi şüphe götürmez bir biçimde ifade edilmelidir. Görüşmeler sırasında dış kaynaklar kendi lehlerine olan ölçütleri kontrol etmeye çalışırlar.

Hizmet düzeylerinin kayba uğramasından kaçınmanın en iyi yolu; hizmetin mali sorumluluğunun %100'ünün belirlenmesidir. Örneğin, dış kaynak tüm hizmet taleplerini %90'ını üç gün içinde gerçekleştirmeyi kabul etmektedir. Bu durumda müşteri, geriye kalan %10'luk hizmetin beş gün içerisinde tamamlanmasını ve herhangi bir istisnai durumda ise bu durumun tamamen belgelendirilmesini ve raporlanmasını istemelidir. Dış kaynaklar bazı basit yasal boşluklardan yararlanarak firma tarafından alınan önlemleri etkisiz kılabilirler. Örneğin, dış kaynak belli bir hizmetin %95'ini, üzerinde anlaşılan zaman içinde yerine getirmeyi kabul etmiştir. Firma, hizmet doğru bir biçimde verildiği sürece, bu önlem konusunda karşı tarafla aralarında sorun çıkmayacaktır. Dış kaynak hem gününde teslim ve hem de kalite gibi iki önemli koşulu yerine getirmek zorundadır. Hem hizmetin %95'ini belirlenen güne kadar tamamlayacak, hem de bu hizmetin %95'i istenen kalitede olacaktır. Bu iki koşul hizmet düzeyini düşürecektir. Bu nedenle, zamanında ve doğru olarak verilen hizmet olasılığı yalnızca %90'dır.⁽³⁵⁾

(35) LACITY ve HIRSCHHEIM, s.83.

5.3.6. Hizmet Düzeyi Raporlarının Geliştirilmesi

Dış kaynak görüşmeleri sırasında müşteriler dış kaynağı, vereceği hizmet hakkında, usulüne uygun rapor verme konusunda ikna edemeyebilirler. Dış kaynaklar; müşterilerine standart olarak verdikleri raporların, bu önlemleri kapsadığını söyler ve yükümlülükleri yerine getirdiklerini iddia ederler ancak bu doğru olmayabilir. Örneğin, dış kaynağın standart raporları gerçekte sadece “gerçekleştirilen iş hacmini gösterirken”, dış kaynak, karşı karşı tarafa verdiği raporda “bu ay istenilenin %100’ü yerine getirilmiştir.” diyebilir. Bu raporun, güvenlik konusunda yararlanılan dış kaynağa ait olduğu var sayılır ise; bu durumda hazırlanacak raporun kaç adet ve hangi süreçleri kapsadığı ya da tutulan raporun ortalama olarak kaç güvenlik hizmetini kapsadığı belirtmelidir. Ancak sözleşmeye göre dış kaynak hizmet düzeylerini sağlamaktadır. Bununla birlikte, dış kaynaktan yararlanan firma, güvenlik denetimi taleplerinin yerine getirilmesinin, beklenenden fazla sürmesi gibi bir durumla karşılaşabilir. Bu durumda, hizmet düzeyi müşteri tarafından netleştirilmemiş ise, bu durumun istisnai olup olmadığının tespiti neye göre yapılacaktır? Ya da sürenin iş belirlemesi veya ihtiyaç duyulan verilerin değerlendirilmesi bakımından çok uzun olduğu düşünülecektir? Dış kaynak aksayan hizmetlerin yerine getirilmemiş sebeplerini rapor şeklinde bildirmek zorundadır. Hizmet düzeyi raporları, üzerinde anlaşılan zaman süresi için hizmet performansının yerine getirilip getirilmediği baz alınarak çıkartılır. Ayrıca dış kaynak; istisna raporunu veya önceki dönemlere ait bir performans trend analizini belgelendirmelidir. Bu raporların hazırlanmasından dolayı genellikle müşterilerden ücret alınmaktadır.⁽³⁶⁾

(36) LACITY ve HIRSCHHEIM, s.83.

5.3.7. Hızlandırma Prosedürleri Belirlenmesi

Müşteriler, bazı faaliyetlerin geçici iş olduğu düşünülebilir. Bu durum, dış kaynağı hizmet düzeyi önlemi almaktan alıkoyacaktır. Bazı durumlarda, müşteriler bile aldanabilir. Bu yüzden, hizmet düzeyi raporlarına ek olarak, müşteri ve dış kaynak hızlandırma prosedürleri problemi üzerinde anlaşmaya varmak zorundadırlar. Örneğin, dış kaynak her yerine getirilmeyen ölçüt için hatanın kaynağının belirlenmesini rica edebilir. Bu işlem, dış kaynak çıkarlarını korur. Ancak bu durumda taraflardan herhangi birisi önlemleri sözleşmede yer alan biçimde karşılamak zorundadır. İstenirse tarafsız bir komite; atlanan önlemler için hatanın kimde olduğunu saptayacaktır. Bununla birlikte, icraatın gerçekleşmemesi sonucunda; para cezalarının karşılıklı olarak ödenmesi gerekir. Hataları önlemek için hizmetler kritik ve kritik olmayan kategorilere bölünebilir. Sistem çevrimi gibi konuların hazır olması gibi kritik hizmetler için müşteri acil rapor belirlenen zaman süresi içerisinde problemlerin çözülmesini ve belki de para cezası isteyebilir.

5.3.8. Yerine Getirilmeyen Hizmetler İçin Para Cezasının Sözleşmeye Dahil Edilmesi

Ciddi hizmet aksamaları durumunda, müşteri parasal tazminatta ısrar edebilir. Örneğin; bir ticari bankanın dış kaynak ile bilgi sistemi konusunda anlaşma yaptığı varsayıldığında; anlaşmaya göre dış kaynak, müşterinin isteklerini kendisine tanınan süre içerisinde yerine getirmek zorundadır. Cevap veremediği takdirde, sistemin kullanıma hazır olması durumunda dahi para cezası ödemesi gerekecektir. Bununla birlikte, müşteri ihmalin tekrarı halinde ceza miktarını arttırmayı isteyebilir.

Örneğin, hatanın ilk kez meydana gelmesi durumunda %25 para cezası ile sonuçlanırken, belirlenmiş bir zaman süresi içerisinde aynı hizmet için hatanın tekrerrür etmesi dış kaynağa %50'lik bir yaptırım getirmesi söz konusu olabilir. Sözleşmelerde para cezası belirlenmiş olsa bile para cezası içeren sözleşme maddelerinin amacı, dış kaynağın hizmet düzeyi problemini çözmesi konusunda garanti sağlamaktır. Anlaşılacağı gibi, bu para kaybedilen iş saatini tazmin etmeye yetmez, ama kesinlikle dış kaynağın dikkatini çekecektir.

5.3.9. Büyüme Hızının Belirlenmesi

Dış kaynak sözleşmelerinin pek çoğu müşterinin ödediği ücret karşılığında belli oranda elde edebilecek bir büyüme oranını içermektedir. Buradaki mantık, bir işlem birimindeki maliyetin azalması ve müşterinin fiyat-performans geliştirmesinden pay almayı hak edeceğidir. Dış kaynak büyümeyi gereği gibi tahmin edemeyip, gelecekte ekstra ücret talebinde bulunabilir. Örneğin, dış kaynak müşterisinin büyüme oranının dış kaynak hizmetinin bütçe artışına bağlı olarak yıllık yüzde 5 ile 6 olduğunu ve bu nedenle dış kaynak gereksinimlerinde ücretsiz olarak %6'lık bir artış sağlamayı teklif etmiştir. İşlemlerdeki anlaşılması güç karışıklıkların bilincinde olmayan bir müşteri için bu tür bir sözleşme çekici gelebilir. Gerçekte söz konusu departmanın fiyat-performans gelişmelerinden yararlanması ile kaynak gereksinimi yüzde 10 - 20 oranında arttığında, dış kaynak düzenlemesinin yapıldığı dönem süresince, ya müşteri %6'lık kaynak büyümesi için ekstra ücret ödeyecek ya da büyüyemeyecektir.⁽³⁷⁾

(37) LACITY ve HIRSCHHEIM, s.84.

5.3.10. İŖteki Değişmelere Bağlı Olarak Ücretlerde Ayarlama Yapılması

Müşteri aynı zamanda, firma birleştirilmesi veya satın alınması söz konusu ise, işlemlerin acil bir biçimde yapılmasını dış kaynaktan isteyebilir. Bununla birlikte dış kaynak kaynaklarını yeniden yönlendirmesine yeterli zaman sağlama açısından birkaç aylık zaman tanıyan maddeler ve konular hakkında önceden uyarı yapılmasını üzerinde ısrar edebilir. Sonuçta ücretin, süreye endeksli olacağı dikkate alınır ise, bir firmayı satın alma , birleşme ve iş birimlerinin satışı gibi nedenlerle aşırı derecedeki iş hacmi dalgalanmaları için müşteriler bu konularla ilgili maddeyi de sözleşmeye dahil etmelidirler. Örneğin, bir iş biriminin satışı durumunda, müşteri sabit ücret giderlerinde önemli bir indirim oranı belirleyebilmesidir.

5.3.11. Finans Yöneticisinin Seçimi

Dış kaynak kararı alınması esnasında firma, güvенеbileceęi bir finans yöneticisine ihtiyaç duyabilir. Örneğin dış kaynak kararı alan bir madencilik firmasında, kontrolör sözleşmedeki finans yöneticisinin adını kendisi belirleme konusunda ısrar etmiştir. Bu şahıs, dış kaynağın finans yöneticisidir. Finans yöneticisi daha önce bir dış kaynak müşterisi iken en katı şekilde dış kaynağı eleştirmekte, kendisine verilen hizmetten ve bu hizmetler için ödenen ücretten yakınmaktadır. Ancak kendisi, kiralanmak suretiyle dış kaynak saflarına çekilmiştir. Kontrolör hesap yöneticinin geçmişte bir dış kaynak kullanıcısı olmasının, fırsatçılığı önleyeceğini düşünmüştür. Bu, akıllıca yapılmış bir seçimdir.⁽³⁸⁾

(38) LACITY ve HIRSCHHEIM, s.85-86.

Sonuçta, dış kaynak ile çalışmaya başlamasından sonraki bir buçuk yıl içerisinde, madencilik firması dış kaynağın ekstra faturasına veya hizmetine itiraz etme durumunda kalmamıştır. Sözleşme hizmet ölçümleri ve ceza maddeleri yönünden diğer alanlarda zayıf görünmesine rağmen, kontrolörün finans yöneticisine olan güveni herhangi bir yasal boşluğu kapatmaya yetmiştir.

5.3.12. Sözleşmenin Ne Zamana Kadar Geçerli Olacağıın Belirlenmesi

Sözleşmenin ne zamana kadar geçerli olacağı maddesinin dahil edilmesi konusunda ısrar edilebilir. Bu madde her iki tarafı da korur, çünkü sözleşmenin taraflardan biri tarafından sona erdirilmesi isteği, diğerini ciddi biçimde etkileyecektir. Taraflardan herhangi biri iflas yada firmanın satılması dolayısıyla sözleşmeyi sona erdirmeye ihtiyacı duyabilir veya müşteri, hizmet sağlamadaki başarısızlık nedeniyle sözleşmeyi sona erdirmek isteyebilir. Sözleşmelerin çoğunda taraflardan herhangi birinin diğerini belli bir süre öncesinden, haberdar etmesini şart koşulabilir ve bu uyarının yapılmaması ağır cezaları gerektirebilir. Müşteri dış kaynağa aktarılacak faaliyet konusunun özelliğine göre; ihtiyacı karşılamada bir alternatif bulabilmek için üç aydan fazla bir süre talep edebilir. Çünkü bir başka dış kaynak ile yapılacak müzakereler altı aylık süreyi kapsayabilir. Ya da müşteri söz konusu faaliyetin, alternatif bir alana taşınması için dış kaynağın yardımına ihtiyaç duyabilir. Bu yüzden, dış kaynağın bu konudaki yardımının neler olacağı, sözleşmenin sona erdirmeye şartı olarak önceden belirlenmeli ve bu durumda olayı hangi tarafın başlattığına bakılmamalıdır.⁽³⁹⁾

(39) CROSS, s.91-93.

5.3.13. İş Karakterinin Değişimi Maddesinin Dikkatle İzlenmesi

Bazı dış kaynak sözleşmelerinin bir başka zayıf yönü de iş karakteri değişimi maddesidir. Bu önlem, fonksiyonellikteki herhangi bir değişme için müşteriden ücret kesileceğini ifade eder. Bu önlem bazı anlaşmazlıkları beraberinde getirmektedir. Örneğin, dış kaynak, bir firmada bilgi sistemleri konusunda hizmet vermekte iken “kelime işlem yazılım programı değişikliği” için müşteriden ücret kesmek istemiştir. Dış kaynak bu durumla ilgili olarak, işin karakterinde değişiklik olduğunu iddiasında bulunmuştur. Müşteri ise, bunun karakter değişikliği olmadığını, aslında yalnızca programın değiştiğini savunmuştur. Bu olayda, ayrıca kişisel bilgisayarlar (PC) geriliminin bir başka noktasını oluşturmuştur. Aynı firmanın sözleşmesi dış kaynağın bütün PC hizmetleri için sabit ücret alacağını belirtmektedir. Bununla birlikte o tarihe kadar PC sayısı ikiye katlanmıştır. Ve PC’lerin pek çoğu lokal alan ağı (LAN-local area network) bağlıdır. Dış kaynak LAN teknolojisinin karakterde bir değişiklik yarattığını iddia etmektedir. Müşteri bunun sadece teknolojide fark yarattığını ifade eder. Ayrıca, dış kaynak hizmet verdiği her ilave PC için belli miktarda para tahsil etmek ister. Müşteri ise “hacim maliyete eşit değildir” iddiasında bulunur. Başka deyişle çatışma; PC sayısını ikiye katlamak onlar için verilen desteğin maliyetini ikiye katlamak anlamına gelmediği konusunda yaşanmıştır. Eğer iş karakterinin değişimi maddesi gerektiği kadar açık ifade edilir ise söz konusu olabilecek benzer bir durumda maliyete neyin eklenebileceği kolayca tespit edilebilecektir. ⁽⁴⁰⁾

(40)LACITY ve HIRSCHHEIM, s.86-88.

5.3.14. Kendi Çalıştırdığınız İnsanların Göz Önünde Tutulması

Buraya kadar ki tavsiyeler müşterinin çıkarlarını korumaya ağırlık vermektedir. Bununla birlikte, organizasyonun pek çok çalışanı müşteri çıkarlarının dışında tutulmakta ve çalışanlar müşterinin kararından çoğu kez olumsuz bir biçimde etkilenmektedirler. Ancak işletmelerin bu insanlara adil davranmak gibi sosyal sorumlulukları vardır. Bu sorumluluk, onların nihai karardan mümkün olduğunca çabuk haberdar edilmelerini ve gerekirse onlara başka bir yerde iş bulmada yardımcı olmayı kapsar.⁽⁴¹⁾

5.4. Sözleşmenin Yapılması

Firmalar, sözleşmelerden başarılı sonuçlar alabilmek için üst yönetime bağlı olan teknik ve hukuk danışmanlarının firma adına belirledikleri müzakere stratejileri doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Sözleşme, dış kaynağın yasal olarak uymaya ve yerine getirmeye zorunlu olduğu hususların belli bir sürede, belli bir ücret karşılığında yapılacağına garanti edilmesidir. Sözleşme, tarafların onayına sunulur ve süreç işlemeye başlar. Bu arada, sözleşme süresince, sözleşmeye bazı hizmetleri eklemek ya da çıkartmak veya gerekli görüldüğünde sözleşmeden çekilmek için yeterli esneklik sağlanmalıdır. Firmanın genel stratejisine uygun, alternatifler ile karşılaştırıldığında firma için lehte bir anlam ifade edecek sözleşmeler yapılmasının; firmanın iş başarısını geliştireceği açıktır.⁽⁴²⁾

(41)LACITY ve HIRSCHHEIM, s.88-89.

(42)Richard PASTORE, "The art of the Deal", CIO MAGAZINE, C.XV, S.5, (1996), s.41.

5.5. Uygulama Ve Kontrol

Dış kaynaklardan yararlanma; hızlı büyüme, yeniden yapılanma veya küçülme nedeniyle bazı faaliyet konularında yaşanan belirsizler karşısında firmaları bu risk ortamlarından çıkarmak ve rakiplerin gerisinde kalmaktan kurtarmak fırsatı olarak kabul edilebilir. Günümüzde uygulama-geliştirme konusunda deneyimli çok sayıda firma yeni sistem kurma ve yürütme konularında dış kaynak hizmeti vermektedir.

Uygulama aşamasında; önce dış kaynağa verilecek belli bir hizmetin gerçek maliyetini ve bu hizmetin en iyi biçimde nasıl sağlanacağını sözleşme hükümlerince garanti altına alınmalıdır. Firmalar bu hizmetlerin ne kadarının garanti edildiği biçimde yerine getirildiğini dış kaynaktan raporlar şeklinde talep etmelidirler. Burada önemli olan uygulamanın kontrolüdür. Bir firma anlamadığı şeyi kontrol edemez. Dış kaynaktan yararlanma kararının altında zaten bu kaygı yatmaktadır. Dış kaynağın yönetimini sağlayan kontrolörler, belirlenen süreçte dış kaynağın hizmetlerini ve bu hizmetlerin ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini, mevcut çevrenin hızlı değişkenliği karşısında meydana gelebilecek problemler için farklı bir çözüme ne kadar hızlı bir biçimde ulaşıldığını belirlerler. Kontrol süreci, sözleşme hükümleri dikkate alınarak değerlemelerin yapılmasıdır. Eğer sözleşme taahhütleri ve gerçekler açısından bir sapma varsa gerekli müeyyideler uygulanır. Avrupa ve ABD’de firma bünyesinde dış kaynak yönetim departmanı kuruluyor ve bu bölümün kontrol elemanları dış kaynakları yerinde sıkı bir denetime tabi tutmaktadırlar.⁽⁴³⁾

(43)CROSS, s.93.

- Dış kaynaklardan yararlanma, beraberinde işin basitleştirilme ve zenginleştirilmesini mümkün kılmaktadır.
- Dış kaynaklardan yararlanma, firmaların stratejik odaklama elde etmelerini mümkün kılmaktadır. Çünkü stratejik odaklama bugün önemli bir rekabet silahıdır.
- Riskli ve istenmeyen yönetim problemlerinin firma bünyesinden uzaklaştırılıp, dış kaynağa aktarılması ile faaliyetlerin kalitesinin ve firma imajının korunması mümkün olacaktır.
- Dış kaynaktan yararlanma, imalat performansını geliştirmek için, işgören yeteneklerini bir araya getirme, deneyimlerin metotlu biçimlendirilmesidir.⁽⁴⁵⁾
- Dış kaynaklardan yararlanma kararı endüstriyel yenilik için bir katalizör niteliğindedir.
- Her dış kaynak kendi spesifik alanında daha fazla bilgili personele ve gelişmiş ekipmana sahip olacağından ve bunları koordine edeceğinden, yüksek kalite ve özel imkanları kullanıcıya sunabilmektedir.
- Dış kaynaklardan yararlanan firmalar, riski azaltarak, ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolunu açmış olmaktadır.

(45)Ravi VENKATESAN, " Sourcing: to make or not to make " , **HARVARD BUSINESS REVIEW**, (Kasım-Aralık 1992), s.98.

- Dış kaynaklardan yararlanan firmalar yeni alt sektörlerin doğmasına ve bu yolla işlerin giderek bölünmesi ile çok spesifik alanlarda uzmanlaşmayı sağlamaktadır.
- Yeni sektörler, yeni istihdam alanlarıyla ülke ekonomisi adına yeni katma değerler yaratırken, firma adına yeni destek hizmetleri kullanıma hazır hale getirmiş olmaktadır.
- Dış kaynağa iş verme tercihi ile, firma içinde bu işlerin veya bu işleri yapan kişilerin zamanlarının planlanması, organizasyonu, sorunların çözümü ve benzeri şeyler için harcanan zaman kısalmaktadır.
- Bu işlerin yapımı için harcanan para miktarında da azalma söz konusu olacaktır.
- Firma dış kaynaktan yararlanma sürecinde kendi bünyesinde kalan elemanların dış kaynak uzmanlarıyla yakından ve sürekli temas halinde olmalarını sağlayarak elemanlarının bilgi, yaratıcılık konusundaki deneyimleri artıracaktır.
- Dış kaynağa verilen hizmetler sayesinde firmalar hizmetlerin tümünü organize etmektense, sadece kontrolünü yapmakla zamandan tasarruf sağlayacaktır. Bu da faaliyetlerde maksimizasyon, esneklik demektir. Firma yöneticileri böylelikle kendilerini başka firmalardan farklı kılan faktörler üzerinde yoğunlaşma imkanı bulacaklardır.⁽⁴⁶⁾

(46)Gülşen DEMİREL, "İş Dünyasında Outsourcing Devrimi", *CAPİTAL*, S.1, (1996), s.104-105.

- Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması sağlanabilmektedir.
- Maliyeti yüksek ve bakım giderleri fazla araç parkını azaltmakta böylelikle gereksiz malzeme alımına engel olmakta ve maliyetleri düşürmektedir.
- Dış kaynaklardan yararlanan firmalar, sahip oldukları satış ve pazarlama gücünü maksimum düzeyde tutarken, karı paylaşarak riski en aza indirebilmektedirler.
- Dış kaynaktan yararlanma maliyetleri azaltma ve yeni imkanların yönetiminin ötesinde organizasyonun uzun vadedeki değerini yükseltecektir.⁽⁴⁷⁾
- Dış kaynak sağlayıcıları, daha yüksek uzmanlık ve yeni teknolojik yenilikler gerektiğinde, bu tür faaliyetlerin çoğunu daha düşük maliyetler ve tamamen entegre olmuş bir firmanın yapabileceğinden daha fazla katma değer ile yapabilmektedirler. Dış kaynaktan yararlanma yatırım paylaşımı sağlarken buna ayrılacak fonun firmada kalmasını olanaklı kılmaktadır.
- Dış kaynaklardan yararlanma kısa vadede direkt maliyetleri düşüren bir kaldıraç iken uzun vadede sermaye yatırımlarını düşürebilmektedir.⁽⁴⁸⁾

(47)Mary C. LASITY, Leslie P: WILLCOCKS, David F. FEENY, "IT Outsourcing:Maximize Flexibility and Control ", **HARVARD BUSINESS REVIEW**, (Mayıs-Haziran 1995), s.84-85.

(48)QUINN ve HILMER, s.53.

- Spesifik konularda dış kaynağa açılan firmalar, kapsam ve bilgi yoğun konularda önemli gelişme sağlayacaklardır. Sonuçta, dış kaynak gereği gibi yönetilebilirse, bu uygulama toplam yenilik hareketinin hızını önemli ölçüde artırır.⁽⁴⁹⁾

6.2. Dış Kaynaktan Yararlanmanın Sakıncaları

Dış kaynaktan yararlanma durumunda ortaya çıkabilecek olası sakıncalar şunlardır:

- Dış kaynaktan yararlanan firma için yapacağı stratejik iş planlarının aynı zamanda rakibine de hizmet veren dış kaynağa açıklanması riskli olabilir. Çünkü dış kaynak organizasyonun özel ya da mülk ile ilgili bilgilerini kullanabilir ve bu durumda etkin bir rakip durumuna gelecektir.
- Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde uzun dönemde esnek ve yeni gelişen bir ilişkiyi derleyip toparlamak için yalnızca teknik beceri yeterli değildir. Bunun ötesinde problem çözümüne ortak bir yaklaşım, benzer değerler oluşturma ve anahtar personel arasında uyum sağlama uzun vadeli başarı için önemli kriterlerdir. Ancak, genellikle bu her zaman gerçekleşmez.

(49)Bill VLASIC, " Why Outsource? ", BUSINESS WEEK, C.XV, S.7, (1996), s.78.

- Dış kaynaktan yararlanma kararının hatalı verilmiş olması firmayı mali ve yönetsel konularda olumsuz etkileyebilecektir. Konuya bir örnek vermek gerekir ise ; küçük bir Amerikan bankası iletişim sistemleri ve personel ile ilgili tüm işlemlerini dış kaynağa devreder. Bu durum bankayı firma içi iletişim sistemleri konusunda deneyim sahibi olmaktan yoksun bırakır. Bankanın bilgi işleme maliyetleri düşmesine rağmen hizmet düzeyi de düşmüştür. Çünkü işin ve müşterinin özel ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit edilememiştir. Bu durum karşısında banka bilgi yönetimi, fonksiyonun kontrolünü açık bir biçimde kaybetmiştir. Dış kaynaktan yararlanma kararı doğru analiz ve gerçekçi planlamaların sonucunda olmalıdır. Firmanın teknolojiyi kullandığı yöntem, dış kaynağın beceri tabanı ile denk değil ise problemler çoğalmaktadır. Örneğin, işleyiş açısından güçlü firma ölçeğindeki bir dış kaynak seçen firma; aniden stratejik ölçeğe kaydığında ortağı da bunu yerine getirmek için gerekli olan proje yönetimi ve yenilik becerileri geliştirmek zorunda kalacaktır. Eğer yetersiz kalırsa problemler yaşanacaktır. Bu durumda firmalar yetersiz kalmamak için firmanın işlerini dikkatle yürütmelidirler. Aksi halde dış kaynak ile aralarında çatışma yaşanır.⁽⁵⁰⁾

(50) MARTINSONS, s.20.

- Bazı dış kaynakların çok farklı yönetim kültürleri ve stilleri bulunmaktadır. Uzun bir vadede bunu başarmanın ilk bedeli için bir şeylerden vazgeçmek gerekecektir. İki ortağı bir araya getirme prosesi için harcanan zaman en az altı yada sekiz aylık süreyi kapsar. Bu dönemde uyum sağlanması gereklidir. Ama nihai başarı için yeterli değildir. Çünkü bir kaç yıla kadar ilişki içindeki anahtar kişiler başka görevlere başlamış olacaktırlar.⁽⁵¹⁾
- Genellikle dış kaynağa spesifik konularda çalışan insan ihtiyacı sebebiyle başvurulmaktadır. İletişim sistemlerinin güncelleştirilmesi, organizasyonu ve ona dış kaynak hizmeti sağlayan dış kaynak personelinin program dahilinde müşterinin kendi personeli ile birleştirilmesi gerekecektir. Bu durumda dış kaynağa yeni aktarılmış fonksiyonun çalışanları firma içinde başka görevlere atanabilir veya dış kaynağa sözleşme ile transfer edilebilirler. Bu geçiş döneminden sonra dış kaynak hesabına çalışan personel genellikle eski organizasyonlarına geri dönmezler. Bazen de işlerine son verilir. Bu durum organizasyonu yetişmiş insanların hizmetinden mahrum bırakırken, böyle gelişmeler diğer departmanlarda çalışanların iş ve firmaya bağlılık konusundaki motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir.⁽⁵²⁾

(51)F. Warren Mc FARLAN ve Richard L. NOLAN, "How to Manage an Outsourcing Alliance" **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, (Kış 1995), s.18-19.

(52)Scott LEVER, "Outsourcing Human Resources", **WORKING PAPER**, S.10, (1995).

Dış kaynaktan yararlanmanın pek çok yeni riskleri de beraberinde getirebileceği dikkate alınmalıdır. Bu riskler üç başlık altında toplanabilir:

- **Önemli Becerilerin Yitilmesi Veya Yanlış Beceriler Geliştirilmesi**

Dış kaynaktan yararlanmanın süresi kısa bile olsa o süre içinde firma adına istenmeyen bazı unsurlar gelişebilir. Sözelimi, dış kaynak kullanıcılarından bir Amerikan firması, o an için yalnızca yarı iletken çipler veya bisiklet kadroları gibi küçük bir parça görünümündeki imalat konularını dış kaynağa aktarmıştır. Ve bu firma dış kaynağın kalite standartlarını nasıl geliştireceğini planlarken, daha sonra bu dış kaynağın istendiği biçimde mal üretmeye ve temin etmeye istekli olmadığını farkeder. Ancak geçen zaman içerisinde firma bu konulardaki becerisini yitirmiştir. Geriye dönüş mümkün olsa bile maliyeti yüksek olacaktır.

- **Çapraz Fonksiyon Becerilerinin Yitilmesi**

Farklı işlevlere sahip faaliyetlerde çalışan yetenekli insanlar arasındaki etkileşimler, çoğunlukla sürpriz görüş ve çözümleri doğurur, geliştirir. Firmalar dış kaynak kullanmanın bu tür çapraz fonksiyon etkileşimlerinden doğan bu avantajlı durumu yakalama şansını azaltacağına dikkat etmelidir. Dış kaynak personelini özel gelişme projeleri için satın alan firmanın elemanları, dış kaynak kullanma sürecinde dış kaynak tarafından “ikinci planda” tutulacağı düşünecekler ve bu sebeple de ilişkiler bozulacaktır.⁽⁵³⁾

(53)MARTINSONS, s.20-21.

- **Dış Kaynak Üzerindeki Kontrolün Yitirilmesi**

Dış kaynak satın alan firmanın esas faaliyeti piyasa için gerçek bir blok oluşturuyorsa, dış kaynak, firmaya mal temin eden diğer firmalarında desteğiyle piyasada dış kaynak satın alan firmaya doğrudan rakip olma girişiminde bulunabilirler. Ya da dış kaynak firması mümkün olduğu kadar çok şeyi dış kaynak satın alan firmadan öğrenmek suretiyle kendi mühendislik grubu bu bilgiyi farklı ürün tasarımlarında kullanarak başka alıcı rakiplere satabilirler.

Yönetim bilgi sistemlerinin dış kaynağa aktarılması da firmanın her konudaki stratejilerinin açığa çıkması anlamına gelmektedir. Bu ve benzer tehlikeler firmanın manevra kabiliyetini negatif yönde etkileyebilir. Bu gibi dış kaynak anlaşmazlıklarına dikkatli tanım ve sınırlama getirmelidir. ⁽⁵⁴⁾

(54))Michale j. EARL, " The Risks of Outsourcing IT ", SLOAN MANAGEMENT REVIEW, C.XXXVII., S.3, (1996), s.26-32.

7. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI

ABD’de en büyük şarap üreticisi ve satıcısı olan Gallo üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynağa aktarır, böylece hava durumunun getireceği riskleri, arazi ve işçilik problemlerini dış kaynaklara devretmektedir. Dünyanın en büyük elmas üreticilerinden biri olan Argyle Diamonds elmas üretiminde çok önemli olan ayırma ve sınıflandırma işlemleri hariç hemen hemen tüm üretim faaliyetlerini dış kaynaklara aktarmıştır. Sermaye ve işgücü riskinden kaçınmak için firma tüm büyük hafriyat işlemlerini, işçilerinin barınma ve taşıma servisi işlerini dış kaynağa aktarmıştır. Firma dışı konularla karşı karşıya kalmamak, dünya çapındaki dağıtım engellemelerinden kaçınmak, fiyatları korumak ve envanteri finanse etmek için dağıtım işini De Beers’a vermiş ya da büyük bir bölümünü kontrat ile dış kaynaklara aktarmıştır. Argyle Diamonds her durumda, bu işleri dünyadaki en iyi dış kaynaklara vererek, faaliyetlerinin kalitesini ve firma imajını korumaktadır. ⁽⁵⁵⁾ İtalyan devi Marzotti firması kendi firması için dış kaynak kararı almış ve tekstil sektöründe tüketiciye daha hızlı hizmet sunabilmek için üretim bölümünü maliyetin daha düşük olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika’daki bazı ülkelere taşımıştır. Böylece kendi ülkesindeki maliyetin 4-5 kat aşağısına üretim yapabilme şansını yakalamıştır. Marzotti, bugün üretiminin yüzde 20’sini dış ülkelerde gerçekleştirmekte ve bunu yüzde 40-60’lara çıkartmayı hedeflemektedir. Otomobil devi Fiat, telekomünikasyon işinin tamamını İtalya bulunan Telecom firmasına devretmiş ve otomobil koltukları işini başka ülkelere vermiştir. ⁽⁵⁶⁾

(55)QUINN ve HILMER, s.52.

(56), “ Core Business Devrimi”, **CAPİTAL**, (Aralık 1994), s.110-111.

Zürih'ten Bombay'a; İsviçre'nin dev havayolu firmayı Swissair için artan ücretler havacılık sektörünün de yaşanan en büyük sorunlardan biridir. Mali sorunları bir türlü çözemeyen Swissair, sonunda muhasebe departmanını finans dünyasının kalbi olan Zürich'ten, Bombay'a taşıma kararı almıştır. İlk etapta bu seçim pek çok firma tarafından yadırganmış, ancak daha sonra Swissair'e sağladığı avantajlar yavaş yavaş görülmeye başlanmıştır. Böylelikle Swissair, eleman ücretlerini İsviçre Frankı ile değil, dış ülkelerin değeri düşük parasıyla ödeyerek, personel maliyetlerini hızla aşağıya çekmeyi başarmıştır. Üstelik yaşam standardı Bombay'da çok düşük olduğundan en üst düzeydeki elemanlara verdiği ücrette, İsviçre'dekilerden kat kat düşük olmuştur.⁽⁵⁷⁾ 1989'da Eastman dış kaynak olarak IBM firmasının bir yan kuruluşunun merkezlerini kendisi yönetirken telekomünikasyon hizmetlerinin yönetimini Digital Equipment Corporation firmasına devrederek, dış hizmet satın almanın yanında, uluslararası genele geliştirmeyi hedeflemiş ve bunu başarmıştır.⁽⁵⁸⁾ 1993'te AMP sigorta, British Eurospace, ve U.K. Inland Revenue Service gibi firmaların tümü bilgi sistemi faaliyetlerinin önemli bir bölümünde dış kaynaktan yararlanmaya başlamıştır. Shell Oil Brezilya'daki bilgi sistemi faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanmaktadır.⁽⁵⁹⁾ Türkiye'de, Singer dikiş makineleri üretiminde kullandığı plastik, otomatik kalıpla ve talaşlı işleme elde edilen tüm parçaların üretimini 10 yıldır yan sanayicilere vermektedir. Ayrıca; montaj işçiliğinin bir kısmı, bakım işçiliği ve kazan dairesinin işletilmesini dışarıya aktarmaktadır. Personel departmanı ise yemek, personel taşıma ve temizlik işlerini dışarıdan sağlamaktadır.⁽⁶⁰⁾

(57)....CAPİTAL,(Aralık 1994), s.111.

(58) QUINN ve HILMER, s.52.

(59) Mc FARLAN ve NOLAN, s.9.

(60) DEMİREL, s.106.

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA TÜRLERİ

1. SATIN ALMA

İşletmenin büyüklüğü, faaliyet türü, organizasyon yapısı ve vizyonu tarafından belirlenen dış kaynaktan yararlanma, iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan birincisi satın alma, ikincisi ise stratejik işbirlikleridir. Bu tercihler farklı koşullarda ortaya çıkacağından kararın hangi yönde olacağı da firmadan firmaya değişecektir.

1.1. Satın Alma Kararının Alınması

Endüstriyel yenilik yaratmada “İmal etmek ya da satın almak” kararı, bir katalizör görevi görebilir.⁽⁶¹⁾ Bu konu da, öncelikle amaç doğrultusunda firma yeterliliğinin belirlenmesi ve firmayı bu amaca ulaştırmaktan alıkoyan engellerin saptanarak, bunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu mantık; yaşama stratejisine uygun olarak, kaynak düşünceler oluşturmak ve bu yöntem ile yeni çözümler geliştirmekten ibarettir. Ancak az sayıda yöneticinin bu mantığı yakaladıkları söylenebilir.

(61) VENKETASAN, s.98.

İmal et veya satın al kararı ile ilgili olarak öncelikle “ imal etmek ya da satın almak ” analizi yapılmalıdır. Söz konusu karar sürecinin sonunda ya imal etme ya da satın alma yönünde bir sonuca ulaşılabacaktır.

Bu karar sürecinde aşağıda belirtilen sorulara cevap aramaktadır.

- Firma hangi parçaları üretmeye devam edecektir?
- Hangi parçaların dış kaynaktan satın alınması doğru olacaktır?
- Söz konusu parçaların stratejik nitelikte oluşu ve yeni yatırım gerektirmesi durumunda çözüm stratejik işbirliği mi olacaktır?

İmal etmek ya da satın almak arasında bir seçim yapmayı amaçlayan bu yaklaşım basit ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkeler şunlardır.

- Ürün için çok önemli olan ve firmanın belirgin bir biçimde imalatında başarılı olduğu parçalara ağırlık verilmelidir.
- Satıcıların, firmaya göre belirgin bir avantajı bulunması durumunda o parçanın üretimi dış kaynağa verilmelidir. Böylelikle; daha büyük ölçekte imalat, oldukça düşük maliyet yapısı ve daha güçlü performans güdülemesi gibi avantajlar elde edilecektir.
- Dış kaynaktan yararlanma üretim performansını geliştirebilmek için iş gören yetenekleri bir araya getirmenin bir aracı olarak görülmelidir.

Öncelikle hangi alt sistemlerin firmanın rekabet durumu için zorunlu olduğuna karar vermek gerekir. Bu seçim firmadan firmaya değişecektir. Alt sistemler ancak aşağıdaki durumların varlığı halinde stratejik olarak sınıflandırılmalıdır:

- Özel tasarım, üretim becerisi ve özel fiziksel varlıklar gerektirdiği ve bunların az bulunduğu zaman.
- Liderlik kazanma olasılığı söz konusu olduğunda ve bu durumun akıcı bir teknoloji gerektiriyor olması halinde.

Belirtilen koşulların varlığı söz konusu olduğunda, bu alt sistemler stratejik olarak kabul edilecektir. Bu durumda ayrıca ürün alt sistemlerinin tasarlanıp tasarlanmayacağı veya üretilip üretilmeyeceği konusunda da iki soru daha sorulmalıdır:

- Firma ile ilişkili olarak satıcının tasarım ve üretim yetenekleri nelerdir?
- En iyi satıcıya (dış kaynağa) ulaşmak kaç mal olacaktır ve firma bunu karşılayabilir mi? ⁽⁶²⁾

(62)VENKETASAN, 99-101.

Firmanın kendi bünyesindeki faaliyetler, tasarım ve üretim yetenekleri açısından satıcının gerisinde kalıyorsa, firmalar zor bir seçim ile karşı karşıya kalırlar. Ya bu boşluğu kapatmak için çalışacaklar ya da “fişi çekip” o alt sistemi tamamen dış kaynağa aktarmak zorunda kalacaklardır. Eğer firma daha sonra dış kaynaktan alt sistemi geri alma kararı verirse, buradaki en iyi çıkış yolu, teknolojinin firmanın bizzat kendisi tarafından geliştirilmesi olacaktır. Ancak araştırma bulguları, firmaların AR-GE bütçelerinin %5’ten azını araştırmaya, %95’ten fazlasını ise geliştirmeye harcamakta olduklarını yönündedir. Bu tür orantısız pragmatizmin firmayı zayıflatıcı olduğu ve yalnızca ürünü stratejik bir mal haline getirirken firmayı gelecekte karşılaşacağı rekabet karşısında zayıflatacağı açıktır. Yöneticiler, dış kaynağa açılma kararlarını nasıl aldıklarını sürekli olarak yeniden gözden geçirmelidir.

İmal et ya da satın al kararı, yeni rekabet ortamında alınacak hayati nitelikte bir karardır ve sonucu dış kaynak alternatifleri belirleyecektir. İşlerin belli bir bölümü için özellikle stratejik alanlarda dış kaynağa açılmaya karar alınabilirken, yöneticilerin geniş bir kontrol alternatifine sahip olmaları zorunludur.

Alınacak kararı etkileyecek üç tür varlık özelliği söz konusudur.

- **Yer Özelliği:** Dış kaynak, müşterinin iş yerine çok yakın bir yerde faaliyette bulunmaktadır. İşletmenin yatırım değeri ve kapasitesi yüksektir. Bu durumda envanter masraflarını ve nakliye giderlerini aşağı çekmek mümkün olacaktır.

- Teknik Özellik: Taraflardan birisi ya da her ikisinin birbirleriyle ilişkili olarak kullanabilecekleri alternatif kullanımlar için düşük yatırım gerektiren ekipmana yatırım yapmak gerekecektir.
- İnsan Sermayesi Özelliği: Burada ise, insanlar belli bir müşteri ilişkisine özgü beceriler geliştirmek zorunda kalacaklardır.

1.2. Dış Kaynak İlişkisinin Belirlenmesi

Yukarıda belirtilen özellikler (yer, teknik, insan sermayesi) dikkate alındığında, dış kaynaktan yararlanma şeklinin ne olacağı kararı alınırken yöneticiler şu sorulara yanıt aramak durumundadırlar:

1. Başlangıçta uzun vadede mal ve hizmet üretmek gerçekten isteniyor mu? Eğer isteniyorsa, dünyadaki en iyi pozisyonu korumak için gerekli destek yatırımını yapmak zorunlu mudur? Bu durum gerçek rekabet avantajını sağlayacak mıdır?⁽⁶³⁾

Bu sorunun cevabı olumsuz ise;

2. Teknoloji lisansı verebilir miyiz? Veya bugün ve gelecekte en iyi olmayı sağlayacak know-how satın alınabilir mi?

(63)QUINN ve HILMER, s.50.

Bu sorunun cevabı olumsuz ise;

3. Mal ya da hizmet hazır olarak, dünyadaki en iyi sağlayıcıdan satın alınabilir mi? İşin konusuna göre değişen, iş hacmi ve karmaşıklık derecesi artarsa; bu durum güvenilir bir uzun vadeli opsiyon mudur?

Bu sorunun cevabı olumsuz ise;

4. Bu faaliyette en iyi olma fırsatını sağlayacak konusunda deneyimli bir dış kaynak ile ortak geliştirme projesi gerçekleştirilebilir mi?

Bu sorunun cevabı olumsuz ise;

5. Güvenli bir dış kaynak hizmeti sağlayacak dış kaynak ile taraftar için önemli olan çıkarlara öncelik veren uzun vadeli bir anlaşma geliştirmek için, anlaşmaya girilebilir mi?

Bu sorunun cevabı olumsuz ise;

6. Dünyadaki en iyi hizmeti sağlayacak dış kaynak kiralanabilir mi?, mümkün ise dış kaynak firma çıkarlarına uygun biçimde yönlendirilebilir mi?

Bu sorunun cevabı olumsuz ise;

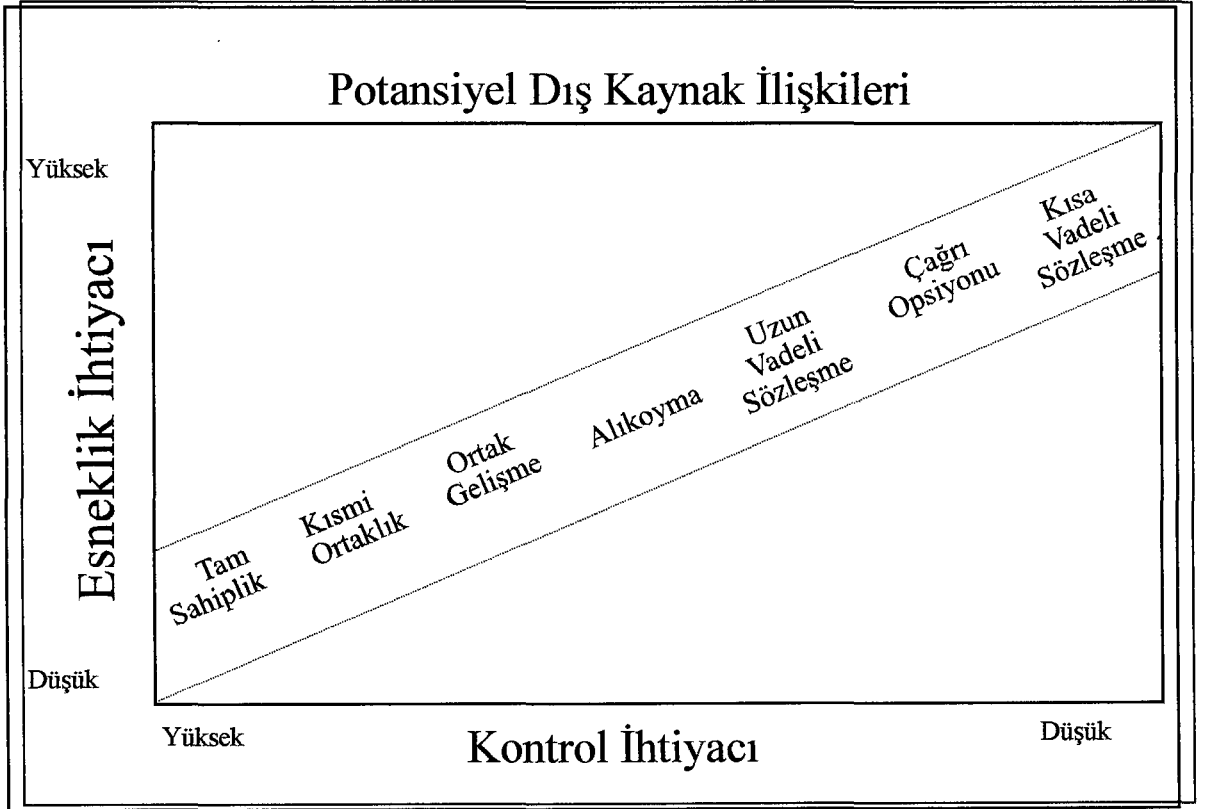
7. Stratejik işbirliği (ortak-girişim) oluşturulması halinde olası sakıncalar ortadan kaldırılabilir mi?

Bu durumda;

8. İşlem maliyetleri firma içinde gerçekleşeceğinden maliyet aşağıya ne kadar çekilebilir?

9. Kontrol ve teşvik sağlanabilir mi?

Hangi koşullarda nasıl bir büyüme stratejisi izlenmesi gerektiği ve işletmenin kontrol ve esneklik ihtiyaçlarına bağlı olarak iç yapı düzenlemelerinin nasıl olması gerektiği şekil 2’de görülebilir.



Şekil 2. Potansiyel Dış Kaynak İlişkileri.

Kaynak : QUINN ve HILMER, s.50.

Şekil 2'deki durumlardan biri de madencilik sektöründen örneklenebilir. Boksit madeninin nakliyesinin çok yüksek olması nedeniyle, rafineriler genellikle madenin bulunduğu yere yakın olarak kurulurlar. Bununla birlikte rafineriler özellikle boksit madeninin fiziksel özelliklerindeki dar bir set üzerinde işlem yaparlar. Madencilikte, çok farklı ve oldukça uzmanlaşmış becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu deneyime ulaşmak karmaşık bilgileri kapsar. Örneğin, bir madencilik firması grev bekliyorsa, zorunluluklar olmadıkça bu maden firmasının bilgilerini müşterisiyle paylaşamaz. Bütün bu sebeplerle, alüminyum endüstrisi dikey entegrasyona ve güçlü bir ortak girişime doğru kaymıştır. Nihai karar, konunun kendine has gerekleri yüzünden dış kaynak satın almanın tersine gerçekleşmiştir. Çünkü, boksitin ticari bir mal niteliği taşımasına ve birçok dış kaynağın varlığına rağmen stratejik bir durum söz konusudur ve sonuçta dış kaynağın kontrolü mümkün olmayabilir düşüncesi ağır basmıştır.

Bu konuya verilebilecek bir başka örnek de şudur; 8 milyar dolarlık satışı ve yıllık %10 büyüme oranıyla Mc Donald's günlük değişikliklerin üstesinden gelmek için part-time ve ara sıra çalışacak elemanlar kiralama ihtiyacı duymuştur. Stratejik olarak, Mc Donald's "çağrı" anında hazır olan insan kaynağı yaratmayı uygun bulmuştur. Buna rağmen, gelecekteki performansı sağlayacak veya yönetimde yer alacak kişileri bu insanlar arasından seçebilmiştir.⁽⁶¹⁾

(63)QUINN ve HILMER, s.50-51.

IBM ise ana talep azaldığı için, firma bazı personelin işine son vermiş ancak, firma şu konularda büyümeye ihtiyaç duymuştur.

- Daha önceki personelin temel becerilerinin bazılarını hızlı bir biçimde erişmek.
- Eldeki olanakları full-time desteklemek için maliyetler artırmadan mevcut üretim kapasitesini korumak.
- Geçici konsorsiyumlar yoluyla güçlü dış kaynaklardan yararlanma yeteneğini korumak.

Çünkü, uygulamalar yazılımında, mikro işlemcilerde, network gelişiminde veya fabrika otomasyonunda yaşanabilecek problemleri aşmak için IBM, anahtar insanlar için garantili danışmanlık imajını koruyacak esnek ortak girişimler ve stratejik ittifaklar kurmuş ve bu yolla, iş artırıcı ihtiyaçlarını “alternatif bul” yöntemiyle çözümlenmiştir. Böylelikle, küçülme gerçekleşirken dönemsel artışların üstesinden kolayca gelinmiştir.⁽⁶⁴⁾

Dış kaynaktan yararlanma konusunda; literatürde olduğu kadar, modern organizasyonlarda da gelişmekte olan iki olgu gözlenmektedir. Birincisi, çekirdek rekabet için organizasyon ve yönetimde öze dönüş modelinin geliştirilmesi kavramı; ikincisi ve en yaygın olanı da dış kaynaktan yararlanma da ortaklık ve ortaklığın boyutlarıyla ilgili olasılıklar kavramıdır. Dış kaynaktan yararlanmak ya da yararlanmamak, bu konuda doğru karar alındıktan sonra cevap yararlanmak ise; dış kaynaktan yararlanmanın hangi biçimde olacağına karar verilir. Satın al, dışındaki diğer alternatif stratejik işbirliği oluşmaktadır.

(64)RICHMOND ve SEIDMANN, s.460-463.

2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Dünyada çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimin öğeleri arasında yer alan ve günümüzün ekonomik devrimi olan globalleşme ülke ekonomilerini ve firma yapılarını etkilemektedir. Ülkeler arasındaki ekonomik kalkınma yarışı yerine, firmaların stratejik işbirliği kurma yarışına bırakmıştır. Serbest piyasa ekonomisine geçişin hız ve yaygınlık kazanışı ile ülke ekonomilerindeki devlet korumacılığı artık gerilerde kalmaktadır.

Prahalad ve Honnel ile Quin tarafından 1980'li yılların başı ile 1990'lı yıllar arasında örgütsel ağlar ve iş birlikler konusunda yapılan araştırmaların çoğunda; ortaklık/işbirliği rekabetinin pek çok sektörde ileriye dönük marjinal bir yol olmayıp, köktenci bir hal almış olduğu görülmektedir.

Dış kaynaktan uzun süreli yararlanmaların çoğu neredeyse otomatik olarak stratejik birlik ya da stratejik ortaklık şeklinde noktalanmaktadır. ABD'de, Eastman Kodak'ın 1989'da yapmış olduğu dış kaynak sözleşmesinde durum stratejik birlik şeklinde tanımlanmıştır. Örneğin, Continental ve First Fidelity Banks ve General Dynamics'te aynı koşullar söz konusudur.

İngiltere'de 1994 yılında Fitzgerald ve Willcocks tarafından dış kaynak anlaşmalarının %7 kadarının sözleşmeye taraf olanlarca "stratejik işbirliği" olarak adlandırıldığı ve dış kaynak satın almanın daha gerilerde kaldığı anlaşılmıştır⁽⁶⁵⁾

(65)Leslie WILLCOCKS ve Chong JU CHOI, " Co-operative Parnership and 'Total' IT Outsourcing:From Contractual Obligation to Strategic Alliance?", EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, C.XIII, S.1, (Mart 1995), s.67.

Dış kaynaktan yararlanmada, organizasyon ile dış kaynak arasındaki asimetrik ilişki zamanla karşılıklı bağımsızlığa dönüşebilir. Bu durumda, stratejik birlik oluşturma ihtiyacı doğacaktır.

Dış kaynağa açılmada; kararın niteliği ilişkinin boyutuna göre şekil 3'teki gibi tespit edilecektir.

| | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| Odak Noktası | Sözleşme aracılığı ile kontrol | Güven ve ortaklık yoluyla elde edilen |
| Zaman Skalası | Kısa - Vade | Uzun - Vade |
| İlişkinin Kritikliği | Düşük | Yüksek |
| Karar - Verme | "Sözleşmeden Çıkma" | "Stratejik İşbirliği" |

Şekil 3. Dış Kaynağa Açılma Kararı ve İlişki Yelpazesi.

Kaynak: WILLCOCKS ve CHOI, s.69.

Stratejik işbirliği, ne bir alış-veriş ilişkisi ne de bir firma birleşmesi değildir. Global rekabet ve global rekabetin etkilerine hazırlıklı olmak için stratejik işbirliği zorunluluktur. Hiçbir firma kendi başına yeterli kaynak, yerel beceri, bilgi ve yeteneklere sahip değildir. Stratejik işbirlikleri cazip hale getiren en önemli faktör, tek bir firmanın üstesinden gelemeyeceği ölçüdeki karmaşık gelişmelerin, firmalar arasında işbölümü yapılarak sorun olmaktan çıkarılmasıdır.⁽⁶⁶⁾

(66)Harvey KAHALAS ve Kathleen SUCHON,"Strategic Learning Alliances and Global Competitiveness, BUSINESS&THE CONTEMPORARY WORLD, (Şubat 1995), s.64-65.

Stratejik işbirliklerinde, teknolojik kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilir, karşılıklı değiştirilir veya entegre edilir. Firmalar kendilerini dünya ekonomisine ortaklıklar yoluyla entegre edeceklerdir. Bu ortaklıklar yalnızca firmalar arasında değil, firmalar ile üniversiteler, sağlık kurumları ve yerel yönetimler gibi kar amacı gütmeyen kuruluşları da kapsayacaktır. Teknolojinin gelişimi hızlandıkça stratejik ortaklıklar da hızlanacaktır.

2.1. Stratejik İşbirliklerinin En Yaygın Olduğu Alanlar

1980-1989 dönemini kapsayan bir araştırmaya göre stratejik ortaklıkların endüstriyel dağılımı şöyledir:⁽⁶⁷⁾

| ENDÜSTRİ | ŞİRKET ADEDİ |
|---------------------------|--------------|
| Bilim Teknolojisi | 1569 |
| Bilgisayarlar | 198 |
| Sanayi otomasyonu | 278 |
| Mikroelektronik | 383 |
| Yazılım (Software) | 344 |
| Telekomünikasyon | 366 |
| Biyoteknoloji | 847 |
| Yeni materyal teknolojisi | 430 |
| Kimyevi maddeler | 410 |
| Havacılık/Savunma | 228 |
| Otomobil | 205 |
| Yüksek elektrik/güç | 141 |
| Tıbbi araçlar teknolojisi | 95 |
| Tüketici elektronikleri | 58 |
| Gıda ve içecekler | 42 |

(67)Ricky W. GRIFFIN ve Michael W. PUSTAY, *International Business Managerial Perspective*, (Adisson-Wesley Publishing Company. , 1995), s.419.

2.2. Stratejik İşbirliklerinde Ortaklığı Belirleyici Unsurlar

Yetenek, taahhüt, karşılıklı yarar, ortaklığın yönetiminde yürütüldüğü ortamda başarıyı etkiler. Ortaklığın yönetiminde; bilgi paylaşımı, yetenek konusunda güven ve örgütsel bağ temel değerler olarak ele alınır. Stratejik işbirliğini, ortaklığı belirleyici unsurlar geliştirerek başarılı kılmak mümkündür. Bu Unsurlar:

2.2.1. Gereklilik

Yasal veya yönetmelik gereksinimlerini karşılamak için organizasyonlar sık sık başka organizasyonlar ile ilişki kurarlar.

2.2.2. Orantı

Çeşitli organizasyonların sahip oldukları bilgi miktarı arasındaki boşluğun bir sonucu olarak; kontrol ihtiyacı söz konusu olur. Karşılıklı etkileşim doğuracak örgütsel kararlarda; kontrol veya zorunluluk karşısında kontrolden vazgeçilmesi isteği ile karşı karşıya gelebilirler. Bu durumda kontrolün ortaklarca yapılması sorunu ortadan kaldıracaktır.

2.2.3. Karşılıklı İlişki

Örgütler, işbirliği ve ortak çalışmanın, kontrol ve rekabetten daha üstün olacağını düşünürler. Böyle bir durumda, paylaşılmış veya tamamlayıcı amaçlara ulaşmak ve hem de ortak değerleri maksimize etmek için taraflar uyum, denge, eşitlik ve karşılıklı destek arayışı içinde olacaktırlar.⁽⁶⁸⁾

(68)WILLCOCKS ve CHOI, s.68.

2.2.4. Etkinlik

Firmalar maliyetlerinde tasarruf sağlamak, dahili girdi/çıktı oranlarını geliştirmek için diğer örgütlerle ilişkiler kurmaktadır.

2.2.5. Denge

Dış ortamın belirsizliği ve karmaşıklığı organizasyonları örgütler arası ilişkilere zorlamaktadır. Bu belirsizlikleri tahmin etmek, ve önlemekte; örgütler arası dayanışmanın yardımcı stratejiler olacağına inanılmaktadır.

2.2.6. Kanuna Uygunluk

Örgütler arası ilişkiler, firmaların kendi yasal varlıklarını pekiştirmelerini ve adlarını daha fazla duyurmalarını kolaylaştıracaktır.⁽⁶⁹⁾

2.3. Stratejik İşbirliği Oluşturma Nedenleri

Stratejik işbirliklerini yaygın hale getiren faktörleri şunlardır:

- Kalitenin standart hale gelmesi,
- Müşteri zevklerinin hızlı değişmesi,
- Ürün ömrünün kısalmış olması,
- AR-GE masraflarının yükselmiş olması,
- Bazı yaratıcı firmaların sürekli ürün yaratmaktan prim sağlamaları.⁽⁷⁰⁾

(69)WILLCOCKS ve CHOI, s.68.

(70)Michale E. PORTER ve Kenichi OHMAE, "The Global Logic of Strategic Alliances", **HARVARD BUSINESS REVIEW**, S.2, (Mart-Nisan 1989), s.143-154.

Hiçbir firma bu kadar fonksiyonu ve riski tek başına üstlenmek istememekte ve bunları stratejik bir ortakla paylaşmayı tercih etmektedir. Bu faktörler dikkate alındığında, “neden stratejik işbirliği?” sorusunun cevaplarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Stratejik işbirliklerinin hızla yayıldığından ulusal ve çok-uluslu firmaların bu gelişiminin dışında kalmak istememeleri.
- Stratejik işbirliklerinin, pazara girişte kolaylık sağlaması ve yerli ortakla girildiğinde daha düşük maliyetli olması.
- Gereksinme duyulan bir teknoloji veya becerinin elde edilmesi için o firmanın veya becerinin elde edilmesi için o firmanın satın alınmasının gerekmemesi.
- Ticaretteki bazı engelleri aşmanın ancak ortaklıklarla mümkün olması.
- Stratejik işbirliğinin sermaye veya başka tür bir yatırım gerektirmemesi.
- Ölçek ve kapsam ekonomisine ulaşmanın stratejik işbirlikleri ile daha kolay olması.
- Riskleri paylaşmak ve birbirinden öğrenmek yoluyla ortaklaşa daha fazla yaratmanın rekabet gücünü artırması.⁽⁷¹⁾

(71)Paul KRUGMAN,“Competitiveness:a Danger Obsession”, **FREIGN AFFAIRS**, (Mart-Nisan 1994), s.28-44.

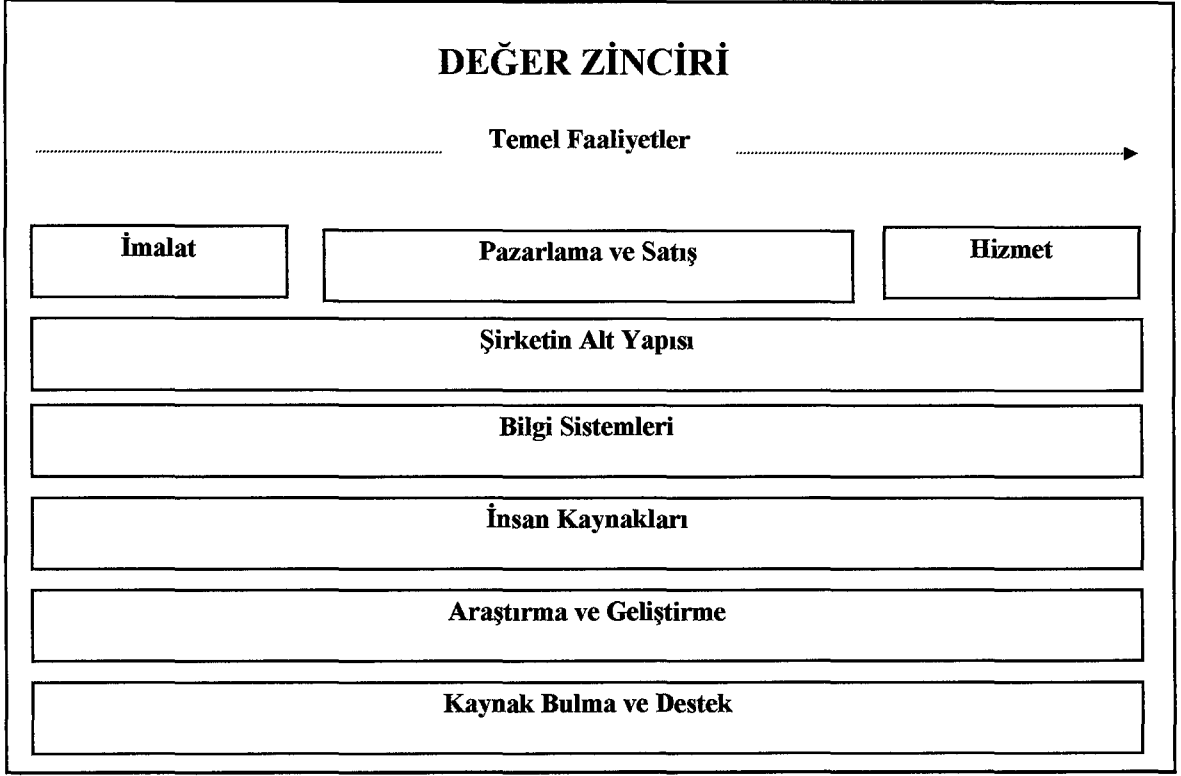
M. Couley de la Sierra, stratejik işbirlikleri kurulması için on gerekçe göstermiştir.⁽⁷²⁾

- Global pazar yetenekleri oluşturmak.
- Giderek artan teknoloji ve AR-GE ile baş edebilmek.
- Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek.
- Yaratıcılığı ve ürün geliştirmeyi hızlandırmak.
- Teknolojilerin ve pazarların entegrasyonu ile baş edebilmek.
- Dünya çapında yetenekler geliştirmek.
- Global standartlar tesis etmek.
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel ticaret bloklarının engellerini aşmak.
- İş bırakma maliyetlerini düşürmek.
- Global iş düzenindeki çevre konularının yarattığı avantajlardan yararlanmak.

Firmaları stratejik işbirliklerine iten global rekabet olmuştur. Bir firma, kendisinde olmayan becerilerden bir ya da bir kaçını ise transfer yoluyla alabilmek için stratejik işbirliği anlaşmasına girmektedir. Bu değer transferleri sonucunda, firmalar kendi aralarında iş bölümü yapmış olmaktadır. İş bölümüne konu olabilecek fonksiyonları Michael E. Porter “ Value Chain ” diye adlandırmış ve bu ayrım stratejik ortaklıklar konusunda araştırma yapanlarca da benimsenmiştir.

(72)Couley M. De la SIERRA, *Managing Global Alliances Key Steps for Succesful Collaboration*, (Adisson-Wesley Publishing Company,1994.), s.6-8.

Söz konusu faaliyetler üçe bölünmüştür. Ve bunlar şekil 4’te görüldüğü gibi, en üst dikdörtgendeki üçü Temel Faaliyetler, alttaki beş dikdörtgende yer alanda ise Destek Faaliyetler olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 4. İşletme Faaliyetlerinde Değer Zinciri.

Kaynak : Ömer ESENER, 22.

Bu faaliyetlerin her birinde firma güçlü veya zayıf olabilir. Buradan hareketle iş bölümünü hangi alanlarda yapmaları gerektiğini ve hangi ortağın hangi fonksiyonlarını üstlenmesinin uygun olacağı dikkate alınması gereken bir karardır. Katma değer yaratan şirketin değer zincirindeki faaliyetlerden birisini üstlenmesi yeterlidir. Her bir şirketin, bir veya birden fazla katma değeri üstlenmesi de mümkündür.⁽⁷³⁾

(73)George S.YIP, **Total Global Strategy-Managing for Worldwide Competitive Advantage**,(Prentice Hall 1992), s.10

İşletmeler rekabet güçlerini artırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için, formal veya informal, bir çerçeve içinde bir araya gelerek sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar.⁽⁷⁴⁾

Bu konular, aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Örgütsel Gelişme.
- İnsan Kaynaklarında Gelişme. (Kültürel Uyum ve diğer konularda eğitim araştırmaları ile)
- Araştırma.(Pazar araştırmaları ve aylık teftişler)
- İç ve dış çevre değişkenlerinin niteliğindeki değişme.
- ISO 9000 başvurusu ve sertifika alınması.

Bu konulardaki gelişmeler, stratejik işbirliklerinin sağladığı fırsatlar olarak kabul edilebilir.⁽⁷⁵⁾

Stratejik işbirliklerinin oluşmasında, karşılıklı yarar ilişkisi içinde olan güçler belirleyici rol oynamaktadır. Stratejik işbirliğine giren bir firma eksikliğini bir ortak bulmak yoluyla giderebilir. Böyle bir işbirliği, organizasyonun bir bölümünden çok bütünde birbirlerini güçlendirme açısından yenilikler yaratır. Aynı zamanda oluşturulan birlikteki ilk başarı deneyimleri, daha karlı iş yapmanın bir göstergesi kabul edilerek yeni birlikler oluşturmada güven unsuru yaratır. Bu deneyim firmaya başarılı birlik oluşturma olasılığını nasıl artıracakı konusunda bilgi ve görüş kazandırır. Stratejik işbirlikleri oluşturan; bir firmada yönetim politikalarını basitleştirirken, esneklik ve manevra kabiliyetini aynı oranda artacaktır.

(74)David LEI ve JOHN SLOCUM, “ Global Strateji, Yetenek İnşası ve Stratejik İttifaklar”,
CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, (Sonbahar 1992), s.81-82.

(75).....,“Stratejik İttifaklar Fırsatı”,http://jakartaconsulting.com/services/strategic_alliances.htm

3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN SAĞLADIĞI YARARLAR

Stratejik iş birliklerine girmek firmalara şu yararları sağlayacaktır:

3.1 Rekabet Gücünü Artırmak

Stratejik iş birlikleri, global iş birliklerini beraberinde getireceğinden, global rekabetle kolayca baş edebilecektir. Global pazarlarda rakiplerin hareketlerinin aynısını yapmak veya rakip firma harekete geçmeden önce, çabuk hareket etmek gerekebilir. Rakiplerin girmesini engellemek veya zorlaştırmak için, normalin üzerinde mücadele gerekecektir. Pazar payını artırmak için, stratejik işbirliğine gidilerek rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmak mümkün olacaktır.

3.2. Maliyetleri Aşağıya Çekmek

Maliyet yapısını yükselten faktörler maliyetin düşük olduğu ülkelere kaydırılabilecektir. Yüksek teknoloji, iletişim ve ulaşım tekniklerindeki gelişmeler sayesinde stratejik işbirlikleri, uzak pazarlara ulaşmak düşük maliyetli ve kısa zamanda mümkün olacaktır. Döviz kuru değişimleri, vergi oranlarındaki değişimler ve ulaştırma faaliyetlerinin farklılaşması gibi nedenler aşılacaktır.⁽⁷⁶⁾

(76) Michale E. PORTER, *Competition in Global Industries*, (Boston: Harvard Business School Press., 1986), s.42-43.

3.3. Esnek Hareket Kabiliyeti Kazanmak

Global firmalar stratejik işbirlikleri sayesinde üretim, dağıtım ve diğer faaliyet yerlerini kolaylıkla yerine getirebilmektedir. Maliyet değişikliklerine karşı daha duyarlı ve esnek hareket kabiliyeti kazanmaktadır. Faaliyette buldukları veya bulunmayı düşündükleri ülkenin kamu makamlarıyla, kendilerine ürün ve hizmet verebilecek firmalar ile çalışarak, işçilerle ve onları temsil eden sendikalarla pazarlık güçlerini de artırabilmektedirler.

3.4. Ürün ve Hizmetin Kalitesini İyileştirmek

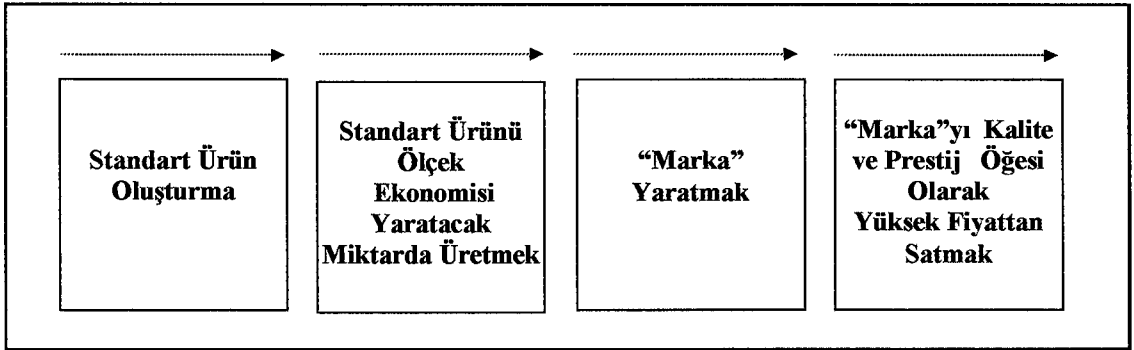
Stratejik işbirlikleri az sayıda standartlaşmış ürünler üzerine yoğunlaştıklarında, az sayıda ürünü en iyi kalitede üretmeye özen göstereceklerdir. Stratejik işbirliği yoluyla mal/hizmet kalitesindeki iyileşmeler, dış ticaretteki başarıyı artıracaktır.

3.5. Ölçek Ekonomisinden Yararlanmak

Daha fazla üretim, maliyetleri marjinal maliyetlere yaklaştıracaktır. Genel masrafları ve özellikle yüksek AR-GE masrafları olan firmalar için bu masrafları eritebilmenin tek yolu yüksek hacimli üretimdir. Stratejik işbirliğinin ürün ve hizmetleri standartlaştırmaları ve ardından o standartlara yönelik kalite garantileri getirmesi; belirli bir standardı pazara yerleştirmeyi ve aynı zamanda da bu standartları uygulamayanları rekabet dışı bırakmayı mümkün kılacaktır. ⁽⁷⁷⁾

(77)Ömer ESENER, *Stratejik Ortaklıklar*, (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, 1997.), s.28

Ölçek ekonomisinin maliyet avantajı ile büyüyen firmalar pazar paylarını artırdıktan sonra, yaratmış oldukları imaj sayesinde, aynı marka ile yeni ürünleri piyasaya sürebilmektedirler. Bir marka, bilinen bir isim ve prestij konusu haline geldiğinde; müşteri, ürüne daha fazla fiyat ödeyebilmektedir. Firmalar kaliteli standart ürün ile marka yarattıktan sonra yeni ürünlerle; ürün çeşitlemesine gidebilecektir.



Şekil 5. Ölçek Ekonomisinden Kapsam Ekonomisine Geçiş.

Kaynak: ESENER, s.32

Şekil 5’te görüldüğü gibi üretici, mevcut ürünlere yenilerini kattığında, ilk ürünlerdeki evrelerden tekrar geçmek zorunda kalmayarak önemli bir avantaj yakalayacaktır.

3.6.Uluslararası Ticaret Engelleri Azaltmak, Üretim Yerlerinin Seçimi Ve Ürünün Dolaşımı Kolaylaştırmak

Stratejik işbirlikleri uluslararası ticaret engellerini ortadan kaldırmaktadır. Böylelikle faaliyet hangi ülkede olursa olsun ham, yarı-mamul ve mamul ürünlerin yer değiştirmesi kolaylaşmış olacaktır. Örneğin, bilgisayarın içindeki parçaların muhtelif ülkelerde yapılmış parçalar olduğu ve bu parçaları üretenlerin stratejik ortak olduğu bilinmektedir.

3.7.Stratejik İşbirliğine Giden Ortaklar, Birbirlerine

Bilgi/Teknoloji Aktararak Fonksiyonlarına Destek Üretecektir

Firmalar birbirlerine bilgi/teknoloji alış verişine ve üretim/pazarlama konularında destek sağlamaktadır. Yarar birliği konusu, ancak stratejik işbirliklerinin tesisi ile mümkün olmaktadır. Stratejik işbirliklerinin sağladığı yararlar önem sırasına göre aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Müşteriye teslimi hızlandırmak (%45)
- Yurt dışındaki stratejik işbirlikleri ile bağları geliştirmek (%42)
- Yurt içindeki müşterilerin uluslararası faaliyetlerini geliştirmek (%34)
- Yabancı müşterilerin kültürel gereksinimlerini karşılamak (%31)
- Yeni teknolojilere erişmek (%25)
- Yurt dışındaki korumacılıktan kaçınmak (%25)
- Daha düşük vergiler ve devlet destekleri elde etmek (%23)
- Yabancı teknik ve yönetim becerilerine erişmek (%22)
- Ucuz maliyetli işçiliğe ulaşmak (%10)
- İç yasal kayıtlamalardan kaçınmak (%9)⁽⁷⁸⁾

Stratejik iş birlikleri oluşturma , yerli ve yabancı pazarlara girmede çok kullanılan bir uygulama olmuştur. Stratejik işbirliği; nihai ürün üreticisine daha güvenilir bir yan üretici ekibi sağlarken, yan üreticiye de orta ve uzun dönemli güvenilir alım sözleşmeleri garanti ederek; onlara daha kaliteli ve ucuz kaynaklara girebilme rahatlığı vermektedir.

(78)ESENER, s.36.

4. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ İÇİN BAŞARI FAKTÖRLERİ

Stratejik işbirliğine istek duyan firmalar, stratejik işbirliğine dolayısıyla da global stratejiye geçmeye ne kadar hazır olduklarını aşağıdaki genel stratejilere ne kadar sahip olduklarını ölçerek belirleyebilirler. Bunlar:

4.1. Katma Değer Yaratmak

Firma stratejisi “değer zinciri”ndeki bir veya daha fazla fonksiyonu içermelidir. Firma stratejisi bir katma değer yaratmaya yönelik olmalıdır.

4.2. Yönü Belirlemek

Firmanın diğer firmalar ile olan rekabetini etkileyen değişkenleri dikkate alacak bir strateji belirlenmelidir. Bu değişkenler, teknoloji, özendirici ve caydırıcı türdeki devlet müdahaleleri, müşterilerin hayat, tarz ve görüşleri, ürün ve hizmetlerin kendilerinde yaratmış olduğu imaj, nüfusun yoğunluk bileşimindeki farklılıklar, yabancı ürün ve hizmetlerin iç pazara yansımaları sıralanabilir.⁽⁷⁹⁾ Ulusal pazar dışına açılma halinde ise ek olarak, global pazarın ve özellik gösteren ülke pazarlarının hayat tarz ve görüşleri, yabancı devletlerin getirmiş oldukları prosedürler, tarife ve tarife-dışı engeller(anti-tröst rekabet yasalar), o pazardaki rakiplerin durumu ve geleceğe yönelik stratejileri önem kazanmaktadır. Rekabet ve risk unsurunu kontrol , muhtemel işbirliğinin tipine (yatay- dikey veya şirketler topluluğu) göre hangi stratejilerin seçilebileceği sorgulanmalıdır.⁽⁸⁰⁾

(79)ESENER, s.47.

(80).....,“Strategic Alliances and the Competition Act:The Director’s Enforcement Approach”, <http://www.mcbinc.com/antitrust/strat.1.htm>, s.1-4.

4.3. Yeni Ürün Yaratmak

Yeni ürün yaratmak firmaların geleceklere konusunda bir fikir vermektedir. Örnek vermek gerekirse; yeni ürün yaratmakta olan GM firmasının gelirlerinin 25'i yeni geliştirdiği ürünlerden kaynaklanmaktadır.

4.4. Süreç Yaratmak ve İyileştirmek

Yeni ürünler yaratılması yerine global ürün niteliğindeki ürünlerin daha etkin işleminden ve süreçten geçirilmesine ağırlık verilmelidir. Hangi ürün ve hizmetlerin global pazarda başarılı olacağı; global pazarlarda deneyimli firmalar ile kıyaslama (benchmarking) yapmak suretiyle belirlenebilir.

4.5. Stratejik Planlama Yerine, Stratejik Düşünmek

Önceki yılların performansı esas alınarak ilerideki yıllara uzatılan faaliyet yapısı stratejik planlama değildir. Ayrıca stratejik planlama tek başına statiktir, stratejik düşünme ise dinamiktir. Hızlı değişen rekabet koşulları dinamik bir stratejik yaklaşımı gerektirir. Artık, firmalarda yıllık planlar bir tarafa, aylık planlar bile ikiye bölünmüş; 15'er günlük ve bunlar günlere karşılık gelecek şekilde planlandığı halde, bazen tekrar tekrar yeni düzeltmeler yapma gereği doğmaktadır.⁽⁸¹⁾

(81)ESENER, s.47-48.

4.6. Stratejiler ile Faaliyetleri Ayırmak

Birçok yöneticinin bilerek veya bilmeyerek düştüğü hata, stratejileri konuşurken faaliyetlere doğru kaymak ve dolayısıyla strateji doğrultusunu kaybetmektir.

4.7. Strateji-Taktik Belirlemek

Bir firmanın, herkesçe bilinen bir misyonu bulunması, 5-10 yıl sonraki firma vizyonunun ortaya konması, yalnızca firmada çalışanların motive edilmesi için değil, yeni ortaklar için frekans oluşturulması için de gereklidir. Misyonu ve vizyonu, bunlara yönelik stratejisi olan ve bu stratejiyi gerçekleştirecek taktikler belirlemiş firmalar, yabancı ortak bulmada zorlanmayacaktır.

4.8. Stratejik Uyum Koşullarını Sağlamak

Strateji ve taktiklerini belirleyen firma, bundan sonra rakiplere karşı güçlü ve üstün yanlarını dikkate alarak; sonuçta bunlardan hangisine ağırlık veren bir stratejinin uygun olacağını kararlaştırmada zorlanmayacaktır. Firmanın stratejisi belirlendikten sonra hangi partnerin firma açısından geliştirilmesi istenen stratejiye katkısının ne olacağını incelemek gerekir. Daha sonra; ortağın “stratejik uygunluk”ta olup olmadığının analizi için; firmanın ne tür bir stratejik yapıda olduğunu belirlemeye sıra gelir.⁽⁸²⁾

(82)ESENER, s.48.

Micheal Robert, yönlendirildiği faktörlere göre olası stratejileri ve firma yapılarının profilini 10 başlıkta toplamıştır.⁽⁸³⁾

- Mal / Hizmete Dayalı Strateji.
- Müşteriye Dayalı Strateji.
- Pazar Türüne Dayalı Strateji.
- Üretim Kapasitesine Dayalı Strateji.
- Teknolojiye Dayalı Strateji.
- Satış Yöntemine Dayalı Strateji.
- Dağıtım Yöntemine Dayalı Strateji.
- Doğal kaynaklara Dayalı Strateji.
- Hacim / Büyümeye Dayalı Strateji.
- Gelir / Kara Dayalı Strateji.

Söz konusu firma profilleri incelendiğinde konu daha iyi anlaşılacaktır. Bunlar sıra ile aşağıdaki gibidir:

Mal/Hizmete Dayalı Strateji: Firma; normal koşullarda müşteri isteklerinde ne değişiklik olursa olsun aynı ürün/hizmeti vermekte devam ediyorsa, benimsediği strateji ürün veya hizmete dayalıdır. Zaman içerisinde teknolojik veya başka faktörlerin etkisi ile değişimler gösterse de ürün/hizmet nitelik olarak aynı kalmaktadır. Bu tür bir firma stratejisi; mevcut ürünlerine yeni müşteriler edinmek ve mevcut müşterilerine yeni ürünler yaratmak olmalıdır. Buzdolabı, otomobil lastiği üretimi ve seyahat acenteliği faaliyetleri buna örnektir.

(83)Michale ROBERT, *Strategy Pure and Simple-How Winning CEOs Outthink Their Competition*, (McGraw Hill, Inc., 1993).

Ürün kalitesini ve üretim sürecini iyileştirmek ve satış sonrası hizmeti mükemmelleştirmek suretiyle müşteri edinmek ve mevcut müşterileri korumak olan bu stratejiye sahip firma **ürün** odaklıdır.

Müşteriye Dayalı Strateji: Eğer firma; kullanıcıların ve müşterilerin istekleri doğrultusunda ürün/hizmet sağlamayı amaçlıyor ise, o taktirde ürün ve hizmetlerin ne olacağı zaman içerisinde değişiklikler gösterebilecektir. Bu durumda firmanın stratejisi, müşterilerinin yeni beğenilerini ortaya çıkarmak ve mevcut müşterilerine yeni ürünler yaratmak olmalıdır. Böyle bir firma **müşteri** odaklıdır.

Pazar Türüne Dayalı Strateji: Bazı firmalar belirli bir pazarda yer alınca, o pazarın gereklerini karşılamadaki avantajlarını sürdürürler. Firmalar belirli sanayilerin stratejik avantajlarını değerlendirirken o sanayide geri kalan boşlukları da kendilerinin kapatmasının uygun olacağını düşünürler. Bu tür firmalar **pazar** odaklıdır.

Üretim Kapasitesine Dayalı Strateji: Bazı firmaların etkin ve karlı olması için stratejilerinin kapasite ve yeteneğe yönelik olması gerekir. Örneğin turizm mevsimlerinde; otellerin doluluk yüzdeleri, otellerin kapasitesinin dolu olması gereğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, otel işleten, tekstil üreten, yayıncılık yapan firmaların stratejisinde çıkış noktası kapasitenin tam kullanımınıdır. Bu tür firmalar **kapasite** odaklıdır.⁽⁸⁴⁾

(84)ESENER, s.51.

Teknolojiye Dayalı Strateji:Sürekli teknoloji yenilemediği takdirde karlı olmayan firmalarda teknoloji ve know-how yaratmak öncelikli strateji olacaktır. Bu tür firmalar, müşterilerin ilgisini çekeceğine inandıkları teknolojileri geliştirmeye veya ona sahip firmaları satın almaya eğilim göstereceklerdir. Bu gruptaki firmaların en önemli stratejileri, araştırma ve geliştirme yatırımları yapmak ve sürekli olarak müşterilerine yeni çıkaracakları ürünlerin yararlarını göstermek olmalıdır. Bu tür firmalar **teknoloji** odaklıdır.

Satış/Pazarlamaya Dayalı Strateji: Bazı firmalar ürünlerini yalnız bir yöntemle pazarlamayı tercih edebilirler. Bazı ürünler yalnızca evden-eve satış yapan kişilerce doğrudan pazarlama şeklinde yapılmakta, bazen de katalog yoluyla veya telefon/özel sipariş formu ile satış yapmaktadırlar. Bu tür özellikli pazarlama ve satış yapan firmaların üstünlük ve farklılık gösteren bu yönleri stratejilerinin de özelliğini oluşturmaktadır. Bu türü başarılı kılan **satış/pazarlama** yöntemleridir.

Dağıtım Yöntemine Dayalı Strateji: Firmalar bazı dağıtım sisteminden yararlanarak mevcut müşterilere daha çok çeşit sunmak ve yeni müşteriler edinmek gibi stratejilere sahiptir. Bu tür firmaları başarılı kılan **dağıtım** yöntemleridir.⁽⁸⁵⁾

(85)ESENER, s.51.

Doğal Kaynaklara Dayalı Strateji: Bazı firmalar belirli madenlere, petrole, doğal gaza vb. doğal kaynaklara dayalı iş yapmaktadır. Büyüme, yayılma, pazarlama faaliyetlerinde doğal kaynaklara bağlı bir strateji belirlemek durumundadır. Bu tür firmaları ayakta tutan doğal **kaynaklarıdır**.

Hacim/Büyümeye Dayalı Strateji: Bazı firmalar kardan fedakarlık etme pahasına genişlemeyi tercih edebilirler. Bu firmalar için büyüme bir numaralı stratejidir. Örneğin birçok Japon firması, pazar payını artırmak amacıyla zaman zaman maliyetinin altında satışlar yaparak rakiplerinin pazar payı edinmelerini önlemektedirler. Bu firmalar için **hacim/büyüme** öncelik taşır.

Gelir/Kar'a Dayalı Strateji: Bazen firmalar tamamen kar gözeterek hareket edebilirler. Kar eden bu firmaları satın almakta veya kurulan firmanın genişlemesini ve yeni firmalar kurmayı bu esas almaktadırlar. Kar elde edilen alanlarda firmalar kurulması ve karın az olduğu alanlardan uzak durulması stratejisi; diğer faktörler dikkate alınmaksızın, yalnızca **karlılığı** esas almaktadır.⁽⁸⁶⁾

Yukarıda belirtilen stratejiler firmaların, yeni yapı oluşturulmasında dikkate alınmaları gerekli hususlardır. Amacı, kaynak geliştirme olarak tanımlanan stratejik işbirliği yaklaşımında; ortaklığın doğru yapılandırılması ve değer zinciri faaliyetlerinin birleştirilmesini öngörülmektedir. Böylelikle, sinerji yaratılarak maliyet, zaman avantajı ile değişikliklere daha hızlı cevap verme fırsatı elde edilmektedir.

(86)ESENER, s.52.

4.9. Yapısal Uyumu Sağlamak

Stratejik işbirliği görüşmelerine oturabilmek ve sonuçta da başarılı bir işbirliği kurabilmek için firma yapılarının benzer nitelikte olması gerekir. Yapısal uyumu sağlayacak koşullar oluşturulmalıdır. Bu koşullar şunlardır:

- Uluslararası standartları bilmek ve uygulamak,
- Stratejik ortaklık için, standartlar konusunda tam bir anlayış içerisinde olmak gerekir. Söz konusu standartlar:
 - 1.“Süreç”in standartlarını uygulamak.
 - 2.“Kalite kontrolü”nün standartlarını uygulamak.
 - 3.“Organizasyon” kalitesine yönelik modelleri uygulamak.
- Etkin üretim ve etkin yönetim tekniklerini uygulamak. Firmaların yapılarında uygulanan yöntemler zaman içerisinde değişmektedir. Firmaları hacim olarak ufaltmak, firmaya üstünlük veren iş alanına kaymak, yeniden yapılanma, süreç yenileme, toplam kalite yönetimi gibi yöntemlere hazır olmak gerekir.
- “İletişim” kalitesini stratejik ortaklıkların kültürünü de dikkate alarak uygulamak. Ortaklık düşünülen ülkenin kültürü hakkında yeterli bilgi sahibi olmak, ilişkilere sosyal bir boyut kazandıracaktır.⁽⁸⁷⁾

(87)Bill CREECH, *The Five Pillars of TQM-How To Take Make Total Quality Management Work For You*, (1994), s.13.

4.10. Yeni Süreçler Geliştirmek

Global üretim yapan firma olmak, global yönetim ve kalite kontrol tekniklerini geliştirmek ve uygulamakla mümkün olacaktır. Çünkü global iş birlikleri strateji olarak statü veya yapı olmayıp süreç odaklıdır. Bu süreç için eski Amerikan Ticaret Bakanı Baldrige bir model önermektedir. Bu model kısaca:

- Müşteriye odaklanmak,
- İç süreçleri müşteri tatminine göre ayarlamak,
- Herkesi paylaşılmış hedeflere göre çalışacak hale getirmek,
- Sürekli ilerleme için uzun dönemli bir yaklaşım gerçekleştirmek,
- Tepki değil üstesinden gelme fikrini geliştirmek,
- Organizasyonun her tarafında daha hızlı ve esnek olmayı sağlayacak yollar araştırmak,
- Sonuçları değerlendirmek, şeklinde özetlenebilir.

Firma müşterilerle, malzeme sağlayanlarla ve diğer firmalar ile ortaklık kurmak isteyebilir. Başka firmalarla kıyaslama yapmak suretiyle iyileştirmeyi de esas alan bu süreçte 14 temel adım vardır:⁽⁸⁸⁾

- Üst yönetimin katılımını sağlamak.
- Uygulama ekipleri oluşturmak.
- Ekip üyelerini eğitmek.
- Sorumlulukları dağıtmak.

(88)ESENER, s.146.

- Veri ve bilgi toplamak.
- Geliştirilmesi gereken alanları tespit etmek.
- Gereksinimleri, fikirleri ve bilgileri bir araya getirmek.
- İlk taslağı hazırlamak.
- Grafik de dahil olmak üzere çalışma planlarını ortaya koymak.
- İlk taslağı değerlendirmek.
- İzleyen taslakları yapmak.
- Yapılan taslakları ve grafikleri koordine etmek.
- Nihai taslağı üretmek.
- Değerlemeyi basmak ve teslim etmek⁽⁸⁹⁾

4.11. İnsan Kaynağını Geliştirmek

Üretecek, yaratacak ve yönetecek olan insanlardır. Kalite ve süreç iyileştirmesi için çalışanların bizzat bu faaliyetler içinde aktif rol oynamaları gerekmektedir. Çalışanlar, aktif rol oynadıkları ve faaliyetleri üzerinde kontrol ve karar verme hakkında sahip oldukları taktirde, kendilerini firmanın sahibi gibi hissedecek ve elde ettikleri bu hakların, yükümlülüklerini de rahatlıkla üstlenmek isteğinde olacaktır. Eğitimli ve eğitilebilir insan kaynakları oluşturmak gerekir. “Ucuz emek” yerine “eğitilebilir ve eğitimli emek”e bırakmıştır. Bu durumda, insan kaynakları departmanı açılmalı mı? kapatılmalı mı? ⁽⁹⁰⁾ sorusuna cevap, yeni teknolojilere uygun üretimi gerçekleştirebilecek bir eğitimden başarı ile geçebilecek iş gücü portföyü oluşturmak olmalıdır.

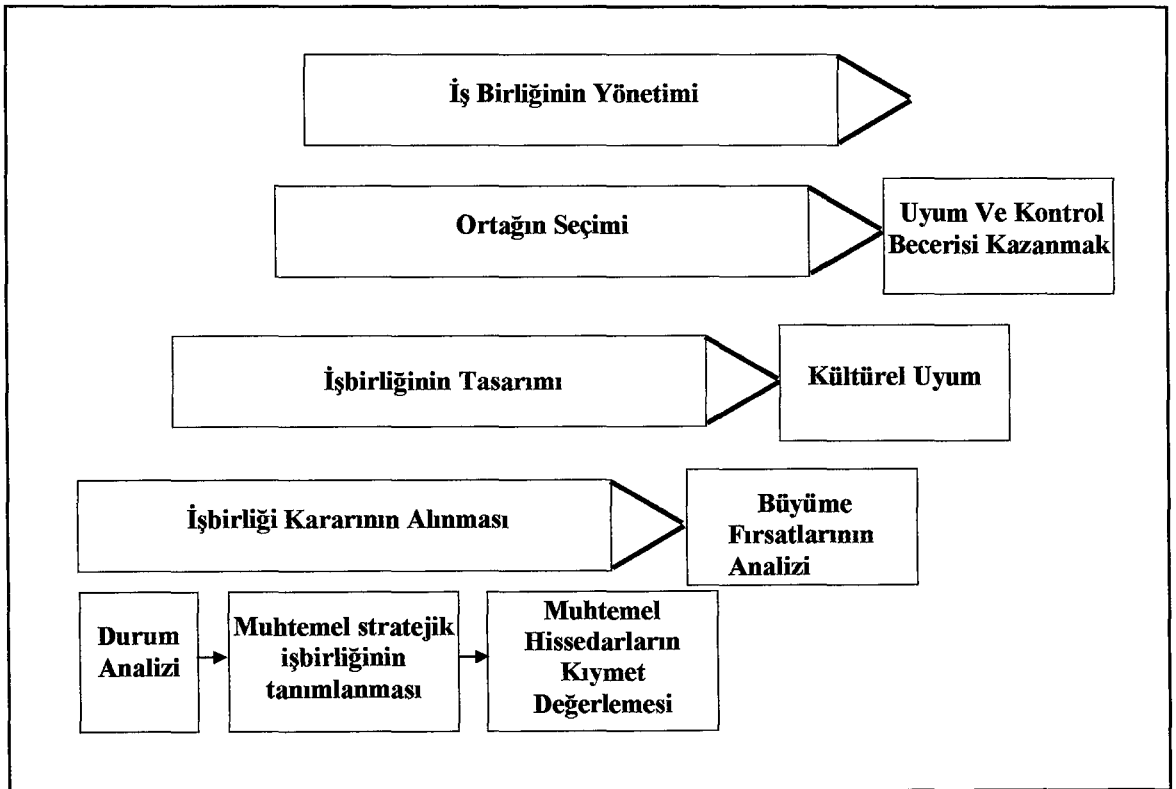
(89)ESENER, s.147.

(90)Thomas A. STEWARD, “ Taking On The Last Bureaucracy ”, FORTUNE, C.XIX, S.1, (1996), s.5.

5. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ OLUŞTURMA SÜRECİ

1992'den bugüne kadar Avrupa başta olmak üzere, yoğun bir biçimde özel ortaklıklara doğru yönelimler olmaktadır. Teknoloji, finans, yetişmiş ya da eğitilebilir işgücü, yeni pazarlar, artan ölçekte üretim, globalleşme vb. konularda hamle yapmak isteyen firmalar stratejik işbirlikleri oluşturarak geleceğe ve onun acımasız rekabet koşullarına hazırlanmaktadırlar.

Stratejik işbirliği sürecini işletmenin, çevre değişikliklerine karşı yaşama ve rekabet edebilme gücünü artırma düşüncesi başlatır. İşbirliği sürecinde şekil 6'da gösterilen aşamalar yer almaktadır.



Şekil 6. Stratejik İşbirliği Süreci .

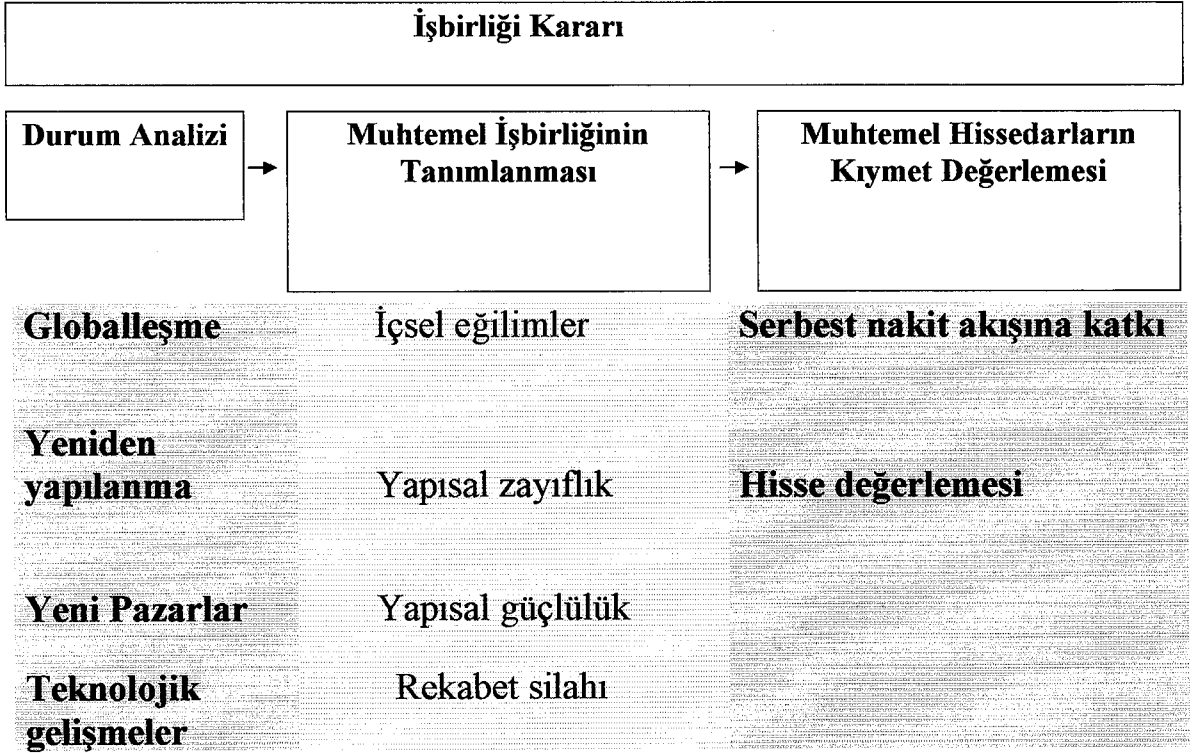
Kaynak: Christoph BRONDER ve Rudolf PRITZL, "Developing Strategic Alliances;

A Conceptual Framework for Successful Co-operation", EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, C.X, S.4,(Aralık 1992), s.413.

5.1. Stratejik İşbirliği Kararının Alınması

İşletmenin faaliyet konusu, vizyonu, büyüklüğü vb. hususlar ışığında stratejik işbirliği kararı alınır. Alınacak kararın niteliği firma için hayati önem taşımaktadır. Yansız sonuçlara ulaşılabilmesi için, durum analizinin doğru veriler ile, muhtemel işbirliğinin detayları gerçek değerler üzerinden tanımlanmalıdır. Böylelikle muhtemel hissedarların kıymet değerlemesi de en doğru şekilde yapılabilecektir.

Stratejik işbirliği kararının alınması, şekil 7'de görüldüğü gibi üç aşamada ele alınabilir.



Şekil 7. Stratejik İşbirliği Kararının Alınması .

Kaynak: BRONDER ve PRITZL, s.414.

Stratejik işbirliği kararı alınırken, firmaları işbirliği oluşturmaya yönelten itici güçler ve bunların kaynakları doğru tespit edilmelidir.⁽⁹¹⁾ Pazar, maliyet, hükümet ve rekabet kaynaklı sayılabilecek bu etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir: ⁽⁹²⁾

- **Pazar Kaynaklı İtici Güçler:** Bu güç şekli, müşterinin davranışına ve dağıtım kanallarının yapısına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Pazar kaynaklı itici güçler;

Homojen müşteri ihtiyaçları : Globalleşen yeni dünya düzeninde müşteri ihtiyaçları homojenleşmektedir. Bu koşullarda firma, hangi ürünün standartlaştırılması ve hangilerinin değişik pazarlara göre farklılaştırılması gerektiği konuları ile karşı karşıya kalabilir.

Global müşteriler : Global müşteriler merkezileştirilmiş veya merkezileştirilmemiş kullanım için ürünleri satın alırlar. Bu durumda tek düzelik (her pazar için aynı) söz konusudur. Müşteriler ise ulusal veya çok uluslu olabilir.

Global kanallar : Ürünlerin dağıtımı ya global olarak, ya da sınırlı olarak bölgesel yapılmaktadır.

Transfer edilebilir pazarlama : Bu yolla markalar ve reklamların yerel pazarlara uyarlanmasına gerek kalmayacaktır. Aynı pazarlama yöntemi başka ülkelere de transfer edilebilecektir.

(91)Robert D.Buzzel ve John A.Quelch dğr Cristopher A.Barlett, **Global Marketing Managemet-Cases and Readings**, (Addison-Wesley Publishing Company:1995), s.41-49.

(92)ESENER, s.36.

- **Maliyet Kaynaklı İtici Güçler**

Maliyet kavramı geniş perspektifte ele alındığında firma kararlarındaki boyutları bir kaç başlık altında toplanabilir,⁽⁹³⁾

Ölçek ve kapsam ekonomisi : Global pazar, globalleşen firmaya genişleyen pazarların ve standartlaşan ürünlerin avantajını getirecektir.

Öğrenme ve deneyim : Globalleşen firma daha çok pazarlara daha yoğun olarak gireceğinden, öğrendikleri de o ölçüde yüksek olacaktır.

Kaynak bulma etkinliği : Merkezleştirilmiş satın alma önemli maliyet avantajları getirecektir.

Avantajlı lojistik : Taşıma masraflarının satış hacmine oranı firma lehine gelişeceğinden, firma üretim konusuna daha fazla yoğunlaşma olanağı elde edecektir.

Ülkelerdeki maliyetlerdeki ve becerilerde farklılıklar : Bu farklılıklar, globalleşen firmaları maliyeti düşük, işgücü becerileri yüksek ülkelere yöneltecektir.

Ürün geliştirme maliyetleri : Birçok ulusal ürün yerine global veya bölgesel ürün geliştirme masraflarından önemli tasarruflar sağlanabilir.

(93)ESENER, s.37-38.

- **Hükümet Kaynaklı Güçler**

Hükümet kaynaklı güçler, bazı iş birlikleri için önemi en fazla olan güç denilebilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Avantajlı ticaret politikaları : Hükümetlerin uygulayacakları ithal tarife ve kotaları, tarife-dışı engeller, ihracat sübvansiyonları, yerli katkı yükümlülükleri, para ve sermaye hareketleri konusundaki liberal yaklaşımlar, teknoloji transferi yükümlüklerindeki hafifletmeler globalleşen firmanın bu sürecini etkileyecektir.

Uyumlu teknik standartlar : Ülkelerin uyguladıkları standartların farklılığı ölçüsünde, global firmanın ürün standartlaştırılması güçleşecektir. Oysa stratejik işbirliği bu güçlüğü aşmada en kolay çözüm olacaktır.

Ortak pazarlama kuralları : Ülkelerin pazarlama konusundaki serbesti ve sınırlamaları, tekdüze pazarlama ve reklam yapmak isteyen firmanın bu amacını kolaylaştıracak veya zorlaştıracaktır. İşbirliği söz konusu olabilecek tüm zorlukları ortadan kaldıracaktır.

- **Rekabet Kaynaklı İtici Güçler**

Rekabet kaynak itici güçler de iki başlıkla toplayabilir:

Ülkelerin bağımsızlığı : Rakip firmayı, faaliyetlerini çeşitli ülkelere bölmek suretiyle o ülkeleri birbirlerine bağımlı hale getirebilir. Üretimin birden fazla ülkede yapılması halinde, firmanın bir ülkedeki pazar payı diğer faaliyetlerinin maliyetlerini etkileyecektir.

Globalleşmiş rakipler : Global pazarlarda rakiplerin hareketlerinin aynısını yapmak veya rakip firma harekete geçmeden önce atik davranmak gerekebilir. Rakiplerin pazara girmesini engellemek veya zorlaştırmak için, gerekenin üzerinde pazar payını arttırmak da stratejik işbirliği kararını zorunlu kılacaktır.⁽⁹⁴⁾

İşletmeler çoğu kez iç ve dış çevre etkenlerini ve rekabet baskılarını kendi imkanları ile aşmakta zorlandıklarında stratejik işbirliği yapma gereği doğmaktadır. Ancak rekabet yasaları bazen firmaları gizli anlaşmalar yapmaya yöneltmektedir. Birçoğu yasadışı bu anlaşmalar bir firmanın rakip firmaya komplosu şeklinde ortaya çıkabilmektedir.⁽⁹⁵⁾

Firmalar yukarıda belirtilen güçlerden (Pazar, maliyet, hükümet, rekabet) en fazla etkilendikleri gücü doğru tespit etmeli ve o konuda avantaj sağlayacak bir işbirliğine yönelmelidir.

5.1.1. Durum Analizi

İşletmeler dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürürler. Öyle ki, dünyadaki tüm gelişmeler şu veya bu şekilde işletmelere yansır.

Globalleşme, yeni pazar arayışları, teknolojik gelişmeler işletme yapısını etkiler. Bu çerçevede işletmeler varlıklarını sürdürmek ve rekabet gücünü artırmak amacıyla sürekli durum analizi yapmak durumundadır

(94)ESENER, s.38.

(95).....,“Strategic Alliances Under The Antitrust Laws”,
wysiwyg://45/http://www.mintz.com/newspubs/antitrust/Antt1096.ht

Globalleşme ; liberal uluslararası ticaret düzeni geliştirilmesi, gelişmiş ulaştırma sistemleri, koordinasyon ve iletişim maliyetlerinde düşüş gibi makro eğilimler ile yeni sanayileşen ülkelerin oranında artış, ülkeler arasında teknolojik paritenin büyümesi ürün tasarımı ve süreç teknolojisinde ilerleme gibi mikro eğilimleri beraberinde getirmektedir.

Teknolojinin hızla ilerlemesi, bilginin ve dağıtım kanallarının hızla yayılmasını sağlamaktadır. Bu durumda bazı ürünler dünya markası haline gelirken, gelemeyenler için yarış dışı kalmama mücadelesini daha da zor hale gelmektedir. Bu bağlamda firmalar durum analizi yaparken aşağıdaki soruları cevaplaması gereklidir:

Üretim, pazarlama, finans, tasarım ve teknik konularda firma mevcut uygulamalarında ne kadar başarılıdır?,

Yeni sistemleri ve teknolojileri tasarlamak , geliştirmek ve kurmak konusunda hangi beceriler gerekmektedir? ⁽⁹⁶⁾

Durum analizi, kısaca “hedeflenen amaçlara daha kolay ve en doğru ulaşabilme koşullarının araştırılmasıdır ” denilebilir.

(96)Dorine C. ANDREWS ve Susan K. STALICK, **Business Reengineering**, (Yourdon Press:1994), s.83.

5.1.2. Muhtemel İşbirliğinin Tanımlanması

Bu aşamada, öncelikle bir firmanın hangi faaliyetler için işbirliği yapması gerektiği ya da bu faaliyetlerden hangilerinin yalnız, hangilerinde ise işbirliği yapılması halinde avantaj sağlayacağı tespit edilir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Örgüt sisteminin analizi yapılarak,

- Mevcut amaçlar ve stratejiler, program hedefleri ile normlar ve bunların başarıma oranları belirlenerek yeni amaçların en uygun hareket noktası belirlenir.
- Örgüt yapısı incelenerek büyüklük ve esneklik oranları ile değişikliklere uyum sağlama yeteneği belirlenir.
- Yönetim süreçleri incelenerek; haberleşme, liderlik tarzı, karar alma ve yönetime katılma, ödüllendirme ve motivasyon konularında amaç strateji ve politikaların neler olduğu belirlenir. Gelecekte uyum ve çatışmanın kaynağı olabilecek faktörler belirlenir.

İşletme bölümlerinin analizi yapılarak,

- Pazarlama faktörleri incelenerek; mal/hizmet faktörleri, fiyat faktörleri, dağıtım ve fiziki dağıtım faktörleri, tanıtma ve tutundurma faktörleri belirlenir. Bu durumun tüketiciler üzerindeki etkisi ve rakiplere oranla yapısal zayıflık ile güçlülük açığa çıkarılır.⁽⁹⁷⁾

(97)Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Tibaş Basım. 1992), s.342-346.

Üretim faktörlerinin analizi yapılarak;

- Tedarik şartları incelenerek, firmanın kullandığı hammadde ve yardımcı malzemeleri temin etme şartları, satıcıların özellikleri bu konuda rakiplerin sahip olmadığı avantajlar tespit edilir.
- Üretim sürecinin ve teknolojisinin özellikleri ile kalite kontrolü konularında çalışmalar yapılarak kalite geliştirme yeterlilikleri tespit edilir.
- Kapasite kullanım oranı ve kapasite artırma imkanları ile firmanın ölçek ekonomisinden en fazla ne kadar yararlanabileceği tespit edilir.
- Böylelikle üretilmekte olan mamulün ne kadarlık kısmının, ya da hangi parçalarının dışarıdan sağlanmakta olduğu, bu konularda yatay veya dikey yönlü işbirliklerinin firmaya olabilecek katkıları araştırılır.

Finansman faktörlerinin analizi yapılarak;

- Sermaye yapısı, nakit akış durumu, yatırım ve sermaye bütçesi araştırılarak firmanın gelecekteki stratejisi ile ilgili ortaya çıkabilecek mali sınırlamalar teşhis edilmeye çalışılır.

Araştırma ve geliştirme faktörlerinin analizi yapılarak;

- Ar-Ge faaliyetlerinin maliyeti, firmanın rakiplerine göre teknolojik liderlik durumu, yenilikleri uygulamaya koyabilme şartları ve süresi incelenerek, araştırma gücü ve kapasitesi, yeni bir teknolojiyi, bilgiyi veya mamulü ortaya çıkarabilme yeteneği tespit edilir.⁽⁹⁸⁾

(98)DİNÇER, s.149.

Beşeri kaynakların analizi yapılarak,

- Çalışanların özellikleri, örgüt kültürü ve örgüt geliştirme konularında firmanın yeterlilikleri ya da başarısızlığı etkileyen insan gücü yetersizlikleri incelenir. Böylelikle, beşeri sinerji gibi çalışma ortamını önemli ölçüde etkileyen ve kişileri ya da firmayı başarıya yöneltecek faktörler üzerinde durulur.
- Beşeri kaynakların analizi ile, firmalar örgüt kültürü ve örgüt geliştirme kapasitesini tespit ederler. Bu yolla insanları başarıya götürecek şekilde yapılacak yeni düzenlemeler yapılarak insan-yapı-teknoloji arasındaki uyum ve firmanın iç kaynakları kullanmada daha etkili olabilmesi sağlanır.

Sonuçta, bu aşamada işbirliğinin firmaya sağlayabileceği avantajlar ve ortaklığın rekabet silahı niteliği sağlayabilmesi koşulları araştırılır.

5.1.3. Muhtemel Hissedarların Kıymet Değerlemesi

Bu aşamada; ortaklığın hukuki yapısı (halka açık ya da değil) muhtemel hissedarların hisse sayısı ve buna göre hisselerin kıymet değerlemesi konularında çalışmalar yapılarak, ortaklık yüzdelerinin serbest nakit akışına olacak katkısı belirlenmeye çalışılır. İşbirliği için kaynak yaratma konusunda ortakların pozisyonu, garanti edilmesi gerekli koşullar ve bunların ne şekilde yerine getirileceği tespit edilir.⁽⁹⁹⁾

(99) BRONDER ve PRITZL, s.415.

5.2.İşbirliğinin Tasarımı

Durum analizi aşamasında elde edilen veriler dikkate alınarak, stratejik işbirliği en doğru şekilde yapılandırılabilir. Analiz sonuçları, firmaya ortaklık alanı ve işbirliği türünün belirlenmesi konularında ipucu vermektedir. İşbirliği yapısının tasarımı, şekil 8’ de görüldüğü gibi üç aşamada ele alınabilir.



Şekil 8. İşbirliğinin Tasarımı .

Kaynak: BRONDER ve PRITZL, s.416.

5.2.1. Ortaklık Alanının Belirlenmesi

Ortaklık alanı, ortaklığın yönü ve ortaklığın kapsadığı değer zinciri faaliyetleri doğrultusunda belirlenmelidir. Stratejik işbirlikleri; yatay, dikey ve çapraz formlarda yapılandırılabilirler.⁽¹⁰⁰⁾

- **Yatay stratejik işbirliği** formu, aynı endüstrideki rakiplerle oluşturulur. Böyle durumlarda, anti-tröst ve diğer yasal sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Yatay stratejik işbirlikleri, genellikle araştırma-geliştirme (R&D) amaçlı oluşturulurlar.
- **Dikey stratejik işbirliği** formu, birkaç değer zinciri faaliyetini kapsar. Ortaklık genellikle tedarikçi firma ya da satıcı müşterilerle oluşturulur.
- **Çapraz stratejik işbirliği** formu, diğer endüstrideki ortaklarla oluşturulur. Bu tür ortaklıklar, bilgi teknolojisi sektöründe sıklıkla gözlemlenmektedir.

5.2.2. İşbirliğinin Detaylarının Belirlenmesi

İşbirliğinin detaylarının belirlenmesi, başarılı bir ortaklık için zorludur. Stratejik ortaklığın detaylarında zaman ufkunun belirlenmesi, kaynak tesisi ve anlaşmanın resmileşme derecesi yer alır. Her şeyden önce ortaklığın **zaman ufku** belirlenmelidir.

(100) BRONDER ve PRITZL, s.416.

Sürenin kısa dönem olması halinde sınırlı bir araştırma-geliştirme projesi uygulanabilir bir karar iken, uzun dönem için pazarlama konusunda işbirliği ya da ortak ürün geliştirme projeleri uygun seçim kriterleri olarak kabul edilebilir.

Kaynak tahsisi konusunda; yönetim, işletme finansmanı ve üretim faaliyetleri dikkate alınmalıdır.

Kaynak tahsisi iki şekilde oluşturulabilir:

- Her iki ortak, bağımsız olarak daha çok ya da daha az oranda ortaklık havuzuna katkı da bulunurlar.
- Ortak faaliyetleri gerçekleştirmede daha farklı yollar belirlenebilir.

Yasal organizasyon formu belirlendikten sonra, iletişim kuralları, müşterek kontrolün nasıl yapılacağı ve detaylı süreç haritaları hazırlanması ile, **teklifin resmileşme derecesi** belirlenir.⁽¹⁰¹⁾ Eğer ortaklığın kısa dönemli bir hedefi var ise, kaynakların sınırlı bir zaman için tahsisi ve ayrı tutulması gerekmektedir. Bu durumda ortaklık için yapının yasallaştırılması zorunlu değildir. Organizasyon ve iletişim kuralları detaysız oluşturulabilir. Oysa ortaklık uzun dönemli ise, diğerinin tam tersine uygun kaynakların direkt tahsisi ve muhtemelen yeni bir yasal mevcudiyet zorunlu olacaktır.

(101) BRONDER ve PRITZL, s.416.

5.2.3. Büyüme Fırsatlarının Analizi

Bu süreç, her biri sisteme değişik yetenekler kazandıracak ortaklık ağı ya da firmalar için değişik iş nitelikleri yaratabilir. Bununla birlikte iş sistemleri ve süreçleri, mal/hizmet üretimi, geliştirilebilir yetenekler ile hedef pazarların analizi ile büyüme fırsatları elde edilebilir. Firmalar geleceği planlarken, yabancı pazarların stratejik analizini yapmalı ve aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır.⁽¹⁰²⁾

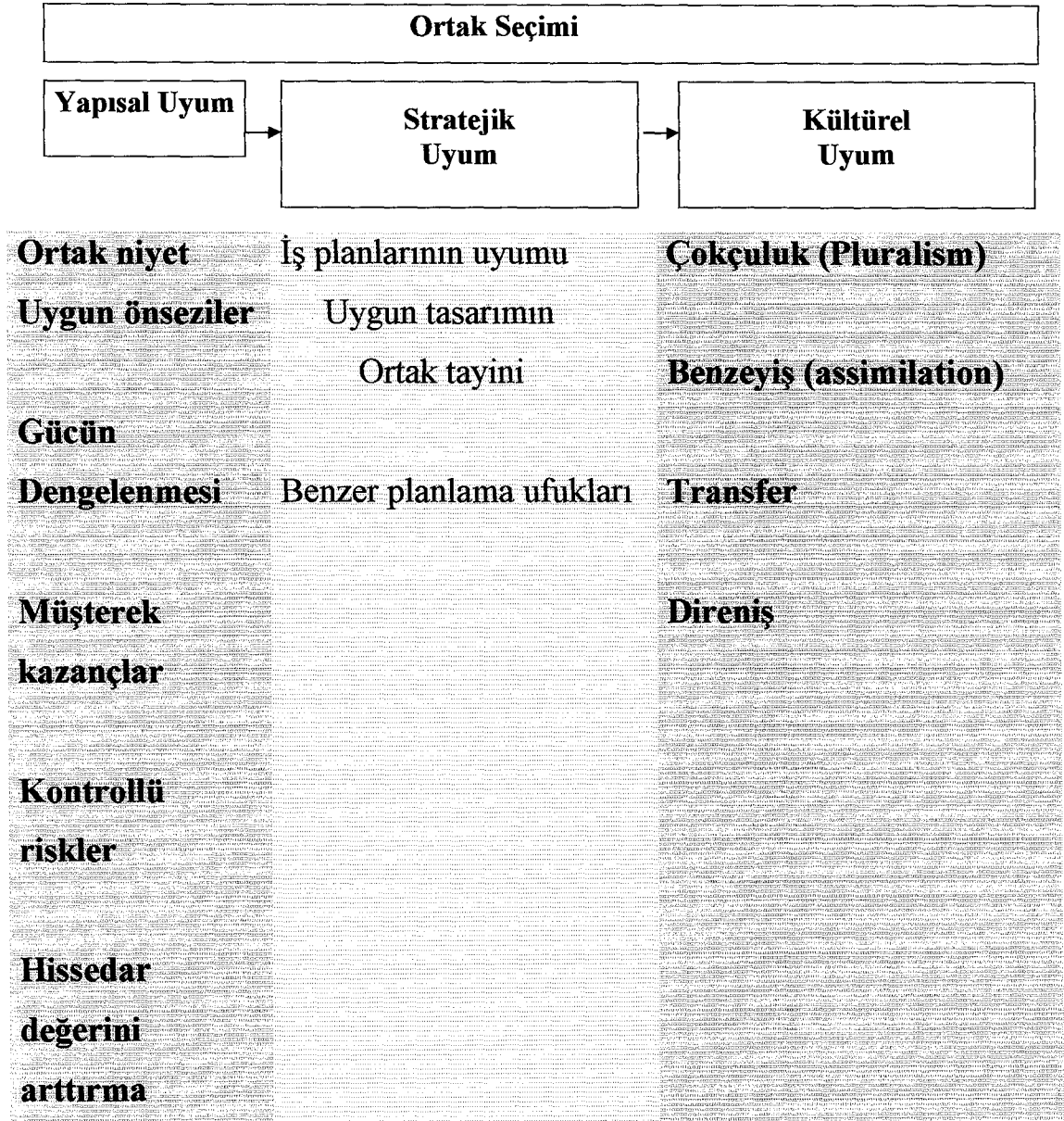
- Yabancı bir pazarda uzun dönemde varolmanın gerekleri neler olabilir?
- Bu varoluşun gereklerini ne gibi trendler ve pazar şekilleri belirler?
- Bu eğilimler ve şekillerin etkileri neler olabilir?
- Mümkün olan diğer alternatif cevaplar neler olabilir?
- Pazarın büyüklüğü ve büyüme oranı nedir?
- Rakiplerin pazar payları ve büyüme oranları nedir?
- Dağıtım kanalı stratejileri nelerdir?
- Ekonomik şartlar ve çevre unsurları nelerdir?
- Pazar koşulları ve diğer pazar dinamikleri nelerdir?
- Politik şartlar nelerdir?

Bu sorular tarafsız olarak cevaplanıp; avantajlar ve sınırlamaların neler olduğu tespit edilmelidir. Böylelikle, en doğru büyüme fırsatı değerlendirilmesi mümkün olabilir.

(102)....., <http://www.atlanticadvisory.com/aagglbe2.htm>

5.3. Ortak Seçimi

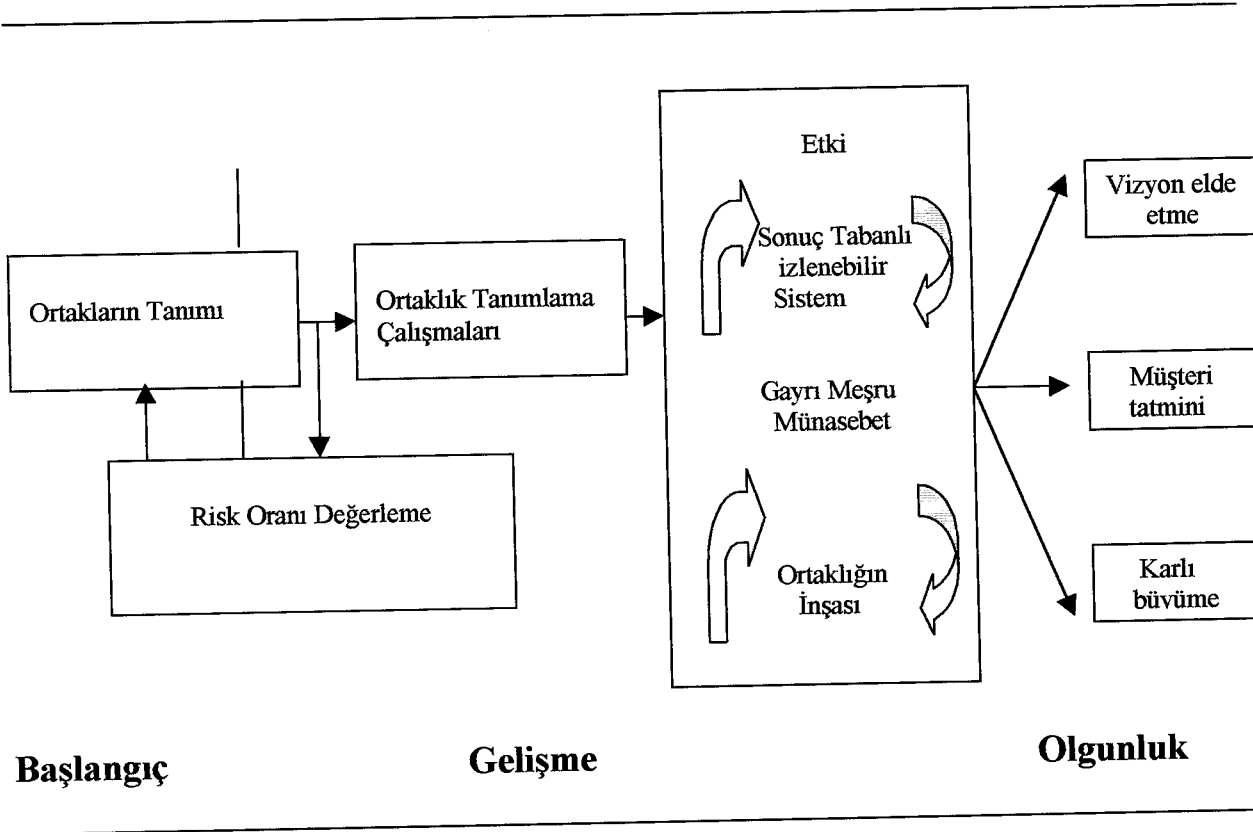
Doğru ortağı bulmak stratejik bir anlaşmanın en önemli başarı faktörlerinden biridir. Şekil 9’da görüleceği gibi ortak seçimi için yapılacak analiz yapısal, stratejik ve kültürel uyumlar üzerinde odaklanmalıdır.



Şekil 9. Ortağın Seçimi.

Kaynak: BRONDER ve PRITZL, s.418.

Bu konudaki ilk çalışma, ortaklığın yaşam süreci ve bu süreci en uzun kılacak koşulların belirlenmesidir. Şekil 10’da görüleceği gibi öncelikle ortaklığın tanımı yapılmalıdır. Ortaklık konusunun ve seçilecek ortağın gelecekte hedeflere ulaşmadaki rolünün tespiti yapılmalıdır. İşbirliği konusunda tüm alternatifler dikkate alınarak risk oranı değerlendirilmelidir.



Şekil 10. İşbirliği Yaşam Çemberi.

Kaynak: <http://www.amiltd.com/NewCreating.html>

Stratejik işbirliği oluşturmadaki temel amaç; vizyon elde etme, müşteri tatmini ve karlı büyümeye gibi sonuçlara ulaşılabilecek bir sistem oluşturmaktır. Bu konuda gerekli değerlemeler yapılır ve risk oranları dikkate alınarak ortaklık tanımlanmaya çalışılır.

5.3.1. Yapısal Uyum

İşbirliği yapan iki firma, faaliyetlerde uzmanlık konularını birleştirmek için yapısal uyumu sağlayabilmelidir.⁽¹⁰³⁾ Bu konuda iki ortağın da fayda sağladıkları “win-win” durumu ideal bir varsayımdır. Bu varsayımın sağlanması için aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır.⁽¹⁰⁴⁾

- Makul bir zaman çerçevesi içinde bu potansiyelleri gerçekleştirme ile ilgili riskler nelerdir?
- Bu risklerin kaynakları nelerdir?
- Ortağımız gerçekten anlaşma ile ilgilenmektedir ya da gizli bir ele geçirme mi planlamaktadır?
- İş çevresi ve endüstri ne kadar kararlıdır?
- Ortağımızı şimdiki hazır çıkışa götürebilecek hızlı değişiklikler bekleyebilmiyoruz?
- Aile işletmelerinin etkisi nedir?

5.3.2. Stratejik Uyum

Birçok kişi stratejik hedef yapılarının uygunluğunu en kritik başarı faktörü olduğunu düşünürler. Stratejik anlaşma daima tüm strateji kavramının bütünleyici bir parçası olarak görülmelidir.⁽¹⁰⁵⁾

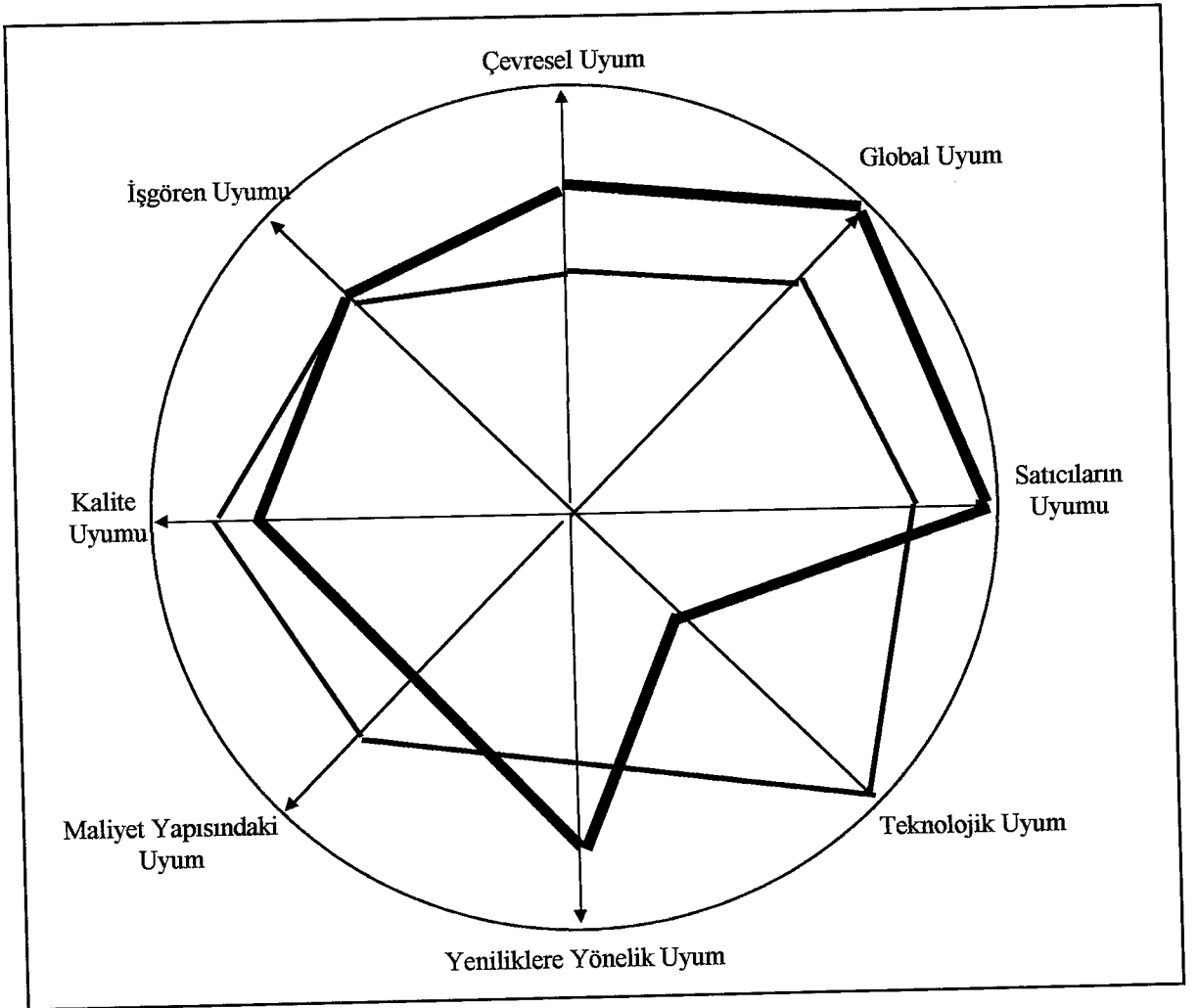
(103)Konunun Detayı, s.79’da “Stratejik İşbirliği İçin Başarı Faktörleri” Başlığı altında incelenmiştir

(104)BRONDER ve PRITZL, s.418.

(105)Konunun Detayı, s.74’te “Stratejik İşbirliği İçin Başarı Faktörleri” Başlığı altında incelenmiştir.

5.3.3. Kültürel Uyum

Kültürel uygunluk ihmal edilmemelidir. 1981’de Dunlop ve Pirelli arasındaki birliğin başarısızlık nedeni kültürel uyumun eksikliğindedir. Yönetim, İngiliz ve İtalyan kültürleri arasında bir sentez bulmayı becerememiştir. İki ortağın, coğrafik ve içsel kültürlerini kabul etmek için hazır olmamaları, başarılı ve uzun dönemli bir beraberlik için kritik önem taşımaktadır.



Şekil 11. İki Ortağın Kültürel Profili.

Kaynak : BRONDER ve PRITZL, s.419

Şekil 11’de uzun dönemli bir beraberlik için bir ortağın diğerinden hangi alanlarda bilgi alış-verişi yapılabilecekleri görülmektedir. “Kültürel profil” kullanarak her iki kültürün analizi, anlaşmazlığın en yoğun olduğu alanları tanımlayabilir. Böylelikle uyum konusunda yaşanabilecek olası problemlerin önlemleri alınabilir ya da kolay çözümler üretilebilir. Farklı anonim firmalara ait kültürler karşılaştığında aşağıdaki tepkiler mümkündür:

- **Kültürel çokçuluk** (pluralism): her kültür kendinden önceki kültürlerin bir uzantısıdır ve bir sonraki de böyle olacaktır.
- **Kültürel benzeyiş** (etkileşim): benzeyişin yavaş süreci. Her iki kültürden pozitif elemanlar değişmez şekilli (uniform) yeni bir kültür oluşturma için birleşebilirler.
- **Kültür transferi**: bir ortak kendi kültürünü transfer etmeyi dener. Diğer ortak bu yüzden bağımsızlığını önemli derecede kaybeder.
- **Kültürel direniş**: bir kuvvetli kültür direnişi anlaşmada tam bir başarısızlığa sebep olabilir.

Stratejik işbirliklerinin işleyişinde ülkelerin kültürlerinden kaynaklanan farklılıklar görülebilmektedir: Amerikan firmalarının daha şekilci, süreç ve hedef ağırlıklı, kişisellikten fazla yapısallığa ağırlıklı yaklaşımına karşılık, Avrupa firmalarının daha az şekilci, daha sosyal ve aynı anda birden fazla hedef izleyen yaklaşımı ve Japonların ise daha merkeziyetçi bir karar mekanizması ile Amerikan ve Avrupa tipi yönetimden uzak oldukları gözlemlenmektedir.⁽¹⁰⁶⁾

(106)Stephen H. RHINESMITH, *A Manager’S Guide to Globalization-Six Skills for Success in a Changing World*, (Irwin Professional Publishing., 1996), s.73-74.

5.4. Stratejik Bir Anlaşmayı Yönetme

Stratejik işbirliği; söz konusu ortaklığı, birçok tereddütlere rağmen anlaşma yollarını bulma ve tertip etme süreci olarak algılamalı ve bu yönde yönetim oluşturmalıdır. Planlama ve kontrol bu süreç içinde sınırlıdır. Bu ifade ortaklar için değişen koşullara adapte olabilmenin ve örgütsel öğrenmenin de öğrenebilmenin önemini vurgulamaktadır. Şekil 12’de görüleceği gibi, stratejik işbirliklerinin yönetimi üç aşamada ele alınabilir.



Şekil 12. Bir Stratejik İşbirliğinin Yönetimi.

Kaynak: BRONDER ve PRITZL, s.420.

5.4.1.Görüşmeler Yapmak

Görüşmelerin amacı strateji geliştirme ve ortaklık temelleri oluşturmaktır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Anlaşmanın başarısızlığı durumunda riskin sınırlanması,
- Başka anlaşmalarla ilişkisi olan ortaklar üzerinde sınırlamalar,
- Gelecek gelişmeler ve ürünlerde ortaklık için seçme hakkı,
- Ortağın büyüme potansiyelindeki rolü.

Diğer önemli konular da ortaklığın yönetimi, iletişim kanalları ve karar alma süreçleridir. Oluşturulan yeni yapının kim tarafından ve nasıl yönetileceği en çok özen gösterilmesi gereken konudur. Firma yöneticileri firmanın yönünü ve kaderini belirleyeceklerinden, ortakların yararlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebileceklerdir. Bu konu dikkate alındığında; yeni oluşumun stratejik ortaklardan sağlanacak yöneticiler yerine, tamamen kendi başarılarından sorumlu yeni yöneticilerle yönetilmesi en doğru karar olacaktır. Çatışmaların hiç ortaya çıkmamasını sağlayacak derecede ayrıntılı bir anlaşma yapmak en sağlıklı yoldur. Bu takdirde, yaratılan yeni yapının ortak amaç ve hedeflerinin ne olması gerektiği belirlenip, gelecekte bu amaç ve hedefler dışına çıkılması önlenebilecektir.⁽¹⁰⁷⁾

(107)ESENER, s.206.

5.4.2.Koordinasyonun Nasıl Sağlanacağını Belirlemek

Uygulamalara bakıldığında; tecrübeli bir yöneticiyi stratejik bir anlaşmanın koordinatörü olarak atamak ve onu firma içindeki diğer görevlerden azat etmek avantajlı olmaktadır. Yeterliliklerin ve iletişim kanallarının açık bir tanımlanmasının yapılması, problemlerin erken tanımına ve çözümüne yardımcı olacaktır. Stratejik bir anlaşmanın yönetiminde ikili karakteri mevcuttur. Bunlardan görev- yönelimli yönetim, el altındaki görevin özel durumları üzerinde odaklanır, diğeri etkileşim-yönelimli yönetimdir ve kişiler arası durumlar üzerinde odaklanır .

5.4.3. Adaptasyonu Öğrenmek ve Yeniden Gözden Geçirmek

Bir stratejik anlaşma çerçevesinde firmalar arasındaki işbirliği sık sık bir yaşam çemberiyle kıyaslanır: güven ve heyecan bir işbirliğinin başlaması için olumlu bir temeldir. Anlaşma imzalandıktan sonra; belirlenen yeni görev dağılımında kişi başına düşen iş yükünün artması gibi durumlar ortaya çıkabilir. Görev dağılımı konusu açıklığa kavuşturulmadığında ortaklar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir ve kriz yaşanabilir. Bütün anlaşmazlıklar olumsuz gelişmelerden doğar ancak bu durumu artan verimliliğe çevirmek mümkün olabilir. Yapısal uyumu sağlamak, yönetim işlevinin en önemli parçasıdır. Yönetim politikaları, sürekli iyileşmeye yönelik olmalıdır. Organizasyonlar, yapılarını esnek, dinamik ve yeniliklere açık tutmalıdırlar. Bu nedenle, değişen koşullara adapte olmak ve ortak değerler geliştirmek suretiyle geleceğin belirsizliklerine hakim olmak mümkün olacaktır.⁽¹⁰⁸⁾

(108)BRONDER ve PRITZL, s.419.

5.5.Başarılı Bir İşbirliği Yönetimi İçin Sağlanması Gerekli Koşullar

Stratejik işbirliklerinin gelişimi, geleceğe dönük yönetim politikalarının bir sonucu olmakla birlikte; günümüzde başarılı yönetimlerin bu konuya olan ilgiyi giderek artırdıkları gözlemlenmektedir. Başarılı bir işbirliği yönetimi için sağlanması gerekli koşullar aşağıdaki gibidir: ⁽¹⁰⁹⁾

- **Stratejik İşbirliği Yöneticisinin Düzeyini Belirlemek:** Stratejik işbirliğinin yönetimi ya da gözetimi üst düzey bir firma görevlisine verilmelidir. Alt düzeylerden bir kişinin atanması, diğer ortak tarafından “ilgi derecesi” şeklinde yorumlanabilir.
- **Stratejik İşbirliği Yöneticisinin Niteliklerini Belirlemek:**Görev tanımı en zor olan kişi stratejik işbirliği yöneticisidir. Karşılıklı yararların ve ilişkilerin tarafları zedelemeyecek şekilde yürütülmesi çok üstün nitelikler gerektirmektedir. Stratejik işbirliği yöneticisinin en önemli niteliği, çok iyi müzakereci olmasıdır. Yönetici, tarafların yaklaşımlarını çok iyi tartmak, kimin ne istediğini iyi anlamak, tarafları ikna etmesini bilmek ve sonuçta yapılması gerekenlerin yapılmasını sağlamak durumundadır.

(109)ESENER, s.207-210.

- **Destek ve Yardımda Eşitlik Sağlamak:** Firmalar arası bilgi transferlerinde, karşılıklı destek ve yardımın eşit ve adil düzeyde olması gerekir. Bir firmanın diğerinin elinden tutmasına kadar varacak bir bağımlılık, diğer firmaya rahatsızlık yaratacaktır. Sırf daha fazla almak için böyle bir politikanın izlenmesi ise daha da tehlikelidir. Ortakların ilişkilerde karşılıklı olarak kazançlı çıktıklarını hissetmeleri çok önemlidir. Stratejik işbirliği yöneticilerinin sürekli olarak ortak katkılarına izlemeleri ve bu dengeyi muhafaza ettirecek şekilde girişimlerde bulunmaları gerekmektedir
- **Ortakların Hangi Nedenlerden Dolayı Çıkmaza Girdiklerini Belirleyip Önüne Geçmek:** Ortakların başlangıçtaki stratejik hedefleri aynı olduğu halde bu hedefler zamanla değişebilir. Stratejik işbirliği oluşturan firmalardan birisinin yönetimindeki değişiklik, ortaklığın büyük ölçüde bu yöneticilerin eseri olması halinde; ortaklığın geleceğini tehlikeye atabilir. Tarafların ortaklıktan beklentilerinin yüksek olması halinde de ortaklığın beklenenleri kısa sürede gerçekleştirmemesi tarafların birinde rahatsızlık yaratabilir. Taraflardan birisinin mali bakımdan sıkıntıya girmesi veya başka yatırımlara yönelmesi de stratejik ortaklığın geleceğini tehlikeye sokabilir. Ayrıca, ortaklık yapılan firmanın başka ortaklıklara girmesi ve bunun yarar çatışmasına yol açması mümkündür.

- **Bilgi Alış-Verişinde Hassas Davranmak:** Bilgi alış-verişinde hangi ortağın ne kadar verdiği ve aldığı uyumsuzlukların yoğunlaştığı bir alandır. Ne kadar bilgi alınmasına izin verileceği başlangıçta iyi saptanmalıdır. Aksi halde durum daha da zorlaşacaktır. Bu konu firma kültürü ile de ilgilidir. Japon firmalarının daha çok bilgi alıp, işbirliği yaptığı Amerikan firmalarına az bilgi aktardığı başlıca şikayet konusudur.
- **Gelirler Dağıtımında Hassas Olmak:** Eşit ortaklıklarda dahi yatırılan karların ne kadarının dağıtılacağı ve ne kadarının yeniden yatırıma veya bazı genişletme projelerine gideceği zaman zaman uyumsuzluk konusu olabilmektedir. Çok uluslu ve stratejik işbirliklerindeki “transfer fiyatı” uygulaması kar dağıtımındaki uyumsuzlukların kaynağı olmaktadır. Sermaye yeterliliğinin faiz oranlarının, vergi oranlarının sermaye hareketleri üzerindeki engellerin ülkeler arasında farklılık göstermesi nedeniyle stratejik ortaklar fonların ve karların bilinçli olarak bazı ülkelerde kalmasını veya kaydırılmasını isteyebilirler. Transfer fiyatı uygulayarak yapılan ayarlamalar her ülkedeki firmaların karlılıklarını da etkilediğinden, firmaların karları gerçek kar olmaktan çıkmaktadır. Transfer fiyatlarının “gölge” fiyatlarla düzeltilmesi yoluyla karların hesaplanması halinde sorun çözümlenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR ARÇELİK İŞLETMESİ'NİN DIŞ KAYNAKTAN YARARLANMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN TANIMI

Global ekonomi, doğal kaynaklara ve sermayeye bağlı olan ve belli konularda uzmanlıkları içeren karşılaştırmalı üstünlük teorisinin yerine bilgi-beceri üstünlüğünü öne çıkarmıştır. Bu gelişmeler, farklı arz ve talep ilişkilerini beraberinde getirirken firmaları da karşılıklı olarak birbirine bağlı ve bağımlı yapabilmektedir.

Firmaların dış kaynaktan yararlanmak suretiyle elde edebilecekleri kazançlar ve böylelikle ülke ekonomisi adına yaratılabilecek katma değerlerin önemi büyüktür. Bu değerler, somut ya da soyut olabilir.

Dış kaynaktan yararlandıktan, bu hizmeti sağlayana kadar uzanan değer zincirinde, "değer yaratma ve değişme, refah yaratma" gibi sonuçlara, değer kümesindeki ilgili tarafların ortak çabasıyla ulaşılabilecektir. ⁽¹¹⁰⁾

(110) Konunun detayı, Arçelik İlişki Akışı konusunda ele alınmıştır. Şekil 18.

Bu gerçekten hareketle, Eskişehir Arçelik İşletmesi, dış kaynaktan yararlanma kararının alınması, dış kaynağın seçimi, değerlendirilmesi, eğitimi ve dış kaynak ile ortaya koyduğu ortak çabalar, diğer işletmeler için başarılı bir örnek oluşturmaktadır. Dış kaynaklar, Arçelik Firması tarafından yardımcı sanayi olarak tanımlanmıştır.

Eskişehir Arçelik İşletmesi, ülkemizde lider ve dünya pazarında ilk altı da yer alan bir işletmedir. Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmeleri'nde üretilen buzdolapları dünyanın en büyük ve ilk beşinde yer alan buzdolapları ile yarışmaktadır. Halen altıncı sırada olan firma ilk beşte yer almayı hedeflemektedir.

Avrupa Birliği'ne geçiş süreci, ülkemizi de etkilemektedir. Eskişehir Arçelik, artan rekabet baskısı karşısında, belirlediği hedeflere ulaşmak için üç ana hedef belirlemiştir:

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak,
- Maliyetleri azaltarak verimliliği artırmak,
- Yeni ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde pazara sunmak.

Yukarıda sıralanan hedeflere ulaşabilmek için, Arçelik 1994 yılında süreçlerini yeniden gözden geçirmiş, toplam kalite prensipleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda süreç bazlı yalın organizasyona geçme kararı alarak 1995 başından itibaren yeni organizasyon uygulamasını başlatmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları bu gelişmelerin bir sonucu olarak kabul edilebilir.

1973'te temeli atılan ve 1975 tarihinde faaliyete geçen Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi sınırları içinde, 200.000 m²'lik bir araziye yan kuruluşu olan Türk Elektrik ile paylaşmaktadır. Arçelik Buzdolabı İşletmesi yeni yapılmakta olan yeni ürün ambarı ve yeni plastik binası ile birlikte 74.200 m² kapalı alana sahiptir.

Üretime tek kapılı buzdolaplarının üretimi ile başlayıp 1983 yılında tek kapılı buzdolaplarına ilaveten 365 ve 415 tip iki kapılı modellerin üretimine başlanmıştır. 1986 yılında 2.000.000'uncu buzdolabı üretilmiştir.

1987 yılında 459.585 adet üretimle kurulu kapasite aşılmıştır. Kurulu kapasite olan 450.000 adet/yıl'ı ilk safhada 700.000 adet/yıl'a, ikinci safhada ise 900.000 adet/yıl'a çıkacak yatırım kararı alınmıştır.

1989 yılında Avrupa tipi panelli model 475 iki kapılı buzdolabı üretimine yeni hatlarda başlanmıştır. 1990 yılında panelli tip model üretimine 425 üç kapılı, 325 iki kapılı modeller eklenmiştir.

Panel üretim hatları kapasite artırma projesi başlatılmıştır. Kapasite 900.000 adet/yıl'a çıkarılmıştır. 1991 yılında panel serilerinde 385 iki kapılı ile 170 tezgah seviyesi buzdolabı üretimine başlanmıştır. Tezgah seviyesi modellerin (170 buzdolabı, 180 larder, 190 freezer) 200.000 adet/yıl kapasite ile üretecek 3'üncü hat yatırımı yapılarak hat devreye alınmıştır. 1992 yılında B 180 larder, B 190 freezer ve B 175 buzdolabı üretimi gerçekleştirilmiştir.

Birden fazla montaj bandı projesi ile tüm modellerin panelliye dönüşümü ve görünüş değişiklik projesi başlatılmıştır. 1993 yılında yapılan ilave ile mamul ambarına aynı anda 5 değişik ürün gönderilmesini sağlayan yeni montaj bandı devreye alınmıştır. Yeni tek kapılı buzdolabı modelleri 455, 405 ve 355'in üretimine başlanmıştır.

1994 yılında yeni dizayn çok kapılı ve tezgah seviyesi modeller devreye alınmıştır. 1995 yılında tezgah seviyesi üretim hatlarının kapasitesi 1125 adet/gün'e çıkarılmıştır. NFB-500 ve 505 modeller devreye alınmıştır.1996 yılında %33 kapasite artırımını sağlayacak genişleme ve modernizasyon yatırımı devam etmektedir. Türkiye pazarında %98'lik en yaygın kullanım Arçelik Buzdolapları'na aittir. 520 yetkili servis ile tüketiciye satış sonrası hizmet vermektedir.

Firma 2005 yılına kadar Avrupa'nın önde gelen beş büyük buzdolabı üreticisinden biri olmayı hedeflemektedir. Belirlediği bu vizyon doğrultusunda büyümeye karar vermiş ve bu amaçla modernizasyon, kapasite artırma projelerini yürürlüğe koyarak üretim hatlarından bazılarını dış kaynağa aktarma kararı almıştır.

Bu araştırma, iki aşamada ele alınmıştır. İlk aşamada, bir firmanın dış kaynaktan yararlanma süreci incelenmiştir. Bu süreçte, firmayı dış kaynaktan yararlanma kararı almaya yönelten faktörler, ortağın seçimi ve değerlendirilmesi yer almaktadır. İkinci aşamada ise, firma ve firmanın onaylı yardımcı sanayi listesinde yer alan bazı dış kaynaklar ile bunların alt zincirlerinin ilişki akışı değerlendirilmiştir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, dış kaynaklardan yararlanma konusunda Türkiye'nin sayılı kuruluşlarından biri olan Eskişehir Arçelik İşletmesi'nde, aşağıdaki soruların varolduğu şekliyle tanımlanması ve ortaya konmasıdır.

1. Firmayı dış kaynaktan yararlanmaya yönelten faktörler nelerdir?
2. Dış kaynaktan yararlanan bir firmada dış kaynaktan yararlanma süreci ne şekilde işlemektedir?
3. Firma dış kaynaktan yararlanmak yoluyla ne gibi kazançlar elde edebilir?
4. Dış kaynaktan yararlanan firma, ana faaliyet konusunda yoğunlaşarak, maliyetleri düşürürken, kaliteyi ve karı yükseltilebilir mi?
5. Firma dış kaynağı nasıl seçmektedir?
6. Seçilen dış kaynak ile yapılan sözleşmenin niteliği nedir?
7. Firma dış kaynağı nasıl değerlendirmekte ve kontrol etmektedir?

8. Buzdolabı üretimi konusunda yararlanılan dış kaynak sayısı nedir?
9. Firmanın dış kaynaktan beklentileri nelerdir?
10. Mevcut dış kaynakların yeterlilikleri nedir?
11. Problemin kaynakları nasıl tespit edilmektedir?
12. Problemler için ne gibi çözüm önerileri geliştirilmektedir?
13. Dış kaynak konumundaki yardımcı sanayinin, ana sanayiden beklentileri nelerdir?
14. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin ilişki akışı nasıldır? gibi sorulara cevap arayarak, bu konularla ilgili mevcut durumu ortaya koymaktır.

1.2.Araştırmanın Önemi

Bu örnek olay çalışması ile elde edilen veriler:

- Dış kaynaklardan yararlanma konusunda; dış kaynaktan yararlanan ve dış kaynak sağlayan kurum ve kuruluşlara örnek olması,
- Bu konuda yapılacak akademik çalışmalar için dış kaynaktan yararlanma konusunda bir uygulama örneği olması,
- Toplumsal sorumluluk açısından Arçelik örneğinin diğer ana sanayiler açısından örnek alınması ve sıradan bir satın alma olayının dışına çıkılması, dış kaynağın teknolojik, finansal ve eğitsel açılardan desteklenerek, kalite anlayışının değiştirilmesine katkıda bulunması açısından önemlidir.

1.3. Varsayımlar

Bu araştırma, aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Eskişehir Arçelik İşletmesi Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanma konusunu incelemede yeterli bir kurumdur.
2. Eskişehir Arçelik İşletmesi’nin dış kaynaklardan yararlanma çalışmaları yüzyüze görüşme tekniği ile ve firmanın mevcut kaynaklarından elde edilen verilerle incelenebilir.

1.5.2. Çalışma Evreni

Bu çalışmada, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi içinde beyaz eşya üretimi yapan Arçelik Buzdolabı İşletmesi ve aynı çevrede faaliyet gösteren Bekel, Nova, Tanatar İşletmeleri taranmıştır.

1.5.3. Veriler ve Toplanması

Amaçta belirtilen sorulara yanıt olacak veriler, Eskişehir Arçelik, Eskişehir Bekel, Eskişehir Nova, Tanatar işletmelerinin yöneticileri ile yapılan yüzyüze görüşmeler ve bu kişilerin sağladığı yazılı kaynaklardan elde edilmiştir.

Eskişehir Arçelik İşletmesi

| Kişi | Ünvan | Tarih |
|--------------|---------------|----------|
| Yalçın Kapar | Planlama Müd. | 5/8/1996 |

Eskişehir Bekel Beyaz Eşya Sanayi

| Kişi | Ünvan | Tarih |
|--------------|--------------------|-----------|
| Lütfü Topgül | Plan., Kalite Müd. | 29/1/1998 |

Eskişehir Nova Kalıp İşletmesi

| Kişi | Ünvan | Tarih |
|--------------|-------------|------------|
| Salih Kurtar | Üretim Müd. | 30/12/1996 |

Tanatar Kalıp İşletmesi

| Kişi | Ünvan | Tarih |
|---------------|-------------------|--------------|
| İhsan Tanatar | Yönetim Kur. Baş. | 25/12/1996 |

1.6. Bulgular ve Yorum

Bu çalışmada 250 T hidrolik pres, punta kaynak makineleri ve dış çekme makinelerinden oluşan grubun, üretim hattından kaldırılarak, dış kaynağa aktarılması işlemleri ile üretim zincirinde yer alan üç yardımcı sanayi ve bunların kendi aralarındaki ilişki akışı yer almaktadır.

1. Firmayı dış kaynaklardan yararlanmaya yönelten faktörler nelerdir?

- **Yer İhtiyacının Doğması**

Kapasite artırma ve modernizasyon projesi çerçevesinde yeni üretim hatları sipariş verilmiştir. Toplam üretim alanının yeni yatırımlar için genişleme olanağı vermemesi nedeniyle yer ihtiyacı mevcuttur. İncelenecek hat mekanik üretim alanında 70 metrekarelik bir yer kaplamaktadır.

- **İşin Emek Yoğun Oluşu**

Söz konusu preste basılmakta olan parçalar, punto kaynağı ile gruplama ve dış çekme operasyonlarını içeren yoğun işçilikli bir gruptur.

Parçalar, stratejik önemi yüksek olmakla birlikte dış kaynaklardan da temin edilebilir nitelikte ve alınacak önlemlerle sorunsuz olarak sağlanabilecek parçalardır.

Yeni devreye girecek hatlar ise daha yüksek teknoloji ürünü olup bu hatlarda çalıştırılacak personelin nitelikli ve deneyimli olması gerekmektedir. Dış kaynağa devredilmesi düşünülen grupta çalışan işçiler bu nitelikleri sağlamaktadırlar.

- **Dış Kaynağın Uzmanlaşması**

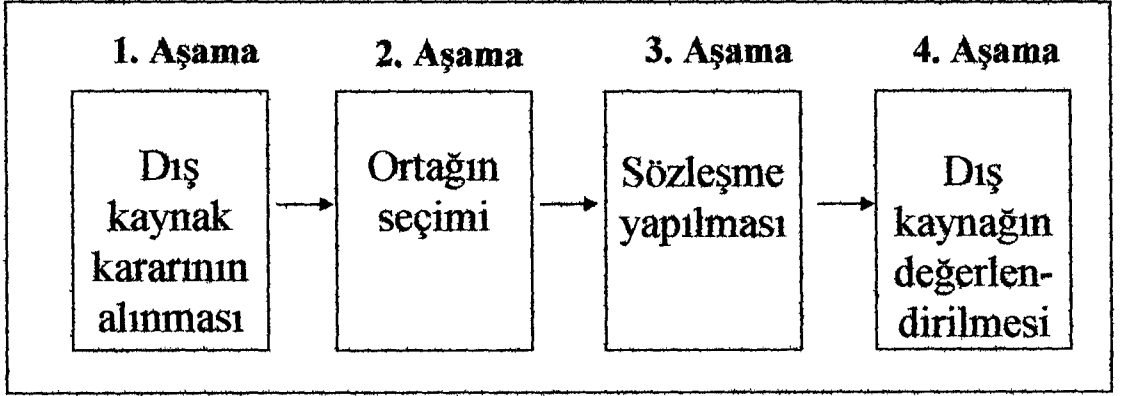
Firma büyüme vizyonu doğrultusunda sinerjisini, daha karmaşık ve yeni teknolojilerde yoğunlaştırmakta, göreceli olarak daha az karmaşık işlerde ise dış kaynakların uzmanlaşmasını istemektedir. Böylelikle dış kaynaklarda hedefe ortak edilmektedir.

- **Zaman Tasarrufu Sağlanması**

Endirekt işçilik, mühendislik zamanının bu hat üzerinden kaldırılarak dış kaynağa aktarılması ile yeni işlere yoğunlaşmak mümkün olacaktır. Böylelikle; Hammadde temin yükü ortadan kalkacak, endirekt kadroların ve makine bakım onarım yükünün önüne geçilecek, proses kontrol işçilikleri konusunda tasarruf yapma mümkün olacaktır. Böylelikle, sinerji bölünmesi de engellenecektir.

2. Dış kaynaklardan yararlanan bir firmada, dış kaynaklardan yararlanma süreci ne şekilde işlemektedir?

Bu araştırmada Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin dış kaynaktan yararlanma süreci ele alınmıştır. Söz konusu işletmede dış kaynaktan yararlanma süreci şekil 13'de görüleceği üzere şu dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, dış kaynak kararının alınması, ortağın seçimi, ortak ile sözleşme yapılması ve dış kaynağın değerlendirilmesi şeklindedir.



Şekil 13: Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci.

2. Firma dış kaynaklardan yararlanmak kararı ile ne gibi kazançlar elde edebilir?

Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi dış kaynaktan yararlanma kararı almıştır. Bu kararlar;

- Yer kazancı (üretim hattı ve stok alanlarının boşa çıkması),

- Yeni yatırımlar için gerekli olan nitelikli istihdamın bu kaynaktan sağlanması,
- Dış kaynakların gelişmesi (kaliteye ve insana yatırım yapabilen, finansman gücü yüksek kaynaklar),
- Dış kaynakların özel konularda uzmanlaşması (yeni parça dizaynı yapabilen, mevcutlarda maliyet ve kalite iyileştirmesi yapabilen kaynaklar),
- Firma çalışanlarının iş yükünde azalma (stok planlama, bakım, proses kontrol, hammadde temini),
- Maliyet kazancı,
- Görsel iyileşme sağlanmıştır.

3. Dış kaynaktan yaralanan bir firma, ana faaliyet konusunda yoğunlaşarak, maliyetleri düşürürken karı ve kaliteyi yükseltebilir mi?

Büyüme hedefi doğrultusunda iç pazarda daha büyük pay alabilmek ve dış pazarlara açılabilmenin yolu kaliteli ürünü ucuza satmaktan geçmektedir. Bu nedenle maliyet azaltma çalışmaları büyük önem kazanmaktadır.

Söz konusu grubun firma içinde üretilmesi ve dış kaynaktan temin edilmesi durumlarında yıllık maliyetleri hesaplanmış ve kazanç aşağıda verilmiştir.

Dahili imalattan dışarıya verilmesi düşünülen parçaların dış kaynak maliyetleri için ideal direkt-endirekt kadrolar, genel giderler oluşturulmuş, maliyetler bu baz üzerinden hesaplanmış, ayrıca firmanın metal konusunda çalışmakta olduğu dış kaynakların mevcut makine parkı verileri göz önünde bulundurulmuştur.

Dış kaynak personel giderleri

Tablo 1 Gerçekleşecek Personel Giderleri

(Aylık Mart 97 verileri ve firmanın diğer işleri dahil)

| ENDİREKT | KİŞİ SAYISI | BRÜT ÜCRET | GIYDIRILMIŞ | GENEL TOPLAM |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| İŞLETME YÖN. | 1 | | 300,000,000 | 300,000,000 |
| MUH. ELEMANI | 1 | 60,000,000 | 87,503,876 | 87,503,876 |
| ŞÖFÖR | 1 | 30,000,000 | 49,103,876 | 49,103,876 |
| BEKÇİ/HİZMETLİ | 1 | 25,000,000 | 41,825,000 | 41,825,000 |
| BAKIMCI | 1 | 50,000,000 | 74,703,876 | 74,703,876 |
| SEKRETER | 1 | 25,000,000 | 41,825,000 | 41,825,000 |
| İMALAT YÖN.(MÜH) | 1 | 100,000,000 | 138,703,876 | 138,703,876 |
| KAL. GÜV. YÖN. | 1 | 100,000,000 | 138,703,876 | 138,703,876 |
| KAL. GÜV. ELEMANI | 1 | 35,000,000 | 55,503,876 | 55,503,876 |
| SEVKİYAT | 1 | 25,000,000 | 41,825,000 | 41,825,000 |
| | | | | 969,698,256 |

DİREKT

| | | | | |
|----------------|----|------------|------------|----------------------|
| MAK. OPERATÖRÜ | 24 | 30,000,000 | 49,103,876 | 1,178,493,024 |
| | | | | 1,178,493,024 |

KALİF HANE

| | | | | |
|-----------------|---|------------|-------------|--------------------|
| KALİF HANE ŞEFİ | 1 | 75,000,000 | 106,703,876 | 106,703,876 |
| KALIPÇI | 1 | 60,000,000 | 87,503,876 | 87,503,876 |
| | | | | 194,207,752 |

Toplam : 2,342,399,032

Dış kaynağın aylık ortalama genel giderler ve imalat giderleri

Tablo 2.Dış Kaynak İçin Tasarlanan Aylık Ortalama Genel Giderler

| Gider kalemi | Aylık tutar |
|----------------------------|--------------------|
| Hammadde Nakliyesi | 100,000,000 |
| Elektrik | 150,000,000 |
| Kömür / Doğalgaz | 15,000,000 |
| Motorin | 30,000,000 |
| Su | 10,000,000 |
| Kaza ve Yangın Sigortası | 30,000,000 |
| P.T.T. - Kırtasiye | 40,000,000 |
| Diğer giderler | 30,000,000 |
| Temizlik malzemeleri | 10,000,000 |
| İŞLETME MALZEMELERİ | 150,000,000 |
| KALIP BAKIM MALZ. | 100,000,000 |
| | 665,000,000 |

Dış kaynak amortismanları

Tablo 3 Dış Kaynak İçin Tasarlanan Ekipmanın Amortismanı
(Firmanın diğer mevcut makinaları dahil)

| TANIM | ADET | ORTALAMA DEĞERİ | SATIŞ DEĞ. % | YIL | AYLIK ORT. AMORTİS. |
|-----------------------|------|-----------------|--------------|-----|---------------------|
| PRES 250 T | 1 | 13,000,000,000 | 30% | 10 | 75,833,333 |
| PUNTA 1 | 1 | 100,000,000 | 30% | 10 | 583,333 |
| PUNTA 2 | 1 | 100,000,000 | 30% | 10 | 583,333 |
| DİŞ ÇEKME | 1 | 300,000,000 | 30% | 10 | 1,750,000 |
| 80 T PRES | 1 | 1,200,000,000 | 30% | 10 | 7,000,000 |
| 40 T PRES | 1 | 1,000,000,000 | 30% | 10 | 5,833,333 |
| 40 T PRES | 1 | 1,000,000,000 | 30% | 10 | 5,833,333 |
| 8 T PRES | 1 | 200,000,000 | 30% | 10 | 1,166,667 |
| 25 T PRES | 1 | 400,000,000 | 30% | 10 | 2,333,333 |
| 15 T PRES | 1 | 250,000,000 | 30% | 10 | 1,458,333 |
| KALIP BAK. APARATLARI | 1 | 500,000,000 | 0% | 5 | 8,333,333 |
| NAKLİYE ARACI | 1 | 2,500,000,000 | 30% | 10 | 14,583,333 |
| BİLGİSAYAR | 3 | 150,000,000 | 0% | 5 | 7,500,000 |
| FOTOKOPİ MAKİNASI | 1 | 200,000,000 | 10% | 5 | 3,000,000 |
| BİNA | 1 | 12,000,000,000 | 40% | 20 | 30,000,000 |
| ULAŞIM ARACI | 1 | 700,000,000 | 30% | 10 | 4,083,333 |
| ÖLÇÜM ARAÇLARI | 20 | 15,000,000 | 10% | 5 | 4,500,000 |
| KOMPRESÖR | 1 | 1,500,000,000 | 30% | 10 | 8,750,000 |
| | | | | | 107,291,667 |

Tablo 4'te dış kaynağa aktarılacak hattaki giderlerin dağılımı verilmektedir. Tablo 5'te ise makine saat maliyetlerine göre dış kaynak parça maliyetleri verilmiştir.

Yukarıda verilen çizelgeler dikkate alındığında görülmektedir ki dış kaynağa aktarılacak işin toplam yıllık maliyeti 101.16 milyar TL'dir. Arçelik firma yetkilileri ile yapılan görüşme sonunda; firma dahili maliyetleri için yapılan hesaplamalarda yıllık maliyetin 107.35 milyar TL olarak gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

Bu durumda dış kaynağın toplam yıllık maliyeti ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi yıllık maliyetleri karşılaştırıldığında işin dış kaynağa aktarılması durumunda söz konusu işletme 6.2 milyar ek kaynak sağlayabilecektir.

Kazancın diğer bir boyutunun ise firmaların kapasite artışları nedeniyle oluşacak maliyette düşüşler olduğu, yeni yapı sonucu oluşacak saat ücretleri, bugünkü ortalama saat ücretlerinden % 14 düşük gerçekleşeceği, bu durumun, dış kaynağın verdiği diğer parçaların fiyatlarına % 5 düşüş olarak yansıtacağı, sonuçta yıllık kazancın ise 3.9 Milyar TL olarak beklendiği ve yıllık kazanç toplamı 10.1 Milyar TL gerçekleşeceği bilgileri elde edilmiştir.

4. Firma dış kaynağı nasıl seçmektedir?

Firma çalışacağı dış kaynağı; performans değerlemesi yaparak gruplandığı ve Arçelik “onaylı dış kaynak” listesinde sıraladığı firmalar arasından seçmektedir. Eğer listedeki firmalar söz konusu ihtiyacı sağlamıyor ise dışarıdan iç ve dış piyasalar araştırılarak, aranan özelliği sağlayan firmalar değerlendirmeye alınmaktadır. Bununla birlikte, dış kaynağın işletmeye yakınlıkları, üretim alanları ve koşulları, teknik ve idari kadroları, büyümeye yatkınlıkları seçim kararını etkileyen kriterlerdir.

Ortağın seçiminde; dış kaynağın kalite güvence puanı, kalite belgeli sevkiyat puanı, red yüzdesi puanı, üretimden geri dönüş yüzde puanı, sorun yaratma ve aksaklıkları çözme hızı puanı, standart ambalaj uyum puanı, maliyet analizine uyum puanı, maliyet azaltma çalışma puanı, sektörel gelişme puanı, firma yapısı puanı, teknik işbirliği puanı gibi değerlemeler sonucunda performans puanı, kalite sistemi değerlemesi (audit) puanı ve toplam puan hesaplanmaktadır. Değerleme sonuçlarına göre firmalar gruplandırılmakta, seçim gruplamaya göre yapılmaktadır.

EK 1’de ve Ek 2’de görüleceği üzere; Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde dış kaynak seçimi sürecini şu şekilde olmaktadır:

Sürecin Eksikleri: Dış kaynak bilgi bankasının yetersizliği, potansiyel alternatif dış kaynak araştırmalarının az yapılıyor olması, dış kaynak altyapısının değerlendirilmesi, hedef maliyet bazlı çalışmanın oturtulamaması olarak belirlenmiştir.

Müşteri Beklentileri: Dış kaynak devreye alınmadan ithal malzeme temin edilememesi, firma devreye alma süresinin kısaltılması olarak belirlenmiştir.

Alt Süreç Adımları: Potansiyel dış kaynakların araştırılması, firmanın ön değerlendirilmesinin yapılması (Yapı, kalite sistem, maliyet), ilk numune alınması ve deneme üretimi, malzeme onayı, firma kabul işlemleri şeklindedir.

Süreç Performans Ölçütleri: Çevrim zamanı, insan kaynağı (adam/saat)

Dış Kaynak Performans Ölçütleri: Yurtiçi dış kaynak sayısı, yurtdışı dış kaynak sayısı, toplam dış kaynak sayısı olarak belirlenmiştir.

Ek 1 ve Ek 2’de yer alan dış kaynağı seçim süreci; kalite, maliyet, politika veya firma çıkışı nedenleriyle alternatif firma ihtiyacı doğması durumunda tekrar aynı süreç işletilmektedir.

Yukarıda verilen kriterler ışığında Ek 3 ve Ek 6’de görüleceği üzere ortağın seçim süreci şu şekilde işlemektedir:

Eskişehir Arçelik İşletmesi partner seçiminde potansiyel dış kaynakların araştırılması ile işe başlanmaktadır. Daha sonra ön değerlendirme, ön görüşme ve firma yapısının değerlendirilmesinden sonra dış kaynak raporu hazırlanmakta hedeflenen dış kaynak beklentisi ile değerlendirilen dış kaynak arasında maliyet karşılaştırılması yapılarak yaklaşık maliyetin ne olması gerektiği hesaplanmaktadır.

Kalite sistem değerlemesi sonunda kalite sistem değer raporunu da alan dış kaynak malzeme onayını da aldıktan sonra dış kaynağa malzeme onayı raporu sunulmaktadır. Son olarak, tım bu aşamaları tamamlayan dış kaynak ile firma onay işlemlerini tamamlamaktadır.

Araştırmada ele alınan 250 T hidrolik press hattı için gerekli değerlendirmeler yapılmış ve bu değerleme sonucunda Ek 3’de görüleceği gibi 30 nolu dış kaynak seçilmiştir.

6. Dış kaynakla yapılan sözleşmenin niteliği nedir?

Firma, seçim aşamasından sonra Ek 2.’de görüleceği gibi firma seçilen dış kaynak ile ilgili onay işlemlerini tamamlayarak dış kaynak sözleşmesini yapmaktadır.

Dış kaynaklarla standart olarak yapılmakta olan ‘‘Satın alma sözleşmesi’’ haricinde, firmanın dış kaynakta duracak makineleri için de ‘‘Emanet sözleşmesi’’ yapılmaktadır. Bu aşamalardan sonra doğabilecek anlaşmazlıkların önlenmesini garanti altında almak düşüncesi ile özel bir sözleşme de imzalanmaktadır.

7. Firma dış kaynağı nasıl değerlendirmekte ve kontrol etmektedir?

Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi dış kaynak seçiminde baz olarak aldığı kriterleri dış kaynak değerlendirmesini yaparken de kullanmaktadır.

Ek 3, Ek 6’de görüleceği gibi dış kaynak kontrolünde; dış kaynağın kalite güvence puanı, kalite belgeli sevkiyat puanı, red yüzdesi puanı, üretimden geri dönüş yüzde puanı, sorun yaratma ve aksaklıkları çözme hızı puanı, standart ambalaj uyum puanı, maliyet analizine uyum puanı, maliyet azaltma çalışma puanı, sektörel gelişme puanı, firma yapısı puanı, teknik işbirliği puanı gibi değerlemeler sonucunda performans puanı, kalite sistemi değerlemesi (audit) puanı ve toplam puan hesaplanmaktadır. Değerleme sonuçlarına göre firmalar gruplandırılmakta, seçim gruplamaya göre yapılmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen kriterlerle yapılan performans değerleme sonuçları Ek 7’te bir rneği verilen raporla dış kaynağa gönderilmektedir. Bu değerlemeler Haziran ve Aralık ayları sonunda altı ayda bir olmak üzere yılda iki kez uygulanmaktadır. Dış kaynak değerlemesinin sonunda verilen rapor ile dış kaynak faaliyetlerine yön vermektedir.

Değerlendirme sonuçlarına göre yapılan gruplamada 3’nc gruplamaya girenler kalite geliştirmeye , 4. Grup faaliyetlerde gelişme düzeyini arttırmaya, 5. Grup planlı geliştir grubudur. Firmaların kalite iyileştirme doğrultusundaki faaliyetleri belirli bir olgunluğa ulaştığında bir sonraki aşama olan “uzun vadeli sözleşme Grubu’na geçişi sağlamak üzere özel eğitim almış, Arçelik Denetçileri, kalite tekniklerini bu gruptaki firmalara yoğun bir eğitim ve uygulama faaliyetleri ile aktarırlar.

Söz konusu firmaların Areliğin eğitim olanakları ile öncelikli desteklenerek istenilen konuma gelmelerini ne şekilde desteklenmekte olduğu Ek:4 ve Ek:5’te görülmektedir.

Dış kaynak geliştirme programında süreç şöyle işlemektedir:

Sürecin Eksiklikleri

- Alt Süreç Takımı Eğitim eksikliği,
- Yardımcı Sanayii kaynaklı bant iadesi durumunda yardımcı sanayi geliştirme süreci başlatma sınırının belirsiz olması,
- Kalite sistem ve performans eksikliğinin yardımcı sanayi geliştirme süreci başlatma sınırının belirsizliği,
- Sürece servis işletmesinin mevcut olmayışı,
- Yardımcı sanayi eğitim faaliyetlerinin düzenli olmaması
- Eğitim kadrosunun yetersizliği,
- Verimlilik faaliyetlerinin standart durumda olmayışı,
- Yardımcı sanayii geliştirme raporlarının standart olmamasıdır.

Müşteri Beklentileri

- Raporların periyodik yapılmaması,
- Sonuçların sınıflandırılması,
- Değerlendirmelerin somut olması,
- Kazançların malzeme bazında bildirilmesi, şeklindedir.

Alt Süreç Adımları

- Geliştirme İhtiyaç İsteği Kabul Aşaması,
- Faaliyet Planlaması Aşaması,

- Uygulama Aşaması,
- Değerlendirme ve Raporlama Aşaması,

Süreç Performans Ölçütleri

- Standart Çevrim Zamanı (Ay)
- Standart Proje Maliyeti (TL/Proje)
- Uygulanabilirlik oranı (%)

Çıktı Performans Ölçütleri

- Planlanan Proje Zamanına uyum oranı (%)
- Planlanan Proje Maliyetine uyum oranı(%)
- Tutarlı Proje Oranı (%)

Kontrol sürecinde, geliştirme kapsamına alınabilir firma belirlendikten sonra (bu yardımcı sanayiinin destek isteğiyle de olabilir.) geliştirme ihtiyaç isteği kabul aşamasına geçilir.

Bu aşamada; geliştirme programı kapsamında bir proje olup olmadığı incelenir. Cevap evet ise ön değerlendirme faaliyetine başlanır. Proje ret edilecekse gerekli raporu hazırlanabilir. Yapılabilirliği olan projenin faaliyet planlaması yapılarak durum raporlanır.

Geliştirme faaliyetleri belirlendikten sonra proje plana uygun ise sonuç raporu, değil ise tekrara faaliyet planlaması yapılarak durum raporu hazırlanır. Önceki aşamalar tekrar edilerek sonuç raporlanır.

Ön değerlemeye alınan projelerin yapılabilirliği yok ise gerekçe rapor ile bildirilir. Eğer projenin yapılabilirliği yok ise geliştirme faaliyetler söz konusu olur. Daha sonra da faaliyetlerin yeterli olup olmadığı incelenir. Yeterli ise konu rapor da bildirilirken, geliştirme faaliyetleri yeterli bulunmazsa bu konuda rapor hazırlanır. Sürecin zaman boyutu Ek:5'te verilmiştir.

Arçelik gruplamasında 1'e düşen firmalar onaylı dış kaynak listesinden çıkarılmaktadır. Dış kaynağın devreden çıkarılması aşaması Ek 8 ve Ek 9.'de görüleceği gibi performans yetersizliği, performans geliştirme çalışmalarındaki yetersizlik, stratejik firma yetersizliği, firmanın ürünün devreden çıkması ya da firmanın kendi talebi sebebiyle olmaktadır.

Dış kaynağın devreden çıkarılması aşamasında dış kaynağın tekrar incelemeye alınması söz konusudur. Eskişehir Arçelik İşletmesi alternatif firma araştırması yaparken devreden çıkarmaya karar verdiği firmaya ek bir süre tanımaktadır. Dış kaynağın faaliyetlerinde düzelme olup olmadığını inceler. Eğer faaliyetlerde düzelme söz konusu ise çalışma koşulları yeniden değerlendirilerek dış kaynakla yeni çalışma durumu oluşturulmaya çalışılır.

Dış kaynak faaliyetlerinde herhangi bir düzelme yok ise çıkış işlemleri tamamlanarak söz konusu dış kaynak onaylı dış kaynak listesinden çıkartılır. vermektedir.

8. Buzdolabı üretimi konusunda yararlanılan dış kaynak sayısı nedir?

Buzdolabı üretimi konusunda Eskişehir Arçelik İşletmesi, onaylı dış kaynak listesinde (EK 3) de görüleceği gibi 67 ve yedekler olmak üzere 70 civarındadır.

Bu konu da çarpıcı olan rakam, çalışılan dış kaynakların da kendi alt zincirleri dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Arçelik alt zincirlerinden incelenen Bekel 25, Nova 30, Tanatar 5 alt zincire sahiptir. Söz konusu bu dış kaynak hizmeti veren firmalar, Arçelik politikaları doğrultusunda çalışmaktadırlar.

9. Firmanın dış kaynaktan beklentileri nelerdir?

Soru 8 'de verilen dış kaynak sayısının fazlalılığı, her değer zincirinin diğerini değerlendirme ve beklentilere ulaşma konusunda yaşadığı sıkıntılar konusunda ipucu niteliğindedir. Bu ilişki akışında, ana sektörden diğerine her firma,

- Seri üretim kalitesini güvence altına almak,
- Ürün kalitesinin sürekliliğini sağlamak,
- Hata ve hurda oranlarını en aza indirmek,
- Kalitenin artırılması ile geri dönüş yüzdelerini düşürmek ve stok maliyetlerinden kurtulmak,

- Uygun fiyatta, tam zamanında ve arzu edilen miktarlar da müşteriye ulaşmak amacındadır.

Dış kaynak bu amaçlara ulaştığında; aşağıda yer alan firma beklentilerine de cevap vermiş olacaktır. Bunlar:

- Yönetim sorumluluğu,
- Ürün geliştirme,
- Proses geliştirme,
- Kalite planlama,
- Tedarik kalite güvence,
- Üretim kalite güvence,
- Muayene/ deneyler ve ilgili teçhizata sahip olma,
- Eğitim,
- Çevre yönetimi sorumluluğu,
- Sistem denetimi konularının da yeterliliğe ulaşma şeklindedir.

10. Mevcut dış kaynakların yeterlilikleri nedir?

Yeterlilik denetimleri sonunda hazırlanan Arçelik Denetçi raporlarından alınan bilgiler ışığında, firma yeterliliği konusunda aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir:

TANATAR PRES VE KALIP İŞLETMESİ

1973'te kalıpcılıkla işe başlayan firma, 1978'de Arçelik yardımcı sanayi olma yeterliliğini elde etmiştir. 1996'da aynı konuda faaliyet gösteren Serkan Makine ile birleşerek Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınmıştır. Güçlenen yapı ve genişleyen iş alanını da dikkate alındığında hizmetin kalitesini artırma çabası içindedir. Yeniden yapılanma çalışmaları sürmektedir.

Firma içinde karşılaşılan problemlerle ilgili olarak, uygunsuzlukların oluşmasını önleyecek sistem eksikliği vardır. Üretim planlama ve stok yönetimi tanımsızlığı, üretimde tolerans belirleme ve hurda iade konusunda iyileştirme eksikliği söz konusudur. Personelin kalite geliştirmeye yönelik çalışmaları özendirilecek uygulama eksikliği mevcuttur. Kalite planlama bünyesinde, numune kontrolleri, proses değişiklikleri, izlenebilirlik, kalite geliştirme, kalite maliyetleri, test donanım eksikliği diğer önemli yetersizliklerdir. Alt zincir ile yapılan sözleşmelerin eksikliği ve bundan kaynaklanan alımlarda güvence sağlama çalışmaları yetersizliği sorun yaratmaktadır. İş güvenliği uygulaması eksikliği, çevre yönetimi konusunda faaliyet planlaması ve tehlikeli madde sorumlulukları sistemi eksikliği tespit edilmiştir.

NOVA KALIP İŞLETMESİ

Nova İşletmesi,1992'de plastik enjeksiyon kalıpları ve plastik parçalar üretmek amacıyla kurulmuştur. İstanbul'dan sonra 1994'te Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'de 10.000 metrekarelik arazi üzerinde, 5000 metrekarelik bir kapalı üretim alanında faaliyete başlamıştır. Müşterilerine üstün kalitedeki ürünleri düşük maliyetle ve zamanında teslim etmeyi ilke edinmiştir.

Kuruluş içi kalite denetim sisteminde yetersizlik, kalite geliştirme çalışmalarına tüm çalışanların katılımını sağlayacak problem çözme ekipleri oluşturulması, kalite çemberleri sisteminin kurulup uygulanması mevcut değildir. Operasyon ve ekipman planlama, kalite maliyetleri eğitimi, proses geliştirilmesi, alt zincirler ile ilişkilerin değerlendirilip geliştirilmesi yetersizdir. Giriş kalite kontrol, üretim planlaması, stok yönetimi, test ölçme aletleri ve ekipman yetersizdir. Eğitim etkinliklerinin ölçülmesi ve alınan veriler ışığında iyileştirici tedbirler alınması, öneri ve ödül sisteminin yerleşmemiş olması sorunları artırmaktadır. Çevre politikalarının benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlayan eğitim yapısının eksikliği bir diğer yetersizlik olarak değerlendirilebilir.

11. Problemin kaynakları nasıl belirlenmektedir?

Müşteriden herhangi bir problem gelmesi veya üretim aşamalarında ürün kalitesini etkileyen ya da etkileme olasılığı olan bir problem ile karşılaşıldığında yapılan işlemler aşağıdaki gibidir:

- Ana problemin belirlenmesi,
- Toplanan verilerin tablolastırılması,
- Fireye katkısı en yüksek olan hatanın tespiti,
- Sebep-sonuç diyagramlarıyla problemin asıl nedeninin belirlenmesi, gibi yollar izlenerek problemin kaynağı tespit edilmektedir.

12. Problemler için ne gibi çözüm önerileri geliştirilmektedir?

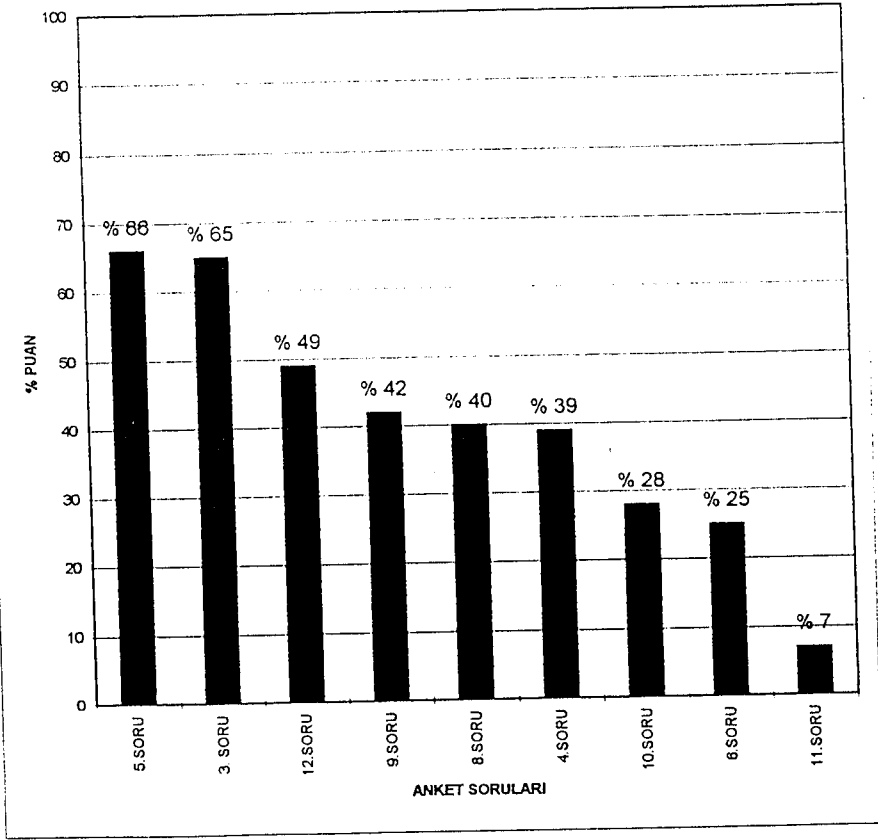
Eskişehir Arçelik İşletmesi'nin dış kaynaklarla çalışma politikasının temelinde, tasarıma katılan, kalite güvence sistemini kurmuş, yatırım yönünden güçlü kaynaklar oluşturma düşüncesi yatmaktadır. Bu ise, klasik müşteri - tedarikçi ilişkisinden çok entegrasyona dayalı ortak çalışmalar gerektirmektedir.

Firma bu doğrultuda bir takım stratejiler izlemekte, dış kaynağın gelişimine destek vermekte ve dış kaynak başına düşen cironun artırılmasına böylelikle de problem yaratan konular için geçici değil köklü değişiklikler önermektedir. Problem çözüme tekniklerinden yararlanan Bekel A.Ş.'de işçi düzeyinde, iki işletmede (Bekel 1,2) iki ayrı çalışma yapılmıştır. Çalışmaya başlamadan önce her iki tarafta ekipler oluşturularak, beyin fırtınası ile problem seçimi sağlanmıştır. Birbirinden bağımsız olarak yapılan çalışmalar sonucu, iki firmada da eğitimsizlik ve iletişim sorunu, ana problem olarak belirlenmiştir. Beyin fırtınası ile problemin nedenine inilerek, bu sebep-sonuç diyagramında incelenmiştir. Böylece problemin nedenini ortaya çıkaran etkenler bulunarak, veri toplama işlemine geçilmiştir.

Veri toplama amacıyla, 1. kısım işletmede 77 kişi, 2. kısım fabrikada 80 kişi üzerinde anket uygulanmış, sonuçları değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucu, Tablo 6 ve Tablo 7’de de görüleceği gibi, en çok oy alan etkenler saptanmıştır. Karar alma süreci içerisinde, daha sonra muhtemel çözümler ve işletmelerin kısıtları saptanmıştır. Kısıtlara bağlı olarak, muhtemel çözümler elenerek tek bir çözüme ulaşılmıştır.

BEKEL 1 EKİBİ ANKETİ VE SONUÇLARI

1. Çalışılan Bölüm
2. Öğrenim Durumu
3. Mesleki Eğitim
4. Çalıştığımız Makina/Tezgah Hakkında Bilgi
5. Verilen Eğitimin Yeterli Olup Olmadığı
6. Teknik Resim ve Talimatlar Hakkında Bilgi
7. Verilen Eğitimlerin Zaman ve Kapsamca Yeterliliği
8. Fikir ve Düşüncelerin Açıkça Söylenbilme Olanığı
9. Red Parti Durumunda Tartışma ve Araştırma İmkânı
10. Problemleri Çözme Konusunda Fikir Üretebilme
11. Problemler Konusunda Kime Başvurulacağı
12. Fikirlerinizin Değerlendirileceğine Olan İncancınız



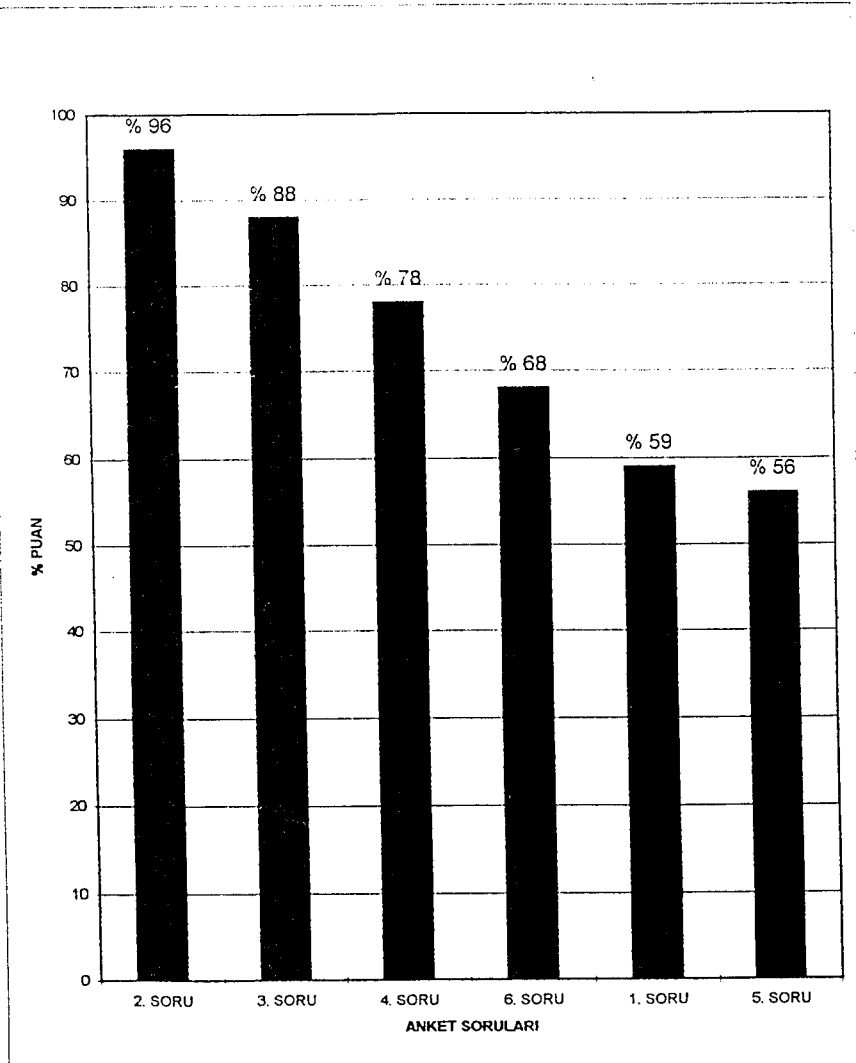
TABLO 6

Tablo 6' da, . Bekel 1 Ekibi'nin anket sorularına, verdiği cevapların değerlemesi yer almaktadır:

Ankete katılanların % 66'sı, verilen eğitimin yetersiz olduğu cevabını verirken, mesleki eğitim için ise, % 65 yetersiz cevabını vermiştir. Eğitim eksikliği, temel sorun olarak dikkat çekmektedir.

BEKEL 2 ANKETİ ve SORULARI

1. Kalite Politikası ve Talimatları Biliniyor mu?
2. Eğitim için Araç-Gereç ve Doküman Yeterli mi?
3. Mesleki ve Uygulamalı Eğitim Gördünüz mü?
4. Eğitim için Ayrılan Zaman Yeterli mi?
5. Algılama(Tahsil Durumu) Yeterli mi?
6. Eğitimi Verenler Yeterli mi?



TABLO 7

Tablo 7’ de, . Bekel 2 Ekibi’nin anket sorularına, verdiği cevapların değerlemesi yer almaktadır:

Ankete katılanların % 96’sı, eğitim için araç-gereç ve dökümanı yetersiz bulmuştur. Diğer sıralamalar da, temelde eğitim konusundaki yetersizlikleri ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede Bekel 1 ve Bekel 2 Ekipleri aşağdaki çözümleri üretmiştir:

BEKEL 1 Ekibinin özümü:

- Meslek tecrübesi düşük olan personele, üç aylık periyotlarla,eğitim planları oluşturarak, ayda bir, iki saat teorik, iki saat pratik olmak üzere toplam dört saat,
- Mesleki tecrübesi olan personele, yine üç aylık periyotlarla, bir saat teorik, bir saat pratik olmak üzere toplam iki saat eğitim verilmesi,
- Eğitimlerin değerlendirilerek, kişisel eğitim dosyalarının ve eğitim kitaplarının oluşturulması,
- Eğitimlerin uzman ve deneyimli kişilerce verilmesi şeklindedir.

BEKEL 2 Ekibinin Çözümü:

- Altı aylık periyotlar ile, eğitim planlarının oluşturularak, her bölüm çalışanlarına 12 saat teorik, 6 saat uygulamalı olmak üzere, toplam 18 saat eğitim verilmesi,
- Eğitimlerin, konusunda uzman olan kişiler ve gerektiğinde firmalar arası değişik eğiticiler tarafından verilmesi,
- Eğitimlerin güncel araç-gereçler ile, eğitim salonlarında gerçekleştirilmesi ve bu eğitimlerin üst yönetim tarafından denetlenerek, teşvik edilmesi şeklindedir.

Sonuçta eğitimlerin; periyotlar dahilinde, değişik ve uzman kişiler tarafından, güncel araç-gereç ve dökümanlar vasıtasıyla verilmesi uygulamaya konmuştur. Bu sayede, eğitim ihtiyacın giderilmesi ile iletişim de sağlanmıştır.

Diğer sonuçlar aşağıdaki gibidir:

İade Oranı:

1993 % 2.59.....1994 % 0.48 **İYİLEŞME % 81**
1995 (ilk 10 ay) % 0.22 **İYİLEŞME % 54**

İç Ret Ortalaması :

1994 % 0,40.....1995 (ilk 10 ay) % 0,20.....**İYİLEŞME % 50**

Kalite Sistemi Denetim Puanı 1994 yılına göre % 25 ARTMIŞTIR.

Performans Değerlemesi Puanı 1994 yılına göre % 10 ARTMIŞTIR.

Üretim Miktarı 1994 yılına göre % 22 Artış göstermiştir.

13.Dış kaynak konumundaki yardımcı sanayinin, ana sanayiden beklentileri nelerdir?

İncelenen firmalar, genelde ortak sıkıntılar ve beklentiler beyan etmişlerdir. Bunlar sırası ile aşağıdaki gibidir:

TANATAR PRES KALIP İŞLETMESİ

Tanatar yetkilisi, sözleşmede pazarlık payı verilmesini ve % 5 olan kar payının yükseltilmesini beklemektedir. İşin emek yoğun olması ve çalışanlarla ilgili, ancak gösterilemeyen maliyetler sebebiyle bunu talep etmektedir.

Kendi alt zincirini kendi seçmek ve denetlemek istemektedir. Seçimi Arçelik'in yapması, sözleşme ve sonraki ilişkilerde mamulle ilgili sıkıntılar yaratmaktadır.

Arçelik'in üretim planlarındaki değişmelerine paralel olarak, firma üretim ve kalite dengesi kurmak için stok maliyetlerine zorunda kalmaktadır.

Konunun diğerk bir yönü de bu durumun işgören üzerinde yaptığı olumsuz etkidir. Çünkü zamanında teslim için firmanın vardiya ağırlıklı çalışması iş yükünü artırarak performansı düşürmektedir. Azalan verimlik, mamule ve firma maliyetlerine yansımaktadır. Eğitim konusunda eğitime gönderilen elemanlar için yapılan ödemeler, firmaya ağır gelmektedir. Bu konuda eğitim yükünün hafifletilmesi konusunda destek beklenmektedir.

Firma yetkilerinden alınan bilgilere göre, harcamalar Arçelik tarafından denetlenmekte ve Tanatar yatırımları Arçelik yardımcı sanayi işlevi ile sınırlandırılmak istenmektedir. Oysa firma kendi yatırımını kendisi yönlendirerek ileri bir tarihte kendi ısı cihazını üreten bir yapıya kendini hazırlamak istemektedir.

NOVA KALIP İŞLETMESİ

Nova da kendi alt zincirlerini kendi seçmek istemektedir. Burada ise seçimi yapan Bekel'dir. Kalıp tasarımına katılma ya da kalıp kabulü konularının tekrar ele alınarak, tasarımın başka, kalıbın başka dış kaynağa yaptırılmasından kaynaklanan sıkıntıların giderilmesi beklenmektedir.

Ekalasyon sisteminin yararına inanılmamaktadır. Makine alımlarında Arçelik'in kefil olmakta ve Nova adına ödeme yapmaktadır. Firma ise, firma ödemelerini kendisi planlamak ve bağımsız olarak yönlendirmek istemektedir.

BEKEL İŞLETMESİ

Bekel beklentileri, diğer yardımcı sanayilerden farklı konularda yoğunlaşmaktadır.

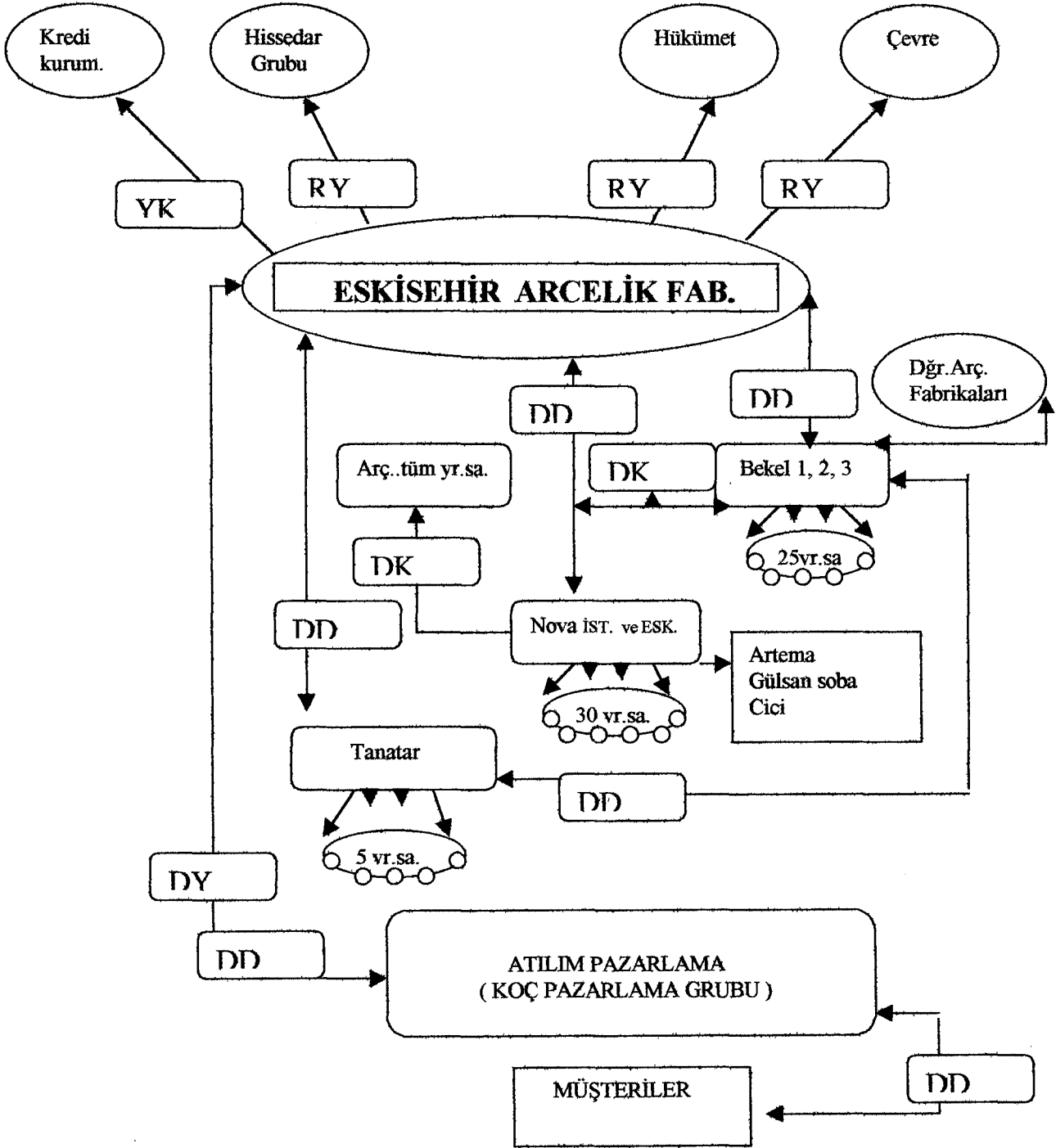
Arçelik'in, Bekel'de bulundurduğu ve istenildiğinde teslim edilmesi istenen emanet malların, depolama veya taşıma koşullarından kaynaklanan kayıplar olmaktadır. Bu durumda sorumlu Bekel olmaktadır. Bu koşulun iyileştirilmesi beklenmektedir.

Bekel, Arçelik' te firma adına kalite ile tasarım çalışmaları yapan elektrik-elektronik mühendisi eleman çalıştırmaktadır. Bu çalışmalardaki müspet sonuçlar için Bekel'e % 50'lik bir pay sözü verildiği halde, bu henüz mümkün olmamıştır.

14. Dış kaynaklardan yararlanma sürenin ilişki akışı nasıldır?

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmeler zinciri ve bu zincirler arasındaki çok yönlü ilişki akışından oluşmaktadır. Şekil 14'de görüleceği gibi, bu ilişkilerin temel felsefesi ortak kazançlar yaratmaktır.

Yaratılan katma değerler Arçelik firması ile başlayıp, müşteriye ve ülke adına yaratılan değerlere doğru çok yönlü olarak gelişmektedir. Değer değiştirme ve değer katma yoluyla, yeni değerler yaratılmakta; bu ise refah yaratma, yarar katma gibi sonuçları beraberinde getirmektedir.



RY:Refah Yaratma DY:Değer Yaratma YK:Yarar Katma
 DK:Değer Katma DD:Değer Değiştirme

Şekil 14 : Eskişehir Arçelik İşletmesi' nde İlişki Akışı.

SONUÇ

Günümüzde, işletmeler kabuk değiştirmekte yapılar sadeleşip küçülmektedir. Bu değişim, sistemi dinamikleştirerek atıl kapasiteleri ortadan kaldırmaktadır.

Değişime hükmedebilmek için dünyadaki sosyo-ekonomik, teknolojik gelişmelerin; hangi yönde ve hangi hızda geliştiğini izlemek, söz konusu faktörlerin gelecekte işletmeleri nasıl etkileyeceğinin tespiti zorunludur. Bu bağlamda; değişim fırtınalarına karşı ayakta durmanın tek koşulu yeniden yapılanmadır. Yeniden yapılanma sürecinde, dış kaynaklardan yararlanma işletmelere ana faaliyet konusunda gelişerek rekabet gücünü, iç teknik yetenekleri artırma ve yeni durumlara hızlı yanıt verme imkanı tanımaktadır. Yatırım ve yönetim, dikkatlerini bu konular üzerinde yoğunlaştırarak ek maliyetleri ortadan kaldırmakta ve ölçek ekonomisini mümkün kılmaktadır. Bu yönüyle dış kaynaklardan yararlanma, endüstriyel yenilik için katalizör niteliğindedir.

Dış kaynaklardan yararlanma, maliyetleri azaltmakta, işletmeyi yeni fırsatların değerlendirilmesine yönelmekte ve böylelikle yaratılacak katma değer ile organizasyonun uzun vadedeki değerini yükseltecektir. Dış kaynaklardan yararlanmak ile iş basitleşip zenginleşme, faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik artmaktadır.

Eğitimli ve uzmanlık isteyen faaliyetlerdeki iş gúcünü elde tutmanın maliyeti yüksek olmaktadır. Oysa dış kaynaklardan yararlanan bir firma kadro genişletmenin yaratacağı maddi manevi problemleri ortadan kaldıracaktır. İşletme içinde bu işlerin veya bu işleri yapan kişilerin zamanlarının planlanması, organizasyonu, sorunların çözümleri ve benzeri Őeyleri için harcanan zaman kısalmakta, harcanana para miktarında ise azalma söz konusudur. Dış kaynağa verilen hizmetler sayesinde, işletmeler söz konusu faaliyetlerin tümünü organize etmektense, sadece kontrolünü yapmak suretiyle atıl iş gúcünün önlenmesi mümkün olacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın hangi konuda yapılacağını, işbirliğinin niteliği belirleyecektir. Dış kaynağa aktarılabilecek faaliyetin önemi, ihtiyacı karşılayacak dış kaynak sayısı, dış kaynağın firma yapısı, finansal gücü, uzmanlık derecesi, piyasadaki durumu gibi konular dikkate alınarak dış kaynaktan yararlanma ihtiyacının hangi türde olacağı kararlaştırılmaktadır.

Genellikle dış kaynaktan yararlanma türlerinden satın alma tercih edilmektedir. Satın alma; bir hizmet faaliyetinin ya da ana faaliyetin bir bölümünün dış kaynağa aktırılması Őeklidir. Dış kaynağa ana faaliyetin bir bölümü aktarılacak ve konunun stratejik öneme sahip olması halinde, nihai mamule her yönüyle yansıyacak olan bu durum, dış kaynaktan yararlanma satın almadan çok stratejik işbirliği yapma yönünde gerçekte olacaktır.

Stratejik işbirliklerinde teknolojik kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak Şekilde bir araya getirilir, karşılıklı değiştirilir veya entegre edilir.

Stratejik işbirliği yapan ortaklar; belirlenen amaçlara üzerinde, karşılıklı sorumlulukları yerine getirir, stratejik bazı konularda bilgi ve yetenek paylaşımı karşılıklı güven ile örgütsel bağ oluştururlar.

Teknolojinin gelişimi hızlandıkça stratejik işbirliklerine gidişte hızlanacaktır. Kalitenin standart hale gelmesi, tüketici zevklerinin çabuk değişmesi, ürün ömrünün kısalmış olması, AR-GE masraflarını yükselmiş olması, bazı yaratıcı şirketlerin sürekli ürün yaratmaktan pirim sağlamaları gibi faktörler işletmeleri stratejik işbirliği oluşturma konusunda; yatırımı ve riski paylaşmak için bir araya getirmektedir. Böylelikle; global pazar yetenekleri oluşturulmakta, hızlı değişen teknoloji ile baş edilmekte, rekabetçi tehditlerin önüne geçilmekte, ürün geliştirmede ortak yaratıcılıktan yararlanılmakta, global standartlar tesis edilmektedir. Teknolojilerin ve pazarların entegrasyonu gibi engeller ile gelişmekte olan pazarların ve bölgesel ticaret bloklarının aşılması mümkün olmaktadır.

Stratejik işbirliği konusunda başarılı sonuçlar almak için; işbirliğine gidiş kararının, doğru analizler ve doğru veriler ışığında yapılması, içsel eğilimleri, yapısal zayıflık veya güçlülüğün dikkate alınması gereklidir. Yapılacak stratejik işbirliği konusunun yeni ortaklar için rekabet silahı niteliğinde olması bu yolla mümkün olacaktır. Ayrıca nasıl ve hangi koşullarda bir araya gelineceğinin ortaklığın kıymet değerlemesinin gerçek değerler üzerinde yapılması; gelecekte çatışmaların önlenmesini sağlarken kültürel uyumu kolaylaştıracaktır.

Pazar, maliyet, hükümet, rekabet kaynaklı itici güçlerin etkisiyle firmalar stratejik konularda bir araya gelmektedir. Firma; söz konusu güçlerden hangisine daha duyarlı ise, o konuda en fazla deneyime sahip dış kaynakla stratejik işbirliği yapmaktadır.

Stratejik işbirliği yapmaya istekli firmalar, global stratejiye geçmeye hazır olmalıdır. Firma stratejisi bir katma değer yaratmaya yönelik olmalıdır. Bu katma değer firmanın üstün olduğu alanlarda daha yoğun, rakiplerin kopya edecekleri alanlarda daha az yoğunlukta olmalıdır.

İşletmeler diğer işletmelerle olan rekabeti etkileyecek değişkenleri dikkate alarak en doğru stratejiyi belirlemeli ve bir araya geliş bu strateji paralelinde yapılmalıdır. Yeni stratejik işbirlikleri için firmalar yeniden yapılanma, süreç yenileme, toplam kalite yönetimi gibi yöntemlere hazır ya da bunları uyguluyor durumda olmalıdır. Ayrıcı kalite ve süreç iyileştirmesinin bir parçası olan çalışanlar, aktif rol oynadıkları faaliyetler üzerinde kontrol ve karar vermektedirler. Bu durum dikkate alındığında insan kaynağının geliştirilmesi zorunludur. Yeni teknolojilere uygun üretimi gerçekleştirebilecek, bu konudaki eğitimlerden başarı ile geçebilecek iş gücü portföyü oluşturulmalıdır.

Bu bağlamda; ülkemiz işletmeleri dış kaynaklardan yararlanma konusunu profesyonel anlamda ele almalıdır. Konunun önemi Avrupa Birliğine uyum sürecinde daha da artmaktadır. Gelecekte dünya markalarıyla yarışacak olan Türk Firmaları, stratejik işbirliği yaparak rekabet kaynaklı tüm engelleri aşacaklardır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, 5 Ağustos-30 Aralık 1997 tarihleri arasında yapılan bir araştırma ile Eskişehir Arçelik İşletmesi ve ilişkili diğer firmalarda dış kaynaklardan yararlanma sürecinin nasıl işlediği var olduğu şekli ile ortaya koymaya çalışılmıştır. Eskişehir Arçelik İşletmesi'ni dış kaynaklardan yararlanmaya yönelten faktörler ve dış kaynaktan yararlanma sürecinin işleyişi ele alınmıştır. Bu süreçte yer alan aşamalardan en önemlisi dış kaynağın seçimi ve değerlendirilmesidir. Bu konuda yapılacak yanlışlıklardan doğacak sonuçlar ve bunlardan geri dönüşün maliyeti yüksek olacaktır. Eskişehir Arçelik İşletmesinin, Türkiye'de dış kaynaklardan yararlanma hakkında bir fikir edinmek için yeterli olduğu; konu ile ilgili çalışmaların, yüzyüze görüşme tekniği kullanılarak, firmanın mevcut kaynaklarından elde edilecek verilerle incelenebileceği varsayımlarından yola çıkılmıştır. Elde edilen veriler, Eskişehir Arçelik İşletmesi ile bu firmaya dış kaynak sağlayan kuruluşlarla ve sözü edilen firmaların sağladığı bilgilerle sınırlıdır. Bu araştırma, örnek olay sınırlılıkları içerisinde tarama modeli esas alınarak yapılmıştır.

Eskişehir Arçelik İşletmesi, dış kaynak kavramını yardımcı sanayi olarak almış ve diğer firmalar için örnek teşkil edecek, yardımcı sanayi seçim ve değerlendirme formatları oluşturmuştur. Bu formatlar, aynı zamanda her alt zincirin, kendi altındakine uyguladığı prosedürlerden oluşmaktadır.

Ortaklık tasarımına bakıldığında, ortak çıkarlar üzerine kurulu, güçlü olanın egemen ancak destekçi olduğu ilişkiler zinciri birbirini tamamlamaktadır.

Temel felsefe, her zincir için aynıdır. Bunlar, müşteri tatmini , zamanında üretim, kalite ve uygun fiyat garantisi sunmaktır. Yaşanan sıkıntılar bu ortak amaçlara ulaşma çabasının bir parçasıdır. Çözümler de ortak çabanın bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Eskişehir Arçelik İşletmesi örneğinden de anlaşılacağı gibi, her boy işletme satın alan ya da hizmeti sağlayan pozisyonunda dış kaynaklardan yararlanma konusunda rol üstlenebilir. Bu durumda her iki taraf içinde kazançlar söz konusudur.

Dış kaynaklardan yararlanma, Türkiye İşletmelerine ortak çaba, emek ve kar paylaşımını öngörmektedir. Dış kaynak satın alan yada bu mal/hizmeti sağlayan açısından konuya bakıldığında, ana sanayi-yardımcı sanayi işbirliği her iki taraf için de hızlı büyümenin yolunu açmaktadır.

ÖNERİLER:

Dış kaynaklardan yararlanma konusundaki bundan sonraki çalışmalarda;

- Türkiye'deki tüm sanayi kuruluşlarının dış kaynaklardan yararlanmaya bakış açıları, temsili bir örneklem üzerinde uygulanabilir,
- Değişik sektörler incelenebilir,
- Sektörler karşılaştırılabilir,
- Zaman serisi analizleri kullanılarak, dış kaynaklardan yararlanmanın karlılık ve verimlilik üzerindeki etkisi belirlenebilir,
- Dış kaynaklardan yararlanmanın işgören üzerindeki etkileri araştırılabilir.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ANDREWS Dorine C. – : **Business Reengineering**, (Yourdon
STALICK Susan K. Press:1994).
- APPLETON Elaine : “For Better of Worse”, **CFO**, S.7 (1996).
- AROSYASWAMY Bernad : “Organizational Culture: Internal and External
Fits”, **JOURNAL OF MANAGEMENT**,
C.XIII, S.4, (1987).
- BERSTEIN Andrea : “Outsourcing: It’s A Popular Way To Do
Business”, **NEWSDAY**, C.III, S.31, (1996).
- BRONDER Christoph : “Developing Strategic Alliances; A Conceptual
Framework for Succesful Co-operation”,
EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL,
C.X, S.4, (Aralık 1992).
- CREECH Bill : **The Five Pillars of TQM-How To Make
Total Quality Management Work For You**,
(1994).

- CALDWELL Bruce : “Outsourcing Megadeals”, **INFORMATION WEEK**, C.XI, S.6, (1995).
- CROSS John : “IT Outsourcing: British Petroleum’s Competitive Approach”, **HARVARD BUSINESS REVIEW**, S.6, (1995).
- DEMİREL Gülşen : “İş Dünyasında Outsourcing Devrimi”, **CAPITAL**, S.1., (1996).
- DİNÇER Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul: Tibaş Basım, 1992).
- EARL Michale J. : “The Risks of Outsourcing IT”, **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, C.XXVII., S.3, (1996).
- EREN Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım, 1993).
- ESENER Ömer : **Stratejik Ortaklıklar**, (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, 1997).
- FARLAN Mc Warren F.-
NOLAN Richard L. : “How to Manage an Outsourcing Alliance”
SLOAN MANAGEMENT REVIEW,
(Kış 1995).

- GRIGGS Robyn : “Inside Out”, **SALES AND MARKETING MANAGEMENT**, S.8, (1995).
- GRIFFIN Ricky W.- : **International Business Managerial**
PUSTAY Michael W. **Perspektive**, (Adisson - Wesley Publishing Company, 1995).
- HOFFMAN Thomas : “Gomdico Offers Outsourcing”, **COMPUTER WORLD**, C.XVI, S.11, (1995).
- KAHALAS Harvey- : “Strategic Learning Alliances and Global
SUCHON Kathleen Competitiveness”, **BUSINESS & THE CONTEMPORARY WORLD**, (Şubat 1995).
- KARASAR Niyazi : **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, (Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995).
- KOÇEL Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Basım, 1995).
- KRUGMAN Paul : “Competitiveness: A Danger Obsesion”, **FREIGN AFFAIRS**, (Mart-Nisan 1994).
- LACITY Mary C.- : “The Information Systems Outsourcing
HIRSCHHEIM Rudy Bandwagon”, **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, (Sonbahar 1993).

- LEI David- : “Global Stratep, Competence Building and
SLOCUM John Strategic Alliances”, **CALIFORNIA
MANAGEMENT REVIEW**, (Sonbahar
1992).
- LEVER Scott : “Outsourcing Human Resources”, **WORKING
PAPER**, S.10, (1995).
- MARTINSONS Maris G. : “Outsourcing Information Systems: A Strategic
Partnership with Risks”, **LONG RANGE
PLANNING**, C.XXVI, S.3, (1993).
- PASTORE Richard : “The Art Of The Deal”, **CIO MAGAZINE**,
C.XV, S.5, (1996).
- PORTER Michale E.- : “The Global Logic of Strategic Alliences”,
OHMAE Kkenichi **HARVARD BUSINESS REVIEW**, S.2,
(Mart-Nisan 1989).
- PORTER Michale E. : **Competition in Global Industries**, (Boston:
Harvard Business School Press, 1986).
- QUINN James Brian- : “Strategic Outsourcing”, **SLOAN
HILMER Frederick G. MANAGEMENT REVIEW**, (Yaz 1994).
- RHINESMITH Stephen H. : **A Manager’s Guide to Globalization-Six
Skills for Success in a Changing World**,
(Irwin Professional Publishing, 1996).

- RICHMOND William B.- : “Incomplete Contracting Issues In Information
SEIDMANN Abraham Systems Development Outsourcing”,
DECISION SUPPORT SYSTEMS, S.8,
(1992).
- ROBERT Michale : **Strategy Pure and Simple-How Winning
CEO’s Outthink Their Competition**,
(McGraw Hill, Inc., 1993).
- De La SIERRA Couley M. : **Managing Global Alliances Key Steps for
Successful Collaboration**, (Adisson-Wesley
Publishing Company, 1994).
- STEWARD Thomas A. : “Taking On The Last Bureaucracy”,
FORTUNE, C.XIX, S.1, (1996).
- STRASSMAN Paul : “Outsourcing: A Game For Losers”,
COMPUTER WORLD, C.XXI, S.8, (1995).
- SUBURBAN : “More Firms Turning To Outsourcing”,
Ben Rand Gannett **NEWSDAY**, S.4, (1996).
- VENKATESAN Ravi : “Sourcing: To Make or Not To Make”,
HARVARD BUSINESS REVIEW, (Kasım-
Aralık 1992).
- VLASIC Bill : “Why Outsource?”, **BUSINESS WEEK**,
C.XV, S.7, (1996).

WILLCOCKS Leslie-
CHOI JU CHONG

: “Co-operative Partnership and ‘Total’ IT Outsourcing: From Contractual Obligation to Strategic Alliance?”, **EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL**, C.XIII, S.1, (Mart 1995).

YIP George S.

: **Total Global Strategy-Managing for Worldwide Competitive Advantage**, (Prentice Hall 1992).

.....

: “A Maverick’s Life”, **INFORMATION WEEK**, C.XI, S.1, (1995).

.....

: “Core Business Devrimi”, **CAPITAL**, (Aralık 1994).

.....

: “Strategic Alliances Under The Antitrust Laws”,
wysiwyg://45/http://www.mintz.com/newspubs/antitrust/Antt1096.ht.

.....

: “Strategic Alliances Opportunity”,
http://jakartaconsulting.com/services/strategic_alliances.htm.

.....

: “Strategic Alliances and The Competiton Act: The Director’s Enforcement Approach”,
http://ww.mcbinc.com/antiturst/strat.1.htm.

..... : [http://www.atlanticadvisory.com/
aaglbe2.htm](http://www.atlanticadvisory.com/aaglbe2.htm).

..... : <http://www.amild.com/NewCreating.html>.



SÜREÇ

ALT

SÜREÇ

YARDIMCI SANAYİ YÖNETİMİ

0110, YARDIMCI SANAYİ DEVREYE ALMA / ÇIKARMA

EK 1

VIII

STRATEJİLER

Malzeme Kaynakları Yönetimi
Toplam Kalite Yönetimi
Ürün
Bilgi Sistem Kaynakları Yönetimi

POLİTİKALAR

Yardımcı Sanayi Nakliye
JIT Finansman

Çevre

GİRDİLER

Yeni malzeme
Malzeme değişikliği
Firma bilgi kaynakları
Hedef malzeme maliyeti

KAYNAKLAR

İNSANGÜCÜ

Gn.Md.Yrd. Kalite sistem den. ek. elemanı

Mühendis

GKG elemanı

EKİPMAN

Test cihazları

İletişim cihazları

Bilgisayar yazılım ve donanımı

STANDARDLAR

Onaylı tedarikçi listesi
Prosedürler 6.1, 6.2, 6.3, 6.4
Talimatlar 9.ST.0006/0035/0040/0056/0101
2.ST.0093

SÜRECİN EKSİKLERİ

Firma bilgi bankasının yetersizliği
Potansiyel alternatif firma araştırmalarının az yapılması
Firma alt yapısının değerlendirilmesi
Hedef maliyet bazlı çalışmanın oturtulamaması

SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

MEVCUT HEDEF

Çevrim zamanı Z
İnsan kaynağı (adam-saat) M

ÇIKTILAR

Onaylı Firma

MÜŞTERİLER

Malzeme ihtiyaç plan. ve sip. gönderme AS
Onaylı fiyatların oluşturulması AS
Yardımcı sanayi değerlendirme AS
Uzun vadeli sözleşme AS

YARDIMCI SANAYİ
DEVREYE ALMA / ÇIKARMA
(GİRİŞ)

Tetik Alternatif firma ihtiyacı doğması
(kalite, maliyet, politika veya firma
çıkışı nedenleriyle)

MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ

Yardımcı sanayi devreye alınmadan ithal malzeme temin edilmemesi
Firma devreye alma süresinin kısaltılması

ÇIKTI PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

MEVCUT HEDEF

Yurtiçi yardımcı sanayi sayısı Z
Yurtdışı yardımcı sanayi sayısı M
Toplam yardımcı sanayi sayısı

ALT SÜREÇ ADIMLARI

1. Potansiyel yardımcı sanayi kaynaklarının araştırılması 5.
2. Firmanın ön değerlendirmesi (yapı, kalite sistem, maliyet) 6.
3. İlk numune alınması ve deneme üretimi (malzeme onayı) 7.
4. Firma kabul işlemleri 8.



SÜREÇ

YARDIMCI SANAYİ YÖNETİMİ

ALT

SÜREÇ

0110, YARDIMCI SANAYİ DEVREYE ALMA / ÇIKARMA (GİRİŞ)

EK 2

IX

DİĞER SÜREÇLER

UGS / YENİ URUN
TANIMLAMA
ASUGS / MEVCUT URUN
TASARIM / PROSES
İYİLEŞTİRME ASMKY / YARD. SAN.
DEVREYE ALMA
ÇIKARMA ASMKY / STANDART
MALZEME MALİYET
BELİRLEME AS

GİRİDİ

YENİ MALZEME

MALZEME DEĞİŞİKLİĞİ

FİRMA BİLGİ KAYNAKL.

HEDEF MALZ. MAL.

MALAN YÖN.
ÜRÜN GELİŞ.ÖN GÖR.
VEŞLETME ÜRET.
MALAN YÖN.POTANSİYEL
YARDIMCI
SANAYİ
KAYNAKLARININ
ARAŞTIRILMASIÖN DEĞ.
YAPILACAK
FİRMAFİRMA
YAPISININ
DEĞ.YAR. SAN.
DEĞER.
RAPORUMALİYET
KARŞILAŞ.YAKLAŞIK
MALİYETKALİTE
SİSTEM
DEĞER.KALİTE
SİSTEM
DEĞER.
RAPORUMALZEME
ONAYIMALZEME
ONAYI
RAPORUFİRMA
ONAY
İŞLEMLERİ

MMY

LOJİSTİK YÖN.

ÇIKTI

FİRMA BİLGİ
FORMUONAYLI FİRMA
SÖZLEŞME B
YED SAN

DİĞER SÜREÇLER

MKY / YAR. SAN.
DEĞ. ASMKY
UZUN VADELİ
SÖZLEŞME ASMHY
MALZ. İHT. PL. VE SİP.
GÖNDERME ASMKY
STAND. MALZ. MAL.
BELİRLENMESİ ASMKY
YAR. SAN.
DEĞER. AS

ZAMAN

| EK 3 X | KALİTE SİSTEM PUANI | Kalite Belgesi Sevkiyat | Miz Grş Red Yüzdesi | Urt. Geri Dönüş Yüzde | D/F Çözme Hızı | Sorun Yaratma | GKK dan Muaf Mlz Temini | Terimine Miktara Uyum | Standart Ambalaj Uyumu | Mly. Analize Uyum | Maliyet Azaltma Çalışma | Sektörel Gelişme | Firma Yapısı | Teknik İşbirliği | PERFOR MANS PUANI | AUDIT PUANI | TOPLAM PUAN | GRU |
|-----------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------|----------------|------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | GRUP |
| RMA | | 4.5.2.1.1 | 4.5.2.1.2 | 4.5.2.1.3 | 4.5.2.1. | 4.5.2.1.5 | 4.5.2.1.6 | 4.5.2.2.1 | 4.5.2.2.2 | 4.5.2.3. | 4.5.2.3.2 | 4.5.2.3.3 | 4.5.2.4.1 | 4.5.2.4.2 | | | | |
| | 100 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 74.00 | 25.00 | 99.00 | 6 |
| | 99 | 0 | 9.88 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 73.88 | 24.75 | 98.63 | 6 |
| | 100 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 3 | 5 | 7 | 6 | 71.00 | 25.00 | 96.00 | 6 |
| | 100 | 0 | 9.93 | 8.94 | 0 | 0 | 7.06 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 8 | 70.93 | 25.00 | 95.93 | 6 |
| | 100 | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 6 | 8 | 69.00 | 25.00 | 94.00 | 6 |
| | 87 | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 4 | 4 | 7 | 7 | 72.00 | 21.75 | 93.75 | 6 |
| | 100 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 7 | 6 | 68.00 | 25.00 | 93.00 | 6 |
| | 100 | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 6 | 7 | 68.00 | 25.00 | 93.00 | 6 |
| | 100 | 0 | 10 | 10 | -2 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 7 | 7 | 67.00 | 25.00 | 92.00 | 6 |
| | 100 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 6 | 6 | 67.00 | 25.00 | 92.00 | 6 |
| | 91 | 0 | 9.71 | 9.98 | 0 | 0 | 3.9 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 8 | 68.59 | 22.75 | 91.34 | 6 |
| | 100 | 0 | | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 7 | 4 | 66.00 | 25.00 | 91.00 | 6 |
| | 100 | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 7 | 4 | 66.00 | 25.00 | 91.00 | 6 |
| | 100 | 0 | 6.69 | 9.25 | 0 | -5 | 9.4 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 8 | 65.34 | 25.00 | 90.34 | 6 |
| | 100 | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 6 | 4 | 65.00 | 25.00 | 90.00 | 6 |
| | 90 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 3 | 7 | 6 | 66.00 | 22.50 | 88.50 | 6 |
| | 82 | 0 | 10 | 6.92 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 3 | 5 | 6 | 6 | 66.92 | 20.50 | 87.42 | 6 |
| | 82 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 6 | 5 | 66.00 | 20.50 | 86.50 | 6 |
| | 100 | 0 | 10 | 10 | 0 | -5 | 8.9 | 15 | 0 | 5 | 0 | 0 | 6 | 7 | 56.90 | 25.00 | 81.90 | 4 |
| | 79 | 0 | 0 | 22 | 0 | 0 | 0 | 9.6 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 60.60 | 19.75 | 80.35 | 5 |
| | 75 | 0 | 9.2 | 8.37 | -2 | 0 | 6.4 | 15 | 0 | 5 | 3 | 5 | 6 | 3 | 58.97 | 18.75 | 77.72 | 4 |
| | 80 | 0 | 5.56 | 4.43 | 0 | 0 | 4.3 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 57.29 | 20.00 | 77.29 | 4 |
| | 100 | 0 | 6.17 | 10 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 52.17 | 25.00 | 77.17 | 4 |
| | 56 | 0 | 10 | 9.02 | -5 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 3 | 5 | 5 | 6 | 63.02 | 14.00 | 77.02 | 4 |
| | 71 | 0 | 6.69 | 5.98 | 0 | 0 | 6.8 | 15 | 0 | 5 | 3 | 5 | 5 | 6 | 58.47 | 17.75 | 76.22 | 4 |
| | 76 | 0 | 9.98 | 5.92 | -2 | -5 | 9.3 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 7 | 7 | 57.20 | 19.00 | 76.20 | 4 |
| | 74 | 0 | 9.5 | 10 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 4 | 3 | 4 | 7 | 57.50 | 18.50 | 76.00 | 4 |
| | 85 | 0 | 8.65 | 10 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 5 | 6 | 54.65 | 21.25 | 75.90 | 4 |
| | 86 | 0 | 9.79 | 9.63 | -2 | -5 | 0.36 | 12 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 53.78 | 21.50 | 75.28 | 4 |
| | 80 | 0 | 6.54 | 9.54 | -2 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 5 | 3 | 6 | 7 | 55.08 | 20.00 | 75.08 | 4 |
| | 92 | 0 | 1.6 | 0.39 | 0 | 0 | 4.8 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 6 | 8 | 50.79 | 23.00 | 73.79 | 4 |
| | 81 | 0 | 1.66 | 2.87 | 0 | 0 | 8.1 | 15 | 0 | 5 | 3 | 5 | 6 | 6 | 52.63 | 20.25 | 72.88 | 4 |
| | 70 | 0 | 6.83 | 0.79 | -2 | 0 | 5.97 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 54.59 | 17.50 | 72.09 | 4 |
| | 78 | 0 | 0 | 2.74 | 0 | 0 | 2.8 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 8 | 50.54 | 19.50 | 70.04 | 4 |
| | 0 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 2 | 3 | 7 | 7 | 69.00 | 0.00 | 69.00 | 3 |
| | 76 | 0 | 6.42 | 8.22 | 0 | 0 | 7 | 11.25 | 0 | 4 | 0 | 3 | 6 | 4 | 49.89 | 19.00 | 68.89 | 2 |
| | 55 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 55.00 | 13.75 | 68.75 | 4 |
| | 74 | 0 | 7.9 | 10 | -2 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 3 | 5 | 6 | 49.90 | 18.50 | 68.40 | 2 |
| | 87 | 0 | 1.84 | 4.21 | -2 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 45.05 | 21.75 | 66.80 | 2 |
| | 0 | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 4 | 7 | 66.00 | 0.00 | 66.00 | 3 |
| | 0 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 4 | 6 | 65.00 | 0.00 | 65.00 | 2 |

| | KALİTE SİSTEM PUANI | Kalite Belgeli Sevkiyat | Mlz Grş Red Yüzdesi | Ürt. Geri Dönüş Yüzde | D/F Çözme Hızı | Sorun Yaratma | GKK dan Muaf Mlz Temini | Termine Miktara Uyum | Standart Ambalaj Uyumu | Mly. Analize Uyum | Maliyet Azaltma Çalışma | Sektörel Gelişme | Firma Yapısı | Teknik İşbirliği | PERFOR MANS PUANI | AUDIT PUANI | TOPLAM PUAN | GR |
|-------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------|----------------|----|
| FİRMA | | 4.5.2.1.1 | 4.5.2.1.2 | 4.5.2.1.3 | 4.5.2.1. | 4.5.2.1.5 | 4.5.2.1.6 | 4.5.2.2.1 | 4.5.2.2.2 | 4.5.2.3. | 4.5.2.3.2 | 4.5.2.3.3 | 4.5.2.4.1 | 4.5.2.4.2 | | | | GR |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 4 | 6 | 65.00 | 0.00 | 65.00 | 3 |
| | 61 | 0 | 8.85 | 6.03 | -1 | 0 | 5.3 | 8 | 0 | 5 | 0 | 5 | 5 | 7 | 49.18 | 15.25 | 64.43 | 2 |
| | | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 3 | 4 | 5 | 62.00 | 0.00 | 62.00 | 3 |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 5 | 6 | 1 | 62.00 | 0.00 | 62.00 | 3 |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 15 | 0 | 5 | 0 | 3 | 3 | 5 | 61.00 | 0.00 | 61.00 | 3 |
| | 67 | 0 | 10 | -5 | 0 | 0 | 5.5 | 12 | -5 | 5 | 3 | 5 | 6 | 6 | 42.50 | 16.75 | 59.25 | 2 |
| | | 0 | 7.88 | 10 | -2 | 0 | 9.5 | 15 | 0 | 4 | 0 | 3 | 5 | 6 | 58.38 | 0.00 | 58.38 | 3 |
| | | 0 | 10 | 10 | -2 | 0 | 10 | 15 | 0 | 4 | 0 | 3 | 3 | 3 | 56.00 | 0.00 | 56.00 | 3 |
| | | -5 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 12 | 0 | 5 | 0 | 3 | 5 | 6 | 56.00 | 0.00 | 56.00 | 3 |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 7.5 | 15 | 0 | 4 | 0 | 3 | 5 | 1 | 55.50 | 0.00 | 55.50 | 3 |
| | 58 | 0 | 7.08 | -5 | -2 | 0 | 8.6 | 15 | 0 | 0 | 0 | 5 | 7 | 5 | 40.68 | 14.50 | 55.18 | 2 |
| | 47 | 0 | 6.56 | 8.71 | -2 | 0 | 0 | 15 | 0 | 4 | 0 | 3 | 4 | 4 | 43.27 | 11.75 | 55.02 | 2 |
| | | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 3 | 0 | 0 | 6 | 1 | 55.00 | 0.00 | 55.00 | 3 |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 7.8 | 0 | 5 | 0 | 3 | 4 | 5 | 54.80 | 0.00 | 54.80 | 3 |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 8 | 0 | 4 | 0 | 3 | 5 | 4 | 54.00 | 0.00 | 54.00 | 3 |
| | | -5 | 0 | 20 | 0 | 0 | 10 | 12 | 0 | 5 | 0 | 3 | 4 | 4 | 53.00 | 0.00 | 53.00 | 3 |
| | 90 | -5 | -5 | -5 | 0 | 0 | 1.3 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 30.30 | 22.50 | 52.80 | 2 |
| | 70 | 0 | 0.86 | 7.44 | -2 | 0 | 0.9 | 10 | 0 | 4 | 0 | 5 | 5 | 3 | 34.20 | 17.50 | 51.70 | 2 |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 5 | 49.00 | 0.00 | 49.00 | 2 |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 | 6 | -5 | 4 | 0 | 3 | 4 | 5 | 47.00 | 0.00 | 47.00 | 2 |
| | | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 4 | 0 | 3 | 3 | 6 | 44.00 | 0.00 | 44.00 | 2 |
| | | 0 | 8.38 | 5.59 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 3 | 3 | 3 | 42.97 | 0.00 | 42.97 | 2 |
| | | 0 | 10 | 5 | -2 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 0 | 3 | 4 | 2 | 42.00 | 0.00 | 42.00 | 2 |
| | 47 | 0 | 5.26 | 8.22 | -5 | 0 | 0 | 6 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 4 | 24.48 | 11.75 | 36.23 | 1 |
| | | 0 | -5 | -5 | -5 | 0 | 0 | 15 | 0 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23.00 | 0.00 | 23.00 | 1 |



SÜREÇ
ALT
SÜREÇ

YARDIMCI SANAYİ YÖNETİMİ

0140, YARDIMCI SANAYİ GELİŞTİRME

EK 4

XI

STRATEJİLER

Kalite Sistemleri Yönetimi
Ürün Stratejisi
Malzeme Kaynakları Yönetimi
İnsan Kaynakları Yönetimi
Bilgi Kaynakları Yönetimi
Teknoloji Kaynakları Yönetimi

POLİTİKALAR

GİRDİLER

FLC ve Kİ raporları
Firmaların Destek Talepleri
Kalite Sistem ve Performans Puanı
GKK Ret ve Üretim İadeleri
P/G Kapsamına Alınabilecek Firma Sayısı

KAYNAKLAR

İNSANGÜCÜ
Mühendis

EKİPMAN

PC, Fax, Tei.

STANDARDLAR

P/G El Kitabı
Eğitim Dokümanları

SÜRECİN EKSİKLERİ

1-Alt Süreç Takımı Eğitim Eksikliği
2-GKK, Yardımcı Sanayi Kaynaklı FLC, Kİ ve Bant İadesi Durumlarında Y.S. Geliştirme Süreci Başlatma Sınırı Belirsiz.
3-Kalite Sistem ve Performans Eksikliklerinin Y.S. Geliştirme Süreci Başlatma Sınırı Belirsiz.
4-Sürece Servis İşletmesi Etkisi Mevcut Değil.
5-Y.S. Eğitim Faaliyetleri Planlı Değil.
6-Eğitim Kadrosu Yetersiz.
7-Verimlilik Faaliyetleri Standard Durumda Değil.
8-Y.S. Geliştirme Çalışmalarının Raporlamaları Standard Değil

SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

MEVCUT HEDEF

Standard Çevrim Zamanı (Ay) Z
Standard Proje Maliyeti (TL/Proje) M
Uygulanabilirlik Oranı(%)

ÇIKTILAR

MÜŞTERİLER

Firma Yetersizlik Raporu
(Değerlendirme ve Yrd.San.Devreye Alma Alt Süreçleri)
İyileştirme Raporu
(Değerlendirme ve Std.Mlz.Maliyetlerinin Belirlenmesi Alt Süreçleri)

Yardımcı Sanayi Devreye Alma Alt Süreci
Std.Mlz. Maliyetlerinin Belirlenmesi Alt Süreci
Yardımcı Sanayi Değerlendirme Alt Süreci

YARDIMCI SANAYİ GELİŞTİRME ALT SÜRECİ

Tetik

Yardımcı Sanayi Kaynaklı Kalite ve Maliyet Problemlerinin Bildirilmesi Durumu.

MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ

Raporlar Periyodik Yapılmıyor.
Sonuçlar Sınıflandırılmadı.
Değerlendirmeler Somut Olmalı.
Kazançlar Malzeme Bazında Bildirilmeli.

ÇIKTI PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

MEVCUT HEDEF

Planlanan Proje Zamanına Uyum Oranı (%) Z
Planlanan Proje Maliyetine Uyum Oranı (%) M
Tutarlı Proje Oranı (%)

ALT SÜREÇ ADIMLARI

1. Geliştirme İhtiyaç İsteği Kabul Aşaması. 5.
2. Faaliyet Planlaması Aşaması. 6.
3. Uygulama Aşaması. 7.
4. Değerlendirme ve Raporlama Aşaması. 8.



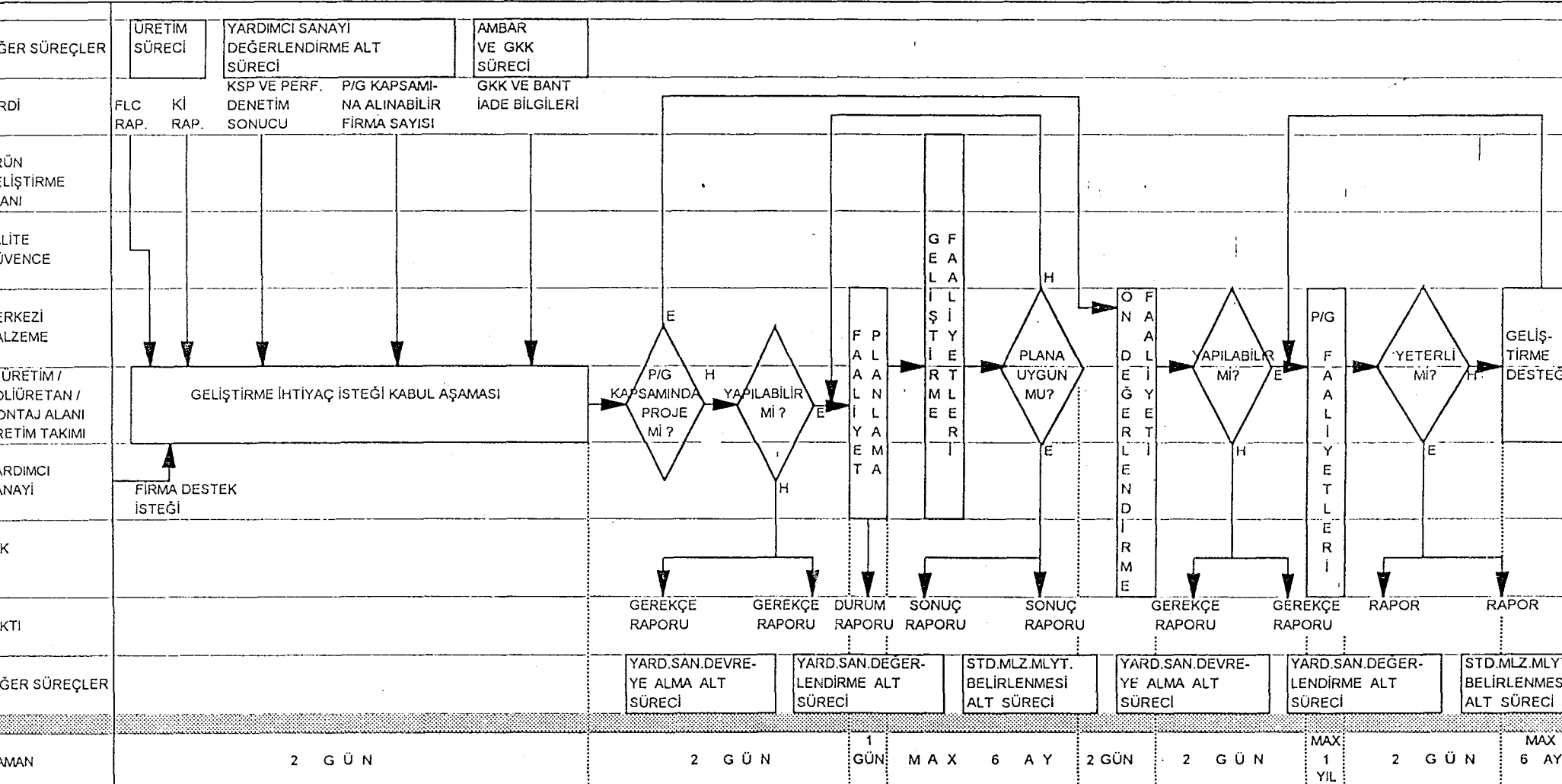
SÜREÇ
ALT
SÜREÇ

YARDIMCI SANAYİ YÖNETİMİ

0140, YARDIMCI SANAYİ GELİŞTİRME

EK 5

XII



1.0 AMAÇ

Yardımcı Sanayi firmaları ile yürütülen ilişkilerde, firmaların belirlenen kriterlere uyumlarını tespit etmek amacıyla, değerlendirmenin kimin tarafından, nasıl yapılacağını belirtmek ve sonuçlara göre firmaları gruplandırmaktır.

2.0 UYGULAMA

- 2.1- İşletmelerin Üretim Alan Yöneticilikleri (Ü.A.Y.) :
- Montaj Alan Yöneticiliği (A.Y.M),
 - İç Üretim Alan Yöneticiliği (İ.Ü.A.Y.),
 - Poliüretan Alan Yöneticiliği, (Buzdolabı İşletmesi'nde),
 - Üretim Takımı (Elektrikli Süpürge İşletmesi'nde),
- 2.2- Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği (Ü.G.A.Y.), uygulamaktan sorumludur. İşletmedeki çalışmalar, Montaj Alan Yöneticiliği tarafından koordine edilir.
- 2.3- Merkezi Malzeme Yöneticiliği çalışmaları koordine ve konsolide eder.

3.0 İLGİLİ DÖKÜMANLAR

Prosedür 6.2. Yardımcı Sanayinin Değerlendirilmesi
 9.ST.0056 Yardımcı Sanayi Kalite Sistem Denetimi
 9.ST.0039 Yardımcı Sanayi Çıkış
 9.ST.0026 Malzemelerin GKK Uygulaması Dışında Tutulması

4.0 YÖNTEM

- 4.1. Bütün yerli Yardımcı Sanayi firmaları için, altı ayda bir olmak üzere yılda iki kez uygulanır (Haziran ve Aralık ayı sonunda)
- 4.2. Montaj Alan Yöneticilikleri, diğer Ü.A.Y.ve Ü.G.A.Y.'den gelen değerlendirme sonuçlarını da kullanarak, Yardımcı Sanayi değerlendirme tablosuna göre, firmaların puanlarını tespit ederek liste halinde M.M.Y.'ne gönderir.
- 4.3. İşletmelerle ortak olarak çalışan Yardımcı Sanayilerin, her işletmedeki çalışma performansı farklı olabilir. Yalnız "Kalite Sistemi" ile "Firma Yapısının Değerlendirilmesi" puanlarının bütün işletmelerde aynı olması gerektiğinden, M.M.Y. her işletmenin değerlendirmesini kontrol eder ve farklılık varsa nedenlerini araştırarak, olması gerekeni liste üzerinde belirterek işletmelere bildirir. Aynı firmanın birden fazla işletmesi varsa her Arçelik İşletmesi, kendine hizmet veren İşletmenin KSD puanını kullanır.
- 4.4. İşletme Montaj Alan Yöneticilikleri ,M.M.Y. tarafından belirtilen düzeltmeleri de dikkate alarak firma değerlendirme tablolarını (Ek 1) hazırlar ve firmanın grubunu belirten bir yazı ekinde (Ek 3) firmaya gönderir.
- 4.5. **Hesaplama Yöntemi :**
 Yardımcı Sanayi firmasının çalışmaları iki ana başlıkta değerlendirilir.
- 4.5.1. **Kalite Sistemi Değerlendirmesi (=AUDIT) (%25 Ağırlıkta) :**
 Yardımcı Sanayinin kalite sisteminin yeterliliği, yapılan Kalite Sistem Denetimi (Audit) ile belirlenir.K.S.D. sonucunda firmanın aldığı puanın 0.25 ile çarpılması sonucu Kalite Sistem Puanı bulunur.
 9.ST.0056 'ya göre KSD çalışmalarından 2 veya 3 yıl muaf olan firmaların KSD Puanları 25 puan olarak değerlendirmeye alınır
 Örneğin ; Kalite Sistem Denetiminden 82 alan firmanın değerlendirme çalışmalarındaki K.S.D. Puanı =82x0.25=20.5 puandır

**4.5.2- Performans Değerlendirmesi (% 75 Ağırlık) :**

Yardımcı Sanayilerin sevkiyat bilgilerinin yanısıra, firma bilgileri ve şirketle çalışma uyumları da değerlendirilir. Performans verileri, son altı aylık bilgilere dayanılarak hesaplanır. Değerlendirme kriterleri ve hesaplama yöntemi aşağıda belirtilmiştir.

4.5.2.1- Sevkiyat Kalitesi :

Yardımcı Sanayilerin sevkiyat kalitesi 6 bölümde değerlendirilir. Bunların dördü değerlendirme, ikisi ise eksiklere karşı reaksiyon puanlama ile ilgilidir.

4.5.2.1.1 Kalite Belgeli Sevkiyatı ((-5) / 0 puan) :

Giriş Malzeme Güvence tarafından değerlendirilir. Sürekli olarak Kalite Belgesi ile malzeme getiren firmalar 0 (sıfır) puan alır. Buna uymayanlar ile belgedeki bilgilerin gerçeği yansıtmadığı durumlarda (-5) ceza puanı verilir.

4.5.2.1.2 Malzeme Giriş Red Yüzdesi ((-5) - 10 puan) :

Giriş Kalite Güvence tarafından yapılacak değerlendirme dönemi 6 ay olup, "%red oranı", firmanın toplam red miktarının, toplam sevkettiği malzeme adedine bölümü ile bulunur. Malzeme Giriş Red Yüzdesi puanı ise aşağıdaki formüle göre hesaplanır :
$$([1-20*(Red\ oranı)]*10) = Red\ oranı > \% 5\ olan\ firmalara\ (-5)\ ceza\ puanı\ uygulanır.$$

Örnek olarak; % red 0 ise, firma bu kısımdan 10 tam puan alacaktır. Ortalama red oranı % 4 ise, puan 2'ye düşecek, red oranı % 5 ise 0 puan alacaktır. %5 ve üzerinde redi olanları için (-5) ceza puanı uygulanır.

4.5.2.1.3 Üretimden Geri Dönüş Yüzdesi (10 puan) :

Giriş Malzeme Güvence tarafından hesaplanır. Değerlendirme dönemi olan 6 ay içinde Yardımcı Sanayilerden gelen malzemeler Giriş Malzeme Güvenceden geçtiği halde üretim / montaj esnasında tespit edilen hatalılar ayrılır ve red edilir. Red edilen miktarın, sevk edilen toplam malzeme miktarına oranlaması ile Üretimden geri dönüş yüzdesi hesaplanır. Üretimden geri dönüş % Red değeri, % 1'in üzerinde olan firmalara (-5) ceza puanı uygulanır. % Red değeri; % 0 ila % 1 arasında ise, üretimden Geri Dönüş $\% = [1-100*(\%red)]*10$ formülü ile hesaplanır. Örneğin red oranı: 0.008 ise 2 puan, 0.001 ise 9 puan, 0.01 ise 0 puan verilir.

4.5.2.1.4 Düzeltici Faaliyet (D/F) Taleplerini Yerine Getirme Hızı (0-(-5) puanı) :

Yardımcı Sanayi Kalite Sistem Denetimi, Giriş Kalite Güvence veya yeni bir parçanın devreye alınması aşamasında tespit edilen kalite problemlerine kalıcı bir çözüm bulmak amacıyla Yardımcı Sanayi firması ile görüşülerek Düzeltici Faaliyet Planı (D/F) hazırlanır ve hedef termin verilir. Firmanın, belirlenen termine uygun olarak problemi çözmesi ve D/F'yi kapattırması beklenir ve D/F'yi düzenleyen birim tarafından takip edilir.

Altı aylık değerlendirme döneminin sonunda ;

K.S.D ile ilgili D/F'leri - Denetim ekibi ve/veya Sektör Mühendisi
G.K.K ile ilgili D/F'leri - Giriş Malzeme Güvence Mühendisi
Yeni bir parça ile ilgili D/F'leri - G.K.G. veya Ürün Geliştirme Alan
Yöneticiliği'nden ilgili kişilerin katılımı ve Sektör Mühendisinin
koordinasyonunda yapılan değerlendirme toplantısında. Yardımcı
Sanayilerin D/F'lere ve termine uyumları aşağıda belirtildiği şekilde belirlenir.
Yardımcı Sanayi ;

- D/F'lerin hepsini termine uygun olarak kapanmış ise ceza puanı uygulanmaz.
- D/F'lerin \leq %50 sinin termine geçtiği halde kapatılmamış ise , (-2) ceza puanı verilir.
- D/F'lerin $>$ %50 sinin belirtilen termine uygun olarak kapatılmamış olması durumunda ise (-5) ceza puanı verilir.

4.5.2.1.5

Sorun Yaratılması Durumu (0-(-10) puanı) :

Altı aylık değerlendirme dönemi içinde firmadan gelen malzemenin kalitesinden dolayı işletmede karşılaşılmış olan aşağıdaki sorunların tekrarlandığı her vak'a için firmaya (-5) ceza puanı verilir.

- Üretimin durması ; Yeterli süre önce verilen siparişin zamanında getirilmemesi ve montaj bandının durması,
- Sevkiyatın dondurulması ; Firmadan gelen malzeme kalitesi sonucunda, üretilen mamülün dondurularak satışa sunulamaması ve tekrar ambardan çekilerek düzeltme işleminin yapılması

Firmanın 2 den fazla "Sorun Yaratma" sı durumunda da(-10) puan verilir ve firma çıkış nedeni olarak firma ÜAY tarafından yazılı olarak uyarılır.

Değerlendirme Üretim Alan Yöneticilikleri ve Giriş Malzeme Güvence tarafından yapılır.

4.5.2.1.6

GKK'dan Muaf Malzeme Temini (0 - 10 puan) :

9.ST.0026 nolu talimata uygun olarak malzemeler GKK'dan muaf tutulmaktadır.

Firmanın alacağı puan; firmadan GKK maufiyeti kapsamında temin edilen malzeme çeşidinin , temin edilen toplam malzeme çeşidine oranının 10 ile çarpılması ile bulunur. (GKK Muaf Malz. Çeşidi / Toplam Malz. Çeşidi)*10

Örneğin; 8 parça temin edilen firmanın 3 parçası GKK'dan muaf ise firmanın bu bölümden alacağı puan $= (3/8) * 10 = 3.75$ tir.

4.5.2.2.

Teslimat (15 puan):

4.5.2.2.1

Sevkiyatlarda Miktar ve Termine Uyum (15 puan):

Son altı aylık siparişlere ait miktar ve termin verilerinin, Sektör Sorumluları tarafından aşağıdaki tabloya göre değerlendirilmesi ile bulunur. Ana Sanayinin talebi ile oluşan termin ve miktar değişiklikleri, sapma olarak sayılmaz. Değerlendirmede, bu hususlar dikkate alınır.

Miktar = A , Termin=B ise A ve B için;

% 50 uyarsa.....0 katsayı

% 60 uyarsa.....0.2 katsayı,

% 70 uyarsa.....0.4 katsayı

% 80 uyarsa.....0.6 katsayı

% 90 uyarsa.....0.8 katsayı

% 100 uyarsa..... 1.0 katsayı uygulanır

Puan = A*B*15

formülü ile hesaplanır. Örneğin; altı aylık değerlendirme döneminde miktar olarak % 90, termin olarak % 80 oranında siparişe uyan bir firmanın, bu bölümden alacağı puan ; $0.80*0.60*15=7.2$ olacaktır.

4.5.2.2.2 Standart Ambalaja Uyum ((- 5) / 0 puan) :

Firmaların Standart Ambalajda malzeme getirmesi zorunlu olduğu için , bu kritere uymayan firmaya (-5) ceza puanı verilir.

4.5.2.3 Maliyet analizi (15 Puan) :

Bu bölüm sektör mühendisleri tarafından üç ana başlık halinde değerlendirilir.

4.5.2.3.1 Maliyet Analize Uyum (5 puan) :

Firmanın, teklifini veya fiyat artış talebini daha önceden belirlenen analiz sistemine uygun ve tutarlı getirmesi durumuna göre aşağıdaki şekilde puanlandırılır.

- Getirilen analiz belirlenen sisteme uygun ve tutarlı ise 5 puan,
- Getirilen analiz tutarlı, fakat eksiklikler (malzeme fiyatı, operasyon süresi gibi) varsa 4 puan,
- Hatırlatma sonucunda tutarlı analiz getiriliyorsa 3 puan,
- Analiz getiriyor, fakat tutarsız ise 2 puan,
- Hatırlatma ile getirilen analiz tutarsız ise 1 puan,
- Hiç analiz getirmiyorsa 0 puan verilir.

Eskalasyon Sistemi ile düzgün çalışan firma da 5 tam puan alır.

4.5.2.3.2 Maliyet Azaltma Çalışmaları, Verimlilik Artışı (5 puan):

Firmanın, bünyesinde yaptığı verimlilik çalışmaları ve teknolojik yatırımlarla operasyon süresinin kısaltılması, kalite maliyetlerinin düşürülmesi, teknolojik buluşlar gibi olumlu gelişmeler sonucunda maliyet düşüşü sağlayan firmalar bu bölümden 5 tam puan alırlar. Bu tür faaliyetlerde bulunmayan firmalar ise bu bölümden puan alamaz. Güçlü bir teknik alt yapıdan yoksun maliyet düşürme çalışmaları ve dayanaktan yoksun fiyat düşürme çalışmaları bu bölümde değerlendirilemez. Kalıp göz sayısını arttırmak suretiyle verimlilik artışı ve maliyet düşüşü sağlayan firmalar ise bu bölümden 3 puan alırlar.

4.5.2.3.3 Sektörel Gelişmelere Uyum (5 puan) :

Genelde bir sektörü etkileyen artış, o sektördeki bütün firmaları benzer oranlarda etkiler.

- Sektör için belirlenen genel ortalamaya uygun fiyat artışı alan firmalar bu bölümden 5 puan,
- Sektör ortalamasının üzerinde artış alan firmalar 3 puan,
- Talebinde ısrarlı olup ve ortalamanın üzerinde artış alan firmalara ise bu bölümden puan verilmez.

| | | |
|---------------|---|------------------|
| DOKÜMAN TURU: | SİSTEM TALİMATI | DOKÜMAN NO |
| DOKÜMAN ADI: | YARDIMCI SANAYİ DEĞERLENDİRME TALİMATI | 9.ST.0032 |
| | | SAYFA NO |
| | | REV. NO |
| | | 5 |
| | | 2 |

4.5.2.4. Firma Güvenirliliği (15 puan) :

4.5.2.4.1 Firma yapısının değerlendirilmesi (7 puan) :

Firma ilgili Alan Yöneticisi ve Sektör Mühendisi tarafından aşağıda belirtilen yedi ana başlıkta incelenir.

Bunlar ;

- 1- Firmanın organizasyon yapısı,
- 2- Makina parkı, (Teknolojik yapısının tedarik edilen hizmet/malzeme/ parçaya uygunluğu)
- 3- Finans gücü,
- 4- İleriye dönük plan ve projeleri,
- 5- Arçelik ile olan ciro bağımlılığı,
- 6- Şirketleşme durumudur.
- 7- Sosyal sorumlulukların sahiplenilmesi (Çevreye, devlete, çalıştırdıklarına vb. karşı sorumlulukları).

Belirtilen 7 başlıkta da olumlu olarak değerlendirilen firma 7 tam puan alırken, eksiklikler oranında daha düşük puanlama yapılır.

Arçelik İşletmelerinde ortak olarak çalışılan firmaların değerlendirmelerinin koordinasyonu 3.3 de belirtildiği gibi MMY tarafından yapılır

4.5.2.4.2 Teknik İşbirliği (8 puan) :

Firmaların teknik konulara yaklaşımları ve problem çözümlerine katkıları, Ü.G.A.Y. ve Üretim Takımları tarafından aşağıda belirtildiği şekilde değerlendirilir.

- Firma, kalite artırıcı veya maliyet azaltıcı dizayn önerileri getirirse, 7-8 puan,
- Dizayn çalışmalarında prototip yapımı, kalıp tadilatı gibi çalışmalarda yardımcı olmuşsa, 5-6 puan,
- Problemleri çözmek için teknik konularda bilgi alışverişinde bulunursa, 3-4 puan,
- Teknik konularda pek fazla işbirliği içinde olmayan firmalar ise 1-2 puan verilir. Bir puanlık değişim, firmanın reaksiyonuna ve problem çözme yeteneğine göre oluşturulur.

4.6- Yardımcı Sanayi Değerlendirme Puanı

4.6.1- Yardımcı Sanayi Değerlendirme Puanı 4.5.1'deki Kalite Sistem (Audit) puanı ile, 4.5.2'deki Performans Puanının Ek-1'deki Değerlendirme Tablosunda toplanması ile bulunur.

4.6.2- Kalite Sistem Denetimi kapsamında olan firmaların Toplam Puanları hesaplanır ve 100 puan üzerinden değerlendirilir.

4.6.3- Kalite Sistem Denetimi kapsamında olmayan firmaların ise yalnız Performans puanları hesaplanır ve 75 puan üzerinden değerlendirilir.



4.6.4- Yardımcı Sanayi Firmaları, aldıkları puanlara göre Bölüm 5.0'de açıklandığı şekilde gruplandırılır.

5.0- YARDIMCI SANAYİ GRUPLANDIRMA KRİTERLERİ :

Yardımcı Sanayi firmaları, Kalite Sistem (Audit) Puanlarına ve / veya Performans Puanlarına bakılarak Ek-2'de belirtilen Yardımcı Sanayi Tablosuna göre altı ayrı grupta değerlendirilir.Gruplandırma Kriterleri

5.1.1- " Çalışılmaz"Grup (1) :

Performans puanı 30/75 altında olan Firmalar bu grubu oluştururlar. Firmaya çıkışı yapılacağına dair uyarı yazısı ilgili Alan Yöneticiliği tarafından yazılır ve 3 ay süre tanınır, Bu sürenin sonunda firmanın çıkışı 9.ST.0039 no'lu talimata göre yapılır.

5.1.2- "Performansı Yetersiz" Grup (2) :

Performans puanları (30-49)/75 düzeyinde olan firmalar bu grupta toplanır. Firmalar uyarılarak puanlarını 6 ay içinde 50/75 düzeyinin üzerine çıkması hedef gösterilir. Belirlenen sürenin sonunda Performansın yükseltemeyen firma, 9.ST.0039 no'lu talimata göre çıkışı yapılır.Bu firmalardan temin edilen malzemenin kritik nitelik taşıması ve tedarik mecburiyeti nedeniyle ilgili Alan Yöneticiliği'nin talebiyle firma, Audit kapsamına alınabilir. Aksi takdirde puanı 50/75'in altında olan firmalara Kalite Sistem Denetimi (Audit) uygulanamaz.

5.1.3- " Kalite Sistemi Yetersiz" Grup (3) :

Yıl sonu Performans Puanı 50/75 düzeyinin üzerinde olup, Audit yapılacak gruba alınan, ancak Kalite Sistem Puanı < 10/25'ten az olan gruptur. Düzeltici Faaliyet talepleri ile Kalite Sisteminin iyileştirilmesi hedeflenir.

5.1.4- "Gelişmeye Aday " Grup (4) :

Performans Puanı (50-75) / 75 ve Kalite Sistem Puanı 10/25 olan firmalardır.Düzeltici faaliyetlerle gelişme düzeyini arttıran, ancak bir sonraki aşama olan " Planlı Geliştirme Grubu " için henüz yeterli konumda olmayan firmalardır.

**5.1.5- "Planlı Geliştirme " Grubu (5) :**

Performans Puanı (60-75)/75 ve Kalite Sistem Puanı >15/25 olan firmalar bu grubu oluştururlar. Firmaların kalite iyileştirme doğrultusundaki faaliyetleri belirli bir olgunluğa ulaştığında bir sonraki aşama olan "Uzun Vadeli Sözleşme Grubu"na geçişini sağlamak üzere özel eğitim almış Şirket Denetçileri, kalite tekniklerini bu gruptaki firmalara yoğun bir eğitim ve uygulama faaliyetleri ile aktarırlar. Söz konusu firmaların, şirketin eğitim olanaklarıyla öncelikli desteklenerek istenilen konuma gelmelerine yardımcı olunur.

5.1.6- "Uzun Vadeli Sözleşme " Grubu (6) :

Performans Puanı (65-75)/75 ve Kalite Sistem Puanı 20/25'ten büyük olan firmaların, oluşturduğu gruptur. Bu gruptaki firmalardan temin edilen parçalar özelliklerine göre 9.ST.0026 no'lu talimat çerçevesinde, Giriş Kalite Kontrol uygulaması kaldırılabilir, malzemeler yalnız tanımlanarak işletmeye alınır. Bu düzeydeki firmaların bir kısmına uzun vadeli çalışma anlaşmaları kapsamında, termin önceliği ve iş garantisi imkanı tanınır.

5.1.7- Performans Puanı > 50/75 olan firmalar Kalite Sistem Denetimi (Audit) kapsamına alınır. Performans Puanı < 50/75 olan firmalardan kritik nitelikte malzeme temin edilmesi durumunda, ilgili olan Yöneticiliği'nin talebi ile firma Kalite Sistem Denetimi kapsamına alınır ve en azından " Üretimde Kalite Güvence" puanının (Audit Formunun 6. Sistem Eleman) % 50'nin üzerinde olması istenir.

5.1.8- Kalite Sisten Denetimi, (Audit) kapsamında olmayan firmalar yalnız 1. 2. veya 3. grupta olabilir.

Bu firmaların ;

- Performans Puanı 50'nin üzerinde ise 3. gruba,
- Performans Puanı 30-50 aralığında ise 2. gruba,
- Performans Puanı 30'dan düşük olanlar ise 1. gruba; dahil edilir.

6- EKLER

6.1- Yardımcı Sanayi Değerlendirme Tablosu

6.2- Yardımcı Sanayi Gruplandırma Kriterleri Tablosu

6.3- Yardımcı Sanayiye Bildirim Yazısı

YARDIMCI SANAYİ GRUPLANDIRMA KRİTERLERİ

| GRUP NO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| PERFORMANS PUANU | $\frac{0-30}{75}$ | $\frac{30-49}{75}$ | $\frac{50-75}{75}$ | $\frac{50-75}{75}$ | $\frac{60-75}{75}$ | $\frac{65-75}{75}$ |
| KALİTE SİSTEM PUANI X 0.25 | (-) (*) | (-) (*) | $\frac{<10(*)}{25}$ | $\frac{>10}{25}$ | $\frac{>15}{25}$ | $\frac{>20}{25}$ |
| TOPLAM PUAN | $\frac{0-29}{75}$ | $\frac{30-49}{75}$ | $\frac{50-84}{100}$ | $\frac{60-89}{100}$ | $\frac{75-94}{100}$ | $\frac{85-100}{100}$ |

| GRUP NO | AÇIKLAMA |
|---------|------------------------------|
| 1 | ÇALIŞILAMAZ GRUP |
| 2 | PERFORMANSI YETERSİZ GRUP |
| 3 | KALİTE SİSTEMİ YETERSİZ GRUP |
| 4 | GELİŞMEYE ADAY GRUP |
| 5 | PLANLI GELİŞTİRME GRUBU |
| 6 | UZUN VADELİ SÖZLEŞME GRUBU |

(*) Üretimde Kalite Güvence (Audit Formunun 6. Sistem elemanı) puanının > %50 olması istenir.

(**) Audit kapsamına alınmayan firma yalnız 1.2. veya 3.grupta olabilir.

Sayın Yönetici,

Firmanız ile Arçelik A.Ş. İşletmesi arasında yürütülen ilişkiler, Yardımcı Sanayi Değerlendirme Talimatına göre 199.. yılının 6 aylık dönemini kapsayacak şekilde Üretim Alan Yöneticilikleri ile Ürün Geliştirme Alan Yöneticilikleri tarafından değerlendirilerek ekteki "Değerlendirme Tablosu" oluşturulmuştur.

Kalite Sistem Denetimi (Audit) kapsamında bulunan firmaların Kalite Sistem Puanları, ekli tabloda belirtilerek toplam 100 puan üzerinden değerlendirilmiştir.

Kalite Sistem Denetimi kapsamı dışında bulunan firmaların ise yalnız Performans Puanları hesaplanarak toplam 75 puan üzerinde değerlendirilmiştir.

Yazı ekindeki Gruplandırma Kriterleri Tablosuna göre Firmanız Grup firmalar arasında yer almaktadır.

Bilgilerinizi rica eder, uzun süreli ilişkiler için, gelişmenin sürekli olması dileğiyle çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,
ARÇELİK A.Ş.

.....
Alan Yöneticisi-Montaj

.....
İşletme Yöneticisi

Ek : 1 Firma Değerlendirme Tablosu
2 Gruplandırma Kriterleri Tablosu

__ / __ / 199_ - __ / __ / 199_ DÖNEMİ

FİRMA KODU:

FİRMA ADI:

YARDIMCI SANAYİ DEĞERLENDİRME TABLOSU

1 - KALİTE : (55)

1.1 - Kalite Sistemi : (0.25 x Kalite Sistemi Puanı)

1.2 - Kalite Belgeli Sevkiyat (-5 veya 0)

1.3 - Malzeme Giriş Red Yüzdesi ((-5) - (10))

1.4 - Üretimden Geri Dönüş Yüzdesi ((-5)-(10))

1.5 - Düzeltici Faaliyet (D/F) Taleplerini Yerine Getirme Hızı (0-(-5))

1.6 - Sorun Yaratılması Durumu (0-(-5))

1.7 - GKK'dan Muaf Malzeme Temini (0-(10))

2 - TESLİMAT : (15)

2.1 - Sevkiyatlarda Miktar ve Termine Uyum (15)

2.2 - Standard Ambalaja Uyum (-5 veya 0)

3 - MALİYET ANALİZİ : (15)

3.1 - Maliyet Analizine Uyum (5)

3.2 - Maliyet Azaltma Çalışmaları , Verimlilik Artışı (5)

3.3 - Sektörel Gelişmelere Uyum (5)

4 - FİRMA GÜVENİLİRLİĞİ : (15)

4.1 - Firma Yapısının Değerlendirmesi (7)

4.2 - Teknik İşbirliğine Uyum (8)

KALİTE SİSTEMİ PUANI (25) (1.1)PERFORMANS PUANI (75) ((1.2+1.3+1.4+1.5+1.6+1.7)+2+3+4)TOPLAM PUAN (100) (1 + 2 + 3 + 4)