

ŞİRKETLERİN STRATEJİK ÜRETİM PLANLAMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCİNG) ROLÜ

Prof. Dr. Güneş GENÇYILMAZ

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. Selim ZAİM

Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü

Özet: Bu çalışmada artan rekabet koşulları altında üretim kaynaklarında meydana gelen değişimler ve bu değişimler karşısında kullanılan üretim planlama stratejileri analiz edilmiştir. Özellikle organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan üretim ve işletme stratejilerinin uygulanmasında dış kaynak kullanımının önemi vurgulanmış ve çeşitli dış kaynak tiplerine yer verilmiştir.

Abstract: This paper explores changing production resources, and analyzes production-planning strategies in a highly increasing competitive environment. The role of the outsourcing and its impact in the business and production-planning strategies that assure the competitive advantage to the organization is emphasized. In addition to this types of outsourcing are explained.

Giriş:

Üretim mal, hizmet veya fikir yaratma sürecidir. Üretilen ürün elle tutulabilir bir nesne, bir hizmet veya bir fikir şeklinde olabilir. Her üç durumda da amaç yüksek kalitede, düşük maliyetle ve en çabuk şekilde müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap veren bir üretimi sağlayarak, müşteri tatminini maksimuma çıkarmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan üretim yöntem ve teknikleri artan rekabet şartları ile beraber büyük bir değişim göstermiştir. Geçmişte maliyet minimizasyonu, kitle üretim teknikleri ve imalat temelli teknolojiler revaçta iken günümüzde değer maksimizasyonu, yalın üretim teknikleri ve bilgi temelli teknolojiler rekabet avantajı sağlamaktadır. Üretim kavramının gelişimini kitle üretimi, tam zamanında

üretim (JIT) veya yalın üretim (Lean Manufacturing) ve kıvrak üretim (Agile Manufacturing) olmak üzere üç kısımda incelemek gerekmektedir (1).

Geçmiş yıllarda organizasyonlar genellikle dikey entegrasyona göre düzenlenmişti. Burada amaç kontrolün artırılması ile ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmaktı. Bu dönemlerde başarının anahtarının yüksek hacimli üretim olduğuna inanılmaktaydı. Özellikle 1960'lı yıllarda kitle üretiminin en parlak olduğu dönemler olarak bilinmektedir. Bu dönemlerde işlemlerin etkinliği artırılmış ve çalışmalar maliyetlerin azaltılması yönünde yapılmıştır. Ayrıca bir çok firma fabrikalarını işçilik maliyetlerinin daha düşük olduğu bölgelere taşımıştır. Güçlü büyüme dönemlerinde, üretilen her malın kolaylıkla alıcı bulduğu dönemlerde bir maldan çok fazla üretmek o malın maliyetini düşürdüğünden dolayı bu dönemlerde kitle üretimi tüm firmalar tarafından oldukça yaygın olarak kullanılmıştır (2). Ancak kriz durumunda kitle üretimi firmalara ve ülke ekonomilerine büyük kayıplar verdirmektedir. Özellikle 1974 yıllarında meydana gelen ekonomik kriz karşısında Toyota imalat firmasının önderliğinde yalın üretim kitle üretimi karşısında öne çıkmıştır (3). 1980'li yılların başlarında ürün kalitesi firmaların odak noktası olmaya başlamıştır. Bu dönemlerde firmalar, düşük maliyet ve yüksek ürün kalitesi hedeflerine ulaşabilmek için inovasyon ve dizayn üzerine odaklanmışlardır. Yönetim yapılarında meydana gelen değişim ile maliyet ve üretim etkinliğinden ziyade müşterinin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ön plana çıkmıştır. Bu amaca varabilmek ve rekabet avantajı yakalayabilmek için firmalar sürekli olarak ürün farklılaştırması yapmak zorundaydı.

Esnek olmayan kitle üretim metotları ile yüksek hacimlerde standart ürün üretmek mümkün olmakla beraber gerek iş gücünün yapısı gerekse tek amaçlı makinelerin özelliklerinden dolayı sürekli bir ürün farklılaştırması ve geliştirmesi mümkün olamamaktadır. Bu yaklaşımı gerçekleştirebilmek için yani rakiplere göre daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz ürün üretebilmek için yalın üretim kullanılmaya başlanmıştır. Yalın üretim sistemlerinde birden fazla ustalığa sahip iş gücü, fonksiyonlar arası oluşturulan takımlar, bütünleşik haberleşme, tedarikçi ortaklıkları, esnek ve otomatik makineler yardımıyla çok çeşitli ürünler üretebilmektedir. Yalın üretim, kaynakların etkin kullanımını, firelerin elimine edilmesini ve sürekli bir geliştirme ile maliyetlerin ve hatalı ürünlerin azaltılmasını hedeflemektedir. Yalın üretimin ana hedefi ustalığa bağlı üretim ile kitle üretiminin avantajlarını bir araya getirmektir. Bunu gerçekleştirirken ustalığa dayanan üretimin yüksek maliyetinden ve kitle üretiminin katı kurallarından kaçınmayı

hedeflemektedir. Yalın üretim yüksek hacimden ziyade değer kavramına önem vermektedir. Bu nedenle yalın üretim sınırlı sayıda değişikliğe müsaade edebilmekte ve yüksek hacimli üretimler için tam randıman verememektedir (4).

Bu nedenle son yıllarda kıvrak üretimi de (agile manufacturing) içine alan yüksek performanslı üretim sistemleri geliştirilmeye başlamıştır. Bu sistemlerde enformasyon teknolojisi ön plana çıkmıştır. Kıvrak üretimler otomasyon ile bilgisayar teknolojisini bir arada kullanarak çeşitli ürünlerin kitle üretimi hızında üretilmesi imkanını sağlamaktadır. Kıvrak üretimin ana amacı müşteri talep ve beklentilerini yüksek kalitede, düşük maliyette ve en hızlı şekilde karşılamaktır.

Bu hedefe ulaşabilmek için firmanın stratejisinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Paradigmalarındaki değişimi doğru olarak algılayabilen, değer analizi yapabilen ve bunun sonucunda güçlü ve gelişmeye açık noktalarını belirleyerek temel yeteneklerini ve dış kaynak alanlarını doğru olarak tespit edebilen firmalar rekabet avantajı elde edebilmektedirler.

Üretim Kaynaklarında Meydana Gelen Değişimler:

Bir organizasyonunun kendisine rekabet avantajı sağlayacak olan esnekliğe sahip olabilmesi için beş temel değişiklik kaynağını çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bunlar talepteki değişim, tedarik de meydana gelen değişim, piyasaya yeni bir ürünün girmesi veya süreçte meydana gelen değişim, işgücü ve ekipmanda oluşan değişikliklerdir (5).

Talepteki Değişim: Üretim planlamasının ilk aşaması, gelecekte belirli zaman aralıkları boyunca işletmenin ürünlerine ilişkin talebin tahmin edilmesidir. Talep değişimi kapasite planlamasını, bütünleşik üretim planlamasını, stokları dolayısıyla tüm üretimi etkilemektedir. Talepteki değişim talep tahmin değeri ile fiili değer arasındaki farkla kolaylıkla anlaşılabilir. Talep tahmin modelleri talep içindeki trendleri, mevsimsel değişiklikleri saptamayı amaçlar. Stok planlama modeli olarak kullanılan ekonomik sipariş modelinde gene yapılan talep tahminlerine bağlı olarak hesaplanmaktadır. Ayrıca tam zamanında imalat yönteminde talebin doğru olarak tahmin edilmesi ile başarılı olarak çalışmaktadır.

Talepte meydana gelen değişim genellikle iki temel nedene bağlı olarak oluşmaktadır. Bunlardan ilki ürün hattının genişliği, diğeri ise talep hacminin büyük olmasıdır. Geniş bir ürün yelpazesine sahip olan bir firmanın

talebinde zaman içinde bir değişiklik oluşabilir. Örneğin bir otomobil fabrikasında aynı markadan değişik özelliklerde ürün üretilmektedir. Genellikle bu tip üretim yapan firmaların taleplerde meydana gelebilecek değişikliklere göre üretim hattını çok esnek olarak değiştirebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Organizasyon kaç çeşit farklı ürün satıyor sorusunun cevabı çok ve satışlar aydan aya değişim gösteriyor mu sorusunun cevabı evet ise organizasyon *talep de i ikli i* problemi ile karşı karşıya demektir.

Tedarikteki Değişim: Tedarik fonksiyonunu tedarik zincirinin yönetiminde çok önemli bir rol oynamaktadır. Tedarik yönetiminin amacı satın alınacak olan ürünleri istenilen zamanda ve kalitede tedarik etmektir. Eğer satın alınan ürün istenilen kalitede değilse buna bağlı olarak üretilen ürün de arzu edilen kalitede olmayacaktır. Bunun yanı sıra istenilen bir hammadde veya yarımamül zamanında tedarik edilemezse son ürünün de zamanında teslimi güçleşecektir.

Talep gibi tedarik değişikliğinin de bir çok boyutu bulunmaktadır. Organizasyonlar tedarik firmaları ile ortaklıklar kurmayı tercih edebilirler. Ancak her türlü yakın ilişkiye rağmen ürün tedariki ile ilgili olarak kalite ve zamanında teslim konusunda bir belirsizlik bulunmaktadır. Bunun yanında yeni bir ürünün pazara sürülmesi diğer bir değişiklik nedenidir.

Organizasyon çok farklı sayıda parça satın alıyor mu? Parçaların teslimatı geç mi yapılıyor? Teslim alınan parçaların kalitesi değişiyor mu? Organizasyon son zamanlarda yeni bir ürün üretmeye başladı mı? Eğer bu soruların her hangi bir tanesinin cevabı evet ise organizasyon bir *tedarik de i ikli i* ile karşı karşıyadır.

Ürün Değişikliği: Ürün ile ilgili değişiklikler tamamen yeni bir ürünün pazara sunulmasından, varolan ürünün üretilmesi esnasında oluşan günlük değişikliklere kadar geniş bir aralığı kapsamaktadır. Hızla değişen teknolojik yenilikler ile ürünün, ürün hayat eğrisi kısalırken ürün sirkülasyonu hızla yükselmektedir. Teknolojide meydana gelen gelişmeler ile benchmarking ve reengineering gibi tekniklerin gelişmesi ve yaygınlaşması ürün ile ilgili değişiklikleri arttırmaktadır.

Ürün değişikliği incelendiği zaman çok farklı ürün geliştirme yöntemleri olduğu görülmektedir. Bunlardan en etkili olanı yenilikçi ürünlerdir. En

yüksek maliyete ve zorluğa sahip olan ürün geliştirme projesidir. Firmalara büyük bir rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Bir başka ürün geliştirme çalışması ise ya varolan ürüne yeni bir özellik ilave etmek veya üretilmekte olan ürünün üretim maliyetleri düşürmektir. Örnek olarak cep telefonlarına faks gibi internet kullanma gibi özelliklerin eklenmesi verilebilir.

Üçüncü ürün tipi ise türetilmiş ürünlerdir. Bu tip ürünlerde pazarda varolan ürüne yeni ilave yapılarak tekrar müşteriye sunulmaktadır. Örnek olarak bir bilgisayarın yanında kullanılan bir yazıcının veya bir paket program uygulamaları verilebilir. Bu tip ürünler daha ziyade küçük çaplı işletmeler tarafından üretilmektedirler.

Son olarak ise belirli bir amaç için sadece belirli bir tüketici gurubu için üretilen ürünler gelmektedir. Bu tip ürünlere örnek olarak savunma bakanlığı tarafından satın alınan bazı askeri ürünler verilebilir.

Süreç Değişikliği : Süreç değişikliği ya yeni bir süreç teknolojisinin geliştirilmesi ya da yeni bir süreç yönetim tekniğinin ortaya çıkmasından dolayı meydana gelmektedir.

Örnek olarak malzeme ihtiyaç planlaması yeni bir yöntem olarak kullanılmaya başlandığında bir çok firmanın üretim süreçlerinde köklü değişikliklerin yapılmasına neden olmuştur. Daha sonraları ise gene tam zamanında sipariş yöntemi, toplam kalite yönetimi, bilgisayar destekli imalat, yalın üretim, esnek üretim ve bu gibi yeni yöntemlerin her biri üretim organizasyonlarında önemli etkilere neden olmaktadır.

İş Gücü ve Ekipmandaki Değişiklikler : Üretim sürecinde kullanılan iş gücü ve ekipmanın her ikisi de birer değişiklik kaynağıdır. İş gücü devir hızı, etkinlik, işe gelmeme gibi durumlar üretim planlama içinde meydana gelen belirsizlik nedenleridir. Ayrıca arızalar onarımlar ve bu gibi durumlar ise ekipman ile ilgili belirsizliklerdir.

Organizasyonda meydana gelen değişikliklerin bir kısmı dış kaynaklara bir kısmı ise iç kaynaklara bağlı olarak oluşmaktadır.

Değişim karşısında kullanılan Üretim Planlama Stratejileri:

Maliyetten değer etkinliğine, kitle üretiminden kıvrak üretime, imalat teknolojisinden enformasyon teknolojisine ve ülke ekonomisinden dünya

ekonomisine geçiş modern iş dünyasında üretim yönetimi ile ilgili stratejilerin ve doğru bir organizasyon yapısının önemini daha da arttırmıştır.

Başarılı bir stratejik üretim planlama süreci beş adımdan oluşmaktadır.

1. *Firma stratejisinin belirlenmesi.*

Organizasyonun en üst yönetim kademesini teşkil eden ve yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu başkanı tarafından oluşturulan Tepe Yönetim firmanın değerlerini, vizyonunu, misyonunu, hedeflerini, amaçlarını ve stratejik niyetini belirler. Şirket *vizyon'* u, bir şirketin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygu ve düşüncelerine sesleniştir. Şirket bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır (6).

Stratejik yönetim işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, işletme hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle, stratejik yönetim işletmenin dış çevreyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (7).

Stratejik planlama süreci gelecekle ilgili olabilecek belirsizlikleri göz önüne alarak, ulaşılabilir hedefleri tespit etmek ve üst yönetim tarafından sınırları çizilmiş olan değerler, vizyon, amaç ve politikalar doğrultusunda firmayı bu hedeflere rakiplerden daha önce ve tüm paydaşları (müşteriler, çalışanlar, yönetim) tatmin edecek şekilde taşımaktır. Bu süreçteki en temel amaç paydaşların değerlerini maksimum yapmaktır. Bu da organizasyonun hızla değişen rekabet şartlarına ne kadar uyum sağladığına, öğrenme hızına, rakiplerinden daha etkin çalışma koşullarına bağlı olarak değişmektedir.

2. *İşletme stratejilerinin oluşturulması.*

İşletme stratejisi, firmaya rakipleri karşısında rekabetçi bir avantaj sağlayacak olan faaliyetler olarak tanımlanabilir. İşletme stratejilerinin odak noktası genellikle rekabettir. Rekabetçi stratejilerde ana amaç müşterinin istek ve arzularını rakiplere göre daha kaliteli, daha düşük maliyetle, daha farklı ve daha hızlı bir şekilde yerine getirmektir. Bu amaca ulaşmak için firma tüm kaynaklarını en uygun şekilde kullanmak durumundadır. Rekabet

avantajı sağlayan genel işletme stratejilerinin belirlenmesinde etkin bir rol oynayan karakteristikler aşağıda görülmektedir (8).

1. Ürün veya hizmet fiyatının düşük olması
2. Ürün veya hizmet kalitesinin yüksek olması
3. Verilen hizmetin hızlı olması veya ürünün istenildiği zaman elde hazır olması
4. Ürünün özelliklerindeki farklılıkların oluşturulması.

Bir organizasyonun işletme stratejisini belirlemede faaliyet gösterdiği iş alanlarının etkisi oldukça fazladır. Her bir iş alanında rekabetçi bir avantaj sağlayabilmek için farklı stratejiler uygulamak gerekebilir. Bu yüzden planlama süreci içinde doğru iş alanının belirlenmesi çok önemli olmaktadır. İş alanının belirlenmesinde odak nokta müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi ve bu talepleri karşılamak için ihtiyaç duyulan doğru bir mali yapının oluşturulmasıdır. Bu aşamada amaç ürün – pazar karakteristikleri esas alınarak, hangi kritik başarı faktörü (işletme stratejisi) üzerinde odaklanmak gerektiğini saptamaktır.

İşletme stratejisi organizasyona rakipleri karşısında avantaj sağlayacak olan faaliyetler olduğundan dolayı farklı pazarlar için farklı strateji uygulamak gerekmektedir. Örnek olarak Hewlett-Packard göz önüne alınırsa, bu firmanın bir çok farklı iş kolunda faaliyette bulunduğu görülmektedir. Test ve ölçüm aletleri incelendiğinde, bu alanda ürün teknolojisindeki gelişmeler ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için ürünün özelliklerinde yapılacak olan değişikliklere ihtiyaç bulunmaktadır. Yani bu iş kolu için kritik başarı faktörünün *ürün özelliği* olduğu görülmektedir. Bir diğer iş kolu ise kişisel bilgisayar pazarıdır. Burada pazar hacmi ve ürün standardizasyonu ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle kritik başarı faktörü olarak *ürünün fiyat ve elde hazırlanması* ön plandadır.

Bu örnekte de görüldüğü gibi hemen hemen her iş kolu için farklı kritik başarı faktörü olmasına karşın iş alanları daima sabit ve statik kalmazlar. Müşterinin istek ve arzularına göre, rakip stratejilere bağlı olarak, teknolojiye göre veya ekonomik şartlara göre değişiklik gösterebilirler. Bu nedenle iş kolları daima izlenmeli ve yeniden değerlemeye tabi tutulmalıdır.

3. İşletme stratejileri ile bağlantılı olarak fonksiyonel (üretim) stratejilerinin oluşturulması.

Genel olarak üretim, pazarlama, finans, araştırma ve geliştirme ve insan kaynakları gibi bölümler bir firmanın fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Her bir fonksiyonun olduğu gibi üretim fonksiyonunun amacında işletme stratejilerini gerçekleştirmektir.

Üretim stratejileri ile işletme stratejileri arasında bir bağlantı kurabilmek için üretim departmanında çalışanlar tarafından, müşteri talepleri ile ilgili kriterlere (*fiyat, kalite, elde haz r olma ve özellikler*) üretim bölümünün katkısı ne olabilir sorusuna cevap bulunması gerekmektedir. Örnek olarak *fiyat* avantajı sağlayabilmek için bir hizmet veya ürünün *toplam maliyeti* en aza çekilmelidir. *Kaliteyi* bir rekabet avantajı haline getirebilmek için *uygunluk kalitesi* ve *dizayn kalitesi* yükseltilip müşteri istek ve ihtiyaçları daha fazla tatmin edilmelidir. Gene aynı şekilde *elde haz r olma* faktörü ise ürün veya hizmetin istenilen zamanda istenilen yerde istenilen miktarda temin edilmesi anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda pazarın değişen talep ve fırsatlarına karşı bu değişime cevap verebilme yeteneğini kapsamaktadır. Üretim bölümünün bu faktöre karşı yapabileceği katkı ise *esnekliktir*. Son olarak ürünün *özellikleri* faktörü ile ürün veya hizmetin nitelikleri ifade edilmektedir. Bu faktör için üretim bölümünün katkısı ise *inovasyon ve teknolojidir*. Bu şekilde işletme stratejileri, üretim stratejilerinin oluşturulabilmesi için uygun bir forma dönüştürülmüş olmaktadır.

4. Stratejik karar verme aşaması.

Bu aşamada hangi üretim stratejisinin uygulanacağını kararı verilmektedir. Bir organizasyonun hangi temel işletme stratejisine (maliyet, kalite, esneklik/hızlı cevap, inovasyon/teknoloji) önem vermesi gerektiğini belirleyebilmek için aşağıdaki kategorileri kullanarak bir matris diyagramının oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

1. kapasite/fasiliteler
 - a. Kaç tane fabrikaya ihtiyaç vardır?
 - b. Genişliği ne olmalıdır?
 - c. Nerede ve nasıl yerleştirilecektir?
 - d. Hangi kritere göre odaklanacaktır (ürün, pazar, süreç)?
2. İş gücü / Organizasyon
 - a. İhtiyaç duyulan uzmanlık alanları nelerdir?
 - b. Nasıl bir performans ölçümü yapılacaktır?

- c. Nasıl bir organizasyon yapısı kullanılmalıdır?
3. Enformasyon Yönetim Sistemleri
- Nasıl bir yapılanma vardır?
 - Kime bağlıdır?
 - Otomasyon derecesi nedir?
4. Dikey Entegrasyon ve Kaynak Kullanımı
- İleriye veya geriye bir dikey entegrasyon var mı?
 - Kaç tane tedarikçi ile çalışılmaktadır?
 - Tedarikçilerle nasıl bir ilişki vardır?
5. Süreç Teknolojisi
- Ne tip bir süreç teknolojisi vardır?
6. Kalite
- Kalite kavramı nedir?
 - Nasıl ölçülmektedir?
 - Kalite kimin sorumluluğundadır?

	Maliyet	Kalite	Esneklik	Teknoloji
Kapasite	+	+	++	
İşgücü/Organizasyon	+++	+++	++	+
Enformasyon Yönetimi	++	++	+++	
Dikey Entegrasyon/ Kaynak Kullanımı	+++	+++	++	+++
Süreç Teknolojisi	++	++		
Kalite	+++	+++	+++	+++

+ Az önemli

++ Orta derecede önemli

+++ Çok önemli

5. Performans değerlendirme:

Son aşamada ise tepe ve orta yönetim tarafından planlanan hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği tespit edilir ve amaca ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilerek bir performans değerlendirme imkanı bulunur.

Üretim stratejilerinde dış kaynak kullanımı:

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi firmalar işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için bazı stratejik kararlar almak zorundadır. Örneğin bir kuruluşun işletme stratejisinin maliyetleri düşürmek olduğunu varsayarsak, bu firmanın hedefini gerçekleştirebilmesinin, kalite, kaynak kullanımı ve organizasyon yapısı ile çok yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca süreç teknolojisi ve enformasyon yönetimi ile de orta derecede önemli olduğu tespit edilmektedir. Firmaların birden fazla önemli stratejiyi aynı anda kendi kaynakları ile gerçekleştirebilmesi stratejik açıdan firmalara avantajlı gelmemektedir. Bu nedenle son yıllarda firmalar artan rekabet koşullarında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için değer zincirinde bulunan elemanların bazılarını rakiplerinden daha iyi, daha düşük maliyetle, daha hızlı veya daha kaliteli olarak yerine getirmeye çabalamaktadırlar. Böylece firmalar özellikle tüm enerjilerini temel yetenekleri üzerinde toplarken diğer işleri dış kaynaklara yaptırmayı bir işletme stratejisi olarak uygulamaktadırlar (9).

Dış Kaynak Kullanımı: Her hangi bir hizmet veya üretimin başka firmalar tarafından yaptırılmasıdır. Dış kaynak kullanımı firma içinde herhangi bir alanda uygulanabilir. Dış kaynak kullanımı gerek taktiksel gerekse stratejik nedenlerden dolayı yapılmaktadır (10).

Taktiksel Nedenler:

- *lem maliyetlerinin azalt lmas veya kontrol edilmesi:* Dış kaynak kullanımı yoluyla bir ürün veya hizmetin daha az maliyetle gerçekleştirilebilmesinin en önemli nedenlerinden bir tanesi uzmanlaşma ve ölçek ekonomisidir. Ayrıca eğer firmalar pazarlama, dağıtım, üretim, depolama gibi her türlü işlemi kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye çalışırsa yükselen masrafların son tüketiciye yansması kaçınılmaz olacaktır.
- *Sermaye bütçesinin elde bulundurulmas :* Dış kaynak kullanımı firma tarafından yapılması zorunlu olmayan işletme fonksiyonları ile ilgili olarak yapılacak olan sermaye yatırımlarını azaltmak için kullanılan yollardan biridir. Eldeki sermayeyi kullanarak kaynak oluşturmak yerine yapılan kontratlarla dış kaynak kullanımı tercih edilebilmektedir. Böylece firma tarafından oluşturulması zorunlu olan faaliyet ve fonksiyonlar için elde sermaye bulundurulması daha kolaylaşmaktadır.
- *Nakit ak n n sa lanmas :* Dış kaynak kullanımı müşteriden tedarikçiye varlıkların transferini de kapsamaktadır. Yapılan işlemler ve aktiviteler

içinde kullanılan ve onlara bir değer ilave eden tüm lisans, teçhizat ve diğer yardımcı araçlar, dış kaynak kullanımıyla satıcıya veya son üreticiye satılmaktadır. Son üretici bu varlıkları kullanarak başka müşterilere değişik hizmetler temin etmektedir. Bu şekilde ilk önce son üreticiden dış kaynağı temin eden kuruma daha sonra ise son tüketiciden son üreticiye bir nakit akışı meydana gelmektedir.

- *Kaynaklar n elde hazır olmaması* : Firmalar ihtiyaç duydukları kaynakların firma içinde bulunmaması durumunda da dış kaynak kullanımına gitmektedirler.
- *Fonksiyonu yönetmek-zor veya kontrol d ysa* : Bu durumlar biçin dış kaynak kullanımı problemin çözümü için tavsiye edilen en etkin yöntemlerden biridir. Yönetimin sorumluluğundan feragat etmesi anlamını taşımaktadır. Bu durumda yapılan bir dış kaynak kullanımının başarılı olması pek mümkün gözükmemektedir.

Stratejik Nedenler:

- *İletmenin odak alanlar n arttırmak*: Dış kaynak kullanımı firmaya zaman kazandırdığından dolayı başka alanlara odaklanma fırsatı verir. Örneğin otomotiv sektöründe dünyanın ikinci büyük otomobil üreticisi olan Ford Motorun İsveç sermayeli Volvo şirketinin binek otomobil bölümünü satın almasıyla Volvo firmasının kamyon, otobüs, uçak ve gemi motorları üzerinde yoğunlaşacağı planlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı organizasyonun geleceğini etkileyen finansal ve fırsat maliyetlerini oluşturur.
- *Dünyanın önde gelen firmalar arasında olabilmek için gereken yetenekleri elde edebilmek*: Dış kaynak tedarik eden firmalar belirli bir sahada uzmanlaşmış kuruluşlar olduklarından dolayı bu kaynağı talep eden firmalar müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için dünya standartlarında uzmanlaşmış kabiliyetlerden yararlanmaktadırlar. Dünyanın önde gelen firmaları dış kaynak kullanımı yoluyla yapılan ortaklıklar sayesinde aşağıda belirtilen avantajları kazanmaktadırlar:
 1. Organizasyonun yeni teknolojilere, tekniklere ve araçlara sahip olması.
 2. Rekabetçi stratejiler nedeniyle oluşan yeni teknoloji ve eğitim gibi maliyetlerden sakınmak.
 3. Dış kaynak kullanımı veren firmalara geçen çalışanlar için daha iyi bir kariyer imkanı sağlamak.

4. Dış kaynak kullanımı ile bu firmalarda çalışanlara firmanın o andaki ihtiyaçlarından ziyade gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yetenekleri geliştirme imkanı sağlamak.
 5. Dış kaynak sağlayan firmalar belirli konularda uzmanlaşmış olduklarından bu sahalarla ilgili olarak hem sahalarında uzman çalışanlara hem de daha geniş ve kapsamlı prosedürlere, dökümantasyona sahiptirler.
 6. Rekabetçi bir avantaj sağlar.
 7. Yatırımlarla ilgili olarak daha uygun bir fiyat - değer ayarlaması sağlar.
 8. Dış kaynak veren firmaların en temel işi dünya çapında bir destek temin etmektir.
- *Değişim mühendisliğinin getirdiği kazançlar artırmak* : Değişim mühendisliği bir ormanın daha gürbüz ve yeni ağaçlarla yeniden oluşturulması olarak benzetilebilir. Bu nedenle değişim mühendisliği radikal bir değişim ihtiyacı tespit edildiği zaman yapılmalıdır.

Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve yenilik gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacıyla, örgütün mevcut yapısı ve kullanılan süreçlerin terk edilerek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır.

Değişim mühendisliği, “örgütlerin başarı ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması süreci” olarak tanımlanabilir.

İşletmelerde değişimin gerçekleştirilebilmesi için değişim girdilerinin çok iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Değişim girdilerinin tespiti için, eldeki teknoloji ve organizasyon yapısı tarafından hangi kısıtların ve imkanların oluşturulduğu çok iyi bilinmelidir (11). Değişim mühendisliği, uygulanan işlemlerin altında yatan temel varsayımları ve modası geçmiş kuralları yıkarak sürecin tekrar tanımlanmasıdır. Bu tasarımın kuralları teknoloji, insan kaynakları, organizasyon ve kültürel olmak üzere dört temel kritere bağlıdır. Dolayısıyla başarılı bir değişim mühendisliğinin gerçekleştirilebilmesi için değişimin, bu dört temel kriterin her birinde sağlanması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı radikal değişimin gerçekleştirilmesinde ve hızlandırılmasında yararlanılan araçlardan bir tanesidir.

- *Riski paylaşmak* : Pazar şartları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal ve teknolojik şartlar yani bir çok nedenden dolayı şartlarda çok hızlı değişimler meydana gelmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek için sürekli bir önemli bir kaynak yatırımına ihtiyaç bulunmaktadır. Her organizasyonun yatırımları karşısında aldığı çeşitli sayıda riskler bulunmaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanan firmalar bu riski paylaşarak değişen şartlar karşısında daha esnek ve dinamik bir yapı kazanacaklarından dolayı değişimi daha kolay gerçekleştirebilir ve değişen şartlara uyum gösterebilirler. Dış kaynak kullanımı modüler bir firma, sanal bir şirket veya esnek bir rakip olabilmek için kullanılan en önemli yönetim araçlarından bir tanesidir.
- *Diğer amaçlar için gereken kaynakların serbest kalması* : Her organizasyon sınırlı sayıda kaynaklara sahip bulunmaktadır. Bu nedenle organizasyonun rakiplerine meydan okuyabilen bir strateji uygulayabilmesi için kaynaklarını daha ziyade kendisine avantaj sağlayacak olan en değerli alanlarda (temel yetenekler) kullanmalıdır. Böylece kaynaklar firmaya değer katan fonksiyonlara harcanmış olur ve çalışanların yetenek ve enerjilerinden daha yararlı olarak istifade edilme imkanı sağlanmış olmaktadır. Temel yetenek ve Dış kaynak kavramları iyi bir şekilde birleştirilip kullanıldığı zaman, bir kurumun temel yetenek ve kaynaklarının hem verimli bir şekilde kullanılmasını hem de arttırılmasını sağlar (12).

Temel yetenekler bir kuruluşun anahtar olarak kabul edilen kritik ve öz yetenekleridir. Aşağıda temel yeteneklerin özellikleri görülmektedir.

1. Temel yetenekler bir ustalıklar ve bilgi kümesidir. Genellikle yöneticiler firmanın ürününü inceledikleri zaman, ürünün arkasında yatan ve firmaya rakiplerine karşı avantaj sağlayacak olan ustalık derecesine ve yönetim sistemlerine odaklanırlar. Burada önemli olan ürünün mühendislik bakımından kolay kopyalanamaz olması, alternatifinin elde edilememesi gibi kriterlerdir. Temel yetenek, üretim, pazarlama, finans, satış gibi bir organizasyonun temel fonksiyonlarından sadece bir tanesi ile ilgili olmayıp bu fonksiyonların tamamını kapsayan bir ustalıklar kümesidir.
2. Temel yetenekler esnek ve sınırlı sayıda olmalıdır. Genel olarak bu sayı üç veya beş den fazla olmamalıdır.
3. Değer zincirindeki boşlukları ve eksiklikleri dolduracak alanlarda seçilmiş olması tercih edilir.

Dış Kaynak Kullanımının Çeşitleri:

Dış kaynak kullanımını çeşitli sınıflara ayırmak mümkündür. Genel olarak dış kaynak kullanımını *basit ve karma k* olmak üzere iki temel kısma ayırmak mümkündür. Basit hizmetler belirli bir görevi yerine getirmek için kullanılmaktadır ve detaylı bir mukaveleye ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu tip hizmetler genellikle ikincil hizmetler olarak adlandırılan işlerde kullanılmaktadır. Karmaşık olan anlaşmalar ise basit anlaşmaların tersine detaylı bir anlaşma metnine gereksinim duymaktadır. Bu tip dış kaynak kullanımını iyi bir araştırma ve inceleme sonucunda yapılabilmektedir. Dağıtım, paketleme, ürün geliştirme, üretim bu tip dış kaynak kullanımına örnek olarak verilebilir. Aşağıda dış kaynak kullanım yöntemleri görülmektedir (13).

İkincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde dış kaynak kullanımı:

Bazı organizasyonlar kafeterya, yemekhane ve temizlik hizmetleri gibi yardımcı olarak kabul edilen hizmetler konusunda dış kaynak kullanmakta ve bunların dışında kalan tüm işleri ürünün veya hizmetin başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadır. Günümüzde emeğin kiralanmasından kontrat ile elde edilmesine doğru büyüyen bir değişim görülmektedir. Böylece firmalar bu tip düzenlemelerle organizasyon içinde çok sayıda işçi beslemek yerine kontrat yolu ile geçici hizmetleri tercih etmektedir. Organizasyonların ikincil hizmetlerde dış kaynak kullanmasındaki en önemli nedenleri sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini ve verimliliği arttırmaktır. Geçici hizmetler özellikle mevsimsel değişimlerin etkisiyle işgücü taleplerinde meydana gelen pik talepleri karşılamak amacıyla tercih edilmektedir. Böylece firmalar sadece pik talepleri karşılamak amacıyla elde gereğinden fazla çalışan barındırmayacak ve sabit maliyetleri azaltabilecektir. Ayrıca geçici olarak kullanılan dış yardımlar belirli bir zaman dilimi için firma içinden karşılanamayan bazı ustalıkların temin edilmesini sağlamaktadır.

İkincil hizmetlerde dış kaynak kullanımının verimliliği ve etkinliği arttırdığı savunulmaktadır. Bu düşüncenin temeli bu şekilde verimsiz ve boş zamanların ortadan kaldırılmasıdır. Bu tip dış kaynaklar aynı zamanda fazla mesai için bir alternatif olmaktadır (14).

Yardımcı network olarak dış kaynak kullanımı:

Büyük ölçekli işletmelerin bir çoğu artık geleneksel hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzlarını bir kenara atarak her bir işletmenin merkezden uzaklaşmasına izin vermektedir. Bu şekilde işletmeler daha

esnek, etkin ve yenilikçi olabilmektedir. Bürokrasinin azalmasıyla bu organizasyonlar değişen şartlara daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmektedirler. Merkezden uzaklaşma firmalara rekabet avantajı getirmektedir.

Bu tip organizasyonlara örnek olarak IBM verilebilir. 1980 yıllarında IBM şirket hiyerarşisi dışında bir çok bağımsız birimler oluşturdu. Bu oluşturulan takımlar son derece hızlı değişen yüksek teknoloji pazarı karşısında yeterli derecede hareket esnekliğine sahip olacak şekilde ve küçük olarak dizayn edildiler. Bu yeni dizayn organizasyonda daha önce bu boyutlara ulaşmamış olan yaratıcılık ve yenilikçiliğin artırılmasını sağlamıştır. Özellikle büyük organizasyonlarda artan hiyerarşik yapı fonksiyonlar arasındaki iletişimi azaltmakta ve bu da ürün geliştirme ve inovasyon için bir engel teşkil etmektedir.

Tedarikçi firmalar ile stratejik ittifakların oluşturulması:

Tedarikçi firmalar ile yapılan stratejik ittifaklar dış kaynak kullanımının başarısı için en önemli etmenlerden bir tanesidir. Özellikle Japon firmaları bu tip dış kaynak kullanımını yıllardır başarıyla uygulamaktadır (Out thro alli). *Keiretsu* terimi birbirinden bağımsız firmaların oluşturdukları networklerle uzun dönemli bir ilişki oluşturmalarıdır. Bu tarz bir ittifakta küçük ve orta ölçekli firmalar da büyük avantajlar sağlamaktadırlar. Japonya'da küçük ve orta ölçekli firmaların hemen hemen üçte ikisi tedarikçi firmalar olarak sınıflandırılmaktadırlar. Bu şekilde firmalar sadece ürün kalitesi ve inovasyon üzerine odaklanma fırsatı bulabilmektedirler (15).

Japon kültüründe gurup çalışması kişisel çalışmaya göre daha fazla tercih edildiğinden dolayı bir çok Japon firması *Keiretsu* sistemini kolaylıkla uygulamaktadır. Ana firma ile tedarikçi firma beraberce problemleri çözmek, kaliteyi geliştirmek ve maliyetleri düşürebilmek için çalışmaktadır. Ana firma, tedarikçi firmanın çalışanlarını eğitip onlara teknik destek vermektedir. Bu çeşit anlaşmalarda ana firma *sempai* tedarikçi firma ise çocuk anlamına gelen *kohai* şeklinde isimlendirilmektedir. Bir anne ve babanın (*sempai*) çocuklarına (*kohai*) baktığı gibi, Japonya' da ana firmalar tedarikçileri olan firmaları aynı şekilde gözetmektedirler.

Bu tip ittifaklarda ana firma tedarikçi firmayı seçerken çok iyi etüt etmelidir. Örneğin Toyota firması birlikte çalışacağı birinci derece tedarikçi firmayı seçerken beş kriter kullanmaktadır:

1. Mühendislik yeteneği

2. Geçmiş performansı
3. Üretilmiş parçaların karmaşıklığı
4. Kullanılan teknoloji
5. Üretilen parçaların diğerleri ile uyumu

Toyota firması birinci derece tedarikçi firmanın dışında iki kademe tedarikçi firma tespit eder. Böylece çalıştığı tedarikçi firmalar arasında bir hiyerarşi oluşturulmuştur. Özellikle tam zamanında üretim ile çalışan firmaların böyle bir yapı oluşturmaksızın başarılı olması söz konusu değildir. Japon otomotiv sektörünün ABD pazarını ele geçirmesinde özellikle tedarikçilerle yapılan ittifaklar büyük rol oynamıştır.

Rakipler ile ittifakların oluşturulması:

Organizasyonlar arasında oluşturulan ortaklıklarla, organizasyonlar belirli bir proje için hem kaynaklarını birleştirmiş hem de riski azaltmış olurlar. Böylece firmaların ekonomik zenginliği arttığı gibi pazardaki gücü de kuvvetlenmektedir. Belirli bir sahada uzmanlaşan firmaların kurdukları ittifaklarla firmalar tek başlarına yapabilecekleri yeniliklerden çok daha fazlasını başarma olanağını elde etmektedirler.

Örnek olarak Altera ile Intel arasında yapılan ortaklık verilebilir. Altera silinebilen ve programlanabilen yeni bir ürünü geliştirmek istemesine rağmen sikon çip üretimi yapamadığından dolayı bu ürünü üretememekteydi. Intel bu tip üretim yapabilen tek firma olduğundan dolayı iki firma arasında yapılan anlaşma ile Intel bu çipi Altera için üretmiştir. Yapılan bir lisans anlaşması ile Intel kendi ismi ile bu ürünün yapım ve satışını üstlenmiştir. Böylece her iki firmada rekabet avantajı kazanmıştır.

Özellikle büyüme stratejisi uygulamak isteyen firmalar global ürünler üretebilmek için bu tip ittifakları tercih etmektedirler. İttifaklar artık günümüzde büyümek ve rakiplere karşı bir avantaj kazanmak için kaçınılmaz olmaktadır. Kurulan ittifaklar ile firmalar strateji ve taktik zenginlikleri kazanmakta ve çeşitli kültür farklılıklarından dolayı oluşan avantajları yakalamaktadır. Başarılı bir ittifak gerçekleştirebilmek için dikkat edilmesi gereken hususlar 60 en iyi firmanın yöneticisi tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (16):

- Karşılıklı güven.
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ortak ilgi alanlarının tespiti.
- Farklı ustalık ve kabiliyetlerin ortaya konması.

- Kazançların paylaşılması.
- Müşteri ile ilişkili olan partnerin tespit edilmesi.
- Başarı ve karlılığın müşteriye bağlı olduğunun anlaşılması.

İttifakların bir çoğu firmalar arasındaki kültür ve yapı farklılıklarından dolayı başarılı olamamaktadır. Özellikle kültür farklılıkları bu başarısızlıklarda çok önemli olmaktadır.

John Robert EFQM iş mükemmelliği modelini örnek vererek bu modelin şu anda 34 ülke tarafından uygulanmakta olduğunu vurgulamaktadır. İş mükemmelliği modeli, oluşturulacak bir ittifak için aranan bir *kilit kriter* olarak kabul edilmektedir (17). Türkiye’de ise TÜSİAD – KALDER iş mükemmelliği modeli olarak uygulanmaktadır. Burada amaç süreçlerin, politika ve stratejilerin, çalışanların ve kaynakların, uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek müşteri ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler yapılarak iş sonuçlarında başarı sağlanmasıdır.

Firmalar ittifak yapacakları ortakları belirlerken sadece paralel firmalarla değil alt guruplarla da temas kurmalıdır. Örnek olarak GE dokuz doğal ittifak kullanmaktadır ve bu sayıyı en fazla 16’ya kadar arttırmak istemektedir. İttifakların belirlenmesinde bir gurup, doğal ittifak olarak isimlendirilmektedir. Doğal ittifaklar müşteriler, ürün dağıtım kanalları, tedarikçiler, ortaklar, teknoloji ortaklığı yapılan firmalar ve patent anlaşması yapılan firmalardan meydana gelmektedir.

İttifaklar 2000’ li yıllarda geleceğin stratejisi olarak yeniliklerin önüne geçmektedir. Firmaların %50 ‘sinden daha fazlası gelirlerini ittifaklarla arttırmayı planlamaktadırlar. Buna rağmen firmaların yaklaşık olarak üçte biri ittifak ile ilişkili olarak herhangi bir metodolojiye sahip değildir. Başarılı bir ittifakı gösteren üç en önemli kritik faktör finansal çıktılar, güven ve sinerji olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde bir ittifakın başarısızlığının göstergesi olarak, kültürel farklılıklar, güvensizlik ve finansal çıktılar gösterilmektedir.

İttifaklar konusu son zamanlarda havacılık sektöründe kendini yoğun bir şekilde göstermektedir. Havayolları, karlılığı yüksek olan hatlarda birbirleriyle rekabet ederken daha az karlılığa sahip hatlarda ise ittifak kurmaktadır. Böylece karlılığı düşük olan hatlarda yolcular tek bir şirketin uçağında toplanarak hem maliyetlerde düşüş sağlanmakta hem de daha az

yakıt harcanması ile çevreye bir katkı sağlanmaktadır. THY geçtiğimiz aylarda Zürih' te yapılan anlaşma ile bu ittifaka (Qualiflyer) katılmıştır.

Otomotiv sektöründe son zamanlarda bunun örnekleri sıklıkla görülmektedir. Mercedes Benz ile Crysler firmasının ittifakı bu tip ittifaklara iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Ürünlerin globalleşmesi firmalar arasındaki ittifak ortamını yükseltmektedir. Örneğin GM ürünlerinden olan Pontiac Le Mans göz önüne alınırsa bir çok uluslararası firma ile çalıştığı görülmektedir. Örneğin firmanın üretim ve montajı Güney Kore'de yapılmaktadır. Dizayn üretimi ise Almanya' da gerçekleştirilmektedir. Diğer bazı küçük parçalar ise Taiwan, Singapore ve Japonya'dan temin edilmektedir. Reklam ve pazarlama işlemleri İngiltere'den sağlanmaktadır. Bilgi işlem bölümü ise İrlanda ve Barbados tarafından yapılmaktadır. Pontiac Le Mans ürününün sadece %40 dan daha az bir kısmına ABD firmaları tarafından değer ilave edilmektedir.

Bir başka örnek olarak dünyada önde gelen spor ayakkabı üreticilerinden bir tanesi olan Nike verilebilir. Nike firması en önemli teknik özelliği olan Nike hava yastığı dışında kalan tüm üretimi dış kaynaklar tarafından tedarik edilmektedir. Nike bu şekilde bütün zamanını üretim öncesi olan araştırma ve geliştirme ve üretim sonrası faaliyetleri oluşturan pazarlama, satış ve dağıtım üzerinde yoğunlaştırmaktadır.

Global ürün üreten firmalar global dış kaynak stratejisi üretmek ihtiyacındadır. Kotebe ve Omura tarafından global dış kaynak stratejisi aşağıda belirtilen dört temel karara dayanmaktadır.

1. Ürünün üretileceği ülkenin seçimi.
2. Üretimin safhaları. Burada mamul, yarı mamul ve son montaj aşamaları düşünülmektedir.
3. Mamul ve yarı mamullerin firma içi kaynaklarla yada holding bünyesinden temin etmek veya dış kaynak kullanımı ile sağlamak.
4. Son montajın lisans anlaşmasıyla ve/veya yardımcı networkler oluşturarak yapılması.

Yukarda ifade edilmeye çalışılan dört temel karar göz önüne alınarak global dış kaynak kullanımı Kotabe tarafından ikiye ayrılmıştır. Bunlardan birincisi firma içinden temin edilen dış kaynak olup, ikincisi mukavele esaslı bir dış kaynak kullanımüdür.

Firma içinde gerçekleştirilen global dış kaynak kullanımı : Bu tip dış kaynak kullanımında ürün veya parçalar firmanın anlaşmalı olduğu yabancı firmalar tarafından temin edilmektedir. Bu tip dış kaynak kullanımı firmaya teknoloji ve know-how konusunda avantaj sağlar. Böylece firmalar en son teknoloji ve yenilikleri kolaylıkla takip edebilirler.

Mukavele esaslı global dış kaynak kullanımı : Bu tip stratejilerde firma ürün veya parçaları mukavele esaslı olarak yabancı bir tedarikçi ile anlaşarak temin eder. Bu tip dış kaynak kullanımında firmanın üretimi yapan firmaya karşı pazarlık gücünü kaybetmemesi için özellikle dizayn konusunda bir baskı oluşturmaktadır. Aksi halde firma rekabet avantajını kaybedebilir ve uzun dönemde liderlik şansını oldukça azaltır.

Sonuç:

Maliyetten değer etkinliğine, kitle üretiminden kıvrak üretime, imalat teknolojisinden enformasyon teknolojisine ve ülke ekonomisinden dünya ekonomisine geçiş modern iş dünyasında üretim yönetimi ile ilgili stratejilerin ve doğru bir organizasyon yapısının önemini daha da arttırmıştır.

Günümüzün değişen, dinamik pazar koşullarında ve hızla değişen teknolojisi karşısında firmalar rakiplerini çok kolay öğrenebilmekte ve pazardaki pozisyonlarını ve rakiplere karşı olan avantajlarını hızla kaybedebilmektedir. Firmaların rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmeleri ve büyüyeabilmeleri için stratejik üretim planlamalarını çok iyi yapmaları gerekmektedir. Başarılı bir stratejik üretim planlamanın sağlanabilmesi için firmaların temel yeteneklerini doğru olarak saptamaları ve bu ustalıklar dışında kalan tüm fonksiyonlarını dış kaynaklar ile gerçekleştirmesidir.

Günümüzde lider firmalar tarafından kullanılan üretim stratejileri daha çok maliyetler, kalite, esneklik ve teknoloji üzerine odaklanmaktadır. Bir firmanın pazardaki yerini koruyabilmesi için sık sık yenilik yapabilen daha hızlı ve daha düşük maliyetle üreten olması, olaylara daha hızlı reaksiyon gösterebilmesi gerekmektedir. Firma bu yenilik hareketlerini yaparken etkin ve etkili karar çok önemli olmaktadır. Doğru ürünü doğru şekilde tüketiciye sunmalıdır. Bu nedenle başarılı bir stratejinin saptanabilmesi için firmanın mutlak suretle müşteri odaklı olması gerekmektedir. Firmanın müşterinin sesine kulak vermesi, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını önceden tespit ederek bunu sunması ve müşteri tatminini sağlaması ana hedefi olmalıdır. Bu yenilikçi çerçevede dış kaynak kullanımı günümüzde firmalar açısından kaçınılmaz olmaktadır.

Küreselleşen dünyada, uluslararası rekabet gücüne sahip olmak isteyen firmaların işletme ve üretim stratejilerini gerçekleştirebilecek şekilde gerek taktiksel gerekse stratejik açıdan dış kaynak kullanımına açık olması gerekmektedir. Firmalar, kendisine değer katan faaliyet alanlarını doğru olarak belirleyerek basit ve karmaşık işlemlerinin tamamını dış kaynaklardan temin etme yolunu tercih etmelidir. Özellikle büyümeyi strateji olarak hedefleyen global firmalar için ittifaklar ile dış kaynak kullanımı kaçınılmaz olmaktadır.

Kurulan ittifaklar ile firmalar strateji ve taktik zenginlikleri kazanmakta ve çeşitli kültür farklılıklarından dolayı oluşan avantajları yakalamaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar:

1. James R. Evans, Production/Operations Management, West Publishing Company, 1997. Sayfa 19.
2. Roberto S. Russell / Bernard W. Taylor, Operations Management. Prentice Hall, Inc. 1998. Sayfa 10-11.
3. Taiichi Ohno, Toyota Production System. Productivity Press, 1988. Sayfa 1-3.
4. James Barlow; Partnering, lean production and the high performance workplace. <http://web.bham.ac.uk/d.j.crook/lean/iglc4/barlow/barlow.htm>
5. Patricia E. Moody; Leading Manufacturing Excellence, Sara L. Beckman; Manufacturing Flexibility. John Wiley & Sons Inc. 1997. Sayfa 129-152.
6. Joseph V. Quigley ; Çeviri: Berat Çelik, Vizyon Oluşturulması ve Geliştirilmesi, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti. 1998, sayfa 25-36.
7. Prof. Dr. Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 1998 Beta basım yayım dağıtım A.Ş. sayfa 35.
8. Patricia E. Moody; Leading Manufacturing Excellence, Sara L. Beckman, William A. Boller, Stephen A. Hamilton, John W. Monroe; Using Manufacturing As A Competitive Weapon. John Wiley & Sons Inc. 1997. Sayfa 47-68.
9. David A. Nadler, Michael L. Tushman; Competing By Design, Oxford University Press, 1997. Sayfa 131.
10. Mike Johnson; Outsourcing, Butterworth-Heinemann, 1997. Chapter 1.
11. Davenport, T.H. Process Innovation, Harvard Business Scholl Press, Boston, 1993, sayfa 48.
12. James Brian Quinn, Frederick G. Hilmer ; Core Competencies and Strategic Outsourcing, Sloan Management Review, 1994.
13. Timothy J. Boser; Taking Outsourcing To The Next Level- A Step – By – Step Approach To Becoming A Virtual Corporation. <http://www.techweb.com/sc/directlink.cgi?EBN19961209S0005>
14. Mahest Gupta, Dana Zhender; Outsourcing and its impact on operations strategy, Production And Inventory Management Journal- Third Quarter, 1994, sayfa 70-76.
15. Mahest Gupta, Dana Zhender; Outsourcing through strategic alliances, Production And Inventory Management Journal- Second Quarter, 1997, sayfa 6-11.
16. CEO Summit of 21 January 1998 ; Best Practices for Global Competitiveness, <http://www.efqm.org/satbrief.htm>.
17. The EFQM Model, <http://www.efqm.org/model.htm>