

1.BÖLÜM: CORE COMPETENCE

A. CORE COMPETENCE (TEMEL YETENEK) KAVRAMI

1. TEMEL YETENEK NEDİR?

Kaynaklar ve yetenekler, bir işletmenin stratejiler belirlemesini ve bunları uygulamasını gerektirir. Değer yaratan stratejilerin uygulanmasının amacı, firmanın etkinliğini ve verimliliğini artırırken, stratejik başarılar kazanmak ve ortalamaların üzerinde kar elde etmektir. Bir düşünceye göre, bugünün ekonomisinde değer yaratan bir strateji için iki kaynak önemlidir: Bilgi ve ilişkiler veya bir organizasyonun yetenekleri ve müşterileri.

Bir firmanın tüm kaynak ve değerleri kritik stratejik değer niteliği taşımamaktadır. Aslında bazı kaynak ve yetenekler, firma için rakiplere göre daha zayıftır ve bir yeteneksizlik alanıdır. Yani bazı kapasite veya kaynaklar, bir temel yeteneğin gelişmesine hem engel olurlar hem de onu bastırırlar. Örneğin, yetersiz kapitale sahip olan firmalar, çok kaliteli mal üretebilecek teknolojiyi, işgücünü satın alamaz veya kiralayamaz. Böyle bir durumda, kapital bir güçsüzlüktür. Stratejistler, firmaların kapasite ve kaynakları ile ilgili derin bir bilgi elde ettikten sonra zayıf alandaki rekabetten kaçınarak, firmanın kapasiteleri sayesinde kar elde edebilecek fırsatlar aramaktadırlar. Bu noktada temel yetenekler faktörü ortaya çıkmaktadır.¹

Prahalad ve Hamel core competence kavramını, işletmenin çok sayıda ürün çizgisini baz alan sistematik olarak birbirine eklenmiş olan kişisel teknolojilerin ve imalat çıktılarının kombinasyonu olarak tanımlıyorlar. (Honda' nın temel yetenekleri motor ve ateşleyici tertibatıdır)

Stalk, Evans ve Shulman ise temel yetenekleri bütün değer yaratma zincirinin içine alacak şekilde daha geniş açıdan ele almaktadırlar. (Honda' nın satıcıları ve ürün geliştirmeyi sevk ve idaresi)

¹ Michael A.Hitt, R.Duane Ireland, Robert E.Haskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, West Publishing, New York, 1995, s.89-90.

Eğer yukarıda saydığımız özelliklerin bir sentezini yaparsak; “Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş;

- Müşteriler için görülebilir değere sahip,
- Rakiplere göre emsalsiz,
- Zor taklit edilebilen,
- Bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, know-howunun, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür.”² Örneğin Swatch saatlerinin temel yeteneği “emotional ürün”ün delilidir ve otomatikleştirme teknolojisi, design ve pazarlamanın komdinasyonundan oluşur.

Tamer Koçel’in tanımına göre de “*Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.*”

Günümüzün yönetim uygulamalarının etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcing’e tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır. ³

Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Temel yetenek, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayrım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40-50 “yetenek”ten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok beceriler ya da teknolojilerdir. Tersine yalnızca bir iki yetenek sayıyorsa, fazla bir

² Hans H.Hinterhuber, **Strategische Unternehmensführung: I Strategisches Denken**, Gruyter Lehrbuch, 6.B, Berlin, 1996, s.12

anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir. Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile onbeş arasında değişen temel yetenek çıkaran bir düzeydir. Eğer yönetim ekibi elindeki bütün yeteneklerin hiyerarşisini –önce en büyük yetenekler, sonra temel yetenekler, sonra da kurucu beceriler- iyi kavramışsa, ozaman katkıda bulunan beceriler ile yetenekler arasındaki ayırım çizgisini çizmek, daha çok pratik bir sorun haline gelir. Her durumda, bir firmanın temel yetenekler stokunu iyi yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki temel yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir.⁴

2. TEMEL YETENEĞİN ÖZELLİKLERİ⁵

Hamel ve Prahalad, “Geleceği Kazanmak” adlı eserinde bir becerinin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerektiğini söylemektedirler. Bunlar:

- Müşteri Değeri
- Rakipleri Farklılaştırma
- Yaygınlaştırılabilirlik

Müşteri Değeri: Bir değerın temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Kendi temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir firmanın kendisine sürekli olarak şu ya da bu becerinin “müşteri tarafından algılanan değer”e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Bir çok firma ürün veya hizmetlerinin ayrıntılı maliyet hesabına sahiptirler, ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan firma sayısı çok azdır. Oysa şu soruların yanıtlanması gereklidir:

- Ürün ve hizmetlerin değer unsurları nelerdir?
- Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?
- Müşteri belli ürün ya da hizmete ötekilere oranla daha büyük büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?

³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7.B., Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.298.

⁴ Gary Hamel, C.K.Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1996, s.262-263.

- Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır?

Böyle bir analiz bir firmanın, çabalarını müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerinde odaklanmasını mümkün kılar.

Rakipleri Farklaştırma: Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı onun yalnızca tek bir firmada bulunması demek değildir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki bir çok firmada bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için firmanın yetenek düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir. Örneğin motor Honda’da bir temel yetenek iken, Ford’da yirmi yıldır bir türlü bu düzeye çıkamamıştır.

Bütün sektörlerde, sektöre katılabilmek için gerekli olan, ama rakiplerden farklılaşmada önemli rol oynamayan bir dizi beceri ve kapasite söz konusudur. Yani bir firmanın belli bir sektöre katılabilmesi için bir dizi asgeri kapasiteye sahip olması zorunludur. Örneğin becerikli sürücülerin olmayan bir kargo şirketi uzun süre ayakta kalamaz. Ama sürücülerin yetenekleri başlıca kargo şirketleri arasında ayırt edici bir özellik sayılmaz. Kısaca, “gerekli” yetenekler ile “ayırt edici” yetenekler arasında bir fark vardır. Her yerde bulunan ve kolayca taklit edilebilecek bir yeteneği temel yetenek saymanın pek bir anlamı yoktur.

Yaygınlaştırılabilirlik: Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçüleri açısından belli bir işte temel olabilir. Ama bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, şirket açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir. Bir yetenek ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa gerçekten temel bir yetenek sayılabilir. Bir yeteneğin yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için, üst yönetim firmanın kapasitelerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa saplanıp kalmaktan özenle kaçınmalıdır.

⁵ A.g.e. s.263-267.

2.1. ETKİN TEMEL YETENEK

Bir işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayan etkin temel yetenekler şu özellikleri kapsar:

- Temel yetenek, ürünleri ve işlevleri değil, bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Eski organizasyonlarda yeteneği oluşturan geleneksel işlevler, üretim, satış ve finansı kapsamaktaydı. Günümüzde ise bu faktörlerin yerini, bilgi beceriden oluşan yetenekler aldı. Temel yetenek genel olarak, ürün ve hizmet tasarımı, teknolojik buluşlar, müşteri hizmetleri ve lojistik gibi bilgiye dayalı faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler, hizmet ve üretimde çok önemli bir yere sahiptirler. Bankalar, finansal hizmetler, reklamcılık, eğiti iletişim ve muhasebe kuruluşları temel yeteneğe sahip kurumlardır.
- Temel yetenek esnek ve uzun dönemli olmalıdır. Organizasyonlar genellikle, kolayca üstünlük sağlayabilecekleri dar alanlara odaklanmaktadırlar. Özellikle tasarım ve üretim sürecinde bu şekilde odaklandıkları için esnek olmayan araçlar kullanmakta, müşteri ihtiyaçlarına benzer nitelikte ürün ve hizmetler meydana getirmede başarılı olamamaktadırlar. Esnek ve sürekli yetenekler, müşteri ihtiyaçlarına yönelik değerlendirmeler, en başarılı, ayırt edici temel yetenek stratejileridir.
- Temel yetenekler sınırlı olmalıdır. İşletme çok fazla detayla uğraştığı zaman, işler daha karmaşık hale gelmekte, sahip olunan bazı fırsatlar kaçırılmaktadır. Bu nedenle, iyi bildikleri işi yapmaya, bunu dışındaki işleride başkalarına yaptırmaya (outsourcing) odaklanmalıdırlar.
- Temel yetenekler, müşterileri anlamada ve onlara hizmetler sunma ile ilgili olmalıdır. Bunun yanında, pazarda varolan eksiklikleri ortaya çıkarılmalı ve bu noktalarda yoğunlaşmalıdır.
- Temel yetenekler, organizasyonun hakim olabileceği alanlarda olmalıdır. Bazı üreticiler tüm alanlarda faaliyet gösterirken, bazıları belirli noktalara

odaklanmakta ve bu alanda uzmanlaşarak faaliyet gösterdikleri pazarda başarı göstermektedirler. Bunun için üreticinin önce bünyesinde belirlediği temel yetenekleri rakiplerine oranla kıyaslaması (benchmarking) ve bu yetenekleri en iyi olacak şekilde geliştirmesi gerekmektedir.

- Temel yetenekler, organizasyon yapısına uyum sağlayabilmelidirler. Eğer bir strateji yaratıcılığa, kişisel yoruma ve profesyonelliğe dayanıyorsa temel yeteneğin organizasyon sistemleri ile (organizasyon yapısı, kaynakları, yönetim sistemleri, vs.) uyum içinde olması gereklidir.⁶

Eğer işletmeler temel yeteneklerini tespit ederler, açık olurlar ve temel yetenekleri ile yapabilecekleri işlerin sayısını büyütmeye çalışırlarsa, nitel değişimlerini fark edebilir ve bundan fayda sağlayabilirler. Chrysler'ın "Minivan"ı, Sony'nin "Walkman"ı, Compaq'ın "Ağ-Pc"si Motorola'nın "cep telefonu" müşterilerin dile getirilmiş ihtiyaçlarını göz ardı etmiş, ve kendi temel yeteneklerine güvenerek yeni problem çözümleri bulmuş, alıcıların avantajlarını yenmiş, böylece değerini yükseltmiş ve müşterilerinin beklentilerinden daha iyi ve çabuk olarak onları tatmin etmiş işletmeler için örnektir.

Müşteri "herşeyin ölçüsü" değildir ve o, rekabet sürecinin tek hakemi değildir. İzleyicileri keşfetmek, sadece müşterileri ve diğer çıkar gruplarının değil aynı zamanda helikopter perspektifi ile kendini, rakiplerini ve diğer ilgili işletmeleri de görebilmek yapıcılığın (Konstruktivismus) çabasıdır. Eğer yönetici güçler ve çalışanlar aynı zamanda müşteri ilişkilerinde kendilerini ve diğer çıkar gruplarını gözlemleyebilirlerse, müşteri odaklı olanların dışında yeni ihtiyaçları da etkili olarak tahmin edileceklerdir.

Temel yetenekler, işletmenin "best in world, not best in region or town" olduğu birleşmiş faaliyetler ve fonksiyonlardır. Bunlar işletmenin değerini yükseltmede çok önemli katkı sağlarlar.

⁶ Henry Mintzberg, James Brian Quinn, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 3 Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996, s.66-68.

Aşağıdaki sorular yardımı ile işletmenin temel yeteneklere sahip olup olmadığı test edilebilir:

1. Avantaj sağlayacak ve rekabet gücünü arttıracak, rakiplerine karşı üstün pozisyona gelecek teknoloji, know-how veya süreçler açısından işletme ne durumdadır?
2. Temel yetenekler rakipler tarafından kesinlikle taklit edilemeyecek şekilde emniyet altına alınmış mı?
3. Temel yetenekler birçok faaliyet alanına hizmet ediyor mu?
4. Yeni faaliyet alanlarına giriş imkanı sağlıyor mu?

Cevaplar ne kadar çok “% 100 evet”e yaklaşırsa, işletmenin temel yeteneklere sahip olma ihtimali o kadar artmaktadır.

Özetleyecek olursak temel yetenekler;

1. Bir fonksiyon alanındaki spesifik yeteneklerdir. (pazarlama, üretim, ar-ge, gibi)
Örneğin, İtalyan Kimya Birliği Montedison bir çalışanın (Nobel ödüllü Guilio Natta) buluşları sonucu senelerce değerini yükseltmiştir.
2. Bir çok fonksiyon alanını kapsayan spesifik özelliklerdir. (Teknoloji alanında, iletişim teknolojisinde, lojistik alanında gibi)
3. Müşterilerin ve diğer çıkar gruplarının memnuniyetine yönelik faaliyet süreçleridir.

Temel yeteneklerin bir alandan başka bir alana taşınması ile ilgili bir örnek müzik tarihinden verilebilir. Ludwig Ritter von Köchel (1800-1877) Mozart’ın bütün eserlerini içeren kronolojik- tematik bir rehber çıkartmıştır. Müzik eksperisi olarak anılan Köchel, aslında Botanik ve Mineroloji profesörüdür ve tabi ilimlerin metodlarını müzik eserlerini sınıflandırmada kullanmıştır.⁷

⁷ Hinterhuber, **I Strategisches Denken**, s. 12.

3. TEMEL YETENEK PERSPEKTİFİ⁸

Hamel ve Prahalad'a göre temel yetenek perspektifinin bir firmada kök salması için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gereklidir. Bu beş kilit görevi özetleyecek olursak;

1. ***Temel Yeteneklerin Belirlenmesi:*** Eğer yöneticiler temel yetenekleri konusunda bir fikir sahibi değilse, bir firma temel yeteneklerini aktif şekilde yönetemez. Burada yapılacak ilk iş temel yeteneklerin bir “envanter”ini çıkartmaktır. Öte yandan, temel yeteneklerin rakip firmalar ile karşılaştırılması da gereklidir. Ama en çok dikkate alınması gereken geleneksel rakipler değildir. Örneğin Kodak'ın, kuşkusuz Fuji, Agfa ve 3M gibi geleneksel rakiplerini dikkate alması gerekir, ama asıl gözden kaçırılmaması gereken, her biri görüntüleme işine çok farklı şekillerde yaklaşan Canon, Sony, Hitachi ve Toshiba' dır.
2. ***Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması:*** Bir firmanın Yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırma ile ilgili somut hedeflerin saptanması için “yetenek-ürün matrisi” kullanmak yararlıdır.

⁸ Hamel, s.288-303.

TEMEL YETENEK	Yeni	İlk artı 10 Mevcut pazardaki ünümüzü korumak ve geliştirmek için hangi yeni temel yetenekleri oluşturmalıyız?	Mega fırsatlar Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?
	Mevcut	Boşlukları doldurma Mevcut temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazardaki konumumuzu iyileştirme olanakları nelerdir?	Beyaz alanlar Mevcut temel yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde konumlandırıp ya da kombine edip hangi ürün ya da hizmetleri geliştirebiliriz
		Mevcut	Yeni
		PAZAR	

Şekil I Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması (Gary Hamel, C.K.Prahalad, *Geleceği Kazanmak*, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1996, s.)

Yukarıda Şekil I de verilen matrizen yararlanarak yöneticiler, mevcut yeteneklerle yeni yetenekler; mevcut ürün-pazarlarla yeni ürün-pazarlar arasında ayırım yapabilirler.

3. **Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak:** Bir temel yetenek alanında dünya liderliği elde etmek için en az beş yıl gerekmektedir. Burada önemli olan kararlılıktır. Eğer üst düzey yöneticiler hangi yeni yeteneklerin oluşturulacağı konusunda hem fikir değillerse, böyle bir kararlılık söz konusu olamaz. Böyle bir durumda ya değişik iş birimleri kendi yetenek oluşturma gündemlerini izlerler ya da firma hiç bir yeni yetenek oluşturamaz.

4. **Temel Yetenekleri Konumlandırmak:** Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneğin firma içinde bir birimden diğerine aktarmayı gerektirir. Bundan dolayı işgörenlerin deneyim ve fikir alışverişi için sık sık bir araya gelmeleri faydalıdır. Ayrıca seminerler ve konferanslar aynı yetenekte çalışan insanlar arasında bir birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur.
5. **Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak:** Bölüm yöneticileri firma çapındaki belli yeteneklerin kontrolü ile görevlendirilmeli ve bu yeteneklerin sıhhatinden sorumlu tutulmalıdırlar. Düzenli toplantılar ile yetenekler gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma kalıpları, ittifakların ve dışarıya iş vermelerin etkileri ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.⁹

4. TEMEL YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİNİN ÖNEMİ

Bir işletmenin temel yeteneğinden olan kabiliyetlerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullanıldıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun için temel neden, bunların genellikle bilgi tabanlı olmasıdır. Bilginin; insanlar, işler ve organizasyonlar arasında paylaştırılması, konu ile ilgili bilginin genişlemesine ve büyümesine neden olacaktır. Bunun yanında böyle pozitif bir getiri elde etmek çaba gerektirir. Çünkü daha öncede dediğimiz gibi, temel yetenekler kendiliğinden oluşmazlar. Karı maksimize etmek isteyen bir işletme temel yeteneklerine yatırım yaparak, kaliteyi arttırmalıdır.

Yöneticiler, yeteneklerinin, rijitliğe neden olan birer kaynak olmasına asla izin vermemelidirler. Temel rijitliğe neden olan yetenekler değişim gerektiğinde, firmanın değişimine engel olurlar. Stratejik başarıyı yakalayan ve ortalamanın üzerinde gelirler elde eden işletmeler, bazen yaptıkları işlerde değişime gitme konusunda tereddüt ederler. Bununla birlikte, yetenekler, ancak kullanıldıkları taktirde getiri sağlayacak

⁹ A.g.e., s.288-303.

fırsatlar yarattıklarından temel yeteneklerdir. Global ekonomideki hızlı ve önemli değişimler, işletmelerin aynı yeteneklerinin kullanarak sürekli gelirler elde etmesini engellerler. Bunu görmeyen firmalar rekabette geriye düşeceklerdir. Bu nedenle yöneticilerin, mevcut yeteneklerini günün koşullarına uyduracak çalışmalar yaparken, yeni temel yetenekler de geliştirmelidirler.¹⁰

5. TEMEL YETENEKLERE KONSANTRE OLMA

Rekabetin yeni kuralı temel yeteneklere konsantre olmayı ve bazı işleri kendi işletmelerinden daha iyi ve hızlı yapabilecek 3. kişilere bırakmayı gerektirir. Bunun için değer yaratma zincirinin çok iyi analiz edilmesi gerekir.

İşletme politikası, temel yetenekleri belirlemeye, onları güvenlik altına almaya ve teker teker stratejik iş birimleri hakkında işletmeye rekabet avantajı sağlayan kaynakların neler olduğuna yönelmelidir.

Burada örnek olarak Innsbruck Üniversitesi İşletme Yönetimi Enstitüsü'nün temel yeteneklerini verebiliriz:

1. Pratikteki bilimsel enteresan problemleri görme ve tanımlama;
2. Teoriler kurma ve çözümler üretme;
3. Yanlış teorilerin elemine edilmesinden öğrenme;
4. Bilim adamları, işverenler, yöneticiler ve öğrencilerin tartışmalarını kolaylaştırmak için objektif çözüm imkanları sağlama.¹¹

Başarılı işletmeler özellikle şu noktalara konsantre olmalıdırlar:

1. Çıkar gruplarının memnuniyeti
2. Temel yeteneklere konsantrasyon
3. Faaliyet süreçlerine yönelme
4. Hızlılık, esneklik ve yalınlık

¹⁰.Hitt, s.89-90.

¹¹, Hinterhuber, **Strategisches Denken I.**, s.110-111

5. Öğrenen organizasyon
6. İşletme değerini yükseltme
7. İletişim.

B. TEMEL YETENEKLERİN İŞLETMEYE ETKİSİ

1. TEMEL YETENEKLER VE STRATEJİK FAALİYETLER BİRİMİ OLARAK İŞLETME

Stratejik iş birimleri, detaylı tanımlanmış rakipler ile rekabette bulunan, yönetici güç tarafından idare edilen ve müşteriler ile diğer çıkar gruplarını, diğer rakiplerden daha iyi ve çabuk memnun edebilen bütün ölçülerin merkezidir. Stratejik faaliyet birimleri pazar oryantasyonludur.

İşletmenin temel yetenekleri ise, işletmenin rakiplerinden daha iyi yerine getirdiği, çıkar gruplarının memnuniyetinin önemli kriterleri ile yüksek korelasyon gösteren kritik proseslerdir.

Şekil II de kritik proseslerin çıkar gruplarının memnuniyet derecesi ile nasıl ilişkilendirildiği gösterilmektedir. Her çıkar grubu için kriterler belirlenir ve stratejik iş biriminin çabaları ile memnuniyetin ölçüldüğü ağırlık noktaları bulunur. Benchmarking yardımı ile de iş birimlerinin “sınıfının en iyisi” olması yolunda iyileştirici çalışmalar yapılır. Şekil III ise işletmeyi, temel yeteneklerinin ve stratejik iş birimlerinin sistemi olarak gösterir.

Bundan şu sonuçları çıkarırız:

1. İşletmenin değeri, temel yetenek ve stratejik iş birimlerinden sorumlu yönetici güçlerin sürekli faaliyette tutması gereken, sürekli ve kollektif öğrenme proseslerinin sonucudur.
2. İşletmenin rekabet avantajlarının temelini oluşturan temel kaynaklar, temel yeteneklerin kesin bir şekilde sokulmasından başka bir şey değildir.

3. İşletmenin bütün bilgisi yöneticilere, çalışanlara, sermayeye, proseslere ve teknolojiye yatırılmıştır. Bu bilginin sadece bir kısmı temel yetenekleri oluşturur.
4. Her iş biriminin stratejisi, “değişen ilişkilere uygun” bir veya bir çok temel yeteneğin geliştirilmesidir.

İşletmenin değerini yükselten süreci, kabiliyet derecinin (efficiency) bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon ile temel yetenekler, pazar ve çevre şartları ile uyum içinde ön plana çıkacak, toplanacak ve geliştirilecektir. Bu sayede de iş birimlerinde rekabet pozisyonları oluşturacaktır¹².

2. REKABETİN KAYNAĞI OLARAK TEMEL YETENEK

İşletmenin rekabet avantajlarının gerçek kaynakları, işletme genelinde temel yetenekleri ile bağlantılı olarak yönetimin başarısında, teknolojinde, know-how ve üretim becerisinde yatar. Önemli olan ama sadece teknoloji ve diğer yeteneklere hakim olmak değildir. Pazarda değerlendirilmesinde müşteriler tarafından ek yarar olarak algılanan ve bu sayede işletmenin stratejik başarısına etkisi olan kaynakların örgütsel öğrenme prosesleri ile kombinasyonu ve koordinasyonu da önemlidir.

Temel yeteneklerin tanzimi için önce işletmelerin geleceğin yapı planına ihtiyaçları vardır. Fakat geleceğe yönelik stratejik bir mimarinin geliştirilmesi için işletmelerin bir iki zayıf yönlerinin düzeltilmesi, olan işleri ve süreçleri süsleyerek devam etmeleri genellikle yeterli değildir. Daha çok şu anki duruma nasıl geldiğimiz sorularak duruma hakim olunmalı ve yeni fikirler ile işletmede “Reengineering” çalışmaları yapılmalıdır.

Birçok dengesiz kaynakların ve yeteneklerin nasıl koordine edileceği, ve farklı teknolojilerin bir arada nasıl kullanılacağı gibi örgütsel öğrenme prosesleri ile temel yetenekler oluşturulur. Bütün süreçler işletmenin sürekliliğine katkıda bulunurken, temel yetenekler işletmenin başarısı üzerinde karar verirler. Bunun için söyle bir kural söyleyebiliriz:

¹²A.g.e., s. 12-15

“Kaynakların ve süreçlerin birleşmesi temel yetenekleri belirler. Temel yetenekler ise müşteri faydasını ve işletmenin değerinin yükselmesini belirler.” Örneğin, Sony’nin başarısı sadece radyoyu alıp bir çipe yerleştirmesini sağlayacak teorik bilgisi değildir. Araştırma- geliştirme, üretim ve pazarlama ile oluşan örgütsel öğrenme süreçleri ile Sony’nin mükemmel ve taklit edilemeyen temel yeteneği olan “Miniyatürleştirme” ortaya çıkmıştır.¹³

Temel yeteneklerde gerekli olan 3 faktör, rekabeti güçlendirmede etkili olacaktır;

1. Temel yetenek, anlamlı bir rekabet avantajı sağlamalıdır. Örneğin, Black & Decker firması küçük elektrik motorları ve şarjlı piller üzerine temel yeteneğe sahiptir. Bunun üzerine firma çeşitlendirmeye giderek, küçük elektrikli mutfak aletleri, minyatür süpürgeler ve şarjlı fenerler üretmede çok başarılı olmuşlardır. Çeşitlendirme stratejilerinde bir firma temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşarak çeşitlendirmelerini bu doğrultuda gerçekleştirirse, örnekte olduğu gibi başarılı olur.
2. Çeşitlendirme yapılırken varolan işlerin temel yeteneklerinden faydalanılacağı için, yeni işlerin varolan işlerle benzerlik göstermesi gerklidir. En azından rekabet avantajı yaratmada uygulanan yöntemler ve iş yapma teknikleri benzer olmalıdır ki temel yetenekten etkin bir şekilde yararlanılabilsin. Örneğin Coca Cola tekstille de el atmıştır. İlk bakışta bir sweatshirt ile bir içeceğin bir ilgisi olmadığı düşünülebilir. Fakat burada çok önemli bir stratejik etki söz konusudur. Bu iki ürünün pazarlamasında, birinde marka diğerynde ise ürünün kendisi satılmaktadır.
3. Yetenekler taklit edilemez olmalıdır. Eğer taklit edilebilir nitelikte ise, bundan uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlanamaz. Temel yetenek dediğimiz şey ya tek olmalı ya da taklit edilmesi çok güç olmalıdır. Örneğin Canon firması kullandığı teknoloji ve mühendislik sayesinde ürettiği ürünlerde dünyanın bir

¹³ Hinterhuber, I Strategisches Denken, s.122-123.

numarasıdır. Aynı alanda faaliyet gösteren diğer firmalar da bu teknolojilerde başarılıdır, fakat Canon tartışmasız bunların en iyisidir.¹⁴

2.1. REKABET AVANTAJI

Bir işletmenin rekabet avantajlarının, pazar aktivitelerinin saptanması ile bağlantılı olarak bulunması gerekir. İşletmenin rekabet avantajları, rekabet güçlerinin etkilerine karşı kendini rakiplerine oranla daha iyi korumasında yatar.

Rekabet güçlerini sayacak olursak:

- Diğer işletmelerin davranışları
- Yeni rakiplerin/ alternatif ürünlerin tehdidi
- Alıcı davranışları
- Üretici ve çalışanlar
- Hükümet¹⁵

İşletmelerin birinci derecede yer alan stratejik yönetim sırlarından biri; organizasyonun teknoloji, üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmektir. Temel yetenek, rakiplerine kıyasla bir firmanın iyi yaptığı iştir ve temel yeteneğin bir çok çeşidi vardır; pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlama yeteneği, etkili satış gücü, vs. bunlardan bazılarıdır. İşletme rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir veya bir kaçında temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir. Tabiki bu avantajların telafi edilememesi, çok maliyetli olmaması ve rakiplere karşı zaman kazandırması gibi önemli bir takım kriterleri vardır.¹⁶

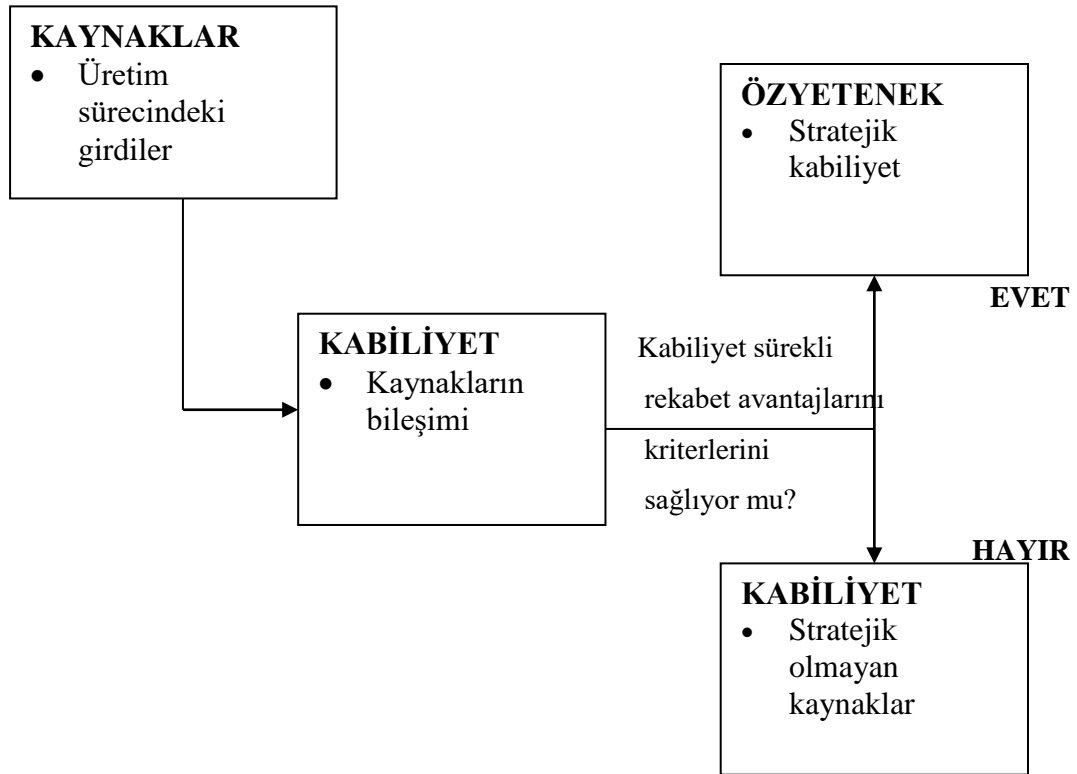
¹⁴ Gregory G.Dess, **Strategic Management**, Mc.Graw-Hill, New York, 1993, s.167-168.

¹⁵ Hinterhuber, **I Strategisches Denken**, s.152-153.

¹⁶ Arthur A. Thompson, A.J.Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**; 6.B., Irwin, New York, 1992, s.89.

2.2. SÜREKLİ REKABET AVANTAJININ KRİTERLERİ

Bir organizasyonda rekabet avantajlarının kriterleri; değerli, nadir yeri doldurulamaz veya kusurlu olarak taklit edilebilir kabiliyetlerdir. Bu kriterleri sağlayamayan kriterler temel yetenek olamaz. Yani, aşağıdaki şekil IV de görüldüğü gibi her temel yetenek bir kabiliyettir, ama her kabiliyet bir temel yetenek değildir.



Şekil IV Stratejik Kabiliyet Olarak Temel Yetenekler(Michael A.Hitt, R.Duane Ireland, Robert E.Haskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, West Publishing, New York, 1995,s.87).

Sürekli rekabet analizinin 4 kriterini sağlayan kabileyetler temel yeteneklerdir. Bir rekabet avantajı, bir firmanın stratejisi diğer firmalar tarafından başarısız bir şekilde taklit edildiğinde ya da bu taklide güven duyulmadığında başarılıdır. Bununla birlikte, kısa vadede, bir firma, sadece değerli ve nadir olma özellikleri ile, taklit yoluna giderek iyi paralar kazanabilir. Böyle bir durumda, firmanın rekabet avantajı,

diğer firmaların onun ürününü, hizmetini ya da prosesini çok başarılı bir şekilde taklit edene kadar sürecektir.

Diğer taraftan sahip olunan işletme kültürü, bir rekabet dezavantajı olabilir. Özellikle 80 ve 90'lı yıllarda Genel Motors ve IBM gibi firmalar tarihi kültürlerinin içeriğinden dolayı bazı sorunlar ile karşılaşmışlardır. Bu firmalar kurulduğu zaman, nispeten durgun bir çevre söz konusuydu ve bu da oluşan işletme kültürünün daha sonra ortaya çıkan global ekonomi şartlarına uyum sağlayamamasına neden oldu. Sürekli bu kültüre sahip çıkma güdüsü ile işletmeler, bir rekabet dezavantajı elde etmiş oldular.¹⁷

3.TEMEL YETENEK VE İŞLETME ANALİZİ

İşletmede iç ve dış çevrenin analizi yapılarak elde edilen sonuçlar stratejik girdiler sağlar. Bu girdiler de firmanın ihtiyacı olan stratejik amacı ve stratejik misyonu belirlerler. Amaç ve misyonun değeri, firmanın şirket içi yetenekleri ve dışarıdaki fırsatlar ışığında neyi başarmak istediğini tanımlamasıdır.

İşletme analizinin amacı, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmektir. Bunu yaparken de 3 aşamanın izlenmesi gerektiği bilinmelidir.

1. Politik, toplumsal, ekonomik ve teknik gelişmelerin analizi
2. Endüstri sektörünün analizi
3. İşletmenin o endüstri içindeki durumu

Yani denebilir ki, eğer çevre analizinin yardımı ile kritik başarı faktörleri belirlenebilirse, stratejik iş birimleri bazında işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının profili çıkarılabilir. İşletme analizi, işletme kaynaklarının sadece bugünkü değil, gelecekteki çevre şartları ile de kıyaslanmasının şart koşar. Bu da işletmenin tehlike ve fırsatlarını bugünkü ve gelecekteki kaynaklara göre gösterir. İşletme analizini sadece çıkış noktasının değerlendirilmesi ile (Bugün neredeyiz? Buraya nasıl geldik?)

¹⁷ Hitt, s.88-89.

kısıtlamamak gerekir. İşletmenin aktuel ve potansiyel temel yetenekleri ile, pazar bölümlerinde neler yapabileceği ele alınmalıdır.¹⁸

4. PAZARLAMA POLİTİKASI

Pazarlama, sadece üretim, ar-ge ve insan kaynakları yanında yer alan işletmenin fonksiyonlarından biri değildir. Ayrıca bunların yardımıyla temel yeteneklerinden en büyük faydayı sağlamak için, işletmenin pazar durumunu değiştirir; yani ihtiyaç yaratır veya olan ihtiyaçları değiştirir, ve rakipler, çalışanlar, üreticiler gibi grupların davranışlarını işletmenin diğer fonksiyonlarının yararına değiştirir. Yeni imkanların keşfedilmesi, müşteri sorunları için yaratıcı çözümler ve çevrenin etkilenmesine yönelik yaratıcı çalışmalar ile birlikte pazarlama, işletmesel (unternehmerisch/ entrepreneurial) bir faaliyet olmuştur. Pazarlama artık sadece uzman kişilerin görevi değil, aynı zamanda işletmede çalışan herkesin görevi haline gelmiştir. Gittikçe sertleşen rekabet ortamında herkesin görevi aşağıdaki sorulara cevap bulmaktır:

1. Müşteriler işletme çabalarına yönelik memnuniyetlerini hangi kriterlerle ölçülüyor?
2. Her bir kriterin ağırlık noktası nedir?
3. İşletme güçlü rakiplerine kıyasla nerede yer almaktadır?¹⁹

Her işletme kendine has temel yetenekler geliştirebilir. Ancak bir başka görüşe göre, bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek vardır: “Yenilik Yapabilmek” (Innovation). Bu yetenek işletmelere rekabet gücü sağlar. Dolayısıyla işletmeler sürekli yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım alanları, gibi) düşünmeli ve çalışmalıdırlar. Pazar paylaşımını, bu şekilde temel yetenek ve temel ürünler geliştirerek arttırmak yerine, rakiplerinin nispi

¹⁸ Hinterhuber, **I Strategisches Denken**, s.121.

¹⁹ Hans H. Hinterhuber, **Strategische Unternehmensführung: II Strategisches Handeln**, 6.B, Walter de Gruyter, Berlin, 1997, s.18-19.

zayıflıklarına dayanarak arttırmaya çalışmak, işletmelerin uzun vadeli başarılarını kısıtlar.²⁰

Şu günlerde bütün işletmelerin kendilerine sormaları gereken esas soru şudur: “*Benim temel yeteneklerim nelerdir?*” Temel yetenekler bir işletmenin değer artış mekanizmasının yürürlükte tutan bütünleşmiş ve organizasyonel öğrenme proseleri ile koordineli yetenekleri, teknolojileri, süreçleri ve bakış açılarıdır.

Her işletme müşterilerini ve diğer çıkar gruplarını rakiplerden daha çabuk memnun edebilecek kendi temel yeteneklerini tanımlamalı, bunu korumaya ve geliştirmeye konsantre olmalı veya ihtiyaç duyduğu yeni temel yetenekler oluşturmalıdır. Bunun için de sadece sistemin veya belli bi paradigmanın içinde olan değil, ayrıca sistemin yanında çalışan ve yeni bir paradigma oluşturmayı deneyen, yeni imkanları görebilen ve uygulayabilen dinamik işverenlere ihtiyaç vardır.

Machiavelli demiştirki: “Hiç bir şey yeni bir sistem planlamaktan daha zor değildir. Initiator eski düzenlerini sürdürerek avantajların tadına varan ve bunların içinden yenileri ile ılımlı savunucuların düşmanlığını kazanır.”²¹

4.1. İŞLETMENİN PAZARDAKİ YERİNİN BELİRLENMESİ

İşletmenin pazardaki yerinin belirlenmesi aşağıdaki 5 faktöre bağlıdır:

1. Pazar payı
2. Rantabilite (sermaye,vs.)
3. Fiyatı
4. Pazarlama potansiyali
5. Temel yetenekleri²²

²⁰ Koçel, s.299.

²¹ Hinterhuber, **II Strategisches Handeln**, s. 42-43

²² Hinterhuber, **I Strategisches Denken**, s.152-153.

İşletmenin pazardaki yerinin belirlenmesinde oldukça önemli yer tutan temel yetenekler, ayrıca işletmeye çeşitleme için oldukça mükemmel fırsatlar sunar. Örneğin Philip Morris, bu taktiği başarıyla uygulayan firmalardan biridir. Çeşitlendirme stratejilerini belirlerken Philip Morris sigaralarını pazarlamada kullanılan temel yeteneklerini benzer pazarlarda da kullanabileceğini gördü. Bunun üzerine zor durumda olan Miller Brewing şirketini satın alarak ve burada kendi pazarlama gücünü kullanarak, Miller markasını pazarda 7. sıradan 2. sıraya yükseltti.²³

5. TEMEL YETENEKLER VE AR-GE

Ar-ge'nin önemi Innovationın sürekli geliştirilmesi için hatta, temel yeteneklerin yeniden yapılandırılması veya geliştirilmesi için gerekli bilgilerin sağlanmasında yatmaktadır. Eğer aşağıdaki noktalara dikkat edilirse etkili ar-ge programlarına yönelik sorular cevaplanabilir:

1. Temel yetenekler ve işletmenin belli bir bölümünün stratejisi açısından teknolojinin anlamı nedir?
2. Belli bir departmanın teknolojisi uluslararası duruma denk mi?
3. Ar-ge çalışmaları bütün işletmenin amaçları, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu mu?
4. Teknik alanda ortaya çıkan sinerji etkisi bütün işletme yararına kullanılabilir mi?
5. Teknoloji temel yeteneklerin gelişimini teşvik ediyor mu?

Bütünleşmiş (integreli) sistemlerin konsepsiyonu ve kendi imalatı veya dışarı yaptırma seçimi ile kapasite planlaması arasında büyük bir ilişki vardır. Bu yüzden işletme yönetiminin belirli aralıklar ile benchmarking yapması gereklidir.²⁴

Benchmarking (Kıyaslama), bir işletmenin rekabetini yükseltebilmek için, üstün performansı olan işletmeleri, bu işletmelerin iş yapma tekniklerini incelemesi ve

²³ Dess, s.167.

²⁴ Hinterhuber, **Strategisches Handeln II**, s. 42-43

bunları kendi teknikleri ile kıyaslaması ve sonuç olarakta bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulamasıdır.

Kıyaslama sürecinde izlenecek adımlar şöyledir:

1. Kıyaslama amaçlarını bir sisteme göre sınıflandırmak
2. Kıyaslama yapılacak konu ile ilgili göstergeleri (işletmeleri) saptamak
3. Konu ile ilgili geçerli örnekler saptamak
4. Bu örnekleri değerlendirmek
5. Kıyaslama ile ilgili varolan potansiyel problemleri saptamak ve yeni araştırma fırsatları yaratmak²⁵

Görüldüğü üzere, kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapmaya; bunun için bu işin en başarılı olanları örnek alma yönündedir. Bu arayış çabalarının sonuçlar vermesi bazı koşullara bağlı olduğu gibi, bu çabaların tipik bazı sorunları da vardır. Bu konularda şunlar söylenebilir:

- Kıyaslamanın başarılı olabilmesi herşeyden önce işletmelerin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine bağlıdır.
- Başarılı bir kıyaslama için “kıyaslanacak bir şeyler”in olması gerekir.
- Kıyaslamada, sonuç rakamları üzerinde değil fakat ilgili işe ait süreçler, metotlar yani esas üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- Kıyaslamayı sadece çalışılan endüstri dalı ile sınırlamamak gerekir.
- Kıyaslamanın başarısı aynı zamanda yöneticilerin, başkalarının bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabileceklerini kabul etmelerine ve kendilerini değiştirmeye hazır olmalarına bağlıdır.²⁶

Sonuç olarak, işletmelerarası karşılaştırmanın temel hedefi, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet

²⁵ Guy Daumeingts, Jim Browne, **Modelling Techniques For Business Process Re-engineering And Benchmarking**, Chapman And Hall, London 1997, s.101.

²⁶ Koçel, s. 317.

gücünü arttırmaktır. Ülkemiz açısından bu kavramın uygulanmasındaki en önemli güçlük, başarılı rakipler hakkında her konuda bilgi ve data'yı elde etme güçlüğüdür denilebilir.

ÖRNEK OLAY I.²⁷

Temel yetenek global rekabette en güçlü yollardan biridir. 1980'lerde üst yöneticiler yeteneklerini göz önünde bulundurarak organizasyon yapılarını düzenlemişlerdir. 1990'larda ise işletmeye büyüme imkanı sağlayan yetenekleri üzerinde yoğunlaşmışlar ve temel yeteneklerini kullanmışlardır.

GTE firması da, bilgi teknolojisi endüstrisinde çok iyi bir rol oynamaktaydı. Telekomünikasyon alanında çok iyi bir teknolojiye sahipti. 80'li yıllarda GTE firmasının satışları 9,98 milyar USD, net nakit akışı 1,73 milyar USD idi. Bunun yanında NEC firması ise satışlarda 3,8 milyar USD kazanca sahipti. NEC firması, GTE firması ile kıyaslanabilir teknolojik bilgisayar temelli bir faaliyet yürütmektedir. Fakat bir telekomünikasyon şirketi olarak çok fazla deneyimi yoktu. 1988 yılında iki firmanın satışlarına bakıldığında, GTE'nin 16,46 milyar USD, NEC'in ise 21,89 milyar USD kazanç sağladığı görüldü.

GTE firması savunma pozisyonunda, telefon işlemleri ve ışıklandırma sistemleri alanında etkili oldu. Fakat hiçbir Amerikan firmasının 1980 ile 1988 yılları arasında toplam yıllık gelirinde % 20 den % 15 e düşüş göstermedi.

NEC firması telekomünikasyon ürünleri ve bilgisayar alanında dünyanın lideri konumuna geldi. Bu pozisyonu etkin bir bilgi sistemi ile sağlamlaştırdı. Telekomünikasyon ve büro otomasyonlarındaki boşlukları dolduracak şekilde mobil telefonları, fotokopi makinaları ve bilgi sistemlerinde en fazla gelire sahip ilk 5 firmanın arasına girdi.

²⁷ Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal, **The Strategy Process**, Printice Hall, London, 1998, s.82-83.

Soru: NEC firmasının bu kadar ilerleyerek bir dünya devi haline gelmesinin, buna karşılık GTE firmasının performansında büyük bir düşüş olmasını nedeni nedir?

Cevap: NEC firması yapısını temel yeteneklerine göre tasarlamış, fakat GTE bunu yapmamıştır.

2.BÖLÜM: OUTSOURCING

A. OUTSOURCİNG (DIŞKAYNAK KULLANMA) KAVRAMI

1. OUTSOURCİNG NEDİR?

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, “core compedence” veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “outsourcing” veya “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle , yani outsuorcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) veyalın hale gelmekte ve hem de kendilerini çok iyi bildiği işler işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.²⁸

Bir firma için her alanda üstünlük sağlayabilmek mümkün değildir. Eğer işletme herhangi bir alanda işlevi yerine getiremiyorsa, bu işlevi çok iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırabilir. Geleneksel dış kaynak kullanımının temelinde, bir ürünün hammaddesinin dışardan temin edilmesi söz konusu idi. Günümüzde ise, sadece hammaddede tüm işlerde dış kaynak kullanımı görülmektedir. Örneğin , Westinghouse firma olarak üretimde çok iyi olduğunun, fakat bunun yanında nakliye işlerinde kendilerinden daha uzman kişiler olduğunu görmüş ve başarılı bir nakliye şirketi ile uzun dönemli bir anlaşma gerçekleştirmiştir.²⁹

Dış kaynak kullanımının en önemli nedeni, küçük firmaların öncelikli ve destek aktiviteleri yerine getirilirken rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynak ve kapasiteye sahip olmasıdır. Birkaç temel yetenek geliştirerek, bir firma sürekli bir rekabet avantajı sağlama olasılığını artıracaktır. Bunun yanında , firmanın yerine getirmesi gereken faaliyetleri dış kaynak yoluyla sağlaması, temel yetenekleri

²⁸ Koçel, s. 299-300.

²⁹ Dress, s.148-149.

üzerinde tümüyle konsantre olmasını sağlayacaktır. Rolls-Royce Motorlu Arabalar Şirketi, dış kaynak kullanımına önem vermektedir. Dünyanın en pahalı otomobillerini üreten bir firma olan Silver Spur Touring Limuzin , 1991 ve 1992 yıllarında toplam 150 milyon dolarlık bir kayba uğradı. Firmayı tekrar karlı hale getirebilmek için verilen kararlardan biri de, dış kaynak kullanım yoluna gitmekti . Bugün, firma, arabaların kasaları ve dingilleri gibi bazı elemanlarını outsource etmekte ve motor, boya, deri gibi kendi temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmaktadır.³⁰

Outsourcing, global kaynak kullanımına da denmektedir. İmalatçıların ürünlerini, daha ucuz hammadde ve tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırması anlamına gelmektedir. Bir işletme anlaşmasını yerel bir işletmeden alıp, 8000 mil uzakta bulunan Uzak Doğu'daki bir işletmeye verebilir. Örneğin, Seagale Technology pc ler için hard disk sürücülerini satmaktadır. Bu işletmenin başarısı, ürünlerinin malzemelerini Asya'dan ucuza mal etmesinde yatmaktadır. Bu ürünler, tamamlandıktan sonra İngiltere'de satılmaktadır.³¹

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖNEMİ

Dış kaynak kullanımı, birçok faaliyeti ve kullanım alanlarını kapsamaktadır. Bazıları parça parça ve küçük fısatçı stratejik karakterler taşımaktadır. Örneğin, ofis temizliği rekabet avantajı sağlamada çok fazla rol oynamasa da işletmeye dolaylı yoldan birtakım faydaları vardır.

Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenleri çok fazladır: Karmaşık ve hızlı hareket eden pazarlarda uzman hizmet edebilmenin en hızlı yoludur. Bununla birlikte, daha düşük maliyet ile çalışan üreticilerle anlaşarak maliyetlerin düşürülmesi de bir diğer önemli faktördür. Bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla ilerlemesi sonucu, kozmopolit alanlarda, rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük avantajlar elde edilmektedir.

³⁰ Hitt, s.86.

³¹ Richard L. Dalt, **Management**, 2. Baskı, Dryden Press, London, 1991, s. 611.

Dış kaynak kullanımının bize verdiği esneklik sayesinde , sorunlara yol açan faktörler azaltılır veya bunlar tamamen reddedilerek elemine edilir. Özellikle Amerika’da firmaların %65 inin insan kaynakları bölümü outsource edilmektedir.³²

Dış kaynak kullanımının, insan kaynakları için birçok avantajlı yönü bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi iş yükünü azaltmasıdır. Örneğin, şirket çalışanları için eğitim programı gerçekleştirileceği zaman, eğitim şirketlerinin araştırılıp en uygununun saptanması, anlaşma yapılması, eğitim yapılacak yerin ayarlanması gibi işler insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Halbuki iş bir danışmanlık şirketine outsource edilirse, hem olası hatalar önlenmiş olacak hemde zamandan tasarruf edilmesi sağlanacaktır.

PricewaterhouseCoopers (PwC) İnsan Kaynakları Danışmanlık Hizmetleri Yöneticisi, insan kaynakları için outsourcing hizmetinin iki yönden cazip olduğunu şöyle belirtmektedir:

- Rekabet üstünlüğü yaratmaktadır:
 - Kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmakta,
 - Maliyetler düşürülmekte,
 - Hizmet gerektikçe alınmakta ve
 - Teknoloji yatırımı yapılmasına gerek kalmamaktadır.
- Gizlilik faktörü uzman kişilerce başarıyla sağlanmaktadır.
 - Maaşlar tercihe bağlı olarak gizli tutulabilmektedir.

Dış kaynak kullanımını, ana hatları ile ele alırsak bize sağladığı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz:

- ◆ Ana faaliyet konusuna odaklanma,
- ◆ Dağınık verilerin tek merkezde toplanması,
- ◆ İstenilen bilgiye kısa zamanda ulaşma imkanı,

³² Chrisopher Mabey, Graeme Salomen, John Storey, **Human Resources Mnagement: A Strategic Introduction**,2. Baskı, Blackwell Business, UK, 1998, s.262-263.

- ◆ Gizliliğin korunması,
- ◆ Zaman tasarrufu,
- ◆ Verim artışı,
- ◆ Dışardan teknoloji kullanımı,
- ◆ İşin uzman tarafından yapılması,
- ◆ Kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması,
- ◆ Dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşabilme,
- ◆ Maliyetlerde tasarruf³³.

Günümüzün rekabet ortamında bu faktörler oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle dış kaynak kullanım alanları gün geçtikçe artmaktadır.

3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANMASI

Yönetici dış kaynak kullanımına karar verirse 3 anahtar soruya cevap araması gerekmektedir:

1. Bu faaliyette ticari değerler göz önünde bulundurularak elde edilebilecek potansiyel rekabet avantajı nedir?
2. Pazarda bir başarısızlık olduğu zaman bizim potansiyel zarar görebilirlik oranımız nedir?
3. En az zararı görmek için tedarikçilerle kontrol konusunda nasıl bir düzenleme yapmalıyız? (talep esnekliği göz önünde bulundurularak)

Burada önemli olan tedarikçiye bağımsızlığını hissettirmek ama bunun yanında satın alan için güvenliği sağlayacak kontrol alanlarını geliştirmektir. Bağımsızlık ile kontrol alanları arasındaki ölçüyü çok iyi ayarlamak gerekir. Çoğu firma ilk olarak fazla kritik olmayan alanlarda outsourcing yoluna gitmektedir. Örnek tam olarak muhasebe işlevlerini devretmek yerine sadece maaş bordrosu işlemlerini

³³ Rabia Akbulut, **Hürriyet İnsan Kaynakları Eki**, Sayı:227, İstanbul, 30 Ocak 2000,s.1.

vermek. Zamanla bu konuda deneyim kazanan firmalar riskli alanlarda outsourcing yaparak büyük rekabet avantajlar ve kârlar elde etmektedirler.³⁴

Dış kaynak kullanıldığında bir firma, en büyük değeri elde etmek ister. Bazıları, elde edilen getirinin maksimize edilmesi istendiğinden bir firmanın kullanacağı dış kaynak için tüm global ekonomiyi araştırıp, dünyadaki en iyi üreticiyi bulmasını önerir. Bununla birlikte GAP adındaki başarılı bir şirket, ülke içindeki firmalarla böyle bir ilişkiye girmeyi tercih eder. Bu karar için pazarlama hızı temel nedendir. İthalat, genellikle bu firmanın lokasyonlarına malların dağıtımını için gerekli zamana 3 hafta ekler. Firmanın uyguladığı strateji ,mallarının müşterilere mümkün olan en kısa zamanda ulaştırılmasını öngörmektedir.. Bu durumda, ülke içindeki kaynaklar, global kaynaklarla karşılaştırıldığında firma için daha büyük bir değer yaratmaktadır. Buna karşın Gitano şirketi ,üçüncü dünya ülkelerinde faaliyet gösteren birçok firma ile dış kaynak kullanma ilişkisi içerisine girmiştir. Bu şekildeki bir dış kaynak çalışmasının değer yaratmasını garanti etmek için, Gitano mekanı seçmek için gerekli teçhizatı getirir, işgücünü eğitir ve başarılı bir üretim sağlanabilmesi için gerekli desteği temin eder.³⁵

Hem üreticiler hem de toptancılar bir tedarikçiden malzeme almak zorundadırlar. Geriye doğru birleşme bir firmanın tedarikçileri üzerinde daha fazla kontrol kurması veya tedarikçilere sahip olması stratejisidir. Bu strateji genellikle firmanın tedarikçileri güvenilmez, fazla maliyetli veya firmanın ihtiyaçlarını karşılayamayan bir durumda olduğu zaman uygun olur.

Bunlara ek olarak müşteriler ambalajların yeniden kullanılabilmesi gibi çevresel ilkeleri göz önünde bulundurarak mallar satın almaktadırlar. Bazı firmalar tedarikçilerin ambalajları üzerinde kontrol sağlayabilmek için geriye doğru birleşmeyi kullanmaktadır. Alüminyum hala en çok geri dönüşümü yapılabilen ambalaj malzemesi olup hurda maliyeti ton başına 650 \$ dır. Buna karşılık plastiğin hurda değeri ton başına 200 \$, çeliğin 60 \$, camın 50 \$ ve kağıdınki de 30 \$ dır. Aynı şekilde alüminyum % 64 oranında geri dönüştürülebilirken bu oran çelikte % 25, plastikte %15, camda %25 ve kağıtta % 25 tir. Coca-Cola ve PepsiCo diğer geri

³⁴ Mintzberg, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 3 Edition, s.69.

³⁵ Hitt, s. 86.

dönüşümlü şişelerden yapılmış şişeler üzerine deneyler yapmaktadır. Amerika'daki bazı sanayilerde (otomotiv ve alüminyum sanayileri gibi) geriye doğru birleşme ile ilgili tarihi kovalamacalarını azaltmaktadırlar. Tedarikçilere sahip olma yerine şirketler birçok dış tedarikçiyle anlaşılmaktadırlar. Ford ve Chrysler kullandıkları malzemelerin yarısına yakınına TRW, Eaton, General Electric ve Johnson Controls gibi dış tedarikçilerden satın almaktadır. De-entegrasyon (birleşmeme) sanayilerin global tedarik kaynakları olduğu fikrini uyandırmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yani, işletmelerin dış tedarikçiler kullanıp birden çok tedarikçiyi ele alıp kendisine en uygun olandan istediği malı alması yaygın olarak kullanmaya başlanmıştır.

Global rekabet firmaları, tedarikçi sayılarını azaltmaya ve kalan tedarikçilerden de daha yüksek seviyeli hizmet ve kalite talep etmeye teşvik etmektedir. Örneğin, Motorola tedarikçilerinin sayısını 10000 den 3000 e, Xerox 5000 den 500 e, Digital Equipment 9000 den 3000 e, General Motors 10000 den 5500 e ve Texas Instruments 22000 den 14000 e indirmiştir. Her ne kadar geleneksel olarak kesilmeyen kaynaklar ve düşük fiyatlı bir çok tedarikçiyle çalışma prensibini benimsemiş olan Amerikan firmaları günümüzde artık Japon firmalarının liderliğindeki akımı takip ederek az sayıda tedarikçiyle uzun dönemli anlaşmalar yapmaya başlamışlardır. Xerox'tan Mark Shimelonis'in dediği gibi "Birçok tedarikçiyi izlemek külfetlidir".³⁶

A) Örnek Dış Kaynak Kullanma Uygulamaları

- ❑ Türkiye'de yeni dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek de otomobil kiralama da görülmektedir. Örneğin Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almamakta, araç ihtiyacını "rent a car" şirketlerine outsource ederek karşılamaktadır.
- ❑ Yakın zamana kadar şirketlerin kendi içlerinde yaptıkları, istalama-dağıtım işleri de artık kurye şirketlerine outsource edilmektedir.

³⁶ Fred R. David, **Strategic Management**, 5. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s.57.

- ❑ İnşaat şirketleri de giderek, kendi uzmanlık alanlarının dışındaki işleri dışarı vermeyi tercih etmektedirler. Örneğin, bazı müteahhitler, binayı bitirdikten sonra bahçe düzenleme işini, bu konuda uzman şirketlere yaptırarak bazı maliyetlerden kurtulmaktadırlar.
- ❑ Fotokopi şirketi, Xerox ise, fotokopi işleri yoğun olan şirketlerin bütün işlerini yönetmektedirler. Böylece şirketler hem fotokopi cihazına yapılan sabit yatırımlardan kurtulmakta, hem de sık sık ortaya çıkan arızalarla uğraşmak zorunda kalmamaktadırlar.

B) Sektöre Özel Dış Kaynak Kullanımı

- ❖ **Otomobil** : Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarı outsource etmektedir. Bu parçalar 140 şirkete yaptırılmaktadır.
- ❖ **Beyaz Eşya**: Sektörün önderlerinden Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır.
- ❖ **Konfeksiyon**: Konfeksiyon sektöründe çalışan 2.1 milyon kişiden, 1.4 milyonu, tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadırlar.
- ❖ **Perakendecilik**: Perakendeciler rekabette bir adım öne geçebilmek için, nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi lojistik işlerini uzman şirketlere devretmektedirler.
- ❖ **Gıda**: Bu sektördeki şirketler, ambalaj işini Tetrapak gibi şirketlere devretmeye başladılar.³⁷

B. DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İŞLETME

1. STRATEJİK RİSKLER

Dış kaynak kullanımı, büyük fırsatlar sunmasının yanında birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskleri şu şekilde belirleyebiliriz:

- Dışardan kullanılan kaynak kötü olursa, kötü kalitede ürünler verirse firmanın zararı çok büyük olacaktır. Bir çok Amerikan firması, üretimde ürünün temelini

oluşturan parçalar dışındakileri dışarı yaptırmışlar, fakat daha önce yakaladıkları kaliteyi kaybetmişlerdir.

- İşletmeler, farklı yeteneklere sahip kişilerle çeşitli faaliyetlerde etkileşim olduğunda, yeni bakış açılarına ve yeni çözümlere ulaşacaklarına inanmaktadırlar. Bununla birlikte, işletme dış kaynak kullanmak yerine, bu işi kendi bünyesinde uzman kişilerce gerçekleştirirse, çalışanların bilgi düzeyi daha da artacak veyaratıcılığın getirisi çok daha fazla olacaktır.³⁸

Dış kaynak bu riskleri taşımasına rağmen işletmeye getirisi çok daha fazladır. Önemli olan olan dış kayanğın doğru alanda, doğru şekilde ve doğru zamanda kullanılmasıdır. Bu durumda, risk oranı oldukça düşük seviyelerde kalacaktır.

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ORGANİZASYON YAPISINA ETKİLERİ

Tüm sektörlerde hızla yayılan dış kaynak kullanımı, organizasyon yapısını da değiştirmektedir. Dış kaynak kullanımı nedeniyle pek çok şirkette bilgisayar departmanları yok olmaktadır. Firmalar özellikle data prosesing işlemlerini bu konuda uzman olan şirketlere devretmektedirler. Yapı Kredi Bankası, Pamukbank ve Citibank bu konuda başı çeken bankalardır. Bu sayede geniş departmanların küçülmesiyle birlikte şirketin organizasyon yapısı da küçülmektedir. Ve organizasyon esneklik kazanmaktadır. Örneğin, Ülker, bisküvi işinde, merkezde 1500-2000 kişiyle tüm işlerini halletmektedir. Ama aslında aynı kadroda fason ve dağıtım şirketleriyle beraber 15-20 bin kişi bulunmaktadır.³⁹

İşletmeler outsourcing yolu ile gereksiz departmanlardan kurtulup yalın hale gelmektedirler. Bu da hem maliyetleri düşürüp, hem de işletmenin karar alma sürecini hızlandıracaktır. İşletme, ana hedefleri üzerine odaklanacaktır.

³⁷ Ahmet Buğdaycı, 'Outsourcing', **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı:5, İstanbul, 1998, s.187.

³⁸ Mintzberg, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 3 Edition, s.71.

³⁹ Buğdaycı, s 189.

Sonuç olarak globalleşmenin etkisi ile artan rekabet koşulları işletmeleri kaliteyi yükseltmeye, ama bunun yanında daha ucuz ve çabuk üretime teşvik etmiştir. Bu sayede de pazardaki rekabet avantajlarını korumak için işletmeler temel yetenekleri üzerine yoğunlaşarak, yeteneklerini kullanmadıkları işlerini başka işletmelere devretmişlerdir. Bunun yanında gelişen telekomünikasyon teknolojisi sayesinde çalışanların aynı mekanda olmamalarına rağmen iletişimlerinin sürekliliği sağlanmıştır. Temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşma ve outsourcing uygulamalarının yaygınlaşması ile “Downsizing”, “Şebeke Organizasyon” ve “Sanal Organizasyon” gibi yeni organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK OLAY 2⁴⁰

Amerika’nın ünlü ayakkabı firması Nike sattığı ayakkabıları kendisi üretmemektedir. Çünkü onları Uzakdoğu’daki imalatçılar kadar iyi üretmeleri mümkün değildir. Nike’ın bugün 40 tane fabrikası bulunmaktadır, fakat Nike bu fabrikalara kendisi sahip değildir.

Peki Nike’ın iyi olduğu konu nedir? Başarılı olduğu alan nedir? Pazarlama tabii ki. Bunun yanında spor ayakkabılarının tasarlanması, üretimi değil onların denenmesi, testlerinin yapılması Nike’ın yaptığı bir diğer iştir. Nike ayakkabıları, çok yüksek testlere tabi tutarak performansının yüksek olduğundan emin olmakta ve bu doğrultuda pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Görüldüğü gibi Nike başarılı olduğu alanda uzmanlaşmış (core compedence) ve diğer faaliyetleri outsource ederek pazarda çok iyi bir yere gelmiştir.

ÖRNEK OLAY 3⁴¹

Datassit şirketi, uzaktan erişimli insan kaynakları ve bordroloma hizmeti vermek için kurulan, alanında ilk ve tek şirkettir. Datassist, şirket çalışanları ile özlük

⁴⁰ Philip Kotler, **Pazarlamanın Yeni Yüzü**, Capital Yönetim Dizisi:1, Cem Ofset, İstanbul, 1998, s.29.

⁴¹ Akbulut, s.1.

bilgilerin girişleri, bilgilerin güncelleştirilmesi, bordro hesaplanması, bordro ile ilgili her türlü rapor , kesintiler, bildirgeler, maaşlar ve vergi iade işlemlerini şirket adına yapmaktadır. Personelin maaş bilgileri sayısal imza sistemiyle şifrelenmektedir. Bordrolar, çalışanlara kapalı zarf içinde gönderilmektedir. Hizmeti alan şirket, internet üzerinden istediği anda gereken bilgilere ulaşabilmektedir. Otomatik ‘personel takip sistemi’ ile insan kaynakları yöneticisi farklı bölgelerdeki ofisleri de takip edebilmektedir. Çalışanın neden işe gelemediğini bile ekranda görmek mümkündür. Şirket aynı zamanda çalışma hukuku uygulamaları, işçi sağlığı, iş güvenliği ve yönetim sistemleri konusunda da danışmanlık yapmaktadır.

ÖRNEK OLAY 4⁴²

New York şehrinde kazak tasarımı yapan bir adam var ve hikayesi çok ilginç. Bu adam sadece kazakları tasarlıyor, hiçbir şeye sahip değil, sadece bir masası var, üzerinde oturduğu bir sandalye, bir bilgisayar, faksı ve de telefonu var. Ama kazak tasarımı yapmayı çok iyi biliyor. Daha sonra bu kişi çok büyük bir ‘department store’ zinciri olan Macys’e gidiyor. Bu tasarımı beğendiniz mi? Beğendik, peki ne kadara malolur? Ben kazak başına 15 dolara yaparım. Yani siz bu kazağı 30-40 ya da 50 dolara satabilirsiniz. 15 dolar mı? O zaman çok iyi diyorlar. Ve Macy 10 bin kazak için sipariş veriyor. Görüldüğü gibi bu kişinin kazakları yapmak için fabrikası yok. Ama telefon ediyor , Hong Kong’da onunla çalışan bir imalatçıyı arıyor ve imalatçı tanesi 8 dolardan 10 bin kazağı üretmeyi kabul ediyor. Daha sonra bir nakliyat şirketini arıyor ve kazak başına 1 dolara nakliye şirketi ile anlaşıyor. Ve bu kişinin bir deposu da yok. Fakat kazaklar üretimden sonra direk olarak Macys’e gideceği için bu sorun da ortadan kalkıyor. Bu kişi kazak başına 9 dolar ödüyor ama Macys’den yine kazak başına 15 dolar alıyor. Bu kişinin net kazancı kazak başına 6 dolar olup, toplam kazancı ise 60 bin dolar. Neden kazanıyor? Sadece kazak resmi çizemediği için, aklını kullanabildiği için ve de en önemlisi dış kaynak kullandığı için bu parayı oturduğu yerden kazanmayı başarmıştır.

⁴² Kotler, s.29-30.