

T.C
Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE PERFORMANS
GELİŞTİRMENİN BİR ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK
KULLANIMI: İMALAT SANAYİİNDE BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN:
PROF. DR. M. ŞERİF ŞİMŞEK

HAZIRLAYAN:
ERCAN OKTAY

KONYA 2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL REKABET ORTAMINDA STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ, GELİŞİMİ VE BOYUTLARI

1.1.STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE.....	5
1.1.1.Strateji Kavramı.....	5
1.1.2.Yönetimsel Stratejinin Özellikleri.....	7
1.1.3.Stratejinin Benzer Kavramlarla Olan İlişkileri.....	7
1.2.YÖNETİM ANLAYIŞININ STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINA DÖNÜŞME NEDENLERİ.....	9
1.2.1.Rekabetin Globalleşmesi ve Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Faktörlerin Değişimi.....	9
1.2.2.Yönetim Yaklaşımlarında Yaşanan Çağdaş Gelişmeler.....	11
1.2.3.İş Gücünün Yapısal Değişimi.....	12
1.2.4.Bilgi Toplumunun Ortaya Çıkışı ve Yansımaları.....	13
1.2.5.Değişimin Yoğunluğu ve Derinliği.....	14
1.2.6.Yenilenen Ekonomi / Bilgi Ekonomisi.....	14
1.2.7.Teknolojik Gelişmelerdeki Hız.....	15
1.3.İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM.....	15
1.3.1.Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	18
1.3.2.Stratejik Yönetimin Örgüt Açısından Önemi.....	19
1.3.3.Stratejik Yönetim Süreci.....	21

1.3.3.1.İşletme Analizi ve Temel Yetenekler Çerçevesinde Stratejilerin Oluşturulması.....	21
1.3.3.2.Stratejilerin Uygulanması.....	24
1.3.3.3.Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi.....	24
1.4.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE REKABET MODELLERİ.....	25
1.4.1.Endüstriyel Örgüt Teorisi.....	25
1.4.2.Kaynak Temelli Teori.....	28
1.5.STRATEJİK YÖNETİM, KAYNAK TEMELLİ TEORİ VE TEMEL YETENEKLER.....	29
1.5.1.Temel Yetenek Kavramı.....	31
1.5.2.Temel Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Karşılaştırılması.....	34
1.5.2.1.Temel Yetenek ve Yetenekler.....	34
1.5.2.2.Temel Yetenek ve Kabiliyetler.....	35
1.5.2.3.Temel Yetenek ve Kaynaklar.....	35
1.6.TEMEL YETENEKLERLE İLGİLİ TEORİLER.....	37
1.6.1.Barton'un Bilgi Kümesi Yaklaşımı.....	37
1.6.2.Stalk-Evans ve Shulman'ın Yeteneklere Dayalı Rekabet Yaklaşımı.....	38
1.6.3.Hales'in Üçlü Yetenek Katmanı Yaklaşımı.....	38
1.6.4.Prahalad ve Hamel'in Temel Yetenek Yaklaşımı.....	39
1.6.5.Doç'un Temel Yetenek Yönetim Yaklaşımı.....	40
1.7.TEMEL YETENEKLERİN ÖZELLİKLERİ.....	41
1.7.1.Müşteri Değeri.....	41
1.7.2.Farklılaştırma.....	42
1.7.3.Yaygınlaştırabilirlik.....	42
1.8.TEMEL YETENEKLERİN YÖNETİMİNDE ÜST YÖNETİMİN ROLLERİ	44
1.8.1.Temel Yeteneklerin Belirlenmesi.....	44
1.8.2.Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması.....	44
1.8.3.Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak.....	44
1.8.4.Temel Yetenekleri Konumlandırmak.....	44
1.8.5.Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak.....	45
1.9.TEMEL YETENEKLER TEORİSİNİN KISITLARI VE ELEŞTİRİLERİ.....	45

1.10.GELENEKSEL STRATEJİK YÖNETİM MODELLERİ İLE TEMEL YETENEKLER TEORİSİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ.....	46
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLER ARASI REKABET VE İŞLETME PERFORMANSI

2.1.ÖRGÜTLER ARASI REKABET KAVRAMI.....	50
2.2.REKABET ANLAYIŞINDAKİ STRATEJİK DÖNÜŞÜM.....	53
2.2.1.Rekabet Bağlamında İşletmelerin Sahip Oldukları Kaynak Türleri ve Özellikleri.....	54
2.2.2.Örgütler Arası Rekabet Gücünü Belirleyen Bir Faktör Olarak Stratejik Yönetim Sürecinde Temel Yetenekler.....	56
2.2.3.Bir Temel Yetenek Bileşeni Olarak Entelektüel Sermaye.....	59
2.3.İŞLETMELERDE PERFORMANS KAVRAMI.....	62
2.3.1.Stratejik Boyutuyla İşletmelerde Performans Ölçümü.....	63
2.3.2.Geleneksel Performans Anlayışlarıyla Yeni Performans Anlayışlarının Karşılaştırılması	69
2.3.3.İşletme Performansının Boyutları.....	70
2.3.3.1.Etkenlik ve Etkililik.....	71
2.3.3.2.Verimlilik.....	71
2.3.3.3.Kalite.....	71
2.3.3.4.Yenilik.....	72
2.3.3.5.Karlılık.....	72
2.3.3.6.Çalışma Yaşamının Kalitesi..	73
2.3.4.İşletmelerde Performans Ölçme ve Geliştirme.....	73
2.4.İŞLETMELERDE PERFORMANS GELİŞTİRME SÜRECİNDE KİYASLAMA (BENCHMARKING) UYGULAMALARI.....	75
2.4.1. Kıyaslama (Benchmarking) ve Stratejik Yönetim İlişkisi.....	76
2.4.2.Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Sürecinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları.....	77
2.4.3. Dış Kaynak (Outsourcing) Sürecinde Bir Kıyaslama (Benchmarking) Uygulama Modeli.....	78
2.4.3.1.Dahili Kıyaslama.....	79
2.4.3.2.Harici Kıyaslama.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE PERFORMANS GELİŞTİRME
AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMI

3.1.İŞLETMELERDE PERFORMANS GELİŞTİRMENİN BİR ARACI	
OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	82
3.1.1.Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Önemi.....	82
3.1.2.Dış Kaynak Kullanımının Özellikleri.....	88
3.1.3.Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri.....	89
3.1.3.1.Temel Yetenekleri Geliştirme.....	90
3.1.3.2.Küçülme.....	91
3.1.3.3.Risk Azaltma.....	93
3.1.3.4.Süreç Yenilik.....	94
3.1.3.5.Kaynakların Yeniden Dağılımı.....	94
3.1.3.6.Performans Geliştirme.....	94
3.1.3.7.Teknolojik Yenilikleri Takip Etme.....	95
3.1.3.8.Rekabet Baskısını Azaltma.....	96
3.2.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDA VE SAKINCALARI.....	96
3.2.1.Dış Kaynak Kullanımının Faydaları.....	97
3.2.2.Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları.....	98
3.3.İŞLETMELERDE PERFORMANS GELİŞTİRMENİN BİR ARACI	
OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FİNANSAL YAPI ÜZERİNDEKİ	
ETKİLERİ.....	100
3.3.1.Sermaye Maliyetlerinin Kontrolü ve Dış Kaynak Kullanımı.....	100
3.3.2.Verimlilik ve Dış Kaynak Kullanımı.....	100
3.3.3.Faaliyet Alanı ve Dış Kaynak Kullanımı.....	101
3.3.4.Risk Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı.....	102
3.4.DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMA AŞAMALARI.....	103
3.4.1.Dış Kaynak Kullanımına Gereksinim Duyulması.....	104
3.4.2.İşletmenin Değerlendirilmesi.....	104
3.4.3.Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi.....	105
3.4.4.Dış Kaynak Kullanma Stratejisinin Belirlenmesi.....	106
3.4.5.Teklif Formunun Hazırlanması.....	106

3.4.6.Alternatif Tedarikçi İşletmelerin Değerlendirilmesi.....	107
3.4.7.Alternatif Tedarikçi İşletmeler Arasında Seçim Yapma.....	108
3.4.8.Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin Yapılması.....	109
3.4.9.Tedarikçi İşletme ile Etkin Bir İletişim Ağının Kurulması.....	109

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE PERFORMANS GELİŞTİRMENİN BİR ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI: İMALAT SANAYİİNDE BİR UYGULAMA

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	111
4.2.ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	112
4.3.ÖRNEKLEM KİTLESİ.....	113
4.4.ARAŞTIRMADA KULLANILACAK HİPOTEZLER ve ARAŞTIRMA MODELİ.....	114
4.5.ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR.....	115
4.5.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması.....	115
4.5.2.Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar.....	116
4.6.VERİ TOPLAMA AŞAMASI ve ANKETE İLİŞKİN GÜVENİRLİK ANALİZLERİ.....	116
4.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	118
4.7.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler.....	118
4.7.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Rekabetçi Konumsal Analizlerine İlişkin Bilgiler.....	118
4.7.3. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımında Mevcut Durumları.....	120
4.7.4. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Süreçleri (Öncelikleri) ve Düzeylerine İlişkin Bilgiler.....	121
4.7.5. İşletme Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	123
4.7.6. İşletmelerin Taşeron İşletme Seçiminde Dikkate Aldıkları Kriterler.....	124
4.7.7. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Endişeleri.....	125
4.7.8. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyi.....	127
4.7.9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çeşitli Finansal Göstergelere İlişkin Değerlendirmeleri.....	129

4.7.9.1.İşletmelerin Son Üç Yıldaki Kârlılık Oranlarına İlişkin	
Değerlendirmeler.....	130
4.7.9.2. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Likidite Oranlarına İlişkin	
Değerlendirmeler.....	132
4.7.9.3. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Kaldıraç Faktörü Oranlarına	
İlişkin Değerlendirmeler.....	134
4.7.9.4. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Faaliyetlerine İlişkin	
Değerlendirmeler.....	136
4.7.10.Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesine İlişkin	
Bilgiler.....	138
SONUÇ, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER.....	140
KAYNAKLAR.....	149
EKLER.....	166
Ek.1:Anket Formu	166
Ek.2: Araştırma Kapsamında Değerlendirmeye Alınan Sorulara İlişkin Frekans	
Tabloları.....	170
Ek.3: Konuyla İlgili Çalışmalar.....	187

TABLÖLER DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1.Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	30
Tablo 1.2.Güç Modeli ve Temel Yetenekler Teorisinin Karşılaştırmalı Analizi.....	47
Tablo 2.1. Sanayi ve Bilgi Toplumunda Muhasebe Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	59
Tablo 2.2.Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri.....	68
Tablo 2.3.Geleneksel ve Yeni Performans Ölçümlerinin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 3.1.Klasik ve Dış Kaynak Kullanımı Modellerinin Karşılaştırılması	88
Tablo 3.2.Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları.....	96
Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....	117
Tablo.4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Bilgiler.....	118
Tablo.4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Rekabetçi Konumsal Durumları.....	119
Tablo.4.4. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımında Mevcut Durumları.....	121
Tablo.4.5.İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecindeki Öncelikleri.....	122
Tablo.4.6. İşletme Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	124
Tablo.4.7. İşletmelerin Taşeron İşletme Seçiminde Dikkate Aldıkları Kriterler.....	125
Tablo.4.8. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Endişeleri.....	126
Tablo.4.9. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyi.....	127
Tablo.4.10. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Kârlılık Oranlarına İlişkin Değerlendirmeler.....	131
Tablo.4.11. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Likidite Oranlarına İlişkin Değerlendirmeler.....	133
Tablo.4.12. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Kaldıraç Faktörü Oranlarına İlişkin Değerlendirmeler.....	134
Tablo.4.13. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeler.....	137
Tablo .4.14. Dış Kaynak Kullanım Düzeyi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	138
Tablo. 4.15. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler.....	139

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1.Stratejik Yönetim Süreci.....	21
Şekil 1.2.Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler.....	26
Şekil 1.3.Yetenekler Hiyerarşisi.....	34
Şekil 1.4.İşletmenin Kabiliyetleri ile Kaynakları Arasındaki İlişkiler.....	35
Şekil 1.5.Temel Yeteneklerin Yapılandırılması.....	36
Şekil 1.6.Temel Yeteneklerin Dört Boyutu.....	37
Şekil 1.7.Üçlü Yetenek Katmanı.....	39
Şekil 1.8.Geleneksel ve Stratejik Yönetim Modellerinin Entegrasyonu.....	48
Şekil 2.1.Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Temel Yetenekler.....	57
Şekil 2.2.Edvinsson ve Malone’a Göre Entelektüel Sermayenin Unsurları.....	61
Şekil 2.3.Performans Ölçümlerinin Dört Farklı Alan İçin Kullanımı ve İşletmedeki Alt Sistemler.....	64
Şekil 2.4.Yedi Performans Boyutu İlişkisi.....	73
Şekil 2.5.Performans Geliştirme ve Planlama Süreci.....	75
Şekil 2.6.Dışkaynak Kullanım (Outsourcing) Sürecinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları.....	79
Şekil 3.1.Dış Kaynak Kullanma Modeli.....	87
Şekil 3.2.Dış Kaynak Kullanımının Potansiyel Riskleri.....	98
Şekil 3.3.Dış Kaynak Kullanımı ve Performans İlişkisi.....	101
Şekil 3.4.Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları.....	104
Şekil 4.1.Araştırma Modeli.....	114

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SİMGELER

AÇIKLAMA

EÖT	Endüstriyel Örgüt Teorisi
GSYM	Geleneksel Stratejik Yönetim Modeli
MSYM	Modern Stratejik Yönetim Modeli
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
RKA	Rekabetçi Konumsal Analiz
TY	Temel Yetenekler
DKKÖ	Dış Kaynak Kullanımının Öncelikleri
TSDK	Taşeron Seçiminde Dikkat Edilen Kriterler
DKKE	Dış Kaynak Kullanımındaki Endişeler
KO	Karlılık Oranı
LİKO	Likidite Oranı
KFO	Kaldıraç Faktörleri Oranı
FO	Faaliyet Oranı

EKLER**Ek.1 . ANKET FORMU****1. REKABETÇİ KONUMSAL ANALİZ**

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-Stratejik hedeflerinizi gözden geçirme sürenizin yeterli olduğuna					
2-Stratejik hedeflerinizin vizyonunuzla tutarlılığı olduğuna..					
3-Operasyonel etkinliğinizin (çıktılar/girdiler) stratejik hedeflerinizle tutarlılığına..					
4-İlişki kalitenizin müşteri (tüketici) bekleyişlerine uyumlu olduğuna..					
5-Son üç yılda pazara rekabetçi özellikte yeni ürün sunma hızı ortalamamızın birincil rakiplerinizin (ilk üç rakibinizin) sunuş hızına uygunluğuna...					
6-Araştırma geliştirme (Ar&Ge) bütçenizin cironuza oranının yeterli olduğuna.					
7-Son üç yılda ortalama cironuzdaki artış hızının birincil rakiplerinize (ilk üç rakibinizin ortalamasına) göre durumunun yüksek olduğuna...					
8-Müşteri (tüketici) memnuniyetine ilişkin araştırma yapma sıklığınız yeterli olduğuna.					
9-Hedef müşterinizin (tüketici) ürünlerinizden (mal ve hizmetlerinizden) sağladığı yararın ödediği bedele uygun olduğuna..					
10-İnsan kaynaklarınızın özellikli (core) uzmanlık düzeyleri ile teknolojinizin özellikli (core) rekabetçi düzeyi arasındaki uyum düzeyinin yüksek olduğuna.					
11-Son üç yıldaki ortalama brüt kâr / satış oranınızın birincil rakiplerinize (ilk üç rakibinize) göre durumunun yüksek olduğuna.					
12-Son üç yıldaki ortalama pazar payınızın birincil rakiplerinize (ilk üç rakibinize) göre durumunun yüksek olduğuna.					
13-Stratejik hedeflerinizin ulaşılabilir düzeyde olduğuna..					
14-Stratejik hedeflerinize ulaşmak için deneyimlerinizi kullanma düzeyinizin yüksek olduğuna.					
15-Stratejik hedeflerinizde maliyetlerinizi düşürmeye yönelik faaliyetlerin uygulanma düzeyinin yüksek olduğuna.					
16-Stratejik hedeflerinizde kaliteyi arttırmaya yönelik faaliyetlerinizin düzeyinin yüksek olduğuna.					
17-Stratejik hedeflerinizi sektördeki rakiplerinizle karşılaştırma düzeyinizin yüksek olduğuna.					
18-İşletmenizde performans değerlendirme faaliyetlerinin uygulama düzeyinin yüksek olduğuna.					
19-İşletmenizde stratejik hedeflerinize ulaşmak için küçülme ve kademe azaltma faaliyetlerinin uygulanma düzeyinin yüksek olduğuna.					
20-İşletmenizde yalın organizasyon anlayışının benimsenme düzeyinin yüksek olduğuna.					
21-Stratejik yönetim anlayışınızın örgüt kültürünüzle uyum düzeyinin yüksek olduğuna.					

2.DİŞ KAYNAK KULLANIMI

A-MEVCUT DURUMUNUZA İLİŞKİN SORULAR

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-İşletmemize özel yeteneklerimiz var.					
2-Yeteneklerimiz bizi rakiplerimizden ayırıyor.					
3- Rekabette yeteneklerin önemine inanıyoruz					

B-İşletmenizde dış kaynaklardan yararlanma sürecinde ki öncelikleriniz.

D:K(Dış kaynak kullanımında)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. D.K Maliyetleri azaltma beklentimiz yüksek.					
2. D.K Temel yeteneği geliştirme isteğimiz daha yüksek					
3. D.K Teknolojik yenilikleri takip etme isteğini daha yüksek					
4. D.K Küçülme isteğimiz daha yüksek					
5. D.K Örgütsel esnekliği artırma isteği daha yüksek					
6. D.K Riski azaltma isteği daha yüksek					
7. D.K Süreç yenileme kazançlarını hızlandırma isteği daha yüksek					
8. D.K Başarılı işletmeler arasına girme isteği daha yüksek					
9. D.K Kaynakların yenidendağıtımı isteği daha yüksek					
10. D.K Yatırım harcamalarını azaltma isteği daha yüksek					
11. D.K Kaliteyi artırma isteği daha yüksek					
12. D.K Büyüme isteği daha yüksek olduğuna					
13. D.K İnsan kaynaklarında performans geliştirme isteğidaha yüksek					
14. D.K Örgütsel performansın geliştirilmesi isteği daha yüksek					

C- İşletmeniz hangi faaliyetleri için ne düzeyde dış kaynaklardan yararlanıyor?

D.K.Y(Dış Kaynak Yoluyla)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.D.K.Y Bilişim sistemleri Kullanıyoruz.					
2. D.K.Y İnsan kaynakları Kullanıyoruz.					
3. D.K.Y Finansman Kullanıyoruz.					
4. D.K.Y Müşteri hizmetleri Kullanıyoruz.					
5. D.K.Y Yönetim danışmanlığı Kullanıyoruz.					
6. D.K.Y Satış ve pazarlama Kullanıyoruz.					
7. D.K.Y Lojistik Kullanıyoruz.					
8. D.K.Y İmalat Kullanıyoruz.					

D- Taşeron firma seçiminde dikkat ettiğiniz kriterlerin düzeyi nedir?

T.F.S(Taşeron Firma Seçiminde)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.T.F.S İstikrar Önemlidir.					
2. T.F.S Yetenek Önemlidir.					
3. T.F.S Örgüt yapısı Önemlidir.					
4. T.F.S Kaynaklar Önemlidir.					
5. T.F.S Kültürel uyum Önemlidir.					
6. T.F.S Referanslar Önemlidir.					
7 T.F.S . Fiyat Önemlidir.					
8. T.F.S Kalite Önemlidir.					

E- Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili endişelerinizin düzeyi nedir.?

D.D.K(Dış Kaynak Kullanımında)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.D.K.K Kontrol kaybedilebilir,					
2.D.K.K Niteliksiz firma seçilebilir.					
3.D.D.K İşletme yeteneklerini kaybedebilir.					
4.D.D.K Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılabılır.					
5.D.D.K Kaliteden ödün verilebilir.					
6.D.D.K Teslim sürelerinde sıkıntı olabilir.					
7.D.D.K Sahip olduğumuz yeteneği kaybedebiliriz.					

3. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDAN BEKLENTİLERİNİZİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİ.

Dış Kaynak kullanımından Sonraki Dönemde;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-Birim maliyet düzeyi azalmıştır ve karlılığı artırmıştır.					
2-Çalışma yaşamının kalitesi yükselmiştir					
3-Hatalı ürün oranı azalmıştır etkenlik artmıştır					
4-Verimlilik artmıştır					
5-İşletmenin yenilik yapma yeteneği artmıştır					
6-Dış kaynak kullanımı sonucunda işletme küçülmüştür					
7-Fiyat-Kalite tutarlığı yükselmiştir					

4. Lütfen aşağıdaki soruları, şirketinizin SON 3 YILLIK (2002-2005) faaliyet sonuçları ORTALAMASINA göre cevaplandırınız.**A. Kârlılık Oranları**

Dış kaynak kullanımından sonraki dönemde aşağıdaki oranların arttığına inanıyorsunuzuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-Toplam varlıklarınızın geri dönüş hızında (vergiden sonraki net kâr/toplam varlıklar=ROA)					
2-Sermayenizin geri dönüş hızında (vergiden sonraki net kâr/ortaklar sermayesi= ROE)					
3-Operasyonel kâr marjınızda (vergi ve faizler öncesi kâr/satış)					
4-Net kâr marjınızda (vergiden sonraki net kâr/satışlar)					

B. Likidite Oranları

Dış kaynak kullanımından sonraki dönemde aşağıdaki oranların arttığına inanıyormusunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1- Cari oranınızda (dönen varlıklar/kısa vadeli borçlar)					
2- Asit test oranınızda (stoklar çıktıktan sonra dönen varlıklar/kısa vadeli borçlar)					
3- Stoklarınızın net çalışma sermayenize oranında (stoklar/kısa vadeli borçlar çıktıktan sonra kalan dönen varlıklar)					
4- Nakit oranında (nakit ve nakdi karşılık/ kısa vadeli borçlar)					

C. Kaldıraç Faktörü Oranları

Dış kaynak kullanımından sonraki dönemde aşağıdaki oranların arttığına inanıyormusunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1- Varlıklarınıza göre borç oranında (toplam borç/toplam varlıklar)					
2- Sermayeye göre borç oranında (toplam borç/toplam sermaye)					
3- Sermayeye göre uzun dönemli borç oranınızda (uzun dönemli borç/toplam sermaye)					
4- Faizin karşılanabilirliği (=coverage) (faiz ve vergi öncesi kâr/toplam faiz giderleri)					
5- Sabit giderlerin karşılanabilirliği (vergi, faiz ve leasing yükümlülüklerinden önceki kâr/toplam faiz ve leasing yükümlülükleri)					

D. Faaliyet Oranları

Dış kaynak kullanımından sonraki dönemde aşağıdaki oranların arttığına inanıyormusunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1- Stok devir hızınızda (net satışlar/satışa hazır mal stoku)					
2-Duran varlıklarınızın geri dönüş hızında (net satışlar/duran varlıklar)					
3-Toplam varlıklarınızın geri dönüş hızında (net satışlar/toplam varlıklar)					
4- Alacaklarınızın devir hızında (Bir yılı aşmayan kredili satışlar/alacaklar)					
5- Ortalama tahsilat sürenizde (alacaklar/ortalama günlük satışlar)					

ÖZET

Küreselleşme siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da kendini hissettirmiş ve yönetim düşüncesini, küreselleşmenin getirdiği değişimlere cevap verebilecek doğrultuda değişime zorlamıştır.

Stratejik yönetim düşüncesi işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda çevresi ile ilişkilerini oluşturacak ve geliştirecek hareketlerin bir plana göre önceden belirlenmesini kapsamaktadır. Bir anlamda işletmenin sürekli çevresel değişimlere karşı reaktif olmasını gerektiren stratejik yönetim, dinamik bir süreçtir.

1980'lerden sonra işletmelere rekabet avantajı sağlayacak yeni model ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler kaynaklara, yeteneklere ve örgütsel öğrenmeye dayanmaktadır. Kaynak Temelli Teori, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede işletmelerin sahip oldukları içsel kaynakların kritik önemini vurgulamaktadır.

Kaynak temelli teori bağlamında işletmeler, temel yetenekleri ve ana faaliyetleri dışında kalan finans, insan kaynakları, muhasebe, yasal ve idari işlemlerle ilgili faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek aktiviteleri üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedirler. Böylece büyük ölçüde zaman ve kaynak tasarrufu sağlayabilmektedirler. Aynı zamanda maliyetleri de aşağı çekme fırsatı yakalayabilmektedirler. Böylece işletmeler kendilerine zor ve karmaşık gelen alanlarda dış kaynak kullanmak suretiyle yeni stratejiler ve çözümlerle karşılaşp, yeni ve farklı bakış açılarıyla da tanışmaktadırlar. Rekabet anlayışındaki dönüşümle birlikte işletmelerde performans, performans ölçme ve performans geliştirme konuları, hem konuyla ilgilenen bilim adamlarının hem de işletme yöneticilerinin üzerinde düşündüğü temel konular olmuş ve her iki taraftan da performans geliştirmeye yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de outsourcing kavramıdır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik yönetime ilişkin kavramsal çerçeve ile rekabet stratejilerine değinilmiştir. İkinci bölümde, örgütler arası rekabet ve rekabet açısından işletme performansı konusu irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde işletmelerde performans geliştirmenin bir aracı olarak görülen outsourcing konusu incelenmiş ve çalışmanın dördüncü bölümünde ise, ikinci bölümde belirtilen performans kriterleri kullanılarak outsourcing uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Abstract

Globalization forced management thought to change through the challenges as well as political, social and economic areas. Strategic management concept includes determining objectives and action plans taking the environmental relations into consideration. Strategic management is a dynamic process which requires reactivity to these changes.

After 1980's, new model and theories were developed for the competitive advantage of organizations. These theories are based on resources, competitiveness and organizational learning. Resource based theory emphasizes the critical importance of internal resources in order to get sustainable competitive advantage.

According to this approach, organizations leave some of the activities other than the main processes and core competitiveness, such as finance, human resources, accounting, legal works to the outside organizations and concentrate more on their core processes. In this way they have serious time and resource savings and reduce costs. By outsourcing, businesses can find new and different strategies and meet new viewpoints. By the transformation in the competition mentality, organizations faced with performance, performance measurement and performance development issues and these concepts took a central place both for scientists and managers. Outsourcing is one among these approaches.

This study consists of four parts, in the first section the conceptual framework for strategic management and competitive strategies are mentioned. Second part is about competition among organizations and business performance. The third part examines outsourcing and in the fourth part, the relationships between business performance and outsourcing determined with the performance criteria mentioned in the second section.

GİRİŞ

Rekabet kavramının küreselleşmesi ve müşterinin bireyselliğini keşfetmiş olması yönetim literatüründe stratejik yönetim anlayışını önemli bir konuma getirmiştir. Küreselleşen dünya rekabetin boyutunu ve şiddetini değiştirmiş, aynı zamanda ekonomik malları ve hizmetleri talep eden nüfus her geçen gün artarken, talepleri, beklentileri ve ihtiyaçları da değişmiştir. Rekabet artık ilk dönemlerdeki anlamıyla bir piyasadaki ekonomik artı değerden daha fazla pay anlamının ötesinde yeni oluşan fırsat alanlarını etkileme niteliği kazanmıştır.

Küreselleşme siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da kendini hissettirmiş ve yönetim düşüncesini, küreselleşmenin getirdiği değişimlere cevap verebilecek doğrultuda değişime zorlamıştır.

Ünlü Fütürist Alvin Toffler'in de öngördüğü gibi dünyada yaşanan üçüncü dalga bütün ekonomileri derinden etkilemiş ve yeni ekonomi, yeni kuralları, ürünleri, üretim süreçlerini ve en önemlisi yeni işgücünü yaratmıştır. Artık örgütler klasik anlamdaki sanayi örgütleri olmaktan çıkmış, ileri teknoloji ile çalışan bilgi organizasyonlarına dönüşmüşlerdir. Üretim ekonomisinin bilgi ekonomisine dönüştüğü bugünlerde, şirketler kendilerini bu döneme adapte edecek "sihirli anahtarların" peşindedir. Çalışma, düşünme ve üretim kuralları yeniden belirlenmektedir.

Belirsizliklerin hakim olduğu bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler önceden görülemeyen fırsatları değerlendirmek ve kestirilemeyen riskleri kendi lehlerine yönltebilmek için her zaman hazırlıklı olmak zorundadırlar. Çünkü örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu artık değişken çevreye hakim olmaktan geçmektedir.

Stratejik yönetim düşüncesi işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda çevresi ile ilişkilerini oluşturacak ve geliştirecek hareketlerin bir plana göre önceden belirlenmesini kapsamaktadır. Bir anlamda işletmenin sürekli çevresel değişimlere karşı reaktif olmasını gerektiren stratejik yönetim, dinamik bir süreçtir.

Stratejik yönetim işletme faaliyetleri üzerinde birinci derecede etkili olan; verimlilik, satış hasılatı, pazar payının artırılması, kapasite kullanımı, mamul farklılaştırma, likidite, karlılık, yenilik yapabilme kabiliyeti gibi ekonomik olarak nitelendirilebilen unsurları geliştirmeye yönelik bir faaliyettir.

Stratejik yönetim düşüncesinin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre sorunlarına çözüm üretmektir. Bu yönüyle rekabet ortamında işletmeyi başarılı kılmak için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci, stratejik yönetim düşüncesinin özünü oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik literatürde iki temel teori bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Porter tarafından geliştirilen Endüstriyel Örgüt Teorisi bir diğeri de Kaynak Temelli Teoridir.

Bunlardan endüstriyel örgüt teorisi işletmelerin içinde bulundukları endüstrinin yapısını, diğeri bir ifadeyle işletme dışı faktörlerin incelenmesi gereğini vurgulamaktadır.

Endüstriyel Örgüt Teorisi dış çevrenin işletmenin faaliyetleri üzerindeki etkisini açıklar. Bu teoriye göre işletmenin içinde bulunduğu endüstri işletme performansının temel belirleyicisidir.

Herhangi bir işletme rakipleri üzerinde birçok üstünlüğe sahip olabilir ancak en önemli üstünlük, müşteriye değer yaratabilme düzeyidir. Rekabetçi bir strateji bir işletmenin ya rakiplerinden farklı bir değer yaratması ya da bir değeri farklılaştırmasından doğabilir.

Nihayetinde bir işletmenin, üreteceği ürün çeşitlerini, dağıtım kanallarını, alıcı çeşitlerini, satış yapacağı coğrafi alanları ve faaliyet göstereceği endüstriyi seçmesi gereğini belirten Porter, bir işletmenin savunulabilir bir konuma sahip olması ve rekabet üstünlüğünü geliştirebilmesi için genel stratejiler önermektedir.

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, işletmelerin yönetim olgusuna stratejik bir anlayışla yaklaşımlarına sebep olmaktadır. İşletmeler, giderek yoğunlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmek için rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Rekabet avantajının temel argümanlarını ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşüncesinin temel konusunu oluşturmaktadır.

Kaynak temelli teori, stratejik yönetim sürecinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kazanç oranları sağlayacak işletme kaynaklarını ve yeteneklerini incelemektedir. Aynı zamanda “neden bazı işletmeler diğerlerine göre daha başarılıdır?” sorusuna net cevaplar vermektedir. Bu sebeple kaynak temelli teori stratejik yönetime yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

1980'lerden sonra işletmelere rekabet avantajı tesis edecek yeni model ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler kaynaklara, yeteneklere ve örgütsel öğrenmeye dayanmaktadır. Kaynak Temelli Teori, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede işletmelerin sahip oldukları içsel kaynakların kritik önemini vurgulamaktadır. 1990'lı yılların başında Gary Hamel ve C. K. Prahalad tarafından geliştirilen Temel Yetenek Teorisi küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Temel Yetenekler Teorisi alanındaki gelişmeler stratejik ve operasyonel problemlerin analizinde alternatif bir bakış açısı sağlamaktadır.

Prahalad ve Hamel geleneksel stratejik yönetim modellerinden farklı bir yaklaşım öne sürmektedirler. Söz konusu yazarların ileri sürmüş oldukları görüş aslında geleneksel yaklaşımları reddetmekten çok geliştirmeyi esas almaktadır. Geleneksel yaklaşımlar önce dış çevresel unsurların analiz edilmesine ve bu analizler doğrultusunda dahili unsurların düzenlenmesi ve değerlendirilmesine dayanmaktadır. Oysa Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilen yaklaşım, işletmenin içsel yetenek ve kaynaklarının analiz edilmesini ve bu analiz sonuçlarına göre dışsal unsurlardan yararlanılmasını içermektedir.

Genellikle işletmeler temel yetenekleri ve ana faaliyetleri dışında kalan finans, insan kaynakları, muhasebe, yasal ve idari işlemlerle ilgili faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek aktiviteleri üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedirler. Böylece büyük ölçüde zaman ve kaynak tasarrufu sağlayabilmektedirler. Aynı zamanda maliyetleri de aşağı çekme fırsatı yakalayabilmektedirler. Böylece işletmeler kendilerine zor ve karmaşık gelen alanlarda dış kaynak kullanmak suretiyle yeni stratejiler ve çözümlerle karşılaşp, yeni ve farklı bakış açılarıyla da tanışmaktadırlar.

Rekabet baskısı altında olan işletmeler maliyetleri ve müşterilerin beklediği değerleri piyasa düzeyinde oluşturamadıkları durumda piyasadan elimine edilme durumuyla karşı karşıya kalacaklardır.

Rekabet çerçevesinde işletme davranış ve stratejilerinde meydana gelen değişmeler işletmelerde bir takım değişikliklerin ve yeni düzenlemelerin yapılmasını zorunlu bir hale getirmiştir. Bu düzenlemeler piyasaların globalleşmesi ve işletmelerin uluslar arasılaşmasına bağlı olarak daha da önem kazanmıştır. Bu bağlamda işletme stratejileri maliyet, kapasite, fiyat, üretim, ar-ge, kalite, satış yönetimi gibi alanlara yönelmiştir. İşletmelerde bu alanlara yöneliş, eskiden olduğundan daha ileri bir seviyede performans kavramını işletmelerin gündemine taşımıştır.

Fakat tarihsel süreç içerisinde işletme performansına ilişkin yapılan çalışmaların çeşitliliği ve konunun net olarak tanımlanamaması aslında örgütsel performansın ölçümünde hangi kriterlerin baz alınacağı konusunda eleştirilerin ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır.

Günümüzde performans faaliyetleri bireylerin ekiplerin ya da çıktıların performanslarının belli kriterlere göre ölçülmesi ile sınırlı kalmamaktadır. Performans sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak kurumsal boyutuyla tartışılmaktadır. İşletme amaçlarının oluşturulması, buna uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi bir bütün olarak düşünülmelidir.

Rekabet anlayışındaki dönüşümle birlikte işletmelerde performans, performans ölçme ve performans geliştirme konuları, hem konuyla ilgilenen bilim adamlarının hem de işletme yöneticilerinin üzerinde düşündüğü temel konular olmuş ve her iki taraftan da performans geliştirmeye yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de outsourcing kavramıdır.

Geleneksel olarak outsourcing terimi “outside resourcing’in” kısaltması olarak kullanılan bir kavramdır. Bununla birlikte yönetim literatüründe outsourcing kavramı farklı şekil ve anlamlarda kullanılmaktadır. “Dışarıya iş verme”, “dışarıdan temin” veya “dış kaynaklardan yararlanma” gibi farklı şekillerde dilimize çevrilen bu kavram sözlükte, kaynakların dışarıya transfer edilmesi ve ikinci derecede önem sırasına sahip işlerin işletme dışına kaydırılması anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada stratejik yönetim sürecinde kaynak temelli teori baz alınarak dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki olası etkileri ele alınmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik yönetime ilişkin kavramsal çerçeve ile rekabet stratejilerine değinilmiştir. İkinci bölümde, örgütler arası rekabet ve rekabet açısından işletme performansı konusu irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde işletmelerde performans geliştirmenin bir aracı olarak görülen outsourcing konusu incelenmiş ve çalışmanın dördüncü bölümünde ise, ikinci bölümde belirtilen performans kriterleri kullanılarak outsourcing uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkileri ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL REKABET ORTAMINDA STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ, GELİŞİMİ VE BOYUTLARI

Rekabetin küresel bir boyut kazanmasıyla birlikte, yönetim literatüründe stratejik yönetim düşüncesi, oldukça önemli bir konuma gelmiştir. Çalışmanın bu bölümünde; stratejik yönetime ilişkin kavramsal ve teorik çerçeve verildikten sonra, yönetim düşüncesinden stratejik yönetim düşüncesine geçişi gerekli kılan faktörler üzerinde durulmuş ve stratejik yönetim süreci ana hatları ile irdelendikten sonra stratejik yönetim sürecinde kullanılan rekabet modelleri konusuna değinilmiştir.

1.1. STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Yönetim literatürü açısından bu konunun önemli bir hale gelmesi rekabet kavramının küreselleşmesi ve müşterinin bireyselliği keşfetmiş olması ile yakından ilgilidir. Küreselleşen dünya, rekabetin boyutunu ve şiddetini değiştirmiş aynı zamanda ekonomik malları ve hizmetleri talep eden nüfus her geçen gün artarken, talepleri, beklentileri ve ihtiyaçları da değişmiştir. Rekabet artık ilk dönemlerdeki anlamıyla bir piyasadaki ekonomik artı değerden daha fazla pay anlamının ötesinde, yeni oluşan fırsat alanlarını etkileme niteliği kazanmıştır (Gibson, 1996: 71). Bu sebeple dün rekabet stratejileri ve araçları ile bugünün yeni rekabetini biçimlendirmek mümkün olmayacaktır. Koşullarının çok hızlı değiştiği yeni rekabet ortamında önemi dahada belirginleşen stratejik yönetim anlayışına ilişkin literatür incelendiğinde konuyla ilgili kavramsal çerçeve, görüş birliği olmasada aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

1.1.1. Strateji Kavramı

Dünyadaki belli başlı yönetim uzmanlarının büyük çoğunluğunun üzerinde ittifak ettikleri konu stratejinin önümüzdeki günlerde yönetimin en önemli konularından birisi olacağına ilişkin değerlendirmeleridir. Tarihi sürece baktığımızda devlet adamları, yöneticiler ve askeri erk stratejinin anlam kazanmasında önemli bir yer edinmişlerdir. Stratejinin bir düşünme ve kazanma girişimi olduğu tarih boyunca bilinen liderlerin düşüncelerinin ana eksenini oluşturmuştur.

Porter tarafından “fark yaratmak”, Hamel tarafından “geleceği kurmak” şeklinde kullanılan strateji, Türkçe’de “sürme, gönderme, götürme, gütme ve bir amaca ulaşmak

için eylem birliği ortaya koyma, sevk etme” gibi değişik anlamlar yüklenebilen bir kavramdır. Örgüt ve yönetim ölçeğinde bakıldığında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilme yönünde kaynaklarını harekete geçirme anlamına gelmektedir. Bu açıdan strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek, işletme amaçlarının belirlenmesi, bu amaçları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve bunları gerçekleştirmeye yönelik kaynak tahsisi olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1994: 8).

Gerçekten M.. 500’lerde Sun Tzu tarafından ortaya konulan savaş sanatı, bu günkü askeri ve işletmecilik anlamında stratejiyi yetkinlikle açıklamaktadır (Dinçer, 2004: 16). Strateji tek bir tanımın yetersiz kalacağı bir kavram özelliği taşımaktadır. Kapsamlı bir planlama özelliği taşıyan strateji, faaliyet gösterilen vrenin zorlayıcı şartlarına karşı işletmenin avantajlarını kullanarak isabetli uygulamalarla hedeflere ulaşımını temin eden bir kavramdır (Hill ve Jones, 258: 1992).

Chandler stratejiyi “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Hofer ve Schendel ise stratejiyi “işletmenin i kaynakları ve kabiliyetleriyle dış vrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır (Güçlü, 2003: 66). Strateji rgtler açısından bakıldığında bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla strateji bugüne geleceğin kavram, kuram ve kurumları açısından bakabilmeyi gerektirmektedir (Merih, 2006: 1).

Strateji belirlenen amaçlara ulaşmak için öncelikli hedefler, gayeler ve önemli politikalar ve planlar bütünü olarak görülmelidir. Bu yönüyle bakıldığında strateji gelecekle ilişkili bir kavramdır. Strateji pazarların, müşterilerin bakış açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucunda örgütlerin uğraştığı problemlerin de farklılaşmasını sağlamaktadır (Altıntaş, 2006: 1).

Strateji tüm örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve etkinliğini arttırabilmesi için izlemesi gereken yol olarak da değerlendirilmelidir. Strateji her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak vreye uyumunu veya vre ile karşılıklı intibak içinde olmasını sağlamak suretiyle meydana gelecek değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Andrews, 1971: 170).

1.1.2. Yönetsel Stratejinin Özellikleri

Yönetsel stratejinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (www.kosgeb.gov.tr):

- Strateji bir analiz etme sanatıdır,
- Strateji amaçlarla ilgilidir,
- Strateji işletme ve çevre arasındaki ilişkileri düzenler,
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak bir geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir,
- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur,
- Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler,
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır,

1.1.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla Olan İlişkileri

Strateji ve Politika: En geniş bir ifadeyle politika, örgütsel işlemlerin yerine getirilmesinde bireylere yol gösterici ve rehberlik edici ilkeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Genel bir plan özelliği gösteren politikalar aslında bir ilkeler ve kurallar bütününden başka bir şey değildirler. Politikalar sınırları belirlemekte ve sınırlar içerisindeki olaylar söz konusu olduğunda, yönetici ne gibi kararlar alınacağını kolayca bulabilmektedir (Ken, 1993: 120). Dolayısıyla politikalar yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı nitelik taşıyan kararlardır. Strateji ise kısmen belirsizlik durumlarının hakim olduğu ve ileride meydana gelecek olayların kestirilemediği durumlarda alınan kararlar olarak ortaya konulabilir. Strateji işletmenin amaçlarını ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturmaktadır. Politika ise belirlenmiş amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenmektedir. Bu durumda aslında strateji uymayı arzu ettiği prensipleri ortaya koyarken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunmaktadır (Dinçer, 1998: 16).

Strateji ve Taktik: Askeri bir kavram olarak kullanılan strateji ve taktik konusu, üzerinde en fazla konuşulan konuların başında yer almaktadır. Strateji ve taktik kavramları,

kavramsal farklılıklar yanında, işlevsel olarak da farklılıklara sahiptirler. Taktik, usul ve teknik açıdan stratejiden daha ayrıntılıdır (Güçlü, 2003: 68).

Dünyanın en önemli pazarlama ve konumlandırma stratejistlerinin başında gelen Jack Trout taktik ve strateji ayırımı ve birleşimi ile ilgili olarak şunları ortaya koymaktadır. “Strateji ancak işin kendisine ilişkin gerçek taktiklerin derin bilgisine dayanılarak ve bunlarla ilişki içinde geliştirilebilir. Stratejiyi taktiğin dikte etmesi gerekir. Yani pazarlama stratejisini iletişim taktiği dikte etmelidir” (Mütercimler, 2006: 56).

Taktik daha kısa fikirlerden ve daha özel yaklaşımlar ve uygulamalardan oluşmaktadır. İşletme yönetimi alanında işletmenin belirli pazarlarda rekabet edebilmek için geliştirdiği satış stratejilerinin uygulanması esnasında karşılaşılan rekabetin koşullarına uygun olarak ortaya konulan kısa dönemli faaliyetler taktiklere örnek olarak verilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 35). Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler bu yönüyle stratejilerin uygulanması noktasında ortaya konulan programlar olarak değerlendirilebilir.

Strateji ve Program: Program işletmenin amaçlarına ulaşması için gerçekleştirmesi gerekli faaliyetleri, her bir faaliyetin aşamasını ve her bir aşamadan sorumlu olan kişileri belirleyen detaylı bir plandır. Bu yönüyle program en geniş plan özelliği taşımaktadır. Programın özelliği tam belirlilik hallerini ve kısmi riskleri içermesinde yatmaktadır. Ancak strateji işletmede ortaya çıkacak bütün olay ve hareketlerin uzun bir zaman dilimi içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirmektedir. Ayrıca programların bir defalık kullanımlı olması ve daha az bir esnek özellik taşıması söz konusudur.

Strateji ve Misyon: Misyon örgütlerin varlık nedenidir. Kelimenin gerçek anlamı ile işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususu misyonu oluşturmaktadır. Misyon örgütlerin stratejilerinin belirlenmesinden önce ortaya konulması ve tanımlanması gereken bir konudur. Bu sayede işletme ne yapacağını, hedef kitlesinin kim olduğunu, yaşama ve gelişme olanaklarının ana temalarını ortaya koyar. Misyon kavramı normal olarak şirket bütünü tarafından oluşturulmalı ve benimsenmelidir (Usta ve Öztayşı, 2006: 1). Strateji ise bundan sonra ortaya konulan misyon doğrultusunda neyi nasıl yaparak ulaşılabileceğinin yollarını ortaya koymaktadır.

Strateji ve Planlama: Planlama bilinen bir gelecek üzerine inşa edilir. Planlama bir anlamda örgütsel amaçlara ulaşmak adına ortaya konulan çabaların anlatıldığı bir süreçtir. Strateji ise belirsizlikler ve değişikliklerin ani olduğu ortamlarda organizasyonun planlanan hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kendisini konumlandırmasıdır. Değişikliklerin hangi zaman dilimine ait olduğu bilinmediğinden dolayı belirli bir zaman çizelgesine göre oluşturulmazlar. Planlama, organizasyonlarda stratejiler belirlendikten sonra geçilen bir aşamadır (Bütüner, 2004: 16).

1.2. YÖNETİM ANLAYIŞININ STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINA DÖNÜŞME NEDENLERİ

Küreselleşme siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da kendini hissettirmiş ve yönetim düşüncesini, küreselleşmenin getirdiği değişimlere cevap verebilecek doğrultuda değişime zorlamıştır. Bu perspektiften bakıldığında yönetim anlayışının stratejik yönetim anlayışına dönüşümünü gerektiren sebepler şu şekilde açıklanabilir.

1.2.1. Rekabetin Globalleşmesi ve Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Faktörlerin Değişimi

Yaşadığımız yüzyıl ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda birtakım değişimlerin gerçekleşmesine sahne olmuş, bu gelişmeler de ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak, pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin biçim ve boyut olarak değişmesine yol açmıştır (Tekin ve diğ., 2000: 151).

Küreselleşme beş aşamalı bir süreç olarak gelişme göstermektedir (Porter, 1997: 52):

1. İşletmelerin rekabet gücü yüksek ürün ve hizmetler ile ihracata yönelmeleri,
2. İşletmelerin, ürün ve hizmetlerinin yabancı ülkelerdeki pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla, bu ülkelerde yerel şubeler kurmaları,
3. Üretim tesislerinin yerel pazarlara yakın bölgelere kaydırılması,
4. Daha önceleri merkezde yoğunlaştırılan ar-ge faaliyetlerinin hedef pazarların bulunduğu yerlere kaydırılması ve
5. Yalnızca bazı temel fonksiyonların merkezde bırakıldığı, ağırlığın diğer ülkelerdeki ve bölgelerdeki bağlı şirketlere kaydırıldığı, tamamen küreselleşmiş şirketlere geçilmesi.

1990'lı yıllarda küresel bir boyut kazanan rekabetin önümüzdeki yıllarda daha da şiddetli bir boyut kazanacağını tahmin etmek zor görülmemektedir. Değişimin getirdiği en önemli sonuçlardan birisi global pazarların doğuşudur. Evreni saran küreselleşme dalgası, toplumları bilişimin her alanında yeni kavramlar geliştirmeye ve bilgiyi yeniden tarif etmeye zorlamaktadır. Yeni, dinamik ve hareketli küresel bir çevrenin ortaya çıkması ile beraber jeopolitik dünya parçalara ayrılmakta ve bununla beraber ekonomik duvarlar da yıkılmaktadır. Küreselleşen dünyada hiç bir yerel ya da uluslararası bilgi saklı tutulamaz hale gelmiştir. Bilginin, ekonominin temel kaynağı olmaya başlaması, dünya ekonomisinin tek bir çatı altında toplanmasını sağlamaktadır. Üstelik bu durum, şirketlerin ulusal bölgesel ya da yerel faaliyet gösteriyor olmalarına bakmaksızın böyledir. Dünya ekonomisi küreselleştikçe, rakiplerden sürekli bir adım önde gitmeyi amaçlayan yönetim biçimine olan ihtiyaç giderek daha hayati bir nitelik kazanıyor. Bilgi teknolojileri, geçici ittifaklar ve stratejik ortaklıklara farklı çehre kazandırarak, gelecekte hayati bir önem arzedecektir (Tapscott, 1998: 66).

Günümüzde işletmeler girdilerini en düşük maliyetli yerden almak zorundadır. Sermayesi yerel değil, küresel olmak durumundadır. Faaliyetlerinde işgücünü yoğun olarak kullanıyorsa, fabrikalarını işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelerde kurmak zorundadır. Günümüzde küresel pazar ve küresel şirket sayılarının çokluğu, küreselliğin kendiliğinden gelen avantajlarını yok etmiştir (Porter, 1997: 52).

Eskiden şirketin boyutu önemli iken günümüzdeyse öbeğin, - ağın, altyapının - boyutu önem kazanmıştır. Çevresinde pek çok iyi tedarikçi, pek çok iyi destekleyici şirket olan bir firmanın boyutu küçük olabilir. Hamel, küresel anlamda bir çeşit “gemiye aşıya alan” gelişmeleri şöyle tasvir etmektedir. “Küresel sermaye akışları köpürmüş bir sel halinde ulusal ekonomik egemenliği aşındırmakta ve internetin uçsuz bucaksız erişimi coğrafyayı anlamsız kılmaktadır. Eldivensiz dövuşen kapitalizm kendisine kafa tutan bütün ideolojileri yere sererken, yasal düzenlemeleri kaldırma ve özelleştirme dalgası, bir tsunami gibi yeryüzünü silip süpürmektedir” (Hamel, 2000: 19).

Küresel ölçekler anlamında yaratılan yenilikler çeşitli araçlarla donanım, kullanım ve düşünce olarak dünya ölçeğine dönüşmektedir. Hem duyum, hem kullanım, hem de düşünce aşamasında küreselleşme ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir alandaki yenilik veya bir olay bilgi akışı aşamasında da küresel bir nitelik kazanmaktadır (Rodoplu ve Akdemir, 1998: 120).

Yeni küresel sistem yeni pazarlar oluşturarak, bu pazarlara dünyanın her yerinden katılımın gerçekleşmesini istemektedir. Bu doğrultuda, şirketler ve akademisyenler “uluslar ötesi şirketler”, “cevap ağları”, “fiziki sınırlara sahip olmayan firmalar”, “küresel işletmeler” ve “uluslararası organizasyonlar” kurma çabası içindedirler (Bradley ve diğerleri, 1993: 23-41).

1.2.2. Yönetim Yaklaşımlarında Yaşanan Çağdaş Gelişmeler

Dünyada meydana gelen teknolojik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel şartların değişimine paralel olarak işletmelerin yönetim anlayış ve yaklaşımlarında da değişimler yaşanmıştır. Klasik, Neo-klasik ve Modern yönetim yaklaşımlarının ötesinde Uzak Doğu menşeli olup, örgütteki bireye ve yöneten-yönetilen ilişkilerine farklı bakış açıları geliştiren yeni bir yönetim yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım özde bireyi merkeze alan, kollektif çalışmayı önemseyen, insan kaynaklarını bütünsel bir yaklaşımla değerlendiren bir anlayışı simgelemektedir (Özalp, 1987: 1).

1970’li yıllara doğru psikoloji alanında yapılan ve çalışanların kişiliğini derinlemesine inceleyen araştırmaların da etkisi altında, çağdaş yönetim yaklaşımı kendini gerçekleştiren insan modelini de aşarak, psikolojik insan modeli anlayışını benimsemeye başlamıştır. Psikolojik insan modeli, birey ve çalıştığı örgüt arasındaki ilişkiler sisteminin bireyin psikolojik yapısı açısından önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Global rekabette bu dönemde zorlanan Amerikan şirketlerinin ve batılı şirketlerin alternatif yönetim yaklaşımlarını denemek zorunda kalmaları bu sürecin gelişmesinde önemli etkiye sahiptir (Acar, 2000: 8).

Özellikle Japon firmalarının verimlilik konusunda elde ettikleri başarıların ardından sahip oldukları rekabet üstünlükleri Japon yönetim sisteminin temel unsurlarının dünya işletmeleri tarafından incelenmesini gerektirmiştir. Tarihsel süreçte yaşanan örgütsel gelişmeler bir anlamda endüstriyel demokrasi alanındaki gelişmeleri hazırlamıştır. Yönetimin örgütsel rekabet konusunda kullanabileceği üretim kaynaklarının sınırlı olması ve bu kaynakların belirli bir zaman süreci içerisinde her örgütsel yapı tarafından elde edilebilir olması işletmeleri yeni bir takım arayışların içerisine itmiştir (Kaynak, 1995: 25). Bu arayışlar esnasında işletmelerde rekabet farklılığı yaratabilecek önemli faktörün insan olduğu yaklaşımı önem kazanmıştır.

İnsan kaynağının örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve global rekabet üstünlüğünün yakalanmasında uygun şekilde organize edebilme çabalarında farklı

yönetimsel anlayışlar gelişmiştir (Açıkalın, 1996: 3). Bu anlayışların odak noktası bir anlamda Japon yönetim yaklaşımının merkeze oturttuğu insan (çalışan) kavramı ve onun çalışma ilişkilerine yöneliktir

Özellikle Amerika ve Avrupa’da verimlilik sorunları yaşayan ve yaşamakta olan pek çok işletme, Japon menşeli olan katılımcı yönetim tekniklerini işletmelerinde uygulamaya başlamışlardır (Baysal, 1993: 11). Bunun sonucunda takım çalışması, problem çözme grupları, kalite kontrol halkaları, sürekli iyileştirme programları ve kendi kendine yönetim gibi temel olarak çalışanların katılımı esasına dayalı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Katılımcı yaklaşımlara yönelim bir anlamda çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusunun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Özalp, 1987: 4).

Özellikle gelişen tarihsel süreçte bireyin öne çıkması ve işletmeler açısından önemsenmesi, örgütlerde bireyin verimliliğini ve mutluluğunu arttırmaya dönük yeni yönetsel yaklaşımların ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Bunun doğal bir uzantısı olarak üretim kaynağı olarak insan kaynakları ve kurumsal bir departman olarak insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi artmıştır.

1.2.3. İş Gücünün Yapısal Değişimi

1970’li yıllardan öncesi dönemlere göre günümüzde iş gücünün özellikleri oldukça farklı nitelikler arz etmektedir. Bu özellikler arasında iş gücünün yaş ortalamasının artmış olması, ırk, cinsiyet oranındaki farklılaşmalar, çalışanların eğitim düzeyleri, nitel ve niceliksel yönleri ve farklı kültürlerden insanların bir arada çalışması sayılabilir (Acar, 2000: 9).

İş gücünün büyük bir kısmının benzer özellikler taşıdığı geçmiş dönemlerde işletmelerde ve iş gücü piyasalarında hakim bir çoğunluk, farklı bir azınlık grubu yer almakta idi. İnsanların yaptıkları iş oranında kazanç elde ettikleri düşünülmekte, çalışanlar yöneticiye ve onun otoritesine sonsuz sadakat beslemekteydiler. Küreselleşme sonrasında üretimin ve pazarlamanın küreselleşmesi dünya pazarı için uluslararası üretim ve lojistik faaliyetleri işgücü sosyolojisinde değişimlere neden olmuştur (Noe ve diğerleri, 1996: 14-15).

Özellikle Alvin Toffler’in de belirttiği şekliyle dünyada yaşanan üçüncü dalga bütün ekonomileri derinden etkilemiş ve yeni ekonomi, yeni kuralları, ürünleri, üretim süreçlerini ve en önemlisi yeni işgücünü yaratmıştır. Artık örgütler klasik anlamdaki sanayi örgütleri

olmaktan çıkmış, ileri teknoloji ile çalışan bilgi organizasyonlarına dönüşmüşlerdir (Toffler, 1981: 348-349).

Bütün bu değişimin doğal uzantısı olarak küreselleşen işgücü piyasalarında bilgi ekonomisinin yeni çalışanı olarak bilgi işçilerinin oranı her geçen gün artmaktadır. Sadece bundan 15-20 yıl önceleri herhangi bir imalat işletmesinde çalışanların büyük çoğunluğu sanayi malı üretimi yapan mavi yakalılardan oluşurken, bugün aynı işletmede toplam işgücü içerisinde beyaz yakalı çalışanların payı % 50'lere ulaşmakta ve işgücü maliyetlerinin de % 70'lere yakın bir kısmını beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır.

Yeni ekonomik yapıda beyaz yakalıların verimlilik düzeyinin artırılabilmesi için daha gelişmiş ve sofistike insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Acar, 2000: 9). İş gücü piyasalarında değişmekte olan bir başka demografik özellik eğitim düzeyinin yükselmesidir (Dessler, 1997: 9).

Drucker'in deyişi ile "el işi yapanların önemini yitirerek bilgi çalışanlarının önem kazanması" sonucu insan kaynakları yönetimi, işlevlerini ve süreçlerini yeniden gözden geçirme durumundadır (Drucker, 1999: 157).

1.2.4. Bilgi Toplumunun Ortaya Çıkışı ve Yansımaları

Günümüzde "Post-Endüstriyel Toplum", "Post-Kapitalist Toplum", "Sanayi Ötesi Toplum" ve "Sibernetik Toplum" gibi kavramlarla ifade edilen anlatım biçimi bilgi toplumu kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığı getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir süreçte, içinde bulunduğumuz şu dönemde bilgi çağı olarak yaşanmaktadır. Yirminci yüzyılın son çeyreği, bu dönüşümün başladığı dönem olmuş, dünya bu dönem içerisinde tanınmayacak ölçüde değişime uğramıştır. Dünyada bu kadar köklü değişime sebep olan en önemli faktör bilgidir.

Sanayi toplumunun çalışanları yeni toplum düzeninde artık merkezi bir yere sahip olmaktan çıkmış ve önem sıralamasında gerilere düşmüştür (Düren, 2000: 57). Sanayi toplumunun önemli sembollerinden sayılan beden işçileri olarak da adlandırılan, yarı vasıflı çalışanların gerileyişi ne bir rekabet gücü sorunu, ne hükümet politikalarının bir sonucu ne de iş hayatında yaşanan bir konjonktür sorunudur. Sorun yapısalıdır. Bu sürecin en önemli nedeni, toplumların emek yoğun sanayilerden bilgiye dayalı sektörlere geçişinde yatmaktadır (Drucker, 1996: 141).

Bilgi ekonomilerinin en belirgin özelliği temel bilimsel bilgi ve araştırmanın ekonominin temel gücü olmasıdır.

Küresel boyutta etkinlik arayışı ve rekabette sürdürülebilir üstünlük arayışı küresel bütün kurumları araştırma ve teknoloji üretiminden her alanda ve düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir (Demir, 1999: 86).

1.2.5. Değişmenin Yoğunluğu ve Derinliği

Değişimi tetikleyen temel değer, bilgi olduğu bilinmektedir. Ancak değişimin de bilgiye ivme kazandıran bir yönünün olduğu unutulmamalıdır. Değişimin kendisi değişiyor. Toplanarak büyüyen bir değişim veya doğrusal hatta ilerleyen bir değişim artık bulunmamaktadır. Yirmi birinci yüzyılda değişim kopuşlu, beklenmedik ve huzur bozucu olacaktır. Bir insan geninin şifresini çözmenin maliyeti tek bir kuşakta milyon dolarlar seviyesinden yüz dolar seviyesine düşmüş durumdadır. Bir megabayt veri saklamanın bedeli yüzlerce dolar seviyesinden bedava denebilecek bir noktaya varmış bulunmaktadır (Hamel, 2000: 19).

Eski işletme süreçleri kolay kolay ölmüyor. Tekniğin teorisyenlerini, müşteri hizmetlerini iyileştirmek gibi iddialı hedeflerine karşın, çoğu yeniden düzenleme uygulamasının gerçek amacı, süreçleri bir araya toplamak ve maliyetleri, buna bağlantılı olarak da çalışan sayısını düşürmektedir.

Yeni ekonomide başarılı olmak için yeni işletme süreçlerinin, yeni işletmelerin, yeni sanayilerin ve yeni müşterilerin keşfedilmesi gerekir, eskilerin yeniden düzenlenmesi değil. 21. yüzyılda, şirketlerin bilgi teknolojisi aracılığıyla kendilerini dönüştürerek, yeniden düzenlemenin ötesine geçmeye ihtiyacı vardır (Tapscott, 1998: 7).

1.2.6. Yenilenen Ekonomi / Bilgi Ekonomisi

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin başlamasıyla birlikte, yeni kurum ve kurallar ortaya çıkmış ve bilgi toplumunun dinamikleri oluşmaya başlamıştır (Drucker, 1996: 355). Bilgi teknolojisi, bilgiye dayalı bir ekonomiye izin vermektedir. Fakat yapay zekâ ve diğer “bilgi teknolojileri” yükselişte olsa da, bilgi insan tarafından yaratılır. Sonuçta da bilgi işçileri, endüstri işçilerini, sayısal olarak üç misli geçmiştir (Tapscott, 1998: 40).

Üretim ekonomisinden sıyrılıp, bilgi ekonomisine soyunduğumuz bugünlerde, şirketler kendilerini bu döneme adapte edecek ‘sihirli anahtarların’ peşindedir. Çalışma, düşünme ve üretim kuralları yeniden belirlenmektedir. İş yaşamındaki başarı, söyleneni

doğru yapmanın ötesinde, gerektiğinde ne yapılacağını sıfırdan tasarlamayla sağlanmaktadır (İpek, 07.02.2000).

Üretim ekonomisinde, doğru yöntemin (makine ve prosesin) en verimli şekilde, en kaliteli ürüne dönüşmesi, başarıyı yaratırken; bilgi ekonomisinde, üretim ve servis ağlarıyla kitleleri en etkin biçimde buluşturanlar ön plana çıkmaktadır.

1.2.7. Teknolojik Gelişmelerdeki Hız

Eski ekonomilerde bir teknolojik buluş örgüte yıllarca sürececek bir gelir akışını garanti etmekteydi. Bugün ise, tüketici elektronik ürünlerinin sadece iki aylık ömürleri vardır. 1990’larda, otomobiller fikir aşamasından üretim aşamasına geçmek için tam altı yıllık bir zamana ihtiyaç gösteriyordu. Bugünün fabrikaları, eski ekonomiye ait fabrikalardan bir hayli farklı özellikler göstermektedir. Bu aynen, zanaat üretimiyle, bunların yerini alan fabrikalar arasındaki farklılığa benzemektedir.

Kişisel bilgisayardaki “kişisel” sözcüğü, bilgi işçilerinin bilgiyi değerlendirip kullanmaları için güçlü bir araca sahip olduklarını gösteriyor. Mikro işlemci devrimi PC’lere geometrik oranda artan bir güç vermekle kalmadı, dijital bilgi kullanımını yaygınlaştıracak yepyeni bir kişisel dijital yoldaş kuşağı -avuç içi bilgisayarlar, otomobil PC’leri, akıllı kartlar vb.- yaratmanın da eşiğine gelmiştir. Bu yaygınlığın önemli anahtarı da, dünya çapında bağlanabilirliği sağlayan internet teknolojilerindeki gelişmelerdir” (Gates, 2000: 15).

Günümüzde bir tasarım ya da buluşun üretime geçiş süresi aylarla ölçülmeye başlanmıştır. Bilişim teknolojilerinin ve özellikle internetin sağladığı imkanlar kurumların ve şirketlerin iş yapma usullerini kapsamlı bir şekilde değiştirmiştir

1.3. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

Belirsizliklerin hakim olduğu bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler önceden görülemeyen fırsatları değerlendirmek ve kestirilemeyen riskleri kendi lehlerine yöneltebilmek için her zaman hazırlıklı olmak zorundadırlar (Fottler ve diğerleri, 1988: 24). Çünkü örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu artık değişken çevreye hakim olmaktan, çevresel dalgalanmalara adapte olmaktan, beklenmedik fırsat ve tehlikelere karşı hazırlıklı olmaktan kısacası çevreyle aynı anda nefes alıp vermekten geçmektedir.

Wheelen ve Hunger stratejik yönetimi bir örgütün uzun dönem performansını etkileyecek kararlar ve hareket tarzları olarak tanımlarken, Aktouf stratejiyi vizyonun

dahili ve harici şartlar içerisinde devamlı olarak güncelleştirilmesi olarak tanımlama eğilimindedir (Bayraktaroğlu, 2002: 47). Ünlü yönetim düşünürü Peter Drucker stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, ortaya konmuş olan kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu ifade etmektedir (Hatiboğlu, 1986: 44).

Stratejik yönetim bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği üç farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanmasıdır. Bunlar üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklar olarak düşünülmelidir (Bayraktaroğlu, 2002: 49). Stratejik yönetim örgütlerde bir süreç olarak ele alındığında “işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

Stratejik Yönetim Bain & Company’nin 1993 yılından beri tepe yöneticileri arasında rutin olarak yaptığı “Management Tools” araştırmasının geçen sene yayınlanan sayısında birinci sırada yer alan stratejik planlamanın başka bir isim ile takdim edilmesi değil, stratejik planlamayı da kapsayan ancak çok daha proaktif bir yönetim yaklaşımıdır (Ünaldı, 2006: 1).

Stratejik yönetim olgusu işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda çevresi ile ilişkilerini oluşturacak ve geliştirecek hareketlerin bir plana göre önceden belirlenmesini kapsamaktadır. Bir anlamda işletmenin sürekli çevresel değişimlere karşı reaktif olmasını gerektiren stratejik yönetim, dinamik bir süreçtir (Ryans and Shanklin, 1984: 108). Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği, ticari sınırların ve sınırlamaların kalktığı dinamik iş dünyasında devamlı bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

Stratejik yönetim değişimin öngörülebilir olduğuna inanarak buna göre planlar yapmak değil, değişimin belirsizliğini bir dünya görüşü olarak benimsemek ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir (Ünaldı, 2006: 1).

Stratejik yönetim; sektördeki en iyi şirketleri taklit etme esasına dayanan ‘me-too’ stratejilerini başarılı olarak uygulamak değil, yaratıcılığı bir şirket felsefesi olarak benimseyebilmektir. Stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve

hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniği olarak vizyon, misyon, strateji ve aksiyon olmak üzere başlıca dört unsuru kapsamaktadır:

- Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir.
- Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir.
- Strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır.
- Aksiyon, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

Stratejik yönetm işletme faaliyetleri üzerinde birinci derecede etkili olan; verimlilik, satış hasılatı, pazar payının artırılması, kapasite kullanımı, mamül farklılaştırma, likidite, karlılık, yenilik yapabilme kabiliyeti gibi ekonomik olarak nitelendirilebilen unsurları geliştirmeye yönelik bir faaliyettir (Dinçer, 1996: 103).

Ülgen ve Mirze'ye göre örgütlerde stratejik yönetim süreci stratejik bilinç kavramına sahip olmaktır. Stratejik bilinç ise işletmede bulunan yöneticilerin:

- Örgütlerin ve rakiplerin sürekli çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- Değişimle beraber çevresel fırsat ve tehditlerden örgüt lehine nasıl daha iyi yararlanabilecekleri konusunda düşünmeleri ile yakından ilgilidir.

Bu anlamda stratejik yönetimin temel amacı geçmişteki başarıların tekrar edilmesi değil daha çok beklenilmeyen durumları tahmin ederek strateji üretme ve çevresel problemleri işletme lehine dönüştürebilme faaliyetidir. Stratejik yönetim tekniklerinin özgün yaklaşımı, stratejik karar verme sürecine öncelik tanınmasıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsamakta, sonuçları risk taşımakta, işletmenin tamamını ilgilendirmekte ve işletmeyi bir sektör çerçevesinde ele almaktadırlar. Bunların üç temel özelliği şu şekilde ortaya konulabilir:

- **Enderlik:** Stratejik kararlar bir dönemde verilir ve uzun bir dönemde yeni bir stratejik karara kadar değişmezler.
- **Evrensellik:** Stratejik kararlar kuruluşun bütün kaynaklarının ve bütün enerjisinin verilen karar doğrultusunda harekete geçirilmesini gerektirir.

- **Belirleyicilik:** Stratejik kararlar kendilerinden sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini ve doğrultusunu belirlerler.

Stratejik kararların bu özelliklerinden dolayı sonuçlar yüksek risk taşırlar. Örgütlerin başarılı bir strateji izleyebilmeleri için, bir stratejik yönetim süreci modelini uygulamaları gerekmektedir.

1.3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, işletmenin günlük ve olağan işlerinin yönetimi olmaktan öte, örgütün uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilme ve rekabet yeteneğinin geliştirilebilmesi konuları üzerinde durmaktadır (Miller ve Dess, 1996: 25). Bu amaçla onu bürokratik, geleneksel ve görev eğilimli liderliğin geçerli olduğu, düşük risk alan ve kısa süreli olan yönetim anlayışından farklı kılan bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Kast ve Rosenzweig, 1985: 145):

- Stratejik yönetim tepe yönetiminin bir işlevidir,
- Stratejik yönetim örgütlerin uzun dönemli amaçları ile ilgilidir,
- Stratejik yönetim örgütleri bütünsel olarak yani sistem yaklaşımı açısından değerlendirir. Önemli olan örgütün amaçları, temel değerleri, örgüt içi alt sistemler ve çevresel değişiklikleri birlikte görebilme ve kavrayabilme süreci ile birlikte değerlendirmektedir,
- Stratejik yönetim örgütsel amaçlar ile toplumsal menfaatler arasında doğrusal bir ilişki kurmaktadır,
- Stratejik yönetim alt kademe yönetime kılavuzluk eder,
- Stratejik yönetim örgütsel kaynakların dengeli bir şekilde örgüt içinde dağılımı ile ilgilidir,
- Stratejik yönetimde karar verme sürecinde kullanılan bilgiler çok çeşitlilik gösterir,
- Stratejik yönetimin temel amacı örgütün gelecekteki performansının arttırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir,
- Stratejik yönetim stratejik düşünmeye katkı sağlar, bu doğrultuda örgüt ile ilgili en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye ve uygulanmaya çalışılır,

- Stratejik yönetim ekip çalışması anlayışına göre örgütün hedeflerine ulaşabileceğinin önemine işaret eder,

1.3.2. Stratejik Yönetimin Örgüt Açısından Önemi

Hangi örgüt tipi olursa olsun strateji, bütün örgütler için örgütsel amaçları tayin etmektedir. Stratejisi olmayan bir örgüt amaçlarını rasyonel olarak gerçekleştirebilme özelliğini kaybetmiş demektir. Stratejik yönetim bir örgütün amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi ve bunlardan en uygun olanının seçilmesi ve uygulanması süreci olarak görülmelidir. Bu süreç aynı zamanda organizasyonun geleceğine ve yapısal değişimine yönelik kapsamlı ve uzun dönemli bir programdır. Stratejik yönetim uzun dönemli, geniş kapsamlı yaklaşımı ve çevresel faktörlere verdiği önem ile organizasyonun beklenmedik durumlarla karşılaşmasını önlemekte ve sorunsuz bir şekilde amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Stratejik yönetim, çevredeki değişiklikler karşısında organizasyonun zayıf ve güçlü yönlerine ve sahip olduğu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesini gerektirir. Alınan bu kararlar organizasyonun bilgiye dayanan dinamik ve gelişmelere açık bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak geleceğin uzun dönemli değişimlerinin sistematik bir şekilde öngörülmesini kolaylaştıracaktır. Böylece organizasyonun başarısı ve büyümesi zamana ve dış faktörlere bırakılmayarak planlanmış ve kontrol altına alınmış olacaktır (Barutçugil, 2004: 53-54).

Stratejik yönetim düşüncesinin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek olmayıp, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre sorunlarına çözüm üretmektir. Bu yönüyle rekabet ortamında işletmeyi başarılı kılmak için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci, stratejik yönetim düşüncesinin özünü oluşturmaktadır (Dinçer, 2004: 36). Örgüt yönetimine etkili bir şekilde yansıyan stratejik yönetim düşüncesi çevre, kaynak, değer ve kültür arasındaki uyumu sağlamaya yönelik faaliyetlere önem veren bir düşünce tarzını yansıtmaktadır. Fırsatın temel kaynağı çevre olduğu için bir örgütün girişimci olabilmesi, çevresini sürekli analiz ederek fırsatları görmesine ve organizasyon içerisinde gerekli düzenlemeleri yaparak, kaynakları fırsatlara doğru yönlendirmesine bağlıdır (Barutçugil, 2004: 55).

Bu açıdan işletme yönetiminin temel fonksiyonları ve yaklaşımı, stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır

(Dinçer, 2004: 36). Örgütlerin çevrelerinden aldıkları girdileri bir dönüşüme uğratarak, tekrar çevreye veren dolayısıyla çevre ile sürekli etkileşim halinde olan ve bir takım ara bağımlı parçalardan oluşan sistemler olduğu artık tartışma götürmeyen bir gerçektir.

Çevreden etkilenmenin yanında çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen örgütler, örgütsel faaliyetleri çevresel çalkantı ve belirsizliğe cevap verip güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yaparlar. Çünkü strateji gelecek için bugünden adım atmak ve geleceğin belirsizliğini aşmaktır. Stratejik yönetim çevreyi tehdit unsurundan ziyade fırsat unsuru şeklinde algılamayı sağlayarak, girişimsel amaç ve niyetin ifadesi haline dönüşür. Başka bir ifade ile stratejik yönetim girişimsel amacı belirler, açıklar ve geliştirir.

Stratejik bakış açısı ile yönetilmeyen bir örgüt çevresel unsurlardaki oluşumu tehdit olarak algılama eğilimindedir ve çevresini yönetmek için tehditlere reaktif stratejilerle cevaplar verir. Stratejik bir yönetim sergileyen örgüt ise çevresel unsurların etkisin fırsat olarak algılar ve yeni değer yaratma arayışı içerisinde iç ve dış şebekelerini kullanarak çevresel güçleri yönetmeye çalışır. Dolayısıyla stratejik yönetimin en önemli yararlarından birisi pişman olunacak kararlar almanın risklerini en aza indirmektir. Stratejik yönetimi bir örgütün, nasıl başarılı bir şekilde rekabet edeceğini belirleyen bir teori olarak da düşünmek gerekir (Naktiyok, 2004: 87-88).

Jauch ve Glueck stratejik yönetimin yararlarını şöyle ortaya koymaktadırlar (Jauch ve Glueck, 1989:128):

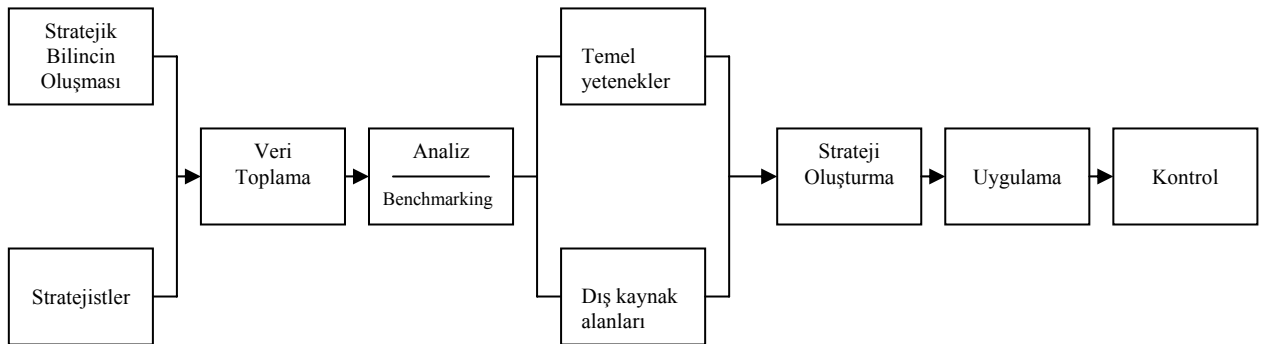
- Stratejik yönetim, örgütlere değişen durumları önceden sezme imkanını verir.
- Stratejik yönetim örgüte açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkin ve etkilidir.
- Stratejik yönetim örgütte iş kararlarını sistematize eder.
- Örgütlerin temel problemlerinin bilinmesi, açıklanması ve yorumlanmasında yöneticilere yardımcıdır.
- Stratejik yönetim örgütlerin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

1.3.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınmaktadır. Stratejik yönetim süreci; işletmenin uzun dönemde varlığını devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

Stratejik yönetim süreci üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eden bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, stratejik planlamanın etkinlik düzeyinde belirleyen bir süreçtir (Taştan, 2006: 1).

Pratikte stratejik yönetim modeli uygulayan işletmeler, trendleri dikkate alırlar ve bunları uzun vadeli bir perspektive adapte ederler. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken stratejik planlama yapmadan da strateji belirleyip uygulayabilirler, ya da strateji belirlemeden faaliyetlerini sürdürebilirler. Ancak, stratejik yönetim, stratejik planlama ve strateji arasında bir bağ kurulursa risk ve tehlikeler en aza (minimuma) indirgenmiş olur. İşletmelerde stratejik bilincin oluşmasıyla başlayan stratejik yönetim süreci aşağıdaki



Şekil 1.1. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004:112'den uyarlanmıştır.

1.3.3.1. İşletme Analizi ve Temel Yetenekler Çerçevesinde Stratejilerin Oluşturulması

İşletme analizi; işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri belirleme sürecidir. Etkili bir işletme analizinin beş temel konuyu içermesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 116):

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- Bunların taklit edilemeyen temel yeteneklerden olup olmadıklarının tesbit edilmesi,

- Varlık ve yeteneklerin sektördeki rakiplerin sahip oldukları varlık ve yetenekler ile karşılaştırılarak üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- İşletmenin faaliyetlerinin sektör ortalamalarıyla kıyaslanması ve
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.

İşletmelerin başarısı tüm faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu faaliyetler rakiplerden daha fazla değer yarattığı ölçüde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İşletmelerde tüm faaliyetler aynı ölçüde değer yaratmamaktadır. Değer yaratan faaliyetler kıyaslama yoluyla tesbit edilebilmektedir.

İşletmede iç ve dış çevrenin analizi yapılarak elde edilen sonuçlar stratejik girdiler sağlamaktadır. Bu girdiler de işletmenin ihtiyacı olan stratejik amacı ve stratejik misyonu belirlemektedir. Amaç ve misyonun değeri, işletmenin şirket içi yetenekleri ve dışarıdaki fırsatlar ışığında neyi başarmak istediğini tanımlamasıdır. İşletme analizi temelde dört aşamadan oluşur. Bu aşamalar;

- Bir işletmenin sahip olduğu varlıklar maddi ve maddi olmayan varlıklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maddi varlıklar görülebilen ve fark edilebilen unsurlar içerdiği için hemen her işletmede benzer varlıklar bulunabilmektedir. Oysa maddi olmayan varlıklar kolaylıkla fark edilemeyen her işletme tarafından taklit edilemeyen özellikler ihtiva ettiği için işletme tarafından sahiplenilmiş ve ait olduğu işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilen bir özelliğe sahiptir. İşletme analizinde bu iki varlık türü ve bunların bileşenleri belirlenir.

- İşletmelerin sahip olduğu varlıkları işletme amaçları doğrultusunda kullanabilme düzeyi işletmelerin yeteneklerini belirlemektedir. Analizin bu aşamasında işletmenin sahip olduğu yetenekler (iş gücü özellikleri, kabiliyet, ustalık) belirlenmektedir.

- İşletmelerin sahip olduğu yetenekler, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilen, taklit edilemeyen, nadir bulunan ve ikame edilemeyen özelliklere sahip olabilir ki işletmelerde bu yeteneklere temel yetenekler denir. Ancak bu temel yeteneklerin işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, geliştirilebilmelerine ve dış çevre faktörlerine uyumluluğuna bağlıdır. İşletme analizinin bu üçüncü aşamasında bu yeteneklerin neler olduğu ve nasıl korunacağı ve geliştirileceği belirlenmektedir.

- İşletmeler farklı kaynak, yetenek ve temel yeteneklere sahip olabilmektedirler. İşletme analizinin son aşamasında işletmelerin sahip olduğu kaynak, yetenek ve temel

yeteneklerin müşteri açısından değer yaratacak faaliyetlerde kullanılıp kullanılmadığı belirlenmeye çalışılır.

Dışsal Çevre Analizi, örgütsel karar almada kullanılmak için stratejik önemi olan bilgiyi toplama ve inceleme sürecidir. Bu analizin temelinde, elde edilen bilgi yolu ile örgüt üzerine önemli etkileri olan çevresel fırsat ve tehditleri anlamak yatar. Örgütlerin girişim yönelimi çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özelliklerince destelenbildiği gibi engellenebilir de. Algılanan pazar, rekabet ürün ilişkisinin yarattığı belirsizliklerden, talep koşullarındaki değişime, radikal endüstri değişimleri ve rekabetin şiddeti olumlu ve olumsuzlukları ortaya çıkarabilir. Dışsal çevre analizi yapılırken odaklanması gereken noktaları şu şekilde ortaya koymak mümkündür (Usta ve Öztayşı, 2006: 1):

a) *Ekonomik bileşen*: Ekonomide kaynakların nasıl dağıtıldığı ve kullanıldığını belirtir. Ekonomik bileşen işçilik ücreti, enflasyon, işçiler ve işverenler tarafından ödenen vergiler, hizmet ve malların fiyatları gibi etmenleri içerir.

b) *Politik bileşen*: Hükümet meseleleriyle ilişkili bileşenleri içerir.

c) *Yasal bileşen*: Toplum bireylerinin uymak zorunda olduğu kurallar veya yasalardır.

d) *Teknoloji bileşeni*: Mal ve hizmet üretimine getirilen yenilikleri (yeni yaklaşımları) içerir.

İşletmelerde iç analizden sonra işletmenin dış çevresindeki gelişmelerin, işletmeye olası etkilerini belirlemeye yönelik olarak dış çevre analizi yapılmaktadır. Nihayetinde bu analizlerden sonra ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler belirlenmektedir.

Stratejiler belirlenirken dikkat edilmesi gereken noktalar birkaç başlık altında incelenebilir.

- a) Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak,
- b) Esneklik,
- c) Girişim yönelimi,
- d) Kapsam ve
- e) Planlama odağı.

1.3.3.2. Stratejilerin Uygulanması

Bir önceki aşamada belirlenen stratejiler ve politikalar, hazırlanan programlar, bütçeler ve prosedürler yoluyla uygulamaya konmaktadır. İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda stratejilerin uygulanmasına geçilir. Stratejiyi uygulama, stratejik planın yürütülmesi için gerekli olan etkinlik ve seçimlerin toplamıdır. Stratejinin uygulanması ile stratejik plan örgütün günlük kararlarına yol gösteren ve kararların görünür ve aktif bir parçası olan hareket planına dönüştürülür (Naktiyok, 2004: 106).

Strateji uygulamanın amacı girişimin geleceğini ve gelecekte nasıl ayakta kalacağını ortaya koymaktır. Girişimci bir örgüt strateji belirlerken, stratejik bir açıklık yani özel bir pazarda eşsiz bir pazar fırsatı aramalı ve bu fırsatın ayırt edici avantajını kazanabilmek için rakiplerin ortaya çıkaramadığı pazar boşluklarını tanımlamalıdır (Naktiyok, 2004: 102). Daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır. Uygulama safhası uzun ve oldukça sorunlu bir süreç olarak görülmelidir. Belirlenmiş olan stratejiler ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar, ortaya konulan çaba, gayret ve maharet yetersizse stratejilerin başarıya ulaşma şansları oldukça düşük düzeyde kalmak zorundadır.

Stratejinin uygulanması politika üretme, kaynak ayırma, var olan örgüt yapısını değiştirme, yeniden yapılanma, süreç yenileme, ödüller geliştirme, strateji destek kültürü oluşturma ve etkili insan kaynakları fonksiyonu geliştirme gibi çok yönlü konuları içermektedir. Stratejilerin örgütlerde uygulanma sorumluluğu başta tepe yönetiminin sorumluluğunda olmak üzere orta kademe ve alt kademe arasında da sorumluluk yaygınlığının dağıtılması söz konusudur.

1.3.3.3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi

Yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır. Denetim süreci, gerçek performans ile gerçekleştirilmesi arzulanan performansın bir anlamda karşılaştırılmasıdır. Bu yapının sonucunda eğer gerçekleşen performans ile gerçekleştirilmesi istenen performans düzeyleri örtüşüyorsa problem yoktur. Ancak gerçekleştirilmesi arzulanan performans aleyhine bir durum varsa düzeltici eylemin ortaya konulması gerekmektedir. Uygulanan stratejilerin denetimi dört aşamalı bir süreçtir.

- a) Performans standartlarının belirlenmesi,
- b) Gerçekleşen performansın ölçülmesi,

c) Gerçekleşen performans ile gerçekleşmesi istenen performans arasında karşılaştırma yapılması ve

d) Düzeltme kararının verilmesi.

Bu süreç içerisinde çevredeki ve işletmedeki değişiklikler sürekli olarak izlenir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

1.4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE REKABET MODELLERİ

Stratejik yönetim sürecinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik literatürde iki temel teori bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Porter tarafından geliştirilen Endüstriyel Örgüt Teorisi bir diğeri de Kaynak Temelli Teoridir.

1.4.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi

Porter tarafından endüstriyel örgüt teorilerinin stratejiye uygulanmasıyla gerçekleştirilen ve beş rekabetçi güç modeli olarak da bilinen görüş, literatürde endüstriyel örgüt teorilerinin (EÖT) en kabul gören yaklaşımıdır.

Endüstriyel organizasyon ve yönetim politikası alanlarında entelektüel bir köprü oluşturmasıyla Porter; Newman, Ansoff ve Andrews gibi daha önceki görüşleri özenle birleştirerek EÖT'yi, endüstrilerin rekabetçi özelliklerinin bir fonksiyonu ve performansla ilgili bir ekonomi branşı haline getirmiştir (Porter, 1997:1).

Strateji alanın da değer oluşturma ve yüksek örgütsel performansın açıklanmasında iki temel görüş mevcuttur. Bunlar Endüstriyel Örgüt Teorisi ve Kaynak Temelli Teoridir. Bunlardan endüstriyel örgüt teorisi işletmelerin içinde bulundukları endüstrinin yapısını, diğer bir ifadeyle işletme dışı faktörlerin incelenmesi gereğini vurgulamaktadır.

EÖT dış çevrenin işletmenin faaliyetleri üzerindeki etkisini açıklar. EÖT'ye göre işletmenin içinde bulunduğu endüstri işletme performansının temel belirleyicisidir. EÖT dört temel varsayıma dayanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 41).

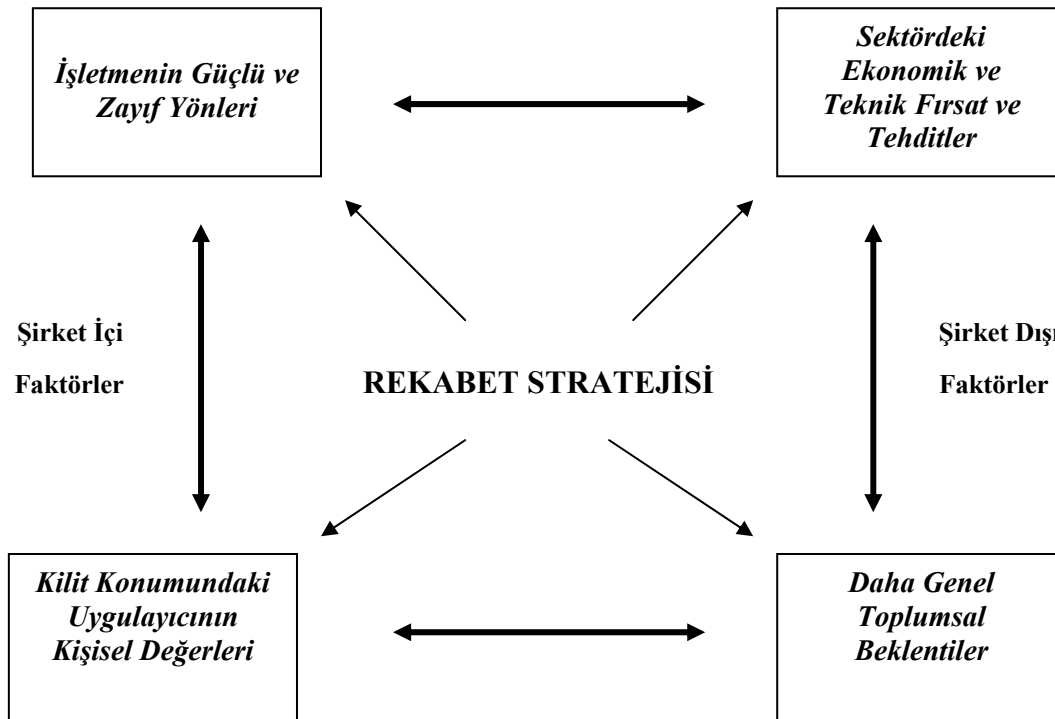
- EÖT ortalama kâr ile sonuçlanan stratejilerin belirlenmesinde çevrenin baskısının olduğunu varsaymaktadır.
- Endüstrinin herhangi bir dalında rekabet eden işletmelerin çoğunun benzer kaynakları kontrol ettiğini ve benzer stratejiler uyguladığını varsaymaktadır.
- EÖT'ye göre işletme stratejilerinin uygulanmasında kullanılan kaynaklar, işletmeler arasında yüksek hareketliliğe sahiptir.

- Örgütteki karar alıcılarının rasyonel olduğunu varsaymaktadır.

Porter 1985 yılında yayınlamış olduğu “Competitive Advantage” isimli eserinde rekabet üstünlüğü kavramına değinmiş ve işletmelerin rekabette daha iyi ve daha yeni araçlar buldukları zaman rekabetçi üstünlük sağlayabileceklerini ifade etmiştir.

Herhangi bir işletme rakipleri üzerinde birçok üstünlüğe sahip olabilir ancak en önemli üstünlük, müşteriye değer yaratabilme düzeyidir. Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin pazar pozisyonunu sürdürebilmesini sağlayan stratejik yeteneklerin bir bütünüdür. Rekabetçi bir strateji bir işletmenin ya rakiplerinden farklı bir değer yaratması ya da bir değeri farklılaştırmasından doğabilir (Papatya, 2003: 21).

İşletmeler, koşulların sürekli değiştiği bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu değişken çevrede başarılı olabilmenin ön koşulu işletmelerin planlamadan eyleme ve denetime stratejik bakış açısına sahip olmalarıdır. Çok çeşitli etkenlerin içinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Porter, 2000: 29.

Bir işletmenin kârlılığını belirleyen en temel faktörün işletmenin içinde bulunduğu sektörün çekiciliği olduğunu vurgulayan Porter'in beş rekabetçi güç modelinin ana hatlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Güleş ve Bülbül, 2004: 148-152).

- **Potansiyel rakiplerin tehdidi:** Sektöre yeni girecek olan rakiplerin sahip oldukları kaynaklar ve üretim kapasiteleri endüstride var olan işletmeler için tehdit oluşturmaktadırlar. Bu sebeple mevcut işletmeler sektöre önceden girmiş olmanın avantajlarını kullanarak yeni işletmelerin sektöre girişini engellemek durumundadır.

- **Mevcut rakipler arasındaki rekabet:** Bir endüstride stratejik amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmeler fiyat düşürme, reklam ya da yeni ürün sunma gibi farklı rekabet araçları kullanabilirler. Bu sektördeki rekabetin yoğunluğu sektörün çekiciliğiyle doğru orantılıdır.

- **İkame malların tehdidi:** Endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmeler ikame ürünleri üreten işletmelerle rekabet halindedir. Müşterilere düşük fiyatlı ya da daha kullanışlı ürünler sunulduğu zaman bu tehdit daha da güçlü bir boyut kazanmaktadır. Bu durumda endüstrideki işletmeler fiyat indirimi kalite veya satış sonrası hizmetler gibi kendilerine ek maliyet yükleyen durumlarla karşı karşıya gelebilmektedirler.

- **Alıcıların pazarlık gücü:** Alıcılarda düşük fiyat, yüksek kalite gibi unsurlarla endüstri ile sürekli rekabet halindedir. Özellikle alıcılar yüksek miktarda ürün alıyorsa ve bu ürünler farklılaşmamış standart ürünler ise ya da satın alınan mamüller alıcıya bir tasarruf sağlamıyorsa bu durumda alıcıların rekabeti daha güçlü bir konuma gelebilmektedir.

- **Tedarikçilerin pazarlık gücü:** Tedarikçiler de endüstrideki işletmeler üzerinde, mal ve hizmetlerin kalitesini düşürecekleri ya da fiyatları yükseltecekleri tehdidiyle etkisini göstermektedirler. Eğer burada tedarikçiler güçlü ise bu durum endüstrinin karlılığını olumsuz etkileyebilecektir.

Porter, belirli bir endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin endüstrinin yapısını etkilemelerine ek olarak endüstri içerisinde bir konum seçmeleri gereğini vurgulamaktadır. Konumlama; işletmenin rekabet etmek için genel yaklaşımının ortaya konması ve işletme karlılığının endüstri ortalamasıyla kıyaslanmasıdır.

Burada konumlamanın temelinde biri maliyet liderliği bir diğeri farklılaşma olmak üzere iki temel düşünce yatmaktadır. Nihayetinde bir işletmenin, üreteceği ürün çeşitlerini,

dağıtım kanallarını, alıcı çeşitlerini, satış yapacağı coğrafi alanları ve faaliyet göstereceği endüstriyi seçmesi gereğini belirten Porter, bir işletmenin savunulabilir bir konuma sahip olması ve rekabet üstünlüğünü geliştirebilmesi için genel stratejiler önermektedir.

1.4.2. Kaynak Temelli Teori

Kaynak temelli teori, stratejik yönetim sürecinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kazanç oranları sağlayacak işletme kaynaklarını ve yeteneklerini incelemektedir. Aynı zamanda “neden bazı işletmeler diğerlerine göre daha başarılıdır?” sorusuna net cevaplar vermektedir. Bu sebeple kaynak temelli teori stratejik yönetime yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Dünyada son elli yılda meydana gelen ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve teknolojik değişimler örgütsel değişimi ve stratejik yönetimi zorunlu kılmıştır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, işletmelerin yönetim olgusuna stratejik bir anlayışla yaklaşımlarına sebep olmaktadır. İşletmeler, giderek yoğunlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmek için rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Rekabet avantajının temel argümanlarını ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşüncesinin temel konusunu oluşturmaktadır (Eren, 1997: 5-6; Barca, 2003).

Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış çevresini değerlendirmeye olanak tanıyan bir yönetim anlayışdır. Örgütün kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesine imkan tanımaktadır. Ayrıca dış çevredeki fırsat ve tehlikelerin belirlenmesini sağlayarak, daha reel stratejilerin oluşturulmasına hizmet etmektedir. Bu bağlamda yönetim literatürü incelendiğinde, genellikle 1950’li yıllardan itibaren her on yılda bir, yeni bir stratejik yönetim modelinin geliştirildiği görülmektedir. 1950’li yıllarda işletmeler “operasyonel verimlilik” faaliyetlerine odaklanma ile rekabet avantajı elde ediyorlardı. 1960’larda “stratejik planlama ve amaçlara göre yönetim yaklaşımı”, 1970’lerde “pazar pozisyonu”, 1980’lerde “mükemmellik yaklaşımı, katımlı yönetim, endüstriyel organizasyon ve toplam kalite yönetimi” görüşleri ağırlık kazanmaktaydı (Barca, 2003).

1980’lerden sonra işletmelere rekabet avantajı tesis edecek yeni model ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler kaynaklara, yeteneklere ve örgütsel öğrenmeye dayanmaktadır (Dufort and Metais, 1999: 113). Kaynak Temelli Teori, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede işletmelerin sahip oldukları içsel kaynakların kritik önemini vurgulamaktadır (King and Zeithaml, 2001: 75).

Kaynak temelli teori son dönemde başta stratejik yönetim olmak üzere ekonomi, örgüt teorisi ve birçok alanda önem kazanmıştır (Finney and et al., 2005: 1). Konu ile ilgili literatür incelendiğinde Kaynak temelli teori kavramının ilk kez Wernerfelt tarafından 1989 yılında kullanıldığı görülmektedir. Wernerfelt'e göre bir işletmenin başarısı sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakları kontrol etme yeteneği tarafından belirlenmektedir. Söz konusu teoride kaynaklar, rekabetçi avantajın gerçekleştirilmesi, geliştirilmesi, sürdürülebilir kılınması ve yüksek performans sağlanmasında yönlendirici bir rol oynamaktadır.

Kaynak temelli teorinin özünü oluşturan kaynak kavramı literatürde farklı şekillerde ortaya konulmaktadır. Kaynak, bir işletmeye güç veya zayıflık katabilecek her şey olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımda kaynak, müşterilerin isteklerini tatmin edecek mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan ve işletme tarafından sahip olunan ya da kontrol edilen bütün girdi faktörlerini ifade etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 70). Grant'a (1991) göre kaynaklar, biriktirme ve işbirliğine ihtiyaç duyan üretimsel sürecin girdisidir. Öte yandan Amit ve Schoemaker (1993) kaynakları, işletmenin ulaşabildiği, sahip olduğu ya da kontrol edebildiği faktörler olarak görmektedirler (De Toni ve Tonchia, 2003: 950).

Kaynak temelli teori endüstri içerisinde sürdürülebilir ve farklı bir performans ortaya koyan eşsiz işletme yeteneklerinin etkin kullanımının bir sonucu olarak işletmelerin performans konusuna odaklanmalarına neden olmaktadır (Duysters ve Hagedoorn, 75). Ayrıca bu alandaki gelişmeler stratejik ve operasyonel problemlerin analizinde işletme üst yönetimlerine alternatif bir bakış açısı sağlamaktadır (Bourne ve diğerleri, 2003: 944).

1.5. STRATEJİK YÖNETİM, KAYNAK TEMELLİ TEORİ VE TEMEL YETENEKLER

Stratejik yönetim kavramı 1980'li yıllardan itibaren işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu yönetim anlayışının gelişmesinde Chandler, Miles, Selznick, Ansoff, Mintzberg, Porter ve Drucker gibi yönetim gurularının önemli katkıları bulunmaktadır (Koçel, 2003: 356). Stratejik yönetim çok basit bir ifadeyle bir işletmenin bakışını geleceğe çevirerek kendisine bir istikamet vermesidir (Özel, 1995: 27). Genel anlamda stratejik yönetim, örgütsel amaç ve politikaların belirlenmesi ve bu amaç ve politikalara ulaşılabilmesi için gerekli plan ve kaynakların tedarik edilmesi sürecidir (Wikipedia, the free encyclopedia; Hill ve Jones, 1992). Diğer bir ifadeyle, bir örgütte geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir.

Stratejik yönetimin genel adımları şu başlıklar altında sıralanabilir (Dinçer, 1998; Taşkıran, 1999):

- Dış çevresel unsurlardaki fırsat ve tehditlerin analizi,
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi,
- Misyon ve amaçların geliştirilmesi,
- Stratejilerin formüle edilmesi,
- Stratejilerin uygulanması ve hedeflerden sapma olup olmadığının denetlenmesi.

Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim anlayışıdır. Örgütün kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca dış çevredeki fırsat ve tehlikelerin belirlenmesini sağlayarak, daha reel stratejilerin oluşturulmasına hizmet etmektedir.

Endüstri çağından bilgi çağına geçişte, işletmelerin yönetim modelleri yeni baştan yazılmaktadır (Akın, 2003: 221-238). 1990'lı yıllar stratejik yönetim alanında modern teorilerin geliştirildiği bir dönemdir. Yetenek kavramı modern stratejik yönetim teorilerinin merkezinde yer almaktadır (Knudsen, 2005: 1075). Aşağıdaki Tablo 1.1.'de stratejik yönetim yaklaşımlarının mukayesesi gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	KAYNAK TEMELLİ GÖRÜŞ (1980'LER)	YETENEK TEMELLİ GÖRÜŞ (1990'LAR)	DİNAMİK KABİLİYETLER GÖRÜŞÜ (1990'LAR)
Bir İşletmenin Yapısı	Kabiliyet ve kaynaklardan oluşan bir demet. • Somut varlıklar • Soyut varlıklar • Kabiliyetler <i>Aktiviteler</i>	Dalgali ve sabit varlıklardan oluşan açık bir sistem. • Somut varlıklar • Soyut varlıklar • Kabiliyetler <i>Yönetimsel Süreç</i>	Kaynaklar, alışkanlıklar ve süreçten oluşan bir sistem. • Somut varlıklar • Soyut varlıklar • Kabiliyetler <i>Organizasyonel ve Yönetimsel Süreç</i>
Rekabetçi Strateji	Görünürdeki varlık ve kabiliyetlerin içinde stratejik kaynakların kontrolü ve kullanılması	Varlık ve kabiliyetlerin entegrasyonundan ortaya çıkan <i>yeteneklerin</i> yayılması, korunması ve geliştirilmesi.	Varlıklar portföyünde ve süreçlerde bulunan kabiliyetlerin yayılması ve kullanılması.
Kaynak ve Yeteneklere Yapılan Atıflar	• Değerli • Az bulunur • Taklit edilemez • İkame edilemez	• Değerli • Az bulunur • Taklit edilemez • İkame edilemez <i>Güçlü (yeni pazarlar için)</i>	• Değerli • Az bulunur • Taklit edilemez • İkame edilemez <i>Dinamik</i>
Yöntem Geliştirme	Soyut varlıkların geliştirilmesi	Soyut varlıkların ve kabiliyetlerin entegrasyonu ve geliştirilmesi	Soyut varlıkların ve kabiliyetlerin entegrasyonu ve geliştirilmesi
Çevre Geliştirme	İçsel	İçsel ve Dışsal	İçsel ve Dışsal

Kaynak: Hafeez, Zhang ve Malak, 2002: 29.

1990'lı yılların başında Gary Hamel ve C. K. Prahalad tarafından geliştirilen Temel Yetenek Teorisi küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Temel Yetenekler Teorisi alanındaki gelişmeler stratejik ve operasyonel problemlerin analizinde alternatif bir bakış açısı sağlamaktadır (Bourne ve diğerleri, 2003: 944; Chou ve Chang, 2004: 126). Prahalad ve Hamel geleneksel stratejik yönetim modellerinden farklı bir yaklaşım öne sürmektedirler. Söz konusu yazarların ileri sürmüş oldukları görüş aslında geleneksel yaklaşımları reddetmekten çok geliştirmeyi esas almaktadır. Geleneksel yaklaşımlar önce dış çevresel unsurların analiz edilmesine ve bu analizler doğrultusunda dahili unsurların düzenlenmesi ve değerlendirilmesine dayanmaktadır. Oysa Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilen yaklaşım, işletmenin içsel yetenek ve kaynaklarının analiz edilmesini ve bu analiz sonuçlarına göre dışsal unsurlardan yararlanılmasını içermektedir (Javidan, 1998: 60).

Günümüz yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenekler işletmelerin kendi bünyelerinde gerçekleştirilmeli ve diğer tüm faaliyetlerde dış kaynak kullanılmalıdır. Bu suretle işletmenin organizasyon yapısı yalın bir hale kavuşacak, hem örgütsel kademeler azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulabilecektir (Prahalad ve Hamel, 1990: 79-91).

Genellikle işletmeler temel yetenekleri ve ana faaliyetleri dışında kalan finans, insan kaynakları, muhasebe, yasal ve idari işlemlerle ilgili faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek aktiviteleri üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedirler. Böylece büyük ölçüde zaman ve kaynak tasarrufu sağlayabilmektedirler. Aynı zamanda maliyetleri de aşağı çekme fırsatı yakalayabilmektedirler. Böylece işletmeler kendilerine zor ve karmaşık gelen alanlarda dış kaynak kullanmak suretiyle yeni stratejiler ve çözümlerle karşılaşp, yeni ve farklı bakış açılarıyla da tanışmaktadırlar (Ecerkale ve Kovanc, 2005: 71).

1.5.1. Temel Yetenek Kavramı

Temel yetenek terimi gerek ekonomi ve gerekse yönetim yazınında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Mills ve diğerleri, 2003: 977). Literatürde temel yetenek kavramını ifade etmek üzere “yetenek”, “ayırıcı yetenek”, “öz yetenek”, “kabiliyet”, “örgütsel bilgi”, “güç”, “yeterlik”, “yetkinlik”, “üstünlükler”, “içsel kabiliyetler”, “görülemez varlıklar” gibi birbirinden farklı kavramlar kullanılmaktadır (Campbell ve Luchs, 2002: 11; Lawson, 1999: 152). Tüm bu kavramların ortak özelliği, rekabet avantajı elde etmede işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri, sistem ve davranış

kalıpları ile ilgili kendine özgü bir kaynağı ifade etmeleridir. Temel yetenek yönetsel bir kavram olarak işletme stratejilerinin geliştirilmesinde hayati bir rol oynamaktadır (Holmes ve Hooper, 2000: 248).

Bu kavramı ilk kez kullanan Prahalad ve Hamel temel yeteneği, bir örgütte ürün tasarımı ve üretimi için gerekli olan beceri ve teknolojilerin toplamı olarak tanımlamışlardır (Prahalad ve Hamel, 1990: 79-91). Diğer bir ifadeyle söz konusu yazarlara göre temel yetenek, teknoloji ve ustalığın entegre olması ve bir işletmenin rekabetçi başarısı için gerekli olan bilgi birikiminin düzensiz toplanmasıdır (Campbell ve Luchs: 2002: 11).

Genel olarak temel yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan, işletme vizyonunun gerçekleştirilmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kopya edilemeyen, müşteri memnuniyetinde belirgin bir iyileşme gerçekleştiren, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran ve ürün ve hizmetlerin nihai değerine katkı sağlayan bilgi, beceri ve yöntemleri ifade etmektedir (Koçel, 2003: 387; Chen ve Wu, 2006: 197). Temel yetenek, bir işletmenin sahip olduğu işgücü itibariye uzmanlık alanını, mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek derecede kendine özgü bilgi ve becerilerini ve iş yapma usullerini ifade etmektedir.

Markides ve Williamson temel yetenekleri yeni stratejik değerlerin oluşturulmasında deneyim, bilgi ve sistemlerin havuzu olarak tanımlamaktadırlar. Bu arada, Teece, Picano ve Shuen'e göre temel yetenekler, bir işletmenin ve rakiplerinin ürün ve hizmetlerinin sınırını açıklamaktadır. Moran ise temel yetenekleri, bir işletmenin sahip olduğu bilgi, kaynaklar, öğrenme yeteneği, yönetim anlayışı ve teknoloji olarak belirtmektedir (Moran, 2005:147).

Yetenek temellilik bir işletme de her hangi bir şeyi oldukça iyi yapmayı gerektirmektedir (Mintzberg and Quinn, 1991: 813). Temel yetenekler, bir işletmenin başarısı ve varlığını idame ettirebilmesi için gereklidir. Zira temel yetenek ar-ge, üretim, kalite, lojistik teknoloji, stratejik yönetim ve benzeri argümanlarla sıkı ilişki içerisinde (Chen ve Wu, 2006: 197).

Yetenekler, bir işi yürütmek veya bir hedefe ulaşmak için uygun biçimde yönetildiği takdirde işletmenin sahip olduğu kaynakların kapasitesini tanımlamaktadır. Yetenekler, benzer hedeflere ve tamamen anı kaynaklara sahip olmasına karşın, iki işletmenin nasıl farklı başarılar elde edebileceğini ya da bunun tam aksine, farklı kaynaklara sahip olmasına

rağmen benzer başarılar elde edebileceğini açıklamaktadır (De Toni ve Tonchia, 2003: 950).

Bir görüşe göre temel yetenekler işletmedeki kolektif öğrenmedir (Torkkeli ve Tuominen, 2002: 274). Ya da çokyönlü teknoloji hareketlerini, üretim yeteneklerini geliştirme yönünde bütünleştirebilmektir (Godbout, 2000: 78). Bu bağlamda temel yetenekler, bir işletmenin başarılı ürünlerinin arkasındaki teknolojik, örgütsel veya yönetimsel beceri ve bilgilerinin bir göstergesidir. Örneğin Honda'nın motorları ve Coca Cola'nın marka değeri ve geniş bir coğrafi alandaki yaygınlığı gibi (Güleş ve Bülbül, 2004: 82).

Stalk, Evans ve Shulman'a göre yeteneklere dayalı rekabetin dört temel prensibi vardır. Bunlar (Stalk ve diğerleri, 1992: 62):

- (1) İşletme stratejisindeki engeller ürün ya da pazarlar değil, iş süreçleridir.
- (2) Rekabet başarısı, bir işletmedeki anahtar süreçlerin müşteriye sürekli biçimde üstün değerler sunan stratejik yeteneklere dönüştürmesine bağlıdır.
- (3) İşletmeler yeteneklerini, geleneksel stratejik iş birimleri (SİB) ve fonksiyonları aşan ve birbiriyle bağlantılı altyapılarla desteklenmiş stratejik yatırımların yapılması sayesinde elde ederler.
- (4) Yeteneklere dayalı bir stratejinin ateşleyicisi ve destekleyicisi üst yönetimdir.

Bir işletmenin sahip olduğu mevcut ve potansiyel yeteneklerin belirlenmesi ve bu yeteneklere odaklı bir örgütsel yapının organize edilebilmesi üst yönetimin göstereceği desteğe bağlı bulunmaktadır. Honda'nın dünya pazarlarında gösterdiği başarının temelinde, temel yeteneklerinin etrafında organize olmasının önemli bir rolü bulunmaktadır. Temel yetenekler konusunun son yıllarda bu kadar popüler olmasının en önemli nedeni örgütsel performansta sağladığı iyileşmelerdir. Temel yetenekler ile üretimde özgün katma değerler yaratıldığından ve bu katma değerler ürüne etkili olarak yansıtıldığından mamulün pazardaki başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla temel yetenekler bilgi, beceri gibi değer oluşturma sürecinde kaynak tahsisi belirleyen bir kavramdır (Uysal, 2005: 11).

Temel yetenekler, pazarın gelecekteki talep, istek, ihtiyaç ve önceliklerini karşılamada işletmeye yardımcı olmaktadır. Çünkü işletmeye özgü bilgi, beceri, uzmanlık ve teknoloji yeni ürün geliştirme, daha iyi know-how, etkili satış sonrası servis, değişen tüketici beklentilerine daha hızlı cevap verme, maliyetleri minimize etme, daha verimli

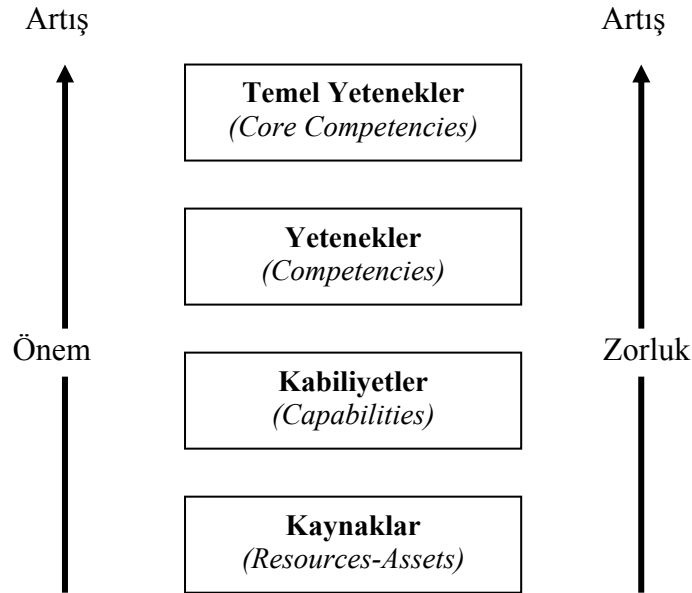
stok yönetimi ve teknoloji örgüte derinlik sağlamaktadır (Holmes ve Hooper, 2000: 248; Thompson ve Strickland, 1998). Ancak temel yeteneklerin başarılı olmaları için gerekli olan bazı tamamlayıcı veya destekleyici kaynaklar ve yetenekler de gereklidir (De Carolis, 2002: 30).

1.5.2. Temel Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Karşılaştırılması

Temel yetenek kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Şimdi temel yetenek kavramının yetenek, kabiliyet ve kaynak kavramlarıyla olan ilişki ve mukayesesi ele alınacaktır.

1.5.2.1. Temel Yetenek ve Yetenekler

Yetenekler (competencies), genellikle kabiliyetlerin (capabilities) koordinasyonu ve işletmenin değişik üniteleri arasındaki entegrasyonun sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmede yeni bir ürünün geliştirilmesi; pazarlama, üretim, ar-ge ve bilgi teknolojileri gibi farklı ünitelerin ortak çalışması ve dayanışmasıyla gerçekleştirilebilmektedir (Solak, 2002: 51). Aşağıdaki şekil Yetenekler Hiyerarşisini göstermektedir. Şekil 1.3.'de görüldüğü üzere yetenekler hiyerarşinin üçüncü aşamasında bulunmaktadır.



Şekil 1.3. Yetenekler Hiyerarşisi

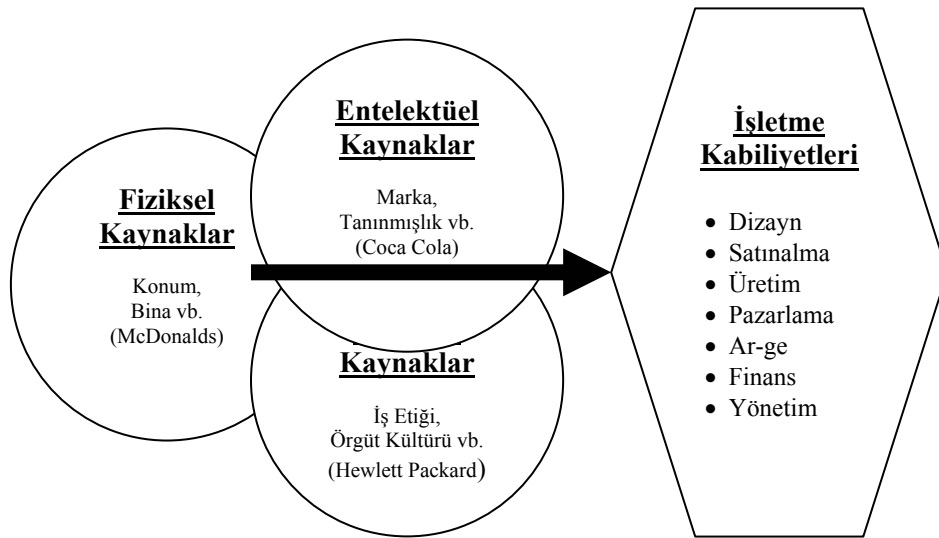
Kaynak: Javidan, 1998: 62

1.5.2.2. Temel Yetenek ve Kabiliyetler

Temel yetenek kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, kabiliyetler kavramıdır. Kabiliyetler, bir görevi ya da faaliyeti yerine getirmek için kaynakları kullanma becerisi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle kabiliyet kavramı, bir işletmenin üretimde bulunmak amacıyla kaynaklarını bir araya getirebilme yeteneğini ifade etmektedir.

Her işletme bir takım kaynaklara sahiptir ama işletmeler arasındaki farklılığı kısıtlayan kaynakları kullanma kabiliyeti ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin kabiliyetleri; üretim kabiliyeti, pazarlama kabiliyeti, ar-ge ve teknoloji üretim kabiliyeti, lojistik kabiliyeti, insan kaynakları kabiliyeti gibi işletme fonksiyonlarından oluşmaktadır.

Kabiliyetler yetenekler hiyerarşisinin ikinci aşamasında bulunmaktadır. İşletmenin kabiliyetleri ile kaynaklar arasındaki ilişki Şekil 1.4.'de gösterilmektedir.



Şekil 1.4. İşletmenin Kabiliyetleri ile Kaynakları Arasındaki İlişkiler

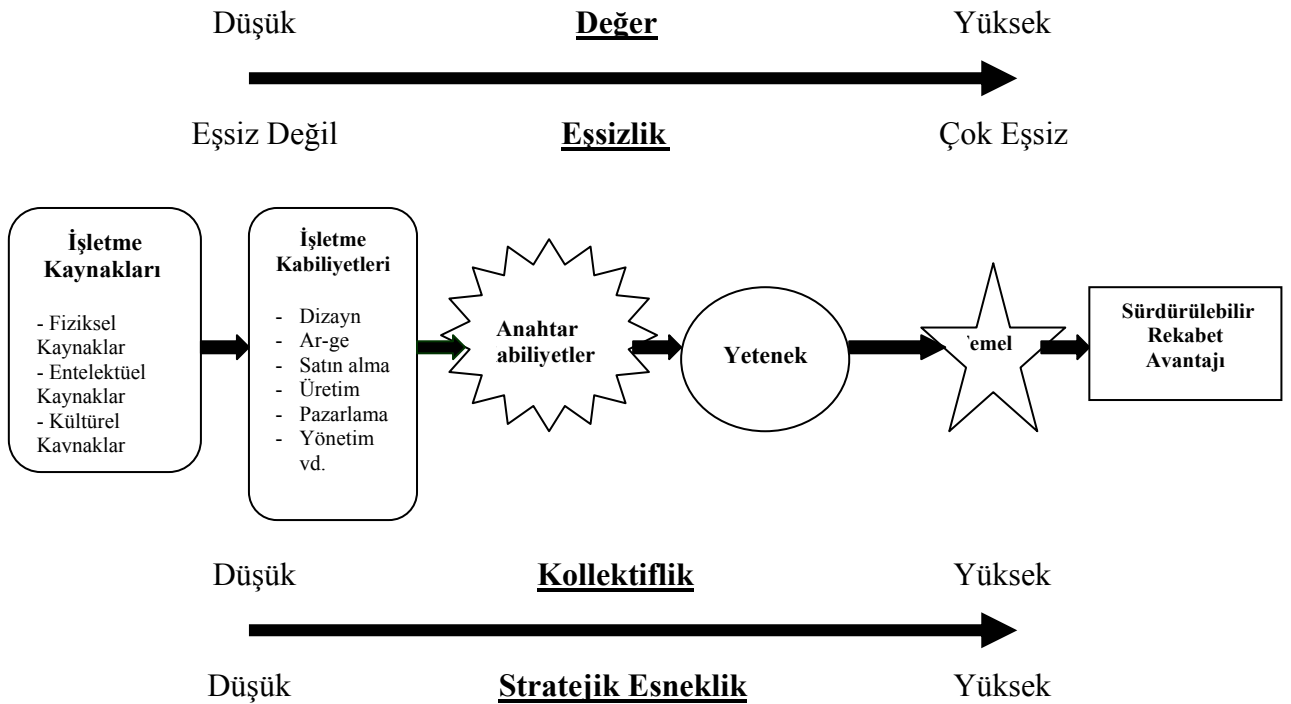
Kaynak: Hafeez, Zhang and Malak, 2002: 30.

1.5.2.3. Temel Yetenek ve Kaynaklar

Yetenekler hiyerarşisinin en alt basamağını kaynaklar oluşturmaktadır. Kaynaklar, işletmelerin güçlü ve zayıf taraflarını içeren tüm unsurlardır. Fiziksel, entelektüel ve kültürel olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır. Fiziksel kaynaklar; konum, ekipman, bina, bitkiler vb.'den oluşmaktadır. Entelektüel kaynaklar, iş gücü, yönetim ekibi, eğitim ve deneyim gibi unsurların oluşturduğu bilgi ve insan kaynaklarıdır. Kültürel kaynaklar

ise, iş etiği, örgüt kültürü gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Kaynaklar üretim prosesinin girdileri, kabiliyet, bir işletme veya bir ekibin görevini ve faaliyetini gerçekleştirmede sahip olduğu kapasiteyi göstermektedir.

Teece, Pisano ve Shuen'e göre bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar işletmenin özel varlıklarıdır. Bunlar üretim yetenekleri, deneyimli işgücü ve özel üretim yöntemi ya da ürünler olarak belirtilmektedir. Söz konusu yazara göre kaynaklar, taklit edilemeyen ve bir işletmeden başka bir işletmeye kolayca transfer edilemeyen bir özelliğe sahiptir (Teece ve diğerleri, 1997: 1-3).



Kaynak: Hafeez, Zhang and Malak, 2002: 31.

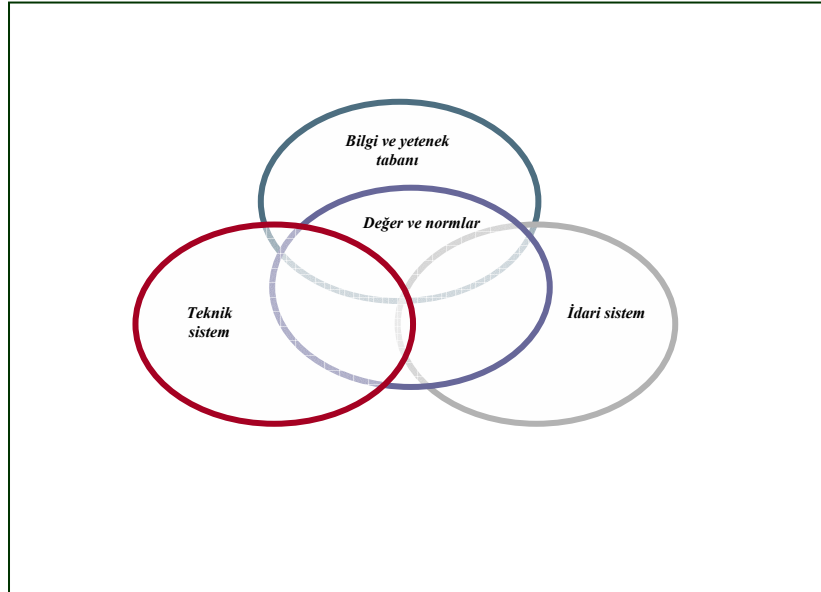
İşletmelerin kaynak, kabiliyet, yetenek, temel ve temel olmayan yeteneklerinin ayırt edilmesi, işletmenin kendisini ve rakiplerini değerlendirebilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Yukarıdaki kavramları net olarak ortaya koyamayan ve temel yeteneklerini sağlıklı bir biçimde tespit edemeyen işletmeler, bir takım risklerle karşı karşıya bulunuyor demektir. Bu tespitin doğru ve sağlıklı bir biçimde yapılamaması, temel yeteneklere sahip olmanın potansiyel avantajlarından yeterince yararlanılamaması anlamı taşımaktadır (Solak, 2002: 57).

1.6. TEMEL YETENEKLERLE İLGİLİ TEORİLER

Temel yeteneklerle ilgili literatür incelendiğinde bir işletmenin sahip olduğu kaynaklardan hangilerinin o işletme açısından temel yetenek mahiyetinde olduğuna ilişkin bir görüş birliği bulunmamaktadır. Zaten bu ortak görüş eksikliği temel yeteneklerle ilgili farklı teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu teorilerden en bilinenleri şunlardır.

1.6.1. Barton'un Bilgi Kümesi Yaklaşımı

Temel Yeteneklerle ilgili olarak ortaya konulan teorilerden birisi Barton'un Bilgi Kümesi Yaklaşımıdır. Barton'a göre bir yetenek, işletmeye stratejik bir farklılık kazandırdığı takdirde temel sıfatını almaktadır. Barton temel yeteneği, işletmeyi rakiplerinden farklı kılan ve ona rekabet avantajı sağlayan bilgi kümesi olarak tanımlamaktadır (Barton, 1992: 112-113).



Şekil 1.6. Temel Yeteneklerin Dört Boyutu

Kaynak: Barton, 1992:114.

Yukarıdaki Şekil 1.6.'da görüldüğü üzere Barton'un Bilgi Kümesi Yaklaşımı dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar:

- **Bilgi ve yetenek boyutu:** Bir görüşe göre temel yetenekler işletmelerdeki kolektif öğrenmedir (Torkkeli ve Tuominan, 2002: 274). Bilgi kümesinin içeriğini çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri oluşturmaktadır. Bu boyut, bir işletmenin yeni mal ve hizmet üretimine kaynak teşkil eden kendine has bilgi ve yetenek altyapısını oluşturmaktadır. Bu bağlamda bilgi ve yetenek boyutu bilgi kümesinin temel yeteneklerle doğrudan ve en yakın ilişkili boyutunu temsil etmektedir (Doğan, 2003: 37-38).

▪ **Teknik sistemler:** Temel yetenekler bir işletmede herhangi bir şeyi oldukça iyi yapmayı gerektirir (Mintzberg ve Quinn, 1991: 813). Barton’a göre bu boyut, çalışanların ve yöneticilerin yılların birikimi ile kafalarında oluşturdukları bilginin sistemleştirilmesinden ortaya çıkmaktadır (Barton, 1992: 113).

▪ **İdari sistemler:** Bu boyut, bilginin oluşturulması ve kontrol edilmesine rehberlik eden formal ve informal bilgi kaynaklarını içermektedir.

▪ **Değer ve normlardır:** Temel yetenekler çok yönlü teknoloji hareketlerinin, üretim yetenekleri geliştirmek ve koordine etmek için bütünleştirilmesidir (Godbout, 2000: 78). Değer ve normlar bilgi kümesinin diğer tüm boyutlarının kesişim noktasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletme yapısından yönetim tarzına, çalışanların motive edilmesinden müşteri memnuniyetinin sağlanılmasına kadar birçok alanı kapsamaktadır. Temel yetenek yukarıda tanımlanan birbirine bağımlı dört boyuttan oluşan bir bilgi sistemidir. Bu dört boyut, temel yeteneğin niteliğine göre farklı oranlarda yer alabilecektir.

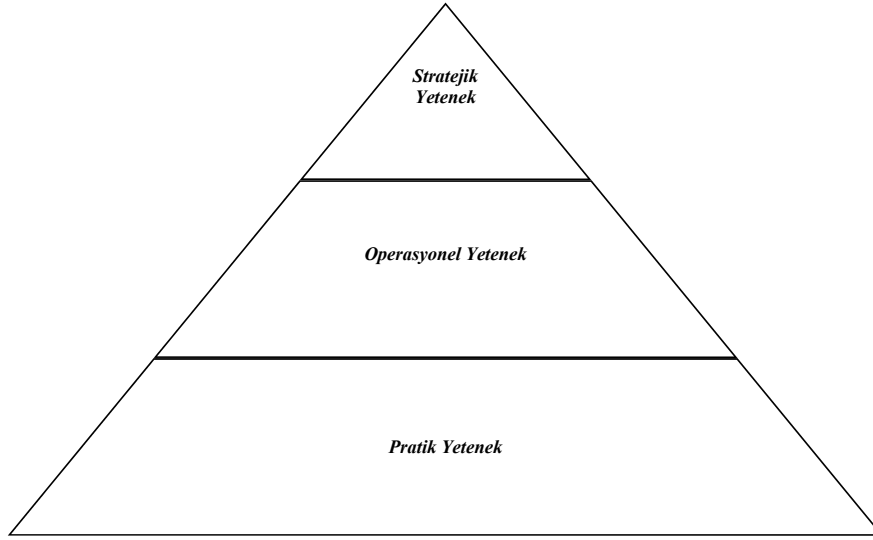
1.6.2. Stalk-Evans ve Shulman’ın Yeteneklere Dayalı Rekabet Yaklaşımı

Stalk, Evans ve Shulman yeteneklere dayalı rekabetin dört temel ilkesi bulunmaktadır. Bunlar (Stalk ve diğerleri, 1992: 62).

- a. Bir işletme stratejisinin destek üniteleri üretmiş oldukları mal ve hizmetler değil, iş prosesleridir.
- b. Bir işletmenin rekabette başarılı olabilmesi, temel proseslerini müşteriye katma değer sunacak stratejik yeteneklere dönüştürüp dönüştürememesine bağlı bulunmaktadır.
- c. İşletmeler bu yetenekleri, stratejik iş birimlerini birbirine bağlayacak destek altyapılarına yatırımlar yapmak suretiyle geliştirebilirler.
- d. Bir işletmenin yeteneklere dayalı bir strateji ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde üst yönetimin desteği ve rolü oldukça önemlidir.

1.6.3. Hales’in Üçlü Yetenek Katmanı Yaklaşımı

Temel yetenekler ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer yaklaşım Mike Hales’in Üçlü Yetenek Katmanı Yaklaşımıdır. Mike Hales işletme yeteneklerini stratejik, operasyonel ve pratik yetenekler olmak üzere üçe ayırmaktadır (Hales, 1999: 9-12, Sayılar, 2003: 45):



Şekil 1.7. Üçlü Yetenek Katmanı

Stratejik yetenekler: Bir işletmenin pazardaki konumunu koruyan yada geliştiren sınırlı sayıdaki kritik öneme sahip yetenekler Hales tarafından stratejik yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu tür yetenekler Prahalad ve Hamel tarafından ortaya konulan temel yeteneklerle örtüşmektedir.

Operasyonel yetenekler: Hales’e göre bu tür yetenekler üretim, tedarik, ürün dizaynı ve pazarlama gibi stratejik yeteneklere temel oluşturan yetenekler karışımıdır.

Pratik yetenekler: Bu yetenekler işletmenin operasyonel yeteneklerine temel teşkil eden ve bir bakıma yeteneklerin eyleme dönüşmüş türünü oluşturmaktadır. Buna göre laboratuvar teknisyenleri, mühendisler yada Ar-Ge elamanları pratik yetenekleri ortaya koyan eylem gruplarını oluşturmaktadır.

1.6.4. Prahalad ve Hamel’in Temel Yetenek Yaklaşımı

Prahalad ve Hamel “Competing for the future” isimli eserlerinde temel yetenek yaklaşımlarını ortaya koymaktadırlar. Söz konusu yazarlar temel yeteneği, sadece farklı bir yetenek ve teknoloji olarak değil, yetenek ve teknolojiler yığını olarak tanımlamaktadırlar.

Prahalad ve Hamel’e göre temel yetenek geleceğe yönelik ürün geliştirmenin ana kaynağını oluşturmaktadır. Bir yeteneğin temel yetenek olarak kabul edilebilmesi için müşteriye artı bir katma değer sunması, rekabette farklılık kazandırması ve sürdürülebilir olması gerekmektedir.

1.6.5. Doz'un Temel Yetenek Yönetim Yaklaşımı

Yves Doz, Temel Yetenek Yönetim Yaklaşımında yetenekleri yönetmenin zorluğu üzerinde durmaktadır. Ona göre birçok örgütsel yetenek kişisel seviyede başlamaktadır. Dolayısıyla yetenek yönetimi kişisel yetenek gelişiminin anlaşılabilmesi ile daha kolay analiz edilebilecektir.

Doz temel yetenek yönetiminin beş aşamadan oluşan bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu aşamalar şunlardır(Doğan,2003:42):

Yetenek gelişimi: Doz, temel yetenek yönetiminin ilk aşamasını yetenek gelişiminin oluşturduğunu belirtmektedir. Ona göre kişi ve küçük gruplar informal olarak çeşitli yetenekler geliştirmektedir. İşletme yönetimi bu informal gelişimi toplam kalite yönetiminin çeşitli enstrümanları ile formel bir yapıya ve örgütsel yetenek gelişimi şekline dönüştürmelidir.

Yetenek yayılımı: Yetenek yönetiminin ikinci aşamasını temel yeteneğin kontrol ve koordine edilmesinden oluşan yayılım aşaması oluşturmaktadır. Doz'a göre yeteneğin örgüt içerisinde yayılabilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline dönüşebilmesi için üst yönetim tarafından çalışanlara uygulayabilme ve inisiyatif kullanabilme özgürlüğünün tanınması gerekmektedir.

Yetenek Entegrasyonu: Bu üçüncü aşamada işletme bünyesinde ortaya çıkan bireysel, grupsal ve örgütsel yeteneklerin bir araya getirilerek entegrasyonunun gerçekleşmesi sağlanmaktadır.

Yetenek kaldırıcı: Doz her yeteneğin işletmeye ekonomik bir getirisinin olamayacağını belirtmektedir. Yeteneklerin işletmeye ekonomik bir getirisinin olabilmesi için yeterince desteklenmesi gerekmektedir.

Yetenek yenilenmesi: Temel yetenek yönetiminin son aşamasında Doz, temel yeteneklerin yenilenmesi üzerinde durmaktadır. Doz'a göre zaman içerisinde endüstri, teknoloji ve müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimler temel yeteneklerin aşınmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla tepe yönetim iç ve dış çevre unsurlarında meydana gelen değişimleri takip ederek temel yeteneklerini yenilemelidir. Böylece hem yeteneklerini ihtiyaçlar doğrultusunda yenileme şansını elde edecek, hem de teknoloji ve pazardaki değişimlere uyum sağlayabilecektir (Campbell ve Luchs, 2002: 59-75).

1.7. TEMEL YETENEKLERİN ÖZELLİKLERİ

Temel yetenekler, rekabet ortamındakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetlerle sergilenebilen, gözle görülebilen ve katma değer oluşturabilen faaliyetlerdir. Bir işletmenin temel yeteneklerini bu kendisine özgü, orijinal ve sürekliliği olan faaliyetler oluşturmaktadır. Şayet bir işletme temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayıp tespit edemezse, çevresel unsurların önüne koyacağı büyük ve çekici fırsat ve tekliflerden yararlanma imkanını da kaçıracaktır. Oysa doğru bir şekilde tanımlanan ve kullanılan temel yetenekler, işletmenin hem çevresel tehdit ve tehlikeleri bertaraf etmesini, hem de teklif ve fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda işletme güçlü bir rekabet silahına kavuşmuş olacaktır (Synder ve Ebling, 1992: 26-32).

Temel yetenekler bir anda ortaya çıkan veya fark edilen beceriler değildirler. Yıllar boyunca devam eden özel yatırımlar sonucunda geliştirilebilmektedirler (Lado ve diğerleri, 1992: 77). Hamel ve Prahalad'a göre, bir becerinin temel yetenek olarak kabul edilebilmesi için üç özelliği bünyesinde bulundurması gerektirmektedir. Bunlar:

- Müşteri değeri,
- Rakipleri farklılaştırma ve
- Yaygınlaştırılabilirlik.

1.7.1. Müşteri Değeri

Bir işletmenin rekabet tabanlı temel yeteneklerinin ortaya konulabilmesi için yöneticilerin öncelikli olarak değer sorusuna cevap bulmaları gerekmektedir. Bir işletmenin temel yeteneklerinin, fırsatları kollama veya tehditleri ortadan kaldırma konusunda işletmeye bir değer katıyor olması gerekmektedir (Campbell ve Luchs, 2002: 21). Öte yandan, bir değerın temel yetenek olup olmadığının nihai kararını verecek olan müşterilerdir. Aslında bu özellik müşteri odaklı olmanın hem gereği hem de sonucudur. Bir işletme kendi temel yeteneğini belirlerken, o yeteneğin müşteriye nasıl bir katma değer sunduğunu da tespit etmek zorundadır.

İşletmelerin temel varlık nedenleri müşterileri için mal ve hizmet üretmektir. İster tüketici, isterse endüstri pazarlarında olsun işletmeler talep oluşturacak bir çıktının üretimi için çaba sarf etmektedirler. Pazara sunulacak çıktıya değer katacak temel unsur ise müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesidir (Doğan, 2003: 14).

Hamel ve Prahalad temel yeteneğin Honda'nın motor üretimindeki know-how'ında olduğu gibi müşterinin değer algılamasına belirli bir oranda katkı sağlaması gerektiğini belirtmektedirler. Hamel ve Prahalad motor üretiminde Honda'yı dünya lideri yapan temel yeteneğin yakıt tasarrufu, güç, bir o kadar da sessiz çalışmasını sağlayan özelliklerinin, müşterilerine sunduğu değerle saklı olduğunu ileri sürmektedirler.

Bir işletmenin temel yetenekleri geçmişte müşteri değeri oluşturmuş olsa bile zaman içerisinde müşteri istek ve tercihlerinde, endüstrinin yapısında ve teknolojiye meydana gelen değişiklikler nedeniyle önemli ölçüde değer kaybına uğramış olabilmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri değişen iç ve dış rekabet unsurlarıyla birlikte temel yeteneklerin değer kazanıp kazanmadığını takip etmek mecburiyetindedirler (Campbell ve Luchs, 2002: 21-22).

1.7.2. Farklılaştırma

Farklılaşma stratejisini kullanabilmek için, bir işletmenin içinde bulunduğu sanayi kolunda tüketiciler tarafından geniş olarak kabul görmüş bazı konularda kendine özgü farklara sahip olması gerekmektedir. Mesela, güç kaynağı üreten bir işletme rakipleri karşısında ürünün güvenilirliği üzerinde yoğunlaşırsa fiyatları artırarak bir avantaj kazanabilecektir.

İşletmenin sahip olduğu bir yeteneğin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bu durum, söz konusu yeteneğin başka herhangi bir işletmede bulunmaması anlamına gelmemektedir. Sahip olunan özellik aynı sektördeki diğer işletmelerde de bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için işletmenin yetenek düzeyinin rakiplerine oranla oldukça yüksek olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle temel yeteneğin az bulunur özelliğine sahip olması gerekmektedir. Çünkü belirli bir temel yeteneğe çok sayıda rakip işletmenin sahip olması, bu yeteneğin bir rekabet silahı olarak kullanılma olasılığını zayıflatmaktadır (Harrison ve diğerleri, 1991: 173-175).

1.7.3. Yaygınlaştırılabilirlik

Hamel ve Prahalad'a göre, bir becerinin temel yetenek olarak kabul edilebilmesi için o yeteneğe müşteriler tarafından bir değer atfedilmesi ve rakipleri farklılaştırması yeterli değildir. Bu iki özelliğin yanı sıra temel yeteneğin yaygınlaştırılabilir olması gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996: 202-207). Bir yetenekten yeni bir dizi ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün olabiliyorsa, işletme açısından bu temel bir yetenek

sayılacaktır. Bu nedenle temel yeteneğin yeni ürün pazarlarına girişi sağlayacak özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Temel yeteneğin ne olduğunu yukarıda açıklanan üç özellikle ortaya koyan Hamel ve Prahalad, temel yeteneğin ne olmadığını ise şöyle açıklamaktadırlar (Hamel ve Prahalad, 1996: 207-210):

- “ Temel yetenekler bilançoda görülen bir varlık değildir,
- Temel yetenekler fiziksel varlıklar gibi kullanılmaya bağlı olarak eskimez, yıpranmaz ve tükenmezler. Ancak zaman içerisinde iç ve dış rekabet unsurlarında meydana gelen değişmelere paralel olarak değer kaybedebilirler. Genelde ise bir temel yetenek kullanıldıkça değer kazanmaktadır. Zira işletme temel yeteneğine odaklandıkça ve temel yeteneğini yönetmede uzmanlık kazandıkça daha fazla değer kazanmaktadır.
- Tüm temel yetenekler rekabet avantajının kaynağı konumunda iken, her rekabet avantajı bir temel yetenek değildir. Benzer bir şekilde her temel yetenek aynı zamanda bir kritik başarı faktörü olabilirken, her kritik başarı faktörü bir temel yetenek olamamaktadır.
- Temel yetenek, ürünleri ve işlevleri değil, bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Eski organizasyonlarda yeteneği oluşturan geleneksel işlevler, üretim, satış ve finansı kapsamaktaydı. Günümüzde ise bu faktörlerin yerini, bilgi beceriden oluşan yetenekler almaktadır. Temel yetenek genel olarak, ürün ve hizmet tasarımı, teknolojik buluşlar, müşteri hizmetleri ve lojistik gibi bilgiye dayalı faaliyetleri kapsamaktadır.
- 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, bunun dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya odaklanmalıdırlar.
- Temel yetenekler, müşterileri anlama ve onlara hizmetler sunma ile ilgili olmalıdır. Bunun yanında, pazarda varolan eksiklikleri ortaya çıkarmalı 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 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.”

1.8. TEMEL YETENEKLERİN YÖNETİMİNDE ÜST YÖNETİMİN ROLLERİ

Hamel ve Prahalad’a göre temel yetenek felsefesinin bir işletmede tam olarak yerleşebilmesi için üst yönetimin yerine getirmesi gereken bir takım görevleri bulunmaktadır. Bu görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.ozyazilim.com).

1.8.1. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi

Eğer üst yönetim işletmenin sahip olduğu temel yetenekler konusunda bir fikre sahip değilse, işletme temel yeteneklerini aktif şekilde yönetemeyecektir. Dolayısıyla yapılacak ilk iş temel yeteneklerin bir envanterini çıkartmaktır. Öte yandan, temel yeteneklerin rakip firmalar ile karşılaştırılması da gereklidir. Ama en çok dikkate alınması gereken geleneksel rakipler değildir.

1.8.2. Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması

Bir işletmenin yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırmayla ilgili somut hedeflerin saptanması için “yetenek-ürün matrisi” kullanmak yararlı olacaktır.

1.8.3. Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak

Bir temel yetenek alanında dünya liderliği elde etmek için uzunca bir süre 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 işletme hiç bir yeni yetenek oluşturmaz (www.ozyazilim.com).

1.8.4. Temel Yetenekleri Konumlandırmak

Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneğin işletme 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 olmaktadır.

1.8.5. Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak

Bölüm yöneticileri işletme 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.

1.9. TEMEL YETENEKLER TEORİSİNİN KISITLARI VE ELEŞTİLERİ

Temel Yeteneğe dayalı stratejik yönetimin işletmelere sunacağı sayısız avantajın yanı sıra bir dizi risk, kısıt ve sorunları da bulunmaktadır. Bu kısıt ve sorunları dikkate alarak Temel Yetenekler Teorisine yöneltilen eleştiriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (De Toni ve Tonchia, 2003: 955-957; Doğan, 2003: 93-96):

• ***Yetenekler ile rekabet avantajını açık bir şekilde tanımlayan teorik model eksikliği:***

Bu tür bir modelin geliştirilememiş olması yeteneklerin işletmelerin faaliyetleri üzerindeki etkilerinin anlaşılması ve değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.

• ***Kasıtlılık ile şans (olasılık) arasındaki ayırımın iyi yapılmamış olması:***

Temel Yetenekler Teorisinin doğruladığının aksine, birkaç yeniliğin ve önemli temel yeteneklerin tahmin edilmeden, şans eseri ve tamamen tesadüfi bir şekilde üretilmiş olması.

• ***Temel yetenekler teorisinin sadece küresel, büyük, gelişmiş ve çeşitlendirilmiş işletmelere uygulanması:***

Bu teorisinin varsayımlarını test etmeye yönelik ampirik araştırmaların küçük, bölgesel veya ulusal çaptaki işletmelerde uygulanmamış olması, teorisinin evrenselliğine ve gerçekçiliğine şüphe ile bakılmasına sebep olmaktadır.

• ***İşletmenin içinin boşalması ihtimaline sebebiyet vermesi:***

Temel yetenek, uzun yıllar içerisinde oluşan, herkes tarafından çok kolay algılanabilen ancak o kadar da zor tanımlanabilen bir olgudur. Bu nedenle temel yeteneklerin belirlenmesinde yapılabilecek bir hata rekabet avantajı sağlama amacıyla çıkılan yolda işletmenin yanlış teşhis ve uygulamalar sonucunda daha da zayıflamasına neden olabilecektir.

• ***Tedarikçilere aşırı bağımlılık:***

Temel yetenekler teorisinin temel amacı, işletmenin kendisini rakiplerinden üstün kılan bilgi, beceri ve sistemlerine odaklanması suretiyle bir rekabet avantajı yaratmasıdır. İşletme faaliyetlerini temel yetenekleri

ile sınırlandırırken, diğer işleri dış kaynak kullanmak suretiyle gerçekleştirmektedir. Bu yolla işletme hem daha yalın bir organizasyon yapısına kavuşmakta hem de önemli ölçüde zaman ve kaynak tasarrufu yapabilmektedir. Ancak temel yeteneğe odaklı bu tür bir strateji işletmeye bir taraftan esneklik kazandırırken, diğer taraftan zamanla tedarikçiye aşırı bağımlı hale gelebilmesine de sebep olabilmektedir.

- **Kontrol ve inisiyatifin kaybedilmesi:** Temel yetenekler dışındaki işlerin dış kaynaklarla gerçekleştirilmesi, dışarıdan tedarik edilen bir ürün ya da hizmetteki aksama nedeniyle işletmenin olumsuz şekilde etkilenebilme riskini de beraberinde getirmektedir.

1.10. GELENEKSEL STRATEJİK YÖNETİM MODELLERİ İLE TEMEL YETENEKLER TEORİSİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

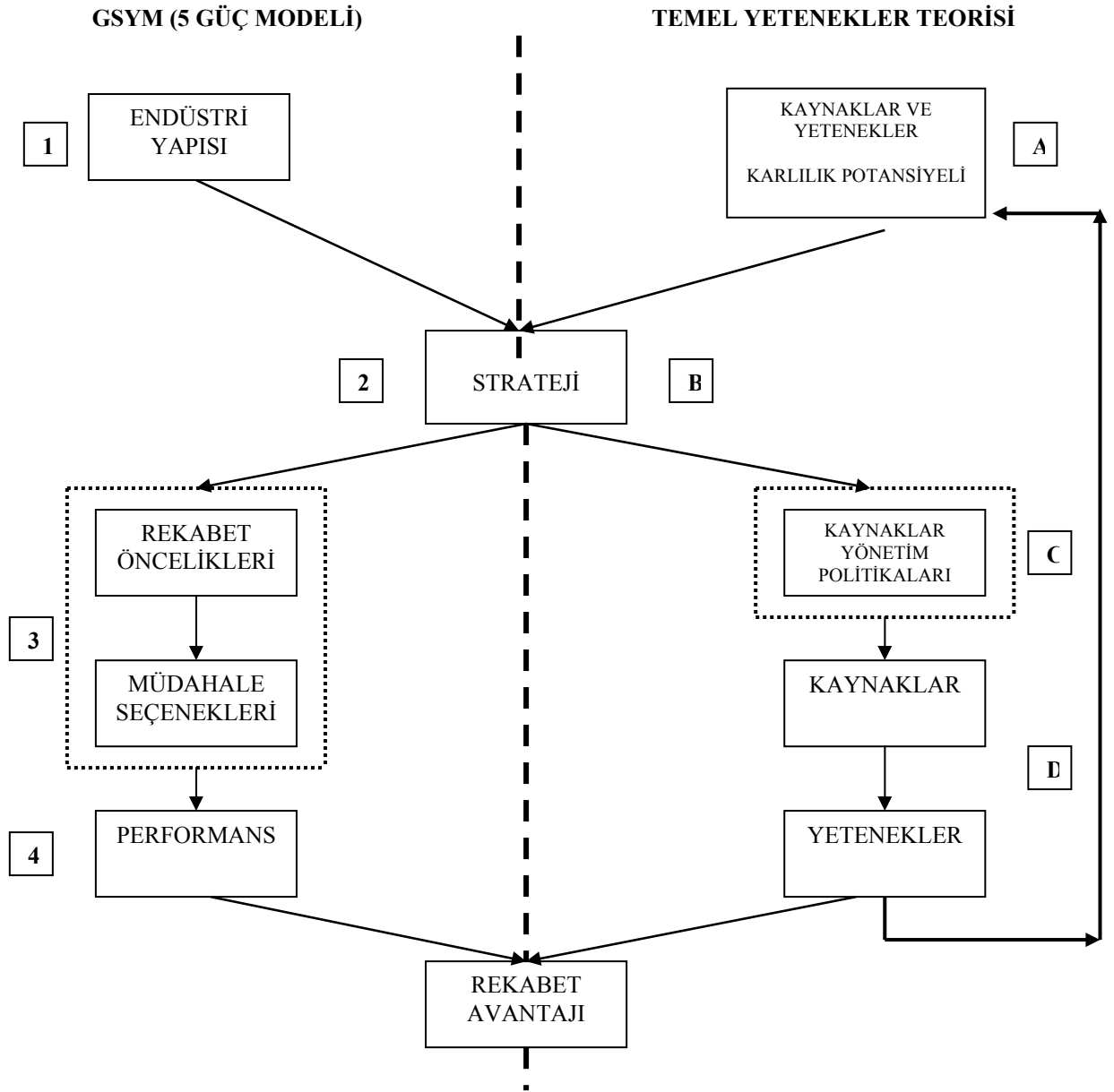
Geleneksel Stratejik Yönetim Modelleri ile Temel Yetenekler Teorisi farklı özelliklere sahiptirler. Bu iki farklı modelin ortak noktası rekabet avantajının müşteriye önerilen değer bakımından göz önüne alınmasıdır. Temel Yetenekler Teorisi, Geleneksel Stratejik Yönetim Modellerinden (Porter'in 5 Güç Modelinden) farklı olarak rekabet avantajının kaynağını dıştan - içe doğru yönelen bir anlayışın aksine, içten – dışa doğru yönelen bir bakış açısına sahip olmasıdır. Aşağıdaki tabloda bu iki modelin karşılaştırmalı analizi gösterilmektedir (De Toni ve Tonchia, 2003: 958).

5 Güç Modelinde işletme üretmiş olduğu ürün ve hizmetlerle müşteri için değer oluşturabildiği ölçüde rekabet avantajı kazanabilmektedir. Bu modelde işletmenin koz olarak kullanabileceği stratejik seçenekler farklılaştırma ve düşük maliyete dayalı fiyat liderliğinden oluşmaktadır. Oysa, Temel Yetenekler Teorisinde işletmeler yeteneklere bağlı stratejik seçeneklere sahiptir ve bu seçenekleri 5 Güç Modelinde olduğu gibi müşteri için bir katma değer yaratmak için kullanmaktadır.

Tablo 1.2. Güç Modeli ve Temel Yetenekler Teorisinin Karşılaştırmalı Analizi

KRİTERLER	5 GÜÇ MODELİ (GSYM)	TEMEL YETENEKLER TEORİSİ
Analizin Objesi	Endüstri	İşletme
İşletme Özellikleri	İşletmenin tipik özelliği	Tek
Rant Kaynağı	Endüstri	Kaynaklar ve yetenekler
Yönetim	İşin portföyü	Yeteneklerin portföyü
Endüstri	Karmaşık, strateji ona uymalı	Evrim içinde ve tanımlanması güç
Stratejik seçenekler	Maliyet liderliği	Yeteneklere bağlı
Rekabet avantajı	Müşteri için değer oluşturma	Müşteri için değer oluşturma
Rekabet avantajının dayanıklılığı	Beş güce bağlı	Heterojenliğe, kusurlu hareket kabiliyetine, kaynakların taklit edilebilirliğine bağlı

Tablo 1.2.'de de görüldüğü üzere 5 Güç Modeli (EÖT) pazara ve endüstriye endeksli bir dışsal bakış açısı ortaya koyarken, Temel Yetenekler Teorisi işletmenin temel beceri ve kaynaklarına endeksli içsel bir bakış açısı sunmaktadır. Yine 5 Güç Modelinde üst yönetim işin portföyünü oluşturmak ve yönetmekten sorumlu iken, Temel Yetenekler teorisinde üst yönetim işletme yeteneklerinin belirlenmesi ve yönetilmesinden sorumludur.



Şekil 1.8. Geleneksel ve Stratejik Yönetim Modellerinin Entegrasyonu

Kaynak: De Toni ve Tonchia, 2003: 966.

Son yıllarda yapılan pek çok araştırma 5 Güç Modeli (GSYM) ile Temel Yetenekler Teorisinin birbirinden giderek daha fazla uzaklaşmasına neden olmuştur. Ancak buna rağmen bu iki modeli bir araya getirmeye çalışan çalışmaların sayısında da ciddi artışlar yaşanmaktadır. Bunların en önemlileri Porter (1991), Schoemaker (1992), Mahoeve ve Pandian (1992), Amit ve Schoemaker (1993) ve Foss ve Eriksen (1995) tarafından yapılan çalışmalardır (De Toni ve Tonchia, 2003: 955-960).

GSYM'nin en önemli savunucusu olarak düşünülebilen Porter, Temel Yetenekler Teorisinin destekçilerinin eleştirileri ve yeni önerileri karşısında sessiz kalmamıştır. Porter,

belli kaynak ve yeteneklerin her durumda rakiplerinkilerle kıyaslanması gerektiği için endüstri analizinin sürdürülmesi gerektiğine inanmaktadır. Ayrıca, işletmenin karlılığının hem işletmenin içinde yarıştığı endüstrinin çekiciliğine hem de onun bu endüstrideki nispi konumuna bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla stratejinin özü rakip işletmelerin yaptığından farklı aktiviteler yapmayı gerektiriyorsa, temel yetenekler bu noktada farklılaşmanın belirlenmesi ve seçiminde işletmeye önemli katkılar sağlamaktadır.

İşletmelerin daha düşük bir fiyata aktivitelerde bulunabilmesinin yada müşteri için daha büyük bir değer yaratabilmesinin nedeni ve kaynağı Porter'in "sürücüler" olarak adlandırdığı şeylerde yatmaktadır. Aslında bunlar rekabet avantajını belirleyen aktivitelerin yapılmasına izin veren temel yeteneklerden başka bir şey değildir (De Toni ve Tonchia, 2003: 958-960).

De Toni ve Tonchia (2003) GSYM ve Temel Yetenekler Teorisinin entegrasyonu ile ilgili bir model önermektedirler. Söz konusu yazarlar iki yaklaşımın farklı unsurlarını strateji ve rekabet avantajı çerçevesinde birleştirmeye çalışmaktadırlar.

GSYM'nin stratejik analiz şeması Porter'in "yapı-hareket-performans" sıralamasına dayanmaktadır. Yani, endüstrinin yapısı ve rakipler işletmenin stratejik kararlarını belirlemektedir. Bu iki değişken hem rekabet önceliklerinin hem de müdahale seçeneklerinin tanımlanmasında önem kazanmaktadır. Diğer taraftan MSYM'ne göre stratejik analiz şeması şu şekilde sıralanmaktadır (De Toni ve Tonchia, 2003: 960):

- İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin analiz edilmesi,
- Kar potansiyellerinin değerlendirilmesi,
- Temel yetenekleri kullanmaya, fiyat tespiti yapmaya ve onları birleştirmeye yönelik stratejinin tanımlanması ve
- Temel yeteneklerin yönetilmesi.

Entegre edilmiş modelde strateji, rekabet önceliklerinin ve müdahale seçeneklerinin tanımlanması olarak değil, temel yeteneklerin yönetimine uyan politikaların tanımlanması olarak ifade edilmektedir. Söz konusu entegrasyon modeli her zaman çevreyle bağlantılıdır. Faaliyet ve temel yeteneklerin değeri her zaman kesin değildir, genellikle rakiplerinkine bağlıdır. Rekabet öncelikleri endüstriye göre değişmektedir. İşletmelerin müdahale seçenekleri sahip olunan mevcut teknolojiye ve sosyo-ekonomik değişkenlere bağlı bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLER ARASI REKABET VE İŞLETME PERFORMANSI

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte, yeni oluşan toplumsal ve ekonomik yapı içerisinde, rekabet kavramıda farklı boyutlar kazanmış ve işletmelerin küresel dünyada varlığını sürdürebilmeleri açısından örgütler arası rekabet kavramı ön plana çıkmıştır. Çalışmanın bu bölümünde; örgütler arası rekabet kavramı, rekabet anlayışındaki dönüşüm, rekabet açısından işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve işletmelerde performans kavramı, performans bileşenleri, performans ölçümü, performans geliştirme ve performans boyutları konularına değinilmiştir.

2.1. ÖRGÜTLER ARASI REKABET KAVRAMI

Günümüzde ekonomik olaylar sosyal, olaylar ve politik olaylar küresel olguların etkisi altına girmiştir. Bundan yaklaşık 23 yıl önce 1980'lerde K. Ohme, büyük Japon şirketlerinin dünya pazarlarını ele geçirme stratejilerinden yola çıkarak, küreselleşme eğilimlerinin, batılı işletmeler için hayatta kalma sorunu haline gelmeye başladığından söz etmiştir. Özellikle günümüzde iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler dünyanın bir evrensel köy haline gelmesine neden olmuş bu da dünyanın her hangi bir ülkesinden çıkan küçük bir işletmenin bile global pazarın rekabet yapısını değiştirme imkanını artırmıştır. Rekabet giderek artan oranda uluslararası hale gelmekte ve tüketiciler ise, dünyanın her yerinden gelen mal ve hizmet çeşitliliği karşısında seçme zorluğu içinde kalmaktadır. K. Ohme'ye göre, piyasaları yönlendiren dizginler, devletlerin korumacı politikalarından, dünya vatandaşı haline gelmeye başlayan tüketicilerin eline geçmeye başlamıştır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin çok hızlı olmasının en önemli nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızının yüksek olması ve bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bilgi toplumunda entelektüel teknoloji olarak da nitelendirilen bu teknolojiler, çalışanların becerilerinde ve iş yapma biçimlerinde, işin yeniden yapılandırılmasında ürün teknolojileri ve pazarlaması gibi konularda ortaya çıkardıkları önemli değişimlerle bilgi toplumuna geçiş sürecini hazırlayan ana etkenlerin başında gelmektedirler.

Yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, analiz etme, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması bilgi çağı toplumunun önemli yönünü oluşturmaktadır (Öğüt, 2001: 24).

Bilgi toplumu her şeyden önce bilgiyi önemseyen, kullanmasını bilen ve bilgi üretebilen toplumdur.

Sanayi toplumunda en önemli role sahip olan sermaye bilgi toplumunda yerini bilgiye kaptırmakta ve üretim faktörleri arasında bilgi önemli bir kaynak durumuna geçerek rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir faktör olmaktadır.

Rekabet üzerinde uzlaşmaya varılan bir kavram değildir. Bu yüzden rekabeti oluşturan unsurlardan hareketle çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Klasik iktisat teorisinde rekabet varlığı sezgisel olarak algılanan bir kavram olarak tanımlanırken, klasik iktisadın kurucularından olan A.Smith rekabeti, yarışmanın taraflarına benzetmiş ve mal miktarının sınırlı olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Modern iktisat biliminin öncülerinden olan Stigler ise rekabeti; her bir alıcının sonsuz miktarda talep ile karşılaştığı piyasa olarak tanımlamıştır (Çoban, 2003: 40).

Rekabet, katılımcıların farklı imkanlara sahip olsa bile en azından aynı fırsatlardan yararlanma ve aynı dış kısıtlamalarla karşı karşıya oldukları bir yarış ifade eder. İşletmelerde rekabet baskısının varlığı şu olumlu etkilerin oluşumuna katkı sağlar (Türkan, 2001: 82):

- Her şeyden önce rekabet işletmeleri etkin kaynak kullanımına zorlar.
- Rekabet etkin olmayan girişimlerin elimine edilmesini gerektirir.
- Rekabet işletmeleri yenilikleri takip etme yönünde motive eder.
- Rekabet mikro ve makro düzeyde performansı artırır.
- Rekabet işletmelerde maliyet kavramını ön plana çıkarır.
- Son olarak rekabet kalite, fiyat gibi unsurlarla müşteri beklentilerine cevap verebilmeyi gerektirir.

Rekabet baskısı altında olan işletmeler maliyetleri (Yıldırım ve diğ., 2005: 13) ve müşterilerin beklediği değerleri piyasa düzeyinde oluşturamadıkları durumda piyasadan elimine edilme durumuyla karşı karşıya kalacaklardır.

Rekabet çerçevesinde işletme davranış ve stratejilerinde meydana gelen değişimler işletmelerde bir takım değişikliklerin ve yeni düzenlemelerin yapılmasını zorunlu bir hale getirmiştir. Bu düzenlemeler piyasaların globalleşmesi ve işletmelerin uluslararasılaşmasına

bağlı olarak daha da önem kazanmıştır. Bu bağlamda işletme stratejileri maliyet, kapasite, fiyat, üretim, ar-ge, kalite, satış yönetimi gibi alanlara yönelmiştir.

İçinde bulunduğumuz yüz yılda işletmelerin stratejiye olan ihtiyacı gittikçe artmaktadır. Çünkü rakipleriyle kesin bir farka veya benzersizliğe sahip olmayan yada kendilerine bir vizyon belirlemeyen işletmeler küresel rekabetin olumsuz etkileriyle yok olma ile yüzyüze kalacaklar gibi görünmektedir. İşletmeler değişen koşullarda kendilerinin aleyhine olan tehlikeleri ortadan kaldırmaktan öte kendilerine yeni avantajlar oluşturmak ve geliştirmek zorundadırlar.

Serbest piyasa ekonomisi ve açık işbirliği ağları sektörlerin ve devletlerin sınırlarını aşarak işletmeleri doğrudan rekabete yöneltmiştir. Bu süreçte işletmelerin rekabet yeteneklerinin temeli değişmiş kalite, hız, müşteriye yakınlık, ürün imajı ön plana çıkmıştır.

İşletmelerin küresel olarak faaliyet göstermeleri onları daha belirsiz bir çevreyle yüz yüze getirmektedir. Diğer yandan benzer ürünler farklı pazarlarda tamamen farklı rekabet koşulları altında satışa sunulmaktadır. Bir pazarda fiyat önemli iken bir diğerinde kalite ya da hizmet önem kazanmıştır.

Sonuç olarak günümüz rekabetinin geldiği noktada geleneksel rekabet anlayışının dayandığı varsayımlar ortadan kalkmıştır. Geleneksel rekabet anlayışında belli olan sınırlar giderek belirsizleşmiş ve önceden tedarikçilerin, yeni rakiplerin, kimler olduğu bilinirken günümüzde bu durum belirsiz bir hale gelmiştir. Küreselleşme ve teknoloji ile yönlendirilen rekabet ortamının genel yapısında şu dönüşümler meydana gelmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004: 31):

- Endüstriler birbirinin içine girerek kaynaşmışlardır.
- Rekabet pazarların bulunduğu alana göre farklılıklar göstermektedir.
- Müşteriler ve tedarikçiler işletme faaliyetlerinde söz sahibi olmuştur.
- Rakipler gerektiğinde bir biriyle işbirliği yapar hale gelmiştir.
- Tüm endüstrilerde yenilik ön plana çıkmıştır.

Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için şu beş faktör özellikle önemlidir (Tekin, Güleş ve Ögüt, 2003: 321-322).

- Rekabet üstünlüğü temel olarak gelişme, yenilik yapma ve değişimden kaynaklanmaktadır. Birçok işletme için üstesinde gelinmesi gereken, gelişme ve yenilik yapma yeteneklerini artırmaktadır.

- Rekabet üstünlüğü tüm değer sistemini kapsar. Değer sistemi bir ürünün geliştirilmesinde ve kullanımında yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

- Rekabet üstünlüğünün devamlılığı ancak sürekli bir şekilde değer sisteminde iyileştirmeler yapmak suretiyle sağlanabilir. Çünkü rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler her zaman başka işletmeler tarafından taklit edilebilir.

- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, bir işletmenin kaynaklarının sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir. Bir işletmenin rekabet üstünlüğü, değer zincirindeki herhangi bir faaliyetten kaynaklanabilir ve avantaj sağlayan bu kaynakların devamlılıklarının sürdürülebilmesi farklılık göstermektedir.

- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi küresel bir stratejinin uygulanmasını gerektirmektedir. Küresel bir perspektif dâhilinde stratejinin izlenmesi işletmeler açısından küresel çevredeki avantajların tespit edilmesini olası kılmaktadır.

2.2. REKABET ANLAYIŞINDAKİ STRATEJİK DÖNÜŞÜM

Günümüzde rekabetin boyutu hiper-rekabet olarak nitelendirilen bir boyut kazanmıştır. Artık rekabetin yeni belirleyicileri hız, esneklik, kalite ve hizmet üstünlüğü olarak karşımıza çıkmaktadır. Miktar ve fiyat olarak istediğini elde eden pazarlar artık artan küresel rekabet ve ekonomik gelişmelere paralel olarak farklılaştırılmış ürünleri ve bunlara en kısa sürede sahip olmayı talep etmeye başlamışlardır. Piyasadaki dinamizmi yakalamamanın yolu işletmeler açısından dışarıda yaşanan bu gelişmeleri örgüt içine taşıyabilme, farklılığı yaratabilme ve imkansızı başarabilme konumuna ulaşmaktan geçmektedir (Kutal, 1996: 51). Bu anlamda işletmelerde klasik olarak herkesçe bilinen insanın bilgi ve beceri birikimi dışındaki tüm üretim faktörlerinin değişen rekabet koşullarında rekabetçi üstünlük sağlamaya dönük bir girişimde başarı şansı oldukça zayıf görünmektedir. Çünkü insan kaynakları dışında tüm üretim faktörleri-sermaye, teknoloji, hammadde, bilgi- dünya üzerinde bir yerden alınıp başka bir yere hızla aktarılabilmekte ve çoğaltılabilmektedir. Ancak günümüzün en önemli üretim faktörü olarak kalifiye çalışanların kısa sürede sayılarının arttırılması mümkün değildir.

Değişimin doğal bir sonucu olarak küresel dünyada genelde bir toplumun özel de ise kurumların sahip olduğu en önemli rekabet unsurunun, insan kaynaklarının bilgi ve beceri

birikimi olduğunu ve insan kaynakları yaklaşımının başarı veya başarısızlığı belirleyen önemli bir unsur olacağını ortaya çıkarmıştır. Yaşanan değişimleri göğüsleyebilmek için kurum ve kuruluşlar insan kaynakları yönetimine giderek daha çok önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerde ve diğer kurumlarda artık insan, yaptığı işin karşılığı ödenen bir personel olarak görülmemekte, stratejik bir iş ortağı olarak nasıl biçimlendirilebileceğine ilişkin arayışlar hakim olmaktadır (Büyükuslu, 1998: 86). Sonuç olarak geçmişte önemli olan başarı kriterleri günümüzde önemini kaybetmiş ve insan kaynakları yönetimi, örgütsel yapı, modern yönetim yaklaşımı ve örgütsel kültür gibi güç faktörleri önem kazanmıştır.

Küreselleşmeyle birlikte işletmeler büyüyüp geliştikçe artan rekabetle başa çıkabilmek için basit bir üretici, alıcı, satıcı olma yerine rekabet ivmelerini müşteri çıkarlarına uyarlama gereğiyle karşı karşıya kalmışlardır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da ürün yerine müşteriye odaklanan rekabet stratejilerinin uygulanmasından geçmektedir. Günümüzde rekabet konumu güçlü olan işletmeler, sadece maliyet giderlerini düşürmek ya da kalite maliyetlerini düşürmenin ötesinde müşteri değeri boyutuyla ilgilenmek durumundadır (Güzelcik, 1999: 41-42).

Kapitalist sistem içerisinde rekabet, önceleri fiyat ve ürüne odaklanırken küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni rekabet anlayışı müşteriye odaklanmaktadır. Kısaca günümüzde bir işletmenin rekabet gücünü belirleyen temel ölçü, işletmenin müşteri isteklerini karşılama ve müşteri memnuniyeti sağlama düzeyidir.

2.2.1. Rekabet Bağlamında İşletmelerin Sahip Oldukları Kaynak Türleri ve Özellikleri

Kaynak temelli teoremin odak noktasını, işletmenin yüksek performans göstermesi için yapılan faaliyetler neticesinde farkında olmadan ya da istenmeden işletme kaynaklarının sömürülmesi oluşturmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar, anlaşılabilen ve anlaşılabilen kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Anlaşılabilen kaynaklar; finansal ve fiziksel değeri olan kaynakları ifade etmektedir. Anlaşılabilen kaynaklar ise finansal ve fiziksel olmayan kaynakları içermektedir.

Grant'a göre altı kaynak kategorisi bulunmaktadır. Bunlar (Grant, 1991: 114-134):

- Finansal kaynak (özsermaye, aktifler vb.),
- Fiziksel kaynak (işletme kapasitesi, kullanılabilir hammadde vb.),

- Beşeri kaynak (çalışanların ve yöneticilerin yetenekleri vb.),
- Teknolojik kaynak (patent, know-how vb.),
- Örgütsel kaynak (örgüt kültürü, yönetim tarzı vb.) ve
- Değer kaynağıdır (markanın tanınırlığı, müşteri bağlılığı vb.).

Barney ise bir işletmenin kaynaklarının dörde ayrıldığını belirtmektedir. Söz konusu araştırmacıya göre kaynaklar, bir işletmenin müşterileri için mal ve hizmet üretiminde, geliştirilmesinde ve dağıtımında kullanmış olduğu finansal, fiziksel, beşeri ve örgütsel aktiflerin tümünü kapsamaktadır (Barney, 1991: 99-120).

- Finansal kaynaklar; öz sermaye, dağıtılmayan karlar, vb.'ni,
- Fiziksel kaynaklar; makineler, imalat olanakları ve operasyonlarda kullanılan işletme binalarını,
- Beşeri kaynaklar; uzmanlık, bilgi, risk alma ve inisiyatif kullanma eğilimi ve işletmenin sahip olduğu bireysel bilgiyi,
- Örgütsel kaynaklar; tarih, ilişki, güvenilirlik ve örgütsel kültürü içermektedir.

İşletmelerin kaynakları çok çeşitlidir ve geniş bir alanı kapsamaktadır. İşletmenin prestiji ve marka değeri, çalışanların ve yöneticilerin yetenekleri, müşterilere sunulan katma değer, örgüt kültürü, ar-ge ve teknoloji gibi birçok özellik kaynak kapsamındadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 70).

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 71):

- **Bir değer ifade etmeli:** Kaynaklar işletmenin çevresel tehdit ve tehlikelerden zarar görmemesine ve fırsatlardan yararlanabilmesine olanak tanınmalıdır. Diğer bir ifadeyle verimliliği ve etkinliliği artırmalıdır.
- **Az bulunur olmalı:** Kaynakların işletmeye rekabet avantajı kazandırabilmesi için mevcut ve potansiyel rakiplerinde bulunmaması gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle sadece bir veya birkaç işletme tarafından kullanılmalıdır.
- **Taklit edilememeli:** İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, rakipleri tarafından taklit yoluyla elde edilmeye fırsat vermemelidir.

- **İkame edilememeli:** Kaynaklar, işletmenin bu yolla elde ettiği kazanımların başka varlıklarla elde edilmesine olanak tanımamalıdır. En azından sınırlı olarak değiştirilebilmelidir. Stratejik bakış açısıyla eşdeğer kaynakların bulunmaması gerekmektedir.

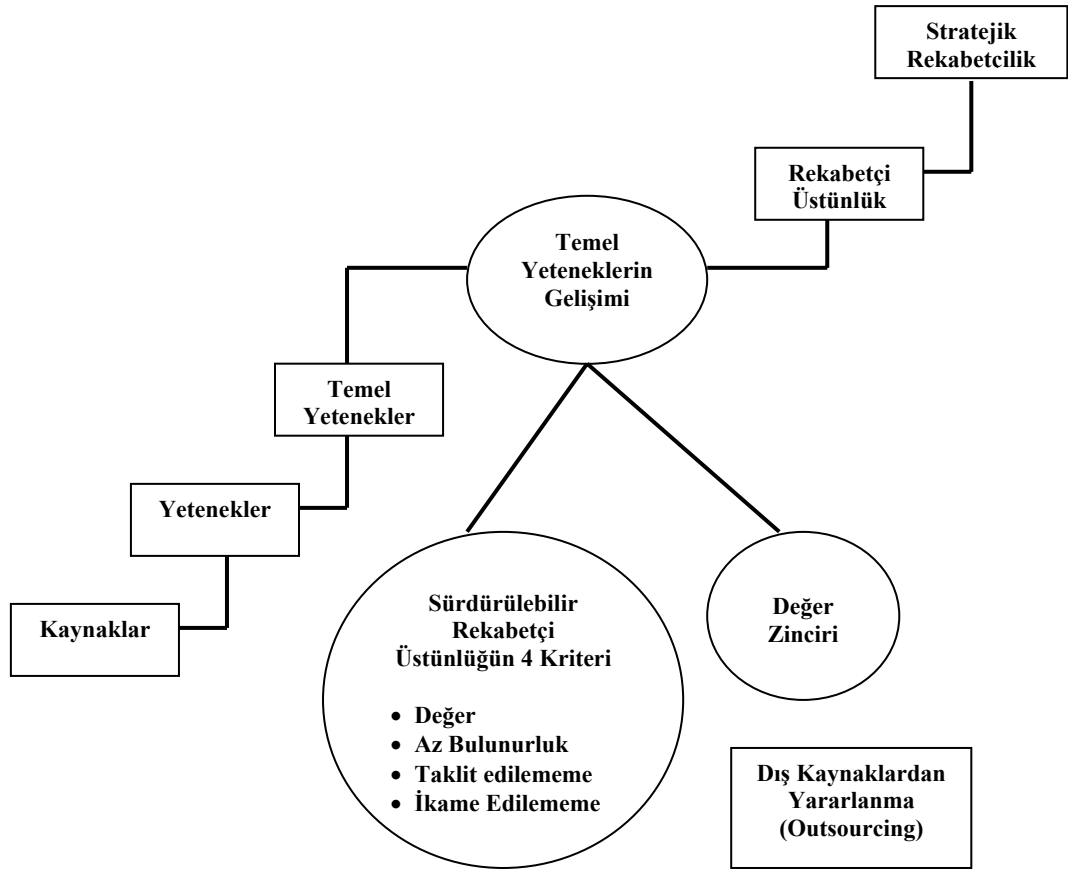
2.2.2. Örgütler Arası Rekabet Gücünü Belirleyen Bir Faktör Olarak Stratejik Yönetim Sürecinde Temel Yetenekler

Stratejik yönetim uzmanları ve araştırmacılar, uzun bir süreden beri işletmelerin rekabet avantajlarının çıkış noktalarına ilgi duymaktadırlar. Genellikle yapılan araştırmalar işletmenin karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditler ile işletmenin güçlü ve zayıf olduğu noktalar arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmaktadır (Campbell ve Luchs, 2002: 19). Ancak 1990'lı yıllardan itibaren yapılan araştırmalar, işletmelerin rekabet avantajlarının gerçek kaynaklarının, temel yetenekleri ile bağlantılı olarak yönetim başarısında, teknolojisinde, know-how ve üretim becerisinde yattığını ortaya koymaktadır. Önemli olan sadece teknoloji ve diğer yeteneklere sahip olmak değildir. Pazarda değerlendirilmesinde müşteriler tarafından ek yarar olarak algılanan ve bu sayede işletmenin stratejik başarısına etkisi olan kaynakların örgütsel öğrenme süreçleri ile kombinasyonu ve koordinasyonu da önem arz etmektedir.

Bir işletmenin başarısının kendine özgü değerli yeteneklere bağlı oldu düşüncesi, kaynak ve yeteneklere ilişkin teorik çalışmaların temel hareket noktasını oluşturmaktadır. Konuyla ilgili yazın incelendiğinde iş ünitelerinin performansını geliştirmek için temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesinin ne denli önemli olduğu görülmektedir. Örneğin Igor Ansoff işletmelerin kendi güçleri ve zayıflıklarına dayanarak iş portföylerini değerlendirirken farklı yönlerini ortaya çıkaracak yetkinlikler oluşturmaları gerektiğini belirtmektedir. Rekabetin geldiği noktada işletmeler benzer kaynaklara sahip olsalarda bu kaynaklar her işletmeye aynı getiriye sağlamayabilir. Burada işletmeleri rakiplerinden üstün kılan sahip oldukları eşsiz yetenekleridir. Bir işletmenin temel yeteneği pazarlama gibi özel fonksiyonlarda olabilirken başka bir işletmenin temel yeteneği standartlaşmamış fiyatlarla mücadele gibi uzun bir deneyim sonucu oluşabilir. Her işletmenin kendi deneyimleri ve geçmişleri vardır. Yetkinliklere sahip işletmelerin rekabet güçlerinin artabileceği gibi yeni iş alanlarına girebilme kapasiteleri de vardır (Campbell, 1997: 79-80).

Sürdürülebilir bir rekabet için temel yeteneklerin belirlenmesi ve bu yeteneklerden azami ölçüde yararlanılması gerekmektedir. Aşağıdaki Şekil 2.1. sürdürülebilir rekabetçi üstünlükle temel yetenekler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Temel yeteneklerin geliştirilmesindeki temel amaç müşteriye değer yaratmak suretiyle rekabetçi üstünlük kazanmaktır. Değer, müşterilerin ödemeyi taahhüt ettikleri bedelin karşılığı olarak, bir işletme tarafından ürün ya da hizmet şeklinde müşterilere sağlanan performans özelliklerini ve niteliklerini içermektedir. Dolayısıyla temel yetenekler değer zinciri oluşturmada ve stratejik rekabet avantajı kazanmada kullanılan bir sistem olarak algılanmalıdır (Papatya, 2003: 48).



Şekil 2.1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Temel Yetenekler

Kaynak: Papatya, 2003: 48'den uyarlanmıştır.

Temel yeteneklerin düzenlenmesi için önce işletmelerin gelecekle ilgili stratejik planlamalarının olması gerekmektedir. Fakat geleceğe yönelik stratejik bir mimarinin geliştirilebilmesi için işletmelerin öncelikle zayıf yönlerini radikal bir şekilde düzeltmeleri gerekmektedir.

Temel yeteneklerde gerekli olan üç 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 olmuştur. Çeşitlendirme stratejilerinde bir firma temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşarak çeşitlendirmelerini bu doğrultuda gerçekleştirirse, örnekte olduğu gibi başarılı olur.

2. Çeşitlendirme yapılırken varolan işlerin temel yeteneklerinden yararlanılacağı için, yeni işlerin varolan işlerle benzerlik göstermesi gereklidir. En azından rekabet avantajı yaratmada uygulanan yöntemler ve iş yapma teknikleri benzer olmalıdır ki temel yetenekten etkin bir şekilde yararlanılabilsin.

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 (Wu ve diğerleri, 2005: 2). Örneğin Canon firması kullandığı teknoloji ve mühendislik sayesinde ürettiği ürünlerde dünyanın bir numarasıdır. Aynı alanda faaliyet gösteren diğer firmalar da bu teknolojilerde başarılıdırlar, fakat Canon tartışmasız bunların en iyisidir.

Ne var ki, temel yetenekleri planlama yeteneğinin, her piyasa koşulunda sürdürülebilir rekabetçi üstünlüklere kaynak olabileceğini söylemek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Örneğin; bir işletme hızla değişen bir piyasada rekabetçi üstünlük yaratabilme ve bunu sürdürebilme yeteneğine sahipken piyasa birden istikrarlı ve durağan bir hale gelirse, esnek olma ve hızlı hareket etme kabiliyeti muhtemelen değerli olmayacak ve işletmeye bu nedenle bir rekabet avantajı sağlamayacaktır. Dolayısıyla bir takım temel yeteneklerin değeri, bir işletmenin içinde çalıştığı piyasa koşulları içerisinde değerlendirilmelidir (Barney ve diğerleri, 2001: 631-632).

İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar neler olursa olsun ya da işletmeler hangi rekabet anlayışını benimser ise benimsesin, bir işletmenin küresel ölçekte rekabet gücünü belirleyen en önemli faktör, işletmelerin kaynaklarını kullanarak gerçekleştirmiş oldukları performans düzeyleridir.

Koşullarının değiştiği küresel rekabet ortamında özellikle işletmelerin kulanmış olduğu kaynakların sınırlı olması, maliyet kavramının ön plana çıkması, kalite ve hızın önem kazanması işletmelerde performans kavramını merkezi bir konuma getirmiştir.

2.2.3. Bir Temel Yetenek Bileşeni Olarak Entelektüel Sermaye

Bilişim teknolojileri bir ekonominin bilgi temelli olmasına imkan sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin üretilmesi, bilgi işçilerine aittir ve işletmelerin en önemli kaynağı beyin gücüdür. Örnek olarak Microsoft'a bakıldığında maddi varlıkların (arazi, bina, stoklar) neredeyse yok denecek kadar az olduğu, ancak işletme içinde elemanlar olduğu görülmektedir. 15 yıl önce kayda değer bir sermayesi olmayan Microsoft'un bugün piyasa değeri General Motors'dan fazladır. Buradan hareketle söylenebilir ki, yeni ekonomide sermaye, bilginin bir fonksiyonu haline gelmiştir. Günümüz küresel rekabet ortamında iş dünyasının içinde bulunduğu belirsizlikler dikkate alındığında rekabet avantajı sağlamanın temel şartının bilgi olduğu görülecektir. Bu ifadeyi pekiştirmek için zirvede bulunan işletmelerin bilgiye yaklaşımları örnek olarak verilebilir. Canon, Honda gibi işletmeler bilgiyi kullanmaktan öte, bilgi üretme kapasitelerinden dolayı lider konumlarını sürdürmektedirler (Özpeynirci, 2005: 18).

Üretim ekonomisinde makine ve prosesin verimli kullanılmasıyla en kaliteli malı üretmek başarı olarak kabul edilirken bilgi ekonomisinde üretim ve servis ağlarıyla kitleleri en etkin biçimde buluşturanlar ön plana çıkmaktadır. Yeni ekonominin bilgi ekonomisi olarak adlandırılması, işletmelerde varlık kavramı içerisinde bilgi temeline dayanan entelektüel sermaye kavramını öne çıkarmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte işletmelerde rekabet ve büyümenin temeli fiziksel varlıklardan öte, fiziksel varlıklara işlevsellik kazandıran entelektüel varlıklara doğru kaymıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş kuşkusuz işletmelerin muhasebe sistemlerini de değiştirmiştir. Bu değişimin temel unsurları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 2.1. Sanayi ve Bilgi Toplumunda Muhasebe Sistemlerinin Karşılaştırılması

Sanayi Çağı	Bilgi Çağı
- Kaynaklar ve süreçler - Maddi varlıklar - Ürünler - Olaylar - Hiyerarşik yapıyı yansıtır	- Kaynaklar ve süreçlerdeki değişim oranı - Maddi olmayan varlıklar - Müşteriler - Süreçler - Ağ tipi örgüt yapısını olanaklaştırır

Kaynak: USLU, 1999: 28.

Bilgi çağı ve teknolojinin, son yıllarda işletmelerdeki üretim ve yönetim alanlarında meydana getirdiği gelişmeler, muhasebe anlayışının da değişmesine neden olmuştur. Bu değişimler (Özpeynirci, 2005: 27).

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme: İşlem bazında maliyetleme olarak da bilinen faaliyet tabanlı maliyetleme, bazı maliyet türlerinin üretim hacmine bağlı olmaksızın çok daha kolay saptanabileceğinden hareketle, üretilen mamul ve hizmet maliyetlerinin sağlıklı saptanabilme düzeyinin yükseltilmesi, amacına dayanmaktadır (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 25).

Hedef Maliyetleme: Hedef maliyetleme yönteminin temelini oluşturan hedef maliyeti; hedef bir pazar payına ulaşabilmek için kullanılan satış fiyatına göre hesaplanan, pazar bazlı maliyettir. Hedef maliyet geleneksel “maliyet artı” yaklaşımından farklı olarak, maliyetlerin bir fonksiyonu olmaktan ziyade, satış ve arzu edilen kârın bir fonksiyonudur (Aksoylu ve Dursun,2001:362).

Kaizen Maliyetleme: Hedef maliyetleme gibi kaizen maliyetlemede, maliyetleri kontrol etmek için değil, maliyet planlaması yapmak için kullanılan bir maliyet yönetim tekniğidir. Kaizen maliyetleme, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında mamule değer katmayan faaliyetler ve maliyetlerin sürekli azaltılması, israfın elimine edilmesi ve üretim sürecindeki süreçleri iyileştirme ve geliştirme üzerine yoğunlaşır.

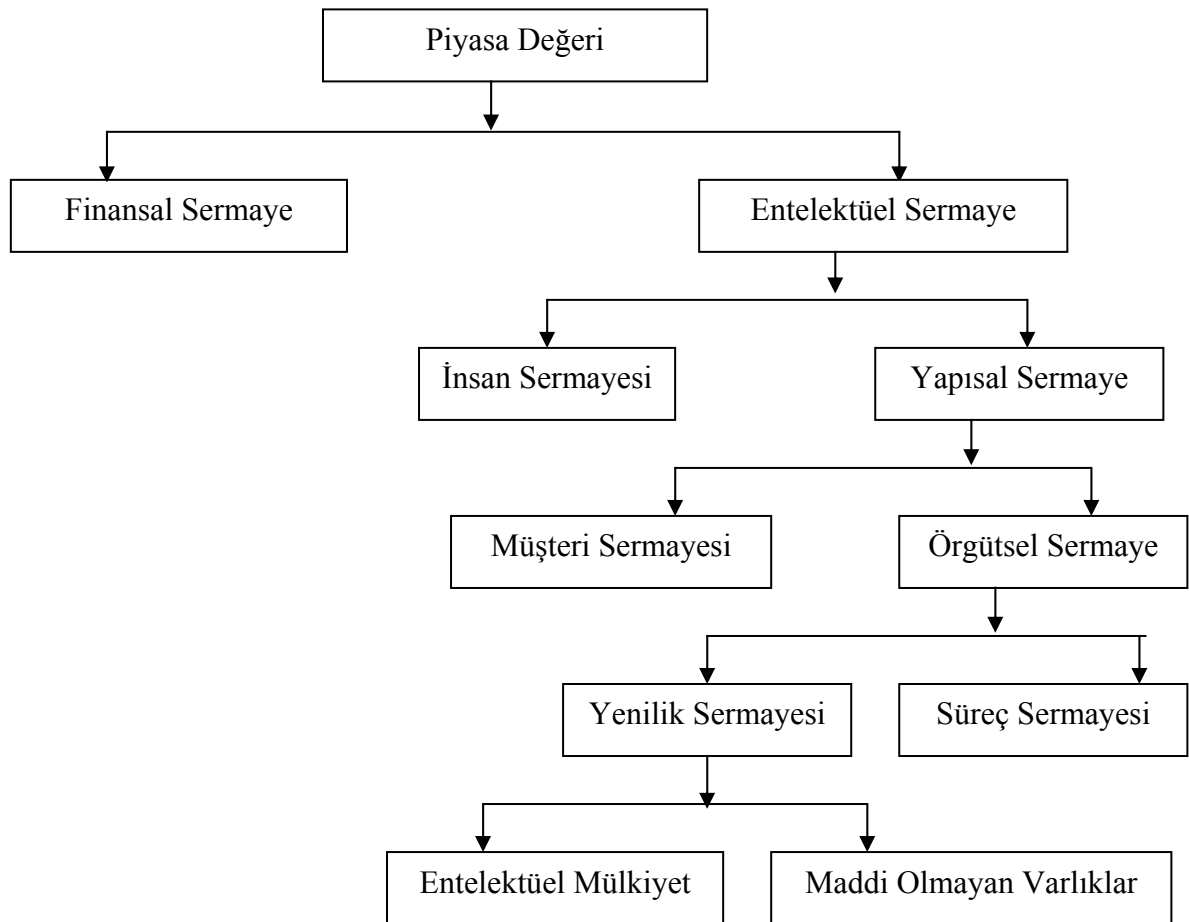
Kalite Maliyetleri: Kötü kaliteli mal üretimini önlemek için katlanılan maliyetlerle, kötü kaliteli mal üretildiği için katlanılmak zorunda kalınan maliyetlerin tümü, kalite maliyetleri olarak isimlendirilir. Kaliteyle ilgili bu maliyetler; önleyici maliyetler, başarısızlık maliyetleri ve ölçme ve değerlendirme maliyetlerinden oluşmaktadır.

Değer Zinciri Maliyet Analizi: Değer zinciri maliyet analizi, nihai kullanıcılara sunulan son ürünü hizmeti şekillendiren faaliyet aralığının tamamının stratejik avantaj veya dezavantajlarını belirleyerek rekabet avantajını değerlemektedir. Geleneksel yönetim muhasebesi katma değer odaklıdır. Değer zinciri maliyet analizinin dayanağı değer yaratmaktır. Ayrıca değer zinciri analizinin geleneksel yönetim muhasebesinden farkı işletme dışına odaklanmış olmasıdır (Türk, 2004: 21).

İşletmelerde, gizli güç ya da zenginliğin yeni kaynağı olarak adlandırılan entelektüel sermaye ilk olarak 1975 yılında Michael Kalecki tarafından, John Kenneth Galbraith’e atıf yaparak kullanılmıştır. Kalecki makalesindeki “Acaba kaçımız son on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız” ifadesini kullanmaktadır. Günümüzde gelişen bilgi ekonomisi trendi ile ilgili tartışılan entelektüel sermayenin, bu anlamıyla ilk olarak Thomas Stewart tarafından Haziran 1991 tarihinde kaleme alınan “Brainpower (Beyin Gücü)” makalesi ile gündeme geldiği kabul edilmektedir. Stewart makalesinde,

entelektüel sermayeyi; “işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı” olarak tanımlamıştır (Ertuğrul, 2000: 74). Stewart daha sonra 1997 yılında yayınlanan “Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği” adlı kitabında ise entelektüel sermayeyi “faydalı bilgi paketi” olarak en kısa ve öz şekilde tanımlamıştır. Larry Prusak da entelektüel sermayeyi “formalize edilen, yakalanan ve kullanılmasıyla işletmeyi ayağa kaldıran entelektüel materyal (daha yüksek değerde bir varlık üretmek için)” olarak tanımlamıştır.

Entelektüel sermaye, maddi olmayan duran varlıkların geleneksel anlamından daha kapsamlıdır. Bir işletmenin başarılı bir şekilde yaşamına devam etmesi için orijinal bir çalışma biçimi oluşturmakta kullanılan yeni ve sürekli değişen oluşumları karşılamak için kaynakların dağılımını birlikte yeniden düzenleme kabiliyeti, çevredeki tehlikeler ve fırsatlardaki değişiklikleri algılamak, incelemek ve onlara tepki vermek zorunda olan şirket üyelerinin yeteneğidir.



Şekil 2.2. Edvinsson ve Malone’a Göre Entelektüel Sermayenin Unsurları

Kaynak: EDVINSSON and MALONE, 1997: 52.

Entelektüel sermaye, işletmelerin çalışanlarında, müşteri ilişkilerinde, süreçlerde ve içerindeki bilgi havuzlarında aranmalıdır. Rekabeti yakalamak için bilgiyi insanların beyinlerinden çıkarıp paylaşmak, işlemek, sinerji yaratmak ve yaratıcılığı besleyerek işletmeye katma değer sağlayacak yeni rotalar belirlemek gerekmektedir. Entelektüel sermaye sürdürülebilir rekabet açısından işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaktır. Görüş farklılıkları olsada entelektüel sermayenin unsurlarını yukarıdaki şekil üzerinde göstermek mümkündür.

Temel yeteneklere ilişkin teorik çerçevede de belirtildiği gibi bilginin bir temel yetenek bileşeni olması, işletmelerde maddi olmayan varlıklar olarak nitelendirilen entelektüel sermayenin unsurları dikkate alındığında işletmelerin temel yetenek bileşenleri içerisindeki önemi daha da belirginleşmektedir.

2.3. İŞLETMELERDE PERFORMANS KAVRAMI

İşletmelerde performans kavramı yönetimin tüm alanları dahil olmak üzere stratejik yönetim anlayışında da sıkça kullanılan bir kavramdır. Önemi kabul edilmekle birlikte üzerinde anlaşılmış bir tanımın varlığını söylemekte oldukça güçtür. Genel olarak işletme performansı, bir işletmenin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirlemede kullanılan bir kavramdır.

Performans; genel anlamda amaçlanan ve planlanan etkinlikler sonucunda elde edilen değeri nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Buradan hareketle performansın belirlenmesi için gerçekleştirilen faaliyetin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Bir işletmenin performansı; belirli bir zaman dilimi içerisinde belirli amaçlara ulaşabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucudur (Akal, 2005: 17). Bu durumda performans; işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. İşletme analizi neticesinde oluşturulan iyi bir planlama performans boşluğunu gidermeye yönelik olmalıdır (Miller ve Dess, 1996: 26).

İşletme performansı; belirli bir dönem içerisinde işletme faaliyetleri neticesinde elde edilen gelir (Duysters, 2000: 81) olarak da tanımlanabilir. Belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin stratejik karar verme süreçlerini inceleyen bir çalışmalarında Bourgeois ve Eisenhart performans ölçümünde üç farklı değişken kullanmışlar ve performans kriteri olarak işletmenin temel mamulünün pazarda kabul düzeyi, işletme etkinliğine ilişkin sayısal raporlarla rakip işletmelere ait raporların kıyaslanması ve son

olarakta satışlara bağılı olarak karlılık oranlarını kullanmışlardır (Bourgeois ve Eisenhart, 1988: 21).

Prahalad ve Bettis yapmış oldukları bir çalışmada bir işletmenin performansını değışen rakiplere uygun olan cevabı hızlı bir şekilde verme (Prahalad ve Bettis, 1986: 497) olarak tanımlarken, örgütsel yapı ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik başka bir çalışmada performans; karlılık, gelirdeki artış ve yatırımın getirisi gibi üç temel kriterle ölçülmüştür.

Snow ve Hrebiniak strateji, özgün yetenekler ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yaptıkları bir araştırmada, etkinlik olarak tanımladıkları örgütsel performansı; toplam gelirin toplam varlıklara bölümünden elde edilen karlılık oranı ile sınırlandırmışlardır (Bakoğlu, 1999: 34).

Yukarıda ki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, net bir tanımının yapılmasının hayli zor olduğu ifade edilen performans kavramı sadece finansal verilerle ortaya konulan bir kavram değıl, niteliğe ilişkin öğeleri de içeren bir kavramdır. Performansın ölçümünde sadece objektif kriterler değıl aynı zamanda sübjektif kriterlerin de kullanılması gerekmektedir. Bu durum performans kavramının içeriğinin farklılaşmasının bir sonucudur (Bakoğlu, 1999: 39).

2.3.1. Stratejik Boyutuyla İşletmelerde Performans Ölçümü

1980'lerden sonra geleneksel performans ölçümü yöntemiyle, işletmeleri günümüzün değışen koşullarında rekabet edecek şekilde yönetemeyeceğine ilişkin bir anlayış oluşmuştur. Birçok yazar geleneksel muhasebe sistemlerinin organizasyonun faaliyetlerinin bir sonucu olarak performansı gösterdiğini ve bu performansın nasıl harekete geçirileceğı üzerinde çok az düşünmüşlerdir (Kennerly ve Neely, 2003: 214).

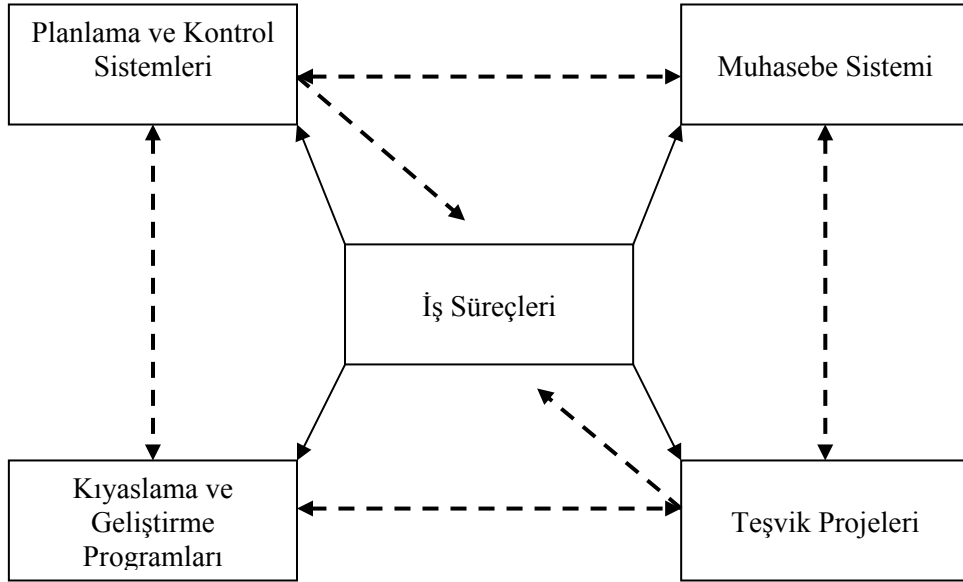
Araştırmacılar geleneksel finansal performans ölçümünün, işletmenin geçmişiyle ilgili olduğunu, işletmenin geleceğe yönelik performansını çok az gösterdiğini, kısa dönemi cesaretlendirirken, iç odaklanmadan daha ziyade dışa odaklandığını, özellikle müşterilere daha az dikkat içerdiğini, stratejik odaklanmadan yoksun olduğunu ve yeniliğı dizginlediğini (Kaplan, 1986; Hayes ve Abernathy, 1980; Dixon ve diğlerleri, 1990; Skinner, 1974; Richardion ve Gordon, 1980) kabul etmişlerdir (Kennerly ve Neely, 2003: 215).

İşletmeler “hangi faktörler, hangi performans sistemini nasıl etkiler?” ve “işletmeler performans sistemlerini nasıl yönetebilirler?” (Meyer ve Gupta, 1994; Ghalayani ve Noble,

1996) şeklindeki iki temel soruyu ihmal etmişlerdir (Bititci ve diğerleri, 2000: 695 – 700). Dolayısıyla işletmelerde performans ölçümü aşağıdaki alanlardan birini ya da bir kaçını içermelidir (Hvolby ve Thorstenson, 2000: 324):

- Planlama ve kontrol,
- Finansal ve yönetim muhasebesi,
- İş projesinin kıyaslanması ve geçiştirme,
- Kurumun ve teşvik edici planların sürdürülmesi.

Aşağıdaki Şekil 2.3.'de performans ölçümlerinin farklı alanlarda kullanım biçimleri ve işletmelerdeki alt sistemlerle ilişkisini gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Performans Ölçümlerinin Dört Farklı Alan İçin Kullanımı ve İşletmedeki Alt Sistemler

Kaynak: Hvolby and Thorstenson, 2000: 325.

Performans ölçümüne Kaplan ve Norton'un yaklaşımında ise 4 temel öge ön plana çıkmaktadır. Bunlar (Kaplan ve Norton, 2001: 9).

- Kazanç,
- Portföy,
- Süreç ve

- İnsan'dır.

20. yüzyıl ulusların gelişmesini ilerleten ve işletmelerin büyümelerini hızlandıran bir süreci de beraberinde getirmiştir. İşletmeler, organizasyonel değişim ve karmaşıklık dönemlerinin her ikisinde de büyümektedirler. Endüstri seviyesindeki değişim pazarın karmaşıklığının bir sonucu olarak görülebilir, büyük organizasyonların yapıları pazarın küreselleşmesi, ölçek ekonomileri çalışma ve yönetimin özelleştirilmesi gibi faktörlere stratejik bir cevap verebilmektedir.

Performans ölçümlerinin sınıflandırılmasında Fitzgerald iki kategoriden bahsetmektedir (O'Mara and et al., 2). Bunların birincisi, rekabet ve finansal performansa odaklanan sonuç odaklı performans ölçütleri, ikincisi ise; hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı ve yenilik gibi konulara odaklanan ve rekabet üstünlüğünün belirleyici faktörleri olarak nitelenen performans ölçütleridir. Burada performans ölçütlerini vurgulayan faktörler içsel iken, özel işletme yapılarında yükselme sağlayan faktörler dışsaldır. İşletme stratejisi dış faktörlere cevap vererek gelişmektedir. Çıktıların maliyetine odaklanan performans ölçütleri işletmede kalite anlayışının yerleşimi, teslim zamanı, müşteri tatmini gibi parasal olmayan ölçütleri vurgulamaktadır (Zairi ve Letza, 1994: 30 – 37).

Üretim fonksiyonunun performansı birçok işletmenin başarısında kritik bir öneme sahiptir. Bu yüzden stratejik yönetim sürecinde işletme misyonunun merkezinde yer alan, üretim stratejileri içindeki temel bileşenlerin iyi performans göstermelerini denetim altına almak işletme yöneticileri için bir zorunluluk olmuştur.

Stratejik yönetim literatüründe işletme misyonu, işletmenin içinde işte sürdürebilir ifadeler (raporlar), işletmenin sahip olduğu hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirlemektedir (Richardson ve diğerleri, 1985: 15). Misyon bildirisi stratejik karar vericilerin değer yargılarını ve önceliklerini yansıtır. Geleneksel olarak, üretim seçenekleri, maliyet, kalite, miktar ve dağıtım arasındaki sanat gibi tanımlanmıştır. Stratejik yönetim sürecinde üretim yöneticilerinin amacı, operasyon performansını maksimize etmek, başka bir ifadeyle girdileri çıktılara dönüştürme sürecinin etkinliğini artırmak ve ölçmektir (Pearce, 1982: 17).

Oysa son yıllarda bazı işletmelerde yenilikten kaçınma, yenilik yapmaktan ziyade takip etme büyük bir problem olarak tanımlanmaktadır. Bu tip endişelerin içinde ürün ve süreç yeniliğini içeren daha geniş bir üretim stratejisi bakışı ortaya çıkmıştır. Bu bakış

açısından üretim performansı işletmenin amaçlarını desteklemesi ve misyonuna uygunluğu açısından önemli bir hale gelmiştir.

1990’larda rekabetle ilgili çalışmalara dikkat çeken Gary Hawel ve C.K. Prahalad küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Söz konusu araştırmacılar, işletmelerde üretim performansına katkıda bulunmayan unsurların dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik edilmesini belirtirken (Akın, 2007: 1), aslında işletme performansına stratejik bakış açılarını yansıtmışlardır. Küreselleşmeyle birlikte işletmeler, ürün kalitesi, teslim süresi, müşteri memnuniyeti, güvenilirlik gibi konularda rakipleriyle şiddeti gün geçtikçe artan bir rekabet içine girmişler ve rakipleriyle bu mücadelelerini sundukları mal ve hizmetlerle karşılaştırmışlardır.

Bunu yaparken de ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı güvenilirliği, müşteri isteklerine uyum düzeyi gibi ürün performansını ifade eden değişkenleri kullanmışlardır (Güzeltik, 2002: 1).

Rekabetin değişen yapısı işletmelerde performans ölçümüne de farklı bakış açıları getirmiş ve kalite, hız ve maliyet rekabetin en önemli üç unsuru haline gelmiştir. Araştırmalar işletmelerde performans ölçümüne iki farklı bakış açısı getirmiştir. Bunlardan biri finansal tabanlı göstergeler, bir diğeri ise finansal tabanlı olmayan göstergelerdir. Bütün bu çalışmalarda (Bititci ve diğeri, 1):

- Performansı etkileyen faktörlerin belirlenmesi,
- Performansı etkileyen faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Bu ilişkilerin birbirleri ve işin genel performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve
- İşletme performansı ve stratejisi seçimi gibi temel konular ön plana çıkmıştır.

Benzer şekilde performans ölçümüne yönelik yeni yaklaşımların ortaya çıkışı (Activity Based Costing, Balanced Scorecard, Macro Process Model, Finansal Olmayan ve Sayılamayan Varlıklar) işletmelerde performansı etkileyen ve maddi olmayan varlıkların stratejik önemine işaret etmektedir (Marr, 2003: 680).

Schmenner ve Swink 1998 yılında yapmış oldukları bir çalışmada performans öncüllerinden bahsetmekte ve üretim öncüllerini bir üretim sistemi tarafından verilen operasyon seçenekleri içerisinde seçebilecek maksimum çıktı olarak tanımlamaktadır. Bu

çalışmada üretim yönetimi yazınından hareketle performans öncülleri, yapısal ve alt yapısal olarak iki başlık altında toplanmış ve bir işletmede performans için birlikte kullanılabileceğini ifade etmişlerdir (Vastag, 2000: 354).

Bu çalışmadaki iki öncüle varlık ve işletim öncülü de denilmektedir. İşletmelerde işletim öncülleri onların nadir kaynaklarını gösterir ve genel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada varlık öncüllerinden daha ön planda gelirler. Çünkü bu nadir kaynaklar; ölçülebilirler, az bulunurlar ve işletmeye özeldirler. Sonuç olarak, kopyalanmaları zordur.

1980'li yıllarda birim düzeyinde başlayan performans ölçümü daha sonraki dönemlerde bütün işletmeyi kapsar bir hale gelmiştir. Bazı araştırmacılar, kalite, maliyet, zaman ve esneklik gibi konuların boyutlarını stratejik olarak incelerken, bazı araştırmacılar da (Ploberson, 1988; Maskell, 1989; Kaplan ve Norton, 1992) genel işleme performansı ile ilgili fonksiyonel yapılar geliştirmişlerdir (Güzelcik, 2002: 2). Daha sonraki dönemlerde imalat sistem performansının tüm işletme performansı üzerinde etkili olduğu kanısına varılmıştır (Lockamy ve Spencer, 1998: 2047).

1990'lı yılların başlarında ise geleneksel performans ölçüm sistemlerinin yetersiz olduğu kanısı, dengeli ve çok boyutlu performans ölçümlerinin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır (Yüksel, 2006: 86).

İşletmeler değişen rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek için yeni yönetim felsefeleri benimsemişler ve bu durum işletmelerde maliyetle birlikte müşteriye yönelik bir anlayışın gelişmesine de sebep olmuştur (Ghalayani ve Noble, 1996: 63).

Günümüzde zamana dayalı rekabet stratejisi sadece işlem süresi standartlarına odaklanmayan, hazırlık sürelerinin azaltılmasını, işgücünün esnekliğini ve teslim süresine bağlı kalarak yüksek kaliteli ürünler üretebilme yeteneğini vurgulayan performans ölçütlerini gerektirmektedir.

Toni ve arkadaşları 2001 yılında yaptıkları bir çalışmada performans ölçüm sistemleri kullanımının, faaliyet planlaması, koordinasyon ve kontrol, insan kaynaklarının değerlendirilmesi ve kıyaslanması gibi nedenlere bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Toni ve diğerleri, 2001: 60).

Aşağıdaki tabloda yıllara göre performans ölçütleri görülmektedir.

Tablo 2.2. Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

YAZARLAR	YIL	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella ve Corcoran	1983	Kalite seviyesi, hata yüzdesi, kalite maliyetleri
Richardson, Taylor ve Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, işgücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro ve Bohn	1985	Maliyet, teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenilirlik, teslim süresi ve güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi, maliyet = değerlendirme mal. + koruma mal. + hata mal.
Miller ve Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı, yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows ve De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller ve Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, işgücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresini, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett ve Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğerleri	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New ve Szejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: KABADAYI E. T., (2002) 02/6, s.62

Performans ölçütleri farklı açılardan yöneticilere yardımcı olurlar. Bunlar:

- Faaliyete yönelik kararların alınması,
- Faaliyetlerin kontrol edilmesi ve planlanması,

- Süreç ve faaliyetlerin etkinliğinin belirlenmesi ve işletme amaçlarına ulaşmada işgörenleri motive etmesi olarak ifade edilebilir.

2.3.2. Geleneksel Performans Anlayışlarıyla İle Yeni Performans Anlayışlarının Karşılaştırılması

İşgücü ve diğer fiziki varlıkların kullanımı gibi performans ölçütleri de işletmelerde uzun dönemdeki amaçların göz ardı edilmesine sebep olabilmektedir. Geleneksel performans ölçüsünün önemli eleştirilerinden biri ölçümlerin doğrudan işgücü maliyetlerini düşürmeye yönelik yönetim muhasebesi sistemlerine dayanıyor olmasıdır. Bu yönüyle oluşturulan raporlama sistemi esneklikten uzaktır ve her bölümün kendine has özelliklerini dikkate almaktadır. Günümüzde hızlı değişiminde etkisiyle işletmeler, performans düzeylerini müşteri tatmini, kalite, esneklik ve yenilik ölçütleriyle de izlemek durumunda kalmaktadır (Yüksel, 2006: 87).

Geleneksel performans anlayışının karakteristiklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Sarıaltın, 2003: 20):

- Geleneksel anlayışta takım çalışması değil, işletme içinde rekabet teşvik edilmiştir. Çoğu defa bireylerin ve departmanların performansı denetlenmiştir.
- Operasyonel stratejilerle ilişkili olmayan işletme hedefleri tepe yönetimi tarafından belirlenmiş ve geçmiş dönemleri hedef alan performans anlayışında müşteriler dikkate alınmamıştır.
- İşletmelerdeki dikey yapılanma esnekliğe ve hıza engel olmuştur.
- Departmanların ve fonksiyonların performansına odaklanan işletme amaçları, bir kez oluşturulduktan sonra bütün işletme için sabit amaçlar olarak kabul edildiği için dış çevredeki değişimlere cevap verebilecek şekilde uyulması zor olmuştur.
- Geleneksel anlayışta daha ziyade finansal ölçüler kullanılmıştır.

Küresel rekabet anlayışının geçerli olduğu günümüz koşullarında performans ölçümünde geleneksel anlayış terk edilmeye başlanmış ve performans boyutları finansal verilerden sorumluluklara, departman anlayışından süreçlere, bireysellikten takım çalışmasına, içsel ölçülerden, müşteri ölçülerine doğru kaymıştır (Sarıaltın, 2003: 20-23).

Günümüzün dinamik koşullarında hızla değişen sosyal ve kültürel koşullar müşteri beklentilerini de değiştirmiştir. Bu değişim işletmeleri müşterilerin beklentilerini iyi anlama, hızlı, kaliteli ve düşük maliyetle cevap verebilme doğrultusunda davranmaya

yönelmiştir. Geleneksel ve yeni performans ölçümünün temel özellikleri aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak görülmektedir.

Tablo 2.3. Geleneksel ve Yeni Performans Ölçümlerinin Mukayesesi

GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	GELENEKSEL OLMAYAN PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
Geçmiş yıllara ait muhasebe verilerine dayanır.	İşletme stratejisine odaklanmıştır.
Finansal ölçütler kullanır.	Finansal olmayan ölçütlerin kullanımı yaygındır.
Orta ve üst düzey yöneticiler amaçlanır.	Tüm çalışanlar amaçlanmıştır.
Çalışanlar işletme politikalarını bilmezler.	Yetenekli ve motive olmuş işgücü stratejileri uygular.
Durağan (sabit) bir özelliğe sahiptir.	Dış çevredeki değişimlere göre düzenlemeler yapılır.
Bölümler arasında farklılık göstermez.	Bölümler arası farklılıklar gösterebilir.
Sürekli gelişmeyi engeller.	Sürekli gelişmeyi destekler.
Sorumluları denetlemek için kullanılmaz.	Geri bildirim ve sorumluluğu artırmak için kullanılmaktadır.
Sonuç ölçütleri geçerlidir.	Süreç ve sonuç ölçütleri geçerlidir.

Kaynak: Yüksel, 2006:88.

Modern süreçte performans ölçütleri çalışanları, süreçleri kontrol etmeye, gerekli iyileştirmeleri yapmaya ve değer yaratmaya yöneliktir. Küresel rekabetin geldiği noktada modern performans anlayışın özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Sarıaltın, 2003: 25):

- Ortak bir vizyon ve temel stratejilerin tüm işletmeye yayılması esastır.
- Kritik süreçler, işletmede fonksiyonel amaçlar ve bunlara ilişkin performans kriterlerini belirlemektedir,
- Kalite, işlem süreci, teslim süresi, israf ve değer kavramı, ön plandadır.
- İşletmeler arası performans farkının kapatılması için kıyaslama yapılmaktadır.
- Kıyaslama neticesinde elde edilen bilgiler, işletmenin stratejik planlarıyla, belirlenen amaçlara uygunluğunun ölçülmesinde kullanılır ve gerekli geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.

2.3.3. İşletme Performansının Boyutları

Tarihsel süreç içerisinde işletme performansına ilişkin yapılan çalışmaların çeşitliliği ve konunun net olarak tanımlanamaması aslında örgütsel performansın ölçümünde hangi

kriterlerin baz alınacağı konusunda eleştirilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu çalışmada yukarıda değinilen teorik çalışmalar doğrultusunda ortaya çıkan ortak kavramlar performans kriterleri olarak ele alınacaktır.

İşletmelerde performans kavramı yedi performans boyutu ile tanımlanabilir (Akal, 2005: 34). Performans boyutları bir işletmede performansı ölçmek için hangi kriterlerin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir.

2.3.3.1. Etkenlik ve Etkililik

Bir işletmenin belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetler neticesinde başlangıçta belirlenen amaçlara ulaşma düzeyini belirleyen bir performans boyutudur. Etkenlik, amaçlara yöneliktir ve bu özelliği nedeniyle işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur.

Finansal performans ölçümünde etkenlik ve etkililiğin önemine değinen ve özellikle stratejik yönetim sürecindeki sorunlara dikkat çeken bir araştırmada Fredrickson ve Mittchell, etkililiği son beş yıllık dönem içerisinde brüt satışların değişim oranı olarak tanımlamaktadırlar (Bakoğlu, 1999: 33).

2.3.3.2. Verimlilik

Japon Verimlilik Merkezi tarafından benimsenen bir tanıma göre verimlilik, doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi amaçlayan akılcı bir yaşam biçimidir (Akal, 2005: 45). Drucker verimliliği “en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge” (Akal, 1992: 25) olarak tanımlamaktadır. Anonim bir tanımlamaya göre ise, verimlilik mümkün olan en az kaynak ile en fazla çıktıyı elde etmektir.

2.3.3.3. Kalite

İşletmelerin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmenlerinin ön koşullarından biri de üretmiş oldukları ürünlerin kalitesi ile ilgilidir. Bu ise işletmelerde etkin bir kalite yönetimi anlayışının uygulamasını zorunlu kılmakta ve işletmeye bir maliyet unsuru olarak yansımaktadır (Yumuk ve İnan, 2005: 1).

Kalite ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir çalışmada işletmelerin daha üstün bir performans göstermelerinde kalitenin önemine değinilmiştir (Hermann ve diğerleri, 2006: 9). İşletmelerde kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan ürünlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşterilerin beklentilerine uygun üretim

anlayışını egemen kılan bir performans boyutudur. Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde tıpkı verimlilik-esneklik gibi işletme performansına önemli katkıları olacaktır.

Özellikle toplam kalite yönetimi anlayışındaki gelişmeler ile kalite ve performans etkileri üzerine yapılan araştırmalarda (Sheety, 1993; Hendricks ve Singhal, 1997; Reed ve diğerleri, 2000; Handsfield ve diğerleri, 1998; Allen ve Kilman, 2001) performans ile kalite arasındaki olumlu ilişkilere değinilmiştir (Erickson ve Hanson, 2003: 1-2).

2.3.3.4. Yenilik

İşletmelerde yenilik, iç ve dış çevreden gelen her türlü baskı, tehdit ve isteklere, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı yanıt verebilmek için yapılan değişimleri içeren bir süreç olarak tanımlanırken; Drucker, insan ve maddi kaynaklara daha fazla değer yaratım kapasitesi olarak tanımlamıştır (Akel, 2005: 53).

İşletmelerde yapılan bilimsel araştırmalar sürekli keşiflere ufuklar açtığından yeni doğan imkanları ilk anlayanlar yenilikçi işletmeler olmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını iyi bilen bir işletmenin yeni fikirler için potansiyel piyasaları belirleyeceği ve müşteri şikayetlerinden hareketle yeni ürün ve teknolojileri tasarlayabileceği düşüncesi (Freeman, 2003: 235) işletmelerin rekabet gücünü belirleyen performans kavramı açısından yeniliğin önemini vurgulamaktadır.

İşletmeler faaliyet gösterdikleri alanda daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipler karşısında üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Pazar koşulları ve rekabet araçlarının değişimine etkisinin yanında yenilik, rekabet stratejilerinin başarılmasında da önemli rol oynamaktadır.

Hamel ve Prahalad, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabetçi olabilmeleri için yaratıcı olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Yenilik, diğer stratejilerin uygulanmalarına olanak sağladığı için işletmeye özgü temel bir yetkinlik kaynağı olarak da kabul edilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004, 156-157).

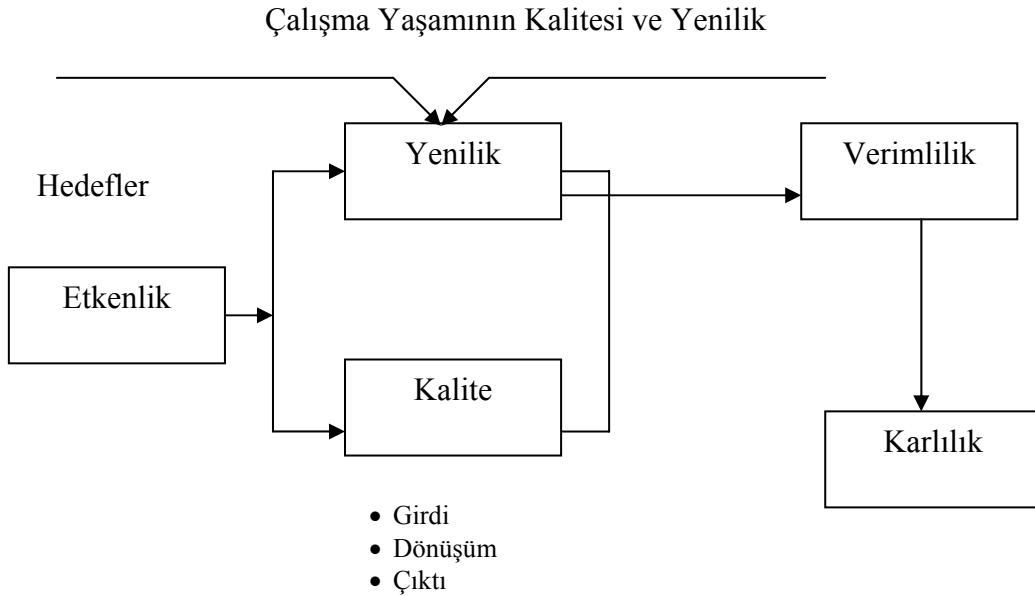
2.3.3.5. Karlılık

Karlılık; belirli bir dönem içerisinde elde edilen karın o dönemde, işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Karlılık işletmede toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Karlılığın bir performans kriteri olarak ele alınması eleştirilen bir konudur. Birincisi karlılığın uzun dönemde ele alınmayışı ancak kısa dönemde kullanıldığı

görüşü; ikincisi ise, karlılığın özellikle işletme dışı faktörlerden (talep, rekabet...) etkileneceği görüşüdür (Akal, 2005: 63). Eleştirilere rağmen karlılık, kolay ölçülebilen bir performans boyutu olarak geleneksel yönetim anlayışında geçerli olan yüksek kar, düşük maliyet anlayışından hareketle işletmelerde iyi bir mali bilgi sisteminin varlığını da gerektirmektedir.

2.3.3.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

İşletme çalışanlarının ücret, çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik anlayışı, işbirliği, iletişim, takım anlayışı, işle bütünleşme, işletmeye bağlılık, kararlara katılım, tanınma ve işletmede uygulanan motivasyon unsurları gibi faktörler çalışma yaşamı kalitesi olarak gösterilebilir. Çalışma yaşamının değişik boyutlarına ilişkin düşünce ve davranışlarını ifade etmede kullanılan bir kavram olarak çalışma yaşamının kalitesi, işletme performansını önemli ölçüde etkileyen bir kavram olduğu için, performans kriterleri içerisinde yer almaktadır.



Şekil 2.4. Yedi Performans Boyutu İlişkisi

Kaynak: Akal, 1992:73.

2.3.4. İşletmelerde Performans Ölçme ve Geliştirme

Ölçme bir bilgi sağlama yoludur; nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden simgeleri bulma sürecidir. “Ölçmediğinizi yönetemezsiniz” deyişinden hareketle performans ölçümlerinin, bir işletmede temel amaçları şunlardır (Akal, 2005: 92):

- İşler ne kadar iyi yapılıyor?

- Beklenen sonuçlara ulaşılma düzeyi nedir?
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin işletme amaçlarına katkısı var mıdır?
- Performansa etkisi nedir? vs.

İşletmelerde performans ölçme sistemleri, işletme yapısıyla birlikte performansla ilişkili dış çevre faktörleriyle birlikte değişim olgusunu da dikkate almalıdır. İşletmelerde performans ölçümü ve geliştirilmesi rekabet açısından önemli bir konudur. Bir işletme performans geliştirme çabaları planlandığı şekilde gitse dahi, ürünlerin hizmetlerin, süreçlerin kalitesini geliştirmek, verimliliği artırmak, kârlılığı yükseltmek için rekabetçi performans kriterlerini geliştirmek ve ölçmek zorundadır. Çünkü rekabetin gerektirdiği yenilikçi performans hedeflerinin oluşturulması, geleceğe yönelik beklenti ve sorumlulukların bugünden ortaya konmasıyla, işletmelerde iş mükemmelliği, takım çalışması sürekli gelişim ve geriye bilgi akışı da gelişecektir. Böylece bilgi akışıyla, performans hedeflerindeki sapmalar önceden belirlenebilecek ve olumsuz etkileri en aza indirilecektir.

İşletmelerin rekabet gücü, performans ölçümünü stratejilerinin bir parçası olarak görüp, stratejik hedeflere uygun performans ölçütleri geliştirmelerine ve bunu sürekli iyileştirme yönünde bu ölçütler arasında dengeli bir ilişki kurmalarına bağlıdır. İşletmenin belirlenen hedefler doğrultusunda tasarlanmış performans ölçütleri aşağıdaki faydaları sağlayabilir (Şimşek ve Nursoy, 2002):

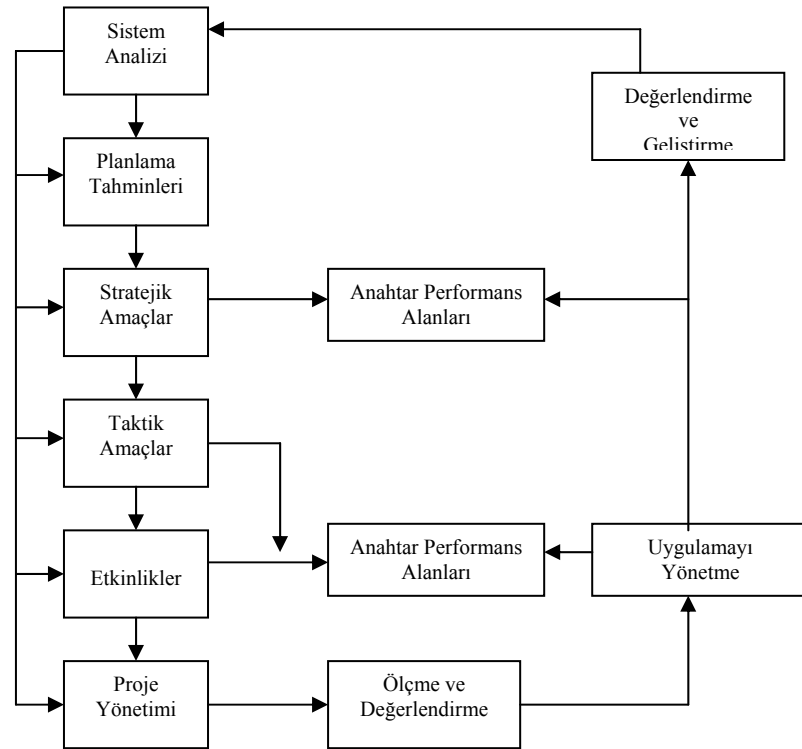
- Performans ölçme müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar,
- Karşılaştırmalar için standartlar belirlenmesine katkıda bulunur,
- Kalite ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını sağlayarak öncelikli olan sorunların belirlenmesine ve çözümüne katkı sağlar,
- Maliyetlerin belirlenmesini sağlayarak, üretim sistemlerini yönlendirir ve
- Kaynakların etkin ve dengeli kullanımını sağlar.

Günümüzde performans faaliyetleri bireylerin ekiplerin ya da çıktıların performanslarının belli kriterlere göre ölçülmesi ile sınırlı kalmamaktadır. Performans sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak kurumsal boyutuyla tartışılmaktadır. İşletme amaçlarının oluşturulması, buna uygun performans ölçütlerinin

belirlenmesi, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi bir bütün olarak düşünülmelidir (Sayılar, 2003: 120).

Performans Ölçme ve Geliştirme Sürecinde ana hatlarıyla;

- Neyin ya da nelerin, nasıl ölçüleceğine ilişkin bilgiler toplanması,
- Ölçüm sistemlerinin uygulanacağı birimde performansı geliştirmek için mevcut ve geleceğe yönelik girişimlerin belirlenmesi, strateji ve planların belirlenmesi,
- Neyin nasıl ölçüleceğinin tasarlanması ve uygulanması,
- Performans geliştirme planlarıyla ölçüm sistemlerinin sürekli kontrol edilerek geliştirilmesi, aşamaları bulunur (Akal, 2005: 103).



Şekil 2.5. Performans Geliştirme ve Planlama Süreci

Kaynak: Akal, 1992:95.

2.4. İŞLETMELERDE PERFORMANS GELİŞTİRME SÜRECİNDE KİYASLAMA (BENCHMARKİNG) UYGULAMALARI

Sözcük olarak sabit nokta, referans, işaret koyma, nirengileme (Redhouse, 1991: 84) gibi değişik anlamlara gelen Benchmarking, yönetsel anlamda ilk olarak Xerox firması tarafından kullanılmıştır.

Benchmarking; bir işletmede performans geliştirme amacıyla süreç ve uygulamaların karşılaştırılmasının en iyi yöntemidir (Roth, 2005: 2).

İşletmelerde yönetimin bütçeleme süreci ve yıldan yıla finansal verileri analiz etmesi kadar işletme dışındaki verilerin analizi de önemlidir. Bu süreçte benchmarking performans geliştirme için iyi bir yöntem olarak uygulanabilmektedir (Angell, 2005: 16).

Bir işletmede performans geliştirme faaliyetleri açısından benchmarking, sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerdeki en iyi uygulamaları tesbit ederek kendi organizasyonuna uyarlama sürecidir (Aktan, 1998: 16). Nihai amacı örgütsel performansı geliştirmek olan benchmarking kesintisiz bir öğrenme sürecidir (Fisher, 1998: 16).

Pazarda liderliği ele geçirmenin ve performans geliştirmenin bir aracı olan benchmarking uygulamalarının temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Saraç, 2006: 61):

- Örgütsel performansı artırmak,
- İşletmenin rekabet gücünü geliştirmek,
- Müşteri tatmini sağlamak,
- Yeni fikirler edinmek,
- İşletmelerde sürekli gelişmeyi sağlamak,
- Kurum kültürünü değiştirmek,
- Maliyetleri düşürmek ve
- İşletme yönetimine stratejik bir bakış açısı kazandırmak.

2.4.1. Kıyaslama (Benchmarking) ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Strateji; rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek belirlenen amaçlara ulaşmak için nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Stratejide işletme ve onun içinde bulunduğu çevre dikkate alınır. Yapılan analizler ile olası rakipler ve bu rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek faaliyetleri de belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Benchmarking, stratejik yönetimin özellikle de, stratejik planlamanın bir ögesi olarak ele alınmalıdır. Bunun nedenlerini şu şekilde ifade edebiliriz (Özer, 1996: 124):

- Benchmarking bulguları, işletme vizyonunun şekillenmesine yardımcı olur.

- Benchmarking sürecinde yapılan ölçümler, vizyon ile mevcut performans seviyesi arasındaki farkın ortaya konulmasına yardımcı olur.
- Benchmarking uygulamaları sonunda elde edilen bulgular, gerçekçi hedefler belirlenmesinde yardımcı olur.
- Performans geliştirme sürecinde yapılması gerekenler belirlenir ve bu durum stratejik planların hazırlanmasına katkı sağlar.
- Etkili bir benchmarking uygulaması işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini sayısallaştıran veriler içerdiği için işletmede stratejik planlama sürecine dışsal referanslar sunar.
- Eğer bir işletme stratejik yönetim sürecinde benchmarking uygulamalarından yararlanıyorsa böylece ortak olarak seçtiği işletmenin stratejik amaçlarını öğrenip kendi amaçlarıyla karşılaştırma şansını yakalar.

2.4.2. Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Sürecinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları

Outsourcing, bir girişim tarafından daha önce sunulan hizmet veya süreçler için operasyonel sorumluluğun harici şirketlere devredilebilmesine olanak sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bir işletmede daha önce dahili olarak sunulan ürün veya hizmetin dışardan satın alımı olarak da tanımlanabilir

Outsourcing seçeneklerinin iki önemli göstergesi (sebebi) maliyet etkinliği ve üretimin yeniden dizaynıdır. Outsourcing ile işletmeler çeşitlendirme amaçlarına, orta ve uzun vadeli hedeflerine ve ana işleri üzerindeki çabalarına odaklanabilirler.

Outsourcing sürecinin iki temel aktörü dış kaynak kullandıran ve dış kaynak kullanandır (outsourced-outsourcer). İlki örneğin müşteri proseslerini outsource eder, bu esnada ikinci yani “girişim” dış kaynaklardan elde edilen hizmetleri sunar. Süreç takibi tüm outsource aktiviteleri sırasında iki girişimin organizasyonel ara yüzleridir.

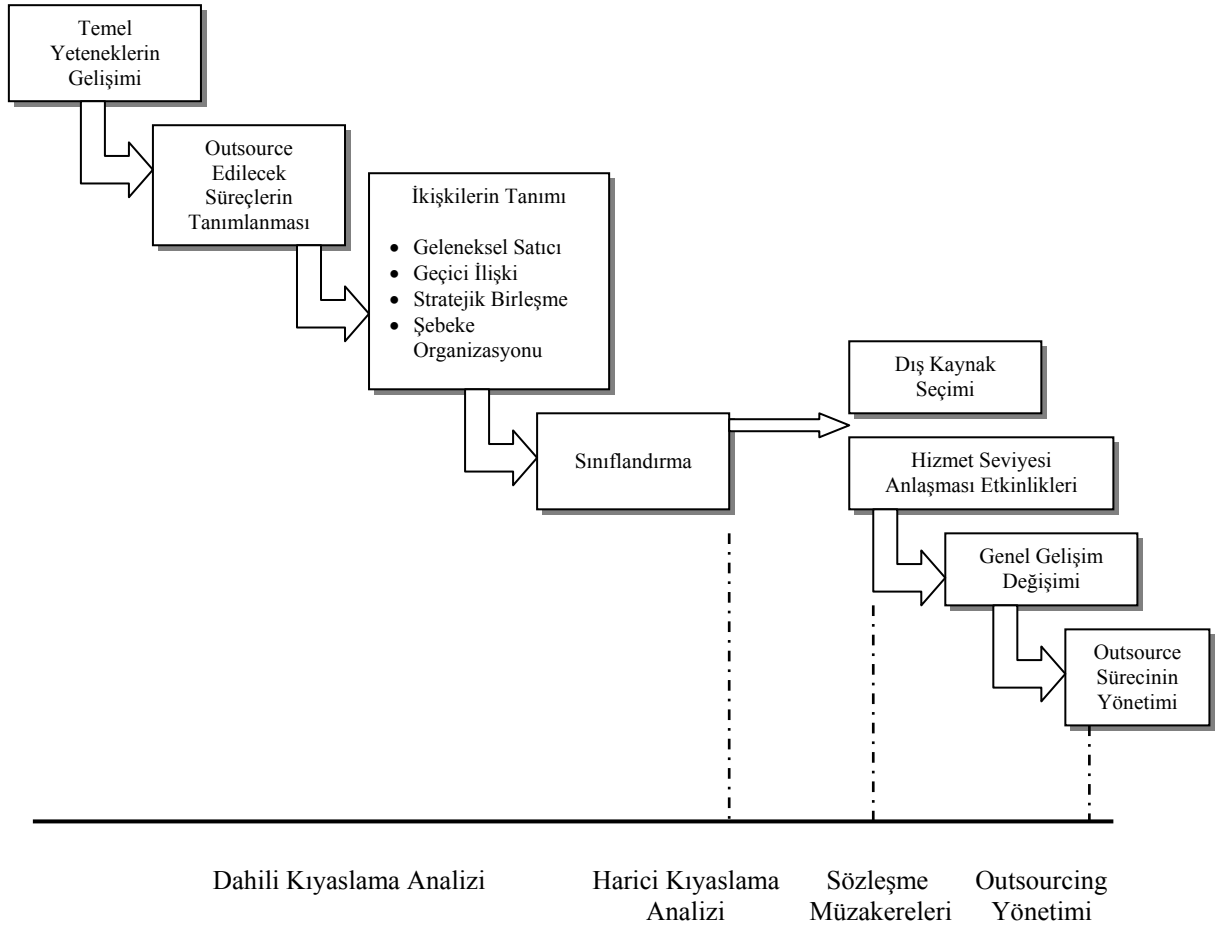
Son on yıl dış kaynak kullanım süreçlerinde gelenekselden stratejiğe doğru bir evrim göstermiştir. Dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanan firmanın kritik süreçlerini içermiyorsa geleneksel olarak nitelendirilir. Bu durum tedarikçi tarafından sağlanan ve çok özel yetenekler gerektirmeyen kantin hizmetleri ve temizlik hizmetlerinde de geçerlidir. Stratejik dış kaynak kullanımı ise, eşsiz rekabetçi avantajı harekete geçirebilecek özel aktiviteler dışında her şeyi dış kaynak kullanımı ile yapmaktır

(Franceschini, 2003: 1). Gerçekten, dış kaynak kullanımının geniş yayılımına rağmen büyük iş sorunları ve elektronik veya kağıt dökümanların yüksek miktarları jenerik dış kaynak kullanım süreçlerini yönlendirmeyi mümkün kılan yapılandırılmış prosedürlere ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Kakabadse, 2000: 680).

Dış kaynak kullanım sürecine yeni başlayan bir organizasyon kendi spesifik durumunu değerlendirmek için benchmarking prosedürüne başlamak zorundadır. Temel amaç stratejik kararlar üzerinde etkili olabilecek tüm ekonomik faktörler, organizasyon ve insan kaynakları faktörlerini organize etmektir (Yasin, 2002: 220).

2.4.3. Dış Kaynak (Outsourcing) Sürecinde Bir Kıyaslama (Benchmarking) Uygulama Modeli

Dış kaynak (outsourcing) sürecinde benchmarking uygulaması iki temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, dahili ve harici kıyaslama (benchmark) analizlerinden oluşmaktadır. İkinci aşama ise, sözleşme müzakereleri hazırlamak ve yapmak ile dış kaynak kullanımı yönetiminden oluşmaktadır. Dışkaynak (outsourcing) sürecinde, kıyaslama (benchmarking) uygulama aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.6. Dışkaynak Kullanımı(Outsourcing) Sürecinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları

Kaynak: Franceschini ve diğerleri,2003:249.

2.4.3.1. Dahili Kıyaslama

Dış kaynak kullanan işletme, kendi süreçlerini denetler, etkinliklerini analiz eder, neyi outsource edeceğini, kendi temel yeteneklerini de göz önüne alarak belirler. Harici kıyaslama analizi, dış kaynak kullanan ile kullandıran arasındaki bütün ilişkileri göz önüne alarak ilişkilere ilişkin yönetim stratejilerinin oluşumunda kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanım zamanının gelişimi, yöntemin yapılandırılmış çıktısıdır ve sözleşme müzakereleri bu ön analizlerin ve kararların temel çıktılarıdır. Son basamak outsourcing yönetimidir ki bu planlanmış outsourcing sürecinin realizasyonundan oluşur.

Dahili kıyaslama analizi işletmede dışkaynaklardan sağlanan (outsource) edilen temel yeteneklerin tanımlanmasını gerektirmektedir. Örneğin, rakiplerle kıyaslandığında ayırt edilen faaliyetler gibi. Harici kıyaslama analizi rakiplerin pazarda geçerli

pozisyonlarını tanımlamak ve önerilen (sunulan) hizmet seviyelerinin göstergesinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Hylan ve Beckett, 2002: 295-301).

Daha sonraki aşama ise sürecin dış kaynak kullanımı için nitelendirilmesidir. Tepe yönetimi, farklı aktivitelerin etkinliğinin, yeteneklerin eksikliğinin ve mümkün para israflarının dikkatle üstünde durarak karşılaştırmalı ve değerlendirmelidir. Dahili kıyaslama bu durumda yönetim ve üretim faaliyetlerinin en iyisinin bulunmasında ve etkinliğin derecesine karşılık gelen problemin gelişiminin ortaya çıkarılmasında yardımcı olabilir. Outsourcing seçenekleri aslında ekonomik faktörler tarafından yönlendirildiği için işlemseldir. Aynı zamanda üretim maliyetleri bu kıyaslama analizi ile alakalıdır.

Üretim maliyetleri direkt olarak imalat üretimleri veya hizmet sunumu tarafından oluşturulurlar. Genellikle, outsourcing ölçek ekonomisi sağlayarak bu maliyetleri düşürür. Pek çok farklı müşteriye tedarik sağlayan harici bir işletme, daha düşük fiyat düzeylerini ve daha iyi kaliteli hizmet seviyelerini sunabilir (harekete geçirebilir).

İşlemsel maliyetler aşağıdaki maliyetlerin tamamını içerir (Franceschini ve diğerleri, 2003: 250):

- Pazarlık (anlaşma) maliyetleri, sözleşme tanımlamaları sırasında işletmeler arası müzakerelerle alakalı,
- Kontrol maliyetleri,
- Pazar maliyetleri,
- Yöneticilerle ilişkilendirilmiş maliyetler,
- Sözleşmesel fırsatçılık maliyetleri

Dış kaynak sağlayan ve kullanan arasındaki ilişkilerin türü pek çok farklı outsourcing uygulamasını da beraberinde getirmiştir. Onları analiz etmek için iki ana karakteri araştırmak gerekmektedir; özgüllük ve karmaşıklık. Özgüllük ürün veya süreçlerin işletmede yeniden kullanımlarına dayanmaktadır. Özgüllük fiziksel yerleşim ile kaynaklar ve teknikler arasındaki benzersiz yeteneklere dayanabilir. Süreçlerin outsourcing ilişkileri gizli maliyetlere yol açabilecek özel hususları ihtiva edebilir. Genellikle de farklı kullanımlara izin vermezler.

Komplekslik (karmaşıklık) outsource sürecindeki sözleşme terimlerinin ve koşullarının tanımlanmasında ve gösterilmesindeki zorlukları ifade etmektedir.

Gelişimin iki aşaması, yüksek ve düşük, tüm karakteristikleri tanımlarlar. Bu iki karakteristiğin kombinasyonu dört ilişki türünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Vining ve Globerman, 1999: 646-651).

- (1) Geleneksel satıcı
- (2) Seçici ilişki
- (3) Stratejik birleşme
- (4) Şebeke organizasyon

Benchmarking uygulamalarından sonra düzenlenen faaliyetler belli sıra ve esaslara göre outsource edilmelidir. Bu sıralama;

- Outsource edilen temel yetenek
- Toplam satınalma maliyeti
- Temel faaliyetlerle bağıntısı
- Farklılıklar
- Denetim süreci, şeklinde olabilir.

2.4.3.2. Harici Kıyaslama

Dış kaynak kullanım sürecinde harici kıyaslamanın amacı tedarikçi seçimidir. Burada outsource eden işletme, tek bir tedarikçiyle işbirliği yapabileceği gibi tek bir satıcı tarafından koordine edilen farklı tedarikçilerde kullanabilir. Yani işletme ya tek bir satıcı (vendor) ya da çok satıcı veya bütünleşik tedarikçi (vendor) ile çalışabilir (Franceschini ve diğerleri, 2003: 254).

- **Tek satıcı:** İki işletmenin (alıcı-tedarikçi) birlikte çalışmasıdır. Satıcı müşterinin ihtiyaçlarını anlar ve en iyi mamulü sunar. Bu stratejinin zayıf yönü, grubunun en iyi performansını kaybetme olasılığıdır.

- **Çok satıcı:** Bu strateji daha iyi hizmet ve daha düşük maliyetlere imkan tanıyabildiği için mükemmel bir etkiye sahip olabilir.

- **Bütünleşik satıcılar:** Bu yaklaşım daha önceki iki yaklaşımla aynı özellikleri sergilemektedir. Müşterilerin daha az koordinasyonu vardır. Sadece ana tedarikçi ile ilişkiye girmeleri onlar için bir avantaj olarak görülebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE PERFORMANS GELİŞTİRME AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İşletmeler belirlemiş olduğu yönetim stratejileri çerçevesinde, sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanmak suretiyle maksimum faydayı sağlamayı amaçlarlar. Rekabet modelleri bağlamında konu incelendiğinde kaynak temelli teorinin işletmelerde temel yetenek kavramını ön plana çıkardığı görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu kaynakları temel yetenek alanlarında kullanarak bunun dışındaki mal ve hizmetleri dışkaynaklardan sağlaması kaynak temelli teorinin bir gereği ve aynı zamanda mevcut kaynaklardan maksimum faydayı sağlamanın bir yolu olarak görülmektedir. Bu perspektiften çalışmanın bu bölümünde; dış kaynak kullanımına ilişkin kavramsal çerçeve, özellikleri, fayda ve sakıncaları ve dış kaynak kullanım süreci konularına değinilmiştir.

3.1. İŞLETMELERDE PERFORMANS GELİŞTİRMENİN BİR ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Performansa ilişkin literatür incelendiğinde işletmelerde performans ölçme ve geliştirmeye yönelik farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, kaynak temelli teori bağlamında işletmelerde performans geliştirmeye yönelik olarak dış kaynak (outsourcing) kullanımı konusuna değinilecektir.

3.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Önemi

Yönetim alanındaki yeni yaklaşımlardan bir tanesini de dış kaynak kullanımı oluşturmaktadır. 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan globalleşme eğilimi ve insanı temel alan felsefe değişikliği yeni yönetim düşüncelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda ortaya konulan yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarından birisi de - outsourcing - dış kaynaklardan yararlanma kavramıdır.

Geleneksel olarak outsourcing terimi “outside resourcing’in” (Bühner ve Tunchke, 1997; Koppelman, 1996; Puinn ve Hilmer, 1994) kısaltması olarak kullanılan bir kavramdır (Arnold, 2000: 23). Bununla birlikte yönetim literatüründe outsourcing kavramı farklı şekil ve anlamlarda kullanılmaktadır. “Dışarıya iş verme”, “dışarıdan temin” veya “dış kaynaklardan yararlanma” gibi farklı şekillerde dilimize çevrilen bu kavram sözlükte, kaynakların dışarıya transfer edilmesi ve ikinci derecede önem sırasına sahip işlerin işletme dışına kaydırılması anlamına gelmektedir (Karacaoğlu, 2001: 3-4).

Literatürde dış kaynak kullanımı kavramı üzerinde tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu tanımlardan birkaçı aşağıda maddeler halinde verilmektedir.

- Dış kaynak kullanımı, işin belirli bölümlerinin bir sözleşmeye bağlı olarak, o alanda uzman olan dış firmalardan yada uzmanlardan sağlanmasıdır (Mejia ve diğerleri, 1998: 14).
- Dış kaynak kullanımı, daha önceleri organizasyon içinden sağlanan bir mal veya hizmetin dışarıdan satın alınmasıdır (Lacity ve Hirschheim, 1993: 73).
- Dış kaynak kullanımı, tüm dünyada bağımsız üreticiler tarafından çok uluslu şirketlere ürünler sağlanmasıdır (Gilley ve Rasheed, 2000: 764).
- Dış kaynak kullanımı, işletmelerin esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde başka işletmelerin uzmanlığına başvurması, diğer bir ifadeyle dışarıya iş vermesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1995: 272-273).
- Dış kaynak kullanımı, değişik mekanlarda faaliyet gösteren işletmelerin bir mal veya hizmet üretiminin çeşitli süreçlerinde birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır (Derinöz, 2002: 2).
- Dış kaynak kullanımı, ürünün imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturuca faaliyetlerin dışarıdan bir kaynak tarafından sağlanmasıdır (Lei ve Hitt, 1995: 836).
- Dış kaynak kullanımı organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır (Lankford ve Parsa, 1999: 310).
- Dış kaynak kullanımı bir örgütün dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesidir (Quelin ve Duhamel, 2003: 648; Genç, 2004: 215).
- Dış kaynak kullanımı, işletme dışından mal ya da hizmet satın almaktır (Swink, 2004: 17).
- Dış kaynak kullanımı işletmelerin özel faaliyetlerinden başka her şeyi dışardan tedarik etmeleridir ki, bu onlara eşsiz bir rekabet gücü vermektedir (Franceschini, 2003: 247).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çok sayıdaki tanımın ortak özelliği, işletmelerin operasyonel faaliyetleri arasında yer alan, diğer bir ifadeyle temel yetenekleri arasında yer almayan işleri dışarıdaki işletmelere devretmeleri ve sahip oldukları temel yeteneğe daha fazla yoğunlaşmalarının gerektiğidir (Karacaoğlu, 2001: 4).

Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlamasına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir. En genel ifadeyle işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri anlamına gelmekte ve literatürde “outsourcing” olarak yer almaktadır (Dalay ve diğerleri, 2002: 198). Günümüzde başta imalat sanayi olmak üzere pek çok sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Globalleşme ile birlikte artan rekabet örgütlerin ayakta kalma çabalarını giderek zorlaştırmaktadır. Örgütler bu var olma mücadelesinde ayakta kalabilmek için 1990’lı yıllardan itibaren yeniden yapılanma süreci içinde temel yetkinlik alanlarını belirlemeye yönelmişlerdir (Büber, 1999: 49).

Çok genel bir ifadeyle *temel yetkinlikler* (core competences) bir örgüte rekabet avantajı sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan yeteneklerinin tamamıdır. Örneğin; Coca Cola’nın marka yönetme yeteneği gibi (Büber, 1999: 50). Diğer bir ifadeyle temel yetkinlik, bir örgütün rakipleri karşısında güçlenmesini ve rekabet edebilmesini sağlayan unsurların bir kombinasyonudur. Benzer bir tanımda Koçel temel yetkinliği, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletme vizyonunun temel felsefesini oluşturan, taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir şeklinde tanımlamıştır (Koçel, 2003: 387-388). Bu bağlamda, bir örgüt yeteneğinin temel yetkinlik olabilmesi için, rakipler karşısında bir üstünlük ve avantaj sağlaması ve kolaylıkla taklit edilememesi gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 79).

1990’lı yılların başında yönetim ve organizasyon alanında köklü değişimler yaşanılmıştır. Bu değişim süreci sonucunda ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerinden birisi de (outsourcing) dış kaynaklardan yararlanmadır. Organizasyonlar, rekabet edebilme kapasitelerini geliştirme çabasıyla hızla dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir (Gilley ve Rasheed, 2000: 763).

Günümüzde bir işletmenin tüm alanlara yayılması ve üretim kaynaklarının tümünü sağlamaya çalışması başarısızlık için yeterli bir neden haline gelmiştir. Dolayısıyla,

işletmeler faaliyet alanlarını temel yetenekleri ile sınırlamaya başlamışlardır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinliğe sahip olduğu faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık ve temel yetenek alanına girmeyen faaliyetleri ise organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlamasına olanak veren yönetim stratejisine denir. Bir başka ifadeyle dış kaynak kullanımı, işletmenin en iyi yaptığı işe odaklanıp geri kalan faaliyetleri ise dış kaynaklardan sağlamasına denir (Quinn ve diğerleri, 1990: 60).

İlk uygulamaları yedek parça alanında Amerikan otomotiv sektöründe görülen dış kaynak kullanımı, günümüzde o kadar yaygınlaşmıştır ki kuruluş amacı sadece outsourcing fonksiyonu görmek olan işletmeler kurulmuştur (Arslantaş, 1999: 10). İngilizce’de ilk kez 1982 yılında kullanılmış ve resmi sözleşmeye ilk kez 1988 yılında Wisconsin şirketi tarafından konulmuş olan outsourcing (Gökdere, 2000: 22) ilk çıktığı yıllarda işletmelerin bakım, onarım, temizlik, dağıtım gibi ana faaliyet konuları dışında kalan alanlarında çok sınırlı olarak kullanılmıştır (Bone ve Kurtz, 1996: 236).

Ancak günümüzde imalat faaliyetlerinden tasarım, pazarlama, insan kaynakları, finans, reklam, yemek, taşıma, halkla ilişkiler ve ARGE’ye kadar pek çok faaliyet alanı artık dış kaynağa aktarılmaktadır (Tezel, 1998: 5). Örneğin, Chrysler arabalarının yarısının imalatının % 100’ünü taşeron işletmelere vermiştir. Yine Chrysler ve Ford kendi bünyelerindeki araçların yarısından daha azını üretmiştir. Benzer bir şekilde, Boeing uçaklarının imalatında taşeroncu ortaklara daha fazla güvenmeye başlamıştır. Boeing’in üçüncü büyük ticari uçağı olan Boeing 767’nin üretiminde, içinde Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi gibi Japon imalatçıların bulunduğu bir konsorsiyuma outsource edilmiştir (Gilley ve Rasheed, 2000: 763).

American Standard, Kodak, General Dynamics, Metropolitan Life gibi global firmalar dış kaynak kullanımında en başarılı firmalar arasında yer almaktadır. İşletmelerin günümüzde yaygın olarak dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyetler şunlardır (Greaver, 1999: 11; Saunders ve diğerleri, 1997: 63):

- Bilgi sistemleri ve teknoloji,
- Doküman işleme (posta, fotokopi, dosyalama, vs.),
- Güvenlik hizmetleri,
- Hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım işlemleri,

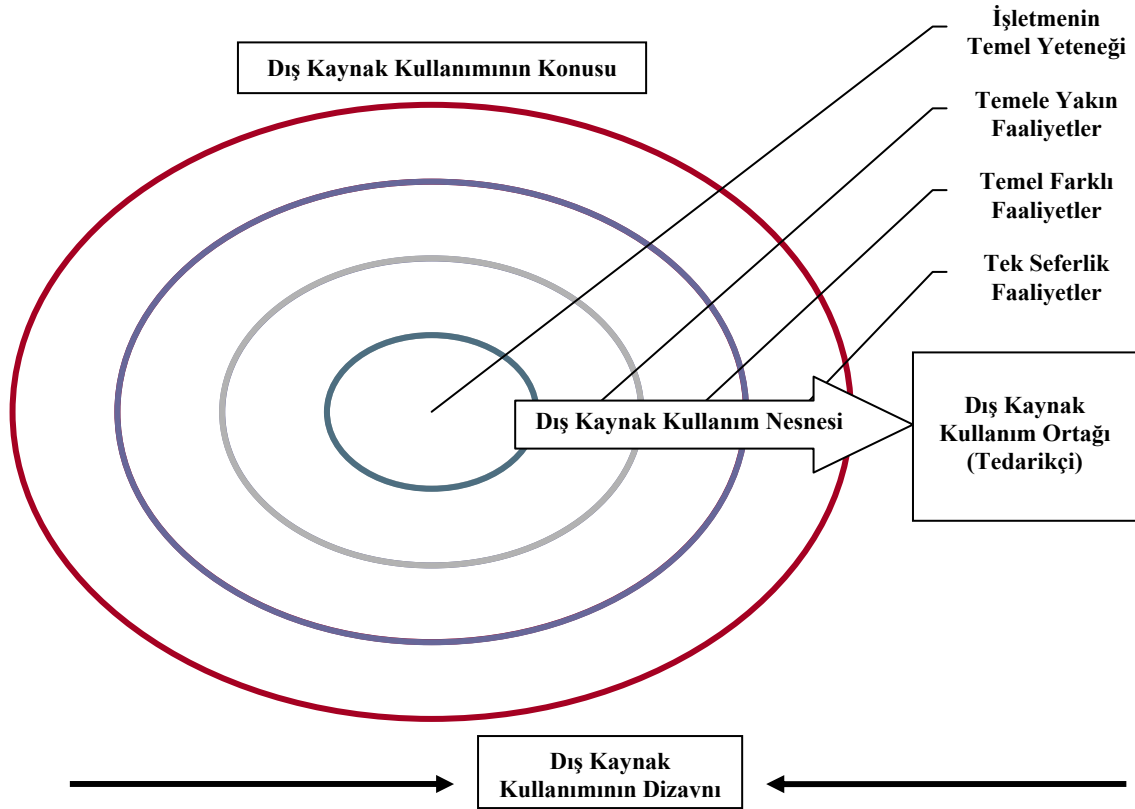
- Hastane hizmetleri,
- İletişim hizmetleri,
- İnsan kaynakları (ücretlendirme, eğitim, danışmanlık, vs.),
- Kapıcılık hizmetleri,
- Kütüphane hizmetleri,
- Muhasebe,
- Müşteri hizmetleri,
- Pansiyon yönetimi (okul, kreş),
- Satış ve pazarlama,
- Taşıma hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Vergi hizmetleri,
- Yiyecek hizmetleri,
- Yönetim hizmetleri,

Dış kaynak kullanımının otomotiv endüstrisinden diğer alanlara yayılmasının ve tüm dünyada giderek önem kazanmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. En önemli nedenleri işletmelere önemli ölçüde maliyet avantajı kazandırması, personel ve zaman tasarrufu sağlamasıdır (Pınar, 1997: 36).

Dış kaynak kullanımı, değer yaratma faaliyetlerinin işletme içinde yapılmadığını göstermektedir. Bu “dış” odaklı yaklaşım, stratejik bir bakış açısını doğurmaktadır. Sınırsız organizasyon görüşü, son müşterilere değer yaratmak amacıyla dış ortakların iş birliği yapmasını içermektedir.

Dış kaynak kullanma modeli aşağıdaki Şekil 3.1.’de görüldüğü üzere dört ana öğeden oluşmaktadır. Bunlar; dış kaynak kullanımının konusu, nesnesi, dizaynı ve tedarikçidir. Dış kaynak kullanımının konusu, dış kaynak kullanımını planlayan ya da planlamayan ekonomik yapıdır. Dış kaynak kullanma nesneleri, dış kaynak kullanımı yapabilecek işlem ya da işlem sonuçlarıdır. Bu işlem ya da faaliyetler; temel faaliyetler,

temele yakın faaliyetler, temelden farklı faaliyetler ve tek seferlik faaliyetler olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Arnold, 2000: 23-24).



Şekil 3.1. Dış Kaynak Kullanma Modeli

Kaynak: Arnold, 2000: 24.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramının temelinde “taşeron” veya “fason iş” gibi uygulamadan gelen anlayış yatmaktadır (Tezel, 1998: 3). Dış kaynak kullanımı, bilişim sistemleri, sosyal ve fiziksel ihtiyaçlar, insan kaynakları, finans, müşteri hizmetleri, yönetim, satış ve pazarlama, dağıtım, nakliyat faaliyetleri için taşeron firmalara diğer bir ifadeyle, vendorlara ihtiyaç duymaktadır (www.outsourcing.com). Dış kaynak ve alt yüklenici (taşeron-vendor) kullanımı, bir şirketin istenilen malı veya hizmeti üretmek için gereken tüm kapasiteyi ve kaynakları içeriden sağlamayı daha az karlı veya yapılamaz bulduğunda gerçekleşmektedir. Şirketler bu yöntemle ana yeterliklerine odaklanmakta ve diğer aktiviteleri stratejik olarak dış kaynak kullanarak sağlamaktadırlar. Zaman zaman dış kaynak ve alt yüklenici kullanımı değişime karşı direnen çalışanları, değişim yönünde itmek için Compaq örneğinde olduğu gibi bir değişim aracı olarak kullanılabilir (Gül, 2005: 171).

Dış kaynak kullanımı, yararlanılan dış kaynağın çeşidine ve konunun kapsamına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Aydınlı, 2001: 49-50). Dış kaynağın çeşidine göre;

(a) Geleneksel dış kaynak kullanımı,

(b) Danışmanlık firmalarından yararlanma,

(c) Bağımsız çalışanlardan yararlanma ve

(d) Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma şeklinde dörde ayrılmaktadır.

Dış kaynağın kapsamına göre ise,

(a) Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanma ve

(b) Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

3.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Özellikleri

Fortune Dergisi tarafından Amerika Birleşik Devletlerinin ilk 500 firmasının CEO'ları üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin rekabet avantajı tesis etmelerinde kullandıkları en önemli yönetim stratejisi aracının dış kaynak kullanımının olduğu belirlenmiştir (www.corbettassociates.com).

Tablo 3.1. Klasik ve Dış Kaynak Kullanımı Modellerinin Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM MODELİ	DIŞ KAYNAK KULLANIMI MODELİ
1. Pozitif sonuçlar yöneticinin yetenek ve çabasına bağlıdır,	1. Başarı kişiye değil, ekip çalışmasına bağlıdır,
2. Bilgiye ancak mesai saatleri içinde ulaşılabilir,	2. 7 gün 24 saat kesintisiz bilgi edinilebilir,
3. Bilgiler tutarsız ve yanlış olabilir,	3. Bilgiler sürekli kontrol edilmektedir,
4. Yöneticilerin kararı beklenilmelidir,	4. Kararlar önceden alınmaktadır,
5. Yöneticilerin çeşitli rolleri vardır.	5. Her görev uzman kişilerce yerine getirilmelidir.

Dış kaynak kullanımı şüphesiz işletme yönetimlerine yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Klasik yönetim modeli ile dış kaynak kullanımı modeline ilişkin özelliklerin mukayesesi Corusa (1996) tarafından Tablo 3.1.'de görüldüğü şekilde yapılmıştır (Corusa, 1996: 35).

Dış kaynak kullanımının verimliliği artırmanın en kolay ve en doğru çözüm yöntemlerinden birisi olduğu kabul edilmektedir. Dış kaynak kullanımının özellikleri şunlardır (Platt, 1996):

- Dış kaynak kullanımı gelip geçici bir moda, bir tutku değildir,
- Dış kaynak kullanımı finansal kaynakların optimum verimlilikte kullanılmasını sağlayan bir tekniktir,
- Dış kaynak kullanımı uzun vadeli bir yönetim stratejisidir,
- Dış kaynak kullanımı iş kaybı anlamına gelmemektedir,
- Dış kaynak kullanımı temel yetkinlik alanlarına odaklanmadır.

3.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Literatürde hakim olan görüşe göre, bir işletmenin dış kaynak kullanmasının en önemli nedeni maliyetlerini düşürme isteğidir. Ancak bu genel kanaatin aksine maliyet unsuru dış kaynak kullanımının tek ve en önemli nedeni değildir. Saunders ve arkadaşları (1997) dış kaynak kullanımının nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır (Saunders ve diğerleri, 1997: 68):

- Maliyetleri düşürme,
- Temel yetenekleri geliştirme,
- Küçülme,
- Riski azaltma ve yayma,
- Süreç yenileme çabalarını hızlandırma,
- Kaynakların yeniden dağıtımını sağlama,
- Kaliteyi artırma,
- Performansı artırma,
- Teknolojik yenilikleri takip edebilme,
- Artan rekabet baskısını azaltma,
- Globalleşme,
- Yeniden yapılanma,
- Yalın üretim modelini gerçekleştirme.

3.1.3.1. Temel Yetenekleri Geliştirme

İşletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinin temelinde temel yeteneklerin geliştirilmesi anlayışı yatmaktadır (Greaver, 1999: 3). Dış kaynak kullanımı ile temel yetenekler arasında yapısal bir bağ bulunmaktadır. Bu iki olgu birbirinin nedeni veya gereği olarak bütünlük arz etmektedir (Solak, 2002: 75).

İşletmeler en iyi yaptıkları işe odaklanmak istemektedirler. İşletmelerin sınırlı kaynaklara sahip olmaları nedeniyle, bu kıt ve sınırlı kaynakların organizasyonel faaliyetlerin tamamına dağıtılması kaynak israfı ve ekstra maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler açısından rasyonel olan uzmanlık alanlarına odaklanmak suretiyle sınırlı kaynaklarını temel yeteneklerine kanalize etmektir. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerin dış tedarik yoluyla temin edilmesi optimum kaynak kullanımına olanak sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2001: 15-16). Böylece işletmeler daha etkin bir yönetime kavuşmakta ve dış tedarikçi işletmenin maliyet avantajından yararlanarak rekabet üstünlüğü de kazanmaktadır (Vassard, 2002: 1).

Dış kaynak kullanımı, daha önce işletme içinde üretilen mal ve hizmetlerin üretiminin dışarıdan transfer edilmesi anlamına gelmektedir. Odak nokta temel yeteneklerde asla dış kaynak kullanımına gitmemektir (Ellram ve Billington, 2001: 16). Quinn ve Hilmer'e göre (1994) temel yetenekler, odak aktivitelerdir ki uzun vadede işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu nedenle temel yetenekler kapalı bir şekilde korunmalıdırlar. Temel yetenekler dışında kalan diğer tüm aktiviteler dış kaynak kullanımına adaydır (Quinn ve Hilmer, 1994: 43-55).

İşletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkça dışarıdan sağladıkları faaliyetleri artırmakta, aynı zamanda bunun tam tersi bir şekilde, dış kaynak kullanımı arttıkça işletmeler temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşmaktadırlar (Solak, 2002: 76).

Dış kaynak kullanımının temel yeteneklere odaklanmayı artırdığı ve temel yetenekleri geliştirdiği yönündeki dominant görüşe karşın, temel yeteneklerle ilgili işletme faaliyetlerinin de dış kaynak kullanımı yoluyla dışarıdan sağlanılabileceği yönünde yeni görüşler literatürde yer almaya başlamıştır. Bunlardan birisinde Fuller, Targett ve Hunt (2000), bir işletmenin aşağıda belirtilen dört koşulda tehdit edildiği takdirde, temel faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanabileceklerini ileri sürmektedirler. Bunlar (Fuller ve diğerleri., 2000: 286):

1. Peşine Düş: Çevredeki yavaşlığa rağmen işletme rekabetçileri takip etmelidir. Peşine düş veya yakala (catch-up) durumunda işletme temel yeteneklerini değersiz ve yetersiz bulmaktadır. Çünkü mevcut temel yetenekler endüstrideki değişmelerin gerisinde kalmıştır. Bu durumda yeni temel yeteneklerin keşfi ve geliştirilmesi için rakiplerin peşine düşüp onları yakalamak gerekmektedir.

2. Değer Zincirini Değiştir: İşletme müşteri ihtiyaçlarının değişmesine cevap vermelidir. İşletmenin ekonomideki değer zincirinde değişiklikler olduğunda kritik temel yetenekleri tehlikeye girmektedir. Bu durumda işletme müşteri istekleri doğrultusunda temel faaliyetlerini outsource ederek yeni değer zinciri oluşturmaya gayret göstermelidir.

3. Teknolojiyi Değiştir: İşletmenin esas faaliyetleri yeni teknolojiye dolayı demode olmuşsa teknolojiyi değiştirmelidir. İşletme teknolojik değişiklikler karşısında rekabetçi yarışın içinde kalmak istiyorsa yeni temel yetenekleri transfer etmeli veya geliştirmelidir. İçeride geliştirilemeyenler outsource edilmelidir.

4. Pazar Oluştur: Hızlı değişen teknoloji ve müşteri beklentilerinden ötürü yeni pazarlar bulunmalıdır.

3.1.3.2. Küçülme

20. yüzyılın sonlarında ortaya konulan yeni yönetim yaklaşımlarından bir tanesi de downsizing yani örgütsel küçülmedir. Global rekabetin artması, teknolojik ve çevresel değişimin hızlanması hantal bürokrasiler içerisinde boğulan örgütleri daha esnek yapılar geliştirme yönünde yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Örgütlerin bu yeni formu yüksek uyum gücüne ve düşük maliyet avantajlarına sahiptir. Daha az yönetici ve çalışanla, daha az işlerde faaliyet gösterilmesini içeren downsizing olgusu bir yönetim stratejisi olarak özellikle kriz dönemlerinde önemli bir örgütsel değişim ve gelişim silahı olarak kullanılmaktadır.

Üçüncü bin yılın iş dünyası ve yönetim kurallarının bilgi, değişim ve gelecek eksenli olacağı tahmin edilmektedir. Şiddetlenen rekabet, hizmet kalitesi beklentisindeki artış ve müşteri profilinde meydana gelen değişim gibi bir takım global dinamikler işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. 1980'li yılların başında yaşanan global kriz pek çok işletmenin kapanmasına neden olmuştur. Buna bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel küçülme, işletmenin örgüt kültürünü değiştirecek tamamlayıcı, stratejik bir dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır (Küçük, 1999: 3; Feldheim ve Liou, 1999: 55-67).

Küçülme genel olarak örgütsel ünitelerin azaltılmasının hedeflenilmesi olarak bilinmektedir (Cascio, 1993: 95-104). Bu tipik olarak çalışanların işten çıkarılması, yıpratılması veya erken emeklilik yoluyla sayılarının azaltılması ya da örgütsel ünitelerin sayısının kısılması yahut da yeniden yapılanma veya kademe azaltılması yoluyla yönetim düzeylerinin azaltılması şeklinde uygulanmaktadır (Cummings ve Worley, 1996: 283). Uygulamada bu genellikle alt kademe çalışanlarının ve yöneticilerinin işten çıkarılması şeklinde uygulanmaktadır. Küçülme bir örgütteki mevki ve çalışan sayısının azaltılması anlamına gelmektedir (Genç, 2004: 185).

Örgütsel küçülmenin amaçları şunlardır (Koçel, 1998: 332; Drew, 1994: 6; Appelbaum ve diğerleri, 1997: 279; Schniederjans ve Hoffman, 1999: 79):

- Maliyetleri düşürmek,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap vermek,
- Karar verme sürecini hızlandırmak,
- Haberleşme kanallarını etkinleştirmek,
- Verimliliği artırmak,
- Karları artırmak,
- Sinerji sağlamak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek,
- Yeni fikirlerin gelişmesini ve uygulamasını sağlamak,
- Çalışanları güçlendirmek,
- Rekabet yeteneğini geliştirmek,
- Bürokrasiyi azaltmak,
- Müşteri hizmetlerini geliştirmek ve
- Sisteme esneklik kazandırmak.

Örgütsel küçülme, işletmelerde kademe azaltmayı, faaliyet alanını daraltmayı ve birtakım faaliyetlerde taşeron kullanmayı öngören, buna bağlı olarak da işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntem ve süreçlerinde değişikliği ve gelişmeyi içeren bir yönetim stratejisidir (Zehir, 2000: 9).

Örgütsel küçülmenin çok çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Genel olarak yalın örgüt yapısının benimsenmesi, stratejik esneklik, öğrenen örgüt anlayışının yerleşmesi, mistik

yönetim anlayışının yaygınlaşması, örgütlerin finansal sıkıntı içerisine girmesi ve maliyetlerin yükselmesi en önemli küçülme nedenleri arasında yer almaktadır (Zehir, 2000: 32-33).

Yönetim literatüründe örgütsel küçülmenin iki ana nedenden kaynaklandığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bunlar; ihtiyaç ve tercih nedeniyle örgütsel küçülmedir (Rabin, 1999: 39). İhtiyaç kaynaklı küçülme, iç, dış ve genel çevre faktörlerinde, pazar yapılarında ve teknolojiye meydana gelen değişimler nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere ihtiyaç nedeniyle örgütsel küçülme bir zorunluluk unsuru içermektedir (Golembiewski, 1999: 45). Oysa tercih kaynaklı küçülme, işletmenin finansal durumu iyi olmasına rağmen gerçekleştirilen küçülmeyi ifade etmektedir (Rabin, 1999: 39). Hangi nedenle yapılsa yapılsın, downsizing işletmelerin fiziksel büyüklüklerini küçültmekte, ama bunun ötesinde organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerinde düşüşler gerçekleştirmektedir. Bu sayede işletmeler kriz şartlarına daha iyi uyum sağlayabilmekte ve krize karşı direnç kazanabilmektedirler (İtler, 2002: 5).

3.1.3.3. Risk Azaltma

Globalleşme ile birlikte pazardaki belirsizlikler artmış, ürün yaşam süresi kısalmış ve tüketici talepleri değişken bir yapıya bürünmüştür. Tüm bu olumsuz koşullar yatırımları işletmeler açısından riskli bir konuma getirmiştir.

Firmaların yaptıkları yatırımlar ölçüsünde riskleri de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, ekonomik ve finansal koşullar, pazar koşulları ve teknoloji hızla değişmektedir. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bu tür bir ekonomik yapıda, pazara ayak uydurma amacıyla yeni yatırım yapma gerekliliği de kısır döngü halinde risklerin katlayarak büyütmemektedir (Derinöz, 2002: 45; Yazıcı, 2003: 14). Outsourcing sürecinde stratejik riskler, tedarikçilerin müşterilere yönelik kasıtlı ve kârı maksimize etmeye yönelik faaliyetlerinden doğmaktadır (Clemons ve diğerleri, 1993: 15).

İşletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkları zaman uğraş alanları daralmakta ve bunun sonucunda yaşanabilecek riskler de azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmeler, faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynağa vermek suretiyle çevresel şartların meydana getireceği tehdit ve tehlikelere ve potansiyel olumsuz değişikliklere karşı riski en aza indirmiş olacaklardır (Karacaoğlu, 2001: 24). Outsourcing uygulamalarında riskleri

azaltmanın yollarından bir diğeri de, iş akışının yeniden dizaynı ve işi birden fazla tedarikçi arasında paylaştırmaktır (Aron ve diğerleri, 2005: 1).

Bu bağlamda işletmeler yapmış oldukları yatırımların karşılığını alamama riskiyle karşı karşıya gelmiştir. Bu tehdit ve tehlike işletmelerin kendi uzmanlık alanı dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanma zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Solak, 2002: 78).

3.1.3.4. Süreç Yenilik

Süreç yenileme veya orjinal adıyla reengineering, işletmelerin faaliyet ve süreçlerinin yeniden dizayn edilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Koçel, 1999: 311).

Süreç yenileme aşamasında işletmeye katma değer sağlamayan faaliyetler işletme bünyesinden çıkarılmaktadır. Böylece bir kısım faaliyetlerin dış kaynak kullanılarak sağlanılmasının önü açılmış olmaktadır (Solak, 2002: 78).

3.1.3.5. Kaynakların Yeniden Dağılımı

İşletme yönetiminin varlık nedenlerinin ve en önemli görevlerinin başında kıt kaynakları en rasyonel biçimde kullanmak gelmektedir. Zira her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. İşletmeler dış kaynak kullanmak suretiyle daha önce kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri bir takım faaliyetler için hazır bulundurdıkları ekipman, tesis ve aracı satarak yeni kaynaklara kavuşabilmektedirler. Bu kaynaklar özellikle temel yeteneklere odaklanma ve temel yeteneklerle ilgili faaliyetlerin geliştirilmesinde kullanıldığında çarpan etkisi yaratmaktadır (Solak, 2002: 79; Yazıcı, 2003; 15-16).

3.1.3.6. Performans Geliştirme

Dış kaynak kullanımı, işletmeler için büyük önem taşıyan verimlilik, kalite, etkinlik gibi klasik performans kriterlerinde geliştirme gösterebilmek için kullanılan modern yönetsel tercihlerin b aşında gelmektedir. İşletmeler dış tedarik yoluyla uzmanı olmadıkları alanlarda, daha iyi dış kaynaklardan yararlanarak örgütsel faaliyetleriyle ilgili performanslarını artırabilmektedirler (Karacaoğlu, 2001: 16-17).

Ürün ve hizmet standartlarının istenilen düzeyde yerine getirilememesi durumunda işletme yönetimi dış kaynak kullanımına başvurmak durumundadır. İşletme faaliyetlerinde

dış kaynak kullanımına başvurma nedenlerinin temelinde maliyetten çok, performans geliştirme yer almaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçiyle dış kaynak kullanımı işbirliğine girerek herhangi bir fonksiyon için istenilen kalite düzeyini yakalayabilmektedir. Ancak, dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısı, işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçileri bulmasıyla mümkün olmaktadır.

3.1.3.7. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme

İşletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinden bir diğeri de teknolojik yenilikleri takip etmedir. Müşteri talep ve beklentileri ile pazar yapısında meydana gelen değişimlere paralel olarak ürün, hizmet ve teknoloji şartlarında değişikliklere adapte olmak gerekmektedir. İşletmelerin bu nedenle esnek bir yapıya sahip olmaları hayati önem taşımaktadır (Karacaoğlu, 2001: 16).

Pek çok işletme kendi makine parkını yeni teknolojilere göre yenilemek yerine, bu olanaklara sahip tedarikçi firmaları devreye sokmaya yönelmektedir (Yazıcı, 2003: 13). İşletmeler dış kaynak kullanımı yokuyla tedarikçi firmaların uzmanlıklardan ve ar-ge olanaklarından yararlanma imkanı bulmaktadır. Ar-ge ve teknoloji geliştirme çabaları önemli finansal kaynakları gerektirmektedir. Sabit yatırımların fazlalığı ve geri dönüş süresinin uzunluğu ayrıca nitelikli personel ihtiyacı bu yatırımların pahalı olmasına sebep olmaktadır. İşletmeler tedarikçi firmalar vasıtasıyla hem bu maliyetlerden kurtulmakta hem de teknolojik yenilikleri kendi bünyelerine transfer edebilmektedirler (Solak, 2002: 76).

İşletmelerin dış kaynak kullanımı yoluyla teknolojiyi takip edebilmelerinin üç farklı yöntemi bulunmaktadır. Bunlar (Lacity ve diğerleri, 1994: 12-14):

- İşletme, tedarikçi işletme ile yeni teknolojileri içeren özel bir sözleşme yapabilir. Bu sözleşme yeni teknolojinin üretim, yönetim ve uygulamasını tamamen tedarikçi işletmenin kontrolüne bırakabilir.

- Yeni teknolojiyi takip etmede kullanılan ikinci yöntemde teknolojinin üretimi ve yönetimi işletmenin bizzat kendisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bu teknolojinin üretilmesinde tedarikçi işletmenin uzmanlığından geniş ölçüde yararlanılmaktadır.

- Üçüncü yöntemde ise, işletme tedarikçi işletme ile ortaklığa dayalı bir ilişki kurmaktadır. Taraflar arasında yapılan sözleşmeye yeni teknolojilerin geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek potansiyel risk ve ödüllerin paylaşılması yönünde bir hüküm konulmaktadır.

Ancak hemen belirtmek gerekir ki, işletmelerin dış kaynaklar vasıtasıyla yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri tedarikçi firma ile yapılan sözleşmede yer alması halinde söz konusu olabilmektedir.

3.1.3.8. Rekabet Baskısını Azaltma

İşletmelerin dış kaynak kullanma gerekçelerinden bir diğerini de rekabet baskısından kurtulma veya azaltma amacı oluşturmaktadır. Neredeyse bütün sektörlerde varlıklarını hissettiren dış kaynaklar ve rekabet baskısı işletmeleri tedirgin etmektedir. Örneğin Kodak'ın bilgi işlem merkezini ve iletişim sistemini IBM'e, DEC'e ve Businessland'e devretme kararının altında Kodak firmasının kendi müşteri tabanının söz konusu işletmelere kayması gerçeği dikkate değerdir (Caldwell, 1995: 3).

3.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDA VE SAKINCALARI

Her ne kadar yönetim literatüründe dış kaynak kullanımının tanımı üzerinde tam bir görüş birliği sağlanılmamış olmasına rağmen, dış kaynak kullanımının birçok yararı tanımlanmıştır. Belli başlı yararları temel yeteneklere odaklanma, finansal performansta gelişme ve çeşitli finansal olmayan performans etkileridir (Gilley and Rasheed, 2000: 765).

Tablo 3.2. Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları

FAYDALARI	SAKINCALARI
1. Maliyetlerde önemli ölçüde azalma, 2. Yeni gelir alanları oluşturma, 3. Finansman kaynaklarında artma, 4. Sabit yatırımlarda düşme, 5. Kalite ve etkinliğin artması, 6. Fonksiyonel uzmanlardan maksimum düzeyde faydalanma, 7. Rekabet avantajı kazanma, 8. Pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme.	1.Üst düzey bir iletişimi gerekli kılar, 2.Yeni aktör, kişilik ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar, 3.Çalışanların ve sendikaların gözünde güven ve prestij kaybetme, 4.Dış kaynak sağlayan firmanın performansının izlenilmesi ve değerlendirilmesindeki güçlükler, 5.Müşterilerin yabancılaşması, 6.Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar.

Dış kaynak kullanımının örgüte sağladığı çok önemli yararlarının yanı sıra yanlış uygulamalardan kaynaklanabilecek çok önemli sakıncaları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının yarar ve sakıncaları (Genç, 2004: 215-216) yukarıdaki tabloda özetlenilmiştir.

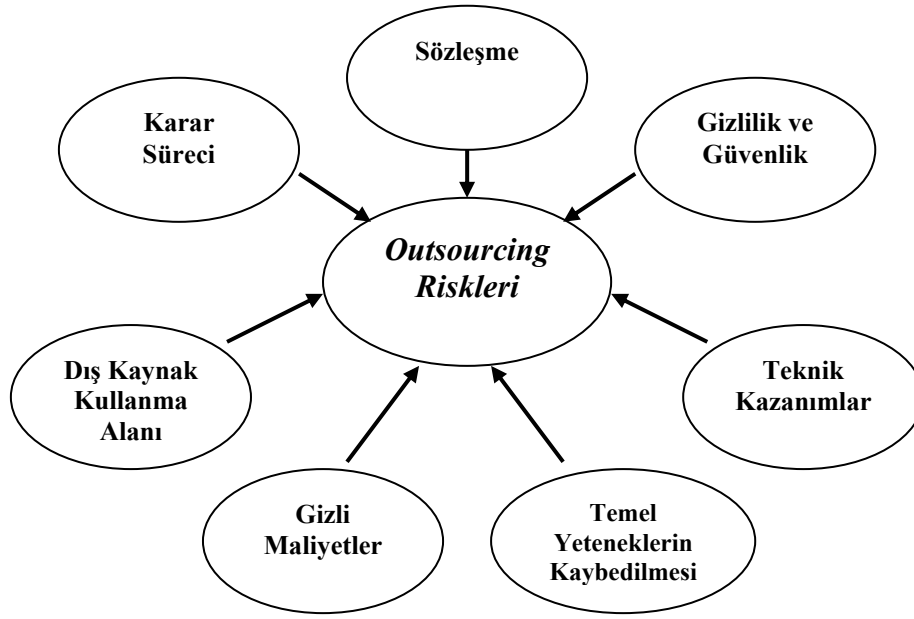
3.2.1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

- Dış kaynak kullanımı işletmelere üretim ve kapasite planlamasında esneklik sağlamaktadır. Örneğin yeni teknolojilerin satın alınmasında dış kaynak kullanımı tasarım için harcanan zamanı azaltmaktadır,
- Talep ve stok yönetiminde olduğu gibi dış kaynak kullanımı talep dalgalanmaları durumunda da kısa süreli kapasite ayarlamaları yapmak için esneklik sağlamaktadır,
- Dış kaynak kullanımı işin zenginleştirilmesini sağlamaktadır,
- Dış kaynak kullanımı işletmenin temel yetenek alanlarını keşfetmesini ve bu yetenekleri geliştirmesini sağlamaktadır,
- Yöneticilere ek zaman kazandırarak yatırım ve yönetim konularına odaklanmalarını sağlamaktadır,
- Başarılı olmayan, katma değeri düşük fonksiyon ve faaliyetlerin elenmesi suretiyle maliyet tasarrufuna neden olmaktadır,
- Dış kaynak kullanımı motivasyon ve işgören yeteneklerinin bir araya getirilmesini sağlamaktadır,
- İşletmelerin müşteri ihtiyaçlarına daha az maliyetle cevap verme kabiliyetlerini geliştirmesini sağlamaktadır,
- Dış kaynak kullanımı pazardaki belirsizliklerin yol açtığı riski azaltmakta ve ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolunu açmaktadır,
- Dış kaynak kullanımı dikey entegrasyon sağlamaktadır,
- Dış kaynak kullanımı yeni sektörlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlayarak ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır,
- Dış kaynak kullanımı işin daha etkin ve kaliteli bir biçimde yapılmasını sağlamaktadır,
- Dönemsel ihtiyaçları karşılamaktadır,
- Değişik teknolojilere, kapasitelere, tecrübelere ve bilgiye erişme imkanı tanımaktadır ve

- Değişik müşteri tabanına, sektörlerle ve coğrafi konumlara erişme imkanı tanımaktadır.

3.2.2. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları

Literatürde, dış kaynak kullanımının yukarıda sıralanan pek çok yararına rağmen, toplam pazar performansında kayıplara neden olduğu yolunda tartışmalar da bulunmaktadır (Bettis ve diğerleri, 1992: 7-18). Aşağıdaki şekilde dış kaynak kullanımının potansiyel riskleri gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Dış Kaynak Kullanımının Potansiyel Riskleri

Kaynak: Taftı, 2005: 551.

Dış kaynak kullanımına güvenden kaynaklanan en önemli tehlike, dış tedarikçi kullanma nedeniyle yenilik ve örgütsel öğrenmede yaşanılabilen gerilemedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı nedeniyle uzun vadede ar-ge faaliyetlerinde rakiplerine karşı rekabet edebilme şansını zora sokmaktadırlar (Gilley ve Rasheed, 2000: 766; Weidenbaum, 2005: 311; Quelin ve Duhamel, 2003: 656-657).

Öte yandan tedarikçi firmaların imal ettikleri ürün ve hizmet hakkında bilgi toplayıp, sonra bu bilgileri ürün pazarlamasında kendi namlarına ve yeni piyasalara girmede kullanmaları diğer bir ifadeyle etik kurallarını ihlal etmeleri, işletmelerin rekabet şartlarını zora sokabilmektedir. Örneğin; pek çok Asya kökenli firma, ABD imalatçılarıyla ilişkiler

kurup ABD pazarına ilk girişlerini gerçekleştirmişlerdir. Bu sayede çoğu Asyalı firma pazar payında baskın hale gelebilmiştir (Jiang, 2004: 27; Gilley ve Rasheed, 2000: 767).

Özellikle son dönemlerde outsourcing kararlarını açıklamaya yönelik stratejik bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşım çevre ve strateji arasındaki ilişkiyi analiz ederek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeyi amaçlamaktadır. Operasyonel etkinliğin işletme performansına etkisinin dikkate alındığı bu tür yaklaşımlarda outsourcing uygulamalarının temel amacı, işletmede stratejik bir değer yaratmaktır (Espino ve diğerleri, 2005: 707).

Stratejik dış kaynak kullanımı, iş fonksiyonları ile ilgili tüm rekabet avantajlarının dışarıya açılması açısından geleneksel dış kaynak kullanımından farklılık göstermektedir. Geleneksel dış kaynak kullanımına zıt olarak, temel faaliyetlerin ve yeteneklerin çevresinde koruyucu sınırlar bulunmamaktadır.

Bu durum stratejik kaynak düzenlemelerinin birçok ortaktan kısa süreli alınması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla stratejik dış kaynak kullanımı geleneksel dış kaynak kullanımından çok daha önemli derecede riskler içermektedir. Çünkü şirket birden fazla ortakla işbirliği yaptığından bilgi sızıntısı riski ve dış kaynak sağlayıcısına olan bağımlılık vardır (Hoecht ve Trott, 2005: 6-7).

Dış kaynak kullanımına yöneltlen bir diğer eleştiri ise, maliyet konusundadır. Dış kaynak kullanımı ile ilgili maliyet avantajının, özellikle yabancı tedarikçilere bakıldığında görüldüğü gibi olmadığı anlaşılmaktadır. Satış maliyetleriyle bağlantılı tekrarlanan Pazar tabanlı işlemler özellikle denizaşırı olanlar işletmelere önemli maliyet külfetleri yükleyebilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 767).

Dış kaynak kullanımının yukarıda sıralanan sakıncalarına ek olarak diğer sakıncalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Martinsons, 1993: 19; Jiang, 2004: 27-28):

- Dış kaynak kullanımı, işletme bilgilerinin açığa çıkma riskini artırarak rakipleri güçlü bir konuma getirebilmek böylece, rekabet önceliklerinin ve gizliliğin azalmasına neden olabilmektedir,
- Sektöre giriş maliyetlerinin düşmesine neden olarak hem rakip sayısının azalmasına hem de kar paylarının azalmasına neden olabilmektedir,
- Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmiş olması, işletmeyi mali ve yönetsel konularda olumsuz yönde etkileyebilmektedir,

- Kalitenin düşmesine sebep olabilmektedir,
- Çalışanların morallerinin bozulmasına neden olabilmektedir,
- İşletmenin temel yeteneklerini yitirmesine neden olabilmektedir,
- Yanlış yeteneklere odaklanılmasını sağlayabilmektedir ve
- Dış kaynak üzerindeki kontrolün kaybedilmesine sebep olabilmektedir.

3.3. İŞLETMELERDE PERFORMANS GELİŞTİRMENİN BİR ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FİNANSAL YAPI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.3.1. Sermaye Maliyetlerinin Kontrolü ve Dış Kaynak Kullanımı

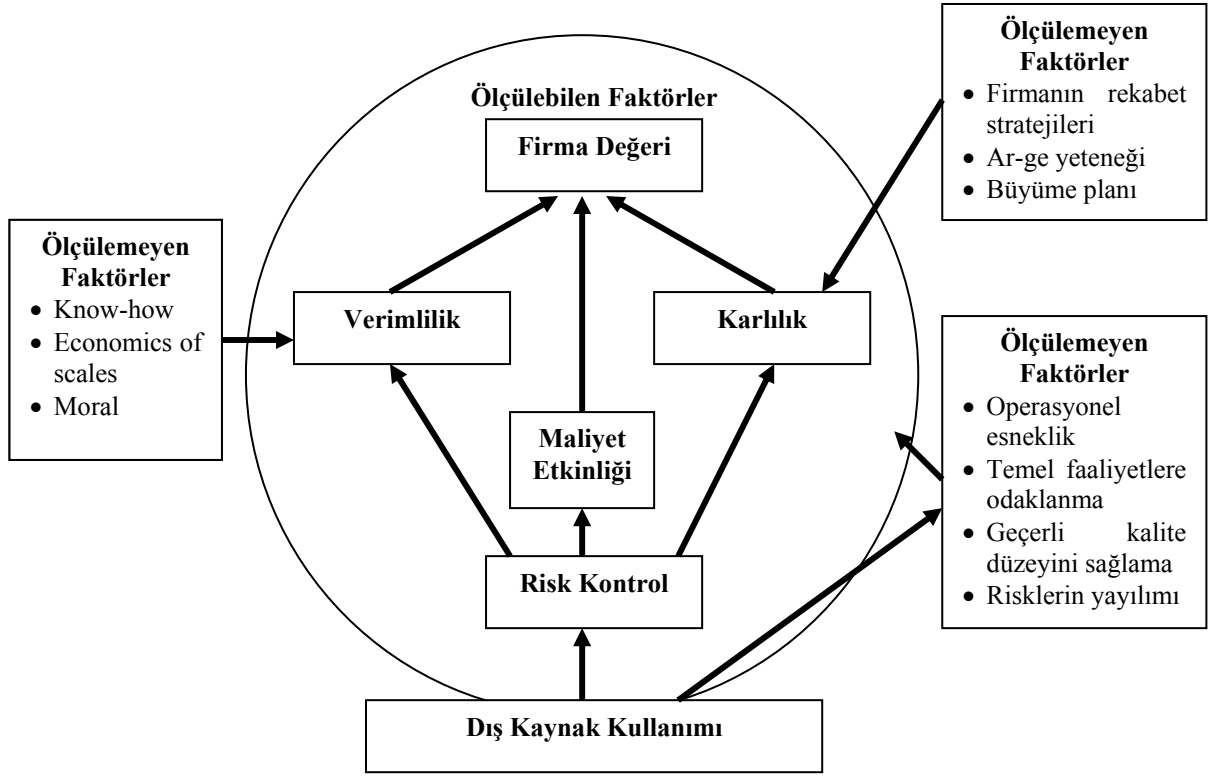
Dış kaynak kullanan işletmeler önemli ölçüde maliyet avantajı sağlarlar. Dış kaynak kullandıkları sürece, imalat maliyetleri düşer ve fabrikadaki yatırım ve donanım azaltılmış olur. Üretim kapasitesindeki bu azaltılmış yatırım tutarları maliyetleri düşürür ve yatırım-maliyet balansını uygun bir denge noktasına ulaştırır. Kısa dönemde sermaye maliyetlerinin uygun bir denge noktasına kavuşturulması işletme yönetiminin dış kaynak kullanımı kararını kuvvetlendirir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı, bir işletmenin performansını geliştirmede özellikle de kısa dönemde etkin bir metot olabilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 765).

3.3.2. Verimlilik ve Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımının bir diğer işletme performansına etki sahasını verimlilik konusu oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletme üretiminde teknolojinin özel bir türüne örgütsel bağlılığı artırmakta ve işletmeyi uzun dönemde esnekliğe zorlamaktadır. Dış kaynak kullanımına odaklanmış işletmelerin yeni ve maliyette daha etkin teknolojileri kullanan üreticilerle çalışmaları verimlilik artışına sebep olmaktadır.

Ayrıca dış kaynak kullanımı bürokrasiden kaynaklana çevresel değişikliklere karşı daha hızlı karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımı işletmenin uzun vadeli verimlilik hedeflerine ulaşmasında iç üretime güvenen işletmelere oranla daha başarılı olmasına olanak tanımaktadır (Gilley ve Rasheed, 2000: 765-766).

Aşağıdaki şekilde dış kaynak kullanımının çeşitli örgütsel çıktılarla ve performans ölçütleriyle olan ilişkileri gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Dış Kaynak Kullanımı ve Performans İlişkisi

Kaynak: Jiang, 2004: 29.

3.3.3. Faaliyet Alanı ve Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı ile ilgili bir diğer önemli kazanç işletmelerin faaliyet alanı ve temel yeteneklerine odaklanmada gösterdikleri artıştır. Dış kaynak kullanımı faaliyetleri işletmelere, taşeronluk firmalarının dezavantajlı olduğu diğer organizasyonlarda denetim şansı ve en iyi yapılan işlere kaynak tahsisi imkanı vermektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 766).

İşletme, temel yeteneklerinin kullanılmadığı fakat temel yeteneklerinin kullanılmasına dolaylı olarak katkıda bulunan alan ya da faaliyet konularını belirlemelidir. Örneğin, spor ayakkabısı üretmekte olan bir işletme, teknoloji, ar-ge ve tasarım yeteneklerini, temel yeteneklerine doğrudan katkısı olan unsur ve faaliyetler dizisi değerlendirmeli, yemek, güvenlik, taşıma gibi faaliyetlerde dış tedarikçi kullanmalıdır. Bu yolla işletme hem kaliteli ve ucuz ürün ve hizmet alabilmekte, hem de hızını artırabilmektedir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı işletmeyi daha yalın, esnek, modüler ve çevik bir yapıya dönüştürebilmektedir (Doğan, 2003: 119-120).

Akademisyen ve şirket danışmanlarının işletmelerin temel yeteneklerini tanımlama ve geliştirmeye verdikleri önemin artmasına paralel olarak, pazar tabanlı iş tanımlarından yetenek tabanlı tanımlara geçişte artış yaşanmıştır. Örneğin; Honda'nın temel yeteneği küçük motor ürünleri üzerinedir. Nike'nın temel yeteneği ise üretimden çok, ayakkabılarının dizaynı ve pazarlanması üzerinedir. İşletmelerin temel yeteneklerini belirleyip, bunlar üzerine odaklanmaları uzun vadede önemli rekabet avantajları kazanmalarına sebep olmaktadır.

Üretim stratejileri literatüründe proaktivite ile ilgili iki önemli konu ortaya konulmaktadır. Bunlardan birincisi, üretimin canlılığı, işletmenin stratejik proseslerindeki uzun dönemli başarının önemine bağlıdır. Çünkü bu gibi etkiler yeterli kaynakların üretime tahsis edilmesine yardım etmektedir. İkincisi ise, en iyi üreticiler gelecekteki ihtiyaçlarını önceden tahmin etmede yetenek oluşturmayı amaçlayan üretim altyapısı ve üretim yapısına uzun dönemli yatırım planları yapmalarıyla göze çarpmaktadırlar. Literatürde üretim proaktivitesinin iki boyutunun bulunduğu bildirilmektedir. Bunlar (Ward ve diğerleri, 1994: 341-343):

1. İş ünitesinin stratejik prosesteki üretime katılım derecesi,
2. Gelecekteki ihtiyaçların önceden tahmin edilmesinde üretim altyapısı ve üretim yapısına uzun dönemli yatırım programları yapma derecesi.

Faaliyet alanı ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişki, işletmenin temel yetkinliğe yoğunlaşma gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Bu noktada stratejik bir tutum ve davranış söz konusudur. Tamamlayıcı kaynaklar dışarıdan satın alınırken, şirketin temel yeteneklerinin kurum içinde muhafaza edilmesi gerekmektedir (Brandes ve diğerleri, 1997: 65).

3.3.4. Risk Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı

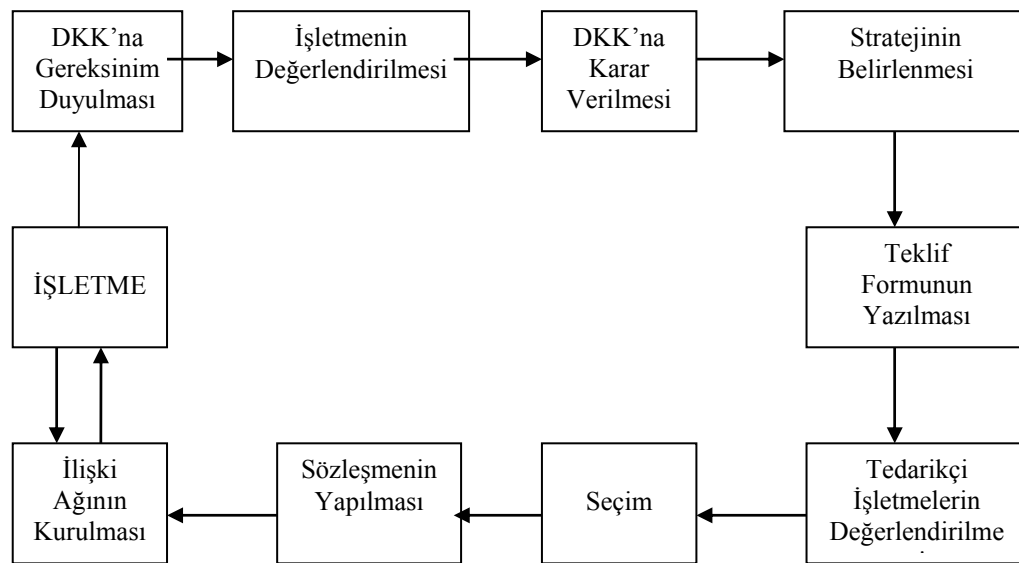
Dış kaynak kullanımı işletmelerin risk yönetiminde kullandıkları önemli argümanlardan birisidir. Dış kaynak kullanan işletme, ürün ve hizmetler için dış tedarikçi kullanmak suretiyle teknoloji kullanımında kayda değer oranda sermaye yatırımı yapmadan avantaj sahibi olmaktadır. Bu nedenle pazar şartları gereği, isterse üreticilerini değiştirebilme şansı elde etmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 768).

3.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMA AŞAMALARI

Dış kaynak kullanımı, işletmenin değer zincirini incelemeye, temel yetenekleri belirlemeye ve esnek bir örgüt yapısı oluşturmada stratejik bir öneme sahiptir. Günümüzde dış kaynak kullanımı giderek yaygınlaőan bir yönetim tekniği olmakla beraber, bu yöntemi uygulamak sanıldığı kadar kolay değildir.

Dış kaynak kullanımı aşağıda maddeler halinde sıralanan bir sürecin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu süreç işletmenin dış kaynak kullanımına gereksinim duyması ile baőlamakta ve tedarikçi işletme ile sözleşme imzalamasıyla son bulmaktadır. Dış kaynak kullanımı süreci:

- Dış kaynak kullanımına gereksinim duyulması,
- İşletmenin değerlendirilmesi,
- Dış kaynak kullanımına karar verilmesi,
- Dış kaynak kullanma stratejisinin belirlenmesi,
- Teklif formunun yazılması,
- Alternatif tedarikçi işletmelerinin değerlendirilmesi,
- Alternatif tedarikçi işletmeler arasında seçim yapma,
- Tedarikçi işletme ile sözleşmenin yapılması,
- Tedarikçi işletme ile etkin bir ilişki ağının kurulması aőamalarından oluşmaktadır.



Şekil 3.4. Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları

3.4.1. Dış Kaynak Kullanımına Gereksinim Duyulması

Dış kaynak kullanma sürecinin ilk aşamasını dış kaynak kullanımına gereksinim duyulması oluşturmaktadır. İşletme ana faaliyeti ve temel yeteneği dışında başka faaliyetler ile de uğraştığında, bu tür faaliyetler ana faaliyetin daha iyi yapılmasına mani oluyorsa artık dış kaynak kullanımı uygulamasının ilk adımının atılmaması için hiçbir neden kalmamıştır.

Dış kaynak kullanımının nedenleri başlığında da anlatıldığı üzere, işletmeler, maliyetleri azaltmak, temel yeteneklerine odaklanmak, küçülmek, optimum kaynak dağılımını sağlamak, kaliteyi artırmak, risk ve krizlere karşı mukavemet kazanmak, yeni teknolojilere uyum sağlamak gibi nedenlerle dış tedarikçilere gereksinim duyarlar (Saunders ve diğerleri, 1997: 68).

3.4.2. İşletmenin Değerlendirilmesi

Sürecinin ilk aşaması olan dış kaynak kullanmaya gereksinim duyulmasından sonra, işletme kendi iç yapısını değerlendirmelidir. İşletme yönetimi kendi faaliyetlerini inceleyip hangilerinin dış kaynak kullanımı yöntemiyle yürütüleceğine karar vermesi gerekir (Yazıcı, 2003, 22). Tepe yönetimi, strateji uzmanları ve bölüm yöneticileri ile birlikte hareket ederek işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelidir. Aynı zamanda işletmenin temel yeteneğini ve ana faaliyetini ortaya koymalıdır. Tepe yönetiminin bu kararı işletme

açısından hayati bir önem taşımaktadır. Zira dış kaynak kullanma uygulamasının başarı veya başarısızlığı tepe yönetiminin tutum, davranış ve kararlarına bağlı olacaktır.

İşletme için stratejik bir önem taşımayan ve temel yeteneğin daha iyi ve etkin bir biçimde yerine getirilmesine katkı sağlamayan faaliyetler için dış kaynak kullanılması gerekmektedir.

Öte yandan işletmenin temel yeteneği için stratejik önemi olan ve işletme tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilen fonksiyonlar ise işletme içinde kalmaya devam etmelidir. İşletme temel yeteneği üzerine yoğunlaşmalı ve diğer faaliyetleri için dış kaynak kullanmalıdır (Gerston, 1997: 74).

3.4.3. Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi

Bir işletmenin yönetimi dış kaynak kullanımına karar verdiğinde aşağıdaki sorulara cevap araması gerekmektedir (Laabs, 1993: 51):

- İşletme dış kaynak kullanımına gerçekten gereksinim duymakta mıdır?
- İşletme hangi faaliyetler için dış kaynaklara başvurmalıdır?
- İşletmenin mevcut örgüt kültürü dış kaynak kullanımını desteklemekte midir?
- İşletmenin beşeri ve teknik alt yapısı dış kaynak kullanımına uygun mudur?
- Dış kaynak kullanımının ticari değerler dikkate alındığında işletmeye sağlayacağı potansiyel rekabet avantajı nedir?
- Pazarda beklenmedik bir başarısızlık olduğu zaman işletmenin potansiyel zarar görebilirlik oranı nedir?
- En az zararı görmek için tedarikçilerle kontrol konusunda nasıl bir düzenleme yapılmalıdır?

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. Örneğin; muhasebe işlevlerinin tamamını devretmek yerine sadece maaş bordrosu işlemlerini vermek gibi. Zamanla dış kaynak kullanımı konusunda tecrübe kazanan işletmeler daha riskli alanlarda outsourcing yaparak büyük rekabet avantajları ve kârlar elde etmektedirler.

3.4.4. Dış Kaynak Kullanma Stratejisinin Belirlenmesi

Tepe yönetim dış kaynak kullanımına karar verdikten sonra uygulayacağı stratejiyi belirlemelidir. Dış kaynak kullanımı stratejisinin belirlenmesinde şu hususlar dikkate alınmalıdır (www.outsourcing.com; Laabs, 1993: 51):

- Genel amaç ve hedefler dış kaynak kullanma stratejisiyle uyum içinde olmalıdır.
- Temel yetenekler ve bu yeteneklerin dışında kalan diğer yetenek ve faaliyetler belirlenmelidir.
- Dış kaynak kullanımının süresi iyi tespit edilmelidir. Diğer bir ifadeyle, dış tedarikçilerden uzun vadeli mi, yoksa kısa vadeli mi ilişki kurulacağına karar verilmelidir.
- Outsourcing partneri ile başarılı bir çalışma ilişkisinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli ortam sağlanılmalıdır.
- Yeniden şekillendirilecek organizasyon şemasının merkezi mi, yoksa ademi merkezi bir yapıya mı dönüştürüleceğine karar verilmelidir.
- Tedarikçi işletmelerin, ana işletme, pazar ve müşteriler tarafından talep edilen kalite düzeyinde mal ve hizmet tedarik edebilecekleri konusunda güvenilirlikleri araştırılmalıdır.

3.4.5. Teklif Formunun Hazırlanması

Teklif formunun hazırlanması tedarikçi işletmenin seçiminde önemli bir süreçtir. Zira tedarikçi işletmeler, teklif formunu dikkate alarak işletmeyi değerlendirmektedirler. Söz konusu form, tedarikçi işletmelerin işi aldıklarında ortaya koymayı düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, tedarikçi işletmelerin fiyat ve koşullar sunmasına, teknoloji ve alt yapısı hakkında işletmeyi bilgilendirmesine ve işletmenin tek bir tedarikçi işletmeye bağlı kalmasının önlenmesine yardım etmektedir.

Bir teklif formu aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır (Ankaralı, 2002: 1):

- **Genel Açıklama:** Bu bölüm, işletmenin dış kaynak kullanma ile ilgili amaç, hedef ve nedenlerini liste halinde belirtmektedir.
- **İşletmenin Özgeçmişi:** Bu bölüm, işletmenin faaliyet konusunu, misyon ve vizyonunu, örgütsel yapısını, kuruluş yerini, beşeri ve fiziksel kaynaklarını ve diğer özelliklerini içermektedir.

- **Genel Koşullar:** Bu bölüm, teklif formunun en uzun ve en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Tedarikçi işletmelerin tekliflerini sunarken uymak zorunda oldukları kuralları, tedarikçi işletmenin sahip olması gereken özellik, koşul ve standartlarla ilgili istenilen belgeleri içermektedir. Ayrıca, tedarikçi işletmeden gelecek tekliflerin değerlendirilmesinde izlenecek yöntem ve programın ve yapılacak sözleşme koşullarının içeriği bu bölümde düzenlenmektedir.

- **Beklenen Hizmet Düzeyi:** İşletmenin dış kaynak kullanarak sağlayacağı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde tedarikçi işletmelerden beklenen kalite düzeyi ile ilgili standartlar bu bölümde düzenlenmektedir.

- **Seçim Yöntemi:** Bu bölümde tedarikçi işletmenin seçiminde kullanılacak kriterler düzenlenmektedir. Tedarikçi işletmenin istikrarı, yeteneği, yönetim organizasyonu, kaynakları, esnekliği, kapasitesi, sunacağı fiyatı, kültürel uyumu ve referansları kullanılacak kriterler arasında yer almaktadır.

3.4.6. Alternatif Tedarikçi İşletmelerin Değerlendirilmesi

Şayet iş dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin bütünü güvenilir ve etkin olabilselerdi, işletmeler herhangi bir tereddüt yaşamadan temel yetenekleri dışındaki tüm faaliyetlerini dış kaynak kullanarak sağlardı. Ne var ki, durum hiç de böyle değildir. Bu nedenle dış kaynak kullanma sürecinde dış kaynak partnerinin seçimi birçok riskleri içermektedir. Tedarikçi işletmelerin değerlendirilmesinde ortağın seçimi uzun ve güçlük gösteren bir süreçtir.

Alternatiflerin değerlendirilmesinde işletmelerin takip ettiği iki yöntem bulunmaktadır. Bunlar (Yazıcı, 2003: 27):

- **Dış Kaynak Kullanma Yöneticisinin Atanması (Outsourcing Manager):** Dış kaynak kullanma sürecinde işletmeler, tüm görev, yetki ve sorumlulukları tek bir yönetici üzerinde toplayabilir. Bu yöntem yöneticiler arasındaki yetki ve sorumluluk kargaşası ve çatışmasını önlemesi, hız ve esneklik sağlaması gibi avantajlarına karşılık, yöntemin başarısı atanan yöneticinin kapasite ve özelliklerine bağlı kalma gibi bir dezavantaja sahiptir.

Dış kaynak kullanma yöneticisinin stratejik düşünebilme, takım yönetebilme, değişime duyarlı olma, iletişim kurabilme, güven ortamı oluşturabilme, sorunlara odaklanabilme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. İşletmeler, dış kaynak

kullanma yöneticilerini işletme içinden atayabileceği gibi, işletme dışından da görevlendirebilir.

- ***Dış Kaynak Kullanma Komitesine Başvurma (Outsourcing Committee):***

Alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılan ikinci yöntem, tek bir yönetici yerine, bu işi kurulacak bir komiteye devretmektir. Dış kaynak kullanma komitesi, uzman danışmanlar, hukuk danışmanları ve teknik uzmanlardan oluşmaktadır. Komiteyi oluşturan uzmanların görev, yetki, sorumluluk ve rolleri belirlenmelidir.

Uzman danışmanlar, alternatif tedarikçi işletmeler arasında işletmenin faaliyet alanına göre en uygun olanın belirlenmesinde; hukuk danışmanları, işletme ile seçilen tedarikçi işletme arasındaki hukuki sorun ve konuların görüşülmesinde; teknik uzmanlar ise, teknolojik hedef ve beklentilerin karşılanabilmesi için tedarikçi işletmede bulunması gereken araç, gereç ve donanımın denetlenmesi sürecinde etkin rol almaktadırlar (Ankaralı, 2002: 1).

Greaver'e göre dış kaynak kullanan işletmelerin dışarıdan deneyim kazanmış uzmanlara başvurma nedenleri şunlardır (Greaver, 1999: 48):

- Yönetme risklerine yardım etmek,
- Tedarikçi uzmanlığına karşı denge sağlamak,
- Dış kaynak kullanma konularına odaklanmada proje yöneticisine yardım etmek,
- Yerleşmiş fikirlere meydan okumak ve
- Dış kaynak kullanma çevresinden bağımsız gözlemler sunmaktır.

3.4.7. Alternatif Tedarikçi İşletmeler Arasında Seçim Yapma

Tedarikçi işletmelerin değerlendirilmesinden sonra işletmenin gereksinimlerine en iyi yanıt verebilecek olan tedarikçi işletmenin seçilmesine çalışılır (Grupe, 1997: 18). Bu aşamada dikkate alınacak en önemli kriter, tedarikçi işletmenin vereceği hizmetin kalite düzeyidir. Zira işletme kendisinden daha iyi yapılacağına inanılan bir faaliyet için dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Aksi takdirde dış kaynak kullanmak hiç de akılcı bir davranış olmayacaktır.

Alternatif tedarikçi işletmeler arasında seçim yapmada dikkate alınan bir diğer önemli kriter, tedarikçi işletmelerin sunacakları fiyatlardır. Çünkü işletmenin dış kaynak

kullanma nedenlerinin temelinde maliyet faktörü yer almaktadır. Fiyatın yüksekliği işletme maliyetleri üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır.

Kalite ve fiyatın yanı sıra seçilecek tedarikçi işletmenin, pazarda ve global şartlarda meydana gelebilecek değişikliklere hızlı uyum sağlayabilecek esnekliğe, işletme kültürüne adapte olmaya, sağlıklı bir finansal yapıya, modern bir teknolojiye ve inovasyon kültürüne sahip olmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir.

3.4.8. Tedarikçi İşletme İle Sözleşmenin Yapılması

Tedarikçi işletmenin seçilmesinden sonra sözleşmenin yapılması ve imzalanması aşaması gelmektedir. Sözleşme yapılırken aşağıdaki hususlara özen gösterilmesi gerekmektedir (Ankaralı, 2002: 2):

- Sözleşmenin tüm şüphe ve tereddütleri bertaraf edecek şekilde açık, titiz ve geniş kapsamlı yapılması gerekmektedir.
- Sözleşmenin koşullarını tarafların anlaması ve kabul etmesi gerekmektedir.
- Sözleşme konu ile ilgili tanımlamaları içermelidir.
- Sözleşmede ödeme, gecikme, garantiler gibi finansal koşullar detaylı bir şekilde yer almalıdır.
- Sözleşmede tedarik ilişkisinin süresi belirtilmelidir.
- Sözleşmenin esnek olması gerekmektedir.

3.4.9. Tedarikçi İşletme İle Etkin Bir İletişim Ağının Kurulması

Sürecin son aşamasında işletmeler arasında etkin bir iletişim ağı kurulmaktadır. Bu aşamanın temel fonksiyonu, belirsizliğin azaltılmasıdır. İşletmeler arasında iletişim ne kadar açık, dürüst ve güvenilir olursa taraflar arasında ortaya çıkacak sinerji de o kadar büyük olacaktır.

Dış kaynak kullanımı ilişkisi içindeki işletmeler arasında yapılan sözleşmeler ilişkinin devam etmesi açısından önem taşımaktadır. Taraflar arasında yapılan sözleşmede zaman içerisinde çeşitli değişiklikler yapmak söz konusu olabilmektedir. Teknoloji ve ekonomik şartların değişmesi, piyasaya yeni ve güçlü rakiplerin girmesi sözleşmede değişikliğe gitmenin temel nedenlerindendir. Bu tür nedenlerle sözleşmelerde değişikliğe gidilebilmesi taraflar arasındaki ilişki ve stratejik uyumun düzeyine bağlı kalmaktadır.

Eğer taraflar arasında sağlıklı bir iletişim ve ilişki kurulamamış ise işbirliğinin başarılı olması mümkün değildir.

Taraflar arasında etkin bir iletişim ağını kuracak mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla üzerinde yeterince zaman harcanmış, empatiye dayanan, sinerjiyi açığa çıkaran, güven ortamının yerleşmesine zemin hazırlayan bir iletişim şebekesi kurulmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE PERFORMANS GELİŞTİRMENİN BİR ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI: İMALAT SANAYİİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç, değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Stratejik yönetim anlayışı, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çevresi ile ilişkilerini oluşturacak ve geliştirecek hareketlerin bir plana göre önceden belirlenmesini kapsamaktadır. Bir anlamda işletmenin sürekli çevresel değişimlere karşı reaktif olmasını gerektiren stratejik yönetim, dinamik bir süreçtir (Ryans ve Shanklin, 1984: 108). Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği, ticari sınırların ve sınırlamaların kalktığı dinamik iş dünyasında devamlı bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

Stratejik yönetim; sektördeki en iyi şirketleri taklit etme esasına dayanan bir anlayış değil, yaratıcılığı bir işletme felsefesi olarak benimseyebilmektir. Stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniği olarak, vizyon, misyon, strateji ve aksiyon olmak üzere başlıca dört unsuru kapsamaktadır.

Stratejik yönetim, işletme faaliyetleri üzerinde birinci derecede etkili olan; verimlilik, satış hasılatı, pazar payının artırılması, kapasite kullanımı, mamül farklılaştırma, likidite, karlılık, yenilik yapabilme kabiliyeti gibi ekonomik olarak nitelendirilebilen unsurları geliştirmeye yönelik bir faaliyettir (Dinçer, 1996: 103).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci stratejik yönetim olarak tanımlanabilir. Ancak stratejik yönetimin temel felsefesi örgütün genel rutin günlük işlerinin yönetiminden çok uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayacak işlerin yönetimi ile ilgilidir. İşletmeler farklı niteliklerde

kaynaklara sahip olabilirler. 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 işletmenin 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. Dolayısıyla işletmeler kendilerine rekabetçi üstünlük sağlayabilecek kaynaklarına yoğunlaşarak bunları temel faaliyet alanlarında kullanmalı bunun dışında kalan faaliyetleri, bu çalışmanın üçüncü bölümünde de değinildiği gibi küçülme, esneklik, maliyeti düşürme, temel faaliyet alanını belirleme ve benzeri nedenlerle dış kaynak yoluyla tedarik etmelidirler.

Günümüzün sosyo-ekonomik koşullarında işletmeler yoğun bir rekabet ortamında mücadele etmek zorundadırlar. Bu rekabette işletmelerin ayakta kalabilmeleri için etkin stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin başvurabilecekleri stratejik araçlardan birisi de dış kaynaklardan yararlanmadır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de beyaz eşya, gıda ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ve dış kaynaklardan yararlanmanın işletme performansına etkileri hakkında bilgi toplamak ve değerlendirmektir.

Tek bir sektöre yoğunlaşmanın gerçek durumu yansıtmayacağı düşüncesiyle birden fazla sektör araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen firmaların seçiminde, söz konusu firmaların sektörlerinde önemli bir paya sahip ilk 500 firma arasında olmalarına dikkat edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Anket formlarını dolduran yöneticiler ad-soyad ve firma ismi gibi bilgilerin bulunmaması ve her türlü cevabın gizli tutulacağını belirtilmiş olmasına rağmen katılım düzeyi düşüktür. Araştırmanın diğer kısıtları ise şunlardır:

- Bu araştırmanın farklı sektörlerde farklı sonuçlar doğurması muhtemeldir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalıdır.

- Bu araştırmada elde edilen veriler araştırmaya katılan şişletmelerin sağladığı bilgilerle sınırlıdır.
- Dış kaynak kullanımı ve performans konusu sektöre karşı duyarlı olduğu gibi, zamana, ulusal ve uluslar arası sosyo-ekonomik gelişmeler ve trendlere karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem üzerinde farklı dönemlerde yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılması muhtemeldir.
- Bu araştırmanın amacı, uygulama kapsamında incelenen sektörlerdeki şişletmelerin temel yeteneklerini belirlemek yada onların dış kaynak kullanım düzeylerini tespit etmek değildir. Araştırmanın temel amacı şişletmelerde dış kaynak kullanımının şişletme performansı üzerindeki etkilerini ölçmektir. Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımının performans geliştirme de bir araç olarak kullanılıp kullanılmayacağını incelemektir.
- Literatürde şişletme performansı kavramını açıklamada farklı kriterlerin kullanıldığı bilinmektedir. Bu araştırmada literatür taraması neticesinde ulaşılan bilgiler kullanılarak en çok kullanılan performans kriterlerinden yedi tanesi kullanılmıştır. Buradan hareketle bir başka araştırmacı performans ile ilgili bir araştırmada farklı kriterler kullanmış yada kullanacak olabilir.

4.3. ÖRNEKLEM KİTLESİ

Araştırmanın örneklem kitlesi yerli literatür taramasından sonra belirlenmiştir. Literatür taraması neticesinde, dış kaynak kullanımının ilk ve yoğun bir şekilde kullanıldığı alanlardan biri otomotiv sektörü olarak belirlenmiştir. Daha sonra literatürden edinilen bilgiler ışığında beyaz eşya sektörü ve son olarak da ilk beş yüz firma içerisindeki payı ve sektör yapısı dikkate alınarak gıda sektörü seçilmiştir. Örneklem kitlesini Türkiye'nin en büyük ilk 500 firması arasında yer alan şişletmeler oluşturmaktadır. Beyaz eşya sektöründen 5, otomotiv sektöründen 6 ve gıda sektöründen 15 olmak üzere toplam 26 firma araştırmamıza katılmışlardır. İstanbul Ticaret Odası 2006 yılında verilen bilgilere göre en büyük ilk 500 firma arasında 13 beyaz eşya, 40 otomotiv ve 76 gıda şişletmesi bulunmaktadır. Ancak 40 otomotiv firmasından yaklaşık 10 tanesi Türkiye'de üretimde bulunmakta olup, diğerleri satış ve pazarlama faaliyetleriyle uğraşmaktadır. Dolayısıyla 26 denekten oluşan örneklem kitlemiz bu tür bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmaktadır. Dağıtılan 129 anketin 26'sı geri dönmüştür. Soru kağıtlarının geri dönüş oranı % 20'dir.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ

Daha öncede belirtildiği gibi bu araştırmanın amacı; işletmelerde stratejik yönetim sürecinde dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki olası etkilerini incelemektir. Bu amacın gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek amacıyla;

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

H₁: İşletmenin dış kaynak kullanması fiyat-kalite tutarlılığını yükseltir.

H₂: İşletmenin dış kaynak kullanması birim maliyet düzeyini düşürür ve karlılığı artırır.

H₃: İşletmenin dış kaynak kullanması, çalışma yaşamının kalitesini yükseltmiştir

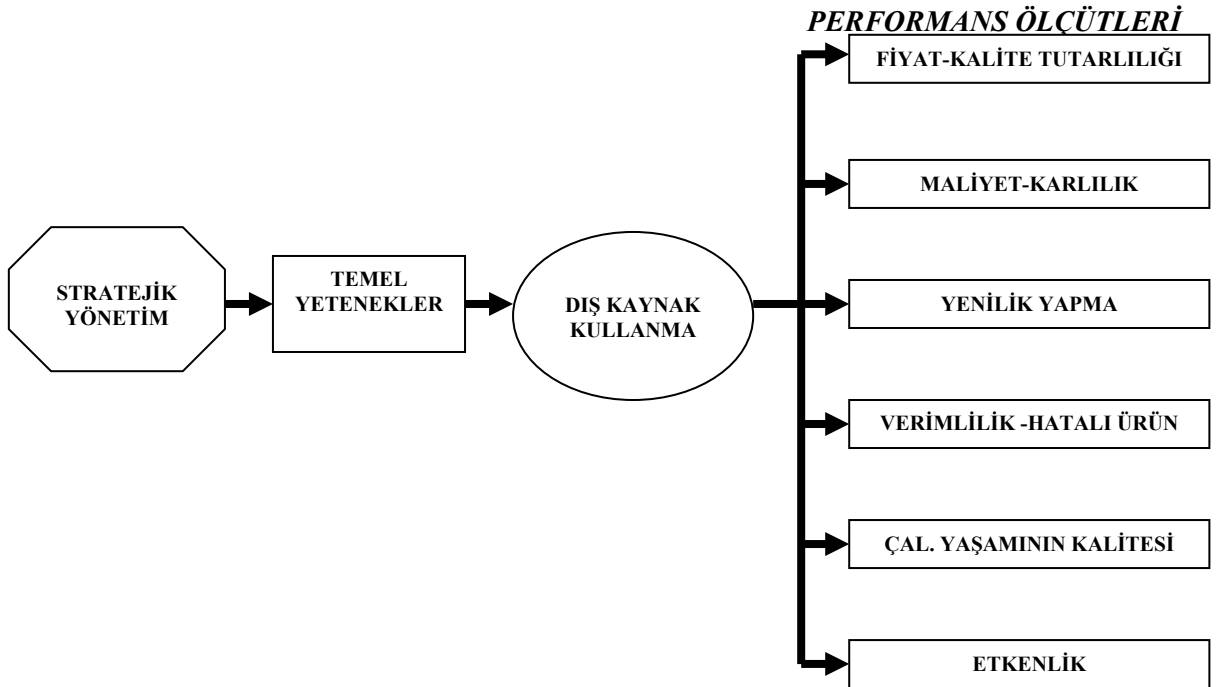
H₄: İşletmenin dış kaynak kullanması yenilik yapma yeteneğini geliştirir.

H₅: İşletmenin dış kaynak kullanması hatalı ürün oranını düşürür etkenlik düzeyini yükseltir.

H₆: İşletmenin dış kaynak kullanması işletmeyi küçültür.

H₇: İşletmenin dış kaynak kullanması verimliliği artırır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.5. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR

Araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak konuyu en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler Türkçe'ye çevrilerek uyarlama yöntemiyle anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Fikrim Yok
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum, yargılarından oluşmaktadır.

Anket formunun sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören ilkelere ve formata uygun olmasına özenle dikkat edilmiştir.

4.5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu çalışmanın amacı; dış kaynak kullanımının stratejik yönetim sürecinde performans geliştirmenin bir aracı olarak kullanım düzeyini ölçmektir. Çalışmanın amacı incelendiğinde konunun ,stratejik yönetim, dış kaynak kullanımı, performans geliştirme ve konunun özünde var olan temel yetenekler olmak üzere dört farklı bileşenden oluştuğu görülmektedir. Anket soruları hazırlanırken oluşturulan ölçeğin bu dört farklı bileşeni ölçmesine özen gösterilmiştir.

Anket sorularının Türkçe'ye çevrilmesinde orijinal versiyonunun linguistik ve psikometrik denkliliğini korumasına özen gösterilmiştir. Araştırmada işletmelerin rekabet yapılarını değerlendirmek ve ölçmek amacıyla 21 sorudan oluşan ***Rekabetçi Konumsal Analiz Ölçeği*** kullanılmıştır.

İşletmelerin temel yeteneklerini ve bu yeteneklerden beklentilerini analiz etmek amacıyla 4 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma özelliklerini belirlemek amacıyla toplam 46 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin 15 sorusu dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikleri, 8 sorusu hangi faaliyet alanlarında dış kaynaklardan yararlanıldığını, 8 sorusu taşeron firma seçiminde dikkat edilen kriterleri, 7 sorusu dış

kaynak kullanımındaki endişeleri, 8 sorusu ise işletmelerin dış kaynak kullanımından beklentilerini ölçmeye yöneliktir.

Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin son 3 yıllık döneme ait kârlılık, likidite, kaldıraç faktörü ve faaliyet oranlarını belirleyebilmek amacıyla 18 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır.

4.5.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formunun tasarımının geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu sebeple, anket formu hazırlanırken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal amacı, faydası ve elde edilecek verilerin gizli tutulacağına dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, hem soruların cevapsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenilmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması, kolay ve anlaşılabilir olması için basit ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

4.6. VERİ TOPLAMA AŞAMASI VE ANKETE İLİŞKİN GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Alan araştırmasının amacı, örneklem kitleye sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek, mukayeseler yapılabilecek ve yorumlar getirebilecek bulgulara ulaşmaktır. Anket sosyal bilimlerde en yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemlerinden birisidir. Anketler, örneklem grubuna elden ve e-posta yoluyla dağıtılmış ve toplanılmıştır.

Anketin uygulanmasında daha önceden tespit edilmiş işletmelerin ilgili yöneticileri ile telefon bağlantısı kurularak yapılacak çalışmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bir ön bilgi verilmiştir.

Veri toplama aracının güvenilirliğinin değerlendirmesinde farklı metotlar kullanılabilir. Bunlar; yeniden test metodu, eşdeğer ölçekler metodu, ölçeği ikiye bölme metodu ve içsel tutarlılık metodudur. Bunlardan ilk üçü, iki farklı ölçüm aracının oluşturulması ya da aynı grup üzerinde iki bağımsız uygulamanın yapılması gibi önemli kısıtlara sahiptir.

İçsel tutarlılık metodu ise Cronbach alfa katsayısının hesaplanmasıyla değerlendirilir. Cronbach alfa katsayısı, güvenilirliğin test edilmesinde en yaygın kullanılan metottur (Güleş, 1996:147;). Alfa değeri bir ölçekteki maddeler arası ortalama korelasyona bağlı olup, ölçeğin içsel tutarlılığını gösterir.

Ölçekler, belirli bir yapıyı ölçtükleri için ölçeği oluşturan maddelerin birbiriyle pozitif korelasyona sahip olduğunu varsayar. Cronbach alfa katsayısının düşük değeri (0'a yakın olması) değişkenlerin içsel olarak ilişkili olmadığını gösterir. Yeni geliştirilen ölçekler için kabul edilebilir Cronbach alfa katsayısı 0.50 ile 0.60 arası iken, Cronbach alfa katsayısının 0.70'den büyük olması içsel tutarlılığın yüksek olduğunu ifade eder (Güleş, 1996:147; Bülbül 2003).

Bu araştırmada da anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 4.1.'de verilerin analizi sırasında toplam puanlarından (ölçeği meydana getiren maddelerin toplam puanı) yararlanılacak ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları ve ölçeğin yapısını tanıtıcı bilgiler özet olarak sunulmaktadır.

Tablo:4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Rekabetçi konumsal analiz	21	0,76
Dış kaynak kullanımında mevcut durum tespiti	3	0,7 8
İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki öncelikleri	14	0,79
İşletme faaliyetlerinde dış kaynak kullanım düzeyi	8	0,84
Taşeron firma seçiminde dikkate alınan kriterler	8	0,71
İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki endişeleri	7	0,78
Dış kaynak kullanımı sonucunda işletme performansında yaşanan değişim	7	0,77
İşletmelerin karlılık oranları	4	0,76
İşletmelerin likidite oranları	3	0,78
İşletmelerin kaldıraç faktörü oranları	5	0,86
İşletmelerin faaliyet oranları	3	0,74

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi değişkenlerin Cronbach Alfa değerleri 0,71 ile 0,86 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeklerinin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.7.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Tablo.4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Bilgiler

Araştırma Yapılan Sektörler	İşletme Sayısı	Ciro Topamları (YTL)	V.Ö.K. Topamları (YTL)	Net Aktif Topamları (YTL)	Özsermaye Topamları (YTL)	Çalışan Sayı Topamları
Beyaz Eşya	5	9.943.814.823	601.861.877	8.239.787.076	3.207.734.376	23.446
Otomotiv	6	15.894.288.147	856.894.321	7.493.847.100	4.132.756.079	16.286
Gıda	15	3.618.871.364	222.527.248	2.779.569.635	1.414.709.034	10.309

Analize beyaz eşya sektöründen 5 işletme, otomotiv sektöründen 6 işletme ve gıda sektöründen 15 işletme katılmıştır. İşletmelere ait veriler 2005 yılı bilanço, gelir tablosu ve yayınlanan raporlarından elde edilmiştir.

4.7.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Rekabetçi Konumsal Analizlerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin rekabetçi konumsal analizini yapmak üzere aşağıda Tablo 4.3’de yer alan sorular sorulmuş ve alınan veriler analiz edilmiştir. Tablo 4.3’de yer alan sorular üç ana grupta toplanmaktadır. Buna göre ilk grup sorularda, işletmelerin stratejik hedefleri ile sahip olunan süreçler ve gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. İkinci grup sorularda, işletmelerin yönetim tutumları ve tüketici ilişkileri ve son olarak da üçüncü grup sorularda ise işletmelerin pazar ve rekabetçi güçlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Tablo.4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Rekabetçi Konumsal Durumları

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİ V (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Müşteri (tüketici) memnuniyetine ilişkin araştırma yapma sıklığınız yeterli olduğuna.	4,38	0,85	4,60	0,55	4,67	0,52	4,20	1,01
Stratejik hedeflerinizi sektördeki rakiplerinize karşılaştırma düzeyinizin yüksek olduğuna.	4,35	0,85	4,40	0,55	4,67	0,52	4,20	1,01
İlişki kalitenizin müşteri (tüketici) beklentilerine uyumlu olduğuna..	4,19	1,10	4,60	0,55	4,67	0,52	3,87	1,30
Stratejik hedeflerinize ulaşmak için deneyimlerinizi kullanma düzeyinizin yüksek olduğuna.	4,19	1,06	4,60	0,55	3,50	1,22	4,33	1,05
Operasyonel etkinliğinizin (çıktılar/girdiler) stratejik hedeflerinizle tutarlılığına..	4,15	0,88	4,60	0,55	4,33	0,52	3,93	1,03
Araştırma geliştirme (Ar&Ge) bütçenizin cironuza oranının yeterli olduğuna.	4,15	0,97	4,60	0,55	4,33	0,82	3,93	1,10
Son üç yıldaki ortalama brüt kâr / satış oranınızın birincil rakiplerinize (ilk üç rakibinize) göre durumunun yüksek olduğuna.	4,15	1,05	4,20	0,45	4,67	0,52	3,93	1,28
Son üç yıldaki ortalama pazar payınızın birincil rakiplerinize (ilk üç rakibinize) göre durumunun yüksek olduğuna.	4,12	1,07	4,80	0,45	4,17	0,41	3,87	1,30
İşletmenizdeki performans değerlendirme faaliyetlerinin uygulama düzeyinin yüksek olduğuna.	4,12	1,07	4,40	0,55	4,83	0,41	3,73	1,22
İşletmenizdeki stratejik hedeflerinize ulaşmak için küçülme ve kademe azaltma faaliyetlerinin uygulanma düzeyinin yüksek olduğuna.	4,12	1,07	4,60	0,55	4,33	0,52	3,87	1,30
Stratejik yönetim anlayışınızın örgüt kültürünüzle uyum düzeyinin yüksek olduğuna.	4,12	0,95	4,20	0,84	4,50	0,55	3,93	1,10
Stratejik hedeflerinizin vizyonunuzla tutarlılığı olduğuna..	4,08	1,16	4,60	0,55	3,83	1,47	4,00	1,20
Hedef müşterinizin (tüketici) ürünlerinizden (mal ve hizmetlerinizden) sağladığı yararın ödediği bedele uygun olduğuna..	4,08	1,02	4,60	0,55	4,33	0,52	3,80	1,21
Son üç yılda pazara rekabetçi özellikte yeni ürün sunma hızı ortalamanızın birincil rakiplerinizin (ilk üç rakibinizin) sunuş hızına uygunluğuna...	4,04	1,04	4,20	0,45	4,67	0,52	3,73	1,22
Son üç yılda ortalama cironuzdaki artış hızının birincil rakiplerinize (ilk üç rakibinizin ortalamasına) göre durumunun yüksek olduğuna...	4,04	1,04	4,60	0,55	4,17	0,75	3,80	1,21
İnsan kaynaklarınızın özellikli (core) uzmanlık düzeyleri ile teknolojinizin özellikli (core) rekabetçi düzeyi arasındaki uyum düzeyinin yüksek olduğuna.	4,00	0,98	4,40	0,55	3,67	1,03	4,00	1,07
Stratejik hedeflerinizin ulaşılabilir düzeyde olduğuna..	3,92	1,09	4,60	0,55	3,50	1,22	3,87	1,13
İşletmenizdeki yalın organizasyon anlayışının benimsenme düzeyinin yüksek olduğuna.	3,88	0,95	3,60	1,14	4,00	0,63	3,93	1,03
Stratejik hedeflerinizi gözden geçirme sürenizin yeterli olduğuna	3,85	1,05	4,60	0,55	3,50	1,22	3,73	1,03
Stratejik hedeflerinizde kaliteyi arttırmaya yönelik faaliyetlerinizin düzeyinin yüksek olduğuna.	3,69	1,35	4,40	0,55	3,83	1,47	3,40	1,45
Stratejik hedeflerinizde maliyetlerinizi düşürmeye yönelik faaliyetlerin uygulanma düzeyinin yüksek olduğuna.	3,58	1,39	4,80	0,45	3,83	1,47	3,07	1,33

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=16,285$ ve $p<,699$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan işletmelerin stratejik hedefleri ile sahip olunan süreçler ve gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik sorulardan ilki işletmelerin stratejik hedefleriyle bu hedefleri gözden geçirme sürelerinin yeterli olup

olmadığıyla ilgilidir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerinin en önemli yolunun stratejik yönetim süreci olduğu söylenebilir. Bununla beraber, ankete cevap veren işletmelerin bu süreç içerisinde değişen çevresel güçler ve bu güçlerin işletmeye yapabileceği olası olumlu veya olumsuz etkiler ışığında stratejik hedeflerinin gözden geçirme sürelerinin yeterli olup olmadığına dair cevap aranmıştır. Sektörler bazında veriler analiz edildiğinde, bu sürenin yeterli olduğunu sırasıyla 4,60 oranında Beyaz eşya sektörünün, 3,73 oranında Gıda sektörünün ve 3,50 oranında Otomotiv sektörünün ifade ettiği söylenebilir. Toplu olarak ise 3,85 oranında bu sürenin yeterli olduğunun ifade edildiği görülmektedir. Stratejik yönetim sürecinin oluşturulmasında en önemli hareket noktasının işletmelerin vizyon bildirimleri olduğu söylenebilir. Vizyon, geleceğe dair öngörülerin yapılabilmesini ifade etmekle beraber, işletmelerin hedefleriyle desteklenmesi sonucunda anlam kazanabileceğini ifade edilebilir. Elde edilen veriler başta Beyaz eşya sektörü olmak üzere (4,60) genel anlamda 4,08 oranında işletmelerin hedeflerinin vizyonları ile tutarlı olduğunu ifade etmişlerdir. Operasyonel etkinliğin kendini işletmelerin gelirlerinin artması ya da maliyetlerinin düşürülmesiyle gösterdiği ifade edilebilir. Bu durumda ankete cevap veren işletmeler stratejik hedefleriyle operasyonel etkinliklerinin tutarlılığını toplamda 4,15 olarak belirtmişlerdir. Buna göre beyaz eşya (4,60) ve otomotiv (4,33) sektörleri başta olmak üzere incelenen her üç sektörde de söz konusu bir tutarlılık olduğu belirtilebilir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde beyaz eşya ve otomotiv sektöründe stratejik yönetim düzeyinin gıda sektörüne oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak, beyaz eşya ve otomotiv sektöründe küresel rekabet baskısı , sermaye ve teknoloji yoğun bir rekabet ortamının varlığı , sürekli yeniliğe açık olması ve bu sektörlerde ki ar-ge harcamalarının yüksek olması belirtilebilir.

4.7.3. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımında Mevcut Durumları

Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımında mevcut durumlarını tespit etmek ve kabul ettikleri rekabet stratejileri açısından sahip oldukları temel yetenek düzeylerini belirlemek amacıyla Tablo 4.4’ deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar Tablo 4.4’de görüldüğü gibidir.

Tablo.4.4. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımında Mevcut Durumları

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
İşletmemiz özel yeteneklere sahiptir	3,81	1,20	4,60	0,55	4,33	0,52	3,33	1,35
İşletmemizin yetenekleri bizi rakiplerimizden ayırır	3,62	1,10	4,60	0,55	3,83	0,41	3,20	1,21
Rekabet ortamında yetenekler önemlidir	3,62	1,36	4,60	0,55	3,50	1,22	3,33	1,50

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.

Tablo 4.4 incelendiğinde işletmeler için en önemli konunun 3,81 ortalama ile işletmelerin sahip oldukları yetenekler olduğu görülmektedir. Bu özellik her üç sektör içinde oldukça önemli konumdur. “İşletmemizin yetenekleri bizi rakiplerimizden ayırır” ve “rekabet ortamında yetenekler önemlidir” maddeleri 3,62 ortalama ile ikinci ve üçüncü sırayı almaktadırlar. Yine bu maddelerde her üç sektör içinde önem arz etmektedir.

4.7.4. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Süreçleri (öncelikleri) ve Düzeylerine İlişkin Bilgiler

Kaynak temelli teorinin özünü işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler oluşturur. İşletmeler temel yeteneklere sahip olmadıkları faaliyetleri dış kaynak yoluyla tedarik edebilirler. İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki öncelik işletmeden işletmeye veya sektörden sektöre farklılık gösterebilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki öncelik düzeylerini belirlemek amacıyla Tablo 4.5’ deki sorular beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.5’ de toplu olarak görülmektedir.

Tablo.4.5.İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecindeki Öncelikleri

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Maliyetleri azaltma beklentisinin daha yüksek olduğuna	4,12	1,03	4,20	0,45	3,83	1,47	4,20	1,01
Teknolojik yenilikleri takip etme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,85	1,05	4,60	0,55	4,00	0,00	3,53	1,25
Küçülme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,46	1,21	2,80	1,10	4,00	0,00	3,47	1,41
Örgütsel esnekliği artırma isteğinin daha yüksek olduğuna	3,08	1,49	4,40	0,55	1,67	0,52	3,20	1,52
Temel yeteneği geliştirme isteğinin daha yüksek olduğuna	2,85	1,35	4,60	0,55	2,67	1,03	2,33	1,18
Riski azaltma isteğinin daha yüksek olduğuna	2,69	1,01	3,00	1,41	2,67	0,52	2,60	1,06
Süreç yenileme kazançlarını hızlandırma isteğinin daha yüksek olduğuna	3,62	1,17	4,20	0,45	2,67	1,03	3,80	1,21
Başarılı işletmeler arasına girme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,73	1,19	4,00	1,22	4,00	0,00	3,53	1,41
Kaynakların yeniden dağıtımı isteğinin daha yüksek olduğuna	3,54	1,42	3,20	1,30	3,00	1,55	3,87	1,41
Yatırım harcamalarını azaltma isteğinin daha yüksek olduğuna	3,96	1,37	3,20	1,64	5,00	0,00	3,80	1,37
Kaliteyi artırma isteğinin daha yüksek olduğuna	4,46	0,81	4,60	0,55	5,00	0,00	4,20	0,94
Büyüme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,92	1,09	3,60	0,89	4,33	0,52	3,87	1,30
İnsan kaynaklarında performans geliştirme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,92	1,09	4,00	0,00	4,33	1,03	3,73	1,28
Örgütsel performansın geliştirilmesi isteğinin daha yüksek olduğuna	4,58	0,50	4,20	0,45	5,00	0,00	4,53	0,52

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=63,763$ ve $p<001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Dış kaynak kullanımı işletmelere farklı şekillerde olumlu katkı sağlayabilir. Başka bir ifade ile işletmeler dış kaynak kullanırken, kendi yapılarını , varlıklarını (maddi ve maddi olmayan varlıklar), rekabet stratejilerini, kısa ve uzun dönemdeki belirlemiş oldukları amaçlarını yada dış çevredeki gelişmeleri dikkate almak zorundadırlar. İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki önceliklerini belirlemek amacıyla yukarıda Tablo 4.5’de ki sorular sorulmuş olup verilen cevaplar yine aynı tabloda görülmektedir. Tablo 4.5’de ki verilere göre; işletmelerin dış kaynak kullanımında önceliği 4,58’lik ortalama ile

“örgütsel performansı geliştirme isteği” birinci sırada yer alırken , 4,46’lık ortalamayla “kaliteyi artırma isteği” ikinci sırada ve 4,12’lik ortalamayla “maliyetleri azaltma beklentisi” üçüncü sırada yer almaktadır.Yine aynı tabloda ki “riski azaltma isteği” ise 2,69’luk ortalamayla en son sırada yer almaktadır.

Sektörler itibariyle değerlendirildiğinde; Beyaz eşya sektöründe 4,60 ‘lık ortalamayla Kaliteyi artırma isteğini ,teknolojik yenilikleri takip etme isteği ve temel yeteneği geliştirme isteği takip etmektedir. Aynı sektörün en düşük ortalaması (2,80) ise “küçülme isteği “ dir.

Otomotiv sektörü için aynı Tablo incelendiğinde, yatırım harcamalarını azaltma isteği, kaliteyi artırma isteği ve örgütsel performansın geliştirilmesi isteğinin daha yüksek olduğu (5,00) görülmektedir. Sektörün en düşük ortalamasıyla (1,67) “örgütsel esnekliği artırma isteğinin daha yüksek olduğuna” ilişkin madde son sırada yer almaktadır.

Gıda sektöründe ise örgütsel performansın geliştirilmesi isteği birinci sırada (4,53), Maliyetleri azaltma beklentisi ve Kaliteyi artırma isteği (4,20) ikinci sırada, kaynakların yeniden dağıtımı ve büyüme isteği (3,87) üçüncü sırada yer almaktadır. Sektörün en düşük ortalamasının ise 2,33’lük ortalamayla “temel yeteneği geliştirme isteği”nin olduğu görülmektedir.

Sektörler arası bu farklılıkların sebebi, rekabet koşullarından, sahip oldukları kaynak farklılıklarından, piyasaya sunmuş oldukları ürün özelliklerinden, sektörlerde kullanılan teknoloji farklılığından yada diğer sektörel özelliklerden kaynaklanabilir.

4.7.5. İşletme Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Bir sektörde faaliyet gösteren her işletmenin ihtiyacına bağlı olarak dış kaynak kullanım düzeyi ve dış kaynak kullanım alanlarının aynı olması şüphesiz düşünülemez. Bu durum işletmelerin kendi özelliklerine göre farklılık gösterebilir. İşletmelerin dış kaynak kullanım düzeylerini ölçmek amacıyla Tablo 4.6’daki sorular sorulmuş ve buna ilişkin ortalamalar aşağıda Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo.4.6. İşletme Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Lojistik	3,88	0,82	4,00	0,00	4,00	0,00	3,80	1,08
İnsan kaynakları	3,81	1,02	4,40	0,55	4,00	0,00	3,53	1,25
Finansman	3,38	1,30	2,00	1,22	3,50	1,22	3,80	1,08
İmalat	3,15	1,32	3,40	1,34	3,33	1,03	3,00	1,46
Müşteri hizmetleri	2,96	1,31	1,60	0,55	3,33	1,03	3,27	1,33
Yönetim danışmanlığı	2,92	1,16	2,80	0,45	2,00	0,00	3,33	1,35
Satış ve pazarlama	2,88	1,31	2,80	1,10	3,00	0,89	2,87	1,55
Bilişim sistemleri	2,65	1,26	3,60	1,52	2,67	1,03	2,33	1,18

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 hiç kullanılmıyor, 5 çok yüksek düzeyde kullanılıyor anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=24,429$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

İşletmelerin faaliyetlerinde dış kaynak kullanım düzeylerini ölçmeye yönelik oluşturulan yukarıdaki Tablo 4.6 incelendiğinde, toplu sonuçlarda 3,88’lik ortalamayla lojistik en yüksek dış kaynak kullanılan faaliyet alanını oluşturmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinde dış kaynak kullandıkları alanlar sırayla;insan kaynakları (3,81), finansman (3,38), imalat (3,15), müşteri hizmetleri (2,96) , yönetm danışmanlığı (2,92), satış ve pazarlama (2,88) ve son sırada en az kullanılan bilişim sistemleri (2,65) alanından oluşturmaktadır.

Sektörel bazda beyaz eşya sektöründe ilk sırada insan kaynakları alanında (4,40) dış kaynaklardan yararlanılırken, müşteri hizmetleri alanında çok az dış kaynak uygulaması kullanıldığı görülmektedir (1,60). Bu sektörde ikinci olarak en fazla dış kaynak kullanılan faaliyet alanı, lojistik (4,00), üçüncü sırada bilişim sistemleri (3,60), dördüncü sırada ise imalat (3,40) alanları bulunmaktadır.

Otomotiv sektöründe lojistik ve insan kaynakları alanları (4,00) en fazla dış kaynak kullanılan alanları oluştururken, yönetim danışmanlığı düşük bir ortalamaya sahiptir (2,00).

Gıda sektöründe ise en fazla finansman ve lojistik alanlarında dış kaynak kullanılırken (3,80) en az bilişim sistemleri alanında dış kaynak kullanılmaktadır (2,33). Tablo 4.6 incelendiğinde özellikle her üç sektörde de bilişim sistemleri alanında dış kaynak kullanım oranının düşük olduğu görülmektedir.

4.7.6. İşletmelerin Taşeron İşletme Seçiminde Dikkate Aldıkları Kriterler

İşletmelerde dış kaynak kullanımı bir takım riskleri de beraberinde getirebilen bir yönetim anlayışıdır. Bu yüzden işletmeler kendilerine mal yada hizmet üretecek olan

işletmeyi (taşeron yada vendor) seçerken bir takım özelliklere dikkat etmek zorundadırlar. Aksi halde istenmeyen risklerle karşılaşabilirler. Dış kaynak kullanımı bir anlamda şebeke organizasyon anlayışına benzemektedir. Dolayısıyla işletmeler tedarikçi (taşeron yada vendor) seçimine karar vermeden önce bazı kriterlere dikkat etmek durumundadırlar. İşletmelerin taşeron firma seçiminde dikkate aldıkları kriterleri belirlemek amacıyla sorular oluşturulmuş ve alınan cevaplara ilişkin veriler aşağıda Tablo 4.7’ de verilmiştir.

Tablo.4.7. İşletmelerin Taşeron İşletme Seçiminde Dikkate Aldıkları Kriterler

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Yetenek	4,42	0,70	5,00	0,00	4,33	0,52	4,27	0,80
Kalite	4,42	0,86	5,00	0,00	3,83	0,98	4,47	0,83
Örgüt yapısı	4,27	0,83	4,40	0,55	4,33	0,52	4,20	1,01
Referanslar	4,23	0,86	5,00	0,00	4,33	0,52	3,93	0,96
Kaynaklar	3,92	1,35	4,20	1,10	4,33	1,03	3,67	1,54
Fiyat	3,92	1,29	2,80	1,10	4,67	0,52	4,00	1,36
Kültürel uyum	3,85	1,41	5,00	0,00	4,33	0,52	3,27	1,58
İstikrar	3,31	1,32	5,00	0,00	2,33	0,52	3,13	1,25

Notlar: (i) n=; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=16,698$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

İşletmelerin taşeron firma seçiminde dikkate aldıkları kriterler yukarıda, Tablo 4.7’ de görülmektedir. Tabloya göre işletmeler taşeron firma seçiminde öncelikli olarak kalite, yetenek, örgüt yapısı, referanslar, kaynaklar, fiyat ve kültürel uyum konularına dikkat etmektedirler

Sektörler açısından tercihlerdeki dağılım ise şöyledir. Beyaz eşya sektöründe 5.00 lık ortalamayla yetenek, kalite, kültürel uyum ve istikrar dikkate alınan belirgin önceliklerdir. Otomotiv sektöründe sırayla fiyat, yetenek ve kültürel uyum ilk sıralarda yer alırken ,gıda sektöründe ise yetenek ve kalite, taşeron firma seçiminde aranan öncelikler olarak öne çıkmaktadır. Her üç sektörde de kalite ve yeteneğin ön plana çıkması işletmelerde kaliteye olan duyarlılığın bir göstergesi olarak algılanabilir.

4.7.7. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Endişeleri

Dış kaynak kullanımı haklı olarak işletmelerde bir takım endişelerin oluşmasına sebep olan bir süreçtir. Dış kaynak kullanımında işletmelerin taşıdığı endişeler ve bunların öncelik düzeylerini ölçmek amacıyla oluşturulan sorular ve cevaplara ilişkin ortalamalar aşağıda Tablo 4.8’ de verilmiştir.

Tablo.4.8. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Endişeleri

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Kaliteden ödün verilmesi endişesi	4,35	0,49	4,00	0,00	4,67	0,52	4,33	0,49
Niteliksiz firma secimi endişesi	4,27	0,83	3,20	1,10	4,67	0,52	4,47	0,52
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma endişesi	3,92	0,74	3,20	0,84	4,33	0,52	4,00	0,65
Kontrolün kaybedilmesi endişesi	3,85	1,22	2,00	0,00	4,67	0,52	4,13	0,99
İşletmenin yeteneklerinin kaybedilmesi endişesi	3,81	1,39	2,00	0,00	4,00	1,55	4,33	1,05
Teslim sürelerinde sıkıntı endişesi	3,81	0,85	3,20	1,10	4,00	0,00	3,93	0,88
Sahip olduğumuz yeteneğin kaybedilmesi endişesi	3,73	0,83	2,40	0,55	4,00	0,00	4,07	0,59

Notlar: (i) n=; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=15,983$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki endişeleri yukarıda Tablo 4.8’de de görüldüğü gibi toplu sonuçlar da”kaliteden ödün verilmesi endişesi” (4.35) birinci sırada ,”niteliksiz firma seçimi” (4.27) ikinci sırada ve “kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma” endişesi (3.92) üçüncü sırada yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi “sahip olunan yeteneğin kaybedilmesi endişesi” (3.73) son sırada yer almaktadır.

Sektörler açısından bakıldığında ise beyaz eşya sektöründe, 4.00’lık ortalama ile “kaliteden ödün verilmesi endişesi” ilk sırada, “kontrol ve işletme yeteneklerinin kaybedilmesi endişesi” 2,00’lık ortalama ile son sırada yer almaktadır.

Otomotiv sektöründe, “kaliteden ödün verilmesi”, “niteliksiz firma seçimi” ve “kontrolün kaybedilme endişesi” 4.67’ lik ortalamayla ilk sırada yer alırken, “işletme yeteneklerinin kaybedilmesi” ve “teslim sürelerinde sıkıntı olabilir endişesi” 4.00’lık ortalamayla son sırada yer almaktadır.

Gıda sektöründe ise “niteliksiz firma seçimi” (4.47) birinci derece de önemli endişe iken, “teslim sürelerinde sıkıntı” (3.93) endişesi daha düşük bir düzeyi göstermektedir.

Gerek toplu sonuçlar gerekse sektörel bazda bakıldığında işletmelerin dış kaynak kullanımında kaliteden ödün vermek istemedikleri görülmektedir. Bu durum işletmelerin kaliteye göstermiş oldukları duyarlılıktan kaynaklanmaktadır.

4.7.8. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyi

İşletmeler dış kaynak kullanımına karar verirken birtakım endişeleri, öncelikleri ve beklentileri vardır. Yapılan bu araştırmada işletmelerin başlangıçtaki beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan sorular ve alınan değerler aşağıda Tablo 4.9’ da verilmiştir.

Tablo.4.9. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyi

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Birim maliyet düzeyi azalmıştır ve karlılığı artırmıştır.	3,62	1,06	4,40	0,55	4,00	0,89	3,20	1,08
Çalışma yaşamının kalitesi yükselmiştir	3,62	0,98	4,60	0,55	3,00	0,89	3,53	0,92
Hatalı ürün oranı azalmıştır etkenlik artmıştır	3,50	1,03	3,40	1,14	3,50	1,05	3,53	1,06
Verimlilik artmıştır	3,50	0,91	3,20	0,84	3,00	0,63	3,80	0,94
İşletmenin yenilik yapma yeteneği artmıştır	3,42	1,03	3,00	0,71	3,50	1,05	3,53	1,13
Dış kaynak kullanımı sonucunda işletme küçülmüştür	3,42	1,27	3,20	1,48	3,50	1,64	3,47	1,13
Fiyat-Kalite tutarlığı yükselmiştir	3,04	1,15	2,60	0,89	3,33	1,37	3,07	1,16

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=18,753$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

İşletmelerin performanslarıyla rekabet güçleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu nedenle işletmeler rekabet stratejilerini oluştururken rakiplerine oranla performanslarının yüksek olmasını ve bu yolla rakipleri karşısında konumlarını güçlendirerek varlıklarını sürdürmek isterler. İşletme performansı ise tek bir bileşenle ölçülemeyen birden fazla finansal ve finansal olmayan boyutu olan bir kavramdır. Performans boyutlarının şu unsurlardan oluştuğu söylenebilir. Etkenlik; bir işletmenin belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetler neticesinde, başlangıçta belirlenen amaçlara ulaşma düzeyini belirleyen bir performans boyutudur. Etkenlik, amaçlara yöneliktir ve bu özelliği nedeniyle işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutlarından biridir.

Performans boyutlarından bir diğeri kalitedir. Kalite ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir çalışmada işletmelerin daha üstün bir performans göstermelerinde kalitenin önemine değinilmiştir (Hermann , 2006). Kalite işletmelerde kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, ürünlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşterilerin beklentilerine uygun üretim anlayışını egemen kılan bir performans boyutudur.

İşletmelerde yapılan bilimsel araştırmalar sürekli keşiflere ufuklar açtığından yeni doğan imkanları ilk anlayanlar yenilikçi işletmeler olmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını iyi bilen bir işletmenin yeni fikirler için potansiyel piyasaları belirleyeceği ve müşteri şikayetlerinden hareketle yeni ürün ve teknolojileri tasarlayabileceği düşüncesi işletmelerin rekabet gücünü belirleyen performans kavramı açısından yeniliğin önemini vurgulamaktadır.

Genel işletme performansı içerisinde finansal verilere dayanan ve belirli bir dönem içerisinde elde edilen karın o dönemde, işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak ifade edilen karlılık başka bir performans boyutudur.

Çalışma yaşamının değişik boyutlarına ilişkin düşünce ve davranışları ifade etmede kullanılan bir kavram olarak çalışma yaşamının kalitesi, işletme performansını önemli ölçüde etkileyen bir kavram olduğu için, performans kriterleri içerisinde yer almaktadır.

İşletmelerde performans boyutları sadece yukarıda belirtilenlerle sınırlı değildir. İşletmenin sahip olduğu yetenekler , entelektüel sermaye , kullanılan teknoloji örgüt kültürü ve yönetim anlayışı gibi unsurlarda işletme performansını etkilemektedir. Ancak bu çalışmanın ikinci bölümünde de belirtildiği gibi literatürde en çok kullanılan kriter performans boyutu olarak alınmıştır.

İşletmelerde dış kaynak kullanımından sonraki dönemde performans geliştirmeye yönelik beklentilerin gerçekleşme düzeyine ilişkin bilgiler yukarıda Tablo 4.9’ da verilmiştir. Bu bilgilere göre;

İşletmelerde dış kaynak kullanımının, toplu sonuçlarda birinci sırada 3.62’ lik ortalama birim maliyet düzeyini düşürerek karlılığı arttırdığı görülmektedir. Ortalama değerlere göre dış kaynak kullanımı en düşük ortalama (3.04) fiyat kalite tutarlılığını arttırmıştır. Bunun dışında 3,50’lik ortalama dış kaynak kullanımının işletmelerde etkenlik ve verimliliği artırdığı yukarıdaki Tablo 4.9’da görülmektedir. Sektör bazında dış kaynak kullanımı sonrası dönemde gerçekleşen durumlar ise şöyledir:

Beyaz eşya sektöründe dış kaynak kullanımının 4,60'lık ortalamaıyla çalışma yaşamının kalitesini yükselttiği gerçekleşen durum olarak ilk sırada görülürken, ikinci sırada 4,40 ortalamaıyla birim maliyet düzeyinin azalarak karlılık artışı bulunmaktadır. Bunu 3,40 ortalamaıyla verimlilik artışı takip etmektedir. Fiyat-Kalite tutarlılığı sektörün en düşük ortalamasına (2,60) sahiptir.

Otomotiv sektöründe dış kaynak kullanımı sonrası durum şöyledir. Bu sektörde ilk sırayı 4,00'lık ortalamaıyla, birim maliyet düzeyinin azalarak karlılık artışının aldığı tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımının bu sektörde ikinci olarak , yenilik yapma yeteneğini geliştirdiği, hatalı ürün oranını azalttığı ve işletmeyi küçülttüğü (3,50) görülmektedir. Sektörün en düşük ortalaması ise 3,00 olarak gerçekleşmiş olup, dış kaynak kullanımının çalışma yaşamının kalitesini yükselttiğini ifade eden maddedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerde dış kaynak kullanımı diğer maddelerin daha yüksek oranda gerçekleşmesini sağlarken çalışma yaşamının kalitesini daha az etkilemektedir.

Gıda sektöründe dış kaynak kullanımı en yüksek oranda (3,80) verimliliği arttırmıştır. Bunu 3,53 ortalamaıyla yenilik yapma yeteneği, etkenlik ve çalışma yaşamının kalitesini geliştirme düzeylerine etkisi takip etmektedir. Sektör de dış kaynak kullanımının en az (3,07) fiyat kalite tutarlılığı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

4.7.9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çeşitli Finansal Göstergelere İlişkin Değerlendirmeleri

Finansal göstergeler incelenirken işletmelerin sermaye yapılarının değerlendirilmesinde sektörün yapısının göz önünde tutulması gerekmektedir. Beyaz eşya ve otomotiv sektörü teknoloji ve ar-ge çalışmaları yoğun sektörler olduğu için büyük sermaye yatırımları gerektirmektedir. Aynı zamanda bu sektörler modasal gelişmelerden, tüketici tercihlerinden, uluslar arası piyasada yer alan rakiplerin yaptığı yeniliklerden etkilendiği için sürekli olarak yeniliğe açık olmak, başka bir deyişle temel yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Bu iki sektörde özkaynakların yanında yoğun bir şekilde yabancı kaynak kullanımı da söz konusudur.

Aynı zamanda bu sektörlerde rakiplerin ortaya çıkardığı sinerji, işletme üzerinde ki rekabet baskısını artırdığı için üst yönetimin sahip olunan varlıkların etkin ve verimli yönetiminin yanında, temel yetenekleri ve performansı geliştirici, işletmenin bütün süreçlerinde değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin tespit edilerek stratejik kararları zamanında ve hızlı almalarını gerekli kılmaktadır. Bu sektördeki rekabete ve diğer

faktörlere bağılı olarak ortaya çıkan riskin önceden öngörülenmesi ile geleceğin belirsizliğinin minimize edilmesi ile mümkün olacaktır.

Gıda sektöründe ise işletmelerin sabit yatırımları diğer iki sektöre göre daha sınırlıdır. Bu sektörde üretilen ürünlerin talepleri mevsimsel dalgalanmaların etkisi altındadır. Talebin yoğun olduğu dönemlerde yabancı kaynak kullanımı artmaktadır. Bu sektörde ürünün piyasada ki doyum süreci diğer iki sektöre göre daha uzundur. Ayrıca bu sektörde üretilen mamullerin ömürlerinin diğer iki sektöre göre daha kısa olduğu da dikkate alınmalıdır.

Sektörler sermaye yapıları açısından karşılaştırıldığı takdirde beyaz eşya ve otomotiv sektörüne büyük sermaye yatırımları ile birlikte bilgi birikimi gerektiği için potansiyel rakiplerin sektöre girmesi uzun bir süreci gerektirmektedir. Buna karşılık gıda sektörü ise her zaman potansiyel rakipler ve ikame sektörlerin rekabeti ile karşı karşıya kalmaktadır.

İşletmelere ait finansal göstergeler sektörler itibari ile bu varsayımlar altında analize tabi tutulmuş ve değerlendirilmiştir.

4.7.9.1. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Kârlılık Oranlarına İlişkin Değerlendirmeler

Bir işletme için kârlılık, bir faaliyet dönemi boyunca yapılan faaliyetler sonucunda elde edilen gelir ile gider arasındaki olumlu bir durumdur. Finans dilinde ise dönembaşı sermaye ile dönemsonu sermaye arasındaki pozitif farktır. İşletmeler için kısa dönemde başlıca hedef kâr iken uzun dönemde ise hissedarların servetlerini maksimize etmek temel hedeftir.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüme yetenekleri ve sahip olduğu varlıkların etkin ve verimli kullanımı ile elde edilen değer artışlarının tekrar kârlı alanlara yatırımı ile söz konusu olacaktır. Net kâr / toplam varlık oranı işletmenin sahip olduğu varlıkları bir dönem boyunca kullanması sonucu işletmeye ne kadar bir değer eklediğini göstermektedir. Bu oran işletmenin faaliyetlerinin kârlı alanlara yatırılıp etkin ve verimli yönetilip yönetilmediğini ölçmektedir.

Hissedarlar yatırımlarının en kısa zamanda geri dönmesini ve servetlerinin maksimize etmeyi beklemektedirler. Hissedarlar açısından net kâr / sermaye oranı yatırımlarının geri dönüşümünde temel bir gösterge olmaktadır.

Vergi ve faiz öncesi kâr / satış oranı, işletmenin yabancı kaynak kullanımından doğan faiz ödeme yükümlülüklerinin satışların ne kadarını kapsadığını gösteren orandır. Bu oranın yüksek olması; işletmenin yüksek oranda yabancı kaynak kullandığı ve borçlanma maliyetinin yüksek olduğu ve sağlanan bu kaynakların işletme için bir kaldıraç faktörü sağlamadığının bir göstergesidir.

Net kâr / satışlar oranı ise işletmenin bir faaliyet dönemi sonucunda yapılan satışlarının ne kadarının işletme bünyesinde kaldığını ve başka bir ifade ile ne kadarlık bir katma değer elde edildiğinin göstergesidir.

Tablo.4.10. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Kârlılık Oranlarına İlişkin Değerlendirmeler

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Toplam varlıklarınızın geri dönüş hızında (vergiden sonraki net kâr/toplam varlıklar=ROA)	3,96	1,28	4,80	0,45	4,67	0,52	3,40	1,40
Sermayenizin geri dönüş hızında (vergiden sonraki net kâr/ortaklar sermayesi= ROE)	3,73	1,22	4,40	1,34	4,33	0,52	3,27	1,22
Operasyonel kâr marjınızda (vergi ve faizler öncesi kâr/satış)	3,69	1,16	4,40	0,55	4,33	0,52	3,20	1,26
Net kâr marjınızda (vergiden sonraki net kâr/satışlar)	4,08	1,02	4,60	0,55	4,33	0,52	3,80	1,21

Notlar: (i) n=; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.

İşletmelerin kârlılık oranları, sektör ortalamaları açısından değerlendirildiğinde dış kaynak kullanımının işletmenin bütününe pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Tablo 4.10' a göre işletmelerde dış kaynak kullanımının toplu sonuçlarda en çok 4,08' lik ortalama ile net kâr artışını olumlu yönde etkilediği özellikle de beyaz eşya sektöründe çok büyük bir kârlılık artışı (4,60) ortaya çıkardığı görülmektedir.

Genel olarak sermaye yoğun yapı da faaliyetlerini sürdüren beyaz eşya ve otomotiv sektörlerinde dış kaynak kullanımı ile işletmelerin kendileri için değer yaratan esas faaliyetler üzerinde yoğunlaşma imkanı elde ettikleri görülmektedir. Bunun sonucu olarak varlıkların etkin ve verimli kullanımı ile varlıkların geri dönüşüm hızı, hissedarların getiri oranları, operasyonel kâr marjı ve net kârı pozitif yönde etkilenmiş ve artmıştır. Bu sektörlerde ki yoğun rekabetin varlığı, işletmelerin riskli bir sektörde faaliyetlerini sürdürmesindendir. Bunun için üstlendikleri yüksek riske karşılık hissedarlar, daha yüksek getiri beklemektedirler. Bunun doğal sonucu olarak da işletme üst yönetimin, kısıt olan

sermayeyi işletme faaliyetleri içerisinde etkin ve verimli kullanarak, işletme kârlılığını ve varlıkların geri dönüşüm hızını artırma çabasını gösterdiklerini ve bunun analiz sonuçlarından görmekteyiz. Ayrıca yabancı kaynakların etkin ve verimli yönetiminin de işletmeye bir değer eklemiş olduğu anlaşılmaktadır.

Gıda sektörünün , diğer bu iki sektöre göre yoğun sermaye gerektirmemesi ve rekabetin nispeten daha düşük olması sonucu aynı sinerjinin burada oluştuğunu görmemekteyiz.

4.7.9.2. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Likidite Oranlarına İlişkin

Değerlendirmeler

Cari oran, işletmelerin sahip oldukları cari varlıkların (nakit, ticari alacak, stoklar vb) cari (kısa) vadeli borçlarını karşılama yeteneğini ölçmektedir. İşletmeler kısa vadeli borçlanmaya, genellikle kısa süreli yükümlülükleri karşılamak ve fırsatları (öngörülemeyen) değerlendirmek amacıyla başvururlar. Bu kaynaklar, para piyasasından sağlanırken vade sonunda işletmeye anapara yanında bir de faiz yükü getirmektedirler.

Kısa süreli borçların cari dönem içerisinde ödenecek olması işletmenin nakit akışını çok iyi düzenlemesini zorunlu kılmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin faaliyetlerinin bir kısmını dışarıya yaptırmaları, çalışma sermayesi ihtiyacını, dolayısıyla sabit nitelikte olan sermaye ihtiyacını azaltacaktır.

Stoklar, cari varlıklar içerisinde en az likit olan varlıktır. Maliyetleri üzerinden bilançoda gösterilen stoklar satılmadığı sürece işletmeye bir nakit girişi sağlamayacaktır. Diğer taraftan ticari malların modası geçmiş, nihai ürün özelliğini kaybetmiş veya müşteriye satma imkanı kalmamış olabilir. Bu bakış açısı ile işletme bir dönem içerisinde stoklarını nakte çeviremediği başka bir deyişle satış yapamadığı dönemde sahip olduğu cari varlıkların kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü gösteren bu oran likidite oranıdır.

Nakit oran, işletmenin stoklarını satamadığı ve ticari alacaklarını tahsil edemediği bir süreçte sahip olduğu nakit ve nakit benzeri varlıkların kısa vadeli borçları karşılama yeteneğini göstermektedir. Bu oran, cari ve likidite oranına göre daha katı ve anlamlıdır.

Tablo.4.11. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Likidite Oranlarına İlişkin Değerlendirmeler

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Cari oranınızda (dönen varlıklar/kısa vadeli borçlar)	3,77	0,65	4,00	0,00	4,33	0,82	3,47	0,52
Stoklarınızın net çalışma sermayenize oranında (stoklar çıktıktan sonra kalan dönen varlıklar /kısa vadeli borçlar)	3,58	0,70	4,00	1,22	3,67	0,52	3,40	0,51
Nakit oranında (nakit ve nakdi karşılık/ kısa vadeli borçlar)	4,27	0,72	4,20	0,84	4,33	0,52	4,27	0,80

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=10,338$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Analize katılan işletmeleri toplu sonuçlara göre değerlendirdiğimizde, Ttablo 4.11' e göre dış kaynak kullanımının özellikle nakit oran üzerinde olumlu bir etki meydana getirdiği görülmektedir. Ortalamanın 4,27 olması üst kademe yöneticilerin şirketin nakit ve benzeri varlıklarının yönetimi üzerinde etkin bir yönetim sergiledikleri anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle sabit giderler kısılarak işletmenin sabit sermaye ihtiyacının azaltılması üzerinde odaklaşıldığı görülmektedir. Nakit oranın, cari ve likidite oranına göre işletmeler için daha anlamlı sonuçlar verdiği tablodan anlaşılmaktadır.

Ayrıca işletmenin dış kaynak kullanımı ile birlikte nakit giriş ve çıkışlarını olumlu etkilendiği başka bir deyişle kısa vadeli borçlarını ödeme yeteneğinin yükseldiğini görmekteyiz. Bunun sebeplerinden bir tanesi ise işletmenin faaliyetlerinin bir kısmını üretmekten vazgeçmesi dış kaynak yolu ile elde etmesi sonucu çalışma sermayesi ve sabit sermaye ihtiyacını azalmış olmasıdır. Ayrıca işletmenin kendisi için kârlı gözükmeyen stok devir hızı düşük olan malların üretimini devretmesi neticesinde, stoklara daha az sermaye bağlayacağı da muhakkaktır.

İşletme yöneticilerinin, işletmenin üretim faaliyetlerini tedarik aşamasından başlayarak nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar bütün aşamalar üzerinde odaklaştıkları ve bütün bu aşamalar dolayısıyla işletmenin etkin ve verimli çalışması için gelir ve gider analizi yaptıkları anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, işletmenin optimal sermaye yapısına ulaşmasını sağlayarak ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini minimize etmeye çalıştıkları ve bunu da dış kaynak kullanımı ile başardıkları anlaşılmaktadır.

4.7.9.3. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Kaldıraç Faktörü Oranlarına İlişkin Değerlendirmeler

Toplam borç / toplam varlıklar oranı, işletmenin sahip olduğu varlıklarının ne kadarının hissedarlar tarafından ne kadarının ise üçüncü şahıslar tarafından finanse edildiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, işletmenin yasal sahibinin dışında, işletme yönetimi diğer bir ifade ile varlıkların yönetim ve denetiminin kime ait olduğunu gösteren bir orandır. Çünkü kreditorler vermiş olduğu kredinin geri dönüşümünü güvence altına almak için kredi sözleşmesine işletme varlıklarının yönetimine ilişkin kısıtlayıcı maddeler eklemekte ya da varlıkların ipotek yoluyla devrini kısıtlayıcı maddeler eklemektedirler.

Sermaye / borç oranı, işletmenin bilançonun pasifinin ne kadarının hissedarlar tarafından ne kadarının kreditorler tarafından finanse edildiğini göstermektedir. Özkaynak niteliğindeki fonun vadesinin olmaması buna karşılık kreditorlerden sağlanan fonun belirli bir vadesinin olması ve vade sonunda anapara ve faiz çıkışı gerektirdiği bir durumda varlıkların özkaynak ile finanse edilmesi işletme sahipleri ve yöneticiler tarafından tercih edilen bir durumdur. Tam tersi bir durum olduğu takdirde başka bir deyişle sermaye / borç oranının, borç lehine olduğu zaman işletmenin sahip olduğu varlıkların 3. şahıslar tarafından finanse edildiğini ve yöneticilerin işletmeyi riskli bir yapıda yönetmeyi tercih ettiğini görmekteyiz.

Tablo.4.12. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Kaldıraç Faktörü Oranlarına İlişkin Değerlendirmeler

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Varlıklarınıza göre borç oranında (toplam borç/toplam varlıklar)	3,81	1,20	2,00	0,00	4,33	0,52	4,20	1,01
Sermayeye göre borç oranında (toplam borç/toplam sermaye)	3,58	1,42	2,40	0,55	4,33	1,03	3,67	1,54
Sermayeye göre uzun dönemli borç oranınızda (uzun dönemli borç/toplam sermaye)	3,35	1,38	2,40	0,55	4,33	0,52	3,27	1,58
Faizin karşılanabilirliği (=coverage) (faiz ve vergi öncesi kâr/toplam faiz giderleri)	3,81	0,98	2,80	0,84	4,33	0,52	3,93	0,96
Sabit giderlerin karşılanabilirliği (vergi, faiz ve leasing yükümlülüklerinden önceki kâr/toplam faiz ve leasing yükümlülükleri)	4,23	1,11	4,40	0,55	4,67	0,52	4,00	1,36

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.

Beyaz eşya ve otomotiv sektöründe sabit varlık, teknoloji ve ar – ge çalışmaları yüksek olduğu için yatırımların büyük bir kısmının özkaynaklarla ve uzun vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilmesi uygundur. Çok kısa bir süre için sabit varlık yatırımlarının bir kısmı kısa vadeli kaynaklarla finanse edilebilir. Burada temel nokta, bu iki sektörde yapılan yatırımlarının geri dönüşümünün çok uzun yıllar sürmesi dolayısıyla şirketin ağırlıklı sermaye yapısını oluştururken uygun finansman seçeneklerini kullanmak zorundadırlar. Bilançonun aktifinde yer alan duran varlıklar özkaynak ve uzun vadeli yabancı kaynaklarla , dönen varlıkların ise özkaynak ve kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilmesi gerekir. Burada ki temel hareket noktası işletmenin sahip olduğu öz ve yabancı kaynakları yatırdığı varlıklarının geri dönüşümü ile ödeme yükümlülüklerinin ödeme zamanının eş olması zorunluluğudur. Aksi takdirde işletme yükümlülüklerini zamanında karşılayamaz hale gelebilir. Bu durumda işletme üst yönetiminin zamanının büyük bir kısmını, enerjisini kaynak bulmak üzere harcaması ve ek yabancı kaynak kullanımı ile sermaye maliyetinin yükselmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda işletme faaliyetleri üzerinde etkin ve verimli çalışma imkanını ortadan kaldırabilir.

İşletmeler kısa süreli olarak varlıklarının büyük bir kısmını yabancı kaynaklarla finanse edebilirler. Bu yönetim tarzını sürekli olarak sürdürmelerinin, başka bir ifade ile alışkanlık haline getirmelerinin işletmelerin geleceği için iyi bir süreç olmayacağı şüphesizdir.

Borçlanma kapasitesinin aşır olarak aşılması, işletmenin uygun koşullarda (vade ve maliyette) kredi bulmasını zorlaştıracak gibi yönetimin üçüncü şahısların eline geçmesini ve kritik aşamalarda üst yönetimin karar alma sürecini sınırlandıracaktır. En önemli sonucu ise işletme varlıklarının yönetimi üçüncü şahıslar tarafından kredi sözleşmelerinde sınırlandırılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında dış kaynak kullanımı işletmeler için en kıt kaynak olan sermayenin etkin ve verimli kullanımı açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin bir dönem boyunca yapmış olduğu faaliyetler sonucu esas faaliyetleri sonucu (mamul satışı) ve olağan ve olağandışı gelirleri ile bu gelirleri elde etmek için yapmış olduğu gideler arasındaki fark ile faiz ve vergi öncesi kâra ulaşılır. Faiz ödeme gücü oranı, işletmenin, gelir elde etmek amacıyla özkaynakların yanında kullanmış olduğu yabancı kaynaklar için ödediği faizin faiz ve vergi öncesi kâra oranını göstermektedir. Başka bir deyişle yabancı kaynak kullanımı sonucu ortaya çıkan faiz yükünü ödeme gücünü göstermektedir. Bu oran, kullanılan yabancı kaynağın işletmenin varlıklarına katkı

yapıp yapmadığını göstermektedir. Bu yüzden yıllar itibari ile işletmenin faiz ödeme gücünün artan oranda olması istenilen bir durumdur.

Sabit giderler işletme üretim yapsa da yapmasa da katlanmak zorunda olduğu giderlerdir. Bu giderler cari dönem içerisinde veya belli bir üretim kapasitesine ulaşıncaya kadar sabit bir özellik göstermesine karşılık daha sonra değişken bir özellik göstermektedir. Sabit giderleri karşılama yeteneği vergi ve faiz öncesi kârın / faiz ve benzeri ödemelerine oranlanması ile elde edilmektedir. Bu oran işletme esas faaliyetleri ile elde edilen kârın sabit giderleri karşılama yeteneğini ölçmektedir. Eğer faiz ve vergi öncesi kâr, faiz vb. sabit ödemelerden düşük ise işletmenin üretim yapmaması halinde daha az zarara katlanacaktır.

Analize katılan işletmeleri sektörel bazda değerlendirdiğimizde, Tablo 4.12'ye göre dış kaynak kullanımının işletmelerin sabit yükümlülüklerini karşılama yeteneğini (4,23) olumlu etkilediği, faizi karşılama yeteneğinin arttığı (3,81) ve toplam varlıklar üzerinde toplam yabancı kaynak kullanımının azaldığı (3,81) tespit edilmiştir.

4.7.9.4. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeler

Stok devir hızı işletmelerin ürettikleri mamullerin yılda kaç kez devir edildiğini gösteren bir orandır. Bu oranın yüksek olması şirketin stoklarının yönetiminde etkin bir yönetim gösterdiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle işletmenin ürettiği mamullerin satış aşamasında pazar ve müşteri sorunun olmadığını bir göstergesidir.

Stok devir hızının yavaş olması işletmenin çalışma sermayesi ihtiyacını artıracak için faaliyetlerin sürdürülebilmesi, yükümlülüklerin yerine getirilmesi için yeni kaynak bulunması gerekecektir. Bu durum aynı zamanda işletmenin kârlılığını da olumsuz etkileyecektir. Şirket yönetimi dış kaynak kullanımı ile stok devir hızı düşük olan mamulleri dışarıya üretimin yaptırarak bu riskten korunabilir. Aynı zamanda ortaya çıkacak fon fazlası ve diğer faktörleri kendisi için daha kârlı alanlara yatırma ve yönlendirme imkanı sağlayacaktır. Buda işletme faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği artırıcı bir faktör olacaktır.

Bu oran şirketin sabit sermaye yatırımlarının yıllar itibari ile ne kadarlık bir satış seviyesine ulaştığını başka bir deyişle fiili kapasitenin ile teorik kapasiteye oranını göstermektedir. Bu oranın yüksekliği şirketin etkin çalıştığını göstermektedir. Hiçbir zaman teorik kapasite ile fiili kapasitenin birbirine yakın olması mümkün olmazken dış kaynak kullanımı ile şirketin fiili kapasitesi teorik kapasitenin yukarısına çıkarılabilir.

Şirketlerin sabit varlık yatırımlarının geri dönüşümü birden fazla yılı kapsamaktadır. Aynı zamanda bu yatırımların büyük sermaye yatırımı gerektirdiği göz önünde tutulması gerekmektedir. Sabit varlık yatırımı bir defalık bir karar olmasına karşılık şirket üzerinde etkisi ise birden fazla yılı kapsamaktadır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde şirketin stratejik amaçları, sermaye ve temel yetenekleri doğrultusunda sabit varlık yatırımlarını yönlendirmesi gerekmektedir.

Alacak devir hızı sektörün ve işletmelerin satış politikası ile ilgilidir. Örneğin beyaz eşya ve otomobil sektöründe satış vadesi aylar hatta yıllar sürebilmektedir. Birde bu duruma pazarda ki rekabet eklendiğinde ise kredili satışın vadesi daha da uzayabilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile birlikte işletmeler dışarıya ürettirdikleri mamullerin satışında müşterilerine tanıdıkları vadenin bir kısmını kendisine mamul üreten işletme yükleyerek kredili satıştan doğan sermaye ihtiyacını azaltabilirler. Burada en önemli nokta nakit giriş (kredili satışların tahsili) ile nakit çıkışının (kredili alış ödeme) uyumlu olması işletmenin hem pazarda rekabet avantajı sağlamasına hemde sermaye maliyetini yükseltmeden başka bir deyişle ek sermaye kullanmadan satışlarını artırarak kârlılığını maksimize etme imkanı sağlamaktadır.

Tablo.4.13. İşletmelerin Son Üç Yıldaki Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeler

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Stok devir hızınızda (net satışlar/satışa hazır mal stoku)	4,38	0,85	4,80	0,45	3,83	0,98	4,47	0,83
Duran varlıklarınızın geri dönüş hızında (net satışlar/duran varlıklar)	4,38	0,85	4,80	0,45	4,67	0,52	4,13	0,99
Alacaklarınızın devir hızında (Bir yılı aşmayan kredili satışlar/alacaklar)	3,38	1,47	4,40	0,55	2,83	1,47	3,27	1,58

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=9,735$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Stok devir hızı, tablo 4.13’ de ki toplu sonuçlara göre değerlendirildiğinde bütün sektörleri olumlu olarak etkilediği (4,38) tespit edilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile işletme faaliyetlerinin bir kısmının dışarıya yaptırılması stokta yer alan mamullerin satış hızını artırdığı görülmektedir. Bu durum işletmede etkin ve verimli faaliyetlerin yerine getirildiğini ifade etmektedir.

4.7.10. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımı sonucunda işletme performanslarında bir değişim yaşanıp yaşanmadığı araştırılmıştır. Araştırmaya katılan çok az sayıda işletmenin pazar payı ve yıllık kâr payı gibi verileri vermiş olmasından dolayı performans ölçütü olarak, işletme faaliyetlerindeki dış kaynak kullanım düzeyleri dikkate alınmıştır. İşletme faaliyetlerinde dış kaynak kullanım düzeylerinin toplanması sonucu “Toplam Performans”^{*} ölçütü elde edilmiştir. Bu ölçüt yardımıyla dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerine bir etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek için araştırmaya katılan işletmeler Güleş (1999) tarafından uygulanan metoda benzer bir şekilde medyan kuralına göre “daha düşük düzeyde dış kaynak kullananlar” ve “daha yüksek düzeyde dış kaynak kullananlar” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.14’ de görüldüğü gibidir.

Tablo .4.14. Dış Kaynak Kullanım Düzeyi İle İşletme Performansı arasındaki İlişki

<i>Dış Kaynak Kullanımı Sonucunda</i>	Dış Kaynak Kullanım Düzeyi					
	Daha Düşük (n=14)		Daha Yüksek (n=12)		Mann-Whitney U Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	z	p
Fiyat-Kalite tutarlılığı yükselmiştir	2,14	0,36	4,08	0,79	-4,428	<,001
Birim maliyet düzeyini azaltır ve karlılık artmıştır.	4,07	0,83	3,08	1,08	-2,269	<,05
Hatalı ürün oranı azalmış etkenlik artmıştır.	2,71	0,61	4,42	0,51	-4,296	<,001
İşletmenin yenilik yapma yeteneği artmıştır	2,79	0,80	4,17	0,72	-3,543	<,001
Çalışma yaşamının kalitesi yükselmiştir	3,57	0,94	3,67	1,07	-0,443	0,658
İşletme küçülmüştür	2,50	0,94	4,50	0,52	-4,126	<,001
Verimlilik artmıştır	3,14	0,86	3,92	0,79	-2,179	<,05

Notlar: (i) n=26 (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren işletme sayısını göstermektedir.

Tablo 4.14’de görüldüğü gibi 14 işletme daha düşük dış kaynak kullanımına sahipken 12 işletme daha yüksek düzeyde bir dış kaynak kullanımına sahiptir. İşletmelerin performans göstergeleri dikkate alındığında her bir ölçek üzerinde dış kaynak kullanım düzeyi yüksek olan işletmelerin performansının, dış kaynak kullanımı daha düşük düzeyde olan işletmelerin performansına göre yüksek olduğu görülmektedir. Performans ölçütlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; çalışma yaşamının kalitesi yükselmiştir ölçeği dışında, sonuçların Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dikkate alınarak araştırma hipotezlerine ilişkin yapılan değerlendirmeler aşağıda Tablo 4.15’deki gibi belirtilebilir.

^{*} Dış kaynak kullanılan faaliyetlere ilişkin puanlar toplanmadan önce bu unsurlara ilişkin Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Değer 0,84 olup, değişkenlere ilişkin bireysel puanların toplanarak toplam puanın alınmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo. 4.15. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler

<i>HİPOTEZLER</i>	<i>SONUÇ</i>
H₁: İşletmelerin dış kaynak kullanımı fiyat-kalite tutarlılığını yükseltir.	Kabul
H₂: İşletmelerin dış kaynak kullanımı birim maliyet düzeyini azaltır ve karlılığı artırır.	Kabul
H₃: İşletmelerin dış kaynak kullanımı Kaynakların etkin kullanımını sağlar.	Kabul
H₄: İşletmelerin dış kaynak kullanımı yenilik yapma yeteneğini artırır.	Kabul
H₅: İşletmelerin dış kaynak kullanımı çalışma yaşamının kalitesini yükseltir.	Red
H₆: İşletmelerin dış kaynak kullanımı işletmenin küçülmesi için önemli bir araçtır.	Kabul
H₇: İşletmelerin dış kaynak kullanımı verimliliği artırır.	Kabul

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Günümüzde, belirsizliklerin hakim olduğu bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler, önceden görülemeyen fırsatları değerlendirmek ve kestirilemeyen riskleri kendi lehlerine yönltebilmek için her zaman hazırlıklı olmak zorundadırlar. Çünkü örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu artık değişken çevreye hakim olmaktan geçmektedir.

1990'lı yıllarda küresel bir boyut kazanan rekabetin önümüzdeki yıllarda daha da şiddetli bir boyut kazanacağını tahmin etmek zor görülmemektedir. Değişimin getirdiği en önemli sonuçlardan birisi global pazarların doğuşudur. Evreni saran küreselleşme dalgası, toplumları bilişimin her alanında yeni kavramlar geliştirmeye ve bilgiyi yeniden tarif etmeye zorlamaktadır. Yeni, dinamik ve hareketli küresel bir çevrenin ortaya çıkması ile beraber jeopolitik dünya parçalara ayrılmakta ve ekonomik duvarlar da yıkılmaktadır. Küreselleşen dünyada hiç bir yerel ya da uluslararası bilgi saklı tutulamaz hale gelmiştir. Bilginin, ekonominin temel kaynağı olmaya başlaması, dünya ekonomisinin tek bir çatı altında toplanmasını sağlamaktadır. Üstelik bu durum, şirketlerin ulusal bölgesel ya da yerel alanda faaliyet gösteriyor olmalarına bakmaksızın ortaya çıkmaktadır. Dünya ekonomisi küreselleştikçe, rakiplerden sürekli bir adım önde gitmeyi amaçlayan yönetim biçimine olan ihtiyaç giderek daha hayati bir nitelik kazanmaktadır. Bilgi teknolojileri, geçici ittifaklar ve stratejik ortaklıklara farklı bir çehre kazandırarak, gelecekte hayati bir önem arz edecektir.

Bu süreçte stratejik yönetim düşüncesi işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda, çevresi ile ilişkilerini oluşturacak ve geliştirecek hareketlerin bir plana göre önceden belirlenmesini kapsamaktadır. Bir anlamda, işletmenin sürekli çevresel değişimlere karşı reaktif olmasını gerektiren stratejik yönetim, dinamik bir süreçtir.

Stratejik yönetim işletme faaliyetleri üzerinde birinci derecede etkili olan; verimlilik, satış hasılatı, pazar payının artırılması, kapasite kullanımı, mamul farklılaştırma, likidite, karlılık, yenilik yapabilme kabiliyeti gibi ekonomik olarak nitelendirilebilen unsurları geliştirmeye yönelik bir faaliyettir.

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, işletmelerin yönetim olgusuna stratejik bir anlayışla yaklaşmalarına sebep olmaktadır. İşletmeler, giderek yoğunlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmek için rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Rekabet avantajının temel argümanlarını ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşüncesinin temel konusunu oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik literatürde iki temel teorinin bulunduğu bilinmektedir. Bunlardan birincisi Porter tarafından geliştirilen Endüstriyel Örgüt Teorisi bir diğeri de Kaynak Temelli Teoridir.

Endüstriyel Örgüt Teorisi dış çevrenin işletmenin faaliyetleri üzerindeki etkisini açıklar. Bu teoriye göre işletmenin içinde bulunduğu endüstri işletme performansının temel belirleyicisidir.

Herhangi bir işletme rakipleri üzerinde birçok üstünlüğe sahip olabilir ancak en önemli üstünlük, müşteriye değer yaratabilme düzeyidir. Rekabetçi bir strateji bir işletmenin ya rakiplerinden farklı bir değer yaratması ya da bir değeri farklılaştırmasından doğabilir.

Nihayetinde bir işletmenin, üreteceği ürün çeşitlerini, dağıtım kanallarını, alıcı çeşitlerini, satış yapacağı coğrafi alanları ve faaliyet göstereceği endüstriyi seçmesi gereğini belirten Porter, bir işletmenin savunulabilir bir konuma sahip olması ve rekabet üstünlüğünü geliştirebilmesi için genel stratejiler önermektedir.

Kaynak temelli teori ise stratejik yönetim sürecinde , sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kazanç oranları sağlayacak işletme kaynaklarını ve yeteneklerini incelemektedir. Kaynak temelli teori son dönemde başta stratejik yönetim olmak üzere ekonomi, örgüt teorisi ve birçok alanda önem kazanmıştır.

Geleneksel yaklaşımlar önce dış çevresel unsurların analiz edilmesine ve bu analizler doğrultusunda, dahili unsurların düzenlenmesine ve değerlendirilmesine dayanmaktadır. Oysa Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilen yaklaşım, işletmenin içsel yetenek ve kaynaklarının analiz edilmesini ve bu analiz sonuçlarına göre dışsal unsurlardan yararlanılmasını içermektedir.

Özellikle 1990' lı yıllarda kaynak temelli teorinin etkin bir rekabet aracı olarak kullanılmaya başlanması işletmelerde , kökeni Penrose (1957) ve Wernelfelt (1959) 'a dayanan varlık ve kaynak kavramlarını ve buna bağlı olarak işletme yetenekleri ve özellikle temel yetenekler kavramını gündeme taşımıştır.

Bu kavramı ilk kez kullanan Prahalad ve Hamel temel yeteneği, bir örgütte ürün tasarımı ve üretimi için gerekli olan beceri ve teknolojilerin toplamı olarak tanımlamışlardır (Prahalad and Hamel, 1990: 79-91). Diğer bir ifadeyle söz konusu yazarlara göre temel yetenek, teknoloji ve ustalığın entegre olması ve bir işletmenin

rekabetçi başarısı için gerekli olan bilgi birikiminin düzenli bir şekilde toplanmasıdır (Campbell and Luchs: 2002: 11).

Genel olarak temel yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan, işletme vizyonunun gerçekleştirilmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kopya edilemeyen, müşteri memnuniyetinde belirgin bir iyileşme gerçekleştiren, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran ve ürün ve hizmetlerin nihai değerine katkı sağlayan bilgi, beceri ve yöntemleri ifade etmektedir (Koçel, 2003: 387; Chen and Wu, 2006: 197). Temel yetenek, bir işletmenin sahip olduğu işgücü itibarıyla uzmanlık alanını, mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek derecede kendine özgü bilgi ve becerilerini ve iş yapma usullerini ifade etmektedir.

Markides ve Williamson temel yetenekleri yeni stratejik değerlerin oluşturulmasında deneyim, bilgi ve sistemlerin havuzu olarak tanımlamaktadırlar. Bu arada, Teece, Picano ve Shuen'e göre temel yetenekler, bir işletmenin ve rakiplerinin ürün ve hizmetlerinin sınırını açıklamaktadır. Moran ise temel yetenekleri, bir işletmenin sahip olduğu bilgi, kaynaklar, öğrenme yeteneği, yönetim anlayışı ve teknoloji olarak belirtmektedir (Moran, 2005:147).

Bir işletmenin sahip olduğu mevcut ve potansiyel yeteneklerin belirlenmesi ve bu yeteneklere odaklı bir örgütsel yapının organize edilebilmesi üst yönetimin göstereceği desteğe bağlı bulunmaktadır. Honda'nın dünya pazarlarında gösterdiği başarının temelinde, temel yeteneklerinin etrafında organize olmasının önemli bir rolü bulunmaktadır. Temel yetenekler konusunun son yıllarda bu kadar popüler olmasının en önemli nedeni, örgütsel performansta sağladığı iyileşmelerdir. Temel yetenekler ile üretimde özgün katma değerler yaratıldığından ve bu katma değerler ürüne etkili olarak yansıtıldığından, mamulün pazardaki başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla temel yetenekler bilgi, beceri gibi değer oluşturma sürecinde kaynak tahsisini belirleyen bir kavramdır.

Kaynak temelli teori ve temel yetenekler çerçevesinde rekabet önceliklerini belirleyen işletmeler açısından, son yıllarda literatürde ve uygulamada kabul gören yeni bir yönetim anlayışı da dış kaynak kullanımı (outsourcing) dır.

Geleneksel olarak outsourcing terimi “outside resourcing’in” (Bühner and Tunchke, 1997; Koppelman, 1996; Puinn and Hilmer, 1994) kısaltması olarak kullanılan bir kavramdır (Arnold, 2000: 23). Bununla birlikte yönetim literatüründe outsourcing kavramı farklı şekil ve anlamlarda kullanılmaktadır. “Dışarıya iş verme”, “dışarıdan temin” veya

“dış kaynaklardan yararlanma” gibi farklı şekillerde dilimize çevrilen bu kavram sözlükte, kaynakların dışarıya transfer edilmesi ve ikinci derecede önem sırasına sahip işlerin işletme dışına kaydırılması anlamına gelmektedir (Karacaoğlu, 2001: 3-4).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin esas itibarıyla planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde başka işletmelerin uzmanlığına başvurması, diğer bir ifadeyle dışarıya iş vermesi olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı bir örgütün dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesidir (Quelin and Duhamel, 2003: 648; Genç, 2004: 215).

Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlamasına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir. En genel ifadeyle işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri anlamına gelmekte ve literatürde “outsourcing” olarak yer almaktadır (Dalay vd., 2002: 198). Günümüzde başta imalat sanayi olmak üzere pek çok sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma dün olduğu gibi bugün ve gelecekte de önemli bir yönetim aracı olmayı sürdürecektir. İşletmelerin şiddeti giderek yoğunlaşan rekabet ortamında başarılı olabilmeleri temel yeteneklerine odaklanıp, diğer faaliyetlerinde dış kaynak kullanmalarına bağlıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma, maliyetleri azaltmakta, verimliliği artırmakta, işletmeleri yeni fırsatları değerlendirmeye yöneltmekte ve böylece ortaya çıkacak katma değer ile işletmelerin uzun vadedeki değerini yükseltmektedir.

Dış kaynak kullanımının Stratejik yönetim sürecinde işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan bu çalışma, beyaz eşya , otomotiv ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren 26 işletme üzerinde yapılmıştır.

Çalışma kapsamında işletmelere rekabetçi konumları açısından stratejik yönetim anlayışını algılama ve uygulama düzeylerine ilişkin 21 soru sorulmuştur.

Daha sonra ki aşamada işletmelerde benimsenen rekabet anlayışı açısından önemli olduğu için işletmelerin sahip oldukları yetenekleri algılama ve bu yeteneklerin kendileri açısından önem düzeyini belirlemek amacıyla , yetenekler açısından mevcut durumlarına

yönelik 3 soru sorulmuştur.Bu sorulara işletmelerin verdiği değerler incelendiğinde ise bütün sektörler açısından temel yeteneklerin önemli olduğu görülmüştür.Bu durum örneklem kitlesinde yer alan sektörlerde , kaynak temelli teori bağlamında temel yeteneklerin işletme stratejilerinin oluşturulmasında temel hareket noktası olarak alındığının bir göstergesidir.

İşletmelerin farklı kaynak ve yeteneklere sahip olması , işletmelerde dış kaynak kullanımı sürecinde önceliklerinde farklılaşmasına sebep olmaktadır.Bu gerekçeyle işletmelerde dış kaynak kullanımındaki öncelikleri ölçmeye yönelik olarak sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde , üç farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin farklı önceliklere sahip oldukları görülmüştür.Bu durum teoride belirtildiği gibi her işletmenin farklı yeteneklere sahip olduğu düşüncesini doğrulamaktadır.

Sektörler itibariyle örgütsel performansı geliştirme isteğinin daha öncelikli olması, işletmelerde dış kaynak kullanımının performans geliştirme sürecinde temel gerekçe olduğunun da bir göstergesidir.

Kaliteyi artırma önceliğinin yüksek ortalamalarla ikinci sırada yer alması sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin kaliteye duyarlılığını göstermektedir.Temel yeteneği geliştirme önceliğinin beyaz eşya sektörü dışında düşük olması, diğer iki sektöre has özelliklerden kaynaklanabilir.

Otomotiv sektöründe dış kaynak kullanımında birinci önceliğin yatırım harcamalarını azaltma ve kaliteyi geliştirme düşüncesi olması sektörde yatırım maliyetlerinin yüksek olmasının bir gerekçesi olabilir. Bu gerekçeyle işletmeler kalite maliyetlerini düşürmek için dış kaynak kullanmış olabilirler.

İşletmeler belirlenen amaçlara ulaşmak için kaynak ve yeteneklerini dikkate alarak , belirlemiş oldukları öncelikler doğrultusunda düşük yada yüksek oranda dış kaynak kullanabilirler. Bu çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin , hangi faaliyet alanlarında ne düzeyde dış kaynak kullandıklarını belirlemek için oluşturulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde gerçekleşen durum şöyledir.

Beyaz eşya sektöründe insan kaynakları alanında yüksek düzeyde , otomotiv ve gıda sektöründe ise lojistik alanında dış kaynak kullanıldığı görülmektedir.Bu alanlarda yüksek düzeyde dış kaynak kullanımı , işletmelerin temel faaliyetlere odaklanma isteğinden kaynaklanabilir.Ayrıca lojistik alanında yatırım maliyetleri ve geri dönüşüm oranı da

işletmelerde lojistik alanında dış kaynak kullanım oranının yüksek olmasında etkili olmuş olabilir.

Her üç sektörde de bilişim sistemlerinde dış kaynak kullanım oranının düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak işletmelerin kendi yönetim anlayışları yada bu alanda fayda- maliyet tutarlılığının gerçekleşmiş olması söylenebilir.

İşletmelerde dış kaynak kullanımı sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biride taşeron firma seçimidir. Araştırmada işletmelerin taşeron firma seçiminde ki öncelikleri şu şekilde ortaya çıkmıştır. Beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tedarikçilerinde kalite, işletmeler arası kültürel uyum, istikrar ve yetenek ararken ,otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler fiyat, kalite, tedarikçi işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri dikkate almaktadır.Bu alanda özellikle fiyatın birinci öncelik olarak belirtilmesi, yüksek oranda dış kaynak kullanan (otomotiv parçaları) sektör işletmeleri açısından yedek parça maliyetlerinin toplam maliyetteki payını düşürme isteği olabilir.Gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ise taşeron firma seçiminde en fazla kalite ve işletme yeteneğine dikkat etmektedir.

İşletmelerin taşeron firma seçiminde en çok endişe ettikleri konular, beyaz eşya sektöründe kaliteden ödün verilmesi ve niteliksiz firma seçimi iken otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından yine aynı hususlarda kontrolün kaybedilmesi endişesi de eklenmiştir. Gıda sektöründe ise işletmeler taşeron firma seçiminde en fazla kaliteden ödün verilmesinden ve niteliksiz firma seçilmesinden endişe etmektedir.

İşletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarının süreklilik kazanması, elbette işletmelerin dış kaynak kullanımından beklentilerinin gerçekleşme düzeyine bağlıdır.Bu çalışmada incelenen sektörler açısından gerçekleşen sonuçların, işletmelerin beklentileri doğrultusunda yani işletmeler açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada incelenen bütün sektörlerde dış kaynak kullanımı sonunda birim maliyet düzeyleri düşerek karlılığın arttığı görülmektedir.İşletmelerde dış kaynak kullanımının temel amaçlarından bir tanesi ,temel faaliyet alanlarına yoğunlaşarak sahip olunan kaynakların etkin kullanımını sağlamaktır.Böylece kıt kaynakların etkenlik düzeyi arttırılabilir.

Dış kaynak kullanımının, işletmelerde etkenlik düzeyine olası etkilerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan sorulara verilen cevaplardan hareketle, araştırma kapsamında

yer alan sektörlerde, dış kaynak kullanımının hatalı ürün oranını azaltarak etkenliği artırdığı söylenebilir.

Kalite işletmelerde kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, ürünlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşterilerin beklentilerine uygun üretim anlayışını egemen kılan bir performans boyutudur. İşletmelerde kalite anlayışı düzeltmeye değil önlemeye yönelik bir anlayıştır. Bu sebeple dış kaynak kullanımı yoluyla hatalı ürün oranı azaltılarak hem işletmenin varlıklarını israftan korumak ,hem de kaliteli ürünler almak mümkün olabilir.

Dış kaynak kullanımı yoluyla tedarikçi işletmenin (taşeron) uzmanlık alanlarından yararlanmak mümkündür. Eğer taşeron firma seçiminde öncelikler iyi belirlenir ve yetenek düzeyi yüksek bir işletmeyle çalışılır ise bu durumda çalışılan işletmenin yeteneklerini işletmeye transfer etmek mümkündür.

Bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler farklı yeteneklere sahiptir. Taşeron firma seçiminde yenilik yapma yeteneği yüksek bir işletme seçilmiş ise dış kaynak kullanan işletme , taşeron firmanın yenilik yapma yeteneğinden faydalanmış olur. İşletmelerde AR-GE ve yenilik maliyetleri dikkate alındığında, taşeron firmaların yenilik yeteneğinden yararlanmanın önemi yadsınamaz. Bu araştırmada belirlenen sektörler de dış kaynak kullanımının , işletmelerin yenilik yapma yeteneğini geliştirdiği sonucuna varılmıştır. Dış kaynak kullanımında işletmelerin temel faaliyetlere yoğunlaşmaları , faaliyet alanlarını daralttığı için yenilik yapmaya yönelik giderlerin temel faaliyetlere ayrılması işletmeler açısından bir kazanım olarak düşünülebilir.

Yapılan araştırmada işletmelerin daha çok maliyet azaltma, küçülmeyi sağlama, kaynakları yeniden dağıtma, verimliliği artırma ve hatalı ürün sayısını azaltma gibi nedenlerle dış kaynak kullanımına başvurdukları görülmektedir.

Dış kaynak kullanan firmaların kendi temel yeteneklerine odaklanıp, diğer alanlarda taşeron firma kullanmaları harici bir uzmanlığın işletme bünyesine girmesine neden olmaktadır. Taşeron firmanın alanındaki uzmanlığı işletmeye kazandırması doğal olarak hatalı ürün oranının düşmesini sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanma günümüzde giderek artan bir şekilde işletme yönetimleri tarafından bir küçülme aracı olarak kullanılmaktadır. Temel yeteneklere odaklanma ve bu bağlamda dış kaynak kullanma işletmenin fiziksel anlamda küçülmesini kolaylaştırmaktadır. Küçülmeye birlikte işletmeler daha esnek ve yalın bir örgüt yapısına kavuşmakta ve globalleşen rekabet ortamında önemli bir rekabet avantajı kazanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında yer alan beyaz eşya, otomotiv ve gıda sektörlerinde, dış kaynak kullanımının işletmelerde küçülmenin bir aracı olarak kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmada ulaşılan bir diğer bulgu ise, dış kaynak kullanma ile verimlilik arasında pozitif bir ilişkinin bulunmasıdır. Dış kaynak kullanma neticesinde işletmeler hantal yapılarından kurtulmakta, maliyet-fiyat-kalite üçgeninde gelişmeler göstermektedir.

Birçok işletme dış kaynaklardan yararlanmanın ne anlama geldiğini tam olarak kavramadan bu yönetim tekniğini kullanma yoluna gitmektedir. Bu yönetim tekniğinin başarısı dış kaynaklardan yararlanmanın gerektirdiklerinin tam olarak anlaşılması ve öğrenilmesine bağlıdır.

Bu bağlamda işletme yönetimlerinin dış kaynak kullanımında alması gereken yönetsel önlemler şunlar olabilir:

- İşletme ile taşeron firma aynı dili konuşmalıdır.
- Dış kaynak kullanımına sadece maliyet avantajı gözüyle bakılmamalıdır. Dış kaynak kullanımı maliyet tasarrufundan ziyade örgütsel performans açısından değerlendirilmelidir.
- Dış kaynak kullanımı stratejik bir yönetim tekniği olarak kullanılmalıdır.
- Dış kaynak kullanımına ilişkin sözleşmeler, uzun vadeli göstergeler dikkate alınarak düzenlenmelidir.
- Dış kaynak kullanımında işletme yetenekleri belirlenmeli ve dış kaynak kullanımı sürecinde , işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin en azından korunmasına özen gösterilmelidir. Çünkü dış kaynak kullanımı işletme yeteneklerinin kaybedilme riskini de beraberinde getirir.
- Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için tecrübeli, bu konuda uzman bir yönetici tayin edilmelidir,
- İşletmenin örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek firmalarla çalışılmalıdır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda elde ettiğimiz bulguların geliştirebilmesi ve genelleştirilebilmesi için araştırmacıların aşağıdaki hususları dikkate almaları tavsiye edilmektedir:

- Değişik sektörler incelenmeli ve mukayese edilmelidir,

- Dış kaynaklardan yararlanmanın çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmalıdır,
- Aynı sektörlerde farklı zamanlarda araştırmalar yapılarak dış kaynak kullanımının zamana karşı duyarlı olup olmadığı test edilmelidir.
- İncelenen sektörlerde dış kaynak kullanımının performans üzerindeki etkileri araştırılırken çalışmanın ikinci bölümündeki teorik perspektifle, performans kriterleri olarak yedi bileşen kullanılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda farklı performans bileşenleri incelenebilir.
- Bu araştırma kapsamında oluşturulan anket formları, bazı gerekçelerle daha ziyade insan kaynakları departmanları yetkilileri tarafından doldurulmuştur. Daha sonraki araştırmalar işletmelerde departman bazında ayrı ayrı yapılır ise daha sağlıklı sonuçlar alınabilir.
- Bu araştırma üç farklı sektörde yapılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi , belirli bir sektörde faaliyet gösteren tek bir işletmede yapılabilir.
- Dış kaynak kullanımında iki taraf vardır. Bunlardan biri outsource eden (dış kaynak kullanan) bir diğeri de outsourcer (taşeron- vendor) dır. Bu çalışmada dış kaynak kullanımının, dış kaynak kullanan işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda dış kaynak sağlayan işletmelerin performans hareketleri incelenebilir.
- Bu çalışmada dış kaynak kullanımı performans boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda dış kaynak kullanımının örgütsel yapı üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

ARSLANTAŞ, C. C., (1999), Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
AYDINLI, F., (2001), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
BÜBER, İ., (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
BÜLBÜL, H., (2003), Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
DOĞAN, H., (2003), İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
GÖKDERE, H., (2000), Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Alan Araştırması), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
DERİNÖZ, Ç., (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Telekom'da Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
KARACAOĞLU, K., (2001), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

SAYILAR, Y., (2003), Bilgi Yönetimi Açısından Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetim Sisteminin Analizi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SOLAK, M., (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulaması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TEZEL, Y., (1996), İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

YAZICI, T., (2003), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

ZEHİR, C., (2000), İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- ACAR, N., (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları, No:640, Ankara.
- AÇIKALIN, A., (1996), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, No:7, Ankara.
- AKAL, Z., (1992), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları, Yayın No: 473, Ankara.
- AKTAN, C. C., (1999), **İkibinli Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- ANDREWS, K., **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones Irwin Inc: Homewood Ilionis.
- BARUTÇUGİL, İ., (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, S., (2002), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BONE, L. E. and KURTZ, D. L., (1996), **Contemporary Business**, The Dryden Press, Eighth Edition, USA.
- BOZKURT, V., (1996), **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- BÜTÜNER, H., (2004), **Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl ?**, Rota Yayınları, İstanbul.
- BÜYÜKUSLU, A. R., (1998), **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul.
- CAMPBELL, A. and LUCHS, K. S., (2002), **Temel Yetenek Tabanlı Strateji**, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, Çev:Ezgi Sungur, Nisan, İstanbul.
- CORUSA, L., (1996), "Selecting and Managing an Outsourcing Provider", **Cornel**.
- CUMMINGS, T. G. and WORLEY, C. G., (1996), **Organization Development and Change**, 6.Edition, Minneapolis.
- ÇOBAN, O., (2003), **Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi**, Ekin Kitabevi, Bursa.

- DALAY, İ., COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R., (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DESSLER, G., (1997), **Human Resources Management**, Prentice Hall.
- DİNÇER, Ö., (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ö., (2004), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, P., (1996), **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Yayınları, (Çev:Fikret Üçcan), İstanbul.
- DRUCKER, P., (1996), **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- DRUCKER, P., (1999), **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Garbon), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- DÜREN, Z., (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- EDVINSSON, L. and MALON’E, M. S., (1997), **Intellectual Capital**, Harward Business, First Edition, New York.
- EFİL, E., (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İ., (1998), **Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler**, Emel Matbaası, Ankara.
- EREN, E., (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul.
- ERKAN, H., (1994), **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, İzmir.
- FINNEY, R. Z., CAMPBELL, N. D. and POWELL, C. M., (2005), “Strategies and Resources: Pathways to Syccess?”, *Journal of Business Research*, Article in Press.
- FISHER, J. G., (1998), **Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, Rota Yayınları, İstanbul.
- FREEMAN, C.,SOETE L., (2003), **Yenilik İktisadı**, Çeviren: Ergun Türkcan, Tübitak.
- GATES, B., (2000), **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, (Çev; A. C. Akkoyunlu), DK Yayınları, İstanbul.
- GENÇ, N., (2004), **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara.

- GRANT, R. M., (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Spring 1991.
- GREAVES, M. F., (1999), **Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives**, Amacom, New York.
- GÜL, H., (2005), **Modern Yönetim Teknikleri**, Editör: Bedük, A., Gazi Kitabevi, Ankara.
- GÜLEŞ, H. K. ve Bülbül, H., (2004), **Yenilikçilik**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- GÜZELCİK, E., (1999), **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- HACIRÜSTEMOĞLU, R. ve ŞAKRAK, M., (2002), **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- HAMEL, G. and PRAHALAD, C. K., (1996), **Competing for the Future**, Harvard Business School Press.
- HAMEL, G., (2000), **Devrimin Başına Geçin**, (Çev. N. Elhüseyni ve Z. Dicleli), İstanbul, MESS Yayınları.
- HARRIS, M., (1997), **Human Resources Management**, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia.
- HILL, C. W. L. and JONES, G. R., (1992), **Strategic Management**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- HOECHT, A. and TROTT, P., (2005), “Innovation Risks of Strategic Outsourcing”, *Technovation*, Article in Press.
- ITLER, H. M., (2002), **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, Prive Grafik & Matbaacılık, İstanbul.
- JAUCH, L. and GLUECK, W., (1989), **Strategic Management and Business Policy**, New York, McGraw Company.
- JIANG, B., (2004), **Empirical Evidence of Outsourcing Effects on Firm’s Performance and Value in Short-term**, The University of Texas at Arlington, Umi Number: 3146177.

- KAST, F. E. and ROSENZWEIG, J. E., (1985), **Organization & Management: A Systems and Contingency Approach**, 4th Edition, New York, McGraw-Hill Series.
- KAYNAK, T., (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- KEN, P., (1993), “Strategic Planning”, *Long Range Planning*, July.
- KENNEDY, C., (1996), **Toutes Les Reponses Aux Grandes Questions du Management**, Trade: Larry Cohen, Ed. Maxima, Paris.
- KLATT, L. A., MURDICK, R. G. and SCHUSTER, F. E., (1985), **Human Resource Management**, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio.
- KOÇEL, T., (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, T., (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul.
- KURTULMUŞ, N., (1996), **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayınları, İstanbul.
- KUTAL, G. ve BÜYÜKUSLU, A. R., (1996), **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul.
- MEJIA, L. G. R. and et al., (1998), **Managing Human Resources**, 2nd Edition, New Jersey, Prentice-Hall.
- MILLER, A. and DESS, G. G., (1996), **Strategic Management**, The McGraw-Hill Companies, New York.
- MINTZBERG, H. and QUINN, J. B., (1991), **The Strategy Process Concept Contexts Causes**, Prentice Hall International, USA.
- MÜTERCİMLER, R., (2006), **Geleceği Yönetmek, Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekata**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- NAKTİYOK, A., (2004), **İç Girişimcilik**, Beta Yayınları, İstanbul.
- NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B. and WRIGHT, P. M., (1996), **Human Resource Management**, Second Edition, Irwin / McGraw-Hill Massachusetts.
- O’MARA, E., Performance Measures: The Link With Organizational Strategy.
- ÖĞÜT, A., (2001), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara.

- ÖZDAMAR, K., (1999), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir.
- ÖZEL, M., (1995), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul.
- PAPATYA, N., (2003), **Kaynak Tabanlılık Görüşü**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.
- PORTER, M., (1997), “Yarının Avantajlarını Yaratmak” **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, İstanbul.
- REDHOUSE, (1998), **İngilizce-Türkçe Sözlük**, Ayhan Yayıncılık, İstanbul.
- RODOPLU, G. ve AKDEMİR, A., (1998), **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta.
- RYANS, J. K. and SHANKLIN, W. L., (1984), **Strategic Planing, Concepts and Implementation**, Random House Business Division, New York.
- ŞİMŞEK, M. Ş., (2005), **İşletme Bilimlerine Giriş**, Adım Matbaacılık, Konya.
- TAPSCOTT, D., (1998), **Dijital Ekonomi**, Koç Sistem Yayınları, İstanbul.
- TAŞKIRAN, N., (1999), **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Yayını, İzmir.
- TEKİN, M., GÜLEŞ, H. K. ve BURGESS, T., (2000), **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya.
- THOMPSON, A. A. and STRICKLAND, A. J., (1998), **Strategic Management**, McGraw-Hill Education, 9.Baskı, New-York.
- TOFFLER, A., (1981), **Üçüncü Dalga**, Altın Kitap Yayınları, İstanbul.
- TÜRKAN, E., (2001), **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- ÜLGİN, H. ve MİRZE, K., (2004), **Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- YILDIRIM, K., EŞKİNET, R. ve KABASAKAL, A., (2005), **Endüstriyel Ekonomi**, Ekin Kitabevi, Bursa.

SÜRELİ YAYINLAR (MAKALELER)

- ADWOOD, J., COKE, E., COOPER, C. and LORIA, K., (1998), **Downsizing**, North Florida University, Çev:Canan Çelik, *Human Resources*, Şubat.

- AKIN, A., (2003), “Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma”, *AÜİİBF Dergisi*, Cilt:17, Sayı:34.
- AKSOYLU, S., ve DURSUN, Y., (2001), “Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11.
- ANGEIL, T., (2005), “Benchmarking Strategy Vital to Business Performance”, *Financial Executive*, Vol: 21, No:5.
- ANKARALI, E., (2002), “Başarılı Outsourcing İçin Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı?”, 08-09 Ekim 2002, **I. Outsourcing Zirvesi**, İstanbul.
- APPELBAUM, S. H., DELAGE, C., LABIB, N. and GOUIT, G., (1997), “The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing”, *Career Development International*, Vol:2, No:6.
- ARNOLD, U., (2000), “New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol:6.
- ARON, R., CLEMONS, E., and REDDI, S., (2005), “Proceeding of the 38.th Hawaii International Conference on System Sciences.
- BARTON, D. L., (1992), “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”, *Strategic Management Journal*, Vol:13.
- BAUER, J., TANER, S. J. and NEELY, A., (2004), “Developing a Performance Measurement Audit Template -A Benchmarking Study Measuring”, *Business Excellence*, Vol: 8, No: 4.
- BAYSAL, A. C., (1993), **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:255, İstanbul.
- BETTIS, R. A., BRADLET, S. P. and HAMEL, G., (1992), “Outsourcing and Industrial Decline”, *Academy Management Executive*, Vol:6, No:1.
- BITITCI, U. S., SUWIGNJO, P., CARRIE, A. S., (2001), “Strategy Management Through Quantitative Modelling Performance Measurement Systems”, *International Journal of Production Economics*, Vol: 69.

- BITITCI, U. S., TURNER, T., and BEGEMAN, C., (2000), "Dynamics of Performance Measurement System", *Journal of Operations & Production Management*, Vol: 20, No: 6.
- BOLTON, T., (1997), **Human Resource Management**, Blackwell Publishers, Massachussts, 1997.
- BOURGEOIS, L. J. and EISENHART, K. M., (1998), "Starategic Decision Process in High Velocity Enviroment: Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science*, Vol: 34.
- BOURNE, M., MILLS, J. and FAUL, N., (2003), "Operations Strategy and Performance: A Resource-Based Perspective", *Intenational Journal of Operations & Production Management*, Vol:23, No:9.
- BRADLEY, S. B., HAUSMANN, J. A. and NOLAN, R., (1993), **Globalization, Technology and Competition**, Harvard Business School Pres.
- BRANDES, H., LILLIECREUTZ, J. and BREGE, S., (1997), "Outsourcing-Success or failure? Findings from five case studies", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol:3, No:2.
- CALDWELL, B., (1995), "Outsourcing Megadeals", *Information Week*, Vol:XI, No:6.
- CASCIO, W., (1993), "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", *The Academy of Management Executive* 7.
- CHEN, Y. F. and WU, T. C., (2006), "The Conceptual Construction of Core Competence for Two Distinct Corporations Taiwan", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol:8, No:1, March, 197.
- CHOU, C. C. and CHANG, P. L., "Core Competence and Competitive Strategy of the Taiwan Shipbuilding Industry: A Resource-Based Approach", *Maritime Policy & Management*, Vol:31, No:2, April-June.
- CLEMONS, E., REDDI, S., and ROW, S., (1993), "The Impact of Information Tecnology on the Organisation of Economic Activity: The Move the Middle 'Hypothesis'", *Journal of Management Information Systems*, Vol: 10, No: 2.

- DE CAROLIS, D. M., (2002), "Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance", *Journal of Management*, Vol:29, No:1.
- DE TONI, A. and TONCHIA, S., (2001), "Performance Measurement Systems, Models, Characteristics and Measures", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 21, No: 2.
- DE TONI, A. and TONCHIA, S., (2003), "Strategic Planning and Firms' Competencies: Traditional Approaches and New Perspectives", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:23, No:9.
- DEMİR, H., (1999), "İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, 86.
- DREW, S. A. W., (1996), "Downsizing to Improve Strategic Position", *Management Decision*, Vol:32, No:1.
- DUFORT, C. R. and METAIS, E., (1999), "Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning: The Case of the French Nuclear Power Producer", *Technological Forecasting and Social Change*.
- DUYSTERS, G. and HAGEDOORN, J., "Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol:11, No:1.
- ECERKALE, K. ve KOVANC, A., (2005), "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz, Cilt:2, Sayı:2.
- ELLRAM, L. and BILLINGTON, C., (2001), "Purchasing Leverage Consideration in The Outsourcing Decision", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol:7.
- ERIKSSON, H. and HANSON, J., (2003), "The Impact of TQM and Financial Performance Measuring", *Business Excellence*, Vol: 7, No:1.
- ERTUĞRUL, M., (2000), "Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye", *Active*, Ekim-Kasım 2000, Yıl: 3, Sayı: 15.

- ESPINO, F. T., and PARDON, R. V., (2005), "Are Source Based view of Outsourcing and Its Implications for Organizational Performance in the Hotel Sector", *Tourism Management*, Vol: 26.
- FANCESCHINI, F., GALETTO, M., PIGNATELLI, A., and VARETTO, M., (2003), "Outsourcing Guidelines for A Structured Approach", *Benchmarking*, Vol: 10, No: 3.
- FELDHEIM, M. A. and LIOU, K. T., (1999), "Downsizing Trust", *Management*, Vol:2, No:3.
- FOTTLER, M. D., HERNANDEZ, S. R. and JOINER, C. L., (1988), **Strategic Management of Human Resources In Healt Services Organizations**, Delmar Publishers Inc., New York.
- FULLER, C. B., TARGETT, D. and HUNT, B., (2000), "Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure", *European Management Journal*, Vol:18, No:3.
- GERSTON, J., (1997), "Outsourcing in Client / Server Environments", *Information Systems Management*, Vol:14, No:2, Spring.
- GHALAYANI, A. G. And NOBLE, J. S., (1996), "The Changing Basis of Performance Measurumenet", *International Journal of Operations & Production Managemet*, Vol: 16, No: 8.
- GILLEY, K. M. and RASHEED, A., (2000), Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its effects on Firm Performance, *Journal of Management*, Vol:26, No:4.
- GODBOUT, A. J., (2000), "Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resource, Practices in Leading Edge Organizations", *Knowledge and Process Management*, Vol: 7.
- GOLEMBIEWSKI, R. T., (1999), "Lessons from Downsizing: Some Things To Avoid, and Others To Emphasize", *Management*, Vol:2, No:3.
- GRUPE, F. H., (1997), "Outsourcing The Help Desk Function", *Information Systems Management*, Spring.
- GÜÇLÜ, N., (2003), "Stratejik Yönetim", G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C:23, S:2.

- GÜZELCİK, E., (2002), “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçümlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirmeyle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 6.
- HAFEEZ, K., ZHANG, Y. and MALAK, N., (2002), “Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol:49, No:1, February.
- HARRISON, J. S., HITT, M. A., HOSKISSON, R. E. and IRELAND, R. D., (1991), “Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations”, *Journal of Management*, Vol:17, No:1.
- HERMANN, A., HUBER, F., ALGESHEIME, R. and TOMCZAK, T., (2006), “An Ampirical Study of Quality Function Deployment on Company Performance”, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:23.
- HOLMES, G. and HOOPER, N., (2000), “Core Competence and Education”, *Higher Education*, Vol:40.
- HVOLBY, H. H. and THORSTENSON, A., (2000), “**Performance Measurement in Small and Medium Sized Enterprises**”, In Prooceding of The Third Conference on Stimulating Manufacturing Excellence in Small and Medium Enterprises, Country U.K., April 2000.
- HYLAND, P. and BECKETT, R., (2002), “Learning to Compete: The Value of Internal Benchmarking”, *Benchmarking: A International Journal*, Vol: 9, No: 3.
- İPEK,C., Sabah Gazetesi, 07.02.2000.
- JAVIDAN, M., (1998), “Core Competence: What Does it Mean in Practice?”, *Long Range Planning*, Vol:31, No:1.
- KABADAYI E. T., (2002) “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 02/6, s.61-75
- KAKABEDSE, N., (2000), “Critical Review-Outsourcing: A Paradigm Shift”, *The Journal of Management Development*, Vol: 19, No: 8.

- KAPLAN, R. J. and NORTON, D. P., (2001), "Transferring Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management", *American Accounting Association*, Vol: 15, No:1, March.
- KENNERLY, M., and NEELLY, A., (2003), "Measuring Performance in a Changing Business Environment", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol: 23, No: 2.
- KING, A. W. and ZEITHAML, C. P., (2001), "Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, Vol:22.
- KNUDSEN, M. P., (2005), "Patterns of Technological Competence Accumulation: A Proposition for Empirical Measurement", *Industrial and Corporate Change*, Vol:14, No:6.
- LAABS, J. J., (1993), "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors", *Personel Journal*, Vol:72, No:10, October.
- LACITY, M. C. and HIRSCHHEIM, R., (1993), "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", *Sloan Management Review*, Fall 1993.
- LADO, A. A., BOYD, N. G. and WRIGHT, D., (1992), "A competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, Vol:1, No:18.
- LANKFORD, W. M. and PARSA, F., (1999), "Outsourcing a Primer", *Management Decision*, Vol:37, No:4.
- LAWSON, C., (1999), "Towards a Competence Theory of the Region", *Cambridge Journal of Economics*, Vol:23.
- LEANDRI, S. J., (2001), "Improving Financial Performance and Best Practices", *The CPA Journal*, January, Vol: 71, No: 1.
- LEI, D., and HITT, M., (1995), "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effects of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities", *Journal of Management*, Vol:21, No:5.

- LOCKAMY, A. and SPENCER, M. S., (1998), Performance Measurement in The Theory of Constraints Environment”, *International Journal of Production Research*, Vol: 36, No: 8.
- MARR, B. and SCHIUMA, G., (2003), “Business Performance Measurement Past Present and Future”, *Management Decision*, Vol: 41, No:8.
- MARTINSONS, M. M., (1993), “Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks”, *Long Range Planning*, Vol:26, No:3, June, s.19.
- MILLS, J., PLATTS, K. and BOURNE, M., (2003), “Competence and Resource Architectures”, *Intenational Journal of Operations & ProductionManagement*, Vol:23, No:9.
- NELSON, D. L. and BURKE, R. J., (1998), “Lessons Learned”, *Canadian Journal of Administartive Sciences*, Vol:15, December.
- ÖZALP, İ., (1987), “Japon Yönetim Biçimi”, *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2.
- ÖZER, P. S., (1996), “Benchmarking”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2.
- PEARCE, J. A., (1982), “The Company Mission as a Strategic Tool”, *Sloan Management Review*, Vol: 23, No: 3.
- PINAR, İ., (1997), İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim Yöntemleri) ve Turizm Sektöründe Uygulanması, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:8, Sayı:27, Haziran 1997.
- PLATT, R. K., (1996), “Outsourcing the HR Function”, *ACA News*, June-1996.
- PRAHALAD, C. K. and HAMEL, G., (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June.
- QUINN, J. B. and HILMER, F. G., (1994), “Strategic Outsourcing”, *Sloan Management Review*, Vol:36.
- QUINN, J. B., DOORLEY, T. L. and PAGUETTE, P. C., (1990), “Beyond Products: Services-Based Strategy”, *Harvard Business Review*, 60, March-April.

- RABIN, J., (1999), "Organizational Downsizing: An Introduction", *Management*, Vol:2, No:3.
- RICHARDSON, P. R., TAYLOR, A. J., and GORDON, J. R. M., (1985), "A Strategic Approach to Evaluating Manufacturing Performance", *The Institute of Management Science*, 6 November-December.
- ROTH, R. T., (2005), "Best Practice Benchmarking: A Proven Road to World-Class Performance", *Financial Executive*, July/Aug, Vol: 21, No: 6.
- SANCHEZ, R., (1997), "Reinventing Strategic Management, New Theory and Practice for Competence-Based Competition", *European Management Journal*, Vol:15.
- SARAÇ, O., (2005), "Benchmarking ve Stratejik Yönetim", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 56.
- SAUNDERS, C., GEBELT, M. and HU, Q., (1997), "Achieving Success in Information Systems Outsourcing", *California Management Review*, Vol:39, No:2, Winter.
- SCHNIEDERJANS, M. J. and HOFFMAN, J. J., (1999), "Downsizing Production/Operations with Multi Objective Programming", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:19, No:1.
- STALK, G., EVANS, P. and SHULMAN, L. E., (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Mart-Nisan.
- SULAOĞUL, T., "Bilgi Ekonomisinde İşçi İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklenenler", *M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:17, Yıl:8.
- SWINK, M., (1999), "Threats to New Product Manufacturability and the Effect of Development Team Integration Proces", *Journal of Operation Management*, Vol: 17.
- SYNDER, A. and EBLING, W., (1992), "Targeting a Company's Real Core Competencies", *The Journal of Business Strategy*, November-December.
- TAFTI, M. H. A., (2005), "Risks Factors Associated with Offshore IT Outsourcing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol:105, No:5.
- TEECE, D. J., PISANO, G., and SHUEN, A., (1997), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol: 18, No: 7.

- TORKKELI, M. and TUOMINENN, M., (2002), “The Contribution of Technology Selection to Core Competencies”, *International Journal of Production Economics*, Vol.8.
- TÜRK, Z ., (2004), “Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı Değer Zinciri Maliyet Analizi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 59, Sayı: 3.
- USLU, S., (1999), “Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Işığında Muhasebe Mesleği ve Eğitimi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim.
- UYSAL, G., (2005), “A Competitive Base for Organizational Succes”, *International Manegement Conferance*, June.
- VASSARD, F., (2002), “Outsource İlişkilerinin Yönetilmesi”, 08-09 Ekim 2002, *I. Outsourcing Zirvesi*, İstanbul.
- VASTAG, G., (2000), “The Theory of Performance Frontiers”, *Journal of Operations Management*, Vol: 18.
- VINING, A. and GLOBERMAN, S., (1999), “A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision”, *European Management Journal*, Vol: 17, No: 6.
- WEIDENBAUM, M., (2005), “Outsourcing: Pross and Coss”, *Business Horizons*, Vol:38.
- WU, F., YENİYURT, Ş., KIM, D. and ÇAVUŞGİL, S. T., (2005), “The Impact of Information Technology on Supply Chain Capabilities and Firm Performance: A Resource-Based View”, *Industrial Marketing Management*, Article in Press.
- YASİN, M. M., (2002), “The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now”, *Benchmarking: A International Journal*, Vol: 9, No: 3.
- ZAIRI, M. and BETZA, S., (1994), “Performance Measurument: A Challange for Total Quality and The Accounting Prosessions”, *Asia Pasific Journal of Quality Management*, Vol:3.

TEZLER

- ARSLANTAŞ, C. C., (1999), Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- AYDINLI, F., (2001), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BAKOĞLU, R., (1998), Orta Kademe Yönetiminin Stratejik Rollerini ile Örgütsel Performans İlişkisi ve Stratejik Rollere İlişkin Uygulama Örnekleri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- BÜBER, İ., (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BÜLBÜL, H., (2003), Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DOĞAN, H., (2003), İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- GÖKDERE, H., (2000), Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Alan Araştırması), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- DERİNÖZ, Ç., (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Telekom'da Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- GÜLEŞ H.K. (1999), Bilgi Çağı Sanayi İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Konya.
- KARACAOĞLU, K., (2001), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- KÜÇÜK, A., (1999), Yeni Bir Yönetim Tekniği Olarak Downsizing ve Uygulama Sonuçları, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

- ÖZPEYNİRCİ, R., (2005), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Muhasebeleştirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SARIALTIN, H., (2003), Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SAYILAR, Y., (2003), Bilgi Yönetimi Açısından Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetim Sisteminin Analizi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SOLAK, M., (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulaması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- TEZEL, Y., (1996), İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- YAZICI, T., (2003), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ZEHİR, C., (2000), İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

WEB KAYNAKLARI

- “Outsourcing: The U.S. Business Revolution”,
<http://www.corbettassociates.can/main/resource/research/preview/outrev.html>.,
18.07.2006.
- “There Major Areas Companies Outsources”,
<http://www.outsourcing.com/howandwhy/areas/main.htm>. 18.07.2006.
- AKIN, B., Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım,
www.bilgiyonetim.org.tr, 16.04.2006.

- ALTINTAŞ, F. Ç., “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, www.isguc.org, 05.03.2006.
- BARCA, M., (2003), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145., 15.07.2006.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management., 30.06.2006.
- <http://www.outsourcing.com/news/calender.htm>., 25.06.2006.
- KOSGEB, “Strateji ve Stratejik Yönetim, www.kosgeb.gov.tr, 08.03.2003.
- KUTLU, M., “Strateji Nedir?”, www.eylem.com, 05.01.2006.
- TAŞTAN, M., “Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri” <http://www.humanresourcesfocus.com/konu5.asp>, 21.07.2006.
- TONTA, Y., “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi”, <http://yunus.hun.edu.tr/tonta/yayinlar/biltop99a.htm>, 20.07.2006.
- USTA, Y. ve ÖZTAYŞI, B., “Stratejik Yaklaşım”, www.danismend.com, 03.05.2006.
- ÜNALDI, H., “Stratejik Yönetim Nedir? Ne Değildir?”, www.danismend.com., 08.03.2006.
- YUMUK, G. ve İNAN, İ. H., (2006), “Trakya Bölgesindeki İmalat Sanayi İşletmelerinin Kalite Maliyetlerinin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi”, www.trakya.edu.tr., 19.07.2006.
- YÜKSEL, H., Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, www.alicoskun.net/link/makaleler2006, 16.07.2006.