

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖZ YETENEK GELİŞİMİ
İLE İLİŞKİSİ: AYDIN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

Yusuf ZEYTUN

**Danışman
Doç. Dr. Aylin ÜNAL**

MANİSA-2016

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 26.04.2016 tarih ve 13/Ek8 sayılı toplantısında jürimiz tarafından Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 23. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yusuf ZEYTUN'un "*İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımının Öz Yetenek Gelişimi İle İlişkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma*" konulu tezi incelenmiş ve aday 27/05/2016 tarihinde saat 10.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine



ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın tez konusu değiştirilir veya adayın isteği halinde tezsiz yüksek lisans programına geçişi sağlanır.

BAŞKAN

Doç. Dr. Aylin ÜNAL

ÜYE

Prof. Dr. Mustafa TEPECİ

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.



Tez, mutlaka basılmalıdır.



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖZ YETENEK GELİŞİMİ İLE İLİŞKİSİ: AYDIN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ’NDE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2016

Yusuf ZEYTUN

İmza

ÖZET

İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖZ YETENEK GELİŞİMİ İLE İLİŞKİSİ: AYDIN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

İş dünyasında sınırların ortadan kalkmasıyla rekabet koşulları daha da zorlaşmaya başlamış, işletmeler rekabet edebilmek için çalışma şeklinde bazı değişikliklere gitmek zorunda kalmıştır. Günümüz şartlarında değişim, değişmeyen tek unsur haline gelmiştir. İşletmeler belirlemiş oldukları stratejik plan çerçevesinde yönetim şeklini değiştirmeye mecbur kalmıştır. İşletmeler piyasada tutunmak ve pazar payını artırmak için rakiplerinden bir adım önde olmak zorundadır. Bu bağlamda işletme üzerindeki iş yükünü hafifletme adına dış kaynak kullanımına başvurmakta, böylece işletme daha esnek ve hızlı bir yapıya bürünmektedir. Dış kaynak kullanan işletme uzman olduğu alanlara daha fazla yoğunlaşarak rekabet gücünü artırabilir.

Bu tezin amacı, işletmelerin dış kaynak kullanımı ile kendi öz(temel) yeteneklerine odaklanması arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Çalışma kapsamında Aydın Organize Sanayi Bölgesi'nde ve Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgesi'nde nicel bir araştırma yapılmıştır. Anket kapsamında yüz yüze mülakat şeklinde anket yöntemi uygulanmış, bu kapsamda çalışmaya katılan işletmelere değişik kapsamlı sorular yöneltilmiştir. Sonuçlar SPSS 21.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda öz yetenekler ile dış kaynak kullanımı arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak elde edilen sonuçlara göre firmalar, dış kaynak kullanma yöntemine başvurdukça maliyetleri azalmış, esnekliği artmış ve öz yeteneklerine daha fazla odaklanmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak kullanımı, dış kaynaklar, öz yetenekler

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN OUTSOURCING AND DEVELOPMENT OF CORE COMPETENCE IN BUSINESSES: A RESEARCH AT AYDIN ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

The level competition augmented with the termination of borders in the business world and companies had to change their way of work in order to compete. Nowadays, change is the only thing that does not change. Companies also had to change their management styles in accordance with their strategic plans. To survive and to increase their market share, companies must be one step ahead of their competitors. In this context, companies use outsourcing for decreasing workload and thus companies' structure become more elastic and rapid. Companies using outsourcing can be more competitive by focusing on the areas of their expertise.

The aim of thesis is to reveal the relationship between outsourcing and focusing on self- competencies of companies. Within this work, a quantitative research is made in the organized industrial zone of Aydın and in the organized industrial zone of Bursa-Kestel. Face to face survey methodology is applied and different scope questions are directed to companies. Results are assessed by using SPSS 21.0 packaged software. According to correlation analysis, self-competencies and outsourcing have a positive and significant relationship. In general, companies using outsourcing managed to decrease their costs, increase elasticity and focused more on core-competencies

Keywords: Outsourcing, external source, core competencies

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Aylin ÜNAL'a, bilgi ve tecrübesi ile lisansüstü öğrenim süresince yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum sevgili hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa TEPECİ'ye, yüksek lisans eğitimim sırasında ve akademisyenliğim süresince ilk tanıştığım günden beri desteği ve kendimi sürekli geliştirmem adına yardımlarını hiç bir zaman esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN'a, çalışmalarım sırasında manevi desteğini her zaman hissettiğim değerli arkadaşım Alper ORANDI'ya, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Yusuf ZEYTUN

Manisa, 2016

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ	5
1.1.1. Dış Kaynak (Outsourcing) Kavramı	5
1.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihçesi.....	7
1.1.3. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanım Süreci	7
1.1.3.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması	8
1.1.3.2. Dış Kaynak Kullanılacak İşlerin Belirlenmesi.....	10
1.1.3.3. Dış Kaynak Kullanım Kararının Alınması	11
1.1.3.4. Fayda/Maliyet Analizinin Yapılması	12
1.1.3.5. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi	12
1.1.3.6. Uygun Dış Kaynağın Seçilmesi.....	13
1.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları.....	14
1.1.4.1. Dışarıdan Teknoloji Kullanımı.....	16
1.1.4.2. Öz Yeteneklerin Geliştirilmesi	17
1.1.4.3. Maliyetlerin Azaltılması.....	18
1.1.4.4. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	19
1.1.4.5. Riski Azaltma	20
1.1.4.6. Esnekliğin Artırılması	21
1.1.4.7. Kalite Artırımı	22
1.1.4.8. Verimlilikte Artış	23

1.1.4.9.	Kaynakların Yeniden Dağılımı ve Kaynak Transferi	23
1.1.4.10.	Küçülme (Downsizing)	24
1.1.4.11.	Zaman Tasarrufu	25
1.1.5.	Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları	25
1.1.5.1.	İşletme Sırlarının Rakiplere Sızdırılması ve İşletmenin İçinin Boşaltılması	25
1.1.5.2.	Dış Kaynaklara Bağımlılığın Artma Riski ve Esnekliğin Kaybedilmesi	26
1.1.5.3.	Dış Kaynak Anlaşmasının Kontrolünden Çıkması	26
1.1.5.4.	Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma ve Çıkar Çatışması	27
1.1.5.5.	Nitelikli Personelin Kaybedilmesi	27
1.1.5.6.	Örgüt Çalışanlarında Moral Bozukluğu	28
1.1.5.7.	Gizli Maliyetlerin Oluşması	28
1.1.6.	Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması	29
1.1.6.1.	İkincil (Peripheral) Hizmetler	29
1.1.6.2.	Yardımcı Şebeke (Network)	30
1.1.6.3.	Tedarikçilerle Stratejik İşbirliği Oluşturma	30
1.1.6.4.	Rakiplerle İşbirliği Oluşturma	31
1.1.7.	Dış Kaynak Kullanım Tipleri	31
1.1.7.1.	Dışarıya İş Verme (Out-Tasking)	32
1.1.7.2.	Fonksiyonel Kaynak Sağlama (Functional Sourcing)	32
1.1.7.3.	Dikey Kaynak Sağlama (Vertical Sourcing)	32
1.1.7.4.	Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (Integrative Outsourcing)	33
1.1.7.5.	Stratejik Kaynak Sağlama (Strategic Sourcing)	33
1.1.8.	Örgüt Teorilerinde Dış Kaynak Kullanımının Yer Aldığı Teoriler	33
1.1.8.1.	İşlem Maliyetleri Analizi Teorisi	34
1.1.8.2.	Kaynaklara Dayalı Teori	34
1.1.8.3.	Kaynak Bağımlılık Teorisi	36
1.1.9.	Dünyada ve Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı	36
1.1.9.1.	Dünyada Dış Kaynak Kullanımı	37
1.1.9.2.	Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı	39

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ (TEMEL) YETENEKLER

2.1. ÖZ YETENEK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	41
2.2. ÖZ YETENEĞİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİM SÜRECİ	44
2.3. ÖZ YETENEĞİN ÖZELLİKLERİ	44
2.3.1. Ürün ve Hizmetlerin Nihai Değerine Katkı Sağlama	45
2.3.2. Az Bulunurluk	45
2.3.3. Taklit ve Kopya Edilememe	45
2.3.4. Her Bir Organizasyonda Sınırlı Sayıda Var Olma	47
2.3.5. Uzun Süreli Rekabet Avantajı Sağlama.....	47
2.3.6. Süreklilik	48
2.3.7. İşletmelerin Stratejik Vizyonu Ve Kararları İçin Temel Oluşturma.....	48
2.4. ÖZ YETENEK TÜRLERİ VE REKABETE KATKISI.....	50
2.4.1. Teknolojik Yetenek	51
2.4.2. Ar-ge Yeteneği	51
2.4.3. Yenilik Yeteneği	51
2.4.4. Yönetim Yeteneği	52
2.4.5. Finans Yeteneği	53
2.4.6. Satış-Pazarlama Yeteneği.....	54
2.4.7. Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği.....	54
2.5. ÖZ YETENEKLERLE İLGİLİ STRATEJİLER.....	55
2.5.1. Stratejik İttifaklar.....	55
2.5.2. Şirket Birleşmeleri	55
2.5.3. Yalın Organizasyonlar	56
2.5.4. Sanal Organizasyonlar	57
2.6. ÖZ YETENEK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖZ YETENEK GELİŞİMİ İLE İLİŞKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	62
3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	62
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	63
3.4. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	64
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	64
3.6.. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR.....	65
3.7. ANKETE KATILAN FİRMALARIN ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI VE FAALİYET YILI	67
3.8. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN BAŞVURMUŞ OLDUĞU DIŞ KAYNAKLAR	70
3.9. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ANKETTE YER ALAN YÜZ YÜZE MÜLAKAT SORULARI	70
3.10. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELTEN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	73
3.10.1. Barlett Testi (Barlett test of Sphericity)	75
3.10.2. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçütü.....	75
3.10.3. Faktör Analizi	76
3.10.4. Korelasyon Analizi.....	79
3.10.5. Sobel Testi ve Dış Kaynak Kullanımının Kalite ve Teknoloji Boyutunun Aracı Etkisi.....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA VE EKLER	90

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

DKK	Dış Kaynak Kullanımı
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Çev.	Çeviren
N	Sayı
P	p değeri
Sig.	Significant
ss.	Sayfa sayısı
vd.	ve diğerleri
%	Yüzde
Ar-ge	Araştırma geliştirme
Min.	Minimum
Max.	Maksimum

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Dış Kaynak Kullanım Süreci Aşamaları	8
Tablo 2. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler.....	15
Tablo 3. İşletme Faaliyetlerini, Temel Faaliyetler Ve Destek Faaliyetler Olarak İki Şekilde Gerçekleştirmesi	20
Tablo 4. Öz Yetenek ve Diğer Yetenek Kavramları.....	42
Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Unvanları.....	65
Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörler	66
Tablo 7. Ankete Katılan Firmaların Personel Sayısı ve Faaliyet Yıllarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	67
Tablo 8. Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayısına Göre Büyüklükleri	68
Tablo 9. Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılımlar	68
Tablo 10. Tedarikçi Firma Seçiminde Firmalar İçin Etkili Olan Faktörler ve Önem Sıralaması	69
Tablo 11. Yüz Yüze Mülakat Sorusu ve Alınan Cevaplar (1).....	71
Tablo 12. Yüz Yüze Mülakat Sorusu ve Alınan Cevaplar (2).....	72
Tablo 13.Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Etkenlerin Önem Dereceleri	73
Tablo 14. Tanımlayıcı İstatistik Kaiser- Meyer-Olkin Değer Yorumlaması.....	74
Tablo 14.1.Güvenilirlik Analizi.....	75
Tablo 14.2. Kaiser-Meyer-Olkin Değer Yorumlaması.....	75
Tablo 14.3. Kaiser-Mayer-Olkin Testi ve Bartlett Testi.....	76
Tablo 14.4. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi .	77
Tablo 14.5. Faktör Analizine İlişkin Alt Boyutlar ve Değerler	78
Tablo 14.6. Öz Yetenek İçin Faktör Analizi	79
Tablo 15. Pearson Korelasyon Analizi	79
Tablo 16. Sobel Testi Sonucu	82
Tablo 17. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımının Kalite, İmaj ve Teknoloji Boyutunun Öz Yeteneklere Etkisinin Aracılık İlişkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	83
Tablo 18. Hipotez Testi Sonuçları	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Süreçleri.....	9
Şekil 2. Dış Kaynak Kullanım Alanları	11
Şekil 3. Türkiye’de Çağrı Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanım Oranı	39
Şekil 4. İşletmenin Kaynak ve Yetenekleri	43
Şekil 5. Yeteneklerin Yönetimi	49
Şekil 6. Dış Kaynak Kullanma Modeli	60
Şekil 7. Araştırmaya Katılan Firmaların Yüzdesel Grafik Dağılımı	66
Şekil 8. Dış Kaynak Kullanımının Öz(Temel) Yetenek, Maliyet ve Diğer Etkenler İle İlişkisi Scree Plot (Saçılma) Diyagramı.....	77
Şekil 9. Aracı Etki Modeli	81

EKLER LİSTESİ

EK 1. Çalışmada Kullanılan Anket	105
---	-----



GİRİŞ

Küreselleşme sonucunda çok hızlı gelişen ve değişen bir yüzyılda yaşamaktayız. Yaşadığımız yüzyıl ile bir önceki yüzyıl arasında sanayinin, üretimin ve teknolojinin gelişme hızlarını karşılaştıracak olursak; sanayi ve üretim açısından uçurumlar kadar fark, teknoloji açısından ise belki de ölçülemeyecek kadar fazla fark olduğu gözlemlenmektedir. Teknolojik gelişmeler, bilgiyi ön plana çıkarıp, tüm dünyaya hızla yayılması konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Küresel ölçekte yayılan bilgiler, insanların istek ve ihtiyaçlarının değişmesine neden olmakta, insanların sınırsız istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan işletmeler ise değişimler karşısında esnek pozisyonda olmak durumundadır.

Günümüzün çok hızlı değişen ve gelişen teknolojisi, iş dünyasında küreselleşmeye sebep olmaktadır. Dünyada meydana gelen küresel boyuttaki değişimler tüm ülke piyasalarında değişimi ve gelişimini zorunlu hale getirmektedir. İşletmeler değişimlere ayak uydururken aynı zamanda rekabet ortamında da ayakta kalmak zorundadır. Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri hem ulusal hem de uluslar arası pazarlarda meydana gelen değişimleri yakından takip etmekten geçmektedir. Bu pazarlara yönelik yakın takip, işletmelere meydana gelebilecek fırsatları yakalamak için fırsatlar sunar. Bu değişimler beraberinde yeni yönetim yaklaşımlarının doğmasına sebep olmuş ve işletmeler tarafından benimsenmişlerdir. Tüm bu gelişmeler sonucunda işletmeler rekabet üstünlüğünü ele geçirmek amacıyla başka işletmelerle işbirliği yapmak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü rekabet piyasasında meydana gelen değişimler işletmeleri tek başına altından kalkamayacağı faaliyetlere yöneltmekte ve bu durum da işletmeleri diğer işletmelerle işbirliği yapmaya mecbur kılmaktadır. Bir işletmenin yapamayacağı ya da yapsa bile büyük maliyetlere katlanacağı işler için diğer işletmelerle işbirliği yapması her iki taraf için de faydalı olacak nitelikte olmalıdır. İşletmenin faaliyetlerinin yerine getirilmesinde çeşitli yönetim stratejilerinden yararlanılmaktadır. Bu stratejilerden biri de “dış kaynak kullanımı(outsourcing)” kabul edilir. Dış kaynak kullanımı, en genel anlamda işletmeye, faaliyet gösterilen alanda uzmanlaşmaya gidebilmede ve uzun dönemde çeşitli avantajlar sağlama konusunda önemli bir stratejik yönetim aracıdır.

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin piyasaya arz etmek istediği bir ürün ya da hizmeti kendi imkanları ile yapmayıp, bu ürün ya da hizmeti bu konuda uzman olan

başka bir işletmeye yaptırmasıdır. İşletmenin başvurmuş olduğu bu yöntem, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayan önemli bir etkidir. Ayrıca işletme yakalamak istediği kalite ve verimlilik seviyesine de bu konuda uzman olan işletmeler vasıtasıyla ulaşmış olur (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 69).

Böylece işletme kendi bünyesinde küçülmüş fakat iş hacmini genişletmiş olur. Ayrıca işletme daha az risk almış, daha az maliyete katlanmış ve en önemlisi kendi öz yeteneklerine daha iyi odaklanmış olacaktır. İşletmelerin öz yeteneklerine odaklanması, ar-ge ve pazarlama gibi diğer işletme unsurlarının işlevlerini yerine getirmesi konusunda önemli bir etkidir. Yani işletmeler, kendi öz yeteneklerine ne kadar sıkı odaklanıp iyi bir işletme yöneticiliği performansı gösterirlerse piyasada o ölçekte daha fazla pazar alanı bulacaktır.

Öz yeteneklere odaklanmanın en önemli unsuru dış kaynak kullanımına gitmektir. Bu çalışmada dış kaynak kullanımına başvuran işletmelerin ne ölçüde öz yeteneklere odaklandıkları saptanmaya çalışılmıştır. Bunun sonucunda iki kavram arasındaki ilişkinin hangi düzeyde olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında Aydın Organize Sanayi Bölgesi'nde bir anket çalışması yapılarak, anket sonuçları SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Ortaya çıkacak olan sonuçlarına göre “işletmeler dış kaynaklara başvurmalı mıdır, dış kaynaklara ne ölçüde başvurursa daha başarılı olur, dış kaynak kullanımının işletmenin öz yeteneklere odaklanması konusunda etkisi var mıdır, dış kaynak kullandığında yeteneklerine daha iyi odaklanabilir mi ve ya öz yeteneklere odaklanma konusunda ne kadar etkilidir?” gibi soruların cevapları aranmaya çalışılmıştır.

Dış kaynak kullanan bir işletme öz yeteneklerine daha iyi odaklanarak rekabetçi piyasada tutunma gücünü artırabilir. İşletmelerin dış kaynak kullanım oranı içinde bulunmuş olduğu sektör ve işletmenin büyüklüğü açısından çok farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin sadece fason üretim yapan işletmelerin çok az dış kaynağa başvurduğu görülmüştür. Diğer yandan kurumsallaşmış olan bazı işletmeler ise faaliyet gösterdiği sektör de buna müsait olduğu için tüm faaliyetlerini kendi bünyesinde yapmaya çalışmaktadır. Bu durum biraz da işletmenin içinde bulunduğu sektörle alakalı olmakla birlikte, kimi firmalar ise ileri boyutta kurumsallaşmış durumdadır fakat kendi sektörü ve işletme politikaları bakımından fazlaca dış kaynak kullanım uygulamasına gitmemektedir. Bu tez çalışmasından çıkan sonuçlardan biri de; KOBİ statüsündeki işletmelerin dış kaynaklara başvurmalarının, bunu işletme stratejisinin bir parçası olarak algılanmasıdır. İşletme, kendisine koymuş olduğu hedefler doğrultusunda dış

kaynaklara başvurabilir. Ancak aynı sektördeki diğer firmalar da incelendiğinde rakip firma daha çok dış kaynaklardan yararlanıp, yeteneklerini daha etkin bir şekilde kullanıyorsa, bu durum işletmeyi rakiplerini analiz ederken sadece ne kadar kar ettiklerine değil işletmenin yönetim şeklini ve iç işleyişini de inceleyerek çok boyutlu bir dış çevre analizi yapmış olur. Yani sadece rakiplerin finansal boyutuna bakarak bir ölçüm ve analiz gerçekleştirilemeyeceği anlaşılmış olur. Sektöre göre dış kaynak kullanmak daha cazip ise işletme çevresine bakarken yeni bir pencereden daha bakmış olacaktır. Bir bakıma işletme, piyasada tutunmak için dış kaynaklara başvurmalı mıdır ya da dış kaynaklar işletmenin içinde bulunduğu sektörde öz(temel) yeteneklerine daha iyi odaklanarak rekabet gücünü ve pazar payını artırabiliyor mu sorularının cevabını bu şekilde daha kolay bulma fırsatını yakalayabilir.

Dış kaynak kullanımı kavramı, ülkemizde işletme literatürüne 1990'lı yıllarda girmiş olan bir kavramdır. İşletmelerin daha öncesinde de dış kaynak uygulamasına gittiği fakat bunun bilinçli bir şekilde, yönetim stratejisi kapsamında uygulanmadığı görülmüştür. 2000'li yıllardan sonra işletmelerin sektörlere ayrılıp uzmanlaşmaya başlamasıyla birlikte dış kaynak kullanımı daha bilinçli olarak uygulanmaya başlanmış ve stratejik önemi kavranmıştır. Ülkemizde dış kaynak kullanma ile alakalı bir çok çalışmanın yapılmış olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmalar genelde tekstil sektöründe ve inşaat sektöründe uygulanmakla birlikte hastanelerde, kamu kurumlarında, otellerde ve sanayi bölgelerinde yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlarda en genel olarak işletmelerin dış kaynağa başvurma sebebinin maliyetleri azaltmak olduğu gözlenmiştir. Maliyetlerin azaltılmasının ön plana çıkması, işletmelerin rekabet yoğun piyasalarda kendilerine yer edinme çabalarından kaynaklanmaktadır. Rekabetin böylesine yoğun olduğu bir piyasada yenilikçi olmak işletmeleri bir adım öne çıkaracaktır. İşletmeler rekabet ederken kendilerine yeni yönetim yaklaşımları benimsemeye çalışır. İşletmeleri uzun dönem ayakta tutabilecek yeni stratejiler geliştirebilmek en önemli amaç haline gelmiştir. Artık işletmeler hızlı hareket edebilen, değişimlere hızlı cevap veren daha esnek bir yapıya bürünme çabasıdadır. İşletmelerin böyle bir yapıyla yoluna devam edebilmesi onu diğer işletmelerden ayıracak bazı özelliklerinin ön plana çıkmasına bağlıdır. İşletme kendisine fazladan maliyet, yük ve risk getirecek işleri dışarıya vermesi, işletmeyi rahatlatır, hafifletir. Bu durum fazla kilolarından kurtulmuş bir kişinin durumuna benzer. Rahatlamış bir işletme daha iyi rekabet edebilecektir ve asıl yaptığı ana faaliyet alanlarına yani öz yeteneklerine odaklanacaktır. Bu yöntem ve uygulama işletmelerde yapılıyor mu ya da hangi boyutta yapılıyor? Bunu öğrenebilmek

için bu konu seçilmiştir ve Aydın Organize Sanayi Bölgesi'nde ve Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelere kapsamlı bir anket çalışması yapılmıştır. Organize sanayi bölgelerinde bulunan işletmeler, tekstil, gıda, inşaat, otomotiv, metal ve makine gibi bir çok farklı sektörde faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin farklı sektörlerde faaliyet gösteriyor olmaları, çalışmadan daha ayrıntılı sonuçlar alınmasına yol açmıştır.

Çalışma toplamda üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; dış kaynak kullanımı kavramı, dış kaynağın fayda ve zararları ve ilgili diğerk yönetim yaklaşımları ele alınmıştır. İkinci bölümde; öz yetenek kavramı, öz yetenek türleri, öz yeteneğın rekabete katkısı ve öz yetenek ve dış kaynak kullanımı ilişkisine değinilmiştir. nc bölümde ise; dış kaynak kullanımı ile öz yetenek gelişimi arasındaki ilişki, yapılan anket çalışmasının sonuçları değerkendirilerek ele alınmış ve yorumlanmıştır. Son olarak sonuç ve öneri bölümüne yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI VE DİĞER MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI, ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

1.1.1. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Kavramı

Dış kaynak kullanımı; işletmelerin sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işler dışında ve temel yeteneklerin haricinde kalan işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden temin edilmesine “outsourcing” veya dış kaynak kullanımı denir (Özbay, 2004: 6).

Bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi alanlarında rekabet edebilmesi için kendi faaliyetlerine odaklanmasının yanı sıra diğer alanlarda da faaliyet gösterebilmek için o alanlarda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanarak faaliyet göstermesidir. İşletmelerin kendi sektöründe en iyi olma isteği, dış kaynağa başvurma sebeplerindendir. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında, faaliyetlerini sahip oldukları yetenekler ile sınırlarlar ve bunun yanında diğer faaliyetleri de alanlarında uzmanlaşmış işletmelere bırakmaktadırlar (Ongun, 2008).

Öz yeteneklerin etrafında yer alarak temel iş ve faaliyetlere odaklanma stratejisi zamanla işletmeler tarafından yetenek olarak görmedikleri, önemli ölçüde zaman kaybı ve maliyet artışlarına sebep olan ve uzman olmadıkları faaliyetleri uzman oldukları faaliyetlere odaklanabilme adına elimine etmelerine yol açmıştır. İşletmelerin öz yetenekleri olmayan faaliyetlerini alanında uzman olan işletmeler aracılığıyla temin etmesi temel nitelikteki işlere odaklanma stratejilerinin doğal bir sonucu şeklinde nitelenir. İşletmelerin katma değerini yükselten faaliyetlerini kendi içinde gerçekleştirirken, katma değerine pek de katkısı olmayan faaliyetlerini dışarıdan temin etmesiyle katlanacağı maliyet ve ya zararı yok etme çabaları dış kaynak kullanımı olarak adlandırılır (Kavrakoğlu vd. 2002: 62).

Dış kaynak kullanımı kısaca, daha önce işletmenin kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonların başka bir işletmeden sağlanması olarak tanımlansa da, dış kaynak kullanım sürecini geleneksel satın alma ilkelerinden ayıran özellikler vardır. Kritik ayırım, fonksiyon ya da hizmeti satın alan işletme ile tedarikçi arasında "iş

ortaklığı" denilebilecek stratejik bir ilişki olmasındadır. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki işletmenin ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır. Bir firma, bir iş sürecinin sahipliğinin dışarıya transfer ettiğinde dış kaynak kullanımı uyguluyor demektir. Dış Kaynak Kullanımı yaklaşımında hizmeti alan işletme, hizmeti sunan işletmeye işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir (Karayel, 2006: 2).

Bu yönetim uygulamasının son yıllarda ülkemizde de giderek önem kazanarak yaygınlaşmasının nedeni, artan rekabet ve küreselleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak istemeleri olmuştur. Bu istek ile hareket eden işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları öz yetenekler ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip (iş daha iyi bilen) işletmelere bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır. Böylece başarıları birbirine bağlı olan işletmeler topluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde hem örgüt yapısı yalınlaşmakta, hem örgüt kademeleri azalmakta ve hem de üst yönetim stratejik konularda karar almaya daha fazla vakit bulabilecektir (Dalay, 2001: 288).

"Dış kaynak kullanmak" kelimesi Oxford English Dictionary'de ilk kez 1979 yılında "to outsource" ismiyle yer almıştır. "Dış Kaynak Kullanımı" ifadesi ise 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makalede "Outsourcing" ismiyle ilk kez literatürde kullanılmıştır. Oxford English Dictionary dış kaynak kullanımını "bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama" olarak tanımlamaktadır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/diskaynakkullanimi>).

Dış kaynak kullanım uygulaması, geleneksel durumda ve stratejik yapıda olmak üzere, iki değişik durum arz edebilir. Birincisi, dış kaynak kullanımına işletmeler açısından çok fazla önem taşımayan işler için yöneldiğinde, geleneksel dış kaynak kullanımı şeklinde tanımlanır. İkincisi, işletmelerin bağlı olduğu endüstride sürekli bir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için olağan dışı özel işler haricinde kalan tüm işler dış kaynağa başvurarak yapılıyorsa stratejik yörengeli hareket ediliyor demektir (Franceschini vd., 2003: 247).

Günümüzde bir ürün veya hizmetin tüm unsurlarını biraraya getirerek üretim yapan işletme ile karşılaşmak neredeyse imkansızdır. Artan rekabet ile birlikte değişen çevre koşulları işletmeleri gün geçtikçe diğer işletmelerle birlikte iş yapmaya

zorlamaktadır. Artık üretim faktörlerine sahip olma önemini kaybetmiş üretim faktörlerine ve bilgiye en kısa zamanda ulaşma önem kazanmıştır (Power vd. 2006).

İşletmelerin rekabetin yoğun olduğu piyasada mevcut olan diğer firmalardan farklı algılanması gerekmektedir. Bu durum işletmeleri bir kısım işleri dışarıya yaptırmaya, bir kısım işleri ise kendi bünyesinde yapmaya yöneltmektedir. İşletmenin bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için uzman olduğu işlere odaklanması ve uzman olmadığı ya da olamayacağı faaliyetlerini ise dışarıya yaptırması dış kaynak kullanımının önemini arz etmektedir. (Quinn ve Hilmer, 1994: 43).

1.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihçesi

Dış kaynak kullanımı ilk olarak 19. yüzyılda İngiltere’de metal işletmelerinde outsourcing uygulamalarına başvurulduğu görülmüştür. Yine bu dönemde Fransa’da da demiryollarının yapımı ve onarımı, su depolama ve dağıtımı gibi kamu hizmetlerinde outsourcing uygulama alanı bulmuştur (Öztürk ve Sezgili, 2002: 132).

Esas olarak dış kaynak kullanımını ve bu yönetim uygulamasını çok eskilere dayandırmak mümkündür. Ülkemizde özellikle inşaat sektöründe görülen ‘taşeron kullanma’ ya da imalat sektöründe ‘fason üretim’ olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer dış kaynak kullanımı örnekleridir (Sevim vd. 2008: 5).

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının geçmişi II. Dünya Savaşı yıllarına kadar gitse de kavram, 1980’li yılların sonlarında büyük şirketlerin, özellikle bilgi sistemlerini tedarikçilere devretmelerini sağlamak için geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı yıllarında ABD hükümetinin yönetim bilişim sistemleri ile ilgili ihtiyaçlarını dış kaynak kullanarak temin etmesi, o dönemdeki uygulamalar adına güzel bir örnek teşkil etmektedir (Karacaoğlu, 2001: 6).

1.1.3. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanım Süreci

Dış kaynak kullanım süreci toplamda dokuz aşamadan oluşan bir süreçtir. Sürecin en başında, işletmenin artık kendisinin gerçekleştirmesi zor, maliyetli ya da imkansız olan faaliyetlerin dışarıya yaptırılmasına ihtiyaç duyulmasıyla başlar. Sonrasında tedarikçi işletmeleri değerlendirme sürecine alır ve en sonunda çalışmak istediği taşeron firma ile bir sözleşme imzalar. Bundan sonraki sürecin de başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için, sözleşmenin yapıldığı taşeron firmayla kurulacak etkili

bir iletişim ağı kurulması gerekmektedir
(<http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing/outsourcel.htm>,22.08.2015).

Tablo 1, Dış Kaynak Kullanım Süreci Aşamaları

Aşamalar	Dış Kaynak Kullanım Süreci
1.Aşama	Dış kaynak kullanım ihtiyacının belirlenmesi
2.Aşama	İşletmenin dış kaynak kullanımı için değerlendirme analizi yapması
3. Aşama	Dış kaynak kullanımına karar verilmesi
4. Aşama	Dış kaynak kullanım stratejisinin oluşturulması
5. Aşama	Tedarikçi firmalara yönelik teklif formunun hazırlanması
6. Aşama	Alternatif taşeron firmaların bulunması ve değerlendirme sürecine alınması
7. Aşama	Değerlendirmeye alınan firmalar arasından seçim yapılması
8. Aşama	Taşeron firma ile sözleşme şartlarının görüşülüp, imzalanması
9. Aşama	Taşeron firma ile etkili bir iletişim ağına kurulması

Kaynak: Kaynak: "OutsourcingCycle", **OutsourcingStrategies (Part 1)**,
<http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing/outsourcel.htm>, 22.08.2015

1.1.3.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması

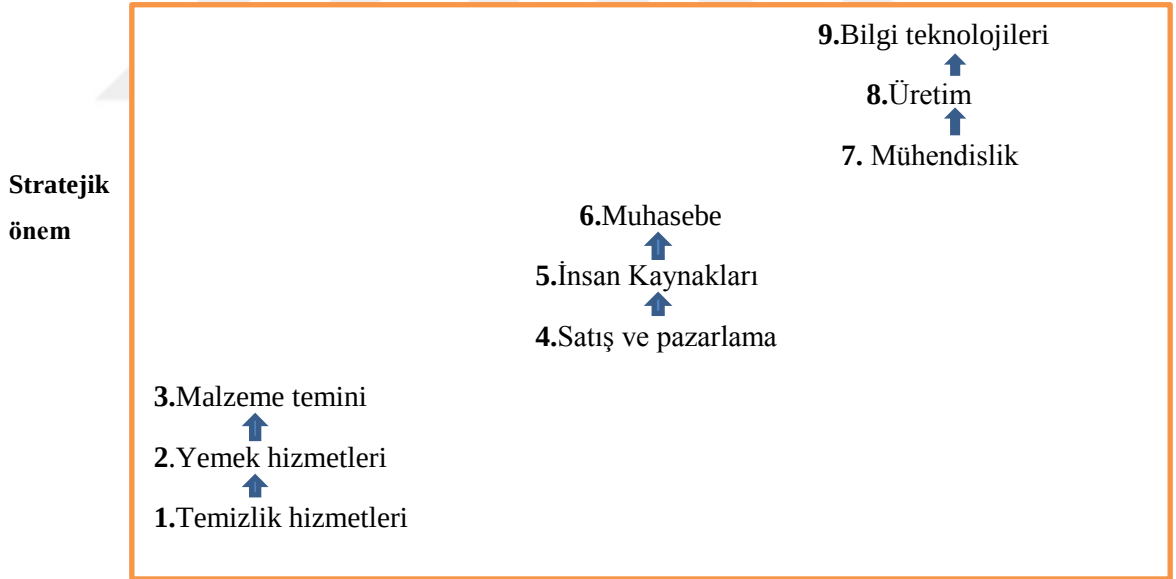
İşletmelerde dış kaynak kullanımının beklenen yararları sağlanması ve risklerinden kaçınabilmek için sürecin doğru yürütülmesi gerekmektedir. Bu açıdan temel yetenek dışında kalan işler başka işletmelere verilmeden önce iyi düşünülmeli, işletmenin fiziksel ve kültürel yapısı gözden geçirilmelidir. Gerekli alt yapıya sahip olunmaması durumunda başarısızlıkla sonuçlanabilecek bu uygulamaya, kademeli olarak işletme amaçları doğrultusunda maksimum fayda sağlayacak şekilde başvurulması gerekmektedir.

Bu nedenle dış kaynak kullanımı kararı verilirken stratejik uygulamaları ve uygulama adımlarını iyi anlamak önem taşımaktadır. Uygulamanın yararları ve riskleri iyi analiz edilmelidir. Dış kaynak kullanım süreci, değişmez nitelikli, katı bir özellik göstermez. Uygulamada ortaya çıkabilecek farklılıklara rağmen, dış kaynak kullanımı süreci genel olarak benzer adımlardan oluşmaktadır.

Sürecin başında dış kaynak kullanımı hedeflerinin belirgin olmayışı, sürecin başarısını olumsuz etkileyecektir. Başarılı bir dış kaynak kullanım programı, kısa ve uzun vadeli hedeflerin açıkça ortaya konmasıyla başlar. Birçok işletme, uzun vadeli hedeflerle dış kaynak kullanımı kararını almaktadırlar. Bazı işletmeler ise gelecekte ileri teknoloji ya da iç kaynaklara sahip olduklarında, fonksiyonu yeniden iç kaynaklarla yerine getirmek fikriyle kısa vadeli olarak dış kaynak kullanmaktadırlar (Özbay, 2004: 23).

İşletme bünyesinde bulunan faaliyetler arasında en uzman olduğu işi seçtikten ve bu işi dünya çapında en iyi yapan işletmeler arasında yerini aldıktan sonra bu faaliyeti tedarikçi firmalara bırakmamalı ve mutlaka kendisi yapmalıdır. Uzman olunan bu işte sürekli zirvede kalabilmek için bir dizi tedbirler almalıdır. Fakat işletme yeteneğinin dışında kalan ve rekabette direkt ilişkisi bulunmayan faaliyetler öncelikli olarak irdelenmelidir. İşletmelerin birçoğunun kendisinde temel olmayan yetenekler %60-90 arası olmaktadır (Corbett, 2005: 18).

Şekil 1, İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Süreçleri



Dış kaynak kullanımını geliştirmek ve gerçekleştirmek için gerekli zaman ve kaynak

Kaynak: Eğin, R. (2009). Firmaların Dönüştürücü Gücü: Dış Kaynak Kullanımı Yöntem ve Uygulamalar. İstanbul: Crea Yayıncılık, 1. Baskı.

Şekil 1’de belirtildiği gibi işletme basit işlerden, zor işlere doğru dış kaynak kullanımı yoluyla mevcut hazırlık ve dış kaynak kullanım tecrübesini artırarak başarı oranını artırmayı hedeflemektedir. İşletmenin dış kaynak kullanımı konusunda etkin olması, özellikle kapsam büyüdükçe daha da çok önem kazanmaktadır. Yukarıdaki

tabloda gözlemlenen duruma göre işletmeler bir numara ile gösterilen temizlik işleri gibi daha basit, düşük profilli işlerle başlayarak zamanla artan tecrübe ve özgüvenle birlikte daha karmaşık, mühendislik, üretim, bilgi teknolojileri gibi ve stratejik önemi daha yüksek işleri dışarıya yaptırmaya yönelmelidirler. Şekilde belirtilen faaliyetler ve bu faaliyetlere atfedilen stratejik önem boyutu sektörlere göre değişiklik gösterebilir. Şirket üst seviye süreç ve faaliyetlere doğru ilerledikçe dış kaynak sağlayıcılardan elde edilecek bilgi ve beceri katsayısı ile dışarıya çıkarmanın iş sonuçlarına olan etkisi de artacaktır. Dış kaynak kullanımına yönelik tecrübe edinme süreci, dış kaynak kullanımı için karar alma çalışmalarının hazırlık safhasında dikkatle gözden geçirilmesi, işletmenin ileride daha doğru dış kaynak kullanmasına yardımcı olacaktır (Eğin, 2009: 59-60).

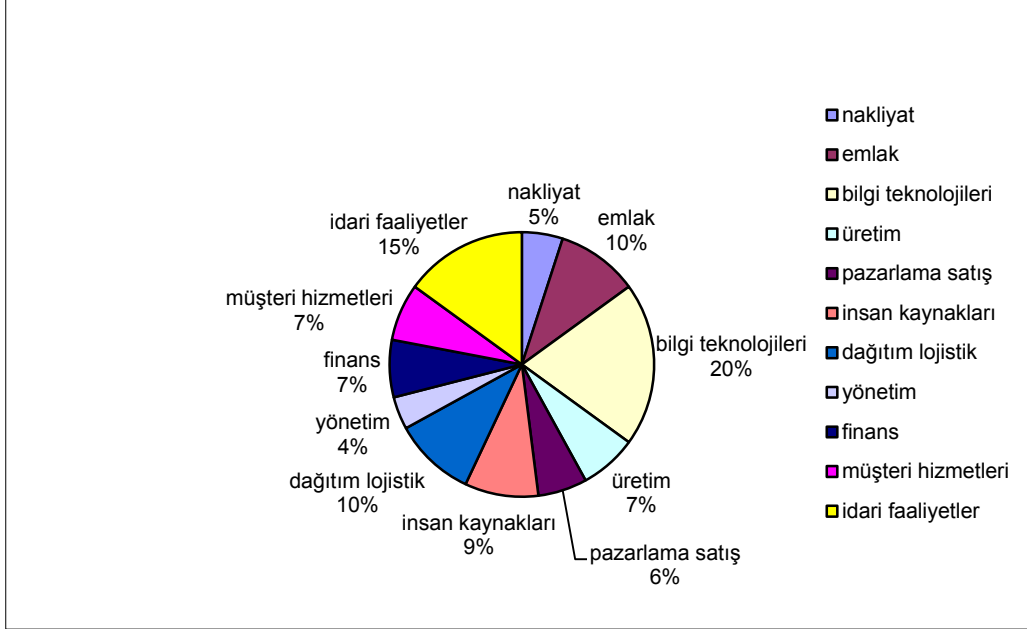
1.1.3.2. Dış Kaynak Kullanılacak İşlerin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanma ihtiyacının saptanmasından sonra, işletmenin kendi işlerini gözden geçirdikten sonra hangilerinde dış kaynak kullanımı yöntemiyle yürütüleceğine karar vermesi gerekir. Bu kararın ilgili işlerden sorumlu yönetici ile işletme üst yönetiminin ortak kararı ile verilmesi daha uygun olur. Dış kaynak kullanım kararı tepe yönetiminin bu konudaki kararlılığı ile yakından ilişkilidir. Eğer tepe yönetimi dış kaynak kullanımının işletme açısından yarar sağlayacağına inanıyorsa, bu süreç kısa olabileceği gibi, tepe yönetiminin çabalarıyla sürecin daha başarılı geçmesine sağlayacaktır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı konusunda işletmenin temel yeteneği (corecompetence) için stratejik bir önemi olmayan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilemeyen fonksiyonlar için işletme dış kaynaklardan yararlanabilir. Diğer yandan, işletmenin temel yeteneği için stratejik önemi olan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilen fonksiyonlar işletme içinde yapılmalıdır. Bu durumda, işletme temel yeteneği için stratejik önemi olan ve kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetler üzerine odaklanmalı; diğer faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanmalıdır (Joel, 1997: 74).

Dış kaynak kullanımı uygulaması, ilk zamanlarda işletme fonksiyonlarına ve stratejik önemdeki departmanlara uygulanmasının riskli olduğu görüşü hakim olsa da, uygulamadan elde edilen olumlu sonuçlardan sonra işletmenin bütün alanlarına uygulanabileceği görüşüne varılmıştır. İşletmeler için başlangıçta sadece temizlik, güvenlik, lojistik gibi alanlarda uygulanan bu stratejik uygulama, sonraları pazarlama,

üretim, finansal işlemler, ar-ge, gibi teknik faaliyetlerde yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şahin, 2011: 103).

Şekil 2, Dış Kaynak Kullanımı Alanları



Kaynak: Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002).Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulanma Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2): 129.

Şekil 2’ye göre işletmelerim kullandığı dış kaynaklar arasında en önemli yeri bilgi teknolojileri tutmaktadır. Çünkü, teknoloji günümüzde değişimin gerçekleşmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. İşletmenin gelecek planlaması doğrultusunda; üretim şeklini, dağıtım ağlarını, çalıştırılacak personel sayısını ve daha bir çok faaliyetine doğrudan etki eder. Dış kaynak kullanımı için daha sonra üretim yeri ve dağıtım gelmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamasını benimseyen işletmeler gün geçtikçe bu oranı daha da artırıp kendi uğraşmış olduğu faaliyet alanını daraltır ve böylece öz yeteneklerine daha yoğun bir şekilde odaklanarak o alanda uzmanlaşmaya gidebilir.

1.1.3.3. Dış Kaynak Kullanım Kararının Alınması

İşlemlerinde dış kaynak kullanımı uygulamaları, tüm işletmeyi stratejik açıdan uzunca bir süre etkileyecek önemli bir süreçtir. Bu açıdan üst yönetimin bu konunun üzerinde ayrıntılı olarak planlaması gerekmektedir.

Üst yönetim;

1. İşletmenin dış kaynak kullanımına ihtiyacı olup olmadığını,
2. İşletmenin dış ticaret işlemleri için hangi aşamalarında dış kaynaklardan yararlanılacağını ve
3. İşletme kültürünün dış kaynak kullanım uygulamalarını destekleyip desteklemeyeceği üzerinde yeterince düşünmesi gerekmektedir.

Üst yönetimin dış kaynak kullanım kararını; piyasadaki tedarikçi işletmelerin sayıları ve yetenekleri, teknolojiye gelişmeler ve piyasadaki rekabet ortamını da etkileyecektir. Dış kaynak kullanım kararı, işletme için hayati önem taşıyan ve işletmenin başarısı için önem teşkil eden bir karardır. Bu karar, işletmenin ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini ve maliyetlerini direkt olarak etkiler. Dış kaynak kullanımı sonuç olarak maliyetleri azaltsa da, kararı özellikle bu sebebe dayanarak almak sürece tam olarak yoğunlaşmamaya sebep olmaktadır (Özörak, 2009: 83).

1.1.3.4. Fayda/Maliyet Analizinin Yapılması

Serbest piyasa, bağımsız alıcılar ve tedarikçilerden oluşmaktadır ve tedarikçiler ölçek ekonomisi ve uzmanlaşma sayesinde yüksek kaliteyi düşük maliyete sunmaktadır. Ancak işlemlerde pazara dayanmak; bilginin araştırılması, güvenilir bir ticari ortağın bulunması, sözleşmelerin hazırlanması, şartların yerine getirilmesi için izleme ve zorlama faaliyetlerinin yerine getirilmesi, sevkiyat zamanlamalarının koordinasyonu ve ödemeler gibi bir takım işlem maliyetlerini de beraberinde getirmektedir. Bir taraftan da firmanın kendi bünyesinde imalat yapması durumunda, düşük işlem maliyeti ile yüksek üretim maliyeti arasında bir tercih yapması söz konusudur. İşlem maliyetlerindeki mukayeseli farklılıkların incelenmesi ile firmalar herhangi bir ürünü dışarıdan mı satın alacakları, yoksa firma içerisinde mi üretecekleri sorusunun cevabını verebilirler. İşletmeler bu cevabı verirken fayda/maliyet analizi sonucundan çıkacak olan işlem maliyetleri tutarını dikkate alırlar (Özyılmaz ve Ölçer, 2008: 302).

1.1.3.5. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi

Üst yönetimin işletmenin dış kaynak kullanımı uygulamaları sırasında izleyeceği stratejiyi belirlemesi gerekir. Üst yönetimin bu konudaki girişimi çok önemlidir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarılı olabilmesi için stratejik planlar hazırlayacak

ve gereken değişiklikleri yapacak güce sadece üst yöneticiler sahiptir. Üst yöneticilerin dış kaynak kullanımı stratejisini belirlerken;

1. Genel amaçlarının ve hedeflerinin dış kaynaklardan yararlanma stratejisiyle uyum içinde olmasına,
2. Temel yeteneklerinin ve temel yetenekleri dışındaki fonksiyonlarının belirlenmesine,
3. Taşeron firmalardan uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi yararlanacağına,
4. Birlikte çalışılacak işletme ile başarılı olabilmek için nasıl bir ortam yaratılması gerektiğine,
5. Merkezi bir yapının mı, yoksa merkez kaç bir yapının mı, seçilmesi gerektiğine,
6. Taşeron firmaların arzu edilen kalite düzeyini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarına,
7. Tüm işletmecilik faaliyetlerinin dışarıya yaptırılarak yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine, özen göstermesi gerekir (Özbay, 2004: 25).

1.1.3.6. Uygun Dış Kaynağın Seçilmesi

İşletmenin ihtiyaçlarına eksiksiz olarak cevap verebilecek en uygun tedarikçi işletmenin seçilmesi çok önemlidir. Yararlanılacak dış kaynakta bulunması gereken unsurlar şunlardır;

1. Konu hakkında teknik uzmanlık
2. İyi ve sağlam referanslar
3. Sağlam bir altyapı
4. İyi tanımlanmış süreçler
5. İş yapma kolaylığı ve deneyimi
6. Kalite taahhüdü
7. Sorumluluk ve esneklik
8. Finansal sağlamlık
9. Ortak değerler
10. Modern olanaklar.

Dış kaynak kullanım yoluyla elde edilecek avantajlar, ancak doğru dış kaynağın seçilmesiyle sağlanabilecektir. İşletme, kendi çalışma şekil ve tarzına göre uygun dış kaynağı seçmeden önce kendi endüstri kolundaki ya da benzer endüstrilerdeki mevcut

dış kaynak kullanım ilişkilerini araştırmalıdır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin genel stratejik açıdan uyguladığı politikalara uygun olmalı ve içteki seçeneklerle karşılaştırıldığında anlamlı olmalıdır. İdeal olarak dış kaynak kullanım anlaşmasını yapan işletmenin ve tedarikçi işletmenin kültürleri birbirleriyle uyumlu olması gereklidir. Kültürlerin uyumsuz olduğu durumlar söz konusu olduğunda çatışmalar meydana gelebilir (Özbay, 2004: 30).

1.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Dış kaynak kullanımı, işletmelere potansiyel olarak finansal ve finansal olmayan pek çok avantaj sunmaktadır. Dış kaynak kullanımında, geçici hizmetleri tedarikçi firmalara devrederek, işletmelerin öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşmasına olanak verdiği için hem içsel kaynakların getirisini iyileştirmekte hem de dışsal kaynaklara ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Dış kaynak kullanımının tek ve en önemli avantajı maliyetleri azaltmak değildir. Çünkü esas getiriler, tedarikçi firmanın sağlayacağı bilgi akışı, yeni teknoloji akışı, yeni teknoloji kullanımı, zaman tasarrufu, yüksek kalite, esneklik ve yeni kaynaklara ulaşmada dış stratejileri kullanmakla elde edilebilmektedir (Fixler ve Siegel, 1999: 177 – 194).

Dış kaynak kullanmanın işletmelere bir çok faydasının olduğu söylenebilir. Örneğin hızlı bir şekilde gelişmekte olan yeni teknolojilerin satın alınmasında, revaçta olan mallarda ve ya bu sistemin elde edilmesinde işletmeler dış kaynak kullanımıyla tasarım için harcanan zaman tasarruf edilirken bu zaman dilimi diğer problemlerin çözümünde kullanılabilir. Uzmanlık gerektiren işlerde dış kaynağa başvurma yoluyla teknolojik gelişmeler konusundaki riskler dış kaynaklara iletilmektedir. Bu şekilde işletmeler tüm departmanların araştırma geliştirme pozisyonundaki işlerin tümünden başarısız olma riskiyle karşı karşıya kalmamış olacaktır. Dış kaynak kullanan işletme kendi yetenek gücüyle yetinmeyerek kendi bünyesinde üretmesi mümkün olmayan yeni ürün, yeni fikir ve kalite artırma fırsatı elde etmiş olacaktır (Coşkun, 2002: 204).

İşletmeler dış kaynak kullanımını stratejik olarak uyguladıklarında, öz yeteneklerine odaklanmadan başka, maliyetlerinde tasarruf etmiş olur ve aynı daha yalın bir hale geleceği için hedeflerine ulaşma konusunda mesafe alabilmektedirler. İşletmenin ürettiği ürün ve ya hizmetlerin niteliğinin artması, işletmenin daha büyük piyasalar ile

tanışması, potansiyel müşteri sayısını çoğaltabilmek işletmelerin başlıca hedefleri arasında yer almaktadır (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 161).

Tablo 2, İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

Örgütsel Nedenler	Yatırım Amaçlı Nedenler	Kazanç Kaynaklı Nedenler	Maliyet Kaynaklı Nedenler	Çalışan Kaynaklı Nedenler	Finansal Nedenler
En iyi yapılan işe yoğunlaşarak olarak verimliliği artırmak	Çekirdek iş hacmini genişletmek	Söz konusu firmalar aracılığıyla pazar ve fırsatları tanımak	Tedarikçi firmanın üstün performansı ve düşük maliyet yapısından faydalanarak maliyetleri düşürmek	Çalışanlara iyi bir kariyer fırsatı sunmak	Varlıklara yapılan yatırım, kaynakları başka amaçlar için kullanmak
Değişen iş koşullarına, ürünlere, servislere ve teknolojiye adapte olabilmek	Başka türlü ulaşılması zor olan deneyim, yetkinlik ve teknolojiyi elde etmek	Gelişmiş kapasite, süreç ve sistemler aracılığıyla genişlemeyi hızlandırmak	Sabit maliyeti değişken maliyete dönüştürmek	Temel alanlarda sorumluluk ve enerjiyi arttırmak	Varlıkları nakit olarak tutmak
Örgütsel yapılanmayı etkin hale getirebilmek	Yönetim ve kontrolü kolaylaştırmak	Finansman sağlanamayacağı durumlarda bile satış ve üretim hacmini arttırmak			
Ürün ve servis değerini, müşteri memnuniyetini ve hisse değerlerini arttırmak	Risk yönetimini geliştirmek	Söz konusu firma kapasitesinden ticari şekilde faydalanmak			
	Daha kaliteli üreticilerle çalışarak güvenilirlik ve imajı yükseltmek				

Kaynak: Erdemir, (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği*, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 5(1): Haziran, s.4

Tablo 2’de işletmeleri dış kaynak kullanmaya yönelten nedenler ele alınmıştır. Dış kaynak kullanımının işletme açısından sadece maliyet taraflı tek bir boyut ile değil, örgütsel, çalışan, finansal, yatırım, kazanç gibi bir çok boyutu ile değerlendirilmiştir. Dış kaynak kullanımını stratejik bakış açısıyla profesyonel bir şekilde uygulayan işletme, elde ettiği maliyet avantajıyla birlikte, yatırımlarını ve kazançlarını daha iyi alanlarda kullanabilir, örgütsel açıdan daha iyi yapılanabilir ve temel alanlara yoğunlaşmayla çalışanlara sorumluluk yüklenerek, kariyer gelişiminin önü açılmış olur. Böylece işletme dış kaynak kullanımından dengeli bir şekilde faydalanmış

olabilmektedir. Bu şekilde uygulanan bir dış kaynak kullanımı işletmenin bir çok fonksiyonuna etkileyeceğinden dolayı çok boyutlu bir avantaj sağlamış olmaktadır.

Dış kaynak kullanıma genel bir çerçeveden bakıldığında; maliyetlerde azalma, zamandan tasarruf, işletmenin ihtiyacı olan faaliyetin gerçekleştirilmesi, riskin azaltılması, üretilen ürün ya da hizmet kalitesinin artırılması, işletmenin yetenekli olduğu bazı faaliyetlerde uzmanlaşması gibi bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu şekilde işletme, müşterilerinin sayısını ve memnuniyetini artırmakla birlikte, sektörde rekabet avantajı da sağlayabilecektir. İşletmenin elde edeceği bu avantaj, stratejik olarak, uzun vadede hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmektedir (Acartürk ve Keskin, 2012: 110).

1.1.4.1. Dışarıdan Teknoloji Kullanımı

Teknolojide meydana gelen değişimler, işletmenin çalışmakta olduğu alanların riskinin artmasına sebep olmuştur. Firmalar büyük maliyetlere katlanarak elde ettikleri teknolojik alt yapı ekonomik ömrünü doldurmadan yeni teknolojilerin piyasaya sürülmesi işletmelerin rekabet ortamında ayak uyduramama riskiyle karşı karşıya bırakmıştır. Dış kaynak kullanan işletme bu riski tedarikçiye aktarma yoluyla hem yeni teknolojilerin avantajlarından faydalanır hem de firmaları önemli ölçüde maliyetlerle karşı karşıya kalmaktan kurtarmaktadır (Özdoğan, 2006: 17).

İşletme strateji belirleme sürecinde, gerçekleştireceği faaliyetleri belirlerken teknolojik inovasyon içerikli bir strateji belirlemelidir. İşletmenin çevresel analizi ve buna bağlı dışarıya odaklı teknolojik gelişme sürecini izleyerek değişen teknolojiye ayak uydurması strateji gelişimi açısından gereklidir (Satı ve Işık, 2011: 555).

İşletme, tedarikçilerinden dış kaynak yardımı alırken aynı zamanda bu firmaların tecrübelerinden ve ar-ge çalışmalarından da faydalanmış olurlar. İşletmelerin ar-ge ve teknolojilerini geliştirme süreçleri ciddi oranda maliyetler gerektiren işlerdir. İşletmenin halihazırdaki yatırımlarının fazlalığı ve bu yatırımlardan kar elde etme süresinin uzun olması, faaliyet alanı, nitelikli personel, gibi ihtiyaçların maliyetinin fazla olmasına neden olmaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımında tedarikçiler aracılığıyla hem bu finansal yüklerden kurtulmakta hem de teknolojik yenilikleri dolaylı olarak kendi içerisinde kullanmaktadırlar (Bakan vd., 2012: 146).

İşletmelerin farklı dönemlerde gerçekleştirmiş olduğu bazı yenilikler teknoloji kaynaklı olmayabilir, fakat işletme uzun dönemde yapacağı her değişiklik ve yenilik

teknoloji kaynaklı olmalıdır. Çünkü teknolojik yenilikler, işletmenin rekabet ettiği piyasada hızlı yükseliş trendine girmesine olanak sağlayan bir faktördür. İşletmeler, teknoloji yoluyla müşterilerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin kalite standartlarını artırabilmektedirler. Eğer işletme kullanmış olduğu yeni teknoloji sonunda kalite ve verimliliğini artırıyorsa başarılı bir yenilik kullandığından söz edilebilir (Çetindamar ve Günsel, 2009: 7-8).

İşletmeler için teknoloji genel bir açıdan ele alınacak olursa üretim ve yönetim bölümlerinde faydalanılan teknolojilerin, yani gerekli tesisat, donanım ve çalışma metodlarının gelişimi ve temin edilmesi dış kaynaklardan yararlanma yolunun gerekliliğini işaret etmektedir.

İşletme bir dış kaynağa başvurduğunda, müşteri konumunda olduğu için en iyi ürün ve hizmeti isteme hakkına sahiptir. Bu yüzden işletme iş yaptıracağı firmalardan bazı kalite standartlarını isteyebilmektedir. Bunun için bazı kurumsallaşmış işletmeler kendine dış kaynak hizmeti verecek işletmelere bir performans değerlendirme sistemi belirleyip istediği kalite standardını elde edeceği firmalarla çalışmayı tercih eder. Hedeflenen teknoloji ve kaliteye ulaşmak için teknolojik altyapı ve tecrübe gerektirmektedir. İşletme dünya standartlarını yakalamak isteyen işletmeleri tercih ettiğinde o firmaların teknoloji ve kalitesinden yararlanmış olur. Bu şekilde kullanılan dış kaynaklar işletmenin rekabet gücünü artıracaktır. Ayrıca yeni gelişen kalite ve teknolojiyi zaman kaybetmeden dolaylı olarak takip etme fırsatını yakalayabilmektedir. İşletmeler, içinde bulunduğu rekabet piyasası gereğince çevreleriyle daima etkileşim içindedirler. Sürekli değişen, çevre ile uyumlu olan örgütler kısa dönemli hedeflerini gerçekleştirirken uzun dönemli hedeflerini de gerçekleştirme adına ayakta kalmayı başarabileceklerdir. Bunun için işletmeler çevresinde meydana gelebilecek değişikliklere karşı ani tepki verebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

1.1.4.2. Öz Yeteneklerin Geliştirilmesi

İş dünyası gün geçtikçe daha bir karmaşıklaşmakta ve buna bağlı olarak rekabetin boyutu da artmaktadır. Son yıllarda işletmelerde ortaya çıkan öz yetenek kavramı, stratejik yönetimin bir uygulaması olan dış kaynak kullanımının gelişmesine ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Artık işletmeler rekabet piyasasında tutunabilmek yaptığı işin taklidi zor ve uzmanlaşma gereken alanlar olması zorunlu hale gelmiştir. İşletme birden fazla alanda faaliyet göstermek istediğinde hem rakiplerin hem

de tedarikçilerin performansına yetişemez duruma gelmektedirler. İşletme sahipleri ve yöneticiler girdikleri tüm alanda başarılı olamayacaklarının bilincindedirler. Çünkü artık her alanda kendi başına bir odaklanma, hırs ve çaba gerektirmektedir. Durum böyle olunca işletmeler kendilerinin uzman olduğu alana yoğunlaşarak, diğer işlerini işletme dışındaki firmalara yaptırmaktadırlar. Böylece işletme öz yeteneğini korur, daha fazla geliştirir ve rekabet piyasasında kendine daha fazla yer edinmiş olur (Kucur, 2010: 11).

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin herhangi bir faaliyetini dışarıdan kamu ve ya özel sektöre ait farklı bir işletme aracılığıyla yaptırması içeren bir anlaşmadır. Yapılan bu anlaşma ile dışarıdan destek alan işletme, destek aldığı faaliyetlerle ilgili sorumluluk ve maliyeti diğer işletmeye devretmiş olur. Dış kaynak kullanmanın asıl amacı, işletmenin kendi çekirdek sayılabilecek faaliyetlerine odaklanarak, hedefleri için daha iyi bir süreç geçirmiş olmaktadır (Medcof ve Needham, 1998: 1).

İşletmenin kendi bünyesinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin bir kısmını dış kaynak sağlayan firmalara devretmeden önce, rekabet içinde bulunduğu pazarda kendisine avantajlar sunan ve müşteriler tarafından değerli bulunan öz yeteneğinin hangisi olduğunu belirlemelidir. İşletme için rekabet avantajı sağlayacak olan asıl öz yeteneğinin, gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerden hangisi olduğunun belirlenmesi süreci, kompleks ve önemli bir süreçtir. Bu sebepten dolayı, dış kaynak kullanımı uygulamasının karar verme sürecinin adımı olan bu basamağın, işletmenin stratejik açıdan bakıldığında hedeflerine paralel olması, büyük önem arz etmektedir. Öz yeteneklerin saptanması konusundaki sorumluluk işletmenin tepe yöneticilerine aittir. Çünkü, firmanın gerçekleştirmiş olduğu işlemlerin fonksiyonellik, iş birimleri ve hiyerarşik açıdan temsil eden daha alt basamaktaki ekiplerden elde edilecek bilgiler ışığında hareket etmeleri gereklidir (Şahin ve Berberoğlu 2011: 41).

1.1.4.3. Maliyetlerin Azaltılması

İşletmeler için dış kaynak kullanımının en önemli unsuru maliyetlerin düşmesidir. Dış kaynak kullanımı bir bakıma işletmenin sabit maliyetlerini de azaltmaktadır. İşletmenin sabit maliyetleri üretim olup olmamasına bağlı olmayan maliyetleri, değişken maliyetler ise, üretim yapma durumuna göre değişen maliyetleri ifade eder. Küçük kapasiteli işletmeler ölçek ekonomilerinden faydalanarak, büyük ölçekli işletmeler ise, işletmeyi hantallaştıran faaliyetlerini budayarak maliyetlerini düşürmektedirler (Kanat, 2007: 11). Dış kaynak kullanımı, yeni yatırımlar için gerekli

olan bir takım maliyetleri azaltacağı için, işletmeler maliyet avantajı elde edebilecektir. Dış kaynak kullanımı aracılığıyla sabit olan bazı maliyetlerin değişken duruma dönüşmesi, işletme tedarikçilerinin maliyet avantajından faydalanarak ve hesap edilemeyen gizli maliyetleri hesap ederek maliyetleri düşürebilirler (Lacity, 1994: 14). Bu şekilde işletmeler yönetim açısından etkinliğini artırmakta ve kendisine daha pahalıya mal olacak işleri tedarikçiye daha ucuza yaptırarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadır (Vassard, 2002: 1).

Firmalara dış kaynak sağlayan tedarikçiler; yetenekli oldukları alanda büyük miktarda üretimde yapabildiklerinden dolayı yaptıkları işi daha ucuza mal edebilmektedirler. Bu kısımda sabit yatırımlar çok geniş bir alana hitap ettiği için maliyetler konusunda önemli bir avantaj sunmaktadırlar. Bundan dolayı bu şekilde çalışan firmalar daha hızlı, etkin ve verimli sonuçlara ulaşmaktadırlar. Dolayısıyla işletme yeni yatırımların maliyetlerine katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi firmaya yaptırarak maliyetler açısından büyük avantajlar elde etmektedir (Özgün, 2006: 36).

İşletmelerin, üretim yaparken kendi bünyesinde üretmedikleri ürünleri dışarıdan tedarik etmesi, stratejik yönetimin önemli bir fonksiyonu olan sürdürülebilir rekabetçi duruma gelmesine yardımcı olarak maliyetlerini düşürmesine sebep olur (Blocker, Chen ve Lin, 2002: 6). İşletmeler maliyetlerinden tasarruf ederek ve stratejik pozisyonlarını geliştirerek piyasada maliyet liderliği stratejisini uygulayabilir.

1.1.4.4. Maliyet Liderliği Stratejisi

Michael Porter'in maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin faaliyetlerini müşterilerinden daha az maliyetle gerçekleştirip, sektördeki rakiplerine oranla daha fazla getiri elde etme durumunu ifade eder. Rekabet stratejileri arasında yer alan bu strateji, sadece mal ve hizmet fiyatlarının azaltılması değil, gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde maliyetlerin azaltılması söz konusudur. Bu şekilde sektörde belirlenen fiyatlarla maliyetler arasındaki fark açılacak ve firma rekabet üstünlüğü elde etmiş olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2014: 256-258).

Maliyet lideri olmak isteyen bir işletme, ürettiği ürünleri düşük bir maliyetle ürettiği gibi satarken de düşük fiyata satmalıdır. İşletmenin maliyet lideri olmak istemesindeki amacı, hammaddenin işlenip üretilmesinden dağıtımına kadar geçen süreçlerin sürekli bir şekilde geliştirilmesidir. İşletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri

düşürebilmesi sadece kendi kapasitesi ile yapacağı faaliyetlerden ibaret değildir. İşletme dış kaynaklara başvurarak üretimden dağıtıma kadar bir çok faaliyet kaleminde maliyeti düşürebilir. Böylece işletme, bulunmuş olduğu endüstride dış kaynak yardımıyla maliyet lideri pozisyonuna ulaşabilir (Schermerhorn, 2010: 147).

Tablo 3, İşletme Faaliyetlerini, Temel Faaliyetler Ve Destek Faaliyetler Olarak İki Şekilde Gerçekleştirmesi

Temel Faaliyetler	Destek Faaliyetler
İçe Yönelik Lojistik	Tedarik Faaliyetleri
Üretim Faaliyetleri	İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri
Dışa Yönelik Lojistik Faaliyetler	Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri
Pazarlama ve Satış Faaliyetleri	Yönetim Altyapısı Faaliyetleri
Servis Faaliyetleri	

Kaynak: Ülgen, H., ve Mirze, K. (2014). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Beta Basım A.Ş. 7. Baskı, s. 258-259.

İşletme maliyet liderliği üstünlüğünü; tablo 3’te belirtilen faaliyetlerle elde etmeye çalışır. Dış kaynak kullanımı, destek faaliyetler kısmında yer alan tedarik faaliyetleri kapsamında yer alır. İşletme maliyetleri azaltmak amacıyla tedarikçilerden dış kaynak kullanımı yöntemine başvurabilir. Fakat bu yönetime başvururken işletme, uygun tedarikçi seçimi gerçekleştirmelidir. İşlerin yaptırıldığı tedarikçi firma, işini kalitesiz yapabilir ve ya o da işleri kar etmek amacıyla bir başka firmaya devredebilir. Aksi takdirde maliyetlerin azalmasıyla birlikte kalite de azalmış olur. Tedarikçi ile yapılan sözleşmeler, işin takibi, süreci gibi konularda işletmenin üst yönetimine önemli işler düşmektedir.

1.1.4.5. Riski Azaltma

İşletmeler ayakta durdukları sürece bazı istemedikleri risklerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Belirsizliklerin olduğu durumlarda risklerle karşılaşma ihtimalleri de artabilmektedir ve işletmeler bu riski dağıtmak için bir takım yöntemlere başvurur. Dış kaynak kullanımı bu gibi riskli durumların olumsuzluklarını azaltmak için başvuru alan alternatiflerden biri olarak kabul edilmektedir (Looff, 1997: 3).

İşletme piyasada bir yatırım yaptığında, bu yatırım beraberinde bazı riskleri de getirir. İşletmeler kendi öz yeteneklerine yoğunlaşıp yapması gereken diğer işleri dış kaynak sağlayıcılara devrettiğinde faaliyet alanı azalacak ve aynı oranda karşılaşacağı riskleri de azaltmış olacaktır. Böylece meydana gelebilecek riskleri dış kaynak kullanma yoluyla tedarikçilerle paylaşmış ve olumsuzlukların tümüyle birden karşılaşma riskini ortadan kaldırmış olur (Yavaş, 2011: 71).

Outsourcing Institute'e, göre işletmelerin karşılaşabilecekleri en büyük risklerden birini işletmenin yapacağı yatırımlar olarak belirlemişlerdir. Sürekli değişen ve gelişen piyasa koşulları, artan rekabet ortamı ve hükümet politikaları da sürekli değişebilmektedir. Bu değişiklikleri takip edebilme adına yatırımlar yapmak firmanın geleceğini tehlikeye atma konusunda endişeleri de beraberinde getirir. Dışarıya yaptırılan faaliyetler kendi alanında uzmanlaşmış olan işletmelere yaptırıldığında işletmeler hem yatırım paylarını hem de meydana gelebilecek riskleri paylaşmış olurlar. Böylece firma ağır bir yükün altına girme riskinden uzaklaşmış olur (The Outsourcing Instituteage'den akt. Şahin, 2010: 69).

İşletme, herhangi bir faaliyetinin iş sürecini dışarıdan temin ediyorsa dış kaynaklardan yararlanıyor demektir. Dış kaynak kullanımı uygulamasında dışarıya iş veren işletme, tedarikçi işletmeye işin içeriğiyle alakalı değil, almak istediği sonuçlarla alakalı bilgi verir. Bu şekilde dış kaynak kullanan işletme ile tedarikçi işletme meydana gelebilecek riskleri paylaşmış olurlar.

1.1.4.6. Esnekliğin Artırılması

İşletmeler için iş hacminin büyümesi, hızla değişen müşteri isteklerine cevap verme gibi olağan durumlar için ve bu değişimler sonucunda beklenmeyen sonuçlara uyum sağlama durumu esneklik olarak tanımlanır (Nemli, 1998: 79).

İşletmelerin, sürekli ve hızla değişen iş dünyasına ayak uydurabilmesi için daha esnek bir yapıya sahip olması gerekir. İşletmelerin dış kaynak kullanma faaliyetlerini artırmaları örgütlerin hantal yapıdan kurtulup değişimlere karşı daha hızlı refleks gösteren örgütler haline gelmelerine sebep olur. Buna bağlı olarak işletmeler daha çabuk karar alabilen, değişimlere karşı uyumlu, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap veren esnek birimler haline gelirler.

İşletmelerin, üretim hacmi ve kapasitesi geliştikçe artan müşteri taleplerine cevap verebilmek için daha esnek bir yapı haline gelmesi gereklidir. Eğer işletme, gelişen ve

değişen müşteri taleplerine beklenen hızda cevap veremezse geleceğini tehlikeye atmış ve önüne çıkacak olan bazı fırsatlardan da yararlanamayacaktır (Öztürk ve Özata, 2010: 138).

1.1.4.7. Kalite Artırımı

Üretim yapan ve ya hizmet veren bir işletme, faaliyette bulunduğu iş kolunda uzman ise o işi kaliteli yaptığı anlamına gelir. İşletmeler kendi öz yeteneği olan işler dışındaki işleri, öz yeteneği o faaliyetler olan diğer işletmelere devrettiğinde kendi öz yeteneğine odaklaşacak ve kendi üretebileceğinden daha üst düzey kalitede ürünler elde etme şansı bulacaktır (Özorak, 2009: 121).

İşletmelerin bir kısmı dış kaynak kullanımını bir toplam kalite yönetim tekniği şeklinde kullanmaktadır. Bu yöntemle işletme seçmiş olduğu taşeron bir firma ile dış kaynak kullanım sözleşmesi yaparak yaptırmak istediği faaliyet için hedeflemiş olduğu kalite standardına ulaşması mümkün olabilir. Dış kaynak kullanımı uygulamasının kalitenin sistemli bir argümanı olabilmesi için işletmenin öz yetenek dışında kalan faaliyetlerini, kendisinden daha başarılı bir şekilde yapacak olan taşeron işletmelerle çalışmasına bağlıdır. Bu yüzden dış kaynak kullanılacak taşeron firmaların sektörde bulundukları alanda uzman olması ve işletmenin ihtiyacı olan kaliteyi sunabilecek seviyede olması önemlidir (Daft, 1997: 644–645).

İşletme, kendini geliştirme ve ar-ge çalışmaları yaparken kalite odaklı yapması lehine olacaktır. Dış kaynak kullanımında maliyet tasarrufu en önemli argüman olarak görülse de uzun vadede kalite faktörü de işletme için vazgeçilmez bir unsurdur. Kaliteli iş yapan firmalara dış kaynak sağlamak işletmenin nihai olarak üretmiş olduğu ürün ve hizmetlere doğrudan katkı yapacaktır. Rekabet yoğun piyasada faaliyet gösteren işletme kalite yoluyla verimliliğini artırabilmektedir.

Dış kaynak kullanan işletmeler tedarikçilerden temin ettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesi konusunda bazen tedarikçilere bağımlı kalabilmektedir. Büyük Britanya Bölgesi'nde faaliyet gösteren Railtrack firması, demiryolu rayları ve istasyonları gibi varlıklara sahip olan bir şirkettir. Railtrack firması, sahibi olduğu bu sistemlerin bakım ve onarım işlerini ayrı ayrı firmalara yaptırmıştır. Bu firmalardan biri de Jarvis plc firmasıydı. Bir gün Jarvis plc firmasının sorumluluk alanında bulunan demiryolu hattında bir tren kazasında meydana gelmiş ve kaza sonucunda bazı yolcular hayatını kaybetmiştir. Kazanın, rayların bağlantı noktalarındaki civataların çıkarılması ya da

gevşek bırakılmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Kazadan sonra Railtrack firmasının kaliteli iş yapıp yapmadığı tartışılmaya başlanmıştır. Jarvis firması kazanın bir sabotaj olduğunu ve kendilerinde bir kusur olmadığını belirtse de, genel yorumlar firmanın kusurlu hizmet verdiği görüşündedir. Yaşanan bu kaza, neticede her iki firmanın da imajını sarsmıştır. Railtrack firması, artık dış kaynak kullanacağı iş ortaklarının ortaya koyacağı kalite performansına daha sıkı denetimler gerçekleştirecektir (Jenster vd., 2005: 154). Genel bir tanım olarak, tedarikçi firmaların performansı teknik kalite ve fonksiyonel kalite olarak iki ayrı şekliyle değerlendirilebilir. Teknik kalite; sistemden beklenen geri dönüş cevaplarının süresinin uzamaması, hatların ve boşa giden sürenin minimum seviyeye indirilerek optimum seviyenin yakalanması ve en son teknolojiyen faydalanılmasıdır. Fonksiyonel kalite ise; tüm faaliyetlerin nihai sonucunda müşterilere sunulan hizmetin kalitesi olarak tanımlanabilir (Lankford ve Parsa, 1999: 310).

1.1.4.8. Verimlilikte Artış

İşletmelerin dış kaynak sağlayıcı firmalarla çalışmaya çaba göstermesi bünyesinde bulunan kaynakları daha optimal kullanmasına, verimlilik ve hizmet kalitesinin daha rahat artmasına sebep olur. İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamasıyla ulaşılmış olduğu başarı düzeyi tedarikçi konumunda bulunan firmanın yaptığı işte uzmanlaşmış olması ve aynı zamanda sektörün ileri gelen firmaları arasında bulunmasıyla da ilişkilidir. Tedarikçi firmaların teknolojik yenilikleri takibi, en taze bilgi ve beceriyi elinde bulundurması dış kaynak uygulayan işletmenin kalitesinin artmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte artan kaliteyle birlikte verimlilik de artmaktadır (Yılmaz, 2013: 69). Dış kaynak kullanan işletmenin elde edeceği verimlilik oranı dışarıdan temin edilen ürün ve hizmetlerin kalitesine göre değişebilmektedir. Çünkü dışarıdan temin edilen ürün ve hizmetler dış kaynak sağlayıcı işletmenin çıktısı, dış kaynak kullanan işletmenin ise girdisi durumundadır (Turan, 2014: 158).

1.1.4.9. Kaynakların Yeniden Dağılımı ve Kaynak Transferi

İşletme dış kaynak kullanımına yönelmeden önce elinde bir takım üretim araçlarını bulundurabilir. İşletme dış kaynağa yöneldikten sonra elinde bulunan maddi duran varlıklarına artık ihtiyaç kalmadığı için bu varlıkları satmak suretiyle mühim bir

kaynak transferi sağlayabilmekte ve ayrıca bir yandan da işletme üzerindeki iş yükünü hafifleterek öz yeteneklerine daha iyi odaklanmış olur

İşletmelerin kaynakları genelde sınırlıdır. İşletmeler uygulamış olduğu iktisat politikaları gereği kıt ve sınırlı olan kaynaklarını en üst düzey bir şekilde değerlendirmek isterler. Dış kaynak kullanımı uygulaması bu şekilde kaynaklardan optimum bir şekilde faydalanma fırsatı sunar. Bu şekilde işletmeler kaynaklarını önemsiz pozisyondan çıkararak müşterilere hizmet sağlayıcı fonksiyonlara çevirmek suretiyle fayda ve gelir sağlamış olur. Tüm bu uygulamalar sonucunda işletme bir yandan ekstra fayda sağlarken bir yandan da müşterilerine sunacağı ürün ve hizmetler üzerine yoğunlaşmış olur (Karayel, 2006: 37).

1.1.4.10. Küçülme (Downsizing)

Örgütler, küçülerek daha hızlı karar alabilen, daha esnek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına, daha hızlı tepki verebilen, hareketsizlikten sıyrılmış birimler haline gelmeyi hedeflerler. Bu konu literatürde “işletmelerde çeviklik” olarak ele alınmaktadır. İşletmelerin küçülmeye gitmesindeki nedenleri şu şekilde sayabiliriz;

1. Maliyetleri azaltmak,
2. Karar süreçlerini hızlandırmak,
3. Rekabette öncü olmak,
4. Daha çok sonuca yönelik çalışmak,
5. Müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
6. Verimliliği artırmak,
7. Sinerjiyi artırmak,
8. Personel güçlendirmeyi hızlandırmak,
9. Yeni fikirleri hızlı bir şekilde uygulamaya sokmak,
10. İletişim problemlerini azaltmak,
11. Bazı ürünlerden ve ya sektörlerden ayrılmak.

İşletme, örgütsel bir küçülme ile işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanacağı anlamına gelmez. Hatta çoğu kez bu durumun tersi gerçekleşmekte ve işletmeler “küçülme stratejisi uygulayarak büyümek”tedir. Örgütün kendi çerçevesi içerisinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta iken dış kaynak kullanımını artırmak yoluyla eski faaliyetlerinden daha fazla çıktı almak suretiyle işletme finansal açıdan büyüme imkanı yakalayabilir (Koçel, 2014: 489).

1.1.4.11. Zaman Tasarrufu

İşletmeler, dış kaynak kullanımı uygulamasıyla, öz yeteneklerine direkt olarak katkı sağlamayan ve fazla zaman alıcı bazı faaliyetlerini diğer işletmelere devreder. Dışarıdaki işletmelere bırakılan diğer faaliyetler ile ilgili kurulacak olan sistem, düzen, ekipman ve bunların devamlı güncel ve teknolojiye ve inovasyona uyumlu hale getirilmesi gibi bir dizi faaliyetlerin tedarikçi işletmeler aracılığıyla yaptırılması işletme için hatırı sayılır bir zaman tasarrufuna gitmesi anlamına gelir (Karadeniz, 2006: 46).

İşletmeler, müşterilerin isteklerine cevap vermek için dış kaynak kullanarak zamandan tasarruf sağlayabilir ve piyasada söz sahibi olmak adına avantaj elde edebilir. İşletme müşterilerine sunacağı ürün ve ya hizmeti kendi bünyesinde üretebileceği süre ile dış kaynak kullanarak elde edeceği süre arasındaki fark, işletmenin elde edeceği zaman tasarrufunu oluşturmaktadır (Çoban ve Tutkun 2004: 38).

1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının avantajlarının yanında bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Zira, işletmenin uzmanlık alanı dışında kalan işlerini dışarıya yaptırması, bu işlerden tamamen kopacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü işletmenin, dış kaynak kullanarak yaptırmış olduğu işler kendi işinin bir parçası konumundadır. Dolayısıyla dış kaynaklara başvurarak yaptırılan işlerde bir aksama meydana gelmesi ya da hatalı olması işletme performansını doğrudan etkileyecektir. Bu bakımdan işletme, stratejik yönetim kapsamında tedarikçi seçerken eşgüdümlü çalışabileceği firmaları tercih etmelidir.

1.5.1.1. İşletme Sırlarının Rakiplere Sızdırılması ve İşletmenin İçinin Boşaltılması

İşletmenin stratejik amaçları doğrultusunda yapmış olduğu uzun süreli işbirliği anlaşmaları, işletme için tehlike arz eden bir durumdur. Faaliyetlerini gerçekleştirirken dış kaynak kullanma yoluna başvuran işletmelerin uzun vadeli olarak belirlemiş olduğu plan ve stratejik bilgilerini bilerek ve ya bilmeyerek tedarikçiler ile paylaşması işletmeye bir takım riskleri beraberinde getirebilir. Çünkü dış kaynak kullanan işletme ile tedarikçi işletme arasında meydana gelebilecek bir çıkar çatışması sonucunda,

tedarikçi firma bunu dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeye karşı bir silah olarak kullanma ihtimali vardır (Keskin, 2006: 73).

İşletme dış kaynak kullanmadan önce dışarıya yaptıracığı işin geleceğini düşünmelidir. Eğer dış kaynak kullanılacak iş, işletme için ileride kritik bir önemde bir yetenek olma potansiyelini taşıyorsa, bu işleri dışarıya devretmek, işletmenin yeteneğini ve bilgisini başka işletmelere vermiş olacak ve rekabet avantajı elde etmesini zorlaştıracaktır (Goforth, 2008: 73).

Dış kaynak kullanımı iki işletme arasında bir ticari ilişkinin başlamasından sonra gerçekleşmektedir. Dış kaynak kullanma yoluna başvuran işletme, ilişki kurduğu tedarikçi işletme ile bir takım işletme bilgilerini paylaşır. İşletme bilgilerinin paylaşıldığı tedarikçi firma bir takım kriterlere göre seçilmemişse ve güvenilirliği az ise elde ettiği bilgileri diğer rakip firmalara sızdırabilir (Mimaroğlu, 2010: 26).

1.5.1.2.Dış Kaynaklara Bağımlılığın Artma Riski ve Esnekliğin Kaybedilmesi

Dış kaynak kullanımı, işletmeler için stratejik yönetimin bir parçasıdır ve işletmenin daha esnek bir yapıya kavuşmasını sağlar. Fakat dış kaynak kullanımının süresi ve miktarı işletme tarafından doğru bir şekilde saptanmazsa, işletme tedarikçiye bağımlı hale gelir. Bu gelişmeler işletmenin dış kaynak sağlayıcılara fazlasıyla bağlanmasına ve tedarikçinin koşul ve kurallarına (kalite, fiyat vb.) uymak zorunda kalmasına ve esnekliğini kaybetmesine sebep olabilir. Bu durum işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi adına girmiş olduğu yarışta geri planda kalmasına vesile olur. Böyle bir durumda işletmeler esnek bir yapıya kavuşmayı arzularken tam tersi, daha hantal bir duruma gelme riski ile yüz yüze kalabilmektedir. Dış kaynak sağlayıcı ile olan ilişkilerinde kontrol kaybedildiğinde, şartlar tedarikçiler tarafından öne sürülür ve işletme tedarikçiye bağımlılığı sonucunda onların belirlemiş olduğu kurallara uymak zorunda kalabilir (Özbay, 2004: 39).

1.5.1.3.Dış Kaynak Anlaşmasının Kontrolden Çıkması

İşletme ile tedarikçi arasında dış kaynak anlaşmasının yapıldığı anda yapılacak işin tüm boyutları ele alınarak yapılmadığında ileride meydana gelebilecek birtakım sorunların doğmasına sebep olabilir. Bu sebepten dolayı tedarikçi ile yapılacak olan anlaşma uzun dönemli kontrol mekanizmasını elde tutacak şekilde yapılmalı,

sorumluluk yalnızca anlaşmaya ve ya tedarikçiye bırakılmamalıdır (<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023185.pdf>: 03.09.2015).

1.5.1.4.Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma ve Çıkar Çatışması

Dış kaynak kullanımı uygulamasının ilk zamanlarında işletmeler sözleşme şartlarını sağlam bir temel üzerine oturtmadan yapmaya başladıkları için işletmeler arasındaki ilişki profesyonelce olmamıştır. Bu durum, meydana gelen herhangi bir problem karşısında firmaların birbirleri ile karşı karşıya gelmesine sebep olmuştur. Firmalar arasındaki ilişkilerin bu çerçevede ilerlemesi zamanla kazanç/kayıp noktasında büyük anlaşmazlıkları meydana getirmiştir. Bu anlaşmazlığın ana nedeni firmaların karlarını maksimum seviyeye çıkarmak isterken belirlemiş kısa vadeli karlara odaklanarak asıl hedeflerinden sapmasına neden olmaktadır. Bu durum firmalar arasında bir çıkar çatışması çıkmasına neden olmuştur. Tedarikçi firma bu hedeften sapmama adına yaptığı işin kalitesinden ödün vermeye başlayabilir. Dış kaynak kullanan ve kullandıran işletmeler birbirleri arasında kar/zarar çatışması oluşturacağı yere bir uzlaş ortamı oluşturmalıdır (Ataman, 2002: 344-345).

İşletmeler, dış kaynak kullanımı uygulamasında bazen ortaya çıkabilecek maliyetleri önceden doğru tahmin edemeyebilir. Bu durumda işletme, hesaba katmadığı bazı ekstra maliyetlerle karşılaşabilir. İşletme böyle bir olasılıkla karşılaştığında kısa vadeli ekonomik amaçlara yönelerek tasarrufa yönelik stratejisinde bir kısım değişiklikler yapmak zorunda kalabilir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 276).

1.5.1.5. Nitelikli Personelin Kaybedilmesi

İşletmelerin performansının yüksek tutulması açısından örgütte çalışan personelin nitelikli olması, sürekliliğinin olması ve motivasyonunun yüksek olmasının önemli bir etkisi vardır. Bu açıdan yapılacak işin niteliği itibariyle uzmanlık gereken durumlarda personel ihtiyacının sağlanması için dış kaynak kullanımına başvurulabilir. Örnek olarak, bilgi ve iletişim sistemlerinin güncel bir hale getirilmesi için işletme personelinin ve tedarikçi personelinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Böyle durumlarda işletme bazı departmanlarda çalışan personelinin tedarikçiye verilmiş işlerde istihdam etmiş olduğu için yapılabilecek sözleşme dahilinde bu personel bir süreliğine tedarikçi ile birlikte çalışmak durumunda kalmaktadır. Bu süreçte tedarikçiye giden

personel genelde daha önce çalıştığı işyerine geri dönmek istememektedir. Bu şekilde işletme bünyesindeki nitelikli personelin işten ayrılmış olması işletme için bir değer kaybına yol açmıştır ve farklı departmanlarda faaliyet gösteren personelin örgüte olan bağlılığı ve güvenini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Outsourcing, 2004).

1.5.1.6.Örgüt Çalışanlarında Moral Bozukluğu

Dış kaynak uygulamasına başvuran işletmeler, kendi bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetleri azalttıkları için mevcut çalışanların bir kısmına artık ihtiyaç duymayabilir. Bu yüzden işletme, çalışanların bir kısmını işten çıkarabilir. Bu durum diğer iş görenlerde üzerinde olumsuz etkilere, moral bozukluğuna ve performans düşüklüğüne sebep olabilir. Çünkü, çalışanlar işlerinin garanti olmadığı düşüncesine kapılabilir. Buna bağlı olarak çalışanlar kendine daha iyi çalışma şartları sunacak olan başka iş arama sürecine girerler ve en nihayetinde işletme kaliteli çalışanlarını da kaybedebilir, hatta rakiplere kaptırabilir. Sonuç olarak işletmenin performansında bir düşüklük meydana gelebilir.

1.5.1.7.Gizli Maliyetlerin Oluşması

İşletmelerin dış kaynak kullanmasının en önemli sebebi maliyetleri azaltmaktır. Fakat dış kaynak kullanımında doğru bir planlama yapılmamış ise ya da fiyat ve ya başka faktörlerden dolayı tedarikçi seçiminde bir hata yapılmış ise bu hatalardan dolayı beklenen fayda alınamayabilir. Çünkü, işletmeler için gelecek belirsizleştikçe beklenmeyen bazı maliyetler de ortaya çıkacak ve bu durum başta hedeflenen maliyet tasarrufundan uzaklaşmaya sebep olabilmektedir (Earl, 1996: 29).

İşletmelerin, dış kaynak kullanımına başlamadan önce tedarikçilerle ileriye dönük, kapsamlı bir sözleşme yapmaması, tedarikçilerin fiyatları tek taraflı olarak belirlemesine yol açabilmektedir. Örnek olarak; dışarıya fason iş verilen işletmenin farklı bir ülkede faaliyet gösteriyor olması ilk etapta çalışan personel ve avantajlı kurlardan dolayı cazip görünse de meydana gelebilecek envanter işleri, iletişim probleminden dolayı koordine etmenin zorlaşması, hesap edilmeyen ulaşım ve ithalat masrafları maliyetlerde elde edilmek istenilen tasarrufa engel olabilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 767). Dış kaynak kullanımında bu şekilde önceden tahmin edilemeyen

bazı gizli maliyetlerin çıkması işletmenin yapacağı tüm faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek olan olağan dışı giderler olarak kabul edilmektedir.

1.1.6. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması

Dış kaynak kullanım türleri üzerine çalışma yapmış olan Budak ve Budak (2004), basit işler ve karmaşık faaliyetler olarak ikiye ayırmışlardır. Basit olarak nitelendirilen faaliyetler, daha çok işletme için çok fazla uzmanlık gerektirmeyen, tedarik sürecinin kolay olduğu, kapsamlı sözleşmelerin yapılmasına ihtiyaç duyulmayan işlerdir. Ancak bazı işlerde ise detaylı ve kapsamlı sözleşme yapılması gerekli, yatırım harcaması fazla olan, daha teknik faaliyetler ise karmaşık faaliyetlerdir. Dış kaynak kullanımı sınıflandırmasında işletme ve tedarikçi açısından dört ayrı bölümde incelenebilir. Bu dört bölüm şunlardır (Budak ve Budak, 2004: 208);

- 1.İkincil (periphal) hizmetler
- 2.Yardımcı şebeke (network)
- 3.Tedarikçilerle stratejik işbirliği yoluna gitme
- 4.Rakiplerle işbirliği oluşturma, şeklinde incelenebilir

1.1.6.1. İkincil (Periphal) Hizmetler

Faaliyette bulunduğu sektör itibariyle bazı işletmeler basit olarak nitelendirilebilecek, temizlik işleri, güvenlik işleri, arıza giderimi, yemek işleri gibi yardımcı faaliyetler dışında kalan işleri kendi bünyesinde yapabilmektedir. Artık günümüzde bir işin ve ya emeğin kiralanması işletmelere daha cazip gelmektedir. Bu şekilde işletmeler, sözleşme kapsamında, personel alımı yapmadan geçici hizmetlere ilgi göstermektedirler. Örgütlerin ikincil hizmetlere rağbet etmelerindeki en önemli kıstas, maliyeti azaltıp, verimliliği ve kaliteyi artırmaktır. İşletmelerde genel olarak mevsimsel değişim sonucu ortaya çıkan işgücü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla tercih edilmektedir. Böylece işletmeler ortaya çıkan ekstra işgücü ve maliyeti tek bir sözleşme kapsamında riske ve zahmete girmeden dolaylı olarak karşılamış olmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132).

1.1.6.2. Yardımcı Şebeke (Network)

Yardımcı şebeke örgütler, adem-i merkeziyetçi bir yapıyla çalışan, genelde büyük ölçekli firmaların uyguladığı yönetim biçimidir. Bu şekilde çalışma tarzını benimseyen büyük firmalar merkezden uzaklaşarak, daha esnek ve inovasyonel yapıyla çalışma fırsatı elde edebilmektedirler. Ayrıca bürokrasi azaldığı için daha hızlı karar vererek operasyonel faaliyetleri daha hızlı gerçekleştirebilmektedirler. Bu tarz örgütlere IBM şirketi örnek olarak gösterilebilir. IBM şirketi, kendi hiyerarşik yapısından ayrı olarak bağımsız çalışan bölümler meydana getirdi. Yeni oluşturulan bu ekipler değişimlere gayet hızlı reaksiyon gösterecek şekilde organize edildiler. Bu yeni organize şekliyle örgütler öncesinden bu derecede üretici ve yenilikçilik boyutlarına ulaşmamış olan bir başarı elde etmişlerdir. Çünkü bu ekiplerde, büyük örgüt yapılarındaki gibi fazlaca hiyerarşi ve bürokrasi yer almamaktadır. Yardımcı şebeke örgütlerde iletişim daha hızlı olduğu için organizasyon uyumu da ileri seviyededir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 133).

1.1.6.3. Tedarikçilerle Stratejik İşbirliği Oluşturma

İşletmeler için tedarikçi firmalarla kurulan ortaklıklar dış kaynak kullanımı açısından son derece önemlidir. Dış kaynağın temin edildiği tedarikçi firma ile amaç birliğinde uzlaşılması dış kaynak kullanımından daha verimli sonuçlar almaya sebep olmaktadır. Tedarikçilerle stratejik işbirliği oluşturarak dış kaynak kullanmayı günümüzde Japon firmaları başarıyla gerçekleştirmektedirler. Japonya'daki küçük ve orta ölçekte firmaların üçte ikisine yakın bir kısmı tedarikçi firma pozisyonundadır. Bu firmalar ürün kalitesi artırma ve teknolojik yenilikler gerçekleştirmeye yoğunlaşmaktadır. İşletme ve tedarikçi firmalar işbirliği içerisinde sorunları çözmeye, kalite ve verimliliği artırmaya, yenilik yapabilmeye ve bunun sonucunda maliyetleri minimuma indirebilmeye çalışmaktadırlar. Bu işbirliği kapsamında işletmeler tedarikçi firma çalışanlarını kendi amaçları doğrultusunda eğiterek, teknik destek sağlamaktadırlar. Şimdilerde Japon otomotiv sektörünün ABD pazarına hakim olması Japon firmaların tedarikçilerle bu şekilde stratejik işbirliği kurmalarına bağlanmaktadır (Öztürk ve Özata, 2010: 78).

Tedarikçi işletmelerle stratejik işbirliği kapsamında gelişmiş bir iletişim ağı sayesinde sorun çözmek, verimliliği artırmak ve sonucunda maliyetleri azaltma

alışmaları yapılmaktadır. Japonya’da bu tarz çalışma sistemine “Keiretsu” olarak adlandırılmaktadır. Keiretsu: dış kaynak kullanan işletmenin tedarikçi firma çalışanlarını eğiterek teknik destek sağlamasıdır. Bu kapsamda dış kaynak kullandığında eğitimle teknik destek sağlayan işletme ebeveyn (sempai), işbirliği içindeki tedarikçi işletme ise ocuk (kohai) olarak adlandırılmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 209).

1.1.6.4. Rakiplerle İşbirliği Oluşturma

Küresel çapta yaşanan çok hızlı değişimler dünya üzerinde rekabet edebilmeyi ve gelişmeleri yakından takip edebilmeyi bir hayli zorlamıştır. Çünkü değişimler karşısında yeni yatırımlar yapmanın maliyeti ve riski fazladır. yeni ürün geliştirmek ve yeni pazarlara büyük maliyet ve riskle girmeyi göz önüne alabilecek şirket sayısı çok fazla değildir. Bu durum işletmeleri birbirleriyle ortak projeler ve işbirliği yapmaya zorlamıştır (Zentes vd. 2003:85’ten akt. Gülçubuk, 2014: 25).

Avrupa otomotiv piyasasında uzun yıllar birbirine rakip olmuş Opel markası adı altında araba üretimi yapan Genel Motor firması ile Citroen-Peugeot firmaları arasında uzun zaman sürecek, geniş bir stratejik anlaşmayla işbirliği oluşturulmuştur. Bu stratejik anlaşmayla firmalar arasında geliştirilecek yeni modellerin tasarımı her iki firma da ortaklaşa kullanarak dizayn edebileceklerdir. Böylelikle iki firma da birbirinin kaynağını ve yeteneğini kullanarak stratejik işbirliğinden faydalanmıştır. Anlaşma her iki firmanın da beş yıl içerisinde 1.5 milyar Euro değerinde ek bir kaynak elde ederek büyümlerine sebep olmuştur (Andreoli, 2011:25).

1.1.7. Dış Kaynak Kullanım Tipleri

Dış kaynak kullanımı, sadece dışarıya iş verme olarak tek şekilde değil, bu durum işletmelerin göstermiş oldukları faaliyet alanına da bağlı olarak dış kaynak kullanımında bazı sınıflandırmalar belirlenmiştir. Dış kaynak kullanım uygulamaları sınıflandırılırken genel olarak profesyonel hizmetler, bilgi işlem, geçici çalışanlar, işlemler, sistem bütünleyicileri gibi esaslar dikkate alınmaktadır. Dış kaynak kullanım tipleri genel olarak şunlardır (Bakan, 2011: 219-220).

1.Dışarıya iş verme (Out-Tasking)

2.Fonksiyonel kaynak Sağlama(Functional Sourcing)

- 3.Dikey kaynak sağlama (Vertical Sourcing)
- 4.Bütünleşik dış kaynak sağlama (Integrative Outsourcing)
- 5.Stratejik kaynak sağlama (Strategic Sourcing)

1.1.7.1. Dışarıya İş Verme (Out-Tasking)

İşletmenin daha iyi üretim çıktısı elde etme ve daha iyi hizmet sunmak için alanında uzman olan tedarikçileri bir nevi kiralaması şeklindeki uygulamalar dışarıya iş verme olarak adlandırılır. Dışarıya yaptırılan işi uzmanca yapabilecek olan başka firmaların da olması ve spot piyasalardan satın alma gibi imkanlar açısından işletmeye avantaj sunar. İşletmenin dışarıya iş verirken çok yüksek oranda kar hedeflemesi, tedarikçiye yaptırılan işin yönetim tarafından yeterince kontrol edilememesi, süreçlerin ve kültürel değişimlerin olmaması bu uygulamanın dezavantajları arasında sayılabilir.

1.1.7.2. Fonksiyonel Kaynak Sağlama (Functional Sourcing)

Fonksiyonel kaynak sağlama, işletmelerin güvenlik, temizlik, denetim gibi niteliği ve sınırları belli hizmet ve faaliyetleri tedarikçiler aracılığıyla yaptırmasıdır. Pazar dinamizminin yüksek olması, faaliyetler arasındaki fazlalık potansiyeli taşıyan işleri belirleme ve bu işlerle alakalı süreç ve kontrolün tedarikçiye verilmesi işletmeyi rahatlatıcı bir uygulamadır. Bu uygulamaya karşın genel anlamda bir yönetim sisteminin oturmamış olması, yönetici kapsamındaki işlerin yoğunluğu, personel devir hızının yüksek olması gibi faktörler bu uygulamanın bazı dezavantajlı yönlerindendir.

1.1.7.3. Dikey Kaynak Sağlama (Vertical Sourcing)

İşletmelerin, detay ve spesifik sayılabilecek faaliyetleri için bir ya da birden fazla tedarikçi belirleyip belli bir aralığında gerçekleşmesi gereken faaliyetlerini onlara yaptırmasıdır. Bu uygulamada, düşük olan maliyetler, kaynaklardan tasarruf elde etme, personel sayısının azalmasıyla yönetim bütünlüğünü sağlama gibi avantajlar vardır. Buna karşın, tedarikçilerin birbiriyle aynı çalışma tarzını benimsemesi, ayrı coğrafik merkezlerde bulunan dikey ortaklıklar arasındaki kültürel uyumsuzluklar ve tedarikçilerin tutarsızlıkları bu uygulamanın sonucunda meydana gelebilecek olumsuzluklardır.

1.1.7.4. Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (Integrative Outsourcing)

Bütünleşik dış kaynak sağlama, işletmenin herhangi bir birimindeki bir fonksiyonu gerçekleştireceğini düşündüğü elemanları istihdam edip onlara yatırım yapmasıdır. Sonrasında ise bu fonksiyon ile alakalı görev dağılımı, insan kaynakları, araç-gereç temini ve işletmenin diğer ilgili fonksiyonlarıyla entegre edilen bir yönetim tarzıdır. İşletme bu uygulama sayesinde, yeni ve işinde daha uzman kişilere ulaşarak yetenekleri artırma, riski dağıtma, tedarikçi firmalardan sermaye yatırımı temin etme, ticari nitelikteki işlerin potansiyelini artırma ve tedarikçi süreçleriyle işletmenin kendi süreçleri arasında ilişkiyel bağlantılar kurma gibi faktörler işletme için avantajlı bir durum arz etmektedir. Bu uygulamanın dezavantajı ise, tek bir ortağa bağlı kalarak sözleşmelerin on yıldan uzun bir sürelerle yapılmış olmasıdır.

1.1.7.5. Stratejik Kaynak Sağlama (Strategic Sourcing)

Stratejik kaynak sağlama, işletmenin belli bir maliyet karşılığında performansını geliştirmek ve devam ettirmek için araçların kullanımının optimum düzeyinin belirlenmesidir. Stratejik kaynak sağlama, işletmenin katma değerine katkıda bulunan, şimdi ve gelecekte rekabet avantajı meydana getiren öz yeteneklerle yakından alakalı olmaktadır. Çünkü kendini sürekli olarak geliştiren ve müşteri odaklı, rakipler tarafından taklidi zor olan yetenekler işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

1.1.8. Örgüt Teorilerinde Dış Kaynak Kullanımının Yer Aldığı Teoriler

Dış kaynak kullanımının çeşitleri olmasıyla birlikte bir takım teorilerle birlikte değerlendirilmektedir. Dış kaynak kullanımı konusunda, işletmelerde maliyetlerin düşürülmesi ve üretimin hızlanması gibi sonuçlara önem verildiğinden dolayı diğer teorik yaklaşımlarla da ilişkilendirilen bir uygulamadır.

Dış kaynaklara ilişkin teorik yaklaşımlar şunlardır;

1. İşlem maliyet analizi teorisi
2. Kaynaklara dayalı teori
3. Kaynak bağımlılık teorisi

1.1.8.1. İşlem Maliyet Analizi Teorisi

İşlem maliyetleri teorisi, firmaların dış kaynaklardan yararlanma kararlarının temel olarak herhangi bir ürün ve ya yarı mamulün üretim ve işlem maliyetlerinin toplamından oluşan maliyete dayandığını varsaymaktadır. Bir firma iş ortakları ile olan ilişkilerini ya da idari yapısını, toplam maliyetleri minimize edecek şekilde geliştirir. Bu anlamda ilişkileri devam ettirmede iki idari yapıdan bahsedebilir; ilki serbest piyasa, ikincisi ise firmaların kendi bünyesidir (Nor ve Sumormo, 2005; Özyılmaz, ve Ölçer, 2008: 302). Serbest piyasa, bağımsız tüketici ve tedarikçilerden meydana gelmektedir ve tedarikçiler ölçek ekonomisi ve uzmanlaşma sayesinde yüksek kaliteyi düşük maliyete sunmaktadır. Ancak işlemlerde pazara dayanmak; bilginin araştırılması, güvenilir bir ticari ortağın bulunması, sözleşmelerin hazırlanması, şartların yerine getirilmesi için izleme ve takip faaliyetlerinin yerine getirilmesi, sevkiyat zamanlarının organizesi ve ödemeler gibi bir takım işlem maliyetlerini de yanında getirmektedir. Bir yandan da firmanın kendi bünyesinde üretim gerçekleştirmesi durumunda, düşük işlem maliyeti ile yüksek işlem maliyeti arasında bir seçim yapması gerekir. İşlem maliyetlerindeki karşılaştırmalı farklılıkların irdelenmesi, firmalar herhangi bir ürünü ya da hizmeti dışarıdan mı satın alacakları, yoksa firma içerisinde mi üretecekleri sorusuna cevap bulabilirler. Sonuç olarak işlemlerin dış kaynak kullanmadan işletme bünyesinde yapılması daha maliyetli olabilir. İşletmenin bir faaliyeti kendi bünyesinde yapması ile dışarıya bu faaliyeti yaptırmasının maliyetlerinin aynı olması, işletmeyi fazladan iş yükü ve öz yeteneklerine odaklanamama gibi durumları da değerlendirerek riske girmek istemeyebilir. İşletmenin en son alacağı kararda faaliyetlerini işletmenin içeride katlanacağı maliyetlerinin ve risklerinin, dışarıdan tedarik edilme maliyetlerinden fazla olması işletmeyi, faaliyetlerin düşük maliyet maliyetlerle gerçekleştirmesi avantajından yoksun bırakacaktır (Bakan, 2011).

1.1.8.2. Kaynaklara Dayalı Teori

Kaynak temelli teori, 1980'lerde ortaya çıkmıştır. İşletmelerin neden farklı stratejilerle farklı sonuçlar elde ettiklerini, aynı işletmenin içerisinde yer alan yetenekleri üzerine odaklanarak açıklamaktadır. Kaynaklara dayalı teoriye göre, bir işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri kolunda, pazara nüfuz etmek için işletmenin sahibi olduğu kaynaklarını etkin kullanması gerekmekte; işletme tecrübelerinin, çalışma

tarzı ve kültürünün, yetenekli ve kuvvetli olduğu özelliklerinin işletme stratejisini geliştirmede önemli etkisinin olduğunu bilmek gereklidir. Kaynak temelli teoriyle faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, becerilerinin neden işletmede önemli bir kaynak kabul edilmesi gerektiğini bilmelerine yardım eder (Campbell ve Luchs, 2002: 17).

Kaynak temelli yaklaşım işletme bünyesindeki bütün kaynaklarına yönelik değil, sadece piyasada rekabet avantajı sağlama potansiyeli olan stratejik nitelikteki kaynaklarına yöneliktir.(Rangone, 1999).

Kaynak temelli teori, işletmeyi piyasadaki diğer firmalardan ayırt edici mal ve ya hizmet üretimi konusunda kendisine rekabet avantaj sağlayacak ve endüstrideki diğer işletmelere kıyasla daha karlı bir pozisyonda olabileceği esasına dayanır. Bu yolla piyasada söz sahibi olan işletme mevcut durumunu muhafaza etmek isteyecektir. Bunun için de işletme kaynak dağılımının düzenlenmesini yaparken gerekli boşlukları dış kaynak kullanımı yoluyla doldurabilir. İşletme faaliyetlerinin bu şekilde bir ayarlama ile düzenlenmesi, işletmeye rekabet piyasasında stratejik açıdan üstünlükler katıyorsa gerekli bir seçimdir (Klepper ve Jones, 1998: 53).

Araştırmacılar strateji oluştururken iki farklı bakış açısını benimserler. İlk olarak dış çevre analizi yapılır ve içerideki kaynak faaliyetleri bu analiz ışığında düzenlemeye tabi tutulur. Bu bakış açısına göre değişen müşteri istekleri ve değerleri göz önünde bulundurulur. Böylece rekabet piyasasının da sınırları dikkatli bir şekilde belirlenmiş olur. Strateji oluşturmaya başlamak için diğer bir bakış açısı ise işletmenin iç kaynakları ve yeteneklerini analiz ederek çekirdek yetkinlikler oluşturmak ve onları birbirine entegre ederek başlamayı hedefler. Endüstride başarılı olmanın anahtarı ve rekabet avantajını elde etmenin yolu, işletmelerin kendisinde var olan kaynak ve yeteneklerini stratejik amaçları doğrultusunda kullanmaktır (Yang vd. 2006: 64).

Bu teori, işletmeler sahip oldukları kaynakların bütünlük veya farklılıklarına göre bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacağı iddiasına dayanmaktadır. Buna göre rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan firmalar kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar. Eğer firma bu noktada kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır. Bu durumda kaynak ihtiyaçlarının giderilmesi için kimi durumlarda dış kaynak kullanımına gidilecektir. Dış kaynak kullanımı, kaynak boşluklarının giderilmesi ve mevcut kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunduğu sürece anlamlı bir uygulama olacaktır(Dalay vd., 2002: 202-203).

1.1.8.3. Kaynak Bağımlılık Teorisi

Firmalar faaliyetlerini dış çevresinde bulunan tedarikçilerden sağladıkları girdilerle gerçekleştirirler. Girdiler işletmeden işletmeye farklılıklar arz etmektedir. Girdilerin maliyetlerine göre önem derecesi belirlenir. İşletmeler girdilerini temin etme aşamasında bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sorunların giderilmesi için dış kaynak kullanımına başvurmaktadırlar (Duman, 2011: 16).

Kaynak bağımlılığı teorisi, işletmelerin ayakta kalabilmesi için bir takım kaynaklara ihtiyaç duyduğunu fakat bu kaynakları kendisinin üretemeyeceği ve etrafında aynı kaynağa ihtiyacı olan başka işletmelerin de olduğunu bilmektedir. İşletmenin odaklandığı bu kaynaklar, dış çevresinde olan kaynaklardır ve işletmenin ayakta kalabilmesi için bu kaynaklara ulaşması gerekmektedir (Meydan, 2010: 22). Bu teori, işletmelerin tek başlarına göstereceği çabalar ile ayakta kalamayacağını ve kesinlikle gerek nitelikli işçilik, hammadde, gerekse de takım-teçhizat tedariği ya da ticaretini yapabilmek için çevresiyle irtibata geçerek, onlarla bir ilişki kuracağını öngörmektedir. Ayrıca, işletmeler çevrelerindeki gelişmeleri takip ve kontrol edebilme amacıyla da bazı ittifaklar içerisine girebilmektedirler (Wisnieski ve Dowling, 1997).

Firmalar ilişkide bulunduğu çevresinden faydalanırken karşılaştıkları problemleri tedarikçi bularak minimum seviyeye indirmeye çalışırlar. Bu durum işletmelerin bağımlılıktan uzaklaşması anlamına gelmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisinde organizasyonlar, kendilerinin yükleneceği riskleri başka firmalarla dağıtarak eskisinden daha sade bir duruma gelirler. Bu şekilde işletmeler, dış tehditlere karşı daha sağlam, kontrollü ve stratejik açıdan daha güvenli hale gelirler. Sonuçta kaynak bağımlılık teorisinde firmaların çevresine olan bağımlılığın azalması için dış kaynak kullanımı uygulaması tercih edilmiştir (Yılmaz, 2013: 79). Dış kaynak kullanımı, örgüt teorilerinde yer alan kaynak bağımlılığı ve bir çok teori ile birlikte kullanılması dış kaynak kullanımının yaygın etkisinin arttığını göstermektedir. Dış kaynak kullanımının ülkemizde bir çok ülkede ve ülkemizde kullanım oranı gün geçtikçe arttığı gözlemlenmektedir.

1.1.9. Dünya’da ve Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı

Küreselleşmenin artması ve teknolojik gelişmelerin de dünyada hızla yayılması sonucu dış kaynak kullanımı hem dünyada hem de Türkiye’de neredeyse tüm

sektörlerde kullanılan bir uygulama haline gelmiştir (Durman ve Çakırer, 2003: 11). Bu gelişmelerin devamında dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte artık şirketler faaliyetlerini daha ucuza mal edebilecekleri fason üretici ülkelere kaydırmışlardır. Şirketler büyüyüp faaliyetleri daha çoğaldıkça dış kaynak kullanım ihtiyacı da o oranda artmıştır.

Dış kaynak kullanımı dünya genelinde artık etkin bir şekilde kullanılan bir stratejik yönetim boyutudur. İşletmeler ayakta durabilmek ve rekabete daha kuvvetli katılabilmek için bu uygulamaya ihtiyaç duyarlar. İşletmeler bu uygulama vasıtasıyla öz yetenekleri haricindeki birçok konuda dışarıdaki kaynaklara ulaşabilirler. Günümüzde dış kaynak kullanımı o kadar yaygın bir hale gelmiştir ki, neredeyse uygulanmadığı bir sektör kalmamıştır ve işletmelerde gerçekleştirilecek tüm faaliyetler için fazlasıyla bir kullanım alanına sahiptir. Dış kaynak kullanımı dünyada yaygın olduğu gibi ülkemizde de oldukça yaygınlaşmış olan bir uygulamadır.

1.1.9.1. Dünyada Dış Kaynak Kullanımı

Ülkeler bazında bakıldığında, ABD tüm dünyada dış kaynak kullanımı uygulamasının önde giden ülkesi konumundadır. ABD'nin sınır komşusu olan Kanada da dış kaynakları yoğun kullanan ülkeler arasında yerini almaktadır. Almanya, İngiltere, Japonya gibi ülkelerin de bu konuda ileri oldukları göze çarpmaktadır. Japonya'da rekabet koşullarının git gide zorlaşması, ekonomik koşullar, ticaretin küresel bir hale gelmesi, internet ve yeni teknolojilerin körüklediği iş ve ekonomik ortamdaki değişimler, daha önce klasik olarak yapılandırılmış olan firmaların artık dış kaynak kullanımı uygulamasını stratejik bir çözümün parçası olarak değerlendirmelerine sebep olmuştur. Hindistan ve İsrail gibi ülkeler yazılım ve teknolojisi alanlarında hizmet sağlayıcılarının ulaşmış oldukları etkinlikte dış kaynak kullanımı uygulaması için bu sektörde başı çeken uygulamaların ortağı olmuşlardır. Hindistan'da her sene 125 bin yeni yazılım mühendisinin mezun olması, yazılım alanında iyi bir seviyeye ulaşmış olduğunu göstermektedir (Eğin, 2009: 63).Yazılım alanı Hindistan ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ülke nüfusunun kalabalık olması ve mühendis sayısının yüksek olması işgücü maliyetlerinin düşük olmasına sebep olmaktadır. Yazılım sektöründe dünyada tedarikçi olma konumuna doğru hızlı bir şekilde ilerleyen Hindistan; banka, sigorta, telekomünikasyon, teknoloji, mühendislik ve işletme hizmetleri alanında bulunan bir çok uluslar arası boyuta ulaşmış şirkete çağrı merkezi,

finansal muhasebe ve veri-bilgi tabanı hizmetlerini sunmada merkez ülkelerden biri haline gelmiştir (www.timakademi2023.org; 05.09.2015). Gün geçtikçe önem kazanan dış kaynak kullanım stratejisi trendleri incelendiğinde dünyada en çok % 52'lik pay ile bilişim sektöründe, sonrasında ise % 36 oranı ile İdari İşler alanında yükselişte olduğu görülmektedir (www.abh.com.tr : 02.12.2015). Dış kaynak kullanımı insan kaynaklarında da kullanılan bir uygulamadır. Amerika ve Avrupa'da bu alanda dış kaynak kullanımı uygulaması bir çok firma tarafından kullanılmaktadır (Kinange ve Murugaiah, 2011: 229).

Spor giyimde dünyanın önde gelen firmalarında olan NIKE firmasının dış kaynak kullanımı uygulaması neredeyse %100'e yakın bir orandadır. Firma kendi büyüklüğünü göz önüne alarak ürünlerini her zaman güncel, moda uyumlu olacak şekilde üretilip, pazarlama stratejisini seçmiştir. Dolayısıyla dünya çapında faaliyet gösteren bu firma pazardaki pozisyonunu korumak ve geliştirmek için esnek yapıya sahip olmalıdır. Dış kaynak kullanımı uygulamasına %100 gibi bir oranda başvuran firma, kendine öz yetenek olarak pazarlama fonksiyonunu belirlemiştir (Ataman, 2001: 339).

Wolkswagen firmasının satın almış olduğu Rolls-Royce araba firması da dış kaynak kullanımına fazlaca başvuran bir işletme politikası uygulamaktadır. Dünyada satılmakta olan en pahalı otomobil üreticilerinden olan bu firma kendine yetenek olarak motor yapımı, boyama, koltuk deri ve ahşap işçilikleri haricinde kalan tüm faaliyetlerini dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir (Şahin, 2011: 100-101). Yine başka bir otomobil üreticisi olan Chrysler firması, ürün imalatının yarısının %100'ünü dış kaynak kullanım yoluyla başka işletmelere devretmiştir ve kendi bünyesinde gerçekleştirmiş olduğu üretim miktarı yarıdan daha az bir seviyede kalmıştır. Bir uçak üretim firması olan Boeing, üretimde dış kaynak sağlayıcı tedarikçilere başvurmuştur. Boeing firmasının üçüncü büyük uçağının üretimini gerçekleştirmek için, Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi gibi büyük firmalarla konsorsiyum ortağı kurmuştur (Gilley ve Rasheed, 2000: 763).

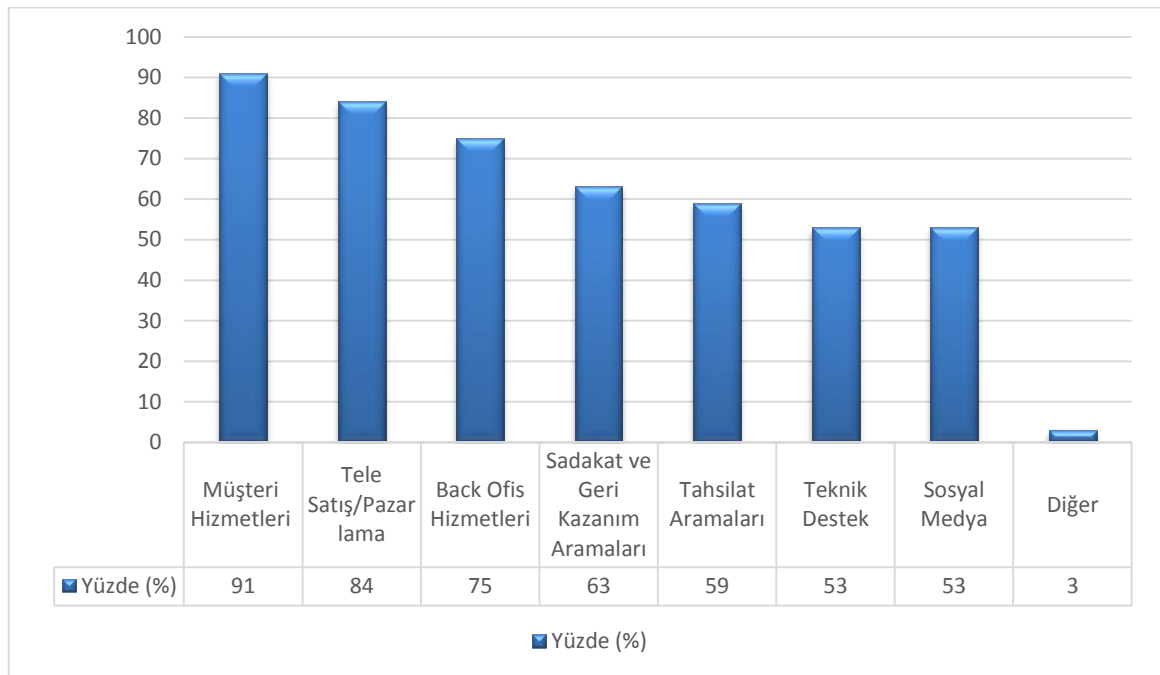
Bir bilgisayar firması olan IBM, öz yeteneklerine daha iyi odaklanma adına, işletim sistemi geliştirme işini bu alanda uzman şirketler olan İntel ve Microsoft'a devrederek, bilgisayar üretimine yoğunlaşmışlardır. Ayrıca bu duruma ek olarak; İntel ve Microsoft'un bu alanda gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler, bu sektöre farklı bir yön kazandırmıştır (Bazzal, 2003).

1.1.9.2. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı

Türkiye’de bulunan şirketler üretim ve hizmetlerini teknolojik gelişmeler yörüngesi altında sürekli geliştirmektedirler. Artan teknolojiye paralel olarak rekabet şartları da zorlaşmıştır. Rekabet şartlarının zorlaşmasının yanında işletme faaliyetlerini azaltan dış kaynak kullanma fırsatları da artmıştır.

“Net Araştırma şirketinin” yapmış olduğu çağrı merkezleri kullanım oranları ve kullanım alanları araştırmasına göre, Türkiye’de dış kaynak kullanımı uygulaması büyük firmaların çağrı merkezlerine başvurması şeklinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmaya 119 özel, 21 kamu kurumu olmak üzere toplamda 140 firma dahil edilmiştir. Çağrı merkezlerini kullanan firmalar; müşteri hizmetleri, tele satış/pazarlama, tahsilat aramaları, teknik destek, sosyal medya ve back ofis hizmetleri, sadakat ve geri kazanım aramaları gibi hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetlerden en yüksek dış kaynak kullanma oranı %91 ile müşteri hizmetleri olduğu tespit edilmiştir. European Contact Center Benchmark Platform şirketinin yapmış olduğu araştırmaya göre; 2102 yılında Türkiye çağrı merkezi müşteri temsilcisi sayısı %16’lık bir büyüme oranıyla Avrupa’da %30’luk bir oranla ilk sırada yer alan Rusya’nın ardından ikinci büyüme oranına ulaştığı görülmüştür.

Şekil 3, Türkiye’de Çağrı Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanım Oranı (2012)



Kaynak: www.cagrimerkezleridernegi.org (06.08.2015)

Türkiye’de dış kaynağın en çok kullanıldığı alanlardan biri de tekstil sektörüdür. Türkiye hazır giyim üretimi baz alındığında dünyada üçüncü sırada yer alıyor. Türkiye’de ihracat yapan hazır giyim üreticilerinin %80’i fason seklinde çalışıyor (www.capital.com.tr: 12.10.2015). Türkiye’de dış kaynağın kullanıldığı önemli alanlardan birisi de araç ve filo kiralama alanıdır. Dış kaynak kullanımında araç kiralama işlemini hem özel sektör hem de kamu sektörü benimsemektedir. Araç muayenesi, vergiler, bakım-onarım gibi sebepler, özel ve kamu sektörüne araç kiralama işini daha cazip bir hale getirmiştir. Firmalar genelde taşıma işlerini lojistik firmalara, yaptırmaktadır ve araç temini işlerinde de satın alma yerine kiralamayı tercih etmektedir. Türkiye’de yıllar geçtikçe artan kiralık araç sayısı, hızla artmaya devam edecek gibi gözükmemektedir (www.turkiyegazetesi.com.tr: 10.10.2015). Oyak Renault, bir otomobilin üretimi için gerekli olan 2000 parçayı dış kaynak kullanarak üretmektedir. Bu parçaları temin etmek için tam 140 firma faaliyet göstererek dış kaynak kullanımı uygulaması sayesinde iş sahası da genişlemiş olur. Oyak Renault kendisine yetenek olarak montaj ve pazarlama faaliyetlerini belirlemiştir (Şahin, 2011: 100-101).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ YETENEKLER

2.1. ÖZ YETENEK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Öz yetenek, işletmelerin sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak bünyesinde yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve müşterilerini memnun etmek için kullanmış olduğu kaynaklarını ve yeteneklerini, finansal, fiziksel, beşeri ve kurumsal varlıkların tümü olarak ifade edilebilir. Fakat bu kaynakların ve yeteneklerin bir bölümü kıymetli, az bulunan, taklidi zor ve kurumsallaşmış durumdadır. İşte tüm bu kaynak ve yetenekler öz yeteneklerdir (Campbell ve Luchs, 2002: 20).

Örgütlerde somut ve soyut özelliği olan beceri, tecrübe, insan kaynağı, yetenek ve entelektüel sermaye gibi varlıklarının şekillendirilip tesis edilmesi, öz yetenekler olarak tanımlanabilir. Öz yetenek, işletmeler için pazara giriş ve ya pazardaki herhangi bir bilgi açığını kapatmada kullanılabilen, rekabet avantajı sağlayan bir fırsattır. Başka bir deyişle, işletme ileriye dönük stratejik hedeflerine öz yetenekleri vasıtasıyla ulaşabilecektir (Gilgeous ve Parveen, 2001: 217).

Prahalad ve Hamel öz yetenekleri üç gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki; işletmenin pazara ulaşma yeteneği, ikincisi; işletmenin bütünlüğüyle ilgili yetenekler, üçüncüsü; işletmenin işlevleriyle ilgili yeteneklerdir. Pazara ulaşım yeteneği, işletmenin pazarlama, acente, dağıtım, lojistik gibi yetenekleriyle müşterilere yakın ve ulaşılabilir olmasıdır. Bütünlük yeteneği, işletmenin üretim ve ya hizmetleri, müşterilere rakip işletmelerden daha kaliteli ve esnekliği sayesinde daha çabuk bir şekilde sunmasıdır. Gruplandırma üçüncü sırada yer alan işlev ile ilgili yetenekler, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerini rakiplerine oranla müşteriler tarafından daha iyi kullanılabilen ve daha fazla fayda sağlamasına olanak vermesidir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 104).

İşletmeler, performanslarını artırmak ve faydasız fonksiyonlardan ve değer zinciri üzerindeki verimsiz faaliyetleri üzerinden atmak istediklerinde çabalarını en iyi yaptıkları işe yoğunlaştırmalıdır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan öz yetenek kavramı, günümüzde stratejik yönetim düşüncesini ve uygulamalarını şekillendiren önemli düşüncelerden biridir. Günümüzde pek çok işletmenin benimseyip uyguladığı küçülme, doğru ölçeği bulma, yeniden yapılanma ve

dış kaynak kullanma gibi operasyonel gelişmelere yönelik kararların arkasında öz yeteneklere dayanma ve onları geliştirip uygulama düşüncesi yatmaktadır (Barutçugil, 2013: 182).

Öz yeteneklere odaklanmanın önemi ve değerlendirilecek fırsatları yakalama konusunda (Barutçugil, 2013: 183) çalışmasında şu bilgilere yer vermiştir;

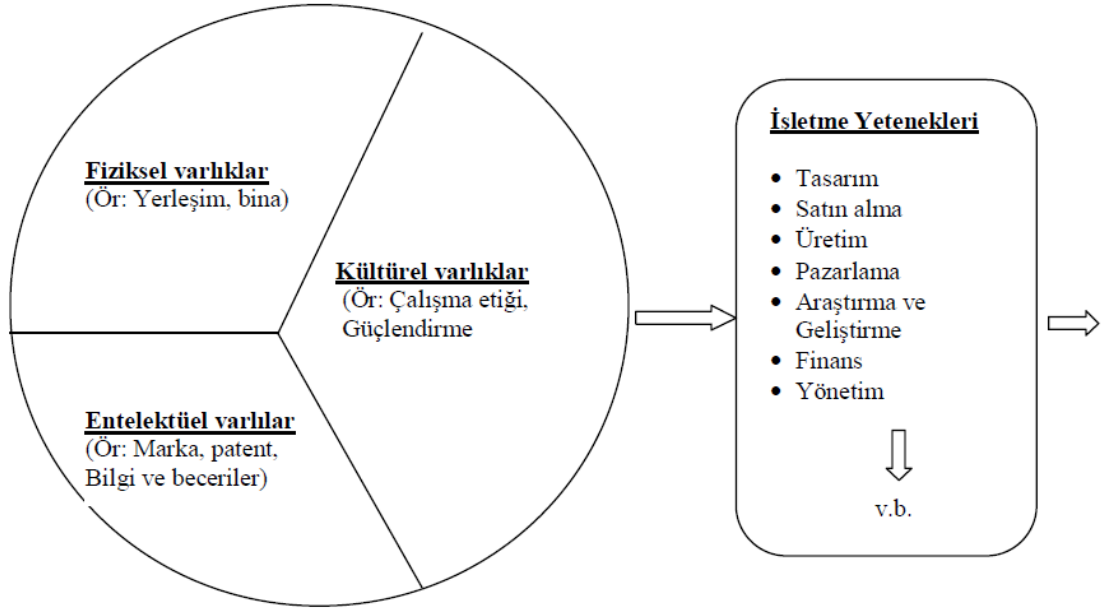
1. Önemli pazar ve pazar bölümlerine daha rahatça girebilirler
2. İşletmenin öz yeteneklerini birleştirecek şekilde beceriler geliştirmeyi öğrenirler
3. Firma müşterilerinin için gerçekten bir anlam ifade eden alanlarda özgün bir uzmanlık düzeyi geliştirecek ve farklılık oluşturabilecek şekilde çabalarını odaklayabilirler ve bu sayede amaçlara ve başarıya ulaşmış olabilirler
4. Firmanın sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından algılanan değerini artırabilirler
5. Rakipler tarafından taklit edilmeleri zorlaşır ve sektöre girmek isteyen diğer rakiplerin önüne büyük bir giriş engeli çekmiş olurlar.

Tablo 4, Öz Yetenek ve Diğer Yetenek Kavramları

Yetenek Kategorisi	Tanım
Öz(temel) yetenek	Genelde, işletmelerin piyasada tutunabilmeleri için stratejik açıdan merkez denilebilecek, işletmenin şirket düzeyinde anahtar konumda olan yetenek faaliyetlerini içerir.
Stratejik yetenek	İşletmenin belirlemiş stratejik politika ile dış çevresiyle kurmuş olduğu iletişim bağını ifade eder.
Dinamik kabiliyet	İşletmenin sahip olduğu yetenekleri zamana yayma yeteneğidir. Yenilik ve değişim için fırsatlarla yakından ilişkilidir.
Ayrırcı yetenek	Müşterilerinin işletmeyi diğer rakiplerden farklı ve ayrıcalıklı olduğuna kanaat getirerek, işletmeye rekabet avantajı elde etmesini sağlayan uzmanlık ve yetenekleri ifade eder.
Rekabetçi yetenek	İşletmenin rakiplerinin üretmiş olduğu herhangi bir ürünü kendi ürünleriyle kıyas yaparak ürününü geliştirip müşteriye arz etmesidir
Destekleyici yetenek	Organizasyonel yetenek belli bir faaliyeti desteklendiğinde değerlidir. Örneğin; bir ekip kurulacağında onu en verimli bir şekilde kurma yetenekleri işletmedeki diğer faaliyetlere numune olacak şekilde bu yeteneğin model olarak alınmasıdır.
Organizasyonel ya da iş birimi yeteneği	İşletmenin tüm birimlerinden üç ya da altı aylık dönemleri kapsayan yeteneklerin beklenmesidir.

Kaynak: Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: *Genel Bir Değerlendirme*. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. s.105

Şekil 4, İşletmenin Kaynak ve Yetenekleri



Kaynak: Hafeez, K. ve Essmail, A. (2007). Evaluating Organisation Core Competences and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process, Management Research News. 30(8).

Şekil 4’ te belirtildiği üzere işletmenin fiziksel, kültürel ve entelektüel varlıkları mevcuttur. Bu varlıkları yeteneğe çevirmek işletmenin becerisine kalmış bir durumdur. İşletme varlıklarını, amaçları doğrultusunda birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi bu işletmenin yeteneklerini gösterir. Eğer işletme kendisiyle aynı iş kolundaki diğer işletmelere göre farklı bir çalışma tarzı ortaya koyuyorsa, yeteneklerini keşfetmiş ve etkili bir şekilde kullandığı anlamına gelmektedir.

Bir işletme, rakiplerinde fiziksel olarak bulunan varlık, kaynak, teknik ve teknolojileri taklit etmesi mümkün olabilirken, organizasyon yapısı, ekip ruhu, kültürü, çalışma tarzı, vizyonu gibi manevi yeteneklerini taklit etmesi çok daha zordur. Kısacası işletmenin, prestiji, eşgüdümlü olması, tanınmışlığı, ekip ruhu gibi patentli alınamaması olanaksız yeteneklerini kazanmış olması ve diğer işletmelerin bu yeteneklere kolayca ulaşamayacak olmaları, işletmeye özel bir üstünlük sağlayacaktır (Weigelt ve Camerer, 1988: 443-454).

2.2. ÖZ YETENEĞİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİM SÜRECİ

Yönetim literatüründe işletme yeteneklerinin farkına varılması ve rekabetin stratejik boyutta ele alınarak kabul edilmesi, 30-40 yıllık bir süre sonunda gerçekleşmiştir. Yönetim kapsamında, işletmenin sahip olduğu yeteneklerin kendisini diğer işletmelerden ayıracı bir özelliğe sahip olduğunu belirten ilk kişi, Selznick isimli akademisyen olmuştur. Selznick'e göre, işletmenin sahip olduğu yetenekler, piyasada işletmeyi bir adım öne çıkarma potansiyeli olan özellikleridir (Selznick, 1984: 42).

Stratejik düşünce ele alındığında bu konunun askeri açıdan çok eskilere dayandığı görülür. İşletmeleri yönetme açısından ise stratejik yönetim, 1960 yılları zamanında ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Chandler'in yaptığı çalışmalar sonucu 1962 yılında geleneksel strateji yaklaşımının olgunlaşmaya başlamasını sağlamıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde işletme performansına sadece çevre faktörlerinin değil stratejik yönetimin de etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Yine aynı yıllarda Mintzberg, işletmeler için stratejik yönetim geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. 1970'li yıllar devam ederken sosyal ve davranışsal bilimlerin alanlarından faydalanılarak süreçle ilgili geliştirmeler devam ettirilirken, 1980'li yıllarda Porter, rekabet stratejisi kavramını geliştirmiş, 1990'lı yıllarda ise kaynak temelli teori stratejik yönetim başlığı altında popüler olan yeni yaklaşım olarak kabul edilmiştir (Barca, 2005: 9-15). Bu yaklaşımın geliştirilmesi sürecinde öz yeteneklere dayalı yaklaşım benimsenmeye başlanmıştır.

Öz yetenek yaklaşımı, işletmenin kendine has, taklidi zor ya da nadir yetenek ve kaynakların rekabet üstünlüğü kazandırdığını belirten kaynak temelli yaklaşım teorisine dayanmaktadır. Öz yetenekler, işletmenin pazardaki payını ve rekabet teorisini benimsemektedir. Porter'e ait olan maliyet, farklılaşma ve odaklanma gibi geleneksel hale gelmiş stratejik düşünce yapılarından daha farklı şekildedir. Öz yeteneklere diğer geleneksel hale gelmiş stratejik yaklaşımlardan daha üst düzey bir yaklaşım olarak bakılmaktadır (Srivastava, 2005: 51).

2.3. ÖZ YETENEĞİN ÖZELLİKLERİ

Öz yetenekler işletmelerin sadece iş portföyü değil, aynı zamanda yetenekler portföyü olarak görülmesi gerektiğini varsayan bir yaklaşımdır. Öz yeteneklerini doğru bir şekilde belirleyen ve devamlı olarak geliştirerek uzmanlaşan işletmelerin daha kuvvetli bir rekabetçi pozisyonu yakalayacağı ön görülmektedir (Bakan, 2011: 123).

Örneğin, işletme bünyesinde kurulmuş olan bir marka öz yetenek değildir. Ancak bu markanın yönetimi bir öz yetenek olarak kabul edilebilir. Aynı bunun gibi finansal gücü elinde bulundurmamak bir yetenek değildir, bu gücü doğru bileşenleri bir araya getirerek verimli ve sürekli hale getirmek bir öz yetenektir (Kırım, 1998: 83). Öz yeteneklerin özellikleri ve işletmeye olan faydaları stratejik açıdan özünde piyasada rekabet avantajını elde etmek ve onu korumaktır. Öz yeteneklerin özellikleri ve faydaları aşağıda sıralanmıştır;

2.3.1. Ürün ve Hizmetlerin Nihai Değerine Katkı Sağlama

İşletmelerin temel amacının karlarını maksimize etmek olduğu düşünüldüğünde, elinde bulundurduğu öz yeteneğinin işletmenin üretimde bulundukları ürün ve ya hizmet maliyetlerini azaltıyor olması gerekmektedir. Ürün ve ya maliyetlerde meydana gelen düşüş işletmeye rekabet piyasasında avantaj kazandırmaktadır (Doğan, 2004: 26).

2.3.2. Az Bulunurluk

İşletmenin sahip olduğu öz yetenekler diğer firmalarda yoksa, az bulunur yetenek olarak tanımlanır. Yani kaynak ve yetenekler sadece bir işletme tarafından üretilip piyasaya arz ediliyorsa bir rekabet avantajı sağlar.

İşletmenin sahip olduğu yeteneklere diğer firmalar da sahipse, bu yetenekler işletme için rekabet yoğun piyasalarda bir avantaj olarak kabul edilmeyecektir. Çünkü, aynı yeteneğe sahip başka firmalar da piyasada mevcuttur ve bu durum işletme için bir rekabet avantajı değil ancak rekabet eşitliği sağlamaktadır (Barney, 2002: 23). Hatta piyasada rekabet eşitliği konumunda bulunan yeteneklerin çıktısı olan ürün ya da hizmetin fonksiyonları geliştirilmezse işletme için bu ürün ve hizmetler artık tamamen yetenek olmaktan çıkmış pazarda karşılaşılabilecek sıradan bir çıktı haline gelecektir.

2.3.3. Taklit ve Kopya Edilememe

Herhangi bir işletmenin yeteneğinin kolay bir şekilde taklit edilmesi ilgili yeteneğin bileşenlerinin oluşturduğu bilginin elde edilmesiyle gerçekleşir. Hamel ve Prahalad'a göre işletmenin sahip olduğu asıl yeteneklerinin özünde bilginin bulunduğu, bunun da yetenekleri işletmeyi öne çıkaran, özel ve rakip firmaların bu yetenekleri taklit

etmesinin zorlaştırdığını göstermektedir. Bu bağlamda öz yetenekler, örgütlerin bilgiye ulaşabilme ve onu daha da geliştirme yeteneğiyle alakalıdır. Farklı bir deyişle, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için sahip olduğu bilgileri güncel tutması, birimleri arasında transfer edebilmesi ve sürekli geliştirerek kullanması gerekmektedir. Ekonomi piyasasında söz sahibi ekonomistler, rekabette taklidin, vaz geçirici unsurlarını şöyle sıralamışlardır; (Javidan, 1998: 67).

- Nadir bulunan kaynaklar: İşletmenin yeteneğine yönelik almış olduğu patentler, uygun yerleşim yeri, yeraltı maden hakları ve ya lüks havayolu rotası, taklit edilmesi mümkün olmayan özel kaynaklara örnek olarak verilebilir.
- Yol bağımlılığı: İşletmelerin elinde bulundurduğu bir çok yetenek, kabiliyet ve üstün rekabet avantajları zamanla gelişir, büyür ve artarlar. İşletmenin rekabet piyasasında avantajlı durumda bulunması, daha önce geliştirmiş olduğu stratejilerin bir sonucudur. Bu sebepten dolayı, işletmenin sahip olduğu bu avantajları kısa süre içerisinde taklit etmek kolay olmayacaktır. Örneğin, mısır gevreği pazarında Kellogs'un kuvvetli durumda bulunması, kısmen seksen sene boyunca ürünlerini pazarlıyor olmasının imajı üzerine kuruludur.
- Nedensel anlam belirsizliği: Piyasadaki rakip firmaların işletmenin rekabet avantajını taklit edebilme çabalarının sonucu ve öz yeteneği oluşturan bileşenleri çözümüleme başarısına bağlıdır. Bir yeteneğin mühendislik boyutunu kavrayabilme ve onun girdilerini tanımlama, taklit edilme sürecini kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır.
- Ekonomik caydırıcılar: Firmalar için rekabet avantajı olan kaynakları çözümlemek bazen imkansız da değildir. Hatta bazı durumlarda bu avantaja ulaşmak kolay da olabilir. Fakat bu imkanlara rağmen rakip firma taklit etme yolunu seçmeyebilir çünkü, yatırımı ilk gerçekleştiren firmanın avantajları kendisinde bulunmayabilir. Bu durum rakibin karşısına onu caydırıcı ve savuşturucu bir argüman olabilir. Rakip, pazarın diğer yatırımcılara karşı büyük risk taşıdığını ve pazarda kendisine yeterli alan olmadığını fark edebilir. Ayrıca yapılması gereken yatırımın boyutu da rakip firmalar için caydırıcı bir unsur olabilir.

2.3.4. Her Bir Organizasyonda Sınırlı Sayıda Var Olma

Öz yetenekler bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran bir kabiliyet, beceri ve ya potansiyel güç olması hasebiyle her bir organizasyonda sınırlı sayıda olması uygun görülmektedir (Harrison vd. 1991: 177-179). Çünkü yetenek kavramının yanına öz ifadesini getiren, onun sadece o işletmeye ilişkin yetenek ve kabiliyetlerdir. Bu durum farklı bir açıdan çevrenin sınırlı sayıda işletmenin yaşamasına imkan tanıdığını ifade eden popülasyon kuramına benzemektedir. Çünkü bir işletmenin bünyesinde çok fazla yetenek bulundurması rekabet ortamının ve doğanın dengesinin bozulmasına sebep olacaktır. Buradan hareket edecek olursak doğadaki canlıları bile birbirinden farklı kılan öz yetenekler verildiği görülmüyor. Örneğin, kartalı diğer kuş türlerinden ayıran öz yeteneği çok uzaklardan görebilen keskin gözleridir. Köpek balığının öz yeteneği gücü, hızı ve keskin dişleridir. Çıtanın avlarını yakalamada saatte seksen kilometreye varan koşu hızı, onun öz yeteneğidir. Yılanın öz yeteneği sessiz ve sakın bir şekilde sürünmesidir. İnsan ise diğer canlılara kıyasla koşma, yüzmeye, sürünme ve yüzme gibi kabiliyeti sınırlı olması ya da olmaması onlar karşısında zayıf kalmış olsa da insanın sahip olduğu zeka yeteneği onu diğer tüm canlılar karşısında üstün kılmaktadır. Doğada bile yeteneklerin tümüne sahip olan bir canlı görülmemektedir. Tüm yeteneklerin bir canlı türünde toplanmış olması demek, hem diğer canlıların varlığını tehlikeye düşürecek hem de temelinde rekabetin bulunduğu doğanın dengesini bozacaktır. Bu açıdan öz yeteneklerin, doğa, sermaye, girişim, emek, teknoloji gibi üretim faktörlerinin de göz önüne alınarak tümüyle bir örgüte ve organizasyona ait olamayacağı açıktır. Bu durum kamunun da varlığını istediği tam rekabet piyasasının varlığını bir yerde güvence altına almış olmaktadır (Doğan, 2004: 28).

2.3.5. Uzun Süreli Rekabet Avantajı Sağlama

Rekabetçi piyasada tutunmak isteyen işletmeler değişimleri takip edebilmek ve yakalayabilmek için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Rekabette üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler için dış kaynak kullanımı uygulaması stratejik açıdan önemli bir yöntemdir. İşletmeler bu uygulama sayesinde pazara daha hızlı nüfuz eder, üretim ve hizmet arzının zamanını kısaltır, maliyetleri düşürür, kaliteyi artırır, verimliliği ve etkinliğini artırır. Böylece işletmeler hareket

sahasını genişletip, kendi bünyesini daraltarak asıl yetenekli olduğu alanlara yönelmiş ve esnekliğini artırmış olur. Öz yeteneklerin geliştirilmesi ve esneklikle birlikte belirsizlik sürecini azaltan işletme rekabette avantajlı konuma gelebilir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 277).

Globalleşen rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmeler, amacına ulaşmak için diğer ekonomik birimlerle işbirliğine girer. Nihai müşterilere sunulacak olan ürün ve hizmetler için işbirliği yapılan ekonomik birimlerin çıktıları tedarik edilerek girdi olarak kullanılır. Dış kaynak kullanımı ve öz yeteneklere odaklanma gün geçtikçe değeri yükselen bir uygulamalar olmasının yanında işletmelere rekabet edebilmede belirleyici unsurlar arasında bulunmaktadır (Dulupçu, 2001: 112).

2.3.6. Süreklilik

Organizasyona ait olan bir yetenek ve ya değer fiziksel bir obje gibi kısa zamanda yozlaşma, yok olma, çalınma ya da tükenmesi mümkün değildir (Grant, 1991: 124-125). Bu durumun tersine, rekabet avantajı oluşturmada devamlılık özelliğine sahip olan bu yetenekler, yapılacak olan plan, proje ve yatırımlarla daha fazla geliştirilip desteklenmesi gereklidir. Böylece işletmenin sahip olduğu yetenekler geçici değil, sürekli halde kullanılır olabilmektedir (Doğan 2004: 28).

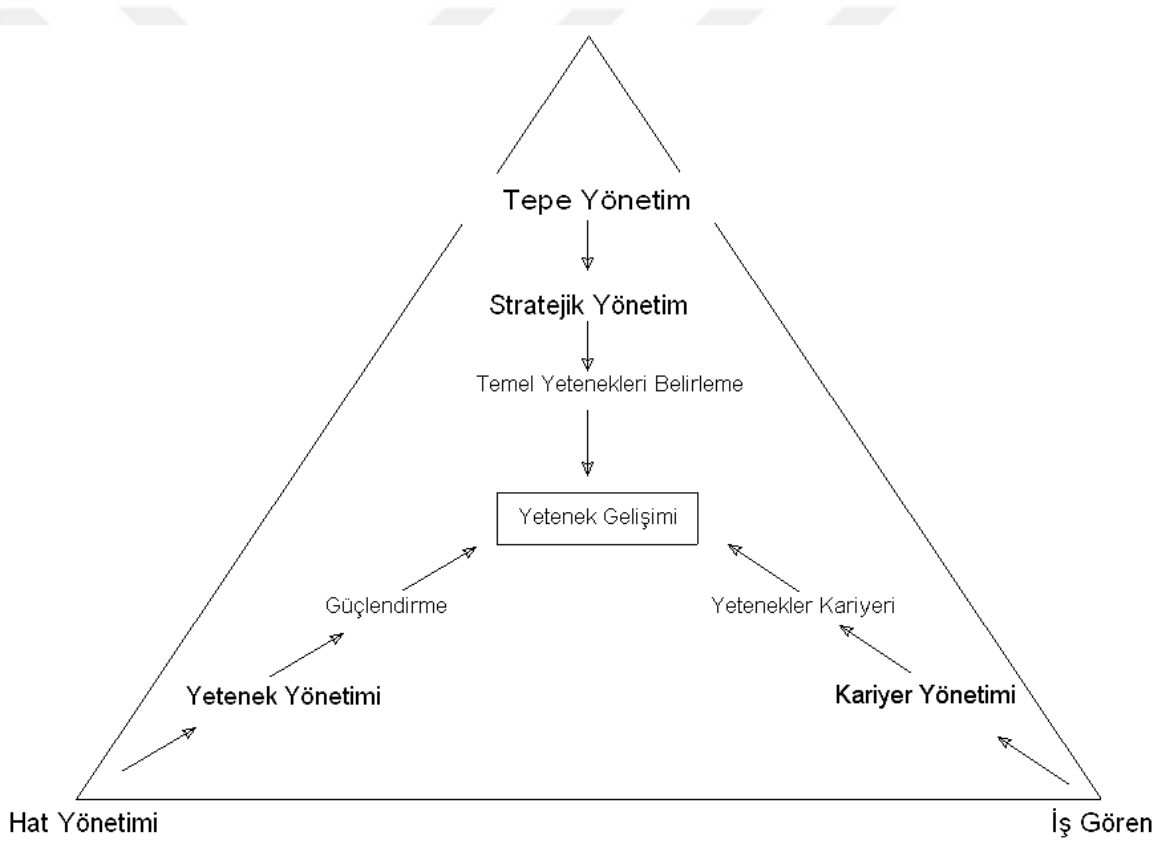
2.3.7. İşletmelerin Stratejik Vizyonu ve Kararları İçin Temel Oluşturma

Öz yeteneklerinin farkında olan işletmeler, keşfetmiş olduğu öz yeteneklerini hangi amaçlar için kullandığının ve bunları kullandığında, işletmenin hangi faaliyetini gerçekleştirdiğinin farkına varmaktadır. Yani bir manada işletme, ne yaptığının ya da ekonomik piyasaya ve topluma hangi açıdan katkısının olduğunu da göstermiş olmuş ve böylece misyonunu belirlemiş duruma gelmektedir. Öz yetenekler de işletmenin çalışanlar üzerindeki güven teşkil edici, motivasyon sağlayan ve varılmak istenen stratejik hedefi acık bir şekilde yansıtan, herkes tarafından anlaşılabilen işletme vizyonu geliştirmesine de fırsat vermektedir. Bu açıdan işletmenin hali hazırdaki kapasitesine uyumlu, kendi yeteneklerini gösterebilecek, hayalden uzak, sağlam kolonlar üzerine kurulmuş vizyon ve stratejiler belirlenmesine öz yetenekler öncülük edecektir. Böylece hem kaynak temelli çalışma, hem meydana gelebilecek sorunlara karşı daha isabetli

çözümler üretilmesi hem de çalışanların motivasyon ve performansının yüksek tutulması adına uygun zeminin oluşmasına sebep olacaktır (Doğan, 2004: 27).

İşletmenin sahip olduğu öz yeteneği farklı iş sahalarına ve yeni bir pazara sürebilmek için bu yeteneğin işletmenin birimleri arasında aktarımı söz konusu olması gerekebilir. Şüphesiz tepe yönetimi, bu süreçte ortaya çıkmış olan öz yeteneğin daha da geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması konusunda stratejik bir mimari oluşturması gerektiğinin farkında olmalıdır. Öz yetenekleri keşfetme ve geliştirme mevzusunda işletmenin tepe yönetimine, diğer alt yönetim birimlerine ve iş görenlere düşen vazifeler, aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Özbağ, 2010: 54).

Şekil 5, Yeteneklerin Yönetimi



Kaynak: Bergenhenegouwen, G.J. ve H.F.K. ten Horn, E.A.M. Mooijman. (1996). Competence Development- A Challenge For HRM Professionals: Core Competences Of Organizations As Guidelines For The Development Of Employees. *Journal of European Industrial Training*. 20(9): 33.

Sekil 5'te belirtildiği gibi işletmenin faaliyet alanındaki yetenekleri ile işletmedeki işgörenlerin şahsi yeteneklerin birbirine entegre edilebilmesi için tepe yönetimi, hat yönetimi ve işgörenler arasında sıkı bir iletişimin bulunması

gerekmektedir. Tepe yönetimi, örgüte ait öz yeteneklerin keşfedilmesi ve belirlenmesi için stratejik yönetim sürecini iyi bir şekilde kullanarak bu süreci kolaylaştırmış olur. Hat yönetimi, yetenek yönetimini kullanarak işgörenlerin yeteneklerini, geliştirip bu sürece uygulanabilir bir hale getirebilecekleri fırsatları belirlemeye çalışır. Ayrıca yönetimin yerine getirmesi gereken sorumluluklardan biri de; işgörenlerin işletmeye faydası olduğunu düşündüğü yeteneklerinden bütün potansiyeli ile birlikte ortaya çıkmasını sağlamaktır. Barlett ve Ghossal (1989), bu şekildeki bir yönetim işletmede çalışan personelin güçlendirilmesi ile yakın ilişkili durumda bulunmak zorunda olduğunu belirtmişlerdir. İşletmenin bünyesindeki tüm bireyler, kendilerine sunulmuş olan kariyer yönetimi fırsatını değerlendirerek kendi yeteneğini geliştirmiş olur ve böylece örgütün öz yeteneklerine katkı sağlamış olur (Bergenhengouwen vd., 1996: 32).

2.4. ÖZ YETENEK TÜRLERİ VE REKABETE KATKISI

Temel yetenek kavramı, işletmenin tepe yönetiminin “Ne yapılabilir?” sorusuna cevap bulmaya yardımcı olur. Bir işletme, kişisel ürün ve hizmet portföyü değil, bir dizi faaliyetlerin entegre olmuş sistemli halini teşkil etmektedir. İşletmenin kimi faaliyetleri rekabet piyasasında işletmenin ürün ve hizmetlerine fazladan katkı yaptığı için önemlidir ve işletmenin öz yeteneklerini oluşturur. Gerçekte öz yetenekler, daha düşük maliyetle sunulan, işletmenin varlıklarına ve kaynaklarına hissedilir bir artı değer katan faaliyetlerdir. İşletmelerin çekirdek kabul edilebilecek yeteneklerini tanımlaması ve uygulaması karşısına çıkabilecek fırsatları değerlendirmesi açısından önemlidir. Zira işletme öz yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayamazsa avantajlı fırsatları kaçırıp az avantajlı ya da gereksiz fırsatların peşinden koşabilir. Çünkü, doğru tanımlanmış yetenekler işletme için vurucu bir rekabet silahı olabilir (Eren vd. 2005: 203). Aşağıda öz yeteneklerin türleri, işletmeye faydaları ve rekabete katkısı verilmiştir;

2.4.1. Teknolojik Yetenek

İşletmelerin sahip olduğu temel yetenekler araştırıldığında en çok revaçta olan yetenek türünün teknolojik yetenekler olduğu görülmüştür. Çünkü teknolojik yetenekler bilimi yakından takip edip üretim sürecini hızlanmasına ve işletmenin pazara hızlı nüfuz etmesine sebep olur. İşletmenin teknolojisiyle pazarda söz sahibi olmasının en önemli

unsuru olan teknolojik bu gelişmeler rakip firmalarda bulunmuyorsa ve müşteri beklentilerine cevap verir nitelikte ise anlamlıdır (Srivastava, 2005).

Globalleşen rekabet piyasasında avantajlı konuma gelmek, kullanılan yenilikçi teknolojilere diğer firmalardan önce sahip olup geliştirme ve bu teknolojileri işletmenin içinde bulunduğu pazarda uygulama yeteneğiyle sağlanmış olur. Bu şekilde teknolojik üstünlüğü elinde tutmak isteyen örgütler, pazarlama becerileri, dağıtım kanalları konularında kaynağı ele geçirmiş olurlar. Böylece işletmeler yenilik sürecinin devamlılığı adına avantajlı bir konuma sahip olurlar (Özşahin vd., 2005: 147).

2.4.2. Ar-ge Yeteneği

İnovasyon, yeni ve faydalı üretim yapılması ve üretilen ürünlerin piyasaya sunulması ilgili bilgilerin kullanımında geçen süre olarak nitelendirilirken, üretimde geçen bu süreleri kapsayan tüm teknik bilgi ve bilimsel iş sürecini fazlalaştırmak amacıyla firma becerilerine dayalı olarak yapılan üretim süreçlerinin bütününe ve elde edilen yeni bilgilerin yeni üretim süreçlerinde kullanılmasına ar-ge denilmektedir (İrmiş ve Akça, 2003: 778).

İşletmelerin stratejik açıdan geleceğine bakan yönüyle, sürdürmüş olduğu faaliyetlerini, araştırma ve geliştirme kapsamında ürün, süreç, maliyet analizi sonucu yapılan araştırmalar ve gelişmelerin yeni ürün ve ya da hizmetlerin geliştirilmesindeki başarısı, teknolojik gelişmeler ve uygulamalar gibi yetenekler işletmelerin ar-ge yeteneklerini tanımlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 119).

2.4.3. Yenilik Yeteneği

Yenilik yeteneği, tam manasıyla taklit edilmesi zor, uzun süreli rekabet üstünlüğü oluşturma püf noktası, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri kolundaki kuralları değiştiren, klasik anlayıştan yeni anlayış tarzına taşıma potansiyeli olan, beceri, kabiliyet ve örgütsel yetenekleri geliştirip değiştirebilecek yetenekler şeklinde tanımlanabilir (Bakoğlu, 2003: 69).

Yenilik, tamamen ya da kısmen değişime uğratılmış ürün ya da sürecin, pazarlama anlayışının, faaliyetlerin uygulanmasının, işlerin organizasyonunda ve ya işletmenin dış ilişkileri ile yeni bir örgütsel sürecin başlatılmasıdır. Yeniliğin çeşitleri; ürün yeniliği, yeni ya da fonksiyonları ya da kullanım amaç ve süreleri açısından büyük

ölçüde geliştirilmiş, eskisinden daha iyi hale getirilmiş, bir ürün ya da hizmetin piyasaya sürülmesidir. Bu teknik özellikler, parçalarda, malzemelerde, yazılımda, kullanım özelliğinde ya da diğer fonksiyonel özelliklerde büyük oranda gelişme ve iyileşmeleri kapsamaktadır. Süreç yeniliği; üretim metodlarının ve dağıtım kanallarının yenilenmiş ve geliştirilmiş yeni yöntemlerle uygulamaya konulmasıdır. Pazarlama yeniliği; satışa sunulacak olan ürünlerin paketlenmesi, ürün yerleştirilmesi, promosyon uygulamaları, ürün fiyatlandırılması, gibi ana pazarlama bileşenlerini kapsayan yeni pazarlama uygulamalarının hayata geçirilmesidir. Örgütsel yenilik ise; işletme faaliyetleri kapsamında, işlerin organizasyonu ve dışarıdaki işletmelerle olan ilişkilerinde yeni bir organizasyon uygulama sürecinin başlatılmasını ifade etmektedir (Karakılıç, 2008: 22).

2.4.4. Yönetim Yeteneği

Firmaların asıl amaçlarına ulaşabilmesi için, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını kapsayan vizyon ve misyona yönelik yeteneği faaliyetlerine odaklanmaları gereklidir (Celuch vd. 2002: 546). İşletmelerin temel yeteneklerini keşfetme, devamında bu yetenekleri geliştirme konusunda yöneticilere ciddi görevler düşmektedir. Çünkü işletmenin üst düzey yöneticileri yeteneklerin gelişim sürecinin hangi aşamaya kadar yapılandırılmış bir şekilde devam edip etmeyeceğini planlayıp karar verirler (Campbell ve Luchs, 2002: 62).

Yönetim yeteneği konusunda önemli bir nokta da yetenekleri birleştirip bir bütün haline büründürmektir. İleri seviyede uzmanlaşmış yeteneklerin bir bütün olarak birleştirilmesi işletmeler için zor bir iştir. Diğer yeteneklerle entegre olmamış yeteneklerin tek başlarına değeri fazla değildir. Bundan dolayı yönetimin kademesinin bir görevi de yeteneklerin entegrasyonunu sağlamak ve sürekli yenilemektir. Ayrıca işletmenin tepe yönetiminin görevlerinden biri de öz yeteneklerin yenilenerek, gelişime ve değişime açık hale getirilmesidir. Çünkü, gereken zamanlarda yenilenmeyen yetenekler yetersiz hale gelip, artık az bulunur bir vaziyetten çıkmış ve sorun haline gelmiş olurlar (Özbağ, 2010: 41).

2.4.5. Finans Yeteneği

İşletmelerin her zamanki sıcak gündemi olan; “kıt kaynakların etkin kullanılarak ayakta kalabilmesi ve uzun dönemde rekabet avantajı elde etmesi” konusu işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin arasındaki rekabetin ana nedenlerinden biri finansal kaynaklara ulaşmaktır. Finansal kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağı yöneticilerin yol haritalarını belirlemeleri açısından çok önemli bir konudur. Öz yeteneklere odaklanma bu konuda işletmenin kullandığı bir yöneticilik taktiğidir. Öz yetenekler doğrutusunda işletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasına geçmeden önce, uygulama sonucunda ortaya çıkacak maliyetler ile kendi bünyesinde üretilecek ürün ve ya hizmetlerin maliyetlerinin karşılaştırılması gerekir. Bu karşılaştırmadan elde edilecek sonuca göre maliyet tasarrufu yapılabilecek olan uygulama seçilmelidir. Bu durum alınacak kararın finansal boyutunun önemini daha net bir şekilde ortaya çıkacaktır. Eğer işletme ürün ve ya hizmet üretimi için kendi bünyesini seçerse, faaliyette bulunacağı işler için bir dizi yatırım harcamalarında bulunması gerekecektir. Alınmış olan bu kararın sonucunun yanlış olması durumunda, hatadan dönmenin maliyetleri işletme için ağır olacaktır. Fakat işletme dış kaynak kullanımı kararında hatalı olsa bile kendi bünyesinde faaliyet gerçekleştirmek kadar fazla maliyete katlanmayacak ve bu hatalı kararı başka bir dış kaynak tedarikçisi seçmek suretiyle giderebilecektir (Kılıç, 2011: 39).

İşletmelerin faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmek istemeleri, ar-ge, üretim, personel gideri, insan kaynakları gibi tüm işletme unsurlarının maliyetlerine katlanması anlamına gelmektedir. İşletmenin maliyetlerin artmasıyla birlikte, buna paralel olarak üretmiş olduğu ürünlerin ve ya sunmuş olduğu hizmetlerin fiyatları da artmış olur. Bu durum işletmenin stratejik amaçları doğrutusunda rekabet piyasasında ağır bir yük taşımak zorunda kalması ve yavaşlamasına yol açmaktadır. İşletme dış kaynak kullanımı uygulamasına başvurarak taşımış olduğu yükü hafifletir ve daha esnek bir yapıya bürünür. Dış kaynak kullanımı sonucunda işletmeler daha az maliyete ve riske katlanır. Bunun sonucunda işletme öz yeteneklerinin yörüngesinde elinde bulundurduğu finansal varlık ve olanaklarını daha etkin kullanarak hem verimliliğini artırır hem de finansal yönetim konusundaki yeteneklerini geliştirir (Greaver, 1999: 58).

2.4.6. Satış-Pazarlama Yeteneği

İşletmelerin pazarlama yeteneklerini geliştirmelerinde etkili bir unsur bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için işletmenin pazarlama konusundaki beceri ve yeteneği, temelinde bilgi görölen kaynakları değer yüksek çıktıya dönüştürmek için bir araya getirilecek olan süreçler olarak düşünölebilir. Başka bir deyişle, pazarlama yetenekleri; işetmenin ortak bilgi, yetenek ve kaynaklarının işletmenin pazara yönelik ihtiyaçlarına uygulandığı entegre edilmiş süreçler şeklinde açıklanabilir. Böyle bir durumda işletmenin rekabet talebine cevap verecek mal ve hizmetlerine artı bir değer katma fırsatı meydana gelmiş olur (Eren vd. 2005: 208).

Özetle pazarlama yeteneği, müşterilere yaklaşma, müşterileri tanıma, müşterileri tanıma ve müşteri istekleri tanımlanarak, onlardan geri bildirim alınıp değerlendirmektir. Fakat, rekabet piyasasında üstönlüğü ele geçirme yarışında, müşteri isteklerine kulak verip ihtiyaçlarını arz etme ve bu ihtiyaçlarına cevap veren işletmeler yerine, müşterilerin henüz farkına varamadıkları ihtiyaçlarını önceden görüp bunları çabuk bir şekilde pazara sunmak işletmelerin göz ardı etmemesi gereken bir durumdur (Özbağ, 2010:55).

2.4.7. Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği

İşletmelerin yenilikçilik tutumu sonucunda yeni ürün ve hizmetler sunma etkili bir rekabet avantajı sunmaktadır. Yenilikçilik, işletmeler açısından önemli ve dinamik bir yetenektir. İşletmeler yeniliğe yönelik çabalarıyla, üretim faaliyetlerini sistemli bir şekilde iyileştirir ve geliştirir. Böylece, işletmelerin yenilikçiliği stratejik bir kaynak olarak ele alıp yönetmesi gereklidir.

Firmaların yeni ürün ve hizmet geliştirme kabiliyeti çeşitli tipolojilerle ele alınmıştır. Ürünlerin ve ya süreçlerin yeniliği kalıcı ve inovasyoncu yenilik ve farklı yenilik çeşitleri araştırma konularında yerini almıştır. İşletmeler yoğun rekabetin yaşandığı piyasada varlıklarını devam ettirebilmek için dışa açık ve yenilikçi olmak zorundadır. Yenilikçilik, işletmelerde bir misyon olarak daima yeni fikirlere açık olmayı ifade etmektedir (Hurley ve Hult, 1998: 42-54). İşletmenin yenilik stratejisi bakımından uygulamaya başladığı yenilikler, firmanın katma değerini yükseltmekte ve pazarda büyüyüp gelişme fırsatı sunmaktadır (Erdil ve Kitapçı, 2007: 236).

2.5. ÖZ YETENEKLERLE İLGİLİ STRATEJİLER

Günümüzde bilginin hızlı yayılması ve kolayca ulaşılabilir olması üretimin anlayışının değişmesine ve buna bağlı olarak yönetim anlayışlarının da değişmesine neden olmaktadır. Uzman olduğu yetenekleri geliştirebilen işletmeler, rekabet edebilmek bir takım stratejileri uygulamaktadırlar. Öz yeteneklerle ilgili stratejiler olarak, stratejik ittifaklar ve şirket birleşmeleri ele alınmıştır.

2.5.1. Stratejik İttifaklar

Prahaland ve Hamel (1990), yaptıkları çalışmada dalı, meyvesi ve tomurcukları olan bir ağacı, stratejik ittifak, bu ağacın gelişip meyve vermesi için ihtiyacı olan yağmur, su gibi mineralleri de temel yetenekler olarak ifade etmişlerdir. Bahsi geçen bu öğelerden herhangi birinin yokluğu ağacın büyümesini engelleyecektir. Dolayısıyla stratejik ittifak oluşumu açısından temel yetenekler önem arz etmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde işletmenin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü muhafaza etmesi ve geliştirilmesinin kaynağı; işletmenin yetenekleriyle ilgili yönetim başarısı ve firma bünyesindeki teknolojilerinde, know-how ve hizmet sunması ve ya üretim yapabilme yeteneğidir (Demir ve Oktay, 2010: 10). Ayrıca yalnızca teknolojik ve diğer yeteneklere sahip olmakla birlikte müşterilerin değer algılamaları ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi konusunda etkili olan etkenlerin örgütsel öğrenme süreçleriyle birleştirmeli ve devam ettirilebilen bir rekabetçi üstünlüğü muhafaza etme ve geliştirmede önemli rol oynamaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 108).

Stratejik ittifak kavramı, birden fazla işletmenin bir araya gelerek her birinin sahip olmuş olduğu yetenek ve teknik kaynakların etkisini çoğaltmak amacıyla, belirlenmiş olan herhangi bir alanda bir proje ya da konsorsiyum operasyonunu başlatmak adına bir iş birliği oluşturma anlamına gelmektedir (Sudarsanam, 2003: 218).

2.5.2. Şirket Birleşmeleri

Şirket birleşmeleri genelde birbirine yakın büyüklükteki iki ve ya daha fazla şirketin stratejik bir amaç doğrultusunda piyasadaki güçlerini ve verimliliklerini artırmak amacıyla iş birliği yapmaları şeklinde tanımlanır. Bu birleşmeden doğan işbirliğinde işletmeler tüm kaynaklarını bir havuza toplayarak hukuki varlıklarını

kaybederler ve piyasaya yeni kurulmuş bir işletme şeklinde çıkarlar (Kandemir, 2003: 108-109).

Şirket birleşmesi, birden fazla şirketin ticaret ortaklığı yaparken, mal varlıklarının, tasfiye edilmeden ortaklık kuracak şirketlerden herhangi birine ya da yeni kurulması planlanan bir ortaklığa, kendiliğinden ya da tamamıyla halefiyet yoluyla geçmesi ve bu yolla mal varlıklarının birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan mal varlıklarına karşılık olarak, infisah durumuna düşen ortaklarının, hesabı yapılmış olan bir değişim boyutuna göre, birleşilmiş olan ortaklıkta, kendiliğinden ortaklık hissesi elde etmesi şeklinde tanımlanır (Poroy vd., 2003: 141).

2.5.3. Yalın Organizasyonlar

Yalın organizasyonlar, ekip çalışmasının ağır bastığı, müşteri önerilerini dikkate alarak sürekli olarak gelişmeyi ilke edinen, hiyerarşik yapının yatay olduğu ve yetki devrinin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği organizasyon yapısıdır. Bu yapıdaki işletmelerde çalışan personel ve yöneticiler, görevlerini basitleştirerek daha sade bir hale getirmişleridir (Efil, 2009: 408).

Yalın organizasyonlar, işletmede fazla zaman ve iş olarak nitelendirilen her “şey”den kurtulmuş örgütlerdir. Bu durum her bir organizasyonda farklılık gösterebilir. Yalın organizasyonlar, öz yetenekleri vasıtasıyla küçülme ve hiyerarşi azaltarak, daha iyi ürün ve hizmet sunmak için işletmeye artı bir değer katmayan faaliyetlerin işletme bünyesinden kaldırılması sonucu oluşmaktadırlar. Bu şekilde organizasyonlar, gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri daha basit, sade, yalın halde gerçekleştirmiş ve işletme içinde verilen kararların alt birim yöneticileriyle alınmaya başlanmıştır. Organizasyonlar yalınlaştıkça yönetim hiyerarşisi ve kullanılan insan gücü azaltılmış, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekler daha etkin kullanılarak öz yeteneklere odaklanılmış olur (Saruhan ve Yıldız, 2009: 223-224).

Yalın organizasyonların genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Efil, 2009: 407).

- Organizasyonlar uzman oldukları alanda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Uzmanlığı dışında kalan faaliyetler işletme dışındaki kurumlara devredilmelidir.
- Yetkiler faaliyeti gerçekleştiren birimlere aittir. Bu yüzden yetki tabana yayılmıştır.
- Tepe yöneticilerinin rolü çalışanları yönlendirerek uygun çalışma ortamı hazırlamakla sınırlıdır.

- Kar ve gider merkezleri, organizasyonda gibi küçük birer işletme toplamı olarak yapılandırılmalıdır.
- Faaliyetler en kısa yoldan basit ve güvenli bir şekilde halledilecek şekilde tasarlanmalıdır.
- Hiyerarşi azaltılmalıdır. Bu yüzden örgütsel yapı yatay ve az kademeden oluşmaktadır.

2.5.4. Sanal Organizasyonlar

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte, müşteri memnuniyeti, toplam kalite yönetimi anlayışı gibi gelişmeler işletmeleri daha seri, ucuz ve kaliteli ürün ve hizmetler sunmak zorunda bırakmıştır. Bu gelişmeler sonucunda işletmeler, yeni bir takım yönetim uygulamalarına yönelmişlerdir. Farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin, üretmiş olduğu ürün ya da hizmetlerin pazarlanması amacıyla, bilgi ve iletişim teknolojilerinin birleşimi vasıtasıyla, birbirine bağlanarak eşgüdümlü hale gelen ve sanki tek bir işletme çatısı altında çalışıyormuş gibi algılanan organizasyonlar, sanal organizasyonlar olarak adlandırılmaktadır. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin artmasıyla beşeri ve fiziksel faktörlere olan ihtiyaç eskisi kadar fazla olmamaktadır. Bunun yerine değişik mekanlarda faaliyet gösterdiği halde birbiriyle iletişim içerisinde olan, çalışanların bilgi ve yeteneklerini sanal çatı altında birleştirdikleri organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Organizasyonların rekabet gücünü artırmak için, dış kaynak kullanımıyla öz yeteneklere yoğunlaşmış; dış kaynak kullanım oranı arttıkça çalışma ağları gelişmiş ve sonucunda sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Bu tür organizasyonları ortaya çıkaran faktörler şunlardır (Koçel, 2015: 504-505):

- Küreselleşmeyle birlikte artan global rekabet
- Yoğun rekabet sonucu hızlı hareket etme zorunluluğu
- Sürekli değişen müşteri davranış ve ihtiyaçları
- İnovasyon içerikli ürünleri hızlı bir şekilde sunma zorunluluğu
- Hiyerarşik yapıların karmaşıklaşması

2.6. ÖZ YETENEK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletme yöneticileri, 1980’li yıllardan itibaren kaynaklardan optimum düzeyde faydalanma yönünden stratejik açıdan tercihlerini iki yönden değiştirmeye başlamışlardır. İlk olarak: öz yeteneklerine yoğunlaşmış yalın ve esnek işletmelerin daha yüksek düzeyde bir performans ortaya koydukları kanısı, işletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltmiştir. İkinci olarak; globalleşmenin ve internetin çok hızlı yayılmaya başladığı 1990’lı yıllarda işletmeler, rekabet gücünü artırmak için en iyi dış kaynak sağlayıcı tedarikçileri aramaya ve küreselleşmenin getirmiş olduğu fırsatları yakalamaya teşvik edilmişlerdir (Mol vd., 2005: 599-617).

Dış kaynak kullanımının, akademik açıdan gelişimi ele alındığında, çağdaş dış kaynak kullanımı kavramını, ilk başlarda öz yeteneklere yoğunlaşma kavramıyla birlikte olgunlaşmaya başlamıştır. 1930’lu yıllarda bir ekonomist olan Ronald Coase, “Firmaların Doğası” adıyla yayınlamış olduğu makalesinde, işletmelerin piyasaya ilk giriş maliyeti ve uygulamış olduğu yönetim biçimlerinin sonuçlarını değerlendirirken işletmelerin öz yeteneklerine yoğunlaşmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu konuda 1970’li yıllara gelindiğinde de akademik çalışmaların devam ettiği fakat işletmeler tarafından çok benimsenmediği görülmüştür. 1980’li yılların başlarında meydana gelen küresel durgunluk işletmeleri yeni stratejik yönetim yaklaşımları aramaya yöneltmiş ve artık işletmeler öz yeteneklerine yoğunlaşarak, diğer faaliyetlerini dışarıya yaptırma konusuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Lonsdale ve Cox, 2000: 45-46). Gottschalk ve Solli-Sæther (2006: 12)’a göre outsourcing için onbir kritik başarı faktörü belirlemişlerdir. Bu faktörler arasında işlem maliyetlerini azaltma, başka işletmelerle ittifak yapma, satıcı davranışlarını kontrol etme, faaliyetlerin sınırlarını belirleme gibi başlıklar yer almaktadır. Ancak bu faktörlerin en başında temel yetenekleri yönetmek gelmektedir. İşletme kuruluşunda dış kaynağa ihtiyaç olacak faaliyetleri belirleyerek bu süreci iyi bir şekilde yönetmek kritik bir öneme sahiptir.

İşletmeler yirmi yıl öncesine kadar hemen hemen tüm faaliyetlerini kendisi içerisinde gerçekleştiriyordu. Bir kaç küçük faaliyet dışında işletmeler dış tedarikçilerden beslenmeye çok yanaşmıyorlardı. İşletmenin dış kaynağa başvurmasındaki ana sebep sadece o işi, faaliyeti bilmediğinden ya da yeterli teknik teçhizat ve ya kalifiye elemanı bulunmamasındandır. Yani işletme tarafından kullanılan bu uygulama yönetim stratejisinin bir parçası değildir. Durumun böyle olması işletmenin öz yeteneklerine ve gerçek hedeflere odaklanmasını geciktiriyor ya da

engelliyordu. Buna bağlı olarak işletmede organizasyon yapısı yavaşlıyor ve hantallaşıyordu. Günümüzde ise işletmeler bu hataların tecrübesi ve ile hantal yapısını esnek yapıya çevirmeye çalışıyor ve yapısını güncel yönetim kavramlarına uyumlu hale getirmeye çalışıyorlar. Dışarıdan kaynaklara başvurdukça öz yeteneklere yoğunlaşma artıyor ve böylece iki kavram arasındaki ilişki git gide kuvvetlenip neden-sonuç ilişkisine dönüyordu. İşletme bilinçli bir şekilde dış kaynaklara başvurdukça öz yeteneklerini aynı oranda geliştirmiş olur.

Bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran ve özel duruma getiren öz yeteneklerinin belirlenmesi, dış kaynak kullanma aşamasının ilk adımıdır. İşletmenin gerçekleştirmek zorunda olduğu herhangi bir faaliyetin öz yetenek sayılabilecek durumda değilse onu dış kaynak kullanarak gerçekleştirmesi önerilmektedir (Mariotti, 1999: 58).

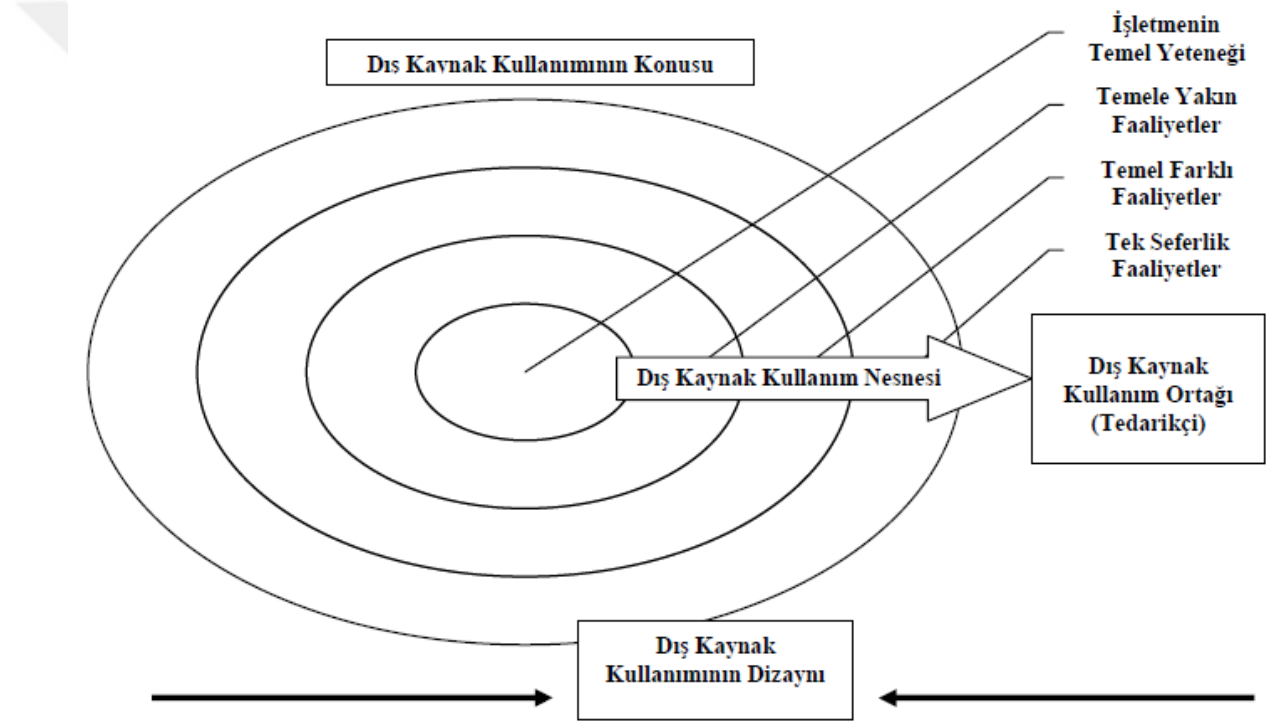
İşletmeler için hayati önemde olan ve amaçlarına ulaşabilmesi için önemli bir faktör olan öz yetenekleri, rekabetçi yoğun piyasalarda, dünya standartları ayarında olan kabiliyetlerini ifade etmektedir. İşletmeler için öz yetenek olan faaliyetleri dışında bir de öz yetenek olmayan fakat bu yeteneklere destek anlamında ihtiyaç duyulan faaliyetleri vardır. Bu faaliyetlerde dış kaynak kullanmak, işletmenin öz yeteneklerine yoğunlaşmasını sağlamakta ve yalınlaşmasını sağlayarak, verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Aydınlı, 2001: 40).

Öz yetenek kavramı ve dış kaynak kullanımı uygulamaları arasında yakın bir ilişki vardır. İşletmeler kendilerine öz yetenek olarak belirledikleri işleri dış kaynaklardan temin etme yoluna gittiklerinde ya da tedarikçi işletmenin dış kaynağını kendisi uygulamaya başladığında stratejik hataya düşmüş olurlar. Bu durum hem işletmeye ek maliyet yükler, zaman kaybı yaşatır ve önemsiz işlerle uğraşarak işletmenin geleceği tehlikeye atılmış olur. İşletme yöneticileri iki kavramı uygularken dengeyi iyi gözetmelidir. Çünkü, bu kavramlar birbirine alternatif olabilecek nitelikte değil, ancak birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır (Karayel, 2006: 14). Dış kaynak kullanımı uygulaması ile öz yetenek kavramları arasında yapısal bir ilişki vardır. Bu iki kavramdan herhangi biri diğerinin nedeni ya da birbirini tamamlayıcı niteliktedir (Solak, 2002: 75). Öz yetenekler ve dış kaynak kullanımı birbirinden ayrı, tek başına kullanılacak kavramlar olarak düşünülemez. İşletme için öz yetenekler rekabette öne çıkarıcı ve müşterilerin perspektifinden bakıldığında farklı bir değer olarak görülen kabiliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir. Öz yeteneklerin kapsamında bir kısım işletme kabiliyetlerinin bir araya gelmesi ile rakipler tarafından taklidinin kolayca

yapılamayacağı, rekabet avantajı elde etmeye yarayan özel becerilerdir (Mucuk, 2000: 198; Çatı vd. 2015: 57).

Günümüzde artık dış kaynak kullanımı, sadece maliyetleri azaltma amacıyla değil, kaliteyi artırmak ve öz yeteneklere yoğunlaşmak için değişen müşteri ihtiyaçlarına güncel cevaplar vererek onların memnuniyetini kazanma amacıyla kullanılmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, sektördeki riskleri dağıtarak insan kaynakları ve diğer birimlerini kuvvetlendirme çalışmaları yapma fırsatı bulabilirler (Karayel, 2006: 15).

Şekil 6, Dış Kaynak Kullanma Modeli (Arnold, 2000: 24)



Şekil 6'da gösterildiği üzere dış kaynak kullanım modeli şu dört ana unsurdan oluşmaktadır. Dış kaynağın konusu, nesnesi, dizaynı ve tedarikçidir. Dış kaynak kullanma modeli şekil 3'de görüldüğü üzere dört ana öğeden oluşmaktadır. Bunlar; dış kaynak kullanımının konusu, nesnesi, dizaynı ve tedarikçidir (Arnold, 2000: 23-24).

İşletme dış kaynak kullanımına başvururken öz yeteneği olan işleri kendi bünyesinde yapmaya çalışır. Çünkü bu faaliyet işletmenin uzmanlık alanıdır. Dış kaynak kullanımı ile ilgili bu tezde yapılmış olan araştırma sonucu ve diğer tezlerde yapılmış olan araştırmalarda işletmeler dış kaynağa başvururken genelde kendi yeteneği olan işlerin dışında olan işleri dışarıya yaptırmaya yönelmişlerdir. İşletmeler kendi öz

yeteneklerinden uzak olan işleri yaptırırken daha fazla dış kaynak kullanır. İşletme tarafından nadiren yapılan işlerde ise tamamıyla dış kaynağa başvurulduğu görülür. Şekil 3'ü özetlemek gerekirse; işletme öz yeteneği olan işlerden uzaklaştıkça dış kaynak kullanımı da aynı oranda artmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖZ YETENEK GELİŞİMİ İLE İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırma konusuna, amacına, önemine, yöntemine, veri analiz tekniğine, varsayımlarına, model ve hipotezlere yer verilmiştir. Bundan ayrı olarak elde edilen bulgular üzerinde tablo ve grafik yardımıyla sunularak ve yorum yapılarak sonuçlar vermeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında Aydın Organize Sanayi Bölgesi'nde ve Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalarla yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda; araştırmanın amacı yöntemi, sınırlılıkları ve araştırma bulguları incelenerek yorumlanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışma kapsamında Aydın-Umurlu Organize Sanayi ve Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynak kullanımını irdelenmiş, dış kaynak kullanımının olumlu-olumsuz etkileri belirtilmiştir. Bunun sonucunda işletmenin dış kaynak kullanımı ile öz yeteneklerine odaklanması arasındaki ilişki ölçülmüştür.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, işletmelerin dış kaynak kullanma yöntemine başvurması ile kendi yetenek gelişimi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı sonucunda ana faaliyet konusu olan alana odaklanmasıyla birlikte öz yeteneği olacak faaliyetlerin tespit edebilir. Böylece işletme hangi alanlarda yeteneğinin yüksek olduğunu keşfetmiş olur.

Bu çalışmanın önemi ele alınacak olursa, işletme bünyesinde ürün ve hizmet sunmak için yapması gereken faaliyetleri diğer firmalara devrederek risk taşıyan işlerden uzaklaşma, ürünleri daha ucuza mal etme, en nihayetinde asıl yaptığı faaliyet konusuna odaklanarak enerjisini piyasada kendine daha fazla yer edinme çabalarına harcamış olur. Tüm bunların sonucunda dış kaynak kullanmanın ve öz yeteneklere

odaklanma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bunu uygulamada göstermek, çalışmanın önemini ifade etmektedir. Böylece hem işletmeler yaptığı işte uzmanlaşır hem de diğer firmalara istihdam sağlayan duruma gelebilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında saha araştırmasını içeren bir anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette toplam 37 soru bulunmaktadır. 37 sorunun 3 tanesi anketi dolduran yöneticiye yönelik demografik sorulardan, 3 tanesi firmaya yönelik demografik sorulardan, 6 tanesi konuya ilişkin sorulardan 2 tanesi açık uçlu anket sorularından ve 23 tanesi 5’li Likert tipi ölçekli sorulardan oluşmaktadır. 5’li Likert tipi ölçeğini temsil eden sorular ve dış kaynak kullanımına yönelten etkenlerin önem derecelerini ölçen 8 soruluk birinci ve dış kaynak kullanımının öz yetenek, maliyet ve diğer etkenler ile ilişkisi önem derecesini ölçen 15 soruluk ikinci kısımdan oluşmaktadır. Anket soruları hazırlanırken Mimaroğlu (2010) ve Karayel (2006), yapmış oldukları dış kaynak kullanımı çalışmaları yüksek lisans tezlerinde kullanmış oldukları anketlerden faydalanılmıştır.

Anket toplamda dört bölümden oluşmaktadır. İlk 6 soruyu oluşturan demografik sorular ankete katılan yönetici ve işletmenin demografik bilgilerini elde edip ölçmek için hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde işletmenin sermaye yapısı, hangi dış kaynaklara başvurdukları ve dış kaynak kullanmaya iten sebeplerden oluşmaktadır.

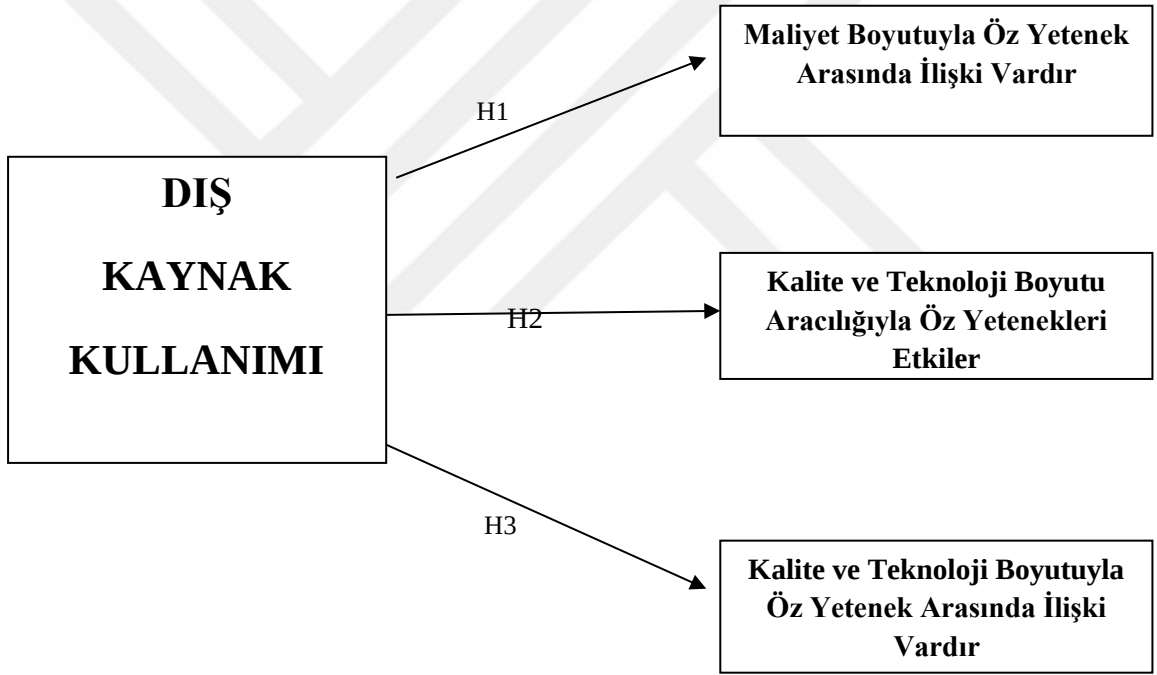
Anketin üçüncü bölümünde işletmenin dış kaynak uygulamalarını gerçekten bilip bilmedikleri ve tedarikçilerle olan ilişkilerini tanımlayıp öz yeteneklerine odaklanıp odaklanmadıklarına cevap arayan iki sorudan oluşmaktadır.

Anketin dördüncü ve aynı zamanda son bölümünü oluşturan toplam 23 sorudan oluşan 5’li Likert tipi derecelendirme ölçekli sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde işletmeleri dış kaynak kullanmaya yönelten 8 soruluk ve dış kaynak kullanımı sonucunda öz yetenek, maliyet ve diğer etkenlerle ilişkisini ölçen 15 soruluk kısımdan oluşmaktadır. Ankette yer alan sorulara açıklık getirilmesi amacıyla anketin başına çalışma ile ilgili bir tanımlamaya ve anketin güvenilirliğini anlatan bir açıklama yazısına yer verilmiştir.

3.4. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı kullanılarak değerlendirmeye alınmıştır. Verilere yönelik frekans, yüzdelik dağılım, önem sıralaması ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Analizlere ilişkin ilk olarak Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca Likert tipi ölçekli sorulara faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kapsamında sobel testi uygulanmıştır. Ortaya çıkan sonuçların anlamlılık seviyesi yorumlanarak konuya ilişkin değerlendirme yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ



1. **Hipotez:** Dış kaynak kullanımının maliyet boyutuyla öz yetenek arasında ilişki vardır (H1).
2. **Hipotez:** Dış kaynak kullanımının kalite ve teknoloji boyutu aracılığıyla öz yetenekleri etkiler (H2).
3. **Hipotez:** Dış kaynağın kalite ve teknoloji boyutuyla öz yetenek arasında ilişki vardır (H3).

3.6. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma, Aydın Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren otuzbeş firma ve Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ellibeş firma yöneticilerine uygulanmıştır. Anket çalışması yapılan bu firmalar Sanayi Bölgesi'nin örneklemine teşkil etmektedir. Aydın Organize Sanayi Bölgesi'nde ana kütle toplamda 40 firmadan oluşmaktadır. Firmalardan iki tanesi faaliyetine son vermiş, iki tanesi tüm çabalara rağmen anket doldurmayı kabul etmemiş, bir tanesi ise başka bir yere taşınmıştır. Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgesi'nde ise ana kütle toplamda 75 firmadan oluşmaktadır. Bu firmalardan yirmi tanesi anket doldurmayı kabul etmemiştir. Araştırma kapsamında tüm firmalara gidilerek anketler elden teslim edilip anket bitimine kadar anketi dolduran yöneticinin yanında durulmuştur. Anket soruları içerisinde iki tanesi yüz yüze mülakat sorusu yer aldığı için bu şekilde yapılması zorunlu olmuştur. Ayrıca ankete başlamadan önce anketin içeriğiyle ilgili genel bir açıklama yapıldıktan sonra ankete başlanmıştır. Böyle yapılması yöneticinin, anketi daha bilinçli ve dikkatli doldurmasına zemin hazırlamıştır.

Tablo 5, Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Unvanları

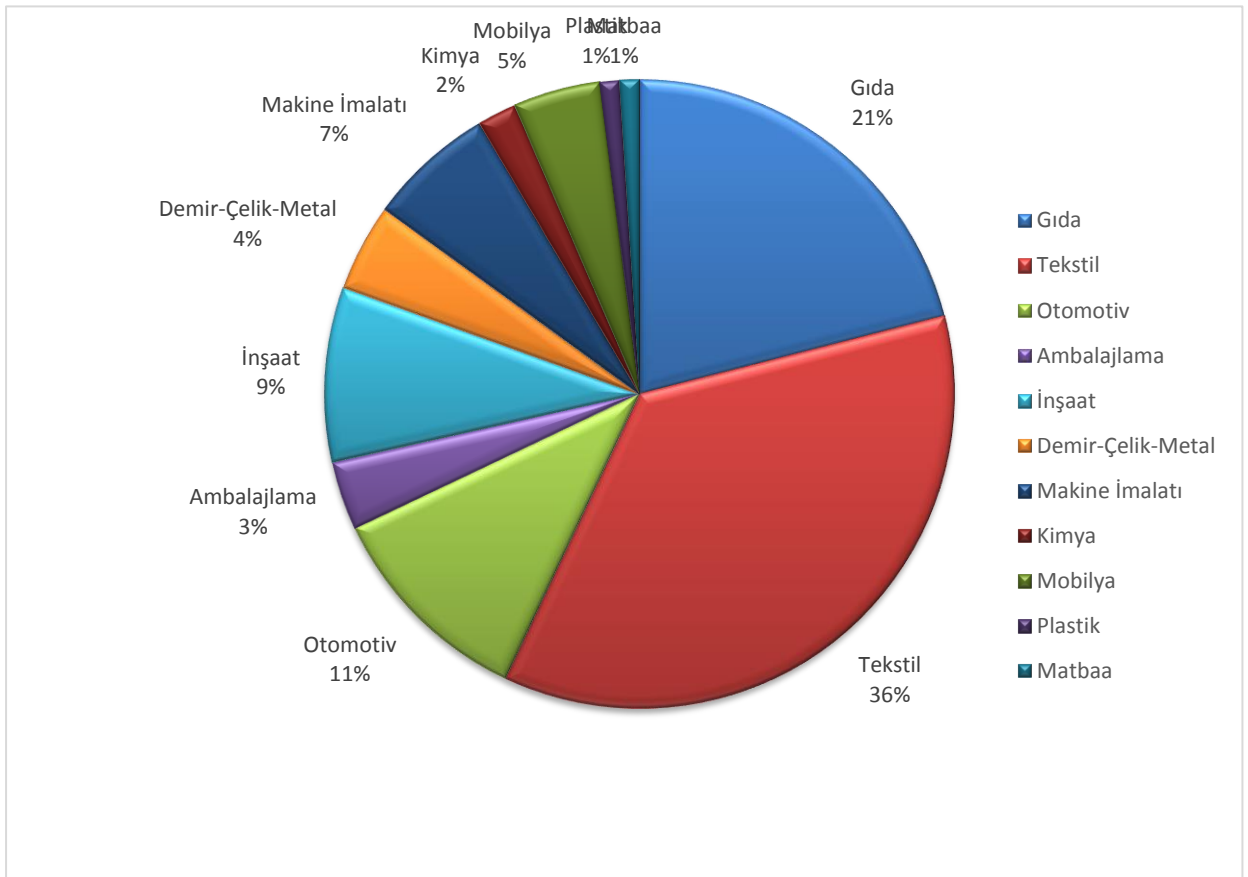
Ünvan	N	%
İşletme Sahibi	12	13,5
İşletme Müdürü	20	22
Müdür Yardımcısı	9	10
Satın Alma Müdürü	26	29
Muhasebe Müdürü	14	15,5
Üretim Müdürü	9	10
Toplam	90	100

Tablo 5'te anketi dolduran işletme yöneticilerinin hepsi araştırma konusuna vakıf olan yönetici pozisyonundaki kişilerden oluşmaktadır. Ağırlıklı olarak satın alma müdürleri (%29), işletme müdürü ve iş yeri sahiplerinin anketi doldurmuş olmaları, anketlerin daha sağlıklı bilgilerle doldurulmuş olduğunu göstermektedir.

Tablo 6, Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörler

Sektör	N	%
Tekstil	32	36
Gıda	19	21
Otomotiv	10	11
Kimya	2	2
Ambalaj	3	3,5
İnşaat	8	9
Demir-Çelik-Metal	4	4,5
Makina imalatı	6	6,5
Mobilya	4	4,5
Plastik	1	1
Matbaa	1	1
Toplam	90	100

Şekil 7, Araştırmaya Katılan Firmaların Yüzdesel Grafik Dağılımı



Şekil 7’de Aydın ve Bursa-Kestel’de araştırmaya katılan firmalar toplamda 11 sektörden oluşmaktadır. Çoğunluk olarak 32 adet firma toplam sayısının %36’sını temsil etmektedir. Bu 32 adet firma tekstil sektöründen oluşmaktadır. Ardından 19 adet gıda sektörü firması ve 10 adet otomotiv sektörü firmaları gelmektedir. 19 adet gıda sektörü firmalarının 6 tanesi incir ve zeytin imalat-paketleme işi ile uğraşırken diğer 13 firma gıda sektörüne dolaylı yönden hizmet eden firmalardır. Ardından 10 adet ile otomotiv sektörü gelmektedir. İnşaat sektörü 8 adet işletme ile araştırma kapsamında ankete katılmıştır. Diğer firmalar ise, 6 adet makine-imalat sektörü, 4 demir-çelik-metal sektörü, 4 adet mobilya sektörü, 3 adet ambalajlama sektörü, , 2 adet kimya sektörü, 1 tanesi plastik sektörü ve 1 tanesi de matbaa sektöründen oluşmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamındaki 90 firmanın 86 tanesi yüzde yüz yerli sermayeli, 2 tanesi yabancı sermayeli, 2 tanesi de yerli ve yabancı ortak kuruluş sermayelidir.

3.7. ANKETE KATILAN FİRMALARIN ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI VE FAALİYET YILI

Ankete katılan firmaların çalışan sayısı ve ne kadar süredir faaliyette oldukları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 7, Ankete Katılan Firmaların Personel Sayısı ve Faaliyet Yıllarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama
Personel sayısı	90	10	750	100,15
Faaliyet yılı	90	1	90	19,93

Küçük ve orta büyüklükteki işletme; 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ve ya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca KOBİ olarak adlandırılır. 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden firmalar mikro işletme, 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden firmalar küçük işletme, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden firmalar ise orta büyüklükteki işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2013: 67-68). Tablo....a göre toplam ankete katılan doksan firma içerisinde çalışan sayısı 10 ile 750 arasında

değişiklik göstermekte ve ortalama 100 çalışan sayısı olduğu görülmektedir. Firmaların faaliyet yıllarına bakıldığında ise, 1 ile 90 yıldır faaliyet gösteren firmalar olduğu ve ortalamasının ise yaklaşık 20 yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 8, Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Büyüklükleri

İşletme Büyüklüğü	N	%
Küçük İşletme (<50)	36	40
Orta Büyüklükte İşletme (50<250)	47	52
Büyük İşletme (>250)	7	8
Toplam	90	100

Tablo 8’de Aydın ve Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgeleri’nde anket çalışmasına katılan doksan firmanın 36 tanesi (%40) 10 ile 49 arasında, 47 tanesi (%52) 51 ile 249 arasında, yedi tanesi (%8) 251 ile 750 arasında çalışanı olan firmalardır. Firmalardan seksen üç tanesi KOBİ olarak nitelendirilen firmalardan, yedi tanesi ise büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır.

Tablo 9, Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılımlar

Mesleki Tecrübe(yıl)	N	%
1-5 yıl arası	12	17
6-10 yıl arası	26	29
11-15 yıl arası	25	24
16-20 yıl arası	14	18
20 yıl ve üzeri	13	12
Toplam	90	100

Tablo 9’a göre ankete katılmış olan doksan işletmenin yöneticileri ağırlıklı olarak 6 - 10 yıl ve 11 - 15 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan yöneticilerdir. Anket yapılırken yapılan yüz yüze görüşmelerde “dış kaynak uygulamasını biliyor musunuz?” şeklinde yöneltilen sorulara; “bunca yıllık tecrübemiz var, elbette biliyorum” şeklinde cevaplar alınmıştır. Bu sonuçlara göre işletmelerin dış kaynak uygulamaları hakkında bilgiye sahip olduğu kanısına ulaşılmıştır. Çünkü, yöneticinin

çalışmış olduğu iş alanındaki işletmede 10 yılı aşkın bir tecrübesinin olması işletme ile ilgili yönetim uygulamalarını bildiği kabul edilebilir.

Tablo 10, Tedarikçi Firma Seçiminde Firmalar İçin Etkili Olan Faktörler ve Önem Sıralaması

Bu kısımda anketi dolduran firma yöneticilerinden tedarikçi seçimi yaparken en önemli etkenden(1), daha az önemliye(6) doğru 1’den 6’ya doğru sıralandırmaları istenmiştir.

	Önem Sıralaması ve Yüzdeler						
	1	2	3	4	5	6	Toplam
Tedarikçinin güvenilirliği	41,42	18,18	25,7	10,12	3,63	1	100
Tedarikçi firmanın fiyat teklifi	23,4	25	16,6	17,6	9,3	7,9	100
Tedarikçi firmanın iyi bir altyapı ve tekniğe sahip olması	17,1	26,2	20	20	12,18	4,5	100
Tedarikçi firmanın işlem stili, beceri ve kabiliyeti	7,4	15	22	22,72	20,8	12	100
Tedarikçi firmanın tecrübesi ve ünü	7,8	13	15,5	20	25,7	18	100
Tedarikçi firmanın finansal durumu	2,75	4,15	5	6	26,4	55,7	100

Tablo 10’a göre firmalar tedarikçi seçerken ilk olarak tedarikçi firmanın güvenilir olup olmadığını göz önüne aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonraki kriter olarak ise tedarikçi firmanın fiyat teklifi ve tedarikçi firmanın iyi bir altyapı ve tekniğe sahip olması hemen hemen aynı oranlarda olduğu göze çarpmaktadır. Firmanın tedarikçi seçiminde en az önem verdiği faktör ise son sıranın en yüksek yüzdeliğini temsil eden tedarikçi firmanın finansal durumu olduğu gözlenmiştir. Anketi dolduran yöneticilerden elli tanesi tedarikçi seçiminde en az etkili faktör olarak, tedarikçi firmanın finansal durumunu işaretlemişlerdir. Anket doldurulurken yöneticiye yüz yüze mülakat sorusu da sorulduğundan dolayı yöneticilere neden sizin için bu etken en az önemlidir şeklinde bir soru yöneltildiğinde; “finansal durumu müsait olmasa zaten yapacağı faaliyeti gerçekleştirmek için uğraşmaz” şeklinde cevap alınmıştır. Yöneticiler

için tedarikçi seçiminde en önemli sebep olarak tedarikçi firmanın güvenilirliğini işaretlemişlerdir. Anketi dolduran yöneticilere fiyat teklifinin neden ilk sırada olmadığı sorulduğunda ise, tedarikçilerin sunmuş oldukları hizmet ve ürünlerin fiyatının ucuz olması tek başına önemli bir faktör değil, önce güvenilirlik kalitenin sunulması gerekli, aksi takdirde işletmenin uzun dönemde stratejilerini önemli oranda olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

3.8. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN BAŞVURMUŞ OLDUĞU DIŞ KAYNAKLAR

İşletmelerin başvurmuş olduğu dış kaynaklar incelendiğinde en çok dış kaynak kullanımı; danışmanlık hizmetlerinde, ulaştırma ve taşımacılık alanında, bilgi işlem teknolojilerinde, bakım onarım faaliyetlerinde ar-ge alanında, muhasebe finans alanında ve yemek ve gıda alanında dış kaynağa başvurdukları görülmüştür.

Ayrıca işletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasına başvurmadan önce maliyet analizi yaptıklarını belirtip, eğer dış kaynak kullanımı daha az maliyetli ve gerçekten işletmenin yükünü azaltacaksa bu uygulamayı benimsediklerini belirtmişlerdir. İşletmeler tedarikçilerle ilgili mutlaka ön bilgi topladıklarını ve bu bilgileri genelde firmanın çalıştığı diğer ticari kuruluşlardan ve satın alma bölümünün yapmış olduğu detaylı araştırma sonuçlarından elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Aydın ve Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgeleri'nde bulunan işletmeler gerektiğinde birbirinin tedarikçisi de olabildiklerini belirtip bu şekilde hem nakliye masraflarını da azalttıklarını, hem de bu konuda birbirleriyle aralarında kontrol mekanizmasının daha iyi işlediğini belirtmişlerdir.

3.9. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ANKETTE YER ALAN YÜZ YÜZE MÜLAKAT SORULARI

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının sorularının içine dış kaynak kullanımı ve tedarikçilerle alakalı olarak yüz yüze mülakat sorularının eklenmiştir. Bu şekilde olması anketi dolduran işletme yöneticilerinin konuyla alakalı belirtecekleri başka bilgileri de aktarmasına ve yöneticilerden daha detaylı bilgi alınmasına yol açmıştır. Verilen cevaplar; genel cevaplar, küçük çaplı ve fason iş yapan işletmeler ve

kurumsallaşma yolunda olan büyük işletmeler olarak tablolatırılmıştır. Ankette yer alan yüz yüze mülakat soruları ve cevapları aşğıdaki gibidir;

1. Dış kaynaklardan yararlanma kavramı ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?

Tablo 11, Yüz Yüze Mülakat Sorusu ve Alınan Cevaplar (1)

İşletme Büyüklükleri	Verilen Cevaplar
Genel Olarak Verilen Cevaplar	Bu soruda yöneticiler ilk olarak genelde yeterli bilgiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.
	Bu uygulamayı daha iyi bir şekilde gerçekleştirmek için bizimle aynı iş alanında olan diğer işletmeleri takip edip onlardan öğreniyoruz
	Biz firma olarak daha önce ana faaliyet konumuz dışında olan işlerle de uğraşıyorduk ama bu işler bizi asıl yapmamız gereken işe odaklanmamıza fırsat vermiyordu. Bu yüzden bu işleri dış kaynak kullanma yöntemiyle üzerimizden atıp, asıl uzman olduğumuz faaliyete odaklanıyoruz
Küçük çaplı ve fason iş yapan işletmeler	Evet biliyoruz ama yeterli tecrübeye sahip değiliz
	Yaptıkları işin pek de dış kaynak gerektirmediğini savunarak, “hayır bu uygulama hakkında tam bilgiye sahip değiliz.
Kurumsallaşma yolunda olan orta ve büyük ölçekli işletmeler	Biz yeniliğe ve gelişmelere açık bir firma olduğumuz için yeterli bilgiye sahibiz, çok fazla araştırma içerisindeyiz, gerektiğinde yurt dışından da ürün tedarik ediyoruz.
	Yeterince bilgimiz var, dış kaynağa başvurmadan önce uzun dönemli, gerekli maliyet analizi yapıyoruz ve hemen hemen tüm faaliyetlerimizi kendi bünyemizde yapıyoruz.
	Bir dış kaynak unsuru olarak danışmanlık hizmetini kullanan firmalar, bu sayede dış kaynak kullanımından yeterince faydalıyoruz ve hatta Kos-geb gibi kuruluşlardan mali destek alıyoruz.

2.Tedarikçi işletme ile sizin işletmeniz arasında nasıl bir iletişim ağı kuruldu?

Tablo 12,Yüz Yüze Mülakat Sorusu ve Alınan Cevaplar (2)

İşletme Büyüklükleri	Verilen Cevaplar
Genel Olarak Verilen Cevaplar	Bizim için ilk şart kalite ve güvenilirliktir, fiyat daha sonra gelir, yeter ki işlerimiz aksamasın.
	Tedarikçilerimiz gerçek anlamda bizim stok ihtiyaçlarımızı bilip bize zamanında ve kaliteli teslimat yaptıkça, onlarla uzun süreli çalışmayı tercih ediyoruz.
Küçük çaplı ve fason iş yapan işletmeler	Bizim tedarikçilerimizin her zaman bir yedeği var. İşimizi aksatan tedarikçi ile hemen iletişimimizi keseriz.
	Biz dış kaynak kullanırken, herhangi bir işte tedarikçimizi değiştirdiğimizde, işimiz aksamayacak durumda olan tedarikçiler arasında, kim en ucuz fiyatı verirse onunla çalışıyoruz. Ama diğer türlü, bizim bazı işletme bilgilerimize ve sırlarımıza vakıf olan işletmeleri kolayca değiştirmiyoruz, onlarla daha eşgüdümlü çalışıyoruz, onlara bu konuda daha müsamahalı davranıyoruz ve uzun yıllar çalışmak istiyoruz.
Kurumsallaşma yolunda olan orta ve büyük ölçekli işletmeler	Büyük çaplı kurumsallaşmış firmalar, tedarikçi seçiminde çok dikkatli olduklarını, firma içinde satın alma ile kalite kontrol birimleri arasında eşgüdümlü bir iletişimin olduğunu belirterek, tedarikçi seçiminde A-B-C ya da 100'lük sınıflandırma yapıyoruz. Dış kaynak kullanacağımız firmanın A ya da 100'lük seviyede olmasını istiyoruz. B ya da 80 puanda kalmış işletmelere kendilerini geliştirmeleri önerisiyle, şartlı olarak evet diyoruz. C sınıfında ya da 60 puanın altında kalmış olan işletmelere ise önce B ya da 80 puan seviyesine yükselmesi için zaman tanıyoruz. Vermiş olduğumuz zaman süreci içerisinde işletme bu seviyeyi yakalarsa kendisini geliştirmek şartıyla çalışmayı kabul ediyoruz. Bu seviyeyi yakalayamayan işletmelerle çalışmama kararı alıyoruz. Bu firmalarla ancak çok acil durumlarda ihtiyaç olduğunda üst yönetimin onayını alarak geçici süreliğine çalışıyoruz. Tedarikçi seçimi konusunda bu prosedüre bağlı kaldığımız için çalıştığımız işletmelerle uzun dönemli çalışmayı tercih ediyoruz.
	Biz yurt dışına ürün ihraç eden bir firmayız. İşimizi yapacak olan tedarikçilerin bir takım belgeleri bulundurması gerekiyor. Bu belgeleri bulunduran işletmelerden ikinci aşamada kaliteli ürün ve hizmet, üçüncü aşamada ise uygun fiyat almayı bekliyoruz.

3.10. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELTEN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 13, Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Etkenlerin Önem Dereceleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
MALİYETLERİN AZALTILMASI	90	2,00	5,00	4,500	,722
TEKNOLOJİK GELİŞMELERE UYUM	90	2,00	5,00	4,322	,650
VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK	90	1,00	5,00	4,611	,665
FAALİYET ESNEKLİĞİ SAĞLAMAK	90	2,00	5,00	4,089	,744
MEVCUT KALİTEYİ ARTIRMAK	90	1,00	5,00	4,533	,796
MEVCUT RİSKLERİ AZALTMAK	90	2,00	5,00	4,477	,674
ÖZ YETENEKLERE ODAKLANMAK	90	1,00	5,00	4,088	,856
REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK	90	2,00	5,00	4,177	,868

Tablo 13’de belirtildiği gibi işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten etkenler ve bu etkenlerin önem dereceleri verilmiştir. 1=kesinlikle önemsiz, 2=önemsiz, 3=ne önemli - ne önemsiz, 4=önemli, 5=çok önemli değerleri verilen istatistiklere göz atıldığında 4,611 ortalama ile verimliliği artırmak kavramı işletmeler için en önemli etken olduğu gözlenmiştir. Ayrıca 4,500 ortalama ile maliyetlerin azaltılması kavramı da yüksek bir ortalama sahiptir. Bu duruma göre H1 hipotezi desteklenmektedir. Tabloda verilen diğer kavramların da hemen hemen birbirine yakın değerler aldığı gözlenerek tüm bu faktörlerin işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten faktörler olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14. TANIMLAYICI İSTATİSTİK

Anket soruları	Ortalama	Std. Sapma
İşletmemiz, dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin azalmasını sağlar.	1,9333	,89694
İşletmemiz, dış kaynak kullanımı ile birim başına düşen üretimin artmasını sağlar.	2,1667	,95105
Dış kaynak kullanımı ile sağlanan eğitim programlarıyla, çalışanlar ürün ve hizmet üretirken daha üretken ve etkin olurlar	1,9778	,88658
İşletmemiz, finansal kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için dış kaynak kullanımına yönelmiştir.	2,5222	1,06241
İşletmemizde, kaliteli üretim yapmak için dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır.	2,3444	1,06170
Dış kaynak kullanımı ile yeni teknolojilere uyum sağlanmaktadır.	2,1444	,86844
İşletmemizde dış kaynak kullanımı ile faaliyet esnekliği sağlamak amaçlanmaktadır.	2,3333	,89944
İşletmemiz, dış kaynak sağlayıcı firmalara iş yaptırarak önemli oranda kaynak ve zaman tasarrufu yoluna gitmiş olacaktır.	1,9556	,87295
İşletmemiz, dış kaynak kullanımı ile öz(temel) yeteneklerine daha iyi odaklanmaktadır.	2,0333	,84068
İşletmemiz, asıl faaliyet konularına, yani öz(temel) yeteneklerine odaklanarak rekabet gücünü artırır.	1,8556	,77258
Dış kaynak kullanımı işletmemizin imajını yükseltir	2,7889	,97721
İşletmemiz, gelecek yıllarda daha fazla dış kaynak kullanarak öz(temel) yeteneklerine daha fazla odaklanacaktır.	2,5222	,97413
Dış kaynaklardan yararlanma sadece maliyet azaltıcı bir uygulamadır.	3,0889	1,13815
İşletmeler, stratejik önem taşıyan bilgi işlem faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek, uzun vadede dış kaynak sağlayıcılara bağımlı hale geleceklerinden organizasyonel etkinliklerini de riske atmış olacaktır.	2,8889	1,06470
İşletmemiz, dış kaynak kullanımıyla teknoloji ve inovasyon adına daha verimli bir üretim gerçekleştirmiş olur.	2,4111	,83322

Tablo 14'ün tanımlayıcı Likert tipi ölçekli 1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3=ortadayım, 4=katılmıyorum, 5=kesinlikle katılmıyorum değerleri verilen istatistiklerine göz atıldığında S10 (İşletmemiz asıl faaliyet konularına, yani öz (temel) yeteneklerine odaklanarak rekabet gücünü artırır)sorusu 1,8556 ortalama ile en yüksek oran olmuştur. İlgili sorunun standart sapması ise, 0,77228 çıkmıştır. Sorular arasında en yüksek ortalamaya bu sorunun sahip olması, araştırmanın ana konusu olan dış kaynak kullanımının temel yetenekler ile ilişkisinin kuvvetli oranda çıktığı görülmüştür. S10 sorusunun ardından bu sorunun ortalamasına yakın olarak 1,9333ortalama ile S1 (İşletmemiz, dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin azalmasını sağlar) sorusu gelmektedir. Ardından yine üçüncü olarak S8 (İşletmemiz dış kaynak sağlayıcı firmalara iş yaptırarak önemli oranda kaynak ve zaman tasarrufu yoluna gitmiş olacaktır) ve S3 (Dış kaynak kullanımı ile sağlanan eğitim programlarıyla çalışanlar ürün ve hizmet üretirken daha üretken ve etkin olurlar) soruları takip etmiştir.

3.10.1. Barlett Testi (Barlett test of Sphericity)

Korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyon olduğu olasılığını test eder. Analizin devam ettirilebilmesi açısından “Korelasyon matrisi birim matristir” sıfır hipotezinin reddedilmesi gereklidir. Sıfır hipotezi reddedildiğinde ise değişkenler arası yüksek korelasyonlar olduğunu, yani veri setinin faktör analizi için uyumlu olduğunu gösterir (Kalaycı, 2005: 322).

Tablo 14.1.Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.830	15

Tablo 14.1.’de güvenilirlik analizi 15 soruluk Likert tipi ölçekli soru grubuna uygulanmış ve elde ettiğimiz 0.83’luk güvenilirlik test değeri elde edilmiştir. Sosyal bilimlerde 0.60 ve üzeri güvenilirlik test sonuçları anlamlı olarak kabul edilmektedir.

3.10.2. Kaiser- Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü

Elde edilen korelasyon katsayılarının boyutu ile kısmi korelasyon katsayılarının boyutunu karşılaştıran bir indekstir. KMO 0,5 oranının üstünde olmalıdır. Ortaya çıkan sonuçlar gözlemlendiğinde oranın yüksek çıkması veri setine faktör analizi yapmak için o denli iyi olduğu söylenebilir. KMO değerlerine ilişkin yorumlar şu şekildedir; (Kalaycı, 2005: 322).

Tablo 14.2,Kaiser- Meyer-Olkin Değer Yorumlaması

KMO DEğERİ	YORUM
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50’nin altı	Kabul Edilemez

Tablo 14.3. Kaiser-Mayer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi

Örnekleme Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü		,816
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	217,500
	Df	36
	Sig.	,000

Faktör analizine uygunluğunu ölçmek için analize tabi tutulan soruların KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerine bakılır. KMO değeri 0.60 ve üzeri olması durumunda faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın anket kısmında yer alan onbeş adet Likert ölçekli sorulara uygulanan faktör analiz sonucu 0.826 yani çok iyi denilebilecek bir sonuç elde edilmiştir. Bu değer in yükseltilmesi ve faktör analizinin anlamlılık düzeyini arttırmak için component matris tablosunda elde edilen faktörler ile değişkenler arasındaki ilişkiler 0.50 ve üzeri olması durumunda değişken anlamlı fakat değişkenin bütün faktörle ilişkisi 0.50 altında olma durumunda ise bu değişkenin analizden çıkarılarak faktör analizinde KMO değerinin anlamlılığı arttırılır.

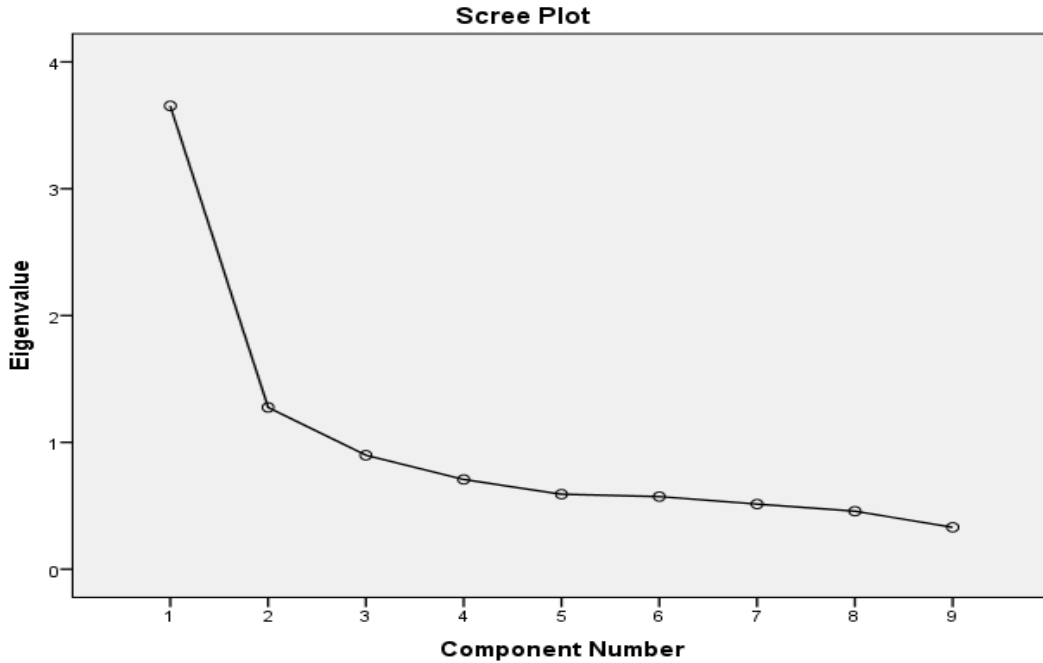
3.10.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar. Değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan birlikteliğin ortak örüntülerinin hangi faktörler içinde tanımlanacağı ilişkileri basit anlamda ortaya koyar. Farklı bir deyişle, analiz veri grubunda bulunan değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri kurmaya çalışır (Bayram, 2012: 199).

Tablo 14.4. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan VaryansYüzdesi

Faktörler	İlk Özdeğerler			Çevrilmiş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans(%)	Kümülatif(%)	Eigen Değer	Varyans(%)	Kümülatif(%)
1	3,654	40,596	40,596	2,678	29,759	29,759
2	1,276	14,173	54,769	2,251	25,010	54,769
3	,898	9,983	64,752			
4	,707	7,859	72,611			
5	,591	6,568	79,179			
6	,573	6,362	85,541			
7	,514	5,709	91,250			
8	,457	5,080	96,330			
9	,330	3,670	100,000			

Tablo 14.4.'de özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 3faktör söz konusudur. Bu faktör toplam varyansın %54,769'unu açıklamaktadır. Paket program ile uygulanan faktör analizi sonucuna göre 9 farklı ifade türünün 2 faktörde toplandığı görülmüştür. Tablo 14.4'de Görülen 2 faktöre ilişkin öz değerler ve varyans açıklama oranları verilmiştir. Tablo 14.4'den anlaşıldığı gibi oluşan 2 faktör değişkenlerin birlikte açıkladığı değişimin yaklaşık %55' ini açıklayabilmektedir.

Şekil 8, Dış Kaynak Kullanımının Öz(Temel) Yetenek, Maliyet ve Diğer Etkenler İle İlişkisi ScreePlot (Saçılma) Diyagramı

Şekil 8’de gösterilen scree test diyagramına baktığımızda eğrinin eğiminin üçüncü faktörden sonra azaldığı ve düşmeye başladığı görülmektedir. Yani üç boyutlu faktörün açıklayıcılık bakımından uygun olduğu ve üçüncü boyuttan sonra faktörlerin açıklayıcılık bakımından uygun olmadığı görülmektedir.

Başlangıç faktör analizi çözümüne ulaşıldıktan sonra bulunan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktör eksenlerine çeşitli rotasyonlar uygulanır (Altunışık vd., 2005). Uygulanan Varimax (dikey) rotasyonlu analiz sonuçları Tablo14.6’da verilmiştir. Faktörlerin yapısında bulunan değişkenler incelendiğinde anlam bütünlüğü sağlandığı gözlemlenir. Birinci faktörün ağırlık noktasını maliyet, esneklik, üretkenlik, zaman tasarrufu gibi ifadelerden oluştuğundan bu faktöre dış kaynak kullanımının fonksiyonel etkisi boyutu adı verilmiştir. İkinci faktör ağırlıklı olarak kalite, imaj, teknoloji konusunu ele aldığından bu faktör dış kaynak kullanımının kalite, imaj ve teknolojik boyutu olarak adlandırılmıştır.

Tablo 14.5, Faktör Analizine İlişkin Alt Boyutlar ve Değerler

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1: Dış Kaynak Kullanımının Fonksiyonel Etkisi(5 madde)		1,276	14,173	,765
4. İşletmemiz finansal kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için dış kaynak kullanımına yönelmiştir.	,692			
3.Dış kaynak kullanımı ile sağlanan eğitim programlarıyla, çalışanlar ürün ve hizmet üretirken daha üretken ve etkin olurlar.	,756			
1.İşletmemiz, dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin azalmasını sağlar.	,804			
8.İşletmemiz dış kaynak sağlayıcı firmalara iş yaptırarak önemli oranda kaynak ve zaman tasarrufu yoluna gitmiş olacaktır	,723			
7.İşletmemizde dış kaynak kullanımı ile faaliyet esnekliği sağlamak amaçlanmaktadır.	,596			
Faktör 2: Dış Kaynak Kullanımının Kalite, İmaj ve Teknolojik Boyutu(4 madde)		3,614	40,596	,726
6.Dış kaynak kullanımı ile yeni teknolojilere uyum sağlanmaktadır.	,702			
11.Dış kaynak kullanımı işletmemizin imajını yükseltir.	,798			
15. İşletmemiz dış kaynak kullanımıyla teknoloji ve inovasyon adına daha verimli bir üretim gerçekleştirmiş olur.	,808			
5. İşletmemizde, kaliteli üretim yapmak için dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır.	,597			

Tablo 14.6, Öz Yetenek İçin Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans	Cronbach Alpha
Öz Yeteneklere Odaklanma(3 madde)		1,993	66,441	,736
9.İşletmemiz dış kaynak kullanımı ile öz(temel) yeteneklerine odaklanmaktadır.	,850			
10.İşletmemiz asıl faaliyet konularına, yani öz(temel) yeteneklerine odaklanarak rekabet gücünü artırır.	,837			
12.İşletmemiz, gelecek yıllarda daha fazla dış kaynak kullanarak öz(temel) yeteneklerine daha fazla odaklanacaktır.	,755			

Not: Bağımlı değişken olan öz yetenekler tek boyuta yüklenmiştir.

3.10.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişki derecesinin ölçümünde kullanılır. Diğer bir anlatımla, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının sorusunu cevaplar. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasındaki değerlerden oluşur.

Tablodaki değişkenlerden elde edilen sonuçların, (0-0,25) değerlerini temsil etmesi zayıf bir ilişkiye, (0,26 – 0,69) değerlerini temsil etmesi orta, (0,70 – 1) değerlerini temsil etmesi yüksek ve kuvvetli bir ilişkinin olmasını temsil eder (Ural ve Kılıç, 2005: 18).

Tablo 15, Pearson Korelasyon Analizi

			1	2	3	4	5
1	Personel sayısı	PearsonKorelasyon	1				
		Sig. (2-tailed)					
2	Faaliyet yılı	PearsonKorelasyon	,171	1			
		Sig. (2-tailed)	,107				
3	Dış kaynak kullanımının fonksiyonel etkisi	PearsonKorelasyon	-,106	,036	1		
		Sig. (2-tailed)	,321	,737			
4	Dış kaynak kullanımının kalite, imaj ve teknoloji boyutu	PearsonKorelasyon	-,205	,009	,502*	1	
		Sig. (2-tailed)	,052	,934	,000		
5	Öz yeteneklere odaklanma	PearsonKorelasyon	-,191	,021	,527*	,629*	1
		Sig. (2-tailed)	,071	,842	,000	,000	

*0,01 Düzeyinde anlamlılık ilişkisi

Tablo 15'deki korelasyon analizlerine bakıldığında 15 soruluk Likert tipi ölçekli soruları incelediğimizde analizi yaparken faktör analizinde uygulanan üç boyuta ek olarak firmalarda çalışan personel sayısı ve firmaların kaç yıldır faaliyette oldukları analize eklenip, yorumlanmıştır. Tabloyu incelediğimizde öz yeteneklere odaklanma ile dış kaynak kullanımının kalite, imaj ve teknoloji boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki çıktığı göze çarpmaktadır. Bu iki değişken arasında ($p=,000<0,01$) anlamlılık düzeyinde 0,629 oranında, orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımının fonksiyonel etkisi ile dış kaynak kullanımının kalite, imaj ve teknoloji değişkenleri arasında ($p=,000<0,01$) anlamlılık düzeyinde 0,502 oranında, orta seviyede bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Öz yeteneklere odaklanma ile dış kaynak kullanımının kalite, imaj ve teknoloji boyutu değişkenleri arasında ($p=,000<0,01$) anlamlılık düzeyinde 0,527 oranında, orta seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bize, anket çalışması yapılan işletmelerde;

- Korelasyon analizi sonuçları irdelendiğinde, değişkenler arasında olumlu ve pozitif yönde ilişki olduğu,
- Dış kaynak kullanımı arttıkça, öz yeteneklere odaklanmanın arttığını
- Dış kaynak kullanımı arttıkça, kalitenin, imajın ve teknolojinin arttığı,
- Öz yeteneklere odaklanma arttıkça, kalitenin, imajın ve teknolojinin arttığı,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

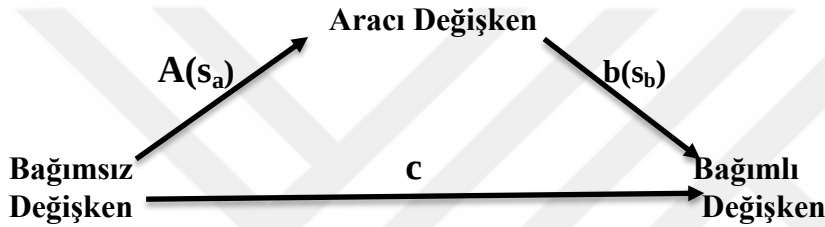
3.10.5. Sobel Testi ve Dış Kaynak Kullanımının Kalite ve Teknoloji Boyutunun Aracı Etkisi

Aracı değişkende, herhangi iki değişkenin arasındaki neden-sonuç ilişkisinin olup olmadığı analiz edilmektedir (McKinnon vd., 2007: 594). Baron ve Kenny'in (1986) aracı regresyon analizi kapsamında değişkenler arasındaki aracılık ilişkisini kontrol etmek için Preacher ve Leonardelli tarafından uygulanmış olan hesaplama sisteminden faydalanılmıştır (Ertürk, 2008: 476-480). Genelde değişkenlerin aracılık ilişkisini ölçebilmek için Baron ve Kenny'in üç adımlı metodu kullanılarak tam ya da kısmi aracılık ilişkisinden söz edilebilmektedir. Bir aracılık ilişkisinden bahsedebilmek için oluşması gereken şartlardan ayrı olarak aracı değişkenin anlamlılığını belirlemek gereklidir. Bunu da belirlemek için bazı testler geliştirilmiştir. Geliştirilen testlerden biri de Sobel testidir (Sobel, 1982). Dış kaynak kullanımında kalite ve teknoloji boyutunun, dış kaynak kullanımıyla öz yetenekler arasında aracılık rolünün anlamlılığını test etmek

için uygulanan Sobel testinde hesaplanmış olan test değeri 3,60 olup $p < .001$ düzeyinde anlamlı olmuştur. Bu duruma göre H2 hipotezi kabul edilmiş olup kısmi aracılık ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arası aracılık ilişkisi aşağıda verilmiş olan model ile test edilebilir. Aşağıdaki şekil 9’da verilmiş olan bağımsız değişkeni şekilde çizilmiş olan c yolu: bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, a yolu: bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, b yolu ise: aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

Şekil 9, Aracı Etki Modeli



Şekil 9, Aracı Etki Modeli

Şekil 9’da belirtildiği gibi;

Bağımsız değişken: Dış Kaynak Kullanımı

Bağımlı Değişken: Öz Yetenekler

Aracı Değişken: Dış Kaynak Kullanımının Kalite, Teknoloji ve İmaj Boyutu

Değişkenler arasında aracılık etkisinden bahsetmek için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Baron ve Kenny bu etki için şu adımların gerçekleşmesinden söz etmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

1. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır
2. Bağımlı değişken ile aracı değişken arasında anlamlı ilişki olmalıdır
3. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı ilişki olmalıdır
4. Bağımsız değişken ve aracı değişken regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişken anlamsız oluyorsa tam aracılık ilişkisi vardır. Eğer bağımsız değişkenin anlamlılığı azalıyorsa kısmi aracılık ilişkisinden söz edilebilir.

Tablo 16, Sobel Testi Sonucu

		Test İstatistiği	Std. Sapma	P değeri
a	,507	Sobel test: 3,605	0,0665	0,0003
b	,473			
s_a	,097			
s_b	,095			

a : bağımsız değişken ve aracı değişken arasındaki ilişkinin standardize edilmemiş regresyon katsayısı

b : aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki standardize edilmemiş ilişkinin işlenmemiş katsayısı (bağımsız değişken modele dahil edildiğinde)

s_a: a'nın standart sapması

s_b: b'nin standart sapması

Tablo 17, İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Kalite, İmaj ve Teknoloji Boyutunun Öz Yeteneklere Etkisinin Aracılık İlişkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Bağımlı Değişken: Öz Yeteneklere Odaklanma)

	Birinci Adım		İkinci Adım		Üçüncü Adım	
	β	p	β	p	β	p
Personel sayısı	-,202	,062	-,143	,126	-,069	,410
Faaliyet yılı	,060	,577	,032	,733	,021	,797
Şehir	-,077	,470	-,076	,407	-,044	,588
DKK'nın fonksiyonel etkisi			,511	,000	,284	,003
DKK'nın kalite, imaj ve teknolojik boyutu					,469	,000
Sabit	2,392**		1,221**		,477**	
R ²	,045		,303		,461	
Düzeltilmiş R ²	,012		,270		,429	
F	1,364		9,241**		14,391**	
Serbestlik derecesi	3, 86		4, 85		5, 84	
ΔR^2	,045		,258		,158	

N=90 ***p<.001, **p<0.01, *p<.05

β : standardize edilmiş regresyon katsayısı, t: t değeri, R²: belirtme katsayısı, her bir aşamadaki modele giren tüm değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimleri açıklama yüzdesi ΔR^2 : belirtme katsayısındaki değişme, modeldeki her yeni adımın yani modele dahil olunan değişkenlerin değişme katsayısına yaptığı katkı. F-değeri modelde ilave edilen değişkenlerle birlikte önceki aşamalarda modelde olan tüm bağımsız değişkenlere ait değerdir.

Tablo 17'de işletmeler için yapılan regresyon analizinin ilk adımında kontrol değişkeni olarak personel sayısı, faaliyet yılı ve şehir modele dahil edilmiştir. Kontrol değişkenleri içinde faaliyet yılı ($\beta=.060$, $p<0.10$) olmak üzere anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu adımda modele dahil edilen değişkenler bağımlı değişken olan öz yeteneklere etkisine %4.5 ($p<.001$) ilave katkı yapmıştır. 2. adımda dış kaynak kullanımının fonksiyonel etkisi modele dahil edilmiştir. Dış kaynak kullanımının fonksiyonel etkisi bağımlı değişkendeki değişimlerin açıklamasına %30.3 ($p<0.01$) ilave katkısı olmuştur. 3. adımda dış kaynak kullanımının teknolojik verimliliğe etkisinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. 3. adımdaki değişkenlerin oluşturduğu blok incelendiğinde faaliyet yılı ($\beta =.021$, $p<0.01$), dış kaynak kullanımının fonksiyonel etkisi ($\beta =.284$, $p<.001$), dış kaynak kullanımının teknolojik verimliliğe etkisi ($\beta =.469$, $p<.001$) oranlarında yüklenen değerleriyle anlamlı etkileri olan değişkenler olmuştur. 3. adımda dış kaynak kullanımının teknolojik

verimliliğe etkisinin modele dahil edilmesi öz yeteneklere odaklanmadaki değişmelerin açıklanmasına personel sayısı, faaliyet yılı, şehir ve dış kaynak kullanımının fonksiyonel etkisi değişkenlerine ilave %15.8 ($p<0.001$) anlamlı katkı yapmıştır. 3. adımda dış kaynak kullanımının teknolojik verimliliğe etkisi ve diğer değişkenler öz yeteneklere odaklanmadaki değişmelerin toplamda %46.1'ini açıklamaktadır. 3. adımda dış kaynak kullanımının teknolojik verimliliğe etkisi boyutu değişkenin anlamlılığını $p=0,005$, 2.adımdaki anlamlılığına göre $p=0,000$ değerine düşmesi Baron ve Kenny'in modeline göre 3. adımda modele dahil edilen dış kaynak kullanımının teknolojik verimliliğe boyutu değişkenin kısmi aracılık etkisine işaret etmektedir. 3. adımda dış kaynak kullanımının teknolojik verimliliğe etkisinin modele dahil edilmesiyle dış kaynak kullanımının fonksiyonel etkisinin istatistiki olarak anlamlılığı azalmıştır. Bu durum, Baron ve Kenny'in (1986) aracı değişken yaklaşımına göre dış kaynak kullanımının teknolojik verimliliğe etkisinin ($\beta =.284$, $p<.001$), kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Yapılan sobel testinin anlamlı çıkması kısmi aracılık ilişkisini desteklemektedir. Bu duruma göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18, Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Hipotez Adı	Karar
H1	Dış kaynak kullanımının maliyet boyutuyla öz yetenek arasında ilişki vardır.	Kabul
H2	Dış kaynak kullanımının kalite ve teknoloji boyutu aracılığıyla öz yetenekleri etkiler.	Kabul
H3	Dış kaynağın kalite ve teknoloji boyutuyla öz yetenek arasında ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dış kaynak kullanımı; işletmelerin rakiplerine oranla daha güçlü ve daha esnek bir yapıya bürünebilmeleri için, kendi öz yetenekleri dahilinde olmayan faaliyetlerini, öz yeteneği bu faaliyetler olan işletmeler vasıtasıyla gerçekleştirmesi anlamına gelen, yeni stratejik yönetim yaklaşımlarından biridir. Rekabet piyasasında tutunabilme ve piyasada söz sahibi olma adına, rakipler karşısında bir adım öne çıkarıcı, taklidi zor olan yeteneklerin işletmeler tarafından keşfedilip değerlendirilmesi, hayati öneme sahiptir. Artık günümüzde bir işletmenin tüm faaliyetlerini kendi içerisinde gerçekleştirmesi neredeyse imkansız bir hale gelmiştir. Nitekim bu araştırma kapsamında anket çalışmasına katılan firmalardan dış kaynak kullanmayan hiç bir firma olmadığı görülmüştür. Sadece bir kaç işletmenin en az iki dış kaynak kullandığı tespit edilmiştir. Bu işletmelerin de yaptığı iş gereği dış kaynağa başvurmaya fazla ihtiyaç duymamıştır. Diğer tüm işletmeler ise dış kaynaklara ikiden daha fazla faaliyet için başvurduklarını belirtmişlerdir.

İşletme dış kaynak kullanma yoluna başvurduysa artık çalışma şeklini ve sürecini de öz yeteneklere odaklanacak şekilde uyumlaştırmalıdır. İşletmenin bu süreçten sonra yapacağı iş, uzman olduğu ya da uzmanlaşabileceği öz yeteneklerine yoğunlaşarak, kendi faaliyetine artı bir değer katmayan ve öz yetenekleriyle uyumlu bir çalışma alanına fırsat vermeyen faaliyetlerin işletme bünyesinden çıkarılarak küçülmesidir. Yani bir nevi budanmış olan bir ağacın fazlalık olan yüklerinden kurtularak ileride daha iyi meyve vermesi beklenen daha derli toplu ve küçülmüş hali gibidir. İşletme küçülmeden sonra artırmış olacağı gelirleri ile öz yeteneklerini daha da geliştirip, güçlü işletmeler arasında yerini almalıdır. İyi bir stratejik bakış açısı yakalayan işletme yetenek yönetimi konusunda da uzmanlaşabilir ve kendinde olmayan ve dışarıdan kullandığı yeteneklerini kendi yetenekleriyle uyumlaştırıp birleştirdiğinde başarılı bir dış kaynak kullanımı uygulaması gerçekleştirmiş olur. Öz yeteneklere yoğunlaşma adına dış kaynak sunuculara devredilen faaliyetler ve süreçler doğru bir organizasyon ile kontrol edilmelidir. Özetle, en başta planlanan hedefler ile gelinmiş olan süreç denetlenerek durum değerlendirmesi yapılır. Bunun sonucunda yolunda gitmeyen işler varsa revize edilir.

Bu çalışmanın işletme yöneticileriyle birebir yapılması, ankette açık uçlu yüz yüze sorulabilecek soruların yer alması gibi etkenler anketi dolduran yöneticilerin konuyu daha iyi anlayarak daha bilinçli bir anket doldurulmasına sebep olmuştur.

Böylece konuyla ilgili işletmelerin dış kaynaklara başvurma konusundaki tecrübesi ve bilgi yeterliliği olup olmadığı daha iyi anlaşılmıştır.

Yüksek kaliteli iş sunan, ucuz işgücü ve proje yönetme kabiliyetine sahip olan tedarikçiler, kalite, esneklik ve maliyetler bakımından işletmelere önemli fırsatlar sunabilmektedirler (Nolan, 1995: 15). Dış kaynak kullanımının örgüte verimliliği konusunu araştıran olan Mimaroglu (2010) çalışmasında, verimliliğe etki eden faktörler dış kaynak kullanımıyla daha etkin olduğunu belirterek teknolojik gelişmeleri takip etme açısından dış kaynaklara yönelmenin yöneticiler tarafından önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada da dış kaynak kullanımı, kalite ve teknoloji boyutuyla öz yeteneklere etkilemektedir. Aracılık ilişkisi kısmen de olsa kalite ve teknoloji kullanımı işletmenin öz yeteneklerine odaklanmasına etki etmektedir. İşletmelerin müşterilerine daha iyi kalite sunması açısından öz yeteneklere odaklanması önemlidir, bunun da dış kaynaklara yönelerek gerçekleştirmesi bu ampirik çalışma ile ($\beta = .284$, $p < .001$) gösterilmiştir. Yapılan Sobel testi de ($3,60$ $p < .001$) bunu desteklemekte ve kısmen de olsa etkilediğini göstermektedir. İşletme bu şekilde daha verimli ve stratejik çalışabilmektedir. Dışarıdan temin edilen teknolojinin işletmenin öz yeteneklerine odaklanmasına katkısının olması işletmeler için iyi bir fırsat olduğu görülmektedir. Çünkü işletme kendi imkanlarıyla bir takım teknolojik gelişmeleri takip etmesi, özellikle de günümüz koşullarında çok zordur. Teknolojik gelişmeleri takip etmek için işletme bir takım yeni yatırımlar ve maliyetlere katlanmak zorundadır.

İşletmelerin genel durumu değerlendirilirken finansal bir pencereden işletmeye bakılacak olduğunda, ilk amacın işletmenin değerini ve karlılığını maksimize etmek olduğu genel bir kanıdır. Dolayısıyla maliyetleri azaltıcı her unsur işletme için başvurulacak bir yöntemdir. Bu durum H1 hipotezimizi desteklemektedir.

Dış kaynak kullanımının temel yeteneklere odaklanmaya etkisini ölçen bir çalışma yapmış olan Karayel (2006), çalışması sonucunda araştırmasına katılan firmaların %51'inin dış kaynak kullanmanın temel yeteneklere olan olumlu etkisinin olduğunu diğer %49'unun ise temel yetenek gelişimine herhangi bir etkisi olmasa da dış kaynak kullanmanın olumsuz bir yanının olmadığını belirtmiştir. Yağmur (2007), çalışmasında öz yeteneklerden daha iyi yararlanmak için dış kaynak kullanımının hastanelerde uygulamasını yapmıştır. Çalışmasında hastanelerin dış kaynaklardan profesyonelce faydalanmadığını ve dış kaynak kullanımının hastaneler için daha fazla geliştirilebileceğini önermiştir. Turan (2014), temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim yaklaşımlarını çoklu bir bakış açısıyla analiz etmiştir. Çalışmasının

sonucunda, bir işletmenin sadece temel yeteneklerine odaklanarak başarı elde edemeyeceğini ve şebeke organizasyonlar yoluyla dış kaynaklardan yararlanmanın işletme için faydalı olacağını belirtmiştir. Demirtaş (2013), çalışmasında havacılık sektöründe stratejik dış kaynak kullanımı için temel yetenekleri ele almıştır. Nicel ve nitel kriterleri kullanarak hiyerarşik analitik süreç yöntemiyle (AHP) temel yetenekler için uygun karar verme yöntemini araştırmış ve alternatif yetenekleri belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmada ise yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak alan araştırması ile Aydın ve Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgeleri'ne yönelik olarak yapılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan biri de; literatürde işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamaları dezavantajları arasında tedarikçi firmalara bağımlılık meydana gelebileceği yer almaktadır. Fakat araştırma sonucunda hem Aydın Organize Sanayi Bölgesi'ndeki hem de Bursa-Kestel Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerin tedarikçilere bağlı kalmadıkları ve kendi işletmeleriyle uyum sağlayamayan işletmelerin büyük problemlere yol açmadan değiştirilebileceği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç her iki Organize Sanayi Bölgesi'nde de faaliyet gösteren firmaların dış kaynak kullanımı uygulamasına başvurduklarında tedarikçi işletmeye bağlı kalmadıkları ve gerektiğinde işler aksamadan tedarikçilerin değiştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum genel olarak işletmelerin büyük ve eski işletmeler olmaları itibarıyla pazarda kendi sektörlerine hitap edebilecek belli bir çevrelerinin olmasına dayandırılabilir.

Bünyesinde yapmış olduğu faaliyetleri birkaç faaliyetten oluşan ve genelde üretim yapmak için çok fazla zahmetlere katlanmayan, sabit bir pozisyonda çalışan işletmelerin dış kaynaklara pek başvurmadığı görülmüştür. İşletmelerin dış kaynağa başvurmasının asıl nedeni incelendiğinde bu konu işletmeden işletmeye farklılık arz etmektedir. Yönetim şekli stratejik boyutta işleyen kurumsallaşmış ya da kurumsallaşma yolunda hızla ilerleyen firmaların asıl amaçlarının dış kaynak kullanımı uygulaması ile öz yeteneklerini keşfetmek, kullanmak ve bunun sonucunda rekabet piyasasında yerini sağlamlaştırmaktır.

Daha küçük çaptaki işletmeler ele alındığında ise, asıl amaçlarının maliyetleri azaltıp rekabet piyasasında tutunabilmek olduğudur. Dış kaynak kullanımı uygulamasına bağlı diğer faktörlerin ise kendiliğinden oluştuğunu ve bilinçli bir şekilde öz yeteneklere odaklanma olmadığı gözlenmiştir. Tedarikçi firma seçiminde en etkili faktör sorulduğunda, birbirinden farklı olarak verilen cevaplar da bunu destekler niteliktedir. Bu firmalar henüz asgari karlılık hedefine ulaşamadıkları ve tam olarak stratejik yönetim penceresinden yönetimi ele almadıkları için dış kaynak kullanımının

olumlu sonuçlarının birçoğundan uzakta kalmışlardır. Bu firmalar içerisinde alt birimlerin ve profesyonel yöneticilerin bulunmaması, firmaları dış kaynak uygulamasını tam anlamıyla kullanmaktan alıkoymuştur. Küçük ölçekli işletmeleri geliştirmek amacıyla verilecek olan eğitimler yeni yönetim yaklaşımlarını daha etkin uygulama bakımından önem arz etmektedir. Bu araştırma sonucunda en çok kullanılan dış kaynaklardan birinin de danışmanlık hizmeti olduğu belirlenmiştir. İşletmelere danışmanlık hizmeti sunan danışmanlık şirketleri, mali destek programlarına atfettiği değer kadar kişisel gelişim, pazarlama ve modern yönetim uygulamalarına verdiği önemi artırarak dengeli bir program sunmalıdır. Böylece işletmeler rekabet piyasasına tek bir açıdan değil, çok yönlü stratejik yönetim yaklaşımının ışığı altında bakmayı benimsemiş olacaklardır.

Bu araştırmadan ulaşılan sonuçlara göre küçük, orta ölçekli ya da büyük ölçekli işletmelerin az ya da çok herhangi bir dış kaynağa başvurdıkları görülmüştür. Genel sonuç ise tüm firmaların bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde dışarıya iş yaptırdıklarıdır. Günümüz rekabet koşulları gereği işletmelerin tüm işlemlerini kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmelerinin zor olduğu görülmektedir. Dış kaynak kullanımının profesyonelce kullanımı çok eskilere dayanmadığı için bu uygulama işletmeler tarafından geliştirilmeye açıktır. İşletmeler iyi bir stratejik yönetim süreciyle dış kaynak kullanımının öz yeteneklere odaklanma, maliyetleri azaltma, teknolojik gelişmelere uyum, verimliliği artırma gibi faydalarını optimum seviyeye çıkarabilir. Böylece dış kaynak kullanmanın tüm avantajlarından yararlanabilecektir.

Günümüz rekabet piyasası koşullarında tüketici isteklerinin 2000'li yıllar öncesine kıyasla çok daha hızlı değiştiği ve ileride daha da hızlı değişeceği bir gerçektir. İşletmelerin değişimler karşısında ayakta kalabilmesi değişimlere karşı gösterdiği hızlı uyumlaştırma sürecine bağlıdır. Değişime uyum sağlamak için önemli bir gereklilik ise işletme üzerinde yavaşlığa sebep olan işlerden kurtularak daha yalın bir yapıyla asıl yetkinliği olduğu faaliyetlere odaklanmaktır.

Dış kaynak kullanımını detaylı araştırma ve anlaşmalar yapılarak uygulandığında her sektörde işletmelere önemli oranda faydası olmaktadır. Bu çalışmadan çıkan sonuçlara göre dış kaynak kullanımının maliyet, teknoloji ve imaj boyutlarıyla öz yeteneklere odaklanmayı kısmen de olsa olumlu yönde etkilediğidir. Artık rekabetin küresel boyutlara ulaşmış olduğu ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin bilinçli bir şekilde dış kaynak kullanarak bu uygulamayı daha modern bir

yönetim yaklaşımı haline getirilebilir. Böylece işletmelerin bir takım risklerden uzak kalmasına, kaliteyi artırmasına, maliyetleri azaltmasına, hız kazanmasına ve bunun sonucunda asıl yetenekleri olan işlerine yani öz yeteneklerine odaklanmasına doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA VE EKLER

KAYNAKÇA

Acartürk, E. ve Keskin, S. (2012). Türkiye’de Sağlık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*. 49(574): 109-118.

Aktan, C. (1999). *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayını.

Akyüz, H.B. (2003). Türk Rekabet Hukuku Kapsamında Şirketlerde Birleşme ve Devralmalar. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Andreoli, D., (2011). Internationale Strategische Allianzen in der Automobil Industrie, Munich Business School. München.

Arnold, U. (2000). New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept, *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 6(2000): 23-29.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar &Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2.Baskı.

Aydınlı, F. (2001). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Bakan, İ. (2011). *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H.S. ve Eyitmiş, A.M. (2012). Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(2): 141-161.

Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 19:101-119.

Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 32(1): 65-76.

Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5(1): 7-38, 9-15.

Barney, J. (2002). *Rekabet Avantajının İncelenmesi*, (Çev. Ezgi Sungur), Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, İstanbul.

Baron, R. B. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual. *Strategic and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): 1173-1182.

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık. 1. Baskı.

Bayram, N. (2012). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi. 3. Baskı.

Bergenhenegouwen, G.J., H.F.K.,Horn,. Mooijman, E.A.M. (1996). Competence Development- A Challenge For HRM Professionals: CoreCompetences Of Organizations As Guidelines For The Development Of Employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9): 29-35.

Blocker, E.J., Chen K.H., Lin T.W. (2002). *Cost Management. A Strategic Emphasis*. Boston. McGraw Hill.

Budak G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Gözden Geçirilmiş 5. Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.

Campbell, A. ve Luchs, K. S. (2002). *Temel Yetenek Tabanlı Strateji*. (Çev. Ezgi Sungur). Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı.

Celuch, K. G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, V. (2002). The Effects of Perceived Market and Learning Orientation On Osessed Organizational Capabilities. *Industrial Marketing Management*. 31(6): 545-554.

Corbett, M. F. (2005). *Etkili Bir İletişim Stratejisi Uygulamak (Managing The People Dimension., Outsourcing*. 9: 18-19.

Coşkun, R. (2002). *Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı*, Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, (ss:204), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Çetindamar, D. ve Günsel, A. (2009). Teknolojik Yetenek Kapasitesinin Değerlendirilmesi: Nedir ve Nasıl Uygulanır. *Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forum*, Ekim.

Çoban, O. ve Tutkun, O. (2004). Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü. *Outsourcing Dergisi*. Aralık-Ocak. 1(2): 36-40.

Daft, R.L. (1997). *Management*. The Dryden Pres. Fourth Edition.

Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, İkeler, Teoriler ve Stratejiler*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayını. 43.

Demir, C. ve Oktay, S. (2010). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi, *Ege Üniversitesi, Esam Dergisi*, Temmuz. 1(1).

Demirtaş, Ö. (2013). Evaluating the Core Capabilities for Strategic Outsourcing Decisions at Aviation Maintenance Industry. International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 1134–1143.

Doğan, H.(2004). İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Kesif Matrisi ve Gelişim Rotası. *Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(2): 23-38.

Drucker, P.F. (2012). (Çev. İlker Gülfidan), *Yönetim*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Dulupçu, M. A. (2001). *Küresel Rekabet Gücü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Duman, E. (2011). *Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Özel Hastanelerde Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Durman, M. ve Çakırer, M.A. (2003). Kalkınma Sürecinde Kamu Finansman Sorununun Çözümüyle İlgili Bir Yöntem: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(8): 69-80.

Earl, M. (1996). The Risks Of Outsourcing IT, *Sloan Management Review Spring*. 37(3): 26–32.

Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 2(2): 69-75.

Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları. 10.Baskı.

EğİN, R. (2009). *Firmaların Dönüştürücü Gücü: Dış Kaynak Kullanımı Yöntem ve Uygulamalar*. İstanbul: Crea Yayıncılık, 1. Baskı.

Erdemir, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(1): 1-17.

Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı Ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı Ve İşletme Performansına Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1): 234-245.

Eren, E., Alpkın, L., Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4(7): 201-224.

Ertürk, A. (2008). A Trust-based Approach to Promote Employee's Openness to Organizational Change in Turkey. *International Journal of Manpower*. 29(5): 476-480.

Ertürk, M. (2013). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*: Beta Basım Yayım Dağıtım, 9. Baskı, İstanbul.

Fixler, D. J. ve Siegel, D. (1999). Outsourcing and Productivity Growth In Services. *Structural Change and Economic Dynamics*. 10(2): 177-194.

Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli A. ve Varetto, M. (2003). Outsourcing: Guidelines for A Structured Approach. Benchmarking. *An International Journal*. 10(3) : 246-260.

Gottschalk, P. ve Solli-Sæther, H. (2006). Maturity model for IT Outsourcing Relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 106(2): 200-212.

Gençyılmaz, G. ve Zaim, S., (2000). Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 29(1): 119-138.

Gilgeous, V. ve Parveen, K. (2001). Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness. *Integrated Manufacturing Systems*. 12(3): 217-227.

Goforth, R. (2008). Outsourcing's Hidden Costs, *Aviation Week & Space Technology*, Sayı: 168, Konu:16.

Gilley, K. M. ve Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*. 26(4): 763-790.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*. 33(3): 114-135.

Greaver II, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach To Outsourcing Decisions and Initiatives*. American Management Association: New York.

Hafeez, K. ve Essmail, A. (2007). Evaluating Organisation Core Competences and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process. *Management Research News*. 30(8): 530-547.

Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence Of The Corporation, *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran.

Harrison, J.S., Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (1991). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences Versus Similarities in Resource Allocations, *Journal of Management*. 17(1): 173-190.

Hurley, R.F. ve Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation And Organizational Learning; An Integration And Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62(5): 42-54.

Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does It Mean In Practice?, *Long Range Planning*. 31(1): 60-71.

Jenster, P.V., Pedersen, H.S. ve Plackett, P. (2005). *Outsourcing-Insourcing*. John Wiley & Sons, Ltd.

Joel, G.(1997). Outsourcing in Client/Server Environments. *Information Systems Management*. 14(2): 74.

Kalaycı, Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 1. Baskı

Kanat, S. (2007). *Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi.*, Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kandemir, T. (2003). *Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine, Finansal Etkisi ve İMKB'deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Karacaoğlu, K. (2001). *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Karadeniz, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Kurumların Beklentileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Karakılıç, N.Y. (2008). *Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Karayel, Ö.F. (2006). *Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul Tekstil Kent Örneği*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. ve Balkır, M.(2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, İstanbul: Tüsiad Yayınları.

Keskin, M.H. (2006). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı.

Kılıç, R. (2011). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir İli Ve Çevresinde Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Kinange, U.M. ve Murugiaiah, V. (2011). Human Resource Outsourcing: A New Mantrafor Business Sustenance, *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 25: 227-232.

Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 8. Baskı.

Klepper, R. ve Jones, W. (1998). *Outsourcing Information Technology System and Service* NJ Prentice Hall, USA.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.. 15. Baskı.

Kucur, M.Z. (2010). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı Ve Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı. Yüksek Lisans Tezi.

Lacity, M., Rudy, H. ve Leslie, W. (1994). Realizing Outsourcing Expectations. *Information System Management*. 11(4): 7-18.

Lankford, W.M. ve Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision*. 37(4): 310-319.

Lonsdale, C. ve Cox, A. (2000). The Historical Development Of Outsourcing: The Latestfad?. *Industrial Management & Data Systems*. 100(9): 45-52.

Looff, L.A. (1997). *Information Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach*, Idea Group Publishing, USA.

Mariotti, J. (1999). Strategic Outsourcing Can Be Powerful Medicine, *Industry Week*. 248(8).

Medcof, J.W. ve Needham, B. (1998). The Supra-Organizational HRM System. *Business Horizons*. 41(1): 43-50.

Meydan, C.H. (2010). *Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi. 9(2): 17-40.

McKinnon, D. P., Fairchild A. J., ve Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*. 58: 593–614.

Mimaroğlu, B. (2010). *Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Mol, M. J., Tulder, R.J.M. ve Beije, P.R. (2005). Antecedents and Performance Consequences of International Outsourcing. *International Business Review*, 14.

Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 14. basım.

Mucuk, İ. (2000), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 12. Basım, İstanbul akt. Çatı, K., Çömlekçi, İ. ve Zengin, E. (2015). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İmalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 17(28): 56-67.

Nemli, E. (1998). Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi. *Amme İdaresi Dergisi*. 31(3): 76-86.

Nolan, R. (1995). How to Manage an IT Outsourcing Alliance, *Sloan Management Review*, Winter.

Nor, N.G.M. ve Sumormo, S. (2005). Transaction Cost and Organizational Choice in the Malaysian Automobile Industry. *International Journal of Business and Society*.

6(2): 97-112: Özyılmaz, A. ve Ölçer, F. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ofluoğlu, G. ve Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Kamu-iş Dergisi*. 11(1): 139-165.

Outsourcing. (2004). Türkiye'nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi, Cilt: Aralık-Ocak, ss: 38.

Özbağ, G.K. (2010). *Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modelinin Yenilik Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Özbay, T. (2004). *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi- Sorularla Dış Kaynak Kullanım*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları,

Özdoğan, O.N. (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Özgün, M. (2006). *Kalite Arttırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Özörak, T. (2009). *Büyük Ölçekli Firmaların Dış Ticaret İşlemlerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Yeri Ve Önemi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik. Yüksek Lisans Tezi.

Özşahin, M., Cigirim, E. ve Gök, M.Ş. (2005). Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. 7(1): 143.-155.

Öztürk, Y.E. ve Özata, M. (2010). *Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Öztürk A. ve Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulanma Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(2): 127-142.

Özyılmaz, A. ve Ölçer, F. (2008). *İşlem Maliyetleri Teorisi*. Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları. (ss. 298-310). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Poroy, R., Tekinalp, Ü. ve Çamoğlu, E. (2003). *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku*. İstanbul: Vedat Kitapçılık. 9. Baskı.

Power, M.J., Desouza, K. C. ve Bonifazi, C. (2006). *The Outsourcing Handbook: How to Implement A Successful Outsourcing Process*. London: Kogan Page.

Quinn, J.B. ve Hilmer, F.G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*. 35: 43.

Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises, *Small Business Economic*. 12: 233-248.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Satı, Z.E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2): 538-559.

Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration*, University of California Press: Berkeley.

Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 13(1): 1-27.

Schermerhorn, J.R. (2010). *Exploring Management*, Second Edition, John Wiley&Sons, USA.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. *Sociological Methodology*. 13: 290-312.

Solak, M. (2002). *Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulaması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Srivastava, C. S. (2005). Managing Core Competence of The Organization. *Vikalpa. The Journal For Decision Makers*. 30(4): 49-63.

Sudarsanam, S. (2003). *Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges: An Integrated and International Perspective*. London: Financial Times-Prentice Hall Publication.

Şahin, A. G. ve Berberoğlu, N. (2011). Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology Fall/Güz*. 2(5): 33-50.

Şahin, B. (2011). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Fonksiyonlarına Uygulanabilirliği, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi II*. 6(2): 86-106

Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(3): 268-279.

Turan, A., (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme. *Kafkas Üniversitesi, İİBF Dergisi*. 5(7): 147-170.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ustasüleyman, T. (2009). Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Değişim Mühendisliği Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 229-246.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 7. Baskı.

Vassard, F. (2002). Outsource İlişkilerinin Yönetilmesi, 08-09 Ekim 2002, I. Outsourcing Zirvesi. İstanbul.

Weidebbaum, M. (2005). Outsourcing: ProsandCons, *Business Horizons*. 48(4): 311-315.

Weigelt, K. ve Camerer, C. (1988). Reputationand Corporate Strategy: A Review of Recent Theoryand Applications. *Strategic Management Journal*. 9(5): 443-454

Wisnieski, J. M. ve Dowling, M.J. (1997). *Strategic Alliances In New Ventures: Does Governance Structure Affect New Venture Performance?* In Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College.

Yang, B.C.,Wu, B.E., Shu, P.G. ve Yang, M.H. (2006). On Establishing The Core Competency Identifying Model: A Value-Activity And Process Oriented Approach, *Industrial Management & Data Systems* 106 (1).

Yavaş, G. (2011). *İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler Ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslar Arası İşletmecilik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, N. (2013). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Zentes vd. (2003)'den akt. Gülçubuk, A. (2014). Küreselleşme Sürecinde Yeni Ürün Geliştirme, İnovasyon Ve Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi Ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(2): 207-223.

İnternet

(<http://tr.wikipedia.org/wiki/diskaynakkullanimi>, 24.06.2015).

Yağmur, A. Neden Dış Kaynak Kullanımı?, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020606/427, (29.05.2015).

Bazzal, F. (2003). Dışarıdan Alınacak Daha Çok İş Var. Erişim tarihi: 03.10.2015, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=446.

Ongun, O. (2008). Outsourcing, http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm, (19.05.2015).

Ünal, S., Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), <http://www.inovasyon.com.tr/pages.asp?type=single&id=298&own=34&own1=60>, (Erişim: 30.03.2016).

<http://www.abh.com.tr/ebulten/detay44.html> (Erişim: 02.12.2015).

<http://www.capital.com.tr/diger/turkiyenin-fason-devleri-haberdetay-851>, (Erişim: 12.10.2015).

<http://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/122093.aspx>, (Erişim: 10.10.2015).

<http://www.timakademi2023.org/wpcontent/themes/a23/docs/globalexport/Hindistan.pdf>, (Erişim: 05.09.2015).

İstanbul Ticaret Odası, (2004). İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, Sorularla Dış Kaynak Kullanımı, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023185.pdf>, (Erişim: 03.09.2015).

Net Araştırma, (2012). Türkiye ağrı Merkezleri Sektör Araştırması, ağrı Merkezleri Derneği,<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/RI2LGDQMZN TMZ3I.pdf>, (06.08.2015).



EK



ANKET FORMU

Bu anket, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Tezli Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen bir tezin parçası olup amacı, Aydın Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin hangi faaliyetlerini içsel kaynaklardan, hangi mal ve hizmet ihtiyaçlarını dış kaynaklardan (tedarikçilerden) karşıladıklarının belirlenmesidir. Dış kaynak kullanımı; işletmenin kendi sahip olduğu yetenek ve becerileri dışındaki, uzmanlık alanına girmeyen işleri, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelere yaptırmasına denir. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğu araştırmanın sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Lütfen tüm sorulara eksiksiz ve en doğru bir şekilde cevap veriniz. Ankette kimliğinizle ilgili hiçbir soru sorulmamaktadır. Zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Yusuf ZEYTUN

Firmadaki Ünvanınız?

.....

Mesleki tecrübeniz kaç yıldır?

.....

Bu işletmede çalışma süreniz?

.....

Soru 1. İşletmenizde kaç personel çalışmaktadır?

.....

Soru 2. İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?

.....

Soru 3. İşletmeniz hangi sanayi kolunda faaliyet göstermektedir?

.....

Soru 4. İşletmenizin sermaye yapısı nasıldır?

- a) Tamamı yerli sermaye
- b) Tamamı yabancı sermaye
- c) Yarıdan fazla yerli sermaye
- d) Yarıdan fazla yabancı sermaye
- e) Diğer

Soru 5. Dış kaynak uygulamasına başvurmadan önce maliyet analizi yaptınız mı?

.....

Soru 6. Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgi topladınız mı?

.....

Soru 7. Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgiyi hangi kaynaklardan edindiniz?

- a) Firmanın çalıştığı diğer müşterilerden
- b) Basın yayın organlarından
- c) Ticari kuruluşlardan
- d) Diğer(belirtiniz).....

Soru 8. Tedarikçi firma seçiminizde etkili olan faktörleri önem derecesine göre 1(en önemli)'den 6(daha az önemli)'ya kadar sıralayınız?

- a) Tedarikçi firmanın tecrübesi ve ünü
- b) Tedarikçi firmanın iyi bir alt yapı ve tekniğe sahip olması
- c) Tedarikçi firmanın finansal durumu
- d) Tedarikçi firmanın fiyat teklifi
- e) Tedarikçi firmanın işlem stili, beceri ve kabiliyetleri
- f) Tedarikçinin güvenilirliği

Soru 9. Dışkaynaklardan yararlanma kavramı ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?

Soru 10. Tedarikçi işletme ile sizin işletmeniz arasında nasıl bir iletişim ağı kuruldu?

Soru 11.İşletmenizde aşağıdaki faaliyet alanlarından hangilerinde dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- a) Bilgi-İşlem Teknolojilerinde
- b) Ar-Ge Alanında
- c) Muhasebe-Finans Alanında
- d) Pazarlama Alanında
- e) Ulaştırma-Taşımacılık Alanında
- f) Güvenlik Hizmetlerinde
- g) Yemek ve Gıda Alanında
- h) Yönetim ve Organizasyon Faaliyetlerinde
- i) Danışmanlık Hizmetlerinde
- j) Bakım/onarım faaliyetlerinde
- k) Diğer (Belirtiniz).....

Dış kaynak kullanımına yönelten etkenlerden hangileri firmanız için ne ölçüde önemlidir? (Derecelendirmede size yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.)

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli ne önemsiz	Önemsiz	Kesinlikle önemsiz
Maliyetin azaltılması					
Teknolojik gelişmelere uyum					
Verimliliği arttırmak					
Faaliyet esnekliği sağlamak					
Mevcut kaliteyi arttırmak					
Mevcut riskleri azaltmak					
Temel (öz) yeteneklere odaklanmak					
Rekabet gücünü geliştirmek					
Diğer (lütfen belirtiniz)					

İşletmenizin dış kaynak kullanımının öz(temel) yetenek, maliyet ve diğer etkenler ile ilişkisi ne ölçüde önemlidir?(Derecelendirmede size yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.)

		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Ortadayım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşletmemiz, dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin azalmasını sağlar.					
2	İşletmemiz, dış kaynak kullanımı ile birim başına düşen üretimin artmasını sağlar.					
3	Dış kaynak kullanımı ile sağlanan eğitim programlarıyla, çalışanlar ürün ve hizmet üretirken daha üretken ve etkin olurlar					
4	İşletmemiz, finansal kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için dış kaynak kullanımına yönelmiştir.					
5	İşletmemizde, kaliteli üretim yapmak için dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır.					
6	Dış kaynak kullanımı ile yeni teknolojilere uyum sağlanmaktadır.					
7	İşletmemizde dış kaynak kullanımı ile faaliyet esnekliği sağlamak amaçlanmaktadır.					
8	İşletmemiz, dış kaynak sağlayıcı firmalara iş yaptırarak önemli oranda kaynak ve zaman tasarrufu yoluna gitmiş olacaktır.					
9	İşletmemiz, dış kaynak kullanımı ile öz(temel) yeteneklerine daha iyi odaklanmaktadır.					
10	İşletmemiz, asıl faaliyet konularına, yani öz(temel) yeteneklerine odaklanarak rekabet gücünü artırır.					
11	Dış kaynak kullanımı işletmemizin imajını yükseltir					
12	İşletmemiz, gelecek yıllarda daha fazla dış kaynak kullanarak öz(temel) yeteneklerine daha fazla odaklanacaktır.					
13	Dış kaynaklardan yararlanma sadece maliyet azaltıcı bir uygulamadır.					
14	İşletmeler, stratejik önem taşıyan bilgi işlem faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek, uzun vadede dış kaynak sağlayıcılara bağımlı hale geleceklerinden organizasyonel etkinliklerini de riske atmış olacaktır.					
15	İşletmemiz, dış kaynak kullanımıyla teknoloji ve inovasyon adına daha verimli bir üretim gerçekleştirmiş olur.					

