

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DIŞ KAYNAK KULLANIMININ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELER ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
GİZEM AYDOĞDU

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA – 2017



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 11 / 07 / 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı : Gizem Aydoğan

Öğrencinin Numarası : 21420072

Anabilim Dalı : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Programı : İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU

Tez Başlığı : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 76. sayfalık kısmına ilişkin, 31 / 06 / 2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 13.....'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

Onay

11 / 07 / 2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

Kabul ve Onay Sayfası

Gizem AYDOĞDU tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

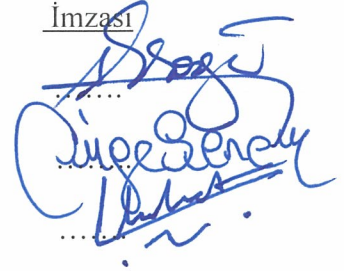
Kabul (Sınav) Tarihi: 11/07/2017

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU-Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İrge ŞENER- Çankaya Üniversitesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR- Başkent Üniversitesi

İmzası


Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

11/07/2017

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

ÖZET

Dış kaynak kullanımı, genel olarak işletmelerin temel yetenekleri arasında yer almayan yetenek ve faaliyetler için, alanında uzman bir işletmeden hizmet sağlaması olarak ifade edilmektedir. Günümüzde dış kaynak kullanımı özellikle temel yetenek ve faaliyetlerine odaklanarak rakiplerine kıyasla sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde etmek isteyen küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) dış kaynak kullanımının incelenmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde dış kaynak kullanımının kuramsal alt yapısı; Kaynak Bağımlılığı Kuramı, İşlem Maliyeti Kuramı ve Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise dış kaynak kullanımı kavramı ve KOBİ'lerde dış kaynak kullanımına ilişkin kavramsal çerçeve çizilmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümünde ise, dış kaynak kullanan 10 ve kullanmayan 20 olmak üzere toplam 30 işletmenin dış kaynak kullanımının, sektörel ve işletme büyüklüğü açısından birbirinden farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; dış kaynak kullanan ve kullanmayan KOBİ'lerin sektörel açıdan ve işletme büyüklüğü açısından farklılaştığı görülmüştür. Buna ek olarak dış kaynak kullanan işletmelerin ise dış kaynak kullanım nedenleri, dış kaynak kullanımından elde edilen avantajlar/dezavantajlar, dış kaynak kullanım alanları, dış kaynak kullanım düzeyleri ve dış kaynak kullanım süreleri bakımından farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak, Kaynak Temelli Yaklaşım, İşlem Maliyeti Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, küçük ve orta ölçekli işletmeler

ABSTRACT

Outsourcing is defined that providing services from a specialized operator in the field, for skills and activities that are not among the basic skills of the business in general. Today, outsourcing is of great importance for small and medium-sized businesses, especially those who want to achieve a sustainable competitive advantage over their competitors, focusing on their core competencies and activities. With this way, the aim of this study is to examine outsourcing in small-and-medium-sized businesses. In the first part of the study, theoretical roof of outsourcing has been created the framework for Resource Dependence Theory, Transaction Cost Theory and Resource Based Approach. In the second part of the study, a conceptual framework has been drawn about outsourcing and the use of outsourcing in small-and-medium-sized businesses has been given.

In the research part of the study, 30 firms that use outsourcing (10 firms) and do not use outsourcing (20 firms) has been evaluated whether or not the differentiate each other with regard to business size and sector. As a result of the findings from the research; It has been seen that small-and-medium-sized businesses which use outsourcing or not have differentiated each other in terms of sector and business size. In addition, small-and-medium-sized business which use outsourcing have differentiated each other in terms of the reasons for outsourcing, advantages/disadvantages of outsourcing, outsourcing fields, outsourcing levels and outsourcing times.

Keywords: Outsourcing, Resourced Based Theory, Transaction Cost Theory, Resource Dependence Theory, small-and-medium-sized businesses

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	3
ABSTRACT	4
TABLolar LİSTESİ	7
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	8
GİRİŞ	9
BÖLÜM I. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı	11
1.2. Dış Kaynak Kullanımının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	12
1.3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Kuramsal Çerçeve	14
1.3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım	14
1.3.2. İşlem Maliyeti Kuramı	16
1.3.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramı.....	18
1.4. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Nedenleri	19
1.4.1. Maliyetleri Düşürmek	19
1.4.2. Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanmak	20
1.4.3. Kaliteyi Artırmak	21
1.4.4. Küreselleşme ve Teknolojik Gelişmeler	21
1.4.5. Rekabetin Artması	22
1.4.6. Riski Paylaşmak ve Azaltmak	23
1.4.7. Küçülme Stratejisi İzlemek	23
1.5. Dış Kaynak Kullanımının Yarar ve Zararları	24
BÖLÜM II. DIŞ KAYNAK KULLANIMI	26
2.1. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımında Stratejik Yönetim.....	26
2.1.1. Stratejik Yönetim Tanımı ve Süreci	26
2.1.2. Dış Kaynak Kullanımında Stratejik Yönetimin Rolü ve Önemi	27
2.2. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yönetim Teknikleri.....	30
2.2.1. Küçülme (Downsizing) Stratejisi.....	30
2.2.2. Yalın Örgüt (Lean Organization) Yapısı	30
2.2.3. Şebeke (Ağ) Örgütler (Network Organization)	31
2.2.4. Kıyaslama (Benchmarking)	32
2.2.5. Süreç Yenileme ve Değişim Mühendisliği (Re-engineering).....	33
2.3. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Aşamaları	34
2.4.1. Sektörel Açıdan Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	39
2.4.1.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	39
2.4.1.2. Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	43
2.4.1.3. Sağlık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	44

2.4.1.4. Turizm ve Otelcilik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	46
2.4.1.5. Üretim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	48
2.4.2. İşletme Büyüklüğüne Göre Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	49
2.4.2.1. Büyük Ölçekli İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	50
2.4.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	51
2.5. Dış Kaynak Kullanımının Çeşitleri	54
2.5.1. Yararlanılan Kaynağın Türüne Göre Dış Kaynak Kullanımı	54
2.5.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Dış Kaynak Kullanımı	56
BÖLÜM III. UYGULAMA	57
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	57
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	57
3.4. Araştırmanın Örneklemi	58
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	58
3.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Değerlendirmesi	58
BÖLÜM IV. SONUÇ	68
KAYNAKÇA	72
EKLER	84

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" Çerçevesinde Belirlenen KOBİ Kriterleri	50
Tablo 2. Örneklem Kapsamındaki İşletmelerin Değerlendirildikleri KOBİ Kriterleri	58
Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı ve Yıllık Ciro Bilgileri.....	59
Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayıları	60
Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Ciroları	60
Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Göre Faaliyette Bulundukları Sektörler	61
Tablo 7. Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanım Alanları	62
Tablo 8. Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanım Süreleri.....	62
Tablo 9. Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	63
Tablo 10. Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanımından Elde Ettikleri Avantajlar	64
Tablo 11. Dış Kaynak Kullanan İşletmelere Göre Faaliyette Bulundukları Sektörler Bazında Dış Kaynak Kullanımının Neden Olduğu Dezavantajlar	65
Tablo 12. Dış Kaynak Kullanan İşletmelere Göre Faaliyette Bulundukları Sektörler ve İşletme Büyüklükleri Bazında Dış Kaynak Kullanma Nedenleri	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kaynak Temelli Yaklaşım Perspektifinden Dış Kaynak Kullanımı Süreci	15
Şekil 2. Dış Kaynak Kullanımı Süreci	29
Şekil 3. Dış Kaynak Kullanımı Sürecinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulaması	33
Şekil 4. Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları	35



GİRİŞ

Günümüzün modern iş dünyasında işletmelerin sahip oldukları iç kaynaklara ek olarak alternatif (dış) kaynak kullanımına yönelmeye başlamaları, dış kaynak kullanımı ve bu kaynakların stratejik yönetim sürecindeki rolünün önemli bir araştırma konusu haline gelmesine neden olmuştur. Özellikle küreselleşmeyle birlikte ülkelerin global bir pazarda faaliyet göstermeye başlaması, teknolojik yeniliklerin ve temel yeteneklerin farklılaşmasının getirdiği çevresel değişimlerle birlikte, işletmeler kendilerini bu değişen koşullara ayak uydurma mecburiyeti içerisinde bulmuşlardır (Tanyeri ve Fırat, 2005; Bayındır, 2007).

Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde, Kaynak Temelli Yaklaşım ve İşlem Maliyeti Kuramı ile literatürde sıkça incelenen bir konu haline gelen dış kaynak kullanımı, uygulama alanında da lojistik başta olmak üzere pek çok sektör açısından inceleme konusu olmuştur (Akyıldız, 2003; Akyıldız, 2004a; Akyıldız, 2004b; Gülen, 2005; Derinalp, 2007; Barlım, 2009; Çeralp, 2009; Çabuk ve diğerleri, 2010; Çetin, 2011; Peker, 2013; Serbest, 2013; Turan, 2013; Ulakçı, 2013; Karaman, 2014; Gül, 2015; Varan ve Çevik, 2015; Yiğid, 2015). Dış kaynak kullanımının birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeler tarafından tercih edilmesi ve beraberinde işletmelere sunduğu avantajlar, çalışmanın konusunun belirlenmesinde belirleyici rol üstlenmiştir. Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde düşünüldüğünde ise; dış kaynak kullanımının işletmelerin ana faaliyet konularına odaklanmalarını sağlaması ve ana faaliyet konuları dışında kalan ve uzman olmadıkları diğer alanlarla ilgili dış kaynak kullanımını tercih etmeleri, gerek mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi açısından gerekse örgütsel performansın maksimize edilmesi açısından işletmelere büyük avantajlar sunmaktadır.

Yukarıda belirtilen tüm hususlar çerçevesinde çalışmanın konusu; dış kaynak kullanımının, işletme büyüklüğü ve sektör bazında işletmeler üzerindeki etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaçla çalışma kapsamında küçük ve orta ölçekli işletmelere odaklanılmıştır. Bunun temel nedeni ise, dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çalışmalarda, genellikle büyük ölçekli işletmelerin yer alması, buna karşılık küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili ise literatürde az sayıda çalışmanın yer almasıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde; dış kaynak kullanımı kavramının kavramsal ve kuramsal çerçevesi çizilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle dış kaynak kullanımının tanımına, ortaya çıkış ve gelişim sürecine yer verilmiş olup ardından dış kaynak kullanımı ile ilgili kuramsal yaklaşımlar olan Kaynak Temelli Yaklaşım, İşlem Maliyeti Kuramı ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı ile ilgili

açıklamalarda bulunulmuştur. Buna ek olarak dış kaynak kullanımının nedenlerine (maliyetleri düşürmek, temel (öz) yeteneklere odaklanmak, kaliteyi artırmak, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, rekabetin artması, riski paylaşmak ve azaltmak, küçülme stratejisi izlemek), dış kaynak kullanımının yararlarına ve zararlarına ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; stratejik yönetim perspektifinden dış kaynak kullanımı incelenmiş ve dış kaynak kullanımı ile ilgili yönetim tekniklerine (küçülme stratejisi, yalın örgüt yapısı, şebeke (ağ) örgütler, kıyaslama, süreç yenileme ve değişim mühendisliği), yararlanılan kaynağın türüne ve yararlanılan konunun kapsamına göre dış kaynak kullanımı çeşitlerine yer verilmiştir. Buna ek olarak bu bölümde Türkiye’de dış kaynak kullanımının sektörel açıdan ve işletme büyüklüğüne göre uygulama alanlarına, dış kaynak kullanımının uygulama aşamalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde ise; Ankara ilinde üretim, hizmet ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren ve birbirinden farklı işletme büyüklüklerine sahip olan, 20 dış kaynak kullanmayan ve 10 dış kaynak kullanan olmak üzere toplam 30 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde söz konusu işletmelerin birim yöneticileri ile görüşmeler yapılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin birim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde; dış kaynak kullanan işletmelerin dış kaynak kullanım süreleri, dış kaynak kullanım nedenleri, dış kaynak kullanımından elde ettikleri avantaj ve dezavantajlar sektörel bazda ve işletme büyüklükleri açısından değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara ve bulguların yorumlarına ise sonuç bölümünde yer verilmiştir.

BÖLÜM I. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde işletmelerin yalnızca haiz oldukları öz yetenekleri temel alan ve rakiplerine kıyasla sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde edebileceği stratejik faaliyetlere daha fazla yoğunlaşmayı istemeleri, öz yetenekleri haricindeki faaliyetleri konusunda uzman olan diğer işletmelerden tedarik etmeleri gereğini doğurmuş ve bu doğrultuda modern iş yönetim tekniklerinden biri olarak atfedilen dış kaynak kullanımı ortaya çıkmıştır (Güner, 2004; Tanyeri ve Fırat, 2005).

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak dış kaynak kullanımı kavramı, dış kaynak kullanımının ortaya çıkışı ve gelişim süreçleri incelenmiş, ardından dış kaynak kullanımı ile ilgili kuramsal yaklaşımlara yer verilmiştir. Kuramsal çatı çizildikten sonra ise dış kaynak kullanımının nedenlerine, dış kaynak kullanım çeşitlerine, sektörel bazda ve işletme büyüklükleri bakımından uygulama alanlarına, dış kaynak kullanımı aşamalarına ve son olarak dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarına değinilmiştir.

1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, mal ve hizmet üretiminde çeşitliliğin artması, gelir düzeyinin ve toplumsal refah seviyesinin yükselmesi, ulaştırma ve lojistik olanaklarının gelişmesi gibi dışsal çevre koşullarında yaşanan değişimler global dünya pazarının yapısının da şekillenmesini sağlamıştır. Globalleşmenin bir neticesi olarak ortaya çıkan ve rekabette çetin savaşlar yaşanmasına neden olan bu süreç işletmelerin de sınırlı kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya ihtiyaç duymalarını zorunlu kılmıştır. Rekabette yaşanan zorlu sürecin çözümü için gerek işletme sahipleri gerekse pek çok akademisyen konu üzerinde çözüm arayışlarına yönelmişler ve bunun neticesinde günümüz modern işletmelerine yönelik yenilikçi yönetim yaklaşımları ortaya konmaya başlanmıştır. Söz konusu çözüm arayışları neticesinde ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerinden biri de dış kaynak kullanımı olarak ifade edilmiştir (Güner, 2004: 2-3; Karahan, 2009: 186).

Dış kaynak kullanımının İngilizce ifadesi olan “outsourcing” kavramı Türkçe literatürde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmelerin kendilerine rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla temel yeteneklerine yönelik faaliyetleri kendilerinin yürütmesi, temel yeteneklerin dışında kalan diğer tüm işlerin ise temel yetenekleri kendi işletmesinden daha üst seviyede olan işletmelere yönlendirerek tedarik edilmesi olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2000: 284). Quelin ve Duhamel (2003)’e göre ise dış kaynak kullanımı, geçmişte

işletme içerisinde üretilen ve yönetilen operasyonel süreçlerin uzun dönemli bir sözleşme vasıtasıyla dışarıdan bir tedarikçi işletmeden transfer edilmesi olarak ifade edilmiştir (Akt. Dirlik, 2008: 5). En bilinen tanımıyla ise dış kaynak kullanımı, seçilen mal ve hizmetlerin, alanında uzman işletmelerce risk ve ödüllerin pay edilerek tedarik edilmesi olarak belirtilebilir (Akyıldız, 2004a: 10).

Ürün bazlı ele alındığında ise dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan uzmanlık alanları üzerinde yoğunlaşarak, kendi faaliyet ve uzmanlık alanına girmeyen işlerin ise konusunda uzman olan diğer işletmelerden gerekli kalite standartlarına uygun bir şekilde tedarik edilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Özbay, 2004:6). Daha geniş bir tanım yapılacak olursa dış kaynak kullanımı, bir işletmenin kendisi dışında kalan diğer işletmeler ile ortaklaşa bir biçimde çalışarak maliyetlerini düşürmesi, verimliliğini artırması, müşteri memnuniyeti sağlaması, çevresiyle yeni ilişkiler geliştirerek yeni faaliyet alanlarında yer alması ve bununla beraber minimum düzeyde emek ve maliyet ile iş yapabilmesini ifade etmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 83).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili literatürde yapılan tanımlamalar incelendiğinde, dış kaynak kullanımı yöntemini tercih etmenin işletme açısından stratejik bir karar olduğu, bu doğrultuda işletmenin birtakım faaliyetleri işletme içerisinde yürütebileceği halde harici olarak tedarik etmeyi seçtiği durumlarda dış kaynak kullanımının devreye girdiği görülmektedir. Bu anlamda dış kaynak kullanımının, işletmelerin tedarikçi işletme ile arasında tanzim edilen bir dış kaynak kullanım sözleşmesi ile uzun dönemli sürdürülen bir ilişkiyi ihtiva ettiği görülmektedir (Güner, 2004; Güzel, 2008; Karaman, 2015).

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Günümüz modern dünyası her gün sınırlarını aşan teknolojik gelişmelere, çevresel değişimlere, arz ve talep koşulları dalgalanmalarına ve işletmeler arası çetin bir rekabet sürecine tanıklık etmektedir. Bu hızlı değişim sürecinde işletmeler de kendilerini rakipler karşısında üstün kılabilecek bir rekabetçi avantaj arayışına girmişlerdir. İşletmelerin bu arayışı ve çevresel koşulların her geçen gün daha da farklılaşması, modern işletmecilik literatürüne de sürekli olarak yeni yönetim tekniklerinin dahil edilmesine vesile olmaktadır. Bu yönetim tekniklerinden günümüzde en çok bilinenlerden birisi de kuşkusuz dış kaynak kullanımıdır.

Dış kaynak kullanımı, özellikle Sanayi Devrimi sonrasında işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabetin artması sonucu işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmeleri ve her geçen gün değişen koşullara rahat bir şekilde adapte olabilmeleri amacıyla ortaya çıkmıştır. Öyle ki, hangi sektörde faaliyet gösterirse göstere sin işletmelerin temel amacı global pazarda rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için en iyi yaptığı faaliyete ve en temel yeteneğine odaklanmaktır. Bu doğrultuda işletmeler temel faaliyet alanı ve temel yeteneği dışında kalan diğer konularda, söz konusu pazarda o faaliyeti/işi kendilerinden daha başarılı bir biçimde yapabileceklerine güvendikleri diğer işletmelerin kaynaklarından yararlanmaya yönelmişlerdir (Güner, 2004: 2; Pelit 2007: 30).

Küresel pazarda işletmeler, 1980'lerde yaşanan resesyon nedeniyle maliyetlerini minimize etmek için dış kaynak kullanıp küçülerek asıl faaliyet alanlarında hizmet vermeye devam etmişlerdir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise işletmeler dış kaynak kullanımının maliyet avantajı dışında kalan diğer faydalarını ve sunduğu imkanları da göz önünde bulundurmaya başlamışlar ve daha esnek örgüt yapılarına dönüşerek dış kaynak kullanımını stratejik bir kaynak olarak değerlendirmeye yönelmişlerdir (Özdoğan, 2006: 35; Karabağ, 2016: 4-5).

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişim sürecine ilişkin literatürde yer alan (Kakabadse & Kakabadse, 2001; Edick, 2003; Lonsdale & Cox, 2000; Bryce and Useem, 1998; Klein, 2002; Sparrow, 2003; Hirschheim & Dibbern, 2002; Corbett, 2004) çalışmalardan Özdoğan (2006) tarafından derlenen süreç beş ayrı dönemde incelenmiştir. Dış kaynakların ilk olarak Roma döneminde vergi tahsilatı ile başladığı, 18. yüzyılda ateşli silah yapımında kullanıldığı, 19. yüzyılda ise sokak lambalarının ve yolların bakımında, tutukluların taşınmasında, posta hizmetlerinde, demiryolu yapımında ve yönetiminde, su depolarının idaresinde kullanıldığı belirtilmiştir. 1970'li yıllara kadar olan dönemde ise dış kaynak kullanımı ile ilgili akademik çalışmaların yapılmaya başlandığı ve dış kaynak kullanımının artık bir yönetim yaklaşımı olarak benimsenmeye başladığı ifade edilmiştir. 1989 yılında ise ilk olarak Eastmon Kodak örneğinde dış kaynak kullanımına rastlandığı dile getirilmiştir (Özdoğan, 2006: 9). Türkiye'de ise dış kaynaklardan yararlanma süreci 1980'li yıllarda başlayan serbestleşme (dışa açılma) dönemi ile birlikte ortaya çıkmış ve 1990'lı yıllarda işletmelerce yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır (Öztürk ve Sezgili, 2002: 132).

1.3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Kuramsal Çerçeve

Akademik anlamda dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan araştırmalar üç temel kuramsal yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlardan ilk ikisi İşlem Maliyeti Kuramı ve Kaynak Bağımlılığı kuramıdır, konunun davranışsal boyutu ise Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde incelenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu üç temel kuramsal yaklaşım çerçevesinde dış kaynak kullanımına yönelik bakış açılarına yer verilmiştir.

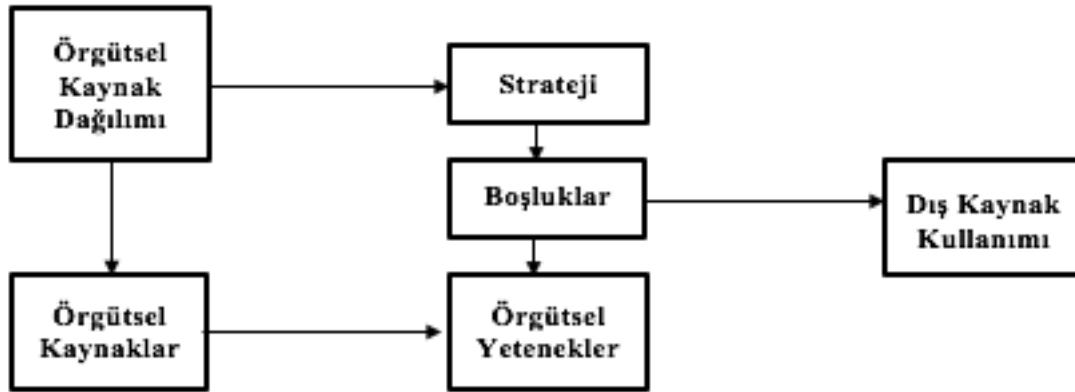
1.3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım veya kaynaklara dayalı yaklaşım olarak literatürde çeşitli isimler altında rastlanan bu kuramsal bakış açısı, işletmelerin örgütsel yapıları ve işletme yönetimi ile ilgili çalışmalara dayanak teşkil eden bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki bu yaklaşım tüm işletmeleri kucaklayan, tüm işletmelerce uygulanabilir, genelleyici ve açıklayıcı bir kuramsal altyapı niteliğindedir (Turan, 2007: 147-148).

Kaynak temelli yaklaşımın ortaya çıkış süreci, Robinson'un (1933) "Mükemmel Olmayan Rekabet Kuramı", Chamberlin'in (1933) "Tekelci Rekabet Kuramı" ve Penrose'un (1959) "Firma Büyüme Kuramı" ile gerçekleşmiştir. Söz konusu bakış açısının gelişim sürecinde ve stratejik yönetim literatüründe en çok bilinen kuramlar arasında yer almasında en büyük katkıyı ise Wernerfelt (1984) tarafından ortaya konan ve Porter'in (1980) stratejik yönetim literatüründe sıkça söz edilen konumlandırma yaklaşımı ile mukayese edilen "Firma Kaynak Temelli Yaklaşım" yapmıştır. Öyle ki Porter (1980) güç analizi çalışmasında endüstrinin yapısını analiz birimi olarak alırken, Wernerfelt (1984) işletmelerin kaynak ve temel yeteneklerini temel alarak bir çalışma ortaya koymuş ve bu sayede kaynak temelli yaklaşımın temeli oluşturulmuştur. Bundan sonra yapılan çalışmaların temel dayanağı ise işletmelerin sahip olmak istedikleri rekabetçi avantajın endüstrinin yapısından değil, işletmelerin kendi bünyesinde haiz oldukları, elde edilmesi ve taklit edilmesi zor, bilgi, kaynak ve yeteneklerden meydana geldiği görüşü olmuştur (Dirlik, 2008: 10-11). Bu doğrultuda kaynak temelli yaklaşımın odak noktasının, işletmenin sahip olduğu bu temel yetenekleri kullanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi, kendisine rekabetçi üstünlük sağlamayan veyahut diğer işletmelerin daha iyi yapabildiği yetenek ve faaliyetleri ise dışarıdan tahsis etmesi olduğu görülmektedir (Koçak ve diğerleri, 2005; Pelit, 2007).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çalışmalar, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma durumunu ifade ederken büyük ölçüde kaynak temelli yaklaşımdan yararlanmaktadır. Nitekim kaynak temelli yaklaşımın öne sürdüğü önermelerden birisi de işletmelerin gerekli olması halinde faaliyetlerini sözleşmeler vasıtasıyla dışarıdan diğer bir işletmeye aktarabilmesidir. İşletmelerin dış kaynak kullanmadan önce yaptıkları “yap” ya da “satın al” tercihleri kaynak temelli yaklaşımla açık bir şekilde ortaya konmaktadır. Zira bu perspektiften bakıldığında işletmeler yalnızca nadir görülen, taklit edilemez ve eşsiz kaynakları doğrultusunda stratejik bir rekabet üstünlüğü elde edebilmekte, bunların dışında kalan yetenek ve faaliyetler ise işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunmamaktadır (Rodriguez ve Robaina, 2006, 52-53; Varan ve Çevik, 2015: 110).

Cheon ve diğerleri (1995) tarafından yapılan bir çalışmada kaynak temelli yaklaşım perspektifinden dış kaynak kullanımı süreci aşağıda yer alan Şekil.1’deki gibi özetlenmiştir. Şekil.1’de de görüleceği üzere yazarlara göre bir işletmenin dış kaynak kullanıp kullanmama kararı o işletmenin kaynak/yetenek kapasitesine ve kaynakların stratejiler doğrultusunda tahsis edilmesine bağlı olarak değişmektedir. Bu doğrultuda işletmenin bu kararı verirken göz önünde bulundurması gereken temel nokta işletmenin kaynaklarının yönetimi olmalıdır (Dirlik, 2008: 13).



Şekil 1. Kaynak Temelli Yaklaşım Perspektifinden Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Kaynak: Cheon vd., 1995: 212’den Aktaran: Dirlik, 2008: 13.

Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin temel nedeni değer yaratmaktır. İşletmeler rekabetçi üstünlük elde etme, stratejik karar alabilme ve işletme sınırları ile yeteneklerini geliştirme arzusuyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Buna karşın işletmelerin dış kaynak kullanımına ilişkin üstlendikleri riskler ise; kritik yeteneklerinin ve kaynaklarının kontrolünü kaybetme riski olarak söylenebilir (Rodriguez ve Robiana, 2006: 49).

Sonuç olarak kaynak temelli yaklaşım çerçevesinden incelendiğinde; bir işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak eşsiz, taklit ve ikame edilememe ve nadir bulunma özelliklere sahip yetenek ve faaliyetlerin o işletme için bir mücevher kadar değerli olduğu söylenebilir. İşletmeler sahip oldukları bu öz yetenekleri diğer işletmelere karşı bir rekabet avantajı olarak kullanabildiği ölçüde sürdürülebilir bir işletme olabilecek ve bu sayede uzun dönemde hayatta kalabilecektir (Porter, 1980). Bu doğrultuda diğer faaliyet ve yetenekler için dışarıdan dış kaynak tahsis edilmesi, işletmelerin sahip oldukları ve onlara rekabetçi üstünlük sağlayabilecek stratejik kaynaklara daha çok odaklanabilme bakımından işletmelere büyük yarar sağlamaktadır (Rodriguez ve Robaina, 2006: 52-53).

1.3.2. İşlem Maliyeti Kuramı

Dış kaynak kullanımı kavramı ile ilişkilendirilen ve bu yönetim tekniğine dayanak nokta teşkil eden temel yaklaşımlardan literatürde en çok yer verilen kuram İşlem Maliyeti Kuramıdır. İşlem Maliyeti Kuramı en genel ifadeyle işletme sınırlarının nasıl çizileceğini açıklamak amacıyla ortaya konmuştur. Bu doğrultuda kuramın temel varsayımı, iktisadi etkinliğin işletmeyi biçimlendiren itici güçler doğrultusunda oluştuğudur. Diğer bir ifadeyle, işletmeler gereksinim duyulan mal ve hizmetleri ya piyasadan almayı tercih edecekler ya da kendi bünyelerinde üretmeyi seçeceklerdir. Bu karar verilirken sorulan temel soru ise hangi seçeneğin daha düşük işlem maliyeti sunduğu olmaktadır (Rickett, 1999'den Aktaran: Akyıldız, 2003: 51; Varan ve Çevik, 2015: 111).

İşlem Maliyeti Kuramının temelleri 1937 yılında Coase tarafından ortaya konan “İşletmelerin Doğası” isimli eserle atılmıştır. Coase (1937) bu çalışmasında pazar ve firma hiyerarşisinden söz ederek alternatif yönetim modelleri üzerine değerlendirmelerde bulunmuştur (Gesyskens vd., 2006'dan Aktaran: Nak, 2011: 41). 1971 yılında ise Stigler, dikey bütünleşme ile işletmenin hayat döngüsü arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyması neticesinde, piyasanın araçların bulunmasını gerekli hale getirecek boyuta erişinceye kadar

işletmelerin faaliyetlerini bizzat kendilerinin yürütmelerinin gerekli olduğunu öne sürmüştür (Rickett, 1999’den akt. Akyıldız, 2003: 52). Bu doğrultuda Coase ve Stigler’in İşlem Maliyeti Kuramı’na ilişkin temel görüşleri ortaya koyduğu görülmektedir.

Williamson (1975) tarafından ortaya konan “Piyasalar ve Hiyerarşiler” ve “Kapitalizmin Ekonomik Kuruluşları” adlı iki eser ile İşlem maliyeti kuramı geliştirilmiş ve günümüzde literatürdeki yerini almıştır. Williamson (1975)’a göre işlem maliyeti, işletmelerin mal veya hizmeti teknolojik açıdan bölünebilir ara yüzlerin transfer edilmesiyle ortaya çıkmakta ve bu doğrultuda üç temel işlem maliyeti oluşmaktadır. Bunlar; potansiyel ortaklardan bilgi almanın maliyeti olarak nitelendirilen bilgi maliyeti, müzakere ve ileride meydana gelebilecek tüm koşulların görüşülerek kabul edildiği anlaşmalar süresince oluşan pazar maliyeti ve uygulama-performans kontrolleri, çatışmaların çözümlenmesi ile sözleşmelerin revize edilmesi için katlanılan icra maliyetidir (Memili ve diğerleri, 2011: 48-49).

Williamson (1975, 1979, 1981, 1994, 1998) alışmalarında, işletmelerin katlandıkları işlem maliyetlerinin üç temel boyutu olduğunu dile getirmiştir. Bunlar; aktiflerin özgünlüğü, belirsizlik ve sıklık boyutları olarak isimlendirilmiştir. Williamson (1998)’a göre aktiflerin özgünlüğü, işletmeler arasındaki mübadele ilişkisi için gereksinim duyulan yatırımın niteliğidir. Bu boyut işletmelerin ciddi yatırımlara ihtiyaç duyduğu zaman neden üçüncü taraf işletmelere gereksinim duyduğunu açıklamaktadır. İşlem maliyetinin ikinci boyutu olarak ifade edilen belirsizlik boyutu ise işlemlerin tanımlanması ve uygulanması ile ilgili yaşanan evre karmaşıklığına, çevresel dengeye ve örgüt içi davranışlara nasıl adapte olunması gerektiği ile ilgili bir boyuttur. Yazara göre işletmeler belirsizlik durumunda diğer işletmeler ile dikey bütünleşme yoluna girerek dış kaynak kullanımına yönelmelidirler. Son boyut olan sıklık boyutu ise işletmelerin işlemleri yeteri kadar sık yapmaması nedeniyle değişim maliyetlerinin artmasını, özel veyahut ayrıcalıklı hizmetlerin yerine getirilmesine fırsat verilmemesini ifade etmektedir. Sonuç olarak Williamson’a göre işlem maliyetleri kuramının temel noktası işlem oranının yönetimin yapısını şekillendirmesidir (Williamson, 1998: 23-58; Akyıldız, 2003: 52-54). Coase, Stigler ve Williamson tarafından ortaya konan kuramsal bakış açıları çerçevesinde değerlendirildiğinde işlem maliyeti kuramının, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelimlerini açıklayan temel kuramsal yaklaşımlardan biri olduğu görülmektedir.

İşlem maliyeti kuramı, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin temel nedenini işlem ve üretim maliyetlerini minimize etme olarak nitelendirmekte ve işletmelerin daha farklı stratejiler ile taktiksel ve operasyonel düzeyde kararlar alabilmek için dış kaynak kullanımına yönelediklerini öne sürmektedir (Memili ve diğerleri, 2011: 49). Buna karşın işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelik üstlendikleri riskler ise tedarikçilere bağımlılık, işlem maliyetleri ve sözleşme dışı tehlikelerdir (Rodriguez ve Robaina, 2006: 49; Varan ve Çevik, 2015: 111-112).

1.3.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak Bağımlılığı Kuramı literatürde dış kaynak kullanımı ile ilgili kuramsal alt yapı oluşturan bir diğer yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. 1970'lerin ikinci yarısında, işletmelerin dışsal kaynak alışverişlerine yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıkan Kaynak Bağımlılığı Kuramı (Üsdiken ve Leblebici, 2001, 382); durumsal yaklaşımlardan ayrı olarak iki temel iddia öne sürmektedir. Bu iddialardan ilki, işletmelerin neler yaptıklarının yalnızca kendi amaçlarıyla ve yöneticileriyle değil, çevresel birtakım baskılarla ve sınırlamalarla da ilgili olduğudur. Bu çerçevede işletmeler bu dışsal baskılara adapte olmakla kalmayıp aynı zamanda çevresiyle olan ilişkilerini de mümkün olduğunca kendi çıkarları için geliştirmeye gayret etmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramının ikinci temel iddiası ise, gücün işletmelerin kendi bünyelerinde de önemli bir unsur olduğu ve bu sebeple işletmenin karar alma süreçlerinin işletmeler için politik bir boyut taşıdığıdır (Dirlik, 2008: 14).

Ulrich ve Barney (1984: 472-473)'e göre işletmelerin başarılı olabilmeleri, çevrelerindeki kıt kaynakları ne ölçüde ele geçirebildiklerine bağlıdır. Nitekim çevresindeki kaynakları ele geçirmek durumunda olan işletmeler bu doğrultuda çevrelerindeki diğer işletmelerle bir alışveriş ilişkisine girecekler ve bu sayede kaynak gereksinimlerini giderirken değişik örgütsel yapılar ve davranışlarda bulunacaklardır. Genel olarak böyle bir durumda işletmeler tedarikçi işletmeler ile karşılıklı olarak kendilerine karlılık sağlayacak olan siyasi birlikler (koalisyonlar) oluşturmayı tercih etmektedirler.

Cheon ve diğerleri (1995: 213) ise, kaynak bağımlılığı kuramı perspektifinden işletmelerin dış kaynak kullanımını aşağıdaki gibi formülize etmişlerdir:

$$\begin{aligned} \text{Dış Kaynak Kullanımı} &= f(\text{kaynak boyutu, strateji}) \\ \text{Kaynak Boyutu} &= f(\text{çevrenin durumu}) \end{aligned}$$

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin temel nedeni kaynaklara ulaşmada belirsizliği azaltmaktır. Bu doğrultuda işletmeler çevresel belirsizliği minimize ederek işletmenin uzun dönemde varlığını idame ettirebilmesini arzu etmektedirler. Ancak buna karşın işletmelerin dış kaynak kullanımı ile ilgili üstlendikleri riskler de mevcuttur. Bunlar; kaynakların kontrolünü kaybetme, tedarikçilere bağımlılık ve işletmeler arası güç kayıplarının yaşanması riski olarak belirtilebilir (Rodriguez ve Robaina, 2006: 49; Tanyeri ve Fırat, 2005: 275-276).

1.4. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

İşletmeler pek çok nedenden ötürü dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu çalışmada işletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri; maliyetleri düşürmek, temel (öz) yeteneklere odaklanmak, kaliteyi artırmak, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, rekabetin artması, riski paylaşmak ve azaltmak ve küçülme stratejisi izlemek başlıkları altında incelenmiştir.

1.4.1. Maliyetleri Düşürmek

Dış kaynak kullanımının nedenleri incelendiğinde, kavramın ilk ortaya çıkış amacında da görüleceği üzere, işletmelerin maliyetleri düşürme isteğinin dış kaynak kullanımının tercih edilmesine neden olmaktadır. Bunun temel sebebinin, işletmelerin dışarıdan aldığı dış kaynaklar vasıtası ile satın alma maliyeti, işlem maliyeti, operasyonel süreçler ve lojistik süreçleri gibi faaliyetler için katlanılan maliyetlerin minimize edilmesi ve bu sayede örgütsel çıktıların maksimize edilmesi olarak ifade edilebilir (Tanyeri ve Fırat, 2005; Bayındır, 2007; Tetik ve Ören, 2007; Acar ve Ateş, 2011; Nak, 2011; Çabuk ve diğerleri, 2014; Karadal, 2014; Taştan, 2015; Varan ve Çelik, 2015).

Dış kaynak kullanımının işletmelere sunduğu maliyet avantajı, çok düşük maliyetler sunan bir tedarikçi işletmeden, maliyetlerin ölçülebilirliğinin sağlanmasından ve sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürebilmesinden kaynaklanmaktadır (Özgener, 2004: 183). Buna ek olarak işletmeler taşıyan işletmelerden çeşitli hizmetler alarak da önemli maliyet avantajları elde edebilmektedirler (Demirel, 1996: 105).

Dış kaynak kullanımının sunduğu maliyet avantajlarından bir diğeri ise, işletmelerin yeni bir yatırım yaparak üstleneceği maliyetlerden daha düşük maliyetlere dış kaynak kullanarak yatırım yapmaya gerek kalmadan faaliyetlerini sürdürmeleridir. Nitekim böyle bir

durumda işletme yatırım yapmaya ihtiyaç duymadan dış kaynak tahsis edilen işletmenin bilgi, beceri, teknoloji ve nitelikli işgücünden yararlanarak sorunu çözümleyebilmektedir (Uluiş, 2001: 51-52; Tanyeri ve Fırat, 2005: 271).

1.4.2. Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanmak

Her işletme rekabetçi güç sağlayabilecek kendisine özgü bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü sağlayacak olan bu yetenek “temel (öz) yetenek” olarak isimlendirilmektedir. İşletmelerde bu temel yetenek ile direkt ilişkili olan iş ve faaliyetler örgüt tarafından yürütülmeli, bu iş ve faaliyetlerin dışında kalan diğer tüm faaliyetler ise dış kaynak kullanıma tahsis edilmelidir. Bu sayede hem örgütün yapısı yalın bir örgüt yapısına bürünecek ve örgütteki hiyerarşi kademeleri azalacak, hem de üst yönetim stratejik kararlarıyla ilgili daha fazla fikir yürütmeye zaman bulacaktır (Koçel 2010: 298; Yüksel ve Gerede, 2012: 125-126).

Dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından sıkça tercih edilme nedenlerinden belki de en önemlisi işletmelerin temel yeteneklerine odaklanma gereksinimidir. İşletmelerin dış kaynak kullanımı vasıtası ile temel yeteneklerine odaklanmalarının ve bu sayede temel faaliyetleri dışında kalan faaliyet alanlarında işletme dışından kaynak kullanılmasının başlıca iki sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki; işletmelerin en iyi (çekirdek) yeteneklerine ve en başarılı faaliyetlerine odaklanmalarının örgütsel performans açısından daha olumlu sonuçlar oluşturması; ikincisi ise dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin azaltılmasının yanı sıra bu faaliyetlerin alanında uzman işletmelerce gerçekleştirilmesi nedeniyle daha başarılı sonuçlar doğurmasıdır (Barthelemy, 2003: 88; Koçel, 2010: 382-383).

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan diğer faaliyet alanlarında dış kaynaklardan yararlanmaları ile ilgili olarak üzerinde önemle durulması gereken bir husus bulunmaktadır. Bu husus, işletmelerin kendilerini takiplerinden farklı kılacak konularla ilgili olarak dış kaynak kullanımını tercih etmemelerinin gerekli olduğudur. Öyle ki işletmeler bu şekilde bir dış kaynak kullanımına yöneldiklerinde diğer işletmelerle benzeşmeye gitmekte ve bu nedenle de rekabetçi üstünlük elde edememektedirler. Bu doğrultuda işletmelerin dış kaynak kullanımı vasıtasıyla rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri için temel yetenekleri dışında kalan faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımını tercih etmeleri gerekmektedir. İşletmeler bu sayede zamanını, gücünü, sarf ettiği çabayı, kaynaklarını, çalışanını, bilgi ve deneyimini yalnızca temel yeteneğine odaklayarak, temel yeteneğinde uzmanlaşarak stratejik bir rekabetçi avantaj sağlayabileceklerdir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273; Duman, 2011: 61-62).

Bu kapsamda işletme içerisindeki mevcut temel yeteneklerini geliştirerek rekabetçi üstünlük elde etmek isteyen bir işletme, temel faaliyet alanının dışında kalan faaliyetlerini dış kaynak sağlayan işletmelere devretmekte ve böylece dış kaynak sağlayan işletmenin sunduğu maliyet avantajından yararlanılarak stratejik bir rekabet avantajı elde edebilmektedir. Buna ek olarak işletmeler, dış kaynak kullanımı ile, işletme yönetiminin denetim ve kontrol mekanizmalarının da alanını daraltmakta ve bu sayede işletme içerisinde temel yeteneği geliştirmeye ve bu alanlara odaklanmaya daha çok zaman ayırabilmektedir (Uluiş, 2001: 41-42; Yüksel ve Gerede, 2012: 126).

1.4.3. Kaliteyi Artırmak

İşletmeler günümüzde ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetleri ile ilgili alanında uzmanlaşmış olan ve dışarıdan alınacak olan yeteneklere haiz olan işletmelere tahsis ederek dış kaynak kullanımını tercih edebilmektedirler. Bir ürün veya hizmetin konusunda uzmanlaşmış işletmelerce üretilmesi müşteriye sunulan mal ve hizmetin kalitesini de yükseltmekte ve kaliteyle birlikte müşteri memnuniyeti de maksimize edilebilmektedir. (Çakıcı, 2006: 39). Öyle ki işletmeler müşterinin istediği yerde, zamanda, koşullarda mal ve hizmeti teslim edebilmekte ve bu sayede müşteriye sunduğu mal ve hizmete ilişkin oluşabilecek hataları minimize edebilmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005: 275; Özdoğan, 2006: 17).

Kalitenin artırılması işletmelerin toplam kalite yönetimi açısından da büyük önem taşımaktadır. Dış kaynak uygulamalarının bir kalite sistemi olarak amacına ulaşabilmesi; işletmenin öz yetenekleri haricinde kalan faaliyetleri kendisinden daha başarılı yapacağına inandığı tedarikçi işletmelerle çalışmasıyla mümkün kılınabilmektedir. Nitekim işletmeler seçilmiş bir tedarikçi işletmeden dış kaynak sağlayarak işletmenin herhangi bir faaliyeti veya fonksiyonu için arzu ettiği kaliteye erişebilmektedir. Bu doğrultuda işletmeler tedarikçi işletmelerini seçerken konusunda uzmanlaşmış olan ve işletmenin gereksinimlerini tatmin edebilecek olan tedarikçi işletmelerle iş birliği yoluna gitmelidir (Özbay, 2004: 16; Özdoğan, 2006: 16).

1.4.4. Küreselleşme ve Teknolojik Gelişmeler

21. yüzyılda dünyada baş gösteren küreselleşme hareketleri, rekabetin yoğunlaşması ve bunun beraberinde yaşanan teknolojik gelişmeler, global piyasada faaliyet gösteren işletmelerin hızla değişen çevresel koşullara adapte olabilme gereksinimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda işletmeler küreselleşme ve teknolojik gelişmelerinin getirdiği çevresel

değişimlere ayak uydurabilmek için modern yönetim tekniklerinden biri olan dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir. İşletmeler artan gereksinimlerin neticesinde dışarıdan kaynak tahsis ettiği tedarikçi işletmeleri birer ortak gibi görmeye başlamış ve müşterilerine daha kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için tedarikçi işletmeler ile yakın iş birlikleri içerisine girmişlerdir. Bu amaçla dış kaynak kullanımı küresel ekonomide işletmelere hız ve esneklik sağlayan önemli bir rekabet aracı haline dönüşmüştür (Özbay, 2004: 17; Tanyeri ve Fırat, 2005: 275).

Teknolojik gelişmelere ayak uydurma konusunda büyük çaba sarf eden işletmeler, teknolojinin ciddi bir yatırım bütçesi ayrılmasını gerektirmesi nedeniyle, tedarikçi işletmelerin bilgi teknolojileri başta olmak üzere çeşitli alanlarda faaliyet gösterdiği teknolojik imkanlardan yararlanma yoluna gitmektedirler. Teknolojik alanda dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler hem kendisinde mevcut olmayan teknolojik olanaklardan yararlanmakta hem de teknolojiye yapılması gereken yatırım maliyetinden de kurtulmaktadırlar (Çakıcı, 2006: 35-36; Gökdere 2000: 40-43).

1.4.5. Rekabetin Artması

Günümüz global piyasa koşullarında işletmeler arası yaşanan rekabet oldukça fazladır. Bu nedenle işletmeler rakiplerine kıyasla rekabetçi üstünlük elde edebilmek ve uzun vadede sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlayabilmek için var güçleriyle çalışmaktadır. Porter (1994)'ın da dile getirdiği gibi rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilir olması için, dış kaynak kullanımı ilişkisinin sağlıklı bir biçimde oluşturulması gerekmektedir. Zira rekabetçi üstünlüğün temel dayanağı yenilikler ortaya koyma ve değişimdir (Porter, 1994: 43).

Rekabet avantajı yaratmada ve işletmelerin fark yaratan mal ve hizmet sunmalarında önemli olan hususlardan birisi de müşteri değeri yaratabilmektir. Bunun için kullanılan teknolojinin niteliği, tedarik zinciri yönetiminin başarısı, müşteriye ulaşma olanakları gibi unsurlar olarak büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda işletmeler kendi faaliyet alanları dışında kalan ve kendilerine rekabetçi üstünlük sağlayabilecek olan faaliyetler için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Dış kaynak kullanımı sayesinde, dış kaynak hizmet sağlayıcılarının teknolojik açıdan üstünlüğünden, yaratıcılığından ve süreçlerinin olgunluğundan faydalanmak mümkün olmaktadır (Yılmaz, 2004: 23; Bayındır, 2007: 241).

1.4.6. Riski Paylaşmak ve Azaltmak

İşletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin bir başka sebebi ise riskleri paylaşma ve minimize etme arzusudur. İşletmeler riski dış kaynak sağladıkları işletmeler ile paylaşarak mevcut risklerini azaltabilmekte ve bu sayede yetersiz yönetim, niteliksiz işgücü veya teknolojik alt yapı yetersizlikleri gibi sebeplerden ötürü meydana gelebilecek olası zararların önüne geçebilmektedirler. Bunun yanı sıra işletmeler dış kaynak kullanımının sağladığı esnek örgüt yapısı ile dışsal çevre unsurlarının hızlı değişimine ve belirsizliğine daha iyi cevap verebilmektedir (Uluiş, 2001: 45; Yüksel ve Gerede, 2012: 126-127).

İşletmelerin yaptığı yatırımlar da işletmenin üstlendiği riski artıran bir diğer unsurdur. Öyle ki hükümet sınırlamaları (politik ve yasal çevre) ekonomik koşullar (ekonomik çevre), piyasa koşulları ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler (teknolojik çevre) işletmelere pek çok çevresel unsur bakımından risk yaratabilmektedir. İşletmelerin günümüzün hızla değişen ve belirsiz koşullarına ayak uydurmak için yeni yatırımlar yapması da üstlendiği riski artırmaktadır. Bu sebeple, dış kaynak sağlayıcı tedarikçi işletmelerden dış kaynak tahsisi yapmak hem yatırım maliyetlerini ortadan kaldıracak hem de işletmenin ileride yaşanabilecek olası risklere karşı korunmasını sağlayacaktır (Özbay, 2005:14). Bu doğrultuda riski paylaşma ve dağıtma açısından dış kaynak kullanımının işletmeler açısından önemli bir yönetim tekniği olduğu söylenebilir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 274-275).

1.4.7. Küçülme Stratejisi İzlemek

Küçülme stratejisi, işletmelerin ölçek ekonomilerinden uzaklaşmalarını öneren ve işletmelerin yalın bir örgütsel yapıya sahip olmasını teşvik eden bir yönetim tekniğidir. Bu strateji çalışanların ve faaliyet birimlerinin sayıca düşürülmesini gerekli kılan bir yöntemdir. Zira küçülerek büyüme yöntemi olarak da ifade edilen bu yönetimde işletmeler, gereksiz bir şekilde artan hiyerarşik kademelerin mevcudiyetinin neden olduğu yüksek maliyetler ve düşük verimlilik ile bu yöntemi bir zorunluluk olarak tercih etmektedirler (Oktay, 2005; Kozak vd., 2003; Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006; Çomaklı vd., 2007).

Küçülme stratejisi aslında işletmeler açısından olumsuz bir kavrammış gibi gözükse de aslında örgütsel yapıdaki hiyerarşi kademelerinin azaltılarak hem iş gücünün azaltılmasına hem de maliyetlerin minimize edilmesine olanak sağlayarak verimliliği maksimize etmeye yarayan bir yöntem olarak işletmeler tarafından özellikle kriz ve durgunluk dönemlerinde sıkça tercih edilmektedir (Koçel, 2010: 428; Dalay vd., 2002: 143-144). Küçülme stratejisi aynı zamanda

işletmelerin çevresel koşullara daha çabuk uyum sağlayabilmelerini, hiyerarşik kademelerin azalması sayesinde daha kısa zamanda karar alabilmelerini, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha kolay cevap verebilmelerini de olumlu yönde etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 312).

Dış kaynak kullanımı ile ilişkilendirildiğinde, küçülme stratejisi dış kaynak kullanımı yönteminin bir önceki aşaması olarak nitelendirilebilir. Öyle ki dış kaynak kullanımını tercih etmeye karar veren işletmeler, temel faaliyet alanları dışındaki faaliyet alanlarında küçülmeye veya tamamen bu faaliyetleri ortadan kaldırma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Bunun yanı sıra işletmeler küçülmeye karar verdikleri diğer faaliyet alanlarında tedarikçi işletmeler ile iş birlikleri yaparak da yatay büyüme yoluna gitmeyi tercih edebilir ve bu sayede stratejik rekabetçi üstünlük elde edebilirler (Sayli ve diğerleri, 2006; Korkmaz, 2006; Mucuk, 2006).

1.5. Dış Kaynak Kullanımının Yarar ve Zararları

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan alan yazın taraması neticesinde, daha önce dış kaynak kullanımı nedenlerinde de belirtildiği üzere işletmelerin dış kaynak kullanımından elde ettikleri yararlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Gül, 2005: 167; Belcourt, 2006; Margılıç, 2006: 9, 22; Oktay, 2006: 97; Özdoğan, 2006: 14; Öztemel, 2007: 34; Ünalır, 2007: 11; Dirlik, 2008: 19; Yüksel, 2008: 43; Kucur, 2010: 28; Sezer, 2009: 12; Mimaroğlu, 2010: 20; Eğilmez, 2011: 39; Karakaş, 2012: 15; Demirel, 2013: 18; Peker, 2013: 51; Turan, 2013: 26; Ulakçı, 2013: 39; Yılmaz, 2013: 67; Karaman, 2015: 79; Taştan, 2015: 33;; Yiğid, 2015: 59; Karabağ, 2016: 20):

- Maliyetleri en aza indirmek,
- Riski dağıtmak ve paylaşmak,
- Mal ve hizmet kalitesini arttırmak,
- Kapasite kullanımını artırmak,
- Temel (öz) yetenekler ile stratejik faaliyet alanlarına odaklanmak ve bu yetenekleri geliştirmek,
- Kaynakları etkin dağıtmak,
- Yatırım harcamalarını düşürmek,
- Küçülerek büyümek (küçülme stratejisi sayesinde yalın bir örgüt yapısına dönüşmek),

- Kontrolü ve denetimi sağlamak,
- Etkinliği ve verimliliği arttırmak,
- Karlılığı artırmak,
- Çevresel koşullara uyum sağlayabilen, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilen esnek bir örgüt yapısına sahip olmak,
- İşletmenin tüm paydaşlarının değerini maksimize etmek,
- Nitelikli çalışan sağlamak, çalışan kalitesini artırmak,
- Süreçleri yenilemek (re-engineering) ve değişim mühendisliği,
- Teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve ayak uydurmak.

Diğer taraftan, dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan alan yazın taraması neticesinde, işletmelerin dış kaynak kullanımı nedeniyle maruz kaldıkları zararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Belcourt, 2006; Çakıcı, 2006: 40; Margılıç, 2006: 27; Oktay, 2006: 98; Özdoğan, 2006: 20; Kadakal, 2007: 20; Kanat, 2007: 20; Öztemel, 2007: 37; Ünalır, 2007: 14; Yüksel, 2008: 45; Dirlik, 2008: 21; Kucur, 2010: 32; Mimaroğlu, 2010: 25; Eğilmez, 2011: 40; Karakaş, 2012: 17; Demirel, 2013: 20; Peker, 2013: 52; Turan, 2013: 28; Ulakçı, 2013: 42; Yılmaz, 2013: 69; Karaman, 2015: 89; Taştan, 2015: 40; Yiğid, 2015: 60; Karabağ, 2016: 24):

- Büyümenin olumsuz yönde etkilenmesi,
- İşletmeler arası çatışma, anlaşmazlık ve iletişim sorunlarının meydana gelmesi,
- Tedarikçi işletmeler ile çalışan üzerindeki kontrol ve denetimin yitirilmesi,
- Maliyetlerin yükselmesi,
- Esnekliğin yitirilmesi,
- İşletmenin temel (öz) yeteneklerini kaybetmesi,
- İşletmenin gizli ve önemli bilgilerinin tedarikçi işletmelerin eline geçmesi,
- Tedarikçi işletmelerin işletmenin faaliyet gösterdiği pazara girmesi,
- Mal ve hizmet kalitesinde düşüş yaşanması,
- Çalışanlar üzerinde olumsuz (iş tatminsizliği gibi) sonuçlara neden olması,
- Müşteriler üzerinde olumsuz (müşteri memnuniyetsizliği) sonuçlara neden olması.

BÖLÜM II. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımında Stratejik Yönetim

2.1.1. Stratejik Yönetim Tanımı ve Süreci

Modern işletme yönetimi anlayışı ve modern örgüt kuramları ile birlikte ortaya çıkan açık sistem esnek örgüt modelleri, işletmelerin stratejik rekabetçi üstünlük avantajı sağlayabilmeleri ve bu doğrultuda çevresel koşullara ayak uydurarak sürdürülebilirliği tesis edebilmeleri açısından günümüz işletmeleri için oldukça büyük önem taşımaktadır (Dinçer, 1998: 17-18). Bu perspektif doğrultusunda gelişen stratejik yönetim anlayışı da işletmelerin rakiplerine kıyasla sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmeleri için işletmelere geleneksel yönetim anlayışının dışında farklı bir bakış açısı sunmaktadır (Güçlü, 2003: 74).

Eren (1998: 18)'e göre stratejik yönetim; “uzun dönemli amaçların (stratejilerin) planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanması, bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarını ilgilendiren süreçler toplamı” olarak tanımlanmıştır. Ülgen ve Mirze (2004) ise stratejik yönetim olgusunu; “işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak ve ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgili bir süreç” olarak tanımlanmıştır. Öyle ki, stratejik yönetime bir süreç perspektifinden bakıldığında, işletmenin uzun vadede hayatını idame ettirebilmesine ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine ilişkin bilgi toplama, analiz etme, seçme, karar verme ve uygulamaya koyma faaliyetlerinin tümü stratejik yönetim sürecine dahil edilen unsurlardır (Jauch ve Glueck, 1989: 18).

Stratejik yönetimini genel yönetim anlayışından ayıran temel nitelikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Dinçer, 1998:18; Üzün, 2000: 3):

- Stratejik yönetim, tepe yönetimin bir fonksiyonudur.
- Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür.

- Stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak tanımlar.
- Stratejik yönetim işletmenin amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır.
- Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.

Stratejik yönetim süreci; üst kademelerden alt kademelere doğru ilerleyen bir yönetim sürecini ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci için bir işletmede oluşması gereken ilk husus “stratejik bilinç” ve bu doğrultuda “stratejistlerin belirlenmesi”dir. Stratejistlerin belirlenmesinin ardından veri toplama, analiz etme ve işletmeyi diğer rakip işletmelerle kıyaslama (benchmarking) aşamaları gelir. Bu aşamada işletme temel kaynaklarını ve dış kaynak alanlarını tespit ederek bu doğrultuda işletme stratejilerini oluşturur. Stratejilerin oluşturulmasının ardından stratejiler uygulamaya konur ve bu aşamadan sonra stratejik denetim ve kontrol ile süreç son bulur (Pamuk ve diğerleri, 1997: 25-26; Ülgen ve Mirze, 2004: 112).

2.1.2. Dış Kaynak Kullanımında Stratejik Yönetimin Rolü ve Önemi

Bir örgütün herhangi bir faaliyetinin örgüt içerisinde yapılmayıp dışarıdan temin edilmesi (dış kaynak kullanımı), o örgüt için kritik bir önem ihtiva etmektedir. Bu kritik karar örgütün gelecekte maruz kalabileceği zorlu çevresel koşulların da planlı bir biçimde göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda örgüt, söz konusu dış kaynak kullanımı ile ilgili stratejik karar verme sürecinin işletme üzerinde meydana getirebileceği olumlu/olumsuz çıktıları (sonuçları) hesaba katarak hareket etmelidir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı, işletmelerin stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçasıdır (Insinga ve Werle, 2000: 58-70). Stratejik yönetimin hayati unsurlarından biri olan dış kaynak kullanımı, bu bağlamda işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlayacak faaliyetlere odaklanmalarını, asıl faaliyet alanları arasında yer almayan hususlarla ilgili olarak ise alanında uzman olan işletmelerden kaynak sağlayarak faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı 2000:162).

Günümüzde artık pek çok işletme kendisine rekabetçi üstünlük avantajı sağlayan, temel yetenekler ile ilgili faaliyetler dışında kalan tüm işlerini dış kaynaklardan (diğer işletmelerden) tedarik ederek hem kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmekte, hem de örgütsel yapıda yalınlaşma sağlayarak üst yönetimin stratejik faaliyetlerine odaklanmasına ve temel yeteneklerine daha çok yoğunlaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede örgütsel performans

açısından da daha olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 272-273; Duman, 2011: 55).

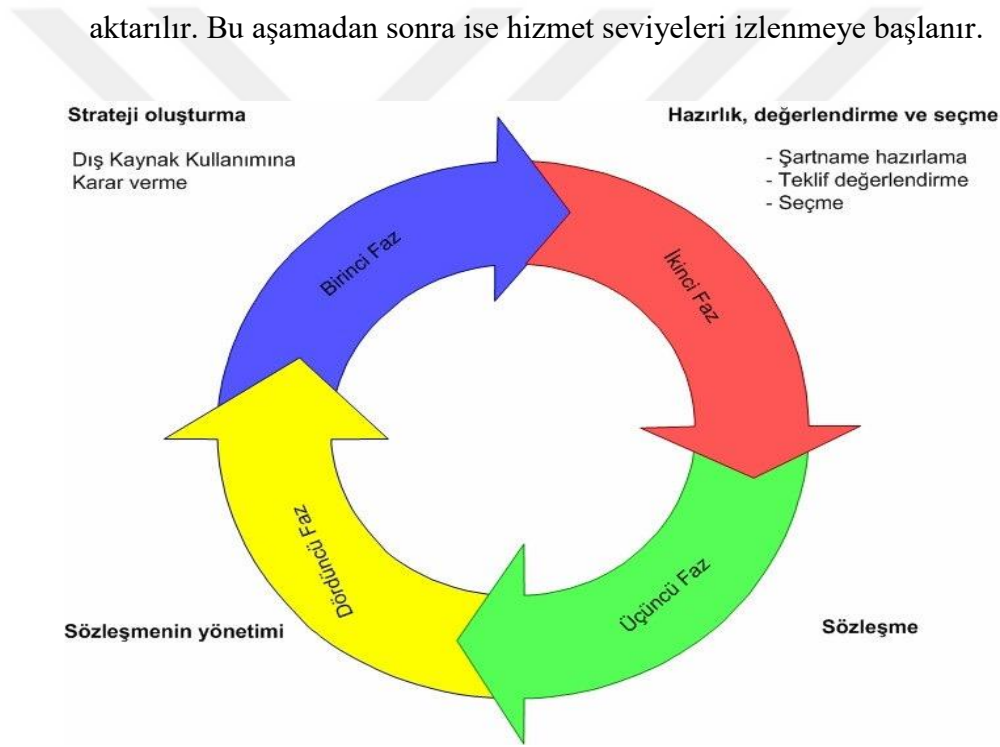
Dış kaynak kullanımının günümüz işletmelerinin stratejik yönetim sürecinde öneminin artmasının nedenleri ve bu kapsamda sunduğu avantajlar, Margılıç (2006: 32-33) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

1. Dış kaynak hizmeti veren tedarikçi işletmenin etkilemiş olduğu üst düzey yönetici ve işletme hissedarı sayısı önceki yıllara göre daha yukarılara çıkmış durumdadır.
2. Seçim kriterleri sadece maliyet azaltılması ile sınırlandırılmaz.
3. Transfer edilen kaynakların (demirbaş ve personel) finansal yönetimi ve bunların performanslarını ölçme yöntemleri sözleşme içeriklerini daha öncesine göre daha ayrıntılı hale getirmektedir.
4. Değişimin yönetilmesi işletmeler arasında daha fazla ara yüzün etkileşimine sebep olur.
5. Detaylı hizmet seviyeleri çerçevesinde ilişkilerin yönetimi daha detaylı kontrol ve verimlilik raporlarını zorunlu kılar.
6. Tedarikçi seçimi, sözleşme pazarlıkları ve mevcut operasyonun tedarikçiye devri beklenilenden daha uzun zaman ve paraya mal olmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde dış kaynak kullanımının yeri Şekil.2’de de görüleceği üzere dört evreden oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla; “stratejilerin oluşturulması”, “hazırlık, değerlendirme ve seçme”, “sözleşme”, “sözleşmenin yönetimi” aşamalarıdır. Bu aşamaların içerikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Stone, 2003):

- Dış kaynak kullanım süreci “stratejilerin oluşturulması” aşamasıyla başlamaktadır. Öyle ki bu aşamada öncelikle dış kaynak kullanılıp kullanılmayacağına, kullanılacak ise hangi iş sürecinin, ne şekilde ve hangi koşullarda dış kaynak kullanımı yönetimi ile temin edileceğine karar verilir.
- Dış kaynak kullanımı sürecinin ikinci aşaması ise “hazırlık, değerlendirme ve seçme” evresidir. Bu aşamada; şartnamelerin hazırlanması, tedarikçilerden gelen tekliflerin toplanması ve değerlendirilmesi ile gelen teklifler arasında işletme için en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir.

- Dış kaynak kullanımı sürecinin üçüncü aşaması “sözleşme” aşamasıdır. Bu aşamada tedarikçi ile işletme arasında bir dış kaynak kullanımı sözleşmesi tanzim edilir. Dış kaynak kullanımı sözleşmesinde; sözleşmenin vadesi, kapsamı, verilecek olan hizmetin seviyesi, kritik başarı faktörleri ile ceza-ödül kriterleri yer almaktadır.
- Dış kaynak kullanımı sürecinin son aşaması ise “sözleşmenin yönetimi” aşamasıdır. Bu aşamada işi üstlenen tedarikçi işletmenin işe başlamasıyla birlikte mevcut iş süreçlerinin bu geçiş sürecinden minimum seviyede etkilenmesi sağlanarak hizmet kalitesindeki ani dalgalanma önlenmeye çalışılır. Bu süreçte hem işletme hem de dış kaynak kullanılan tedarikçi işletme ekipleri birbiri ile yakın bir iletişim ağı oluşturarak süreci yönetir ve başarılı bir şekilde iş tedarikçiye aktarılır. Bu aşamadan sonra ise hizmet seviyeleri izlenmeye başlanır.



Şekil 2. Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Kaynak: Stone, L. 2003. *Evaluating External Service Providers: Turning Chaos Into Order*, Lisa Stone-Gartner Group, Outsourcing and IT Services Summit 2003.

Quelin ve Duhamel (2003: 647-661)’e göre dış kaynak kullanımına karar verme süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla; stratejik hedeflerin belirlenmesi, dahili yeteneklerin tedarik edilmesi, harici yeteneklerin rekabet ortamının tetkiki, işletmenin dış kaynak kullanımı yol haritasının belirlenmesidir. Sonuç olarak, işletmelerin dış kaynak kullanımı kararını verme sürecinde; gelecekte meydana gelebilecek çevresel koşullardaki

değişimleri de hesaba katması daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır (Güçlü, 2013: 28).

2.2. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yönetim Teknikleri

Dış kaynak kullanımı ile ilgili pek çok yönetim yöntemi bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımına yönelik tercih edilen yönetim teknikleri bu çalışmada altı başlık altında incelenmiştir. Bu yöntemler; temel (öz) yeteneklere ve stratejik faaliyetlere odaklanma, küçülme (downsizing), yalın örgüt (lean organization), şebeke (ağ) örgütler (network organization), kıyaslama (benchmarking) ve değişim mühendisliği (re-engineering) dir (Eren, 1998; Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; Uluiş, 2001; Dalay vd., 2002; Kozak vd., 2003; Sayli ve diğerleri, 2006; Korkmaz, 2006; Mucuk, 2006; Oktay, 2006; Koçel, 2010; Erol, 2012).

2.2.1. Küçülme (Downsizing) Stratejisi

Küçülme stratejisi izlemek, dış kaynak kullanımının işletmeler açısından sıkça tercih edilme nedenlerinden birisidir. Öyle ki işletmeler özellikle kriz dönemlerinde kendilerine yarar sağlamayan, etkinlik ve verimliliklerini azaltan birim ve faaliyet alanlarını tasfiye etmekte veya bu alanlarda küçülmelere giderek yatay bir örgüt yapısına dönüşmeyi tercih etmektedirler. Buna ek olarak işletmeler temel yeteneklerine daha fazla odaklanabilmek ve diğer işletmelere göre kendisine stratejik rekabet üstünlüğü sağlayabilecek en iyi faaliyet alanlarına yoğunlaşmak amacıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Dalay vd., 2002; Sayli vd, 2006; Korkmaz, 2006; Mucuk, 2006; Koçel, 2010).

2.2.2. Yalın Örgüt (Lean Organization) Yapısı

Yalın felsefe, işletmelerin değer yaratma süreçlerinde ortaya çıkabilecek israfları yok ederek, değerlin hızlı bir şekilde nihai tüketiciye ulaştırılmasını temel alan bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, işletmenin işleyiş sürecinde ortaya çıkan/çıkabilecek israflar yok edilmeli ve işletmenin tüm faaliyetleri nihai tüketiciye kusursuz bir değer yaratmak amacıyla belirlenmelidir (Erol, 2012: 19). Yalın perspektif doğrultusunda hareket eden işletmeler, geleneksel yöntemlerle idame ettirilmeye çalışılan işletmelere nazaran günümüzün değişen teknolojik, çevresel ve rekabetçi koşullarına hızla ayak uydurabilmekte ve bu sayede rakiplerine kıyasla stratejik bir üstünlük avantajı elde edebilmektedirler (Sayli ve diğerleri, 2006; Koçel, 2010).

Küçülme stratejisinde de belirtildiği üzere işletmeler, yalın bir örgüt yapısına dönüşerek hem iş gücü maliyetlerinde hem de toplam maliyetlerinde azalmaya gitmelerinin yanı sıra

işletmelerini değişen rekabet ve çevre koşullarına daha çabuk uyumlaştırabilme yeteneğine de sahip olmaktadır. Nitekim bu yalın ve esnek örgüt yapısı ile birlikte gelişen yatay yapılanma, özellikle işletmenin üst yönetime stratejik açıdan daha esnek ve zamanında karar verebilme olanağı sunmakta ve bu sayede işletmelerin etkin ve verimli olması sağlanabilmektedir. İşletmeler küçülme yolu ile büyüme yolunu tercih ederek temel faaliyet alanları dışındaki diğer alanlarda dış kaynak kullanımına gidebilmekte veya tedarikçi işletmeler ile iş birliği yaparak yatay bütünleşme yolunu tercih edebilmektedir. Her iki durumda da işletme yalın bir örgütsel yapıya kavuşmakta ve bu sayede dış kaynak kullanımının sunduğu avantajlardan yararlanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; Kozak vd., 2003; Sayli vd., 2006).

2.2.3. Şebeke (Ağ) Örgütler (Network Organization)

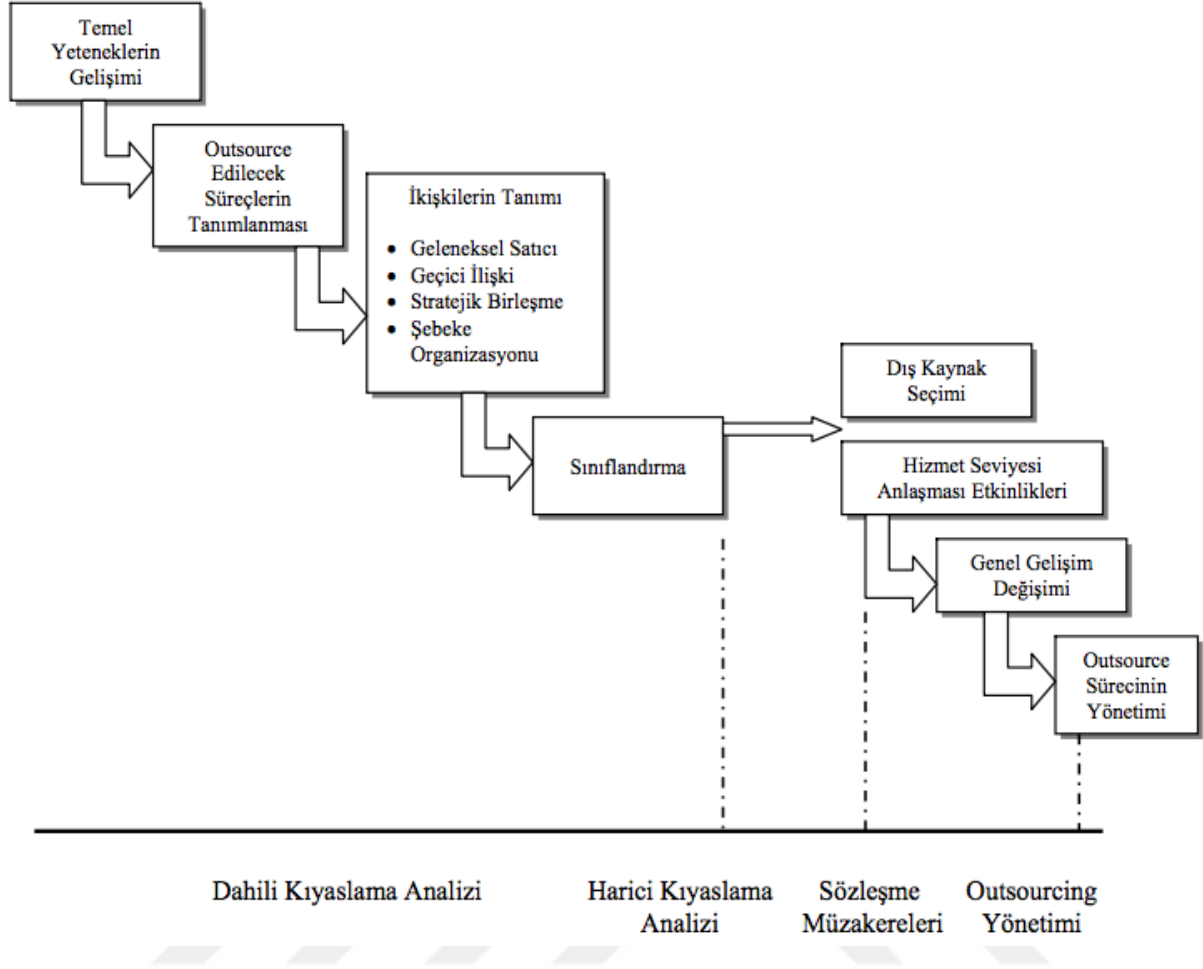
Günümüz modern işletmelerinin yapılarına baktığımızda sıkça rastladığımız ve sistem yaklaşımı ile ortaya çıkan şebeke (ağ) örgütler, işletmelerin mevcut rekabet şartlarına ve çevreye hızla uyum sağlama ihtiyaçlarının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. Şebeke örgüt yapısına haiz işletmeler, bir mal veya hizmetin üretimi için gerekli olan faaliyet ve işleri tek bir işletme çatısı altında toplamak yerine bu görevleri farklı işletmeler arasında dağıtarak, yani pek çok alanda dış kaynak kullanımına başvurarak faaliyetlerini sürdürmektedirler (Korkmaz, 2006: 32; Koçel, 2010: 394). Bu doğrultuda şebeke (ağ) örgüt; “birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük bulunmayan ancak iş bölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ile satışı sağlayan işletmeler topluluğu” olarak tanımlanabilir (Eren, 1998: 217).

Şebeke (ağ) örgüt yapıları işletmelerin hiyerarşik kademelerinin azaltılarak küçülme stratejisi izlemeleri ile veya yatay bütünleşme yoluna gitmeleri ile oluşmaktadır. İşletmeler bu yapı sayesinde stratejik faaliyetlerine ve temel yeteneklerine daha fazla odaklanmakta, pazar ve maliyet avantajları elde etmekte, stratejik kararlarında ve örgüt yapılarında esneklik sağlamaktadırlar. Bu faydaları sağlayabilmek için ise işletmeler dış kaynak kullanımı yolu ile örgütsel yapılarını geleneksel örgüt yapısından şebeke (ağ) örgüt yapısına dönüştürmektedirler (Sayli vd., 2006; Koçel, 2010).

2.2.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Porter'ın beş rekabetçi güç analizinde ve işletmelerin dış çevre analizlerinde kullandığı yöntemlerden biri olan kıyaslama (benchmarking); bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde rekabet halinde olduğu işletmelerle kendisini kıyaslaması ve bu doğrultuda stratejik rekabet üstünlüğü elde etmek için kendisinde eksik gördüğü ve daha iyi yapabileceği noktaları saptayarak harekete geçmesini sağlayan bir yöntemdir (Porter, 1980; Franceschini ve diğerleri, 2003).

Kıyaslama yöntemi, işletmelerin dış kaynak kullanıp kullanmama kararlarında büyük önem taşımaktadır. Öyle ki dış kaynak kullanım kararı verilmeden önce işletmeler, iş akış süreçlerini, mal ve hizmetlerini, maliyetlerini, kullandıkları yöntemleri ve işletme fonksiyonlarını diğer işletmelerle kıyaslar ve böylece nihai karara varırlar. Kıyaslama neticesinde elde edilen bilgiler, dış kaynak kullanılması halinde gelecekte işletme performansının ne yönde olacağı ve gelişmeleri takip edebilmek açısından işletmeye büyük yarar sağlamaktadır (Uluiş, 2001: 18). Dış kaynak kullanımı sürecinde kıyaslama uygulamalarına yönelik modellerden biri olan Franceschini ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen modele Şekil.3'te yer verilmiştir.



Şekil 3. Dış Kaynak Kullanımı Sürecinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulaması

Kaynak: Franceschini ve diğerleri, 2003: 249'dan Aktaran: Oktay, 2006: 79.

2.2.5. Süreç Yenileme ve Değişim Mühendisliği (Re-engineering)

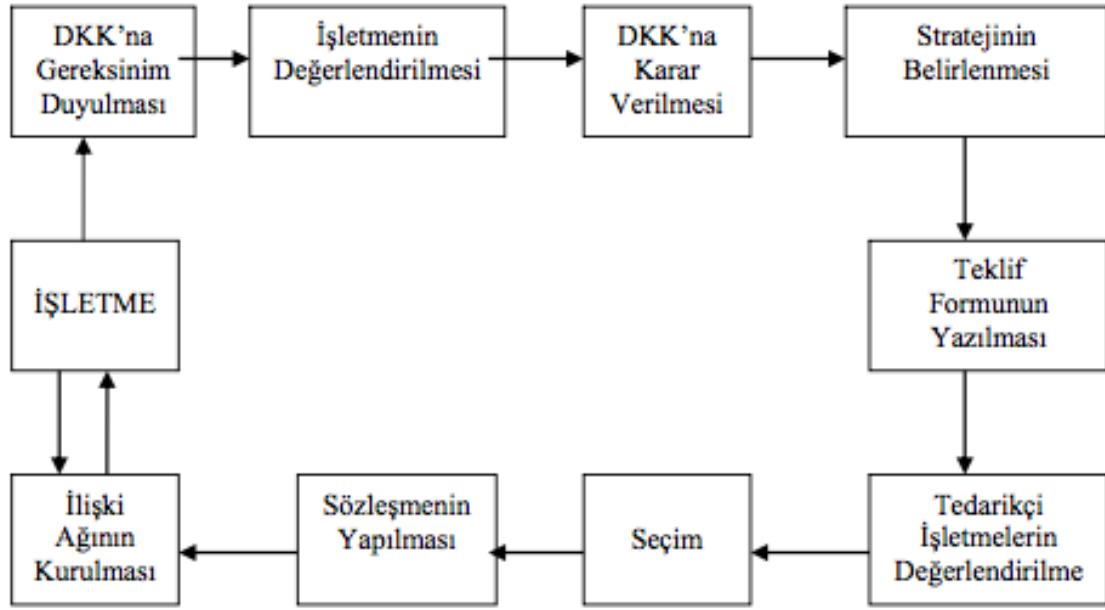
Süreç yenileme veya bir diğer adı ile değişim mühendisliği, işletmelerin faaliyet ve iş akış süreçlerinin yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler süreç yenileme ile mevcut rekabet koşullarına daha rahat adapte olabilmekte ve bu sayede müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha hızlı ve daha ucuz hizmet verebilmektedir. Bu anlamda süreç yenileme, örgüt içerisinde yer alan tüm iş akış süreçleri ve iş yapma yöntemlerinin dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesi ve radikal bir şekilde yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir (Koçel, 2010: 311-312). Süreç yenileme yöntemi ile işletmeler, temel faaliyetleri dışında kalan veya israfı neden olabilecek faaliyetlerini ve iş süreçlerini tespit ederek bu iş ve faaliyetleri ile ilgili dış kaynak kullanımına yönelebilmektedirler. Gerek işletmeye maliyet avantajı sağlaması gerekse işletmenin yalın bir örgüt yapısına dönüşebilmesi ve bu sayede temel yeteneklerine daha rahat odaklanabilmesi açısından değişim mühendisliği günümüz işletmeleri tarafından sıkça tercih edilen dış kaynak kullanım yöntemlerinden birisidir (Solak, 2002: 78).

Değişim mühendisliğinde, örgüt şemasının bütünü bir adım geri durularak gözden geçirilmeli ve sonra bu iş süreçlerinden hangilerinin işletmeye yönelik çıktılara olumlu yansıdığı, hangilerinin ise israfa ve olumsuz çıktılara neden olduğu tespit edilmelidir. Nitekim değişim mühendisliği yöntemi; bir işletmede hangi fonksiyonun hangi çalışanlar tarafından yapılacağına, hangi fonksiyonların maliyetleri minimize etme, etkinliği ve kaliteyi maksimize etme yeteneğine haiz olduğuna cevap aramaktadır (Akın, 1997'den Aktaran: Özdoğan, 2006: 6). Eğer istenen yanıt işletme içinde bulunamıyorsa, o zaman bu yanıt aramak üzere işletme dışarıya, yani dış kaynak kullanımına yönelmelidir. İşletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik uygulamaların değişim mühendisliğinin bir bileşeni olması halinde daha başarılı sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir (Çetinkaya, 2005: 30).

2.3. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Aşamaları

Dış kaynak kullanımının uygulama aşamaları sırasıyla; dış kaynak kullanımına gereksinim duyulması ile başlayan, işletmenin değerlendirilmesi, dış kaynak kullanımına karar verilmesi, bu doğrultuda stratejilerin oluşturulması, teklif formunun hazırlanması, tedarikçi işletmelerin değerlendirilmesi, tedarikçi işletmelerin seçilmesi, tedarikçi ile sözleşmenin yapılması, ilişki ağının kurulması ve işletmeye dış kaynak kullanımının tahsis edilmesi ile son bulan bir süreçtir (Oktay, 2006: 104). Bu süreç Şekil.4'teki gibi özetlenebilir.

Dış kaynak kullanımının uygulama aşamasının ilk adımı dış kaynak kullanımına gereksinim duyulması aşamasıdır. Bu aşamada öncelikle işletme temel faaliyeti ve öz yeteneği dışında kalan faaliyetler ile ilgili olarak bir dış kaynak kullanımı ihtiyacı duyuyorsa ve bu faaliyetler temel faaliyetlerini yerine getirmesine yönelik bir engel teşkil ediyorsa bu noktada işletme dış kaynak kullanma yöntemini tercih etmek isteyebilir. Nitekim işletmeler önceki bölümlerde de yer verildiği gibi; maliyetleri minimize etmek başta olmak üzere, temel faaliyetlerine daha çok odaklanmak, riski minimize etmek, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, rekabetin artması gibi pek çok faktör nedeniyle dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Oktay, 2006: 103-104; Yazıcı, 2003: 22).



Şekil 4. Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları

Kaynak: Oktay, 2006: 104.

İşletme dış kaynak kullanımı gereksinimi duymasının ardından ilk olarak işletme içinde değerlendirme yapma yoluna gitmelidir. Bu doğrultuda öncelikle işletme hangi alanlarda dış kaynak kullanacağını tespit etmeli ve bu doğrultuda işletmenin üst yönetiminin, stratejistlerin ve diğer yönetim kadrosu personelinin temel yeteneklerini ve ana faaliyet konularını değerlendirmelidir. İşletmenin değerlendirmesi neticesinde temel yeteneklerin ve ana faaliyet konularının dışında kalan faaliyetler için dış kaynak kullanımına yönelme kararı verilmelidir (Yazıcı, 2003: 22). İşletme dış kaynak kullanımına karar vermesinin ardından stratejik yönetim sürecinde ilk olarak stratejilerini buna yönelik oluşturma yoluna gitmelidir. Zira dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerine odaklı olarak verilen bir stratejik karar niteliğindedir. Stratejilerin oluşturulması genelde işletmenin üst yönetimi ve stratejistler tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. Bu doğrultuda işletmenin hangi fonksiyonlarının ve faaliyet alanlarının dış kaynak sağlayıcı firmaya tahsis edileceği, hizmet kalitesi, maliyetler, hizmetin türü ve miktarı göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 140). İşletmelerin stratejilerini oluşturmalarının ardından teklif formunun hazırlanması ve bu doğrultuda dış kaynak sağlanacak olan işletmenin seçilmesi gerekmektedir. Teklif formunun hazırlanması süreci tedarikçi işletmelerin işi aldıkları zaman sergilemeyi düşündükleri çözüm yollarını, fiyat ve diğer koşulları ihtiva eden geniş kapsamlı bir form niteliğindedir. Bu form;

genel açıklama, işletmenin özgeçmişi, genel koşullar, beklenen hizmet düzeyi, seçim yöntemi başlıkları altında detaylandırılmaktadır (Ankaralı, 2002: 1).

Teklif formunun hazırlanmasının ardından işletmeler alternatif tedarikçi işletmeleri birbiri ile kıyaslayarak işletmeleri için en uygun olanı tercih etmeye gayret etmektedirler. Bu aşamada tedarikçi işletmelerin değerlendirilmesi için iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; dış kaynak kullanımından tümüyle sorumlu olacak bir yönetici atamak ya da tek bir yönetici yerine bir dış kaynak kullanma komitesi oluşturarak bu komite doğrultusunda dış kaynak kullanımı sürecini yürütmektedir (Yazıcı, 2003: 27). İşletmeler genelde bu iki temel yöntem sayesinde alternatifler arasından kendilerine en uygun olan dış kaynak hizmet sağlayıcı (tedarikçi) işletmeyi, fiyat unsurunu da göz önünde bulundurarak seçmektedirler. Zira fiyat unsuru, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelme nedenlerinin başında gelen maliyetleri düşürme amacı ile uygunluk göstermelidir (Oktay, 2006: 108-109). İşletmeler taşeron işletmelerin tekliflerini değerlendirilirken söz konusu işletmelerin istikrarı, finansal yapısı, güvenilir olup olmadığı, yetenekleri, yönetim organizasyonu, teknolojik yapısı, esnekliği, hizmet kapasitesi, çalışanlarının eğitim seviyesi, dış kaynak kullanımında uygulayacakları plan gibi kriterleri de göz önünde bulundurmaktadırlar (Ateş, 2002: 2).

İşletmeler kendilerine en uygun olan tedarikçiyi belirledikten sonra söz konusu işletme ile aralarında bir sözleşme tanzim etmektedirler. Sözleşmenin hazırlanması aşaması her iki taraf için de büyük titizlik ve özen gösterilmesi gereken aşamadır. Bu aşamada aşağıda yer alan kriterler büyük önem arz etmektedir (Ankaralı, 2002: 2-3):

- Sözleşmenin tüm şüphe ve tedirginlikleri bertaraf edecek nitelikte açık, özenli ve geniş kapsamlı olarak hazırlanması,
- Sözleşmenin koşullarının taraflarca anlaşılması ve kabul edilmesi,
- Sözleşmenin konusuyla ilgili tanımlamalara yer verilmesi,
- Sözleşmede ödeme, temerrüt, güvence/teminat gibi finansal koşulların detaylı bir şekilde yer alması,
- Taşeron işletmenin denetlenmesi esnasında tercih edilecek raporlama sisteminin tespit edilmesi,
- Taşeron ile işletme arasındaki iletişim sürecinde taşeronun bulundurması gereken elektronik cihaz ve diğer ekipmanların belirlenmesi,
- Sözleşmede tedarik ilişkisinin bitiş süresinin açık bir şekilde belirtilmiş olması,

- Tedarikçinin başarılı/başarısız olması halinde uygulanacak teşvik ve cezai unsurların belirlenmesi,
- Taşeronun performans değerlendirmesinde kullanılacak kriterlerin ve standartların belirlenmesi.

Dış kaynak kullanım sürecinin son aşaması ise geçiş sürecinin planlanarak dış kaynak kullanımı anlaşmasının uygulamaya konması, detaylı bütçenin tanzim edilmesi, tedarikçilerin işe alınması, yönetim açısından gerekli fonksiyonların ve programın resmi olarak başlatılmasına ilişkin aşamadır (Ankaralı, 2002: 3). Bu aşamada dış kaynak sağlayacak olan tedarikçi ile işletme arasında etkin bir iletişim ağının kurulmasının sağlanması büyük önem arz etmektedir. Zira taraflar arasında yapılan sözleşme belli bir süre sonra çevresel koşullar, teknolojik gelişmeler, rekabetin artması gibi pek çok faktör nedeniyle değişikliğe neden olabilmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanım sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için taraflar arasındaki bağın kuvvetli olması şarttır (Oktay, 2006: 109-110). Dış kaynak kullanımı uygulaması süreci işletmenin dışarıdan tahsis ettiği tüm faaliyetlerin tamamlanması, projelerin sonlanması ile son bulur. Bu süreç tarafların aralarında anlaştığı ve sözleşmede de yazılı olarak belirtilmiş olan sözleşme bitiş tarihi itibarıyla son bulur ve eğer işletme ilgili tedarikçi firmadan yeniden hizmet almak istemez ise süreç burada tamamlanmış olur (Çakıcı, 2006: 66).

2.4. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Dış kaynak kullanımı ile ilgili literatürde yapılan araştırmalar ve saha araştırmaları incelendiğinde; genel olarak büyük işletmeler (örneğin ISO500, Capital500 listelerinde yer alan işletmeler) üzerinde dış kaynak kullanımının incelendiği görülmüş, buna karşın özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde kapsamlı bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Dış kaynak kullanımı, tüm işletmeler için rekabetçi üstünlük, maliyet avantajı sağlamayabilir. Zira dış kaynak kullanımı; işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine, büyüklüklerine, faaliyette bulundukları sektörlerle, sahip oldukları temel yeteneklere gibi pek çok kriterle göre işletmeler üzerinde farklı etkilere neden olabilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile ilgili alan yazın tarandığında göze çarpan bir diğer unsur ise, yapılan saha araştırması/uygulama çalışmalarının tümünün belli sektörleri ve/veya belli büyüklükteki işletmeleri analiz etmek üzere tasarlanmış olmasıdır.

Gerek literatürde gerekse yapılan saha araştırmalarında, dış kaynak kullanımının küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerindeki etkisinin değerlendirilmesine yer verilmemiş olması, buna ek olarak farklı sektörlerden farklı büyüklükte işletmelerin bir arada değerlendirildiği bir çalışma olmaması (yalnızca belli sektörlerde ve/veya belli büyüklükte işletmeler baz alınarak uygulama yapılmasının) literatür açısından boşluk oluşturmaktadır.

Günümüzde dış kaynak kullanımı geleneksel uygulama alanlarının dışında pek çok sektörde ve pek çok alanda farklı şekilde kullanılan bir yönetim tekniğidir. Nitekim özellikle aşağıda yer alan alanlarda dış kaynak kullanımı gün geçtikçe artış göstermektedir (Greaver, 1999: 11; Öztürk ve Sezgili, 2002: 128; Özbay, 2004: 8; Brown ve Wilson, 2005: 88):

- Lojistik ve nakliye hizmetleri (stoklama, dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonel süreçler),
- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmanlık, kariyer yönetimi, bilgi sistemleri gibi),
- Satış ve pazarlama (tele-pazarlama, reklamcılık hizmetleri gibi),
- Bilgi teknolojileri (IT) (bakım-onarım, eğitim, uygulama, yazılım geliştirme gibi)
- Muhasebe, Finans ve Denetim hizmetleri (bordrolama, iç denetim, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri gibi),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi gibi),
- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, çağrı merkezi hizmetleri gibi),
- Üretim, hammadde tedariki, emlak ve yönetim hizmetleri (inşaat, turizm gibi)
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik hizmetleri, temizlik hizmetleri, oto kiralama hizmetleri gibi alanlarda dış kaynak kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Son yıllarda işletmeler tarafından sıkça tercih edilen yönetim stratejilerinden biri olan dış kaynak kullanımı, Türkiye’de de *taşeronluk* ve imalat sektöründe (fason üretim ağırlıklı olarak) yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Koçel, 2010: 385-386). Uluslararası alanda faaliyette bulunan bir yönetim danışmanlığı işletmesi olan A.T. Kearney tarafından 2011 yılında yayınlanan “Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulance” başlıklı raporda ülkelerin dış kaynak kullanımlarına yönelik global bir indeks hazırlanmış ve bu indekste yer alan ülkeler; *finansal çekicilik, bireylerin yetenek, beceri ve mevcut bulunabilirliği* ile *iş çevresi* kriterleri doğrultusunda analiz edilmiştir. Söz konusu indekste Türkiye 50 ülke arasında 48.

sırada yer almaktadır. İndeksin üst sıralarında bulunan ülkelerin bilgi teknolojilerinin ve iş süreçlerinin kaynak pazarları olması, bunun yanı sıra gelişen ülke konumunda bulunmaları, dış kaynak kullanımı uygulamalarının bu ülkelerin finansal cazibelerinden daha çok insan kaynaklarının bilgili, yetenekli ve bulunabilir olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türkiye'nin bu indeksteki ağırlıklı puanları ise sırasıyla finansal çekicilik, bireylerin yetenek, beceri ve mevcut bulunabilirliği ile iş çevresi olarak sıralanmaktadır (A.T. Kearney, 2011: 6).

Çalışmanın konusu itibariyle Türkiye'de dış kaynak kullanımının uygulama alanları izleyen alt başlıklarda sektörel ve işletme büyüklüğü olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenmiş ve konuyla ilgili literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

2.4.1. Sektörel Açıdan Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

İşletmelerin sektörel açıdan dış kaynak kullanımı ile ilgili uygulamaları incelendiğinde, literatürde konuyla ilgili farklı sektörlerde pek çok araştırma yapıldığı görülmüştür. Bu sektörlerden bazıları; lojistik sektörü, hazır giyim, tekstil ve konfeksiyon sektörü, sağlık sektörü, turizm sektörü, finans sektörü, imalat sektörü olarak sıralanabilir.

2.4.1.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamaları alan yazında sıkça tercih edilen uygulama alanlarından birisidir. Nitekim bu alanda yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Akyıldız (2003) tarafından dış kaynak kullanımının lojistik sektöründeki uygulamalarının incelendiği çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren 800 üretici işletmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular ışığında Türkiye'de lojistik sektörüne ilişkin dış kaynak kullanımının en fazla; nakliyat, gümrük işlemleri ve trafik-filo yönetimi olduğu bulgulanmıştır. Çetin (2011) tarafından yapılan lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının Gaziantep ilindeki 102 imalat işletmesinde incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise, işletmelerin dış kaynak kullanımı tercihlerinin ve dış kaynak kullanımı nedenlerinin işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısına, pozisyonuna, işletmenin sektörel deneyimine, çalışan sayısına bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Derinalp (2007) tarafından dünyada ve Türkiye'de dış kaynak kullanımının endüstriyel işletmelerde bir uygulamayla incelendiği çalışmada dış kaynak kullanan 57 ve kullanmayan 26 olmak üzere toplam 83 işletme üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise;

işletmelerin çalışan sayısı ile dış kaynak kullanımları arasında bir ilişki olduğu; buna karşın işletmenin ulusal/uluslararası veyahut yerel bir firma olmasının dış kaynak kullanımı üzerinde etkili olmadığı; işletmelerdeki çalışan sayısındaki değişimin lojistik dış kaynak kullanım oranı ve sürelerini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür.

Yapılan bazı araştırmalarda lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının işletmenin maliyetleri üzerindeki etkilerinin tespit edilmesine odaklanılmıştır. Bu çalışmalardan birinde, Barlın (2009) dış kaynak kullanımının nedenlerini S Sistem Lojistik A.Ş. isimli bir üçüncü parti lojistik işletmesi üzerinde analiz ettiği çalışmada dış kaynak kullanımında maliyet kontrolü incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; dış kaynak kullanımının temelde maliyet avantajı nedeniyle tercih edildiği, buna karşın dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı temel faydanın ise birim maliyetlerin açık ve net bir şekilde tespit edilmesini sağlaması olduğu tespit edilmiştir. Çeralp (2009) tarafından dış kaynak kullanımının nedenlerinin lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve Capital500 sıralamasındaki ilk 500 endüstriyel işletme arasından 97 işletme üzerinde incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; araştırmaya dahil edilen işletmelerin en çok taşıma, gümrükleme, depolama ve antrepo, sigortalama ve elleçleme alanlarında dış kaynak kullanımını tercih ettiği; işletmelerin %85.6 oranın tedarikçi işletmeleri aracılığıyla dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri; dış kaynak kullanımı nedenlerinin ise maliyeti düşürmek başta olmak üzere, maliyetlerin net bir şekilde belirlenmesini sağlaması, sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmesi olduğu bulgulanmıştır. Gül (2015) tarafından yapılan lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının bir çimento fabrikası bayileri üzerinde incelendiği çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; söz konusu işletmelerin dış kaynak kullanmaları halinde nakliye maliyetlerinin %51,76 oranında düşeceği bulgulanmıştır. Bu doğrultuda işletmeye nakliye süreçlerinde dış kaynak kullanması önerisinde bulunulmuştur.

Literatürde yer alan bazı araştırmalarda lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının hangi alanlarda, ne kadar süredir kullanıldığına ve elde edilen faydalara yer verilmiştir. Karaman (2014) tarafından yapılan Ege Bölgesi'nde lojistik sektöründe faaliyet gösteren 39 işletmenin çalışanları üzerinde dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; en çok taşımacılık, gümrük/acente işlemleri ve depo hizmetlerinde dış kaynak kullanıldığı, işletmelerin çok azının sadece tek bir lojistik sağlayıcı firma ile çalıştığı, işletmelerin %82sinin lojistik sağlayıcı işletmeler ile sözleşme yaptığı, bu sözleşmelerin uzunluğunun 6 ay ila 3 yıl arasında olduğu, tedarikçi firma seçiminde en önem verilen

kriterlerin hizmet kalitesi, güçlü sermaye, fiyat, sorun çözme, hizmet ağı kriterleri olduğu bulgulanmıştır. Çalışmadan elde edilen bir başka bulgu ise lojistik işletmelerinin verimlilik artışı, esneklik kazandırma, stratejik ortaklık anlayışı, maliyet avantajı ve hızlı yanıt verme ile ilgili hususlarda fayda sağladığı yönündedir. Peker (2013) tarafından Aksaray ilinde maden, süt ve süt ürünleri, makine imalat sanayi, ambalaj, tarım, tekstil, plastik, mobilya ve otomobil sektörlerinde faaliyette bulunan 87 işletmenin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına ilişkin yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; işletmelerin dış kaynak kullanmalarındaki temel sebebin lojistik maliyetlerinin ürün satış bedellerindeki payını ve işletme karlılığı üzerindeki olumsuz etkisini minimize etmek olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak; lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının işletmelerin ana faaliyet konularına odaklanmasında, hizmet kalitesinin artırılmasına, maliyetleri azaltmada ve rekabetçi üstünlük sağlamada etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Serbest (2013) tarafından ağaç-orman, ambalaj, bilişim, cam-seramik, çimento, demir-çelik, enerji-petrol, elektrik elektronik, gıda, hizmet, ilaç, inşaat, kimya, lojistik, maden, otomotiv, perakende, telekomünikasyon, tekstil, turizm, ulaştırma sektörlerinde faaliyet gösteren 86 işletmenin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımlarının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; araştırmaya katılan işletmelerin %72.1'inin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih ettiği; dış kaynak kullanan işletmelerin %41.9'unun lojistik hizmeti veren işletmelerin satış temsilcileri aracılığıyla bu faaliyetlerden yararlanmaya yöneldiği; %35.5'inin lojistik harcamalarının en çok %20'sini dış kaynak kullanımının ayırdığı; lojistik faaliyetlerinde en çok gümrükleme, taşıma ve sigortalama alanlarında dış kaynak kullanımına gidildiği bulgulanmıştır. Akyıldız (2004a) tarafından Türkiye'de 800 üretici firma üzerinde lojistikte dış kaynak kullanım biçimlerinin incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; işletmelerin en çok dış kaynaklardan yararlandığı lojistik hizmetlerinin nakliyat ve gümrük işlemleri olduğu, bunun yanı sıra lojistik dış kaynak kullanım düzeylerinin %75 oranında olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda lojistik sektöründe dış kaynak kullanımında hizmet kalitesi ile ilgili bazı araştırmalar mevcuttur. Turan (2013) tarafından 14 çelik boru üretim işletmesinin lojistik dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; en çok dış kaynak kullanılan lojistik faaliyetlerinin tedarik ve dağıtım süreçleri olduğu; buna ek olarak lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde işletmelerin en çok dikkat ettiği hususların hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyat olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin

kuruluşundan bu yana dış kaynak kullanımı yöntemine başvurdıkları da araştırmadan elde edilen bir başka sonuçtur. Ulakçı (2013) tarafından yapılan İstanbul'da lojistik sektöründe faaliyet gösteren 5 işletmenin 115 çalışanı üzerinde yapılan ve dış kaynak kullanımının kaliteye etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; dış kaynak kullanımının hizmet kalitesini yükselttiği, buna ek olarak dış kaynak kullanım süresi ve maliyeti doğrultusunda dış kaynak kullanımına ayrılan yatırım tutarı arttıkça hizmet kalitesinin de yükseldiği tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalardan bazıları ise lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının nedenleri üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Çabuk ve diğerleri (2010) tarafından işletmelerin lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımlarının ISO 500 işletmeleri arasında yer alan 10 işletme üzerinde incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; söz konusu işletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinin maliyet avantajı elde etmek, diğer lojistik faaliyetlerinin işleyişi ve müşteri memnuniyeti açısından faydalar elde etmek olduğu; bu doğrultuda söz konusu işletmelerin sürekli olarak dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler açısından değerlendirildiğinde ise araştırmaya dahil edilen işletmelerin büyük bir çoğunluğunun belli bir süre için aynı işletmeyle anlaşmaya bağlı olarak çalışmayı seçtiği görülmüştür. Buna ek olarak; dış kaynak kullanan işletmelerin çalışan sayısı, sektördeki deneyim süresi ve satış hacmi ile dış kaynak kullanımları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Yiğid (2015) tarafından lojistikte dış kaynak kullanımının KKTC'de faaliyet gösteren 205 işletme üzerinde bir uygulama ile incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; araştırmaya dahil edilen işletmelerin yaklaşık %50sinin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih ettiği; bunun nedenlerinin ise maliyeti azaltmak ve müşteri memnuniyeti beklentilerinin daha iyi karşılanması olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise dış kaynak kullanımına gitmeyen işletmelerin böyle bir uygulamanın varlığından haberdar olmamasıdır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre işletmenin büyüklüğü ile lojistik faaliyetler dış kaynak kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Akyıldız (2004b) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise lojistikte dış kaynak kullanımına etki eden faktörlerin sırasıyla; örgütsel yapı ve yönetsel davranışlar, örgütsel karmaşıklık, yatırım gereksinimleri, rekabetçi yapı, pazarın yapısı, yasal düzenleme ve standartlar olduğu tespit edilmiştir.

2.4.1.2. Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Hazır giyim, tekstil/konfeksiyon sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamaları ile ilgili olarak literatürde pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Yapılan araştırmalardan bazıları tekstil ve hazır giyim sektöründe dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Kadakal (2007) tarafından yapılan dış kaynak kullanımının tekstil sektöründe faaliyet gösteren Tekstilkent'teki 100 işletmenin işletme performansına etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; söz konusu işletmelerin dış kaynak kullanımını temizlik, yemek gibi ikincil hizmetlere yönelik tercih ettiği, buna karşın temel yetenekleri ile ilgili dış kaynak kullanımına gitmedikleri bulgulanmıştır. Buna ek olarak işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten temel sebepler ise; öz yeteneklere ve faaliyet alanlarına daha iyi odaklanabilmek ve bu sayede ürün kalitesinde artış sağlamak olarak gözlemlenmiştir. Sonuç olarak işletmelerin dış kaynak kullanımlarının işletme performansları üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kanat (2007) tarafından yapılan İzmir ilinde hazır giyim sektöründe dış kaynak kullanımı ve dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkisinin 96 işletme üzerinde incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; dış kaynak kullanımında en çok önem gösterdikleri faktörün taşeron firma seçimi olduğu, buna karşın en çok karşılaştıkları sorunun ise taşeron firma üzerindeki kontrolün yitirilmesi, uzun vadeli dış kaynak kullanımının tercih edilmemesi ve konuya günü kurtarma odaklı bakılması olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler genel olarak temel faaliyet alanları dışında kalan yemek, kısmi üretim, servis, dağıtım ve nakliye hizmetleri gibi hizmetler için dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Sonuç olarak söz konusu hazır giyim işletmelerinin dış kaynak kullanımına uzun dönem odaklı yaklaşımlarının işletme performansları üzerinde daha olumlu etkiler yaratacağı belirtilmiştir.

Literatürde yer alan araştırmalar arasında tekstil ve hazır giyim sektöründe dış kaynak kullanımının tedarik zinciri ile ilişkilendirildiği araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan Acar ve Ateş (2011) tarafından tekstil-konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren İSO ilk ve ikinci 500 sıralamalarında yer alan, dış kaynak kullanan 52 ve dış kaynak kullanmayan 35 işletme olmak üzere toplam 87 işletme üzerinde tedarik zincirinin temel faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; söz konusu

işletmelerin genellikle tüm birincil tedarik zinciri faaliyetlerinin maliyetlerine odaklandığı, buna karşın depolama ve stok yönetimi faaliyetlerinde ise dış kaynak kullanımının oldukça düşük olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler genellikle taşımacılık faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmeyi tercih etmektedirler. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; işletmelerin tedarik zinciri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının istenen düzeyde olmadığı, bu nedenle de arzu ettikleri seviyede bir rekabetçi üstünlük sağlayamadıkları bulgulanmıştır.

2.4.1.3. Sağlık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Sağlık sektöründe özellikle hastaneler başta olmak üzere dış kaynak kullanımı uygulamaları ile ilgili olarak literatürde pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları ile ilgili bulgular aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Yapılan araştırmalardan bazıları sağlık sektöründeki işletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Çakıcı (2006) tarafından yapılan Karaman Devlet Hastanesi'nde dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; dış kaynak kullanımının tercih edilmesinin temel nedenlerinin maliyet avantajı elde etmek olduğu; buna ek olarak dış kaynak kullanımının hastaneye sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmesi, karmaşık bir örgüt yapısından kurtararak esnek bir örgüt yapısına dönüştürmesi, zamandan tasarruf sağlaması gibi avantajlar sunduğu gözlemlenmiştir. Söz konusu hastanede genellikle uzun dönemli dış kaynak kullanımına gidildiği de bulgulanmıştır. Taştan (2015) tarafından yapılan KKTC'de faaliyet gösteren kamu özel ve üniversite hastanelerinde çalışan toplam 10 üst düzey yönetici üzerinde yapılan çalışmada ise dış kaynak kullanımının nedenleri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; hastanelerde dış kaynak kullanımının tercih edilme nedenlerinin; maliyet avantajı sağlama, hizmet kalitesinde ve hasta memnuniyetinde yükselmeyi sağlama, temel faaliyet alanlarına odaklanabilme olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak elde edilen bulgular ışığında ileriki dönemlerde KKTC'de diğer ülkelerde de görüleceği üzere dış kaynak kullanımı harcamalarının artacağı öngörülmüştür.

Literatürde yer alan araştırmalardan bazıları ise sağlık sektöründeki işletmelerin dış kaynak kullanım alanları üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Duman (2011) tarafından Eskişehir ilindeki 5 özel hastanede dış kaynak kullanımının incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; hastanelerde genelde temel faaliyet alanlarından ziyade yemek,

temizlik, kafeterya, güvenlik hizmetleri, çamaşırhane hizmetleri gibi yardımcı faaliyetlerde dış kaynak kullanımının tercih edildiği; buna ek olarak özel hastanelerin dış kaynak kullanımı ile rekabetçi üstünlük avantajı elde ettikleri bulgulanmıştır. Sezer (2009) tarafından Tepecik ve Bozyaka Hastanelerinde dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkisini ölçümlemek amacıyla toplam 737 katılımcı üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; hastanelerin temel faaliyet alanları dışında kalan otelcilik, yemek, temizlik, güvenlik, satın alma, planlama, finans ve halkla ilişkiler gibi ikincil hizmetleri dış kaynak kullanımı ile sağladıkları ve söz konusu hastane işletmelerinin dış kaynak kullanımı sayesinde hizmet kalitesinde artış olduğu bulgulanmıştır. Hizmet kalitesinin artması ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabildiği ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin de maksimize edildiği gözlemlenmiştir. Yılmaz (2013) tarafından hastanelerde dış kaynak kullanımının geçmişte yapılmış araştırmalar üzerinden incelendiği bir çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının en çok temizlik, veri hazırlama, güvenlik ve yemek hizmetleri gibi ikincil hizmetlerde tercih edildiği; buna ek olarak hastane işletmelerinin dış kaynak kullanımını tercih etme nedenlerinin temel yeteneklere odaklanma, hizmet kalitesinde artış sağlama, maliyetleri azaltma gibi olduğu gözlemlenmiştir. Buna karşın hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının; niteliksiz taşeron firmanın tercih edilmesi, gizli bilgi ve belgelerin dış kaynak işletmelerinin eline geçmesi, dış kaynak işletmelerinden tahsis edilen çalışanlar üzerindeki etkileri, esnekliğin yitirilmesi gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirdiği tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalardan bazıları sağlık sektöründeki işletmelerin dış kaynak kullanımının çalışan tarafından ne şekilde algılandığı üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Arslanoğlu ve diğerleri (2013) tarafından 200 çalışanın hastanelerde temizlik alanında dış kaynak kullanımına ilişkin algılarını incelemeye yönelik araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; temizlik hizmeti alınan işletmeler ile imzalanan sözleşmeleri okuyan personellerin yalnızca %33ünün sözleşmeye uygun hareket ettiği, çalışanların hizmet sunumundan memnuniyet düzeylerinin çalışanlar arasında büyük farklılıklar gösterdiği, çalışanların hastanenin genel temizliğinden memnuniyet düzeylerinin ise %39 ila 60 arasında değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde dış kaynaktan hizmet alımı ile ilgili hastane personelinin detaylı bilgilendirilmesi gerektiği, bu hizmeti sunacak olan çalışanların iş tanımlarının herkes tarafından bilinmesinin sağlanması gerektiği ifade edilmiştir. Ecerkale (2006) tarafından bir kamu hastanesinde dış kaynak kullanımlarının hizmet kalitesi ve çalışan tatmini üzerine etkisinin 52 personel üzerinde

incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; hastanelerde dış kaynak kullanım nedenlerinin; yönetsel esneklik sağlama, verimliliği artırma, hasta ve çalışan tatminini yükseltme, maliyetleri azaltma, öz yeteneklere yoğunlaşma, riski azaltma, teknolojik gelişmeleri takip etme, hizmet kalitesini artırma, en uygun kaynak dağılımını tesis etme, kontrol dışı fonksiyonların denetimini sağlama, zamandan tasarruf etme, modern yönetim tekniklerinden yararlanma ve örgütsel yapıda küçülerek yalınlaşma olduğu görülmüştür. Buna ek olarak dış kaynak sağlayıcısı firmanın seçiminde kamu sektöründeki sınırlılıkların azaltılmasının işletmenin alacağı hizmet kalitesini artıracakı öngörülmüştür. Elmuti (2003) tarafından dış kaynak kullanımının algılanan işletme performansına etkisi üzerine yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; işletmelerin dış kaynak kullanımında kendilerini yeterli derecede başarılı olarak algıladıkları, buna karşın dış kaynak kullanımının örgütsel performansta belirgin bir iyileşme göstermesine rağmen, işletmelerin dış kaynak kullanımı ile ilgili hedefledikleri iyileşmeye ulaşamadıkları görülmüştür.

2.4.1.4. Turizm ve Otelcilik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Turizm ve otelcilik sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamaları ile ilgili olarak alan yazında pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Yapılan araştırmalardan bazıları turizm ve otelcilik sektöründeki işletmelerin dış kaynak kullanımının avantajları ve riskleri/dezavantajları ile işletme performansına etkisi üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Demirel (2013) tarafından Antalya ve Ankara illerindeki şehir ve sahil otellerinde dış kaynak kullanımının faydalarının, risklerinin ve örgüt performansına etkisinin toplam 91 otel işletmesi yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; faaliyet süresine göre mevsimlik otellerin sürekli otellere göre dış kaynak kullanımının faydalarının daha yüksek olduğu, buna karşın dış kaynak kullanımının risklerinin ise her iki otel türünde de farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bir başka bulguya göre ise mevsimlik veya sürekli otellerin dış kaynak kullanımlarının örgütsel performans açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dirlik (2008) tarafından Antalya ilinde faaliyet gösteren 57 otel işletmesinde dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; söz konusu otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına yönelme nedenlerinin; örgütsel performans kaygısı, maliyetleri minimize etmek, kaliteyi yükseltmek, karlılığı artırmak ve verimlilik sağlamak olduğu bulgulanmıştır.

Buna ek olarak; otel yöneticilerinin %40.4'ünün dış kaynak kullanımının işletmelerinin genel performansları üzerindeki etkisinin olumlu olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise “her şey dahil oteller” in diğer otellere göre dış kaynak kullanım alışkanlıkları bakımından farklılaşmadığı hususudur. Ayrıca otellerin dış kaynak kullanımlarının personel sayısı, yatak kapasitesi gibi faktörlere göre farklılaşmadığı görülmüştür. Özdoğan (2006) tarafından yapılan Muğla ilinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde çalışan 188 yönetici üzerinde faaliyet alanları bakımından dış kaynak kullanımının finansal performansa etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; otel işletmelerinin yıldız sınıfları, oda sayıları, hizmet yılı, faaliyet dönemleri, bulunduğu bölgeler ile dış kaynak kullanımları arasında bir ilişkinin olmadığı; buna karşın işletmelerin sahiplik türü ile dış kaynak kullanımı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, ulusal zincir otel işletmelerinin aile ve bağımsız otel işletmelerine kıyasla daha çok dış kaynak kullanımına yöneldikleri bulgulanmıştır.

Literatürde yer alan araştırmalardan bazıları turizm ve otelcilik sektöründeki işletmelerin dış kaynak kullanımının hangi alanlarda tercih edildiği ve işletmelere maliyet açısından etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan Güçlütürk (2010) tarafından yapılan İzmir'in Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren Ilıca Oteli'nde yiyecek içecek departmanında dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; söz konusu otel işletmesinin marka işletmelere çeşitli alanlarını yiyecek içecek hizmetleri kapsamında kiraladığı ve bu sayede yüksek yatırım gerektiren alanlardan kurtularak otelin karlılığına katkı sağladığı görülmüştür. Karakaş (2012) tarafından yapılan Alanya'da beş ve dört yıldızlı otellerde çalışan 226 yönetici üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; katılımcıların satın alma, ana mutfak, satış ve pazarlama ile personel seçimi faaliyetlerinde diğer faaliyet alanlarına göre dış kaynak kullanımını daha az tercih etme eğiliminde oldukları, zira bu alanların otel işletmelerinin temel faaliyet alanları olduğunu düşündükleri gözlemlenmiştir. Dirlik (2008) tarafından Antalya ilinde faaliyet gösteren 57 otel işletmesinde dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; araştırmaya dahil edilen otellerin dış kaynak kullanımını tercih ettikleri başlıca alanların; su sporları, dükkanlar, kuaförler, Spa Wellness Centerlar, promosyon ve reklam, çamaşırhane faaliyetleri olduğu tespit edilmiştir. Tetik ve Ören (2007) tarafından yapılan Antalya ilinde faaliyet gösteren 40 adet beş yıldızlı otelde çalışan üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; söz konusu otel işletmelerinin

%75 oranında dış kaynak kullandığı, buna ek olarak söz konusu otellerin, temel faaliyet alanlarına dahil olan işlerden daha çok; alan temizliği, çamaşırhane, teknik servis, yüzme havuzu bakımı, bahçe peyzajı, eğitim, personel istihdamı, promosyon ve reklam hizmetleri, animasyon aktiviteleri, güvenlik ve takip faaliyetleri ile ilgili alanlarda dış kaynak kullanımına yöneldikleri bulgulanmıştır.

2.4.1.5. Üretim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Üretim/imalat sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamaları ile ilgili olarak literatürde pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Yapılan araştırmalardan bazıları turizm ve otelcilik sektöründeki işletmelerin dış kaynak kullanımının nedenleri üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Hüseyinzade (2006) tarafından yapılan dış kaynak kullanımının imalat sanayide faaliyet gösteren bir işletme üzerinde incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; araştırmaya dahil edilen işletmenin dış kaynak kullanımı girişiminin amacına uygun olarak yapıldığı, temel amacın maliyet düşürme, kaliteyi yükseltme, temel yeteneklere odaklanma olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda benzer işletmelere dış kaynak kullanımında hangi amaçla dış kaynak kullanılacağı hususuna karar verilirken çok dikkatli olunması gerektiği, zira yanlış dış kaynak kullanım kararı verme ve hatalı dış kaynak işletmesi seçimi gibi durumlarda dış kaynak kullanımının yüksek maliyetlere katlanmaya neden olabileceği önerisinde bulunulmuştur.

Literatürde yer alan araştırmalardan bazıları turizm ve otelcilik sektöründeki işletmelerin dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Oktay (2006) tarafından yapılan, beyaz eşya, otomotiv ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren 26 işletmenin stratejik yönetim süreçlerinde dış kaynak kullanımının örgütsel performansa etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımındaki temel nedenin temel yeteneklere odaklanma olduğu ve bunun işletme stratejilerinin oluşturulmasında temel hareket noktası olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak kaliteyi artırma amacıyla da dış kaynak kullanımına gidildiği bulgulanmıştır. Sektörel bazda değerlendirildiğinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynak kullanımındaki temel nedenin yatırım harcamalarını azaltma ve kaliteyi yükseltme olduğu tespit edilmiştir. Ünalır (2007) tarafından yapılan yapı malzemeleri sektöründe seramik sağlık gereçleri üreten lider bir işletme üzerinde dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; söz konusu işletmenin dış kaynak

kullanımı ile %40 oranında maliyetlerini azalttığı, buna ek olarak dış kaynak kullanımının işletmenin temel yeteneklerine odaklanmayı, örgütsel yapıda küçülmeyi sağladığı, riski ve yatırım harcamalarını azalttığı, süreç yenileme çalışmalarını hızlandırdığı ve tedarikçi işletmelerinin bilgi birikimlerinden yararlanmanın işletme performansı üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu ortaya konmuştur. Yılmaz (2014) tarafından yapılan üretim sektöründe faaliyet gösteren 139 işletmenin dış kaynak kullanımının sermaye yapısı üzerine etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; söz konusu işletmelerin maddi duran varlıklarındaki büyüme oranları dışında diğer bağımsız değişkenlerin sermaye yapısı kararlarını oluşturan temel faktörler olduğu bulgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; işletme büyüklüğünün, toplam aktiflerdeki büyüme oranının, karlılığın ve somutluk ile kaldıraç düzeyinin negatif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalardan bazıları turizm ve otelcilik sektöründeki işletmelerin dış kaynak kullanım alanları üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalardan Oktay (2006) tarafından yapılan, beyaz eşya, otomotiv ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren 26 işletmenin stratejik yönetim süreçlerinde dış kaynak kullanımının örgütsel performansa etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde beyaz eşya sektöründe en çok insan kaynakları alanında, otomotiv ve gıda sektöründe ise en çok lojistik alanında dış kaynak kullanımının tercih edildiği bulgulanmıştır. Buna karşın dış kaynak kullanımının en düşük olduğu alanın ise bilişim sistemleri olduğu tespit edilmiştir. Ünalır (2007) tarafından yapılan yapı malzemeleri sektöründe seramik sağlık gereçleri üreten lider bir işletme üzerinde dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; söz konusu işletmenin inşaat, otomasyon gibi faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih ettiği gözlemlenmiştir.

2.4.2. İşletme Büyüklüğüne Göre Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

İşletme büyüklükleri sektörden sektöre farklılık gösterebileceği gibi, çeşitli niceliksel ve niteliksel kriterlere bağlı olarak da farklılık arz edebilmektedir. İşletmelerin büyüklüğünü belirlemede kullanılan niceliksel kriterlerden bazıları; yıllık satışlar (gelir-ciro), sermaye miktarı, kullanılan hammadde, malzeme ve makine sayısı, harcanan enerji miktarı, toplam yatırım miktarı, yerlerin sığdırma kapasitesi, işlenen/kullanılan arazi miktarı, belirli bir süre içerisinde ödenen ücret ve personel maaşları (aylıklar) olarak belirtilebilir. İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan niteliksel kriterler ise işletmelerin sınıflandırılmasında tercih edilen bir diğer ölçüt boyutudur. Bunlardan bazıları; sermaye

sahiplerinin sayısı, yönetim tarzı, bölgeye yönelik olma/olmama durumu, sanayi kolundaki göreceli durumu, hukuki şekli olarak sıralanabilir (Yıldırım, 2000: 97; Mucuk, 2005: 95).

04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" doğrultusunda KOBİ kriterleri Tablo.1’deki gibi ifade edilmektedir.

Tablo 1. "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" Çerçevesinde Belirlenen KOBİ Kriterleri

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

Kaynak: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2012). T.C. Resmi Gazete, 790, 04.11.2012.

2.4.2.1. Büyük Ölçekli İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Literatürde işletmelerin büyüklüklerine göre dış kaynak kullanımını inceleyen pek çok çalışma olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmaların çoğunluğu; büyük işletmeler, ilk 500 sanayi kuruluşu gibi işletmeler üzerinde dış kaynak kullanımını incelenirken, daha az sayıda diğer çalışmalarda ise KOBİ’lerde ve küçük ölçekli yerel işletmelerde dış kaynak kullanımı değerlendirilmiştir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Kucur (2010) tarafından ilk 500 sanayi kuruluşunda yer alan ilk 250 firmanın dış kaynak kullanımının incelenmesi amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; söz konusu işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten sebeplerin; öz yeteneklere yoğunlaşmak, maliyetleri düşürmek, tedarikçi firmanın uzmanlık alanından yararlanmak olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak; esneklik, hizmet kalitesi ve riski minimize etmek konularının ise dış kaynak kullanımında belirleyici faktörler olmadığı tespit edilmiştir. Dış kaynak sağlayıcı işletmelerin seçiminde; işletmenin teknik yeteneklerinin, sunduğu hizmet kalitesinin, maliyet unsurunun ve sözleşme taahhütlerine riayet etmenin, yönetimin gücünün ve itibarının büyük ölçüde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise; tedarikçi işletmelerin yeterli seviyede olmadıkları yönündedir. Özellikle hizmet kalitesi ve kültürel açıdan uyum, yönetim gücü ve deneyim konularında söz konusu tedarikçi işletmeler yetersiz

görülmüşlerdir. Şahin (2010) tarafından ilk 500 sanayi kuruluşunda yer alan işletmeler ile ilgili olarak yapılan bir diğer araştırmada ise, 80 işletme üzerinde dış kaynak kullanımının incelenmesi amacıyla elde edilen bulgular neticesinde; söz konusu işletmelerin en çok lojistik faaliyetlerini uzman üçüncü parti lojistik işletmelerine devretmeyi tercih ettikleri, buna ek olarak dış kaynak kullanımından elde etmeyi bekledikleri faydaları büyük ölçüde elde ettikleri ve örgütsel amaçlarına ulaştıkları bulgulanmıştır.

Turan (2009) tarafından yapılan Mersin’de imalat sanayinde faaliyet gösteren 100 adet imalatçı işletmenin dış kaynak kullanımının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; araştırmaya katılan işletmelerin %50sinden fazlasının dış kaynak kullandığı, işletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltten nedenlerin ise maliyetleri düşürme, teknolojik gelişmeleri takip etme gibi pek çok nedene bağlı olduğu bulgulanmıştır. Dış kaynak kullanımının söz konusu işletmelere yönelik neden olduğu olumsuz sonuçların ise genellikle tedarikçi seçiminden kaynaklandığı dile getirilmiştir.

Özorak (2009) tarafından seramik sağlık gereçleri alanında faaliyet gösteren ve dış ticaret işlemlerinde dış kaynak kullanan büyük ölçekli bir işletme üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; söz konusu işletmenin dış kaynak kullanımına yönelmesinin temel sebeplerinin; öz yeteneklere odaklanma, maliyeti düşürme ve esnek bir yapıya sahip olma olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra büyük ve global işletmelerin küçük işletmelere kıyasla dış kaynak kullanımını daha çok tercih ettikleri, bu sayede çevresel koşullara daha hızlı yanıt vererek, riski dağıtarak temel faaliyet alanlarına daha çok yoğunlaştıkları gözlemlenmiştir.

2.4.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra bazı çalışmalarda KOBİ’lerde dış kaynak kullanımına odaklanılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Rohde (2004) tarafından KOBİ’lerde bilgi teknolojilerinde ve bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımının incelendiği bir çalışmada, 6 işletme ile derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; görüşme yapılan tüm işletmelerin aynı alanlarda dış kaynak kullanımını tercih ettiği, az sayıda farklılıkların olduğu görülmüştür. Söz konusu farklılıkların ise işletmelerin büyüklüğünden, işletmelerin lokasyonundan ve işletme sahipliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çok küçük üretim işletmelerinin ise dış kaynak kullanımında yasal danışmanlıktan belli oranda istifade

ederek satın alma işlemini geçici olarak yapma eğiliminde olduğu, buna karşın orta ölçekli işletmelerin ise daha planlı girişimlerde bulunduğu ve yasal danışmanlıktan daha fazla istifade ettiği tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise, görüşme yapılan hiçbir firmanın temel faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmemiş olmasıdır.

Sidney (2004) tarafından KOBİ'lerde dış kaynak kullanım olanaklarının Monte Carlo Simülasyonu kullanılarak direkt, işgücü, sabit direkt maliyetler bakımından incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; işletmelerin dış kaynak kullanıp kullanmama kararı verirken resmin bütününe görmek açısından tüm maliyetleri detaylı bir şekilde ele alarak bütüne etkisini ölçmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Prater ve Ghosh (2005) tarafından Avrupa'da yerleşik ve uluslararası ticaretle uğraşan 98 KOBİ'nin dış kaynak kullanımını incelemek üzere yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; KOBİ'lerin müşterilerini takip etme ihtiyacı ile yurt dışında faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak, deniz aşırı tesisler arasındaki uluslararası iletişim problemi KOBİ'ler için büyük bir engel oluşturmaktadır. Örnekleme dahil edilen KOBİ'lerin lojistik alanında dış kaynak kullanımını yıllarca etkili bir operasyon stratejisi olarak öne sürülmelerine rağmen beklenen örgütsel performansı sağlayamadıkları görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise başta Almanya olmak üzere Avrupa ülkelerinde operasyonel ticari faaliyetlerde bulunan KOBİ'lerin tersine lojistik gibi çevresel konulara ilgi duymaya başladığı gözlemlenmiştir.

Arbore ve Ordanini (2006) tarafından KOBİ'lerin kendi içerisinde işletme büyüklüğü ve söz konusu işletmelerin bağlı bulunduğu coğrafi bölge bakımından dış kaynak kullanım stratejilerinin incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde, işletme büyüklüğü kriterinin KOBİ'ler için içsel kaynakları bakımından dış kaynak kullanım stratejisi seçiminde görece bir boyut olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, KOBİ'lerin bağlı bulunduğu coğrafi bölgenin (çevresel kaynakların) ise özellikle küçük ölçekli işletmeler için dış kaynak kullanım stratejisinin seçiminde daha büyük bir engel teşkil edebileceği bulgulanmıştır.

Dağdeviren ve Yüksel (2007) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'lerde) dış kaynak sağlayan tedarikçi işletme seçiminin analitik bir yaklaşımla incelendiği çalışmada ise, dış kaynak kullanımının bilhassa temel yetenekleri sınırlı olan KOBİ'ler için pazardaki rekabet gücünü artırmada önemli bir etken olduğuna değinilmiştir. Çalışmada KOBİ'lerin en çok zorlandıkları konulardan biri olan dış kaynak tedarikçi seçiminde

önceliklerin belirlenmesi amacıyla seçilen bir işletme üzerinde PROMETHEE yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, KOBİ'lerin uzman olmadıkları konularda dış kaynak kullanımı vasıtasıyla hizmet sağlamalarının gerek üretim süreçlerinin etkinliğini sağlamada gerekse üretim kalitesini yükseltmede önemli bir etken olduğu vurgulanmış ve araştırmaya katılan işletmenin öncelikli olarak iş birliği yapması önerilen tedarikçileri tespit edilmiştir.

Goregorio, Musteen ve Thomas (2009) tarafından offsshore dış kaynak kullanımının KOBİ'ler için uluslararası rekabet unsuru olup olmadığının incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; KOBİ'ler tarafından idari ve teknik hizmetlerde offsshore dış kaynak kullanımının satışların uluslararasılaşma ile yüksek derecede ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda KOBİ'ler için offsshore dış kaynak kullanımının uluslararası rekabet etmede önemli bir unsur olduğu, yabancı ortaklarla ve diğer uluslararası işletmelerle ilişkileri genişlettiği, müşterilere sunulan hizmet kalitesini ve üretkenliği artırdığı, kıt kaynaklara erişimi kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.

Mickaitis, Bartkus ve Zascizinskiene (2009) tarafından Litvanya'daki KOBİ'lerin dış kaynak kullanımı üzerine yapılan bir çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; dış kaynak kullanımının Litvanya'daki KOBİ'lerde oldukça yaygın bir şekilde kullanıldığı, söz konusu işletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmelerindeki temel etmenlerin maliyetleri düşürmek, verimliliği ve üretkenliği artırmak ile kaliteyi yükseltmek olduğu görülmüştür. Dış kaynak kullanımının kısa vadede gözlenen yararları ise, personel ihtiyacını azaltması, temel aktivitelere daha iyi konsantre olmaya olanak sunması ve maliyetleri azaltması olarak tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımının uzun vadede gözlemlenen yararları ise, idari sorunların azalması, girişim yönetimi ihtiyacının zaman içerisinde azalması ve mal/hizmet kalitesinde yaşanan gelişmeler olduğu görülmüştür.

Ji-Fan Ren, Ngai ve Cho (2010) tarafından Çin'deki KOBİ'lerin ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımı üzerindeki belirleyicilerinin incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; dış kaynak kullanımı ile ilgili algılanan yararların, dış kaynak kullanımı yetkinlik yönetiminin, dış kaynağı doğru tanımlamanın ve üst yönetimin dış kaynak kullanımına yönelik tutumunun dış kaynak ortaklık kalitesi ile önemli derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

O'Regan ve Kling (2011) tarafından teknoloji alanında dış kaynak kullanımının üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler için rekabetçi unsur olup olmadığının incelendiği bir

araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; düşük ar-ge yatırımları olan küçük işletmelerin dış kaynak kullanımına eğilim gösterdikleri görülmüştür. Buna ek olarak dış kaynak kullanımının ürün inovasyonu yerine kullanılamayacağı dile getirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka önemli bulgu ise, dış kaynak kullanımının üretkenliği artırdığı ancak işletme büyüklüğü ile ters orantılı olduğu ile ilgilidir. Elde edilen bulgular neticesinde küçük işletme yöneticilerine yönelik olarak; ar-ge harcamalarını azaltmak ve daha etkili kaynak kullanımı sağlayarak üretkenliği artırmak için ar-ge yatırımlarında dış kaynak kullanımı önerilmiştir.

Çatı, Çömlekçi ve Zengin (2015) tarafından yapılan Düzce ili imalat sanayisinde KOBİ yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; ulaştırma-taşımacılık ve lojistik alanlarında dış kaynak kullanımının, söz konusu işletmelerin pazar payı büyüklüğüne etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak; dış kaynak kullanım alanlarının finansal performans üzerine herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise; söz konusu işletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımına yönelik bakış açılarının, işletmelerin finansal performansı ifadeleri üzerinde rekabet avantajı faktörü ve hizmet kalitesi faktörlerinde anlamlı bir farklılık olduğudur.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, bu çalışmaların çoğunlukla büyük ölçekli işletmelere odaklandığı görülmüştür. Ancak dış kaynak kullanımı sadece büyük işletmeler için değil, KOBİ'lerin rekabet avantajı elde edebilmesi için de oldukça önemli araçlardan birisidir. Bu nedenle bu çalışmanın konusu, KOBİ'lerin dış kaynak kullanımı üzerine odaklanmıştır.

2.5. Dış Kaynak Kullanımının Çeşitleri

Dış kaynak kullanımı temelde literatürde iki ayrı sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bunlardan ilki yararlanılan kaynağın türüne göre dış kaynak kullanımı, ikincisi ise yararlanılan konunun kapsamına göre dış kaynak kullanımıdır. Çalışmanın bu bölümünde her iki ayrıma da yer verilmiştir.

2.5.1. Yararlanılan Kaynağın Türüne Göre Dış Kaynak Kullanımı

Yararlanılan kaynağın türüne göre dış kaynak kullanımı; geleneksel dış kaynaklardan yararlanma, danışmanlık şirketlerinden yararlanma, bağımsız çalışanlardan yararlanma, yardımcı şebeke (network) olarak dış kaynaklardan yararlanma, çalışan kiralama (çalışan

tedarikçiliği) yoluyla dış kaynaklardan yararlanma, tedarikçi işletmeler ile stratejik ittifaklar oluşturma yoluyla dış kaynak kullanımı ve rakipler ile ittifaklar oluşturma yoluyla dış kaynak kullanımı olarak sınıflandırılabilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000; Budak ve Budak, 2004; Özbay, 2004; Bakan ve diğerleri, 2012; Yüksel ve Gerede, 2012). Bu sınıflandırma altında yer alan başlıklar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- *Geleneksel Dış Kaynaklardan Yararlanma*: İşletmenin fonksiyonlarından birini veya faaliyetlerinden birini yerine getirmesi için dış kaynak kullanmasını ifade etmektedir. Buna örnek olarak bir işletmenin insan kaynakları biriminin dış kaynak sağlayan bir işletme tarafından üstlenilmesi, yemek, temizlik, güvenlik gibi hizmetlerin dış kaynak sağlayıcı işletmelerden tedarik edilmesi verilebilir (Özbay, 2004: 19; Yüksel ve Gerede, 2012: 124)
- *Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma*: İşletmenin gereksinim duyduğu faaliyet alanlarında konusunda uzman olan araştırmacı veya profesyonel bireylerden destek almasıdır (Özbay, 2004: 20).
- *Danışmanlık Hizmetinden Yararlanma*: İşletmenin danışmanlık hizmeti veren işletmelerden, işletmenin çeşitli alanlarında meydana gelen sorunlarını analiz ederek çözüm yolları üretmesi için yararlandığı dış kaynak türünü ifade etmektedir (Özbay, 2004: 20).
- *Çalışan Kiralama (Leasing) – Çalışan Tedarikçiliği*: İşletmenin çalışan ihtiyacı doğrultusunda çalışan kiralayan işletmelerden personel tahsis etmesi yolu ile dış kaynak kullanımını ifade etmektedir. Bu dış kaynak türünde dış kaynak sağlayıcısı işletme ilgili çalışanları istihdam etmekte, eğitmekte ve personel gereksinimi olan işletmelere kiralamaktadır (Dereli, 2003: 123; Özbay, 2004: 20).
- *Yardımcı Şebeke (Network) Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma*: İşletmeler daha yalın, esnek ve yenilikçi bir örgüt yapısına kavuşmak amacıyla da dış kaynaklardan yararlanabilmektedirler. Genellikle büyük işletmelerin tercih ettiği bu yöntem işletmelerin bürokratik ve hiyerarşik yapılarının minimize edilmesine ve çevresel koşullara daha iyi uyum sağlayabilecek yapılar haline gelmelerine olanak sunmaktadır (Güçlü, 2013: 70-71). Bu tür dış kaynak kullanımına örnek olarak IBM'in 1980'li yıllarda işletmesinde teknoloji alanında rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kurduğu şebeke (ağ) şeklinde olan bağımsız birimleri veya General Motors'un Pontiac Le Mans modeli verilebilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 133).

- *Tedarikçi İşletmeler ile Stratejik İttifaklar Oluşturma Yoluyla Dış Kaynak Kullanımı:* İşletmeler tedarikçi işletmeler ile genellikle uzun dönemli olarak belli bir amaç doğrultusunda stratejik iş birliği kurma yoluna gidebilmektedirler. Bu tür dış kaynak kullanımı ağırlıklı olarak Japonya menşeli işletmelerde görülmekte ve “Keiretsu” ismiyle nitelendirilmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 133-134; Öncü ve Işkın, 2009: 146).
- *Rakip İşletmeler ile İttifaklar Oluşturma Yoluyla Dış Kaynak Kullanımı:* İşletmeler bulundukları rekabet koşulları içerisinde varlıklarını idame ettirebilmek ve büyüebilmek için rekabet halinde oldukları işletmeler ile de kimi zaman stratejik iş birlikleri kurma yoluna gidebilmektedirler. Bu tür dış kaynak kullanımları genel olarak; tedarikçi işletmeleri ya da bayileri işletmeye ortak etme, taşeronlaştırma veya fason imalat biçiminde görülmektedir. Bu sayede işletmeler bulundukları zorlu rekabet koşullarında hem maliyet avantajı elde etmekte hem de faaliyet gösterdikleri pazardaki yerlerini korumaktadırlar. Bu tür dış kaynak kullanımları genelde General Motors, Intel gibi büyük işletmelerde görülmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 135-136; Öncü ve Işkın, 2009: 146).

2.5.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Dış Kaynak Kullanımı

Yararlanılan konunun kapsamına göre dış kaynak kullanımı; kısmi olarak dış kaynak kullanımı ve bütün olarak dış kaynak kullanımı olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Bütün olarak dış kaynak kullanımı, işletmede yapılacak olan bir faaliyetin veyahut işin tamamının dış kaynak sağlayıcı işletmelerden tedarik edilmesi anlamına gelmektedir. Buna örnek olarak Nike Şirketinin satmakta olduğu ayakkabıların üretiminin Uzakdoğu’daki imalatçı işletmeler tarafından üstlenilmesi verilebilir. Kısmi olarak dış kaynak kullanımı ise, işletmede yapılacak olan bir faaliyet veyahut işin belli bir kısmı için dış kaynak sağlayıcı işletmelerden kaynak tedarik edilmesi anlamına gelmektedir. Buna örnek olarak bir işletmenin insan kaynakları, muhasebe, eğitim veyahut hukuki işleri için dış kaynak sağlayıcı işletmelerden hizmet alması verilebilir (Özbay, 2004; Mimaroğlu, 2010; Karaman, 2015).

BÖLÜM III. UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yapılan alan yazın taraması neticesinde araştırmanın amacı; küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'lerde) dış kaynak kullanımının incelenmesi olarak belirlenmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda; işletmelerin faaliyette bulundukları sektörler (mal/hizmet sektörü), çalışan sayısı ve yıllık ciro kriterlerine göre belirlenen işletme büyüklüklerine, dış kaynak kullanım durumuna ve dış kaynak kullanan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmada yanıt aranan temel soru; küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış kaynak kullanıp kullanmama durumunun işletme büyüklüğü ve sektörel açıdan farklılık gösterip göstermediğidir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın veri toplama yöntemi yarı yapılandırılmış görüşmeler (mülakatlar) dir. Araştırma katılımcılarına yönelik hazırlanan mülakat soruları araştırmacı tarafından hazırlanmış olup alanında uzman akademisyenler ile teyit edilmiştir. Mülakat soruları dış kaynak kullanan ve kullanmayan işletmelere yöneltilmek üzere iki ayrı bölümden oluşmaktadır.

Mülakat sorularının ilk bölümde dış kaynak kullanan ve kullanmayan tüm işletmelere yönelik 3 soru yer almaktadır. Bu sorulardan ilki, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörü belirlemek amacıyla sorulmuştur. İlk bölümde yer alan 2. ve 3. Sorular ise işletmelerin büyüklüklerini belirlemeye yönelik olarak Tablo.1'de yer verilen 04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmî Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ tanımında belirlenen kriterler baz alınarak hazırlanmıştır.

Mülakat sorularının ikinci bölümünde yer alan 6 soru ise yalnızca dış kaynak kullanan işletmelere yöneltilmek üzere hazırlanmıştır. Bu sorular; işletmelerin dış kaynaktan yararlanma düzeyleri, dış kaynak kullanma nedenleri, dış kaynak kullanımının işletmelerine sunduğu avantaj ve dezavantajlar, dış kaynak kullanım alanları, ne kadar süredir dış kaynak kullanıldığına ilişkindir. Katılımcılara yöneltilmek üzere oluşturulan mülakat sorularının tamamına EK'te yer verilmiştir.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evreni; Ankara ilinde üretim, hizmet ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Araştırmanın örnekleme ise, Ankara’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren, dış kaynak kullanan 10 ve kullanmayan 20 olmak üzere toplam 30 birbirinden farklı büyüklükteki işletmeden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem seçim yöntemi kolayda örneklem yöntemidir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel kısıtı, zaman ve maliyet nedeniyle Ankara ilinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tümü ile görüşmelerin gerçekleştirilememiş olmasıdır. Nitekim bu yönde bir çalışma için oldukça geniş bir zaman dilimi ve maddi desteğe gereksinim olacağı düşünülmektedir.

3.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Değerlendirmesi

Araştırma Ankara ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet göstermekte olan, dış kaynak kullanan/kullanmayan ve birbirinden farklı büyüklüklerdeki 30 işletmenin dış kaynak ile ilgili birim yöneticileriyle 18 adet Skype ve 12 adet yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Örneklem kapsamındaki işletmelerin değerlendirmeye tabi tutulduğu KOBİ kriterleri Tablo.2’deki gibidir. Bu doğrultuda söz konusu işletmelerden 10’dan az çalışana veya 1 milyon TL’den az ciroya sahip işletmeler mikro ölçekli, 10-40 arası çalışana sahip olan ve 1-8 milyon TL arası ciroya sahip olan işletmeler küçük ölçekli, 50-250 arası çalışana sahip olan ve 8-40 milyon TL arası ciroya sahip olan işletmeler orta ölçekli olarak kabul edilmiştir.

Tablo 2. Örneklem Kapsamındaki İşletmelerin Değerlendirildikleri KOBİ Kriterleri

	Çalışan Sayısı		
Yıllık Ciro	<10	10-49	50-250
1 milyon TL’den az	Mikro ölçekli	Küçük ölçekli	Orta ölçekli
1-8 milyon TL arası	Küçük ölçekli	Küçük ölçekli	Orta ölçekli
8-40 milyon TL arası	Orta ölçekli	Orta ölçekli	Orta ölçekli

Araştırmaya dahil edilen işletmelerden bu kriterler dışında kalan işletmeler ise yıllık cirolarına veya çalışan sayısına bakılarak sınıflandırılmıştır. Bu çerçevede örneklem kapsamında yer alan işletmelerin sektörel bazda ölçeklerine Tablo.3'te yer verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı ve Yıllık Ciro Bilgileri

İşletme Kodu	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro	Ölçek	Dış Kaynak Kullanımı
Hizmet 1	10-49 arası	1 milyon TL ve daha az	Küçük Ölçekli	Hayır
Hizmet 2	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
Hizmet 3	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
Hizmet 4	10'dan az	1 milyon TL ve daha az	Mikro Ölçekli	Evet
Hizmet 5	50-249 arası	1-8 milyon TL arası	Orta Ölçekli	Evet
İnşaat 1	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
İnşaat 2	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
İnşaat 3	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
İnşaat 4	50-249 arası	8-40 milyon TL arası	Orta Ölçekli	Hayır
İnşaat 5	10'dan az	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
İnşaat 6	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
İnşaat 7	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
İnşaat 8	10-49 arası	8-40 milyon TL arası	Orta Ölçekli	Hayır
İnşaat 9	50-249 arası	8-40 milyon TL arası	Orta Ölçekli	Evet
İnşaat 10	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
İnşaat 11	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Evet
Üretim 1	50-249 arası	1-8 milyon TL arası	Orta Ölçekli	Evet
Üretim 2	10-49 arası	8-40 milyon TL arası	Orta Ölçekli	Hayır
Üretim 3	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Evet
Üretim 4	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Evet
Üretim 5	10'dan az	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
Üretim 6	10'dan az	1 milyon TL ve daha az	Mikro Ölçekli	Hayır
Üretim 7	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
Üretim 8	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
Üretim 9	10'dan az	8-40 milyon TL arası	Orta Ölçekli	Hayır
Üretim 10	10'dan az	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Evet
Üretim 11	10-49 arası	8-40 milyon TL arası	Orta Ölçekli	Hayır
Üretim 12	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Hayır
Üretim 13	10'dan az	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Evet
Üretim 14	10-49 arası	1-8 milyon TL arası	Küçük Ölçekli	Evet

Araştırma kapsamındaki 30 işletmenin çalışan sayılarına ilişkin veriler Tablo.4'teki gibidir. Buna göre; örnekleme dahil edilen toplam 30 işletmenin %23,33'ü 10'dan az çalışana sahip iken %63,33'ü 10-49 arası çalışana sahip, %13,33'ü ise 50-249 arası çalışana sahiptir. Buna ek olarak; örnekleme dahil edilen işletmelerden 5 tanesi hizmet, 11 tanesi inşaat ve 14 tanesi üretim sektöründe faaliyet göstermektedir.

Örnekleme dahil edilen ve dış kaynak kullanan işletmelere bakıldığında; hizmet işletmelerinde Hizmet 4 ve Hizmet 5 kodlu işletmelerin, inşaat sektöründe İnşaat 9 ve İnşaat 11 kodlu işletmelerin, üretim işletmelerinde ise Üretim 1, Üretim 3, Üretim 4, Üretim 10, Üretim 13 ve Üretim 14 kodlu işletmelerin dış kaynak kullandığı görülmüştür. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren 5 işletmeden 1'i mikro ölçekli, 3'ü küçük ölçekli ve 1'i orta ölçeklidir. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 8'i küçük işletme, 3'ü orta ölçekli işletmedir. Örnekleme dahil edilen işletmeler arasında inşaat sektöründe faaliyette bulunan mikro ölçekli işletme bulunmamaktadır. Üretim sektöründe faaliyet gösteren 14 işletmeden ise 1'i mikro ölçekli, 9'u küçük ölçekli ve 4'ü orta ölçekli işletmedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayıları

Ölçek	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
10'dan az	7	%23,33
10-49 arası	19	%63,33
50-249 arası	4	%13,33
Toplam	30	%100

Araştırma kapsamındaki 30 işletmenin yıllık cirolarına ilişkin veriler Tablo.5'teki gibidir. Buna göre; 1 milyon TL'den az yıllık ciroya sahip olan işletmelerin oranı %10, 1-8 milyon TL arası ciroya sahip işletmelerin oranı %70, 8-40 milyon TL arası ciroya sahip olan işletmelerin oranı %20'dir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Ciroları

Yıllık Ciro	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 milyon TL ve daha az	3	%10
1-8 milyon TL arası	21	%70
8-40 milyon TL arası	6	%20
Toplam	30	%100

Dış kaynak kullanımına göre örnekleme dahil edilen işletmelerin faaliyette bulundukları sektörler Tablo.6'daki gibidir. Buna göre; toplam 10 adet dış kaynak kullanan ve 20 adet dış kaynak kullanmayan işletme araştırmaya dahil edilmiştir. Buna göre; hizmet işletmelerinden 2, inşaat işletmelerinden 2 ve üretim işletmelerinden 6 adet işletme dış kaynak kullanırken, buna karşın hizmet işletmelerinden 3, inşaat işletmelerinden 9 ve üretim işletmelerinden 8 işletme dış kaynak kullanmamaktadır.

Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Göre Faaliyette Bulundukları Sektörler

Sektör	Dış Kaynak Kullanan İşletme Sayısı	Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Yüzdesi (%)	Dış Kaynak Kullanmayan İşletme Sayısı	Dış Kaynak Kullanmayan İşletmelerin Yüzdesi (%)
Hizmet	2	%20	3	%15
İnşaat	2	%20	9	%45
Üretim	6	%60	8	%40
Toplam	10	%100	20	%100

Araştırma kapsamındaki 30 işletme arasında dış kaynak kullanan işletmelerin dış kaynak kullanım alanları ise Tablo.7'deki gibidir. Buna göre; dış kaynak kullanan işletmelerin dış kaynak kullanım alanları faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılık arz edebilmektedir. Nitekim; inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler taşeron işletme, insan kaynakları danışmanlığı, iş sağlığı ve güvenliği, araç kiralama ve proje tasarım hizmetleri alanlarında dış kaynak kullanımını tercih ederken; hizmet işletmelerinde dış kaynak kullanılan alanların, temizlik ve catering hizmetleri ile finansal hizmetler olduğu görülmektedir. Buna ek olarak üretim işletmelerinde ise; hammadde alımı, hammaddenin işlenme süreci, finansal hizmetler, sarf malzemeleri alımı, yurtdışından ürün tedariki, satış ve pazarlama ile ilgili alanlarda dış kaynak kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 7. Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanım Alanları

Sektör	Dış Kaynak Kullanım Alanları
Hizmet	Temizlik hizmeti, catering hizmeti, finansal hizmetler
İnşaat	Taşeron işletme, insan kaynakları danışmanlığı, iş sağlığı ve güvenliği, araç kiralama, proje tasarım hizmetleri
Üretim	Hammadde alımı, hammaddenin işlenme süreci, finansal hizmetler, sarf malzemeleri alımı, yurtdışından ürün tedariki, satış ve pazarlama

Araştırma kapsamındaki 30 işletme arasında dış kaynak kullanan işletmelerin sektörel bazda dış kaynak kullanım sürelerine ilişkin bilgilere Tablo.8’de yer verilmiştir. Buna göre; hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanan işletmelerden Hizmet 4 kodlu işletme 4 yıldır, Hizmet 5 kodlu işletme ise dönemsel olarak dış kaynak kullanmaktadır. Tablo.8’de görüleceği üzere inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanan işletmelerin tümü (İnşaat 9 ve İnşaat 11) işletme kuruluşundan beri dış kaynak kullanmaktadır. Üretim işletmelerinde ise; 6 işletmeden 3’ünün (Üretim 1, Üretim 4 ve Üretim 13 kodlu işletmelerin) işletmelerinin kuruluşundan bu yana dış kaynak kullandığı, buna karşın 2’sinin (Üretim 3 ve Üretim 14 kodlu işletmelerin) 5-7 yıldır, Üretim 10 kodlu işletmenin ise 8 yıldır dış kaynak kullandığı tespit edilmiştir.

Tablo 8. Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanım Süreleri

Dış Kaynak Kullanım Süresi	Hizmet	İnşaat	Üretim	Toplam
İşletme kuruluşundan itibaren	0	2	3	5
1-2 yıl	0	0	0	0
3-4 yıl	1	0	0	1
5-7 yıl	0	0	2	2
8-10 yıl	0	0	1	1
Dönemsel Dış Kaynak Kullanımı	1	0	0	1

Örnekleme dahil edilen 30 işletmeden dış kaynak kullanan 10 işletmenin sektörel bazda dış kaynak kullanım düzeylerine ilişkin bilgilere Tablo.9’da yer verilmiştir. Dış kaynak kullanım düzeyleri herhangi bir kritere bağlı ölçümlenmemiş olup, örnekleme dahil edilen işletmelerin birim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde kendi ifadeleri neticesinde oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamına dahil edilen 30 işletmeden dış kaynak kullanan 10 işletmenin birim yöneticilerine göre; hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanan işletmelerden Hizmet 5 kodlu işletmenin orta düzeyde dış kaynak kullandığı, Hizmet 4 kodlu işletmenin ise yaygın bir şekilde dış kaynak kullandığı belirtilmiştir. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanan işletmelerin her ikisi de (İnşaat 9 ve İnşaat 11) orta düzeyde dış kaynak kullanmaktadır. Üretim işletmelerine bakıldığında ise; 6 işletmeden 1’inin (Üretim 3 kodlu işletmenin) iyi seviyede dış kaynak kullandığı, geriye kalan 5 işletmenin (Üretim 1, Üretim 4, Üretim 10, Üretim 13 ve Üretim 14 kodlu işletmelerin) ise yaygın bir şekilde dış kaynak kullandığı ifade edilmiştir.

Tablo 9. Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri	Hizmet	İnşaat	Üretim	Toplam
Düşük	0	0	0	0
Orta	1	2	0	3
İyi	0	0	1	1
Yaygın Bir Şekilde	1	0	5	6

Örnekleme dahil edilen 30 işletmeden dış kaynak kullanan 10 işletmenin sektörel bazda dış kaynak kullanımından elde ettikleri avantajlara ilişkin bilgilere Tablo.10’da yer verilmiştir. Söz konusu işletmelerin birim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden Hizmet 4 ve Hizmet 5 kodlu işletmelerin birim yöneticileri dış kaynak kullanımından maliyet avantajı elde ettiklerini belirtirken, Hizmet 5 kodlu işletmenin birim yöneticisi ise maliyet avantajının yanı sıra sektör dışı konularda (ana faaliyet konusu dışında kalan konularda) da dış kaynak kullanımından avantaj sağladıklarını dile getirmiştir.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ise; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere benzer şekilde işletmelerden her ikisi de (İnşaat 9 ve İnşaat 11 kodlu işletmeler) maliyet avantajı elde ettiğini ifade ederken, buna ek olarak insan kaynakları danışmanlığı ve

geçici/sürekli personel istihdamı konularında dış kaynak kullanımından avantaj elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler değerlendirildiğinde ise; söz konusu işletmelerin kendi içerisinde farklılaştıkları tespit edilmiştir. Bu işletmelerden Üretim 13 kodlu işletme maliyet avantajı, Üretim 10 kodlu işletme daha kaliteli mal ve hizmet sunumu, Üretim 14 kodlu işletme insan kaynakları danışmanlığı ve geçici/sürekli personel istihdamı, Üretim 3 kodlu işletme kolay elde edilebilir olma, Üretim 4 kodlu işletme stok yönetiminde kolaylık sağlama ve Üretim 1 kodlu işletme ise dış kaynak kullanımından zaman avantajı elde ettiğini dile getirmiştir.

Tablo 10. Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanımından Elde Ettikleri Avantajlar¹

Dış Kaynak Kullanımından Elde Edilen Avantajlar	Hizmet	İnşaat	Üretim	Toplam
Maliyet avantajı	2	2	1	5
İK danışmanlığı, geçici/sürekli personel istihdamı	0	2	1	3
Daha kaliteli mal/hizmet	0	0	1	1
Sektör dışı konularda başarılı olma	1	0	0	1
Kolay elde edilebilir olma	0	0	1	1
Stok yönetiminde kolaylık sağlama	0	0	1	1
Zaman tasarrufu	0	0	1	1

Örnekleme dahil edilen 30 işletmeden dış kaynak kullanan 10 işletmenin birim yöneticilerine göre sektörel bazda dış kaynak kullanımının neden olduğu dezavantajlara Tablo.11’de yer verilmiştir. Söz konusu işletmelerin birim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden Hizmet 5 kodlu işletme, hatalı dış kaynak kullanımı ve dış kaynak hizmet sağlayıcısı seçimi nedeniyle dezavantaja uğradığını dile getirirken, Hizmet 4 kodlu işletme ise dış kaynak kullanımının herhangi bir dezavantajı olmadığını ifade etmiştir. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tümü (İnşaat 9 ve

¹ Bazı işletmeler birden çok dış kaynak kullanımı avantajına dahil edilmiştir.

İnşaat 11 kodlu işletmeler) ise dış kaynak kullanımının, mal ve hizmetlerin kalite kontrol ve denetimiyle ilgili sorunlara sebep olduğunu dile getirmiştir. Üretim işletmelerinde ise; söz konusu işletmelerden Üretim 3, Üretim 4 ve Üretim 10 kodlu işletmelerin dış kaynak kullanımı nedeniyle hammadde fiyatlarının yükselmesi ile ödemelerde yaşanan zorluklardan dolayı kur ve faiz farklarından doğan zararlara uğradığı belirtilmiştir. Üretim işletmelerinden Üretim 1 ve Üretim 13 kodlu işletmelerin birim yöneticilerine göre dış kaynak kullanımı işletmelerde dışa bağımlılığa sebep olurken, Üretim 14 kodlu işletme birim yöneticisi ise dış kaynak kullanımının herhangi bir dezavantaja neden olmadığını dile getirmiştir.

Tablo 11. Dış Kaynak Kullanan İşletmelere Göre Faaliyette Bulundukları Sektörler Bazında Dış Kaynak Kullanımının Neden Olduğu Dezavantajlar²

Dış Kaynak Kullanımının Neden Olduğu Dezavantajlar	Hizmet	İnşaat	Üretim	Toplam
Kur ve faiz farklarından doğan zararlar (hammadde fiyatlarının yükselmesi, ödemelerde yaşanan zorluklar)	0	0	3	3
Dışa bağımlılık	0	0	2	2
Mal ve hizmetlerin tedarik sürecinde yaşanan sorunlar (teslim süresi, nakliye ve gümrük süreçleri)	0	0	2	2
Mal ve hizmetlerin kalite kontrol ve denetim sorunu	0	2	0	2
Hatalı dış kaynak kullanımı ve hatalı dış kaynak sağlayıcısı seçimi	1	0	0	1
Dezavantajı yoktur	1	0	1	2

Araştırma kapsamına dahil edilen 30 işletmeden dış kaynak kullanan 10 işletmenin birim yöneticilerine göre sektörel ve işletme büyüklüğü bazında dış kaynak kullanma nedenlerine Tablo.12’de yer verilmiştir. Söz konusu işletmelerin birim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden küçük ölçekli Hizmet 4 kodlu işletmenin; işletmenin faaliyet alanı dışında kalması nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiği, buna karşın Hizmet 5 kodlu işletmenin ise stratejik faaliyetlere ve

² Bazı işletmeler birden çok dış kaynak kullanımı dezavantajına dahil edilmiştir.

temel yeteneklere odaklanma ve zamandan tasarruf etme nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiği görülmüştür.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanan işletmelerin dış kaynak kullanım nedenlerine bakıldığında ise; hem küçük ölçekli İnşaat 9 kodlu işletmenin hem orta ölçekli İnşaat 11 kodlu işletmenin dış kaynak kullanımını tercih etmelerindeki temel sebebin maliyet avantajı elde etmek olduğu tespit edilmiştir.

Üretim sektöründe faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanan işletmelerin dış kaynak kullanım nedenlerine bakıldığında ise; söz konusu işletmelerin dış kaynak kullanım nedenlerinin birbirinden farklılaştığı ve çeşitlilik arz ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda; küçük ölçekli 5 işletmeden Üretim 3, Üretim 10 ve Üretim 13 kodlu işletmeler ile orta ölçekli işletmelerden Üretim 1 kodlu işletmenin dış kaynak kullanım nedenlerinin, işletmenin faaliyet alanları dışında kalması olduğu; buna karşın Üretim 4 kodlu işletmenin etkin stok yönetimi, Üretim 14 kodlu işletmenin ise geçici/dönemsel personel istihdamı nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiği görülmüştür.

Tablo 12. Dış Kaynak Kullanan İşletmelere Göre Faaliyette Bulundukları Sektörler ve İşletme Büyüklükleri Bazında Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Ölçek/Sektör	Hizmet	İnşaat	Üretim
Küçük Ölçekli İşletmeler	İşletmenin faaliyet alanları dışında kalması veya işletme bünyesinde yapılamaması, maliyet avantajı sağlamak	Maliyet avantajı sağlamak	Ekonomik ve çevresel koşullardaki değişimler, teknolojik yenilikler, etkin stok yönetimi, dönemsel personel istihdamı, işletmenin faaliyet alanları dışında kalması
Orta Ölçekli İşletmeler	Stratejik faaliyetlere ve temel yeteneklere odaklanma, zamandan tasarruf etme	Maliyet avantajı sağlamak	İşletmenin faaliyet alanları dışında kalması

BÖLÜM IV. SONUÇ

Günümüzde her geçen gün değişen çevresel koşullar, gelişen teknolojiler nedeniyle yenilenen yönetim anlayışı, işletmelerin gerek örgüt yapılarında gerekse iş süreçlerinde değişime gitmelerine neden olmaktadır. Öyle ki küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte işletmelerin bulundukları rekabet arenası daha da genişlemekte ve uluslararasılaşmaktadır. İşletmeler de bu çetin rekabet ortamında rakiplerine kıyasla sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük elde edebilmek amacıyla sürekli olarak yenilikleri takip etmekte ve uygulamaya koymaktadır. Özellikle lojistik sektöründe yoğun olarak kullanılmaya başlamasıyla önem kazanan ve tüm işletmelere yayılan dış kaynak kullanımı, sunduğu kolaylıklar ve avantajlar sebebiyle KOBİ'ler tarafından sıklıkla tercih edilen yönetim teknikleri arasında yerini almıştır (Mickaitis, Bartkus ve Zascizinskiene, 2009). Bu doğrultuda çalışmanın ana konusu; dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ve KOBİ'lerin dış kaynak kullanımının sektörel açıdan ve işletme büyüklükleri bakımından incelenmesidir.

Araştırma kapsamındaki dış kaynak kullanan KOBİ'lerin %60'ı yoğun olarak üretim sektöründe faaliyet gösterirken; dış kaynak kullanmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin %85'i ise üretim ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Benzer şekilde literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde de dış kaynak kullanımının son yıllarda yoğun olarak imalat sanayinde (özellikle fason üretim alanında) kullanıldığı görülmektedir (Koçel, 2010: 385-386).

Araştırma kapsamındaki dış kaynak kullanan KOBİ'lerin dış kaynak kullanım alanlarının da faaliyette bulundukları sektöre göre farklılık arz ettiği görülmüştür. Örneğin; inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde taşeron işletme, insan kaynakları danışmanlığı, iş sağlığı ve güvenliği, araç kiralama ve proje tasarım hizmetleri alanlarında dış kaynak kullanımı tercih edilirken; hizmet işletmelerine bakıldığında dış kaynak kullanılan alanların, temizlik ve catering hizmetleri ile finansal hizmetler olduğu görülmektedir. Literatürde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle ilgili yapılan çalışmalar da bu sonucu destekler niteliktedir (Dereli, 2003; Özbay, 2004; Kadakal, 2007; Sezer, 2009; Duman, 2011; Yılmaz, 2013). Buna karşın üretim işletmelerinde ise; hammadde alımı, hammaddenin işlenme süreci, finansal hizmetler, sarf malzemeleri alımı, yurtdışından ürün tedariki, satış ve pazarlama ile ilgili alanlarda dış kaynak kullanıldığı görülmektedir. Üretim işletmeleri ile ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür (Hüseyinzade,

2006; Oktay, 2006; Ünalır, 2007). Buna ek olarak özellikle KOBİ'lerde dış kaynak tedarikçi işletme seçiminde öncelikli kriterlerin belirlenmesinin dış kaynak kullanımı açısından büyük öneme sahip olduğu da tespit edilmiştir (Dağdeviren ve Yüksel, 2007). Söz konusu işletmelerin sektörel bazda dış kaynak kullanım düzeyleri incelendiğinde ise; üretim sektöründe yaygın bir şekilde dış kaynak kullanıldığı, inşaat sektöründe ve hizmet sektöründe ise genel olarak orta düzeyde dış kaynak kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Örnekleme dahil edilen 30 işletmeden 10 dış kaynak kullanan KOBİ'nin dış kaynak kullanım süreleri incelendiğinde; dış kaynak kullanan işletmelerin %50'sinin işletmenin kuruluşundan beri dış kaynak kullandığı görülmüştür. Turan (2013) tarafından yapılan benzer çalışmada da dış kaynak kullanan işletmelerin kuruluşundan bu yana dış kaynak kullanımını tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ve dış kaynak kullanan KOBİ'lerin dış kaynak kullanımından elde ettikleri avantajlar incelendiğinde; bu işletmelerin %50'sinin maliyet avantajı sağladığı için dış kaynak kullanımını tercih ettiği, buna karşın yaklaşık %33,33'ünün ise insan kaynakları danışmanlığı ve geçici/sürekli personel istihdamı kolaylığı sağlaması nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiği tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar ile birlikte değerlendirildiğinde; işletmelerin başta maliyet avantajı olmak üzere, personel istihdamı, stratejik faaliyetlere ve temel yeteneklere odaklanma gibi pek çok avantaj elde ettiği (Gül, 2005: 167; Margılıç, 2006: 9, 22; Oktay, 2006: 97; Özdoğan, 2006: 14; Öztemel, 2007: 34; Ünalır, 2007: 11; Dirlik, 2008: 19; Yüksel, 2008: 43; Mickaitis, Bartkus ve Zascizinskiene, 2009; Sezer, 2009: 12; Kucur, 2010: 28; Mimaroğlu, 2010: 20; Eğilmez, 2011: 39; Karakaş, 2012: 15; Demirel, 2013: 18; Peker, 2013: 51; Turan, 2013: 26; Ulakçı, 2013: 39; Yılmaz, 2013: 67; Karaman, 2015: 79; Taştan, 2015: 33; Yiğid, 2015: 59; Karabağ, 2016: 20) sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ve dış kaynak kullanan KOBİ'lerin dış kaynak kullanımından elde ettikleri dezavantajlara bakıldığında ise; dış kaynak kullanımının neden olduğu dezavantajların işletmelere göre çeşitlilik arz ettiği görülmektedir. Nitekim, örnekleme dahil edilen ve dış kaynak kullanan 10 işletmenin yaklaşık %33,33'ünün kur ve faiz farklarından doğan zararlar nedeniyle dış kaynak kullanımından dezavantaj elde ettiği, %20'sinin ise dışa bağımlılık, mal ve hizmetlerin kalite kontrol süreçlerinde yaşanan sorunlar, %10'u ise hatalı dış kaynak kullanımı nedeniyle dezavantaj elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın söz konusu işletmelerin %20'si ise dış kaynak kullanımından dolayı herhangi bir zarara uğramadığını

belirtmiştir. Buna ek olarak dış kaynak kullanımının dezavantajları literatürde yer alan çalışmalarla birlikte değerlendirildiğinde; hatalı dış kaynak kullanımı, dışa bağımlılığın artması, mal ve hizmetlerin kalitesinde ve müşteri memnuniyetinde yaşanan sorunlar gibi dezavantajların da ortaya çıkabildiği sonucuna ulaşılmıştır (Çakıcı, 2006: 40; Margılıç, 2006: 27; Oktay, 2006: 98; Özdoğan, 2006: 20; Kadakal, 2007: 20; Kanat, 2007: 20; Öztemel, 2007: 37; Ünalır, 2007: 14; Yüksel, 2008: 45; Dirlik, 2008: 21; Kucur, 2010: 32; Mimaroglu, 2010: 25; Eğilmez, 2011: 40; Karakaş, 2012: 17; Demirel, 2013: 20; Peker, 2013: 52; Turan, 2013: 28; Ulakçı, 2013: 42; Yılmaz, 2013: 69; Karaman, 2015: 89; Taştan, 2015: 40; Yiğid, 2015: 60; Karabağ, 2016: 24).

Örnekleme dahil edilen ve dış kaynak kullanan KOBİ'lerin dış kaynak kullanım nedenleri sektörel bazda ve işletme büyüklükleri açısından incelendiğinde; küçük ölçekli hizmet işletmeleri ile küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerinin maliyet avantajı nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiği, küçük ölçekli hizmet işletmeleri ve küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerinin faaliyet alanı dışında kalması nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiği, orta ölçekli hizmet işletmelerinin stratejik faaliyetlere ve temel yeteneklere odaklanma ile zamandan tasarruf sağlama nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih ettiği, küçük ölçekli üretim işletmelerinin ise etkin stok yönetimi, ekonomik ve çevresel koşullarda yaşanan değişimler, teknolojik yenilikler, dönemsel personel istihdamı sebeplerinden ötürü dış kaynak kullanımına yöneldiği tespit edilmiştir. Bu bilgilerden hareketle; işletmelerin dış kaynak kullanım nedenlerinin sektörel ve işletme büyüklüğü bazında farklılaştığı görülmektedir.

Literatürde yer alan imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerle ilgili çalışmalarda da benzer şekilde maliyeti düşürme (Hüseyinzade, 2006; Ünalır, 2007) ve temel yeteneklere odaklanma (Oktay, 2006; Ünalır, 2007) başta olmak üzere pek çok nedenden ötürü dış kaynak kullanımının tercih edildiği görülmektedir. Benzer şekilde hizmet işletmelerinde ise; maliyeti düşürme (Çakıcı, 2006; Ecerkale, 2006; Dirlik, 2008; Barlın, 2009; Çeralp, 2009; Çabuk ve diğerleri, 2010; Acar ve Ateş, 2011; Peker, 2013; Yılmaz, 2013; Karaman, 2014; Gül, 2015; Taştan, 2015; Yiğid, 2015) ve temel yeteneklere odaklanma (Ecerkale, 2006; Kadakal, 2007; Yılmaz, 2013; Taştan, 2015) başta olmak üzere pek çok sebepten ötürü dış kaynak kullanımının tercih edildiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın temel sınırlılığı, zaman ve maliyet sebebiyle Ankara ilinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tümü ile yüz yüze görüşmelerin gerçekleştirilememiş olmasıdır. Zira bu yönde bir çalışma için oldukça geniş bir zaman dilimi ve maddi desteğe gereksinim olacağı düşünülmektedir.

Yapılan literatür taraması ve saha araştırması neticesinde oluşturulan değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

- KOBİ’lerde dış kaynak kullanımının nedenleri, dış kaynak kullanımından elde edilen avantajlar/dezavantajlar, dış kaynak kullanım alanları, dış kaynak kullanım düzeyleri ve dış kaynak kullanım süreleri birbirinden farklılık arz etmektedir.
- KOBİ’lerde dış kaynak kullanımı yaygın olarak kullanılmamakla birlikte genellikle kısa süredir uygulanan bir yöntemdir.
- KOBİ’lerde dış kaynak kullanımı genellikle ikincil/destek hizmetler (catering, İK danışmanlığı) ile ilgilidir.

Çalışmanın KOBİ’lerde dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak literatüre katkı sağlayacağı ümidiyle, ileride yapılacak akademik çalışmalara ve uygulamada KOBİ yöneticilerine yönelik sunulan öneriler aşağıdaki gibidir:

- Dış kaynak kullanımı ile ilgili farklı değişkenlerin (uluslararası rekabetçi üstünlük sağlamaya etkisi, temel yeteneklere odaklanma ve stratejik faaliyetlere odaklanmaya etkisi, yönetsel esneklik sağlamaya etkisi, örgütsel performans etkisi, işletmenin faaliyette bulunduğu konum gibi değişkenlerin) modele dahil edilmesi önerilmektedir.
- KOBİ yöneticilerine yönelik olarak ise; dış kaynak kullanımına karar vermeden önce dış kaynak kullanımı nedeniyle karşı karşıya kalınan dezavantajları ve riskleri minimize edebilmek için ilk olarak dış kaynak gereksinimlerinin tespit edilmesi, en uygun hizmet sağlayıcısını tespit edilmesi, daha sonra ise dış kaynak kullanımının mal ve hizmet kalitesi ile finansal performans üzerindeki olası sonuçlarını değerlendirerek dış kaynak kullanımına karar verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, D. ve Ateş, B. A. 2011. Tedarik Zincirinin Temel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma, *Mali Çözüm Dergisi*, Mayıs-Haziran 2011 Sayısı: 17-46.

Akyıldız, M. 2003. *Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye Uygulamaları*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akyıldız, M. 2004a. Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(3): 1-20.

Akyıldız, M. 2004b. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3): 1-22.

Ankaralı, E. 2002. Başarılı Outsourcing İçin Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı? 08-09 Ekim 2002, *I. Outsourcing Zirvesi*, İstanbul.

Arbore, A. & Ordanini, A. 2006. Broadband Divide Among SMEs: The Role of Size, Location and Outsourcing Strategies, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 24(1): 83-99.

Arslanoğlu, A., Bektaş, G., Moloğlu, V., İrban, A. 2013. Çalışan Personel Bakış Açısıyla Hastane Temizlik Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Değerlendirilmesi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2): 189-193.

A.T. Kearney. 2011. Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence, Global Services Location Index, [https://www.atkearney.com/documents/10192/373096/Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence-GSLI_2011.pdf/](https://www.atkearney.com/documents/10192/373096/Offshoring_Opportunities_Amid_Economic_Turbulence-GSLI_2011.pdf/) (E.T. 07.04.2017).

Atış, Y. 2002. Outsourcing'de En İyi Sağlayıcı Nasıl Seçilmeli? 08-09 Ekim 2002, *I. Outsourcing Zirvesi*, İstanbul.

Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H. S., 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 Dergisi*, 2(2): 141-161.

Barlın, A. 2009. **Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Maliyetlerin Kontrolü**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayındır, S. 2007. Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı (Mayıs 2007): 241-250.

Belcourt, M. 2006. Outsourcing – The benefits and the risks, **Human Resource Management Review**, 16(2006): 269-279.

Budak, G., ve Budak, G. 2004. **Yönetim Düşünce Sistemi, İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

Brown, D. ve Wilson, S. 2005. **The Black Book of Outsourcing**, New Jersey: John Willey & Sons Inc.

Cheon M. J., Grover V., Teng T. C. J. 1995. Theoretical Perspectives On The Outsourcing Of The Information Systems, **Journal of Information Technology**, 10: 209-219.

Çabuk, S., Orel, F.D., Nakıboğlu, G. 2010. İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(2): 253-268.

Çakıcı, A. C. 2000. Seyahat Sıklığı Değişkenine Göre Müşteriler Tarafından Otel Özelliklerinin Değerlendirilmesi. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Hasan Olalı Özel Sayısı, Yıl: 11, Eylül-Aralık 2000:160-168.

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.

Çeralp, G. 2009. **Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetin, H. 2011. *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Gaziantep'teki İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Çetinkaya, M. 2005. *Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Çomaklı, Ş. E., Ekici, M. K. ve Şahım, Z. T. 2007. *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, Ankara: A-C Yayınevi.

Dağdeviren, M. ve Yüksel, İ. 2007. Outsourcing Tedarikçi Seçimi için Analitik Bir Yaklaşım ve Bir KOBİ'de Uygulama, *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007, s.457-462.

Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R. 2002. Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Demirel, G. 1996. İş Dünyasında Outsourcing Devrimi”, *Capital Dergisi*, Ocak 1996 Sayısı.

Demirel, Z. H. 2013. *Dış Kaynak Kullanımının Faydaları, Riskleri ve Performanslara Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Dereli, B. 2003. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(4): 119-127.

Derinalp, S. 2007. *Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Dinçer, Ö. 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dirlik, O. 2008. *Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Antalya İli Yöresinde Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

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

Ecerkale, K. 2006. Sağlık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı, *Journal of Istanbul Kultur University*, 2006/3: 31-41.

Eğilmez, Ö. 2011. *Kaynak Bağımlılığı Bağlamında Dış Kaynak Kullanımının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

Elmuti, D. 2003. The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance, *American Journal of Business*, 18(2): 33-42.

Eren, E. 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erol, S., 2012. Yalın Yaklaşım ve Yalın Üretim, *Anahtar Dergisi*, T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 24(278): 18-23.

Ertürk, M. 2000. İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. 2000. Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1): 129-131.

Gökdere H. 2000. *Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Güçlü, A. 2013. *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Güçlütürk, G. 2010. *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek İçecek Departmanlarında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Gül, M. L. 2005. *Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Çimento Fabrikası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.

Güner, Ü. 2004. *Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Greaver, M. F. 1999. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, New York: Amacom, https://books.google.com.tr/books/about/Strategic_Outsourcing.html?id=b42-i5zwt5QC&redir_esc=y (E.T. 09.04.2017).

Güçlü, N. 2003. Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.

Güzel, S. 2008. *Strategic Outsourcing and Its Impact on Firm Performance*, Doctoral Thesis, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hüseyinzade, S. 2006. *Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Jauch, L. & Glueck, W. 1989. *Strategic Management and Business Policy*, New York: McGraw Com.

Ji-Fan Ren, S., Ngai, E. W.T. & Cho, V. 2010. Examining the determinants of Outsourcing partnership quality in Chinese small-and-medium-sized enterprises, *International Journal of Production Research*, 48(2): 453-475.

Insinga, R. C. & Werle, M. J. 2000. Linking Outsourcing to business strategy, *ACAD Manage Perspect*, 14(4): 58-70.

Kadalkal, H. E. 2007. *Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi ve İstanbul Tekstil Kent'te Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

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

Karabağ, F. 2016. *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Kamu Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

Karahan, A. 2009. Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21):185-199.

Karakaş, Y. E. 2012. *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya'da Faaliyette Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Karaman, M. F. 2014. *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı: Ege Bölgesi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaman, H. Z. 2015. *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı ile Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

Koçak, A., Özer, A., Gürel, E. 2005. Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 1-26.

Kucur, M. Z. 2010. *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. 2010. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Korkmaz, E. 2006. *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği ile Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kozak Akoğlan M. ve Güçlü H. 2003. Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1): 1-15.

Kucur, M. Z. 2010. *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2012). *T.C. Resmî Gazete*, 790, 04.11.2012.

Margılıç, T. 2006. *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Memili, E., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. 2011. Transaction Costs and Outsourcing Decisions in Small and Medium-Sized Family Firms, *Family Business Review*, 24(1): 47-61.

Mickaitis, A., Bartkus, E. V. & Zascizinskiene, G. 2009. Empirical Research on Outsourcing in Lithuanian Small Business Segment, *Engineering Economics*, 5(2009): 91-101.

Mimaroğlu, B. 2010. *Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Mucuk, İ. 2006. *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Nak, F. 2011. *İşlem Maliyetleri Teorisi ve Kaynak Temelli Yaklaşımın Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Etkileri: Lojistik Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

O'Regan, N. & Kling, G. 2011. Technology outsourcing in manufacturing SMEs: another competitive resource? *R&D Management* 41(1): 92-105

Oktay, E. 2005. *Küçölerek Büyüme (Downsizing)*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Oktaý, E. 2006. *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliřtirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özbay, T. 2004. *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*, İstanbul: İTO Yayınları No: 2004-27.

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

Özgener, Ş. 2004. *Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (Ed.) İ. Bakan, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Özorak, T. 2009. *Büyük Ölçekli İşletmelerin Dış Ticaret İşlemlerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Yeri ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Öztemel, N. 2007. *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Mali Tablolara Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Öztürk, M. ve Tengilimoğlu, D. 2006. Örgütsel Küçülmenin Çalışanlara Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 34-50.

Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. 1997. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniğı*, İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Peker, A. A. 2013. *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Pelit, E. 2007. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme, **Verimlilik Dergisi**, 1: 25-40.

Porter, M. 1994. **Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü**, (Ed.) Mustafa Özel, Küresel Rekabet, İstanbul: İz Yayıncılık.

Prater, E. & Ghosh, S. 2005. Current Operational Practices of U.S. Small and Medium-Sized Enterprises in Europe, **Journal of Small Business Management**, 43(2): 155-169.

Quelin, B. ve Duhamel. F. 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks, **European Management Journal**, 21(2003): 647-661.

Öncü, M. A. ve Işkın, M. 2009. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(29): 143-156.

Rodriguez T. F. E. ve Robaina V. P. 2006. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm, **International Journal of Management Reviews**, 8(1): 49 – 70.

Rohde, F. H. 2004. IS/IT Outsourcing practices of small-and-medium-sized manufacturers, **International Journal of Accounting Information Systems**, 5(4): 429-451.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. 2001. **İşletme**, Bursa: Ezgi Yayınları.

Sayli, H., Kurt, M. ve Baytok, A. 2006. Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16: 31-46.

Serbest, G. 2013. **Küreselleşen Pazarlama Dünyasında Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, İstanbul.

Sezer, A. 2009. **Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Hizmet Kalitesine Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

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

Stone, L. 2003. *Evaluating External Service Providers: Turning Chaos Into Order*, Lisa Stone-Gartner Group, Outsourcing and IT Services Summit 2003.

Şahin, A. G. 2010. *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

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

Taştan, F. 2015. *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve KKTC'deki Hastanelerde Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, Lefkoşa.

Tetik, N. ve Ören, E. 2007. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 34: 74-86.

Turan A. H. 2007. *Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Turan, C. 2009. *İşletmelerin Dış Kaynak Kullanma Nedenleri Üzerine Bir Değerlendirme: Mersin Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Turan, İ. 2013. *Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Türksoy, A. ve Türksoy, S. S. 2007. Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1): 83-104.

Ulakçı, P. 2013. *Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Kaliteye Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ulrich D. ve Barney J.B. 1984. Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, And Population, *Academy Of Management Review*, 9: 471-481.

Uluış, A. 2001. *İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Outsourcing ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ülgen, H. ve Mirze, K. 2004. *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ünalır, T. 2007. *Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Üsdiken, B. ve Leblebici H. 2001. *Organization Theory*, N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Der.), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, 377-397, London : Sage.

Üzün, C. 2000. *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Eylül Yayınları.

Varan, S. ve Çevik, V. 2015. İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'deki Mobilya Sektörünün Analizi, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 14(44): 109-135.

Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.

Williamson, O. E. 1979. Transaction Cost Economies: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.

Williamson, O. E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.

Williamson, O. E. 1994. *Transaction Cost Economics and Organization Theory*, (Ed.) N. J. Smelser & R. Swedder, The Handbook of Economic Sociology, ss.77-107, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Williamson, O. E. 1998. Transaction Cost Economics: How it Works; where it is headed, *De Economist*, 146(1): 23-58.

Yazıcı, T. 2003. *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yılmaz, E. 2004. Benzeyerek Farklılaşın: Rekabet Avantajı ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı, *Outsourcing*, Aralık-Ocak 1994 Sayısı.

Yılmaz, N. 2013. *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, M. H. 2014. *Üretim İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Sermaye Yapısı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yiğid, A. 2015. *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve KKTC’de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, Lefkoşa.

Yüksel, S. 2008. *Türkiye’deki Hava aracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Araştırılması ve Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Yüksel, S. ve Gerede, E. 2012. Türkiye’de Hava aracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1): 121-153.

EKLER

EK-1 MÜLAKAT SORULARI

Görüşmeye İlişkin Bilgiler

İl:

İşletme Adı:

Görüşülen Yönetici/Yöneticiler:

Görüşme Tarihi:

Görüşme Süresi:

Aşağıdaki sorular, mülakat yapılan tüm işletmelere sorulacaktır.

1. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör (sektörler) nedir?
2. Çalışan sayınız kaçtır?
3. Yıllık cironuz nedir?

Bu sorular yalnızca dış kaynak kullanan işletmelere yöneltilecektir.

4. Dış kaynak kullanımından yararlanma düzeyiniz nedir?
5. Dış kaynak kullanma nedenleriniz nelerdir?
6. Dış kaynak kullanımının işletmenize sunduğu avantajlar nelerdir?
7. Dış kaynak kullanımının işletmenize sunduğu dezavantajlar nelerdir?
8. Dış kaynak kullandığınız kaynaklar/faaliyet alanları nelerdir?
9. Ne kadar süredir dış kaynak kullanıyorsunuz?

Çalışmamıza yönelik katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.
Gizem AYDOĞDU