



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**REKABET STRATEJİSİ ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI:
HİZMET SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oğuzhan ÇELİKSOY

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY

TOKAT – 2023

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY danışmanlığında hazırlamış olduğum "Dış Kaynak Kullanımının Bir Stratejik Araç Olarak İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

... / ... / ...

Oğuzhan ÇELİKSOY

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının kurgulanmasında ve geliştirilmesinde akademik tecrübelerinden faydalandığım, tezin her bölümünde katkı sağlayan saygıdeğer danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY'a, lisansüstü eğitim hayatım boyunca desteğini ve yardımlarını esirgemeyen çok kıymetli arkadaşım Oğuzhan ÖZDEMİR'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Hayatımın her anında yanımda olan ve bu süreçte de desteklerini esirgemeyen çok kıymetli aileme teşekkür ederim.



ÖZET

REKABET STRATEJİSİ ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI: HİZMET SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÇELİKSOY, Oğuzhan

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Ağustos 2023, xii + 91 sayfa

Hızlı küreselleşme ve değişen pazar dinamikleri ile karakterize edilen bir çağda, kuruluşlar sürekli olarak rekabet güçlerini artıracak stratejiler aramaktadır. Dış kaynak kullanımı bu arayışta önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır ve firmaların dış uzmanlık ve kaynaklardan yararlanırken temel yetkinliklerine odaklanmalarını sağlamaktadır.

Bu çalışma, özellikle hizmet sektörüne odaklanarak, rekabetçi bir strateji aracı olarak dış kaynak kullanımı alanını incelemektedir. Bu çalışmanın birincil amacı dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisine yönelik görüşler, dış kaynağa yönelmede karşılaşılabilecek olası risklere yönelik görüşler, dış kaynağa yönelme nedenlerine ilişkin görüşler ve dış kaynaktan yararlanmada aday seçimine ilişkin değerlendirme alanlarının anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Çalışmanın bir diğer amacı ise rekabet stratejisi aracı olarak dış kaynak kullanımının temel yönlerini gözden geçirmek, dış kaynak kullanım türlerini sıralamak, stratejik dış kaynak kullanım planı hazırlamak, dış kaynak kullanım sürecini belirtmek, işletmelerin dış kaynak kullanımının sağladığı avantaj ve dezavantajların altını çizmek ve dış kaynak kullanımı stratejisinin başarı veya başarısızlığını ortaya koymaktır.

Bu amaç bağlamında araştırmada, problem durumu hakkında daha kapsamlı bulgular elde edilebilmesi, çalışmanın çeşitli yönlerinin araştırılması ve araştırmacının daha açık bir bakış açısına sahip olabilmesi için nicel araştırma yönteminin kullanılmıştır. Araştırmanın deseni olarak ise tarama deseni kullanılmıştır. Tokat ilinde konutlarda dış

kaynak hizmeti alan 499 kişi araştırma grubunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada, dış kaynak kullanımına ilişkin tüm değerlendirme alanlarının anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin gelir düzeyine göre ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Rekabet Stratejisi, Dış Kaynak Kullanımı, Stratejik Dış Kaynak Kullanımı, Bina Yönetimi



ABSTRACT

OUTSOURCING AS A COMPETITIVE STRATEGY TOOL: A STUDY ON THE EVALUATION OF OUTSOURCING PRACTICES IN THE SERVICE SECTOR

ÇELİKSOY, Oğuzhan

Master's Thesis Degree, Business Scientific

Advisor: Assist. Prof. Altuğ ÇAĞATAY

August 2023, xii + 91 pages

In an era characterized by rapid globalization and changing market dynamics, organizations are constantly seeking strategies to enhance their competitiveness. Outsourcing has emerged as an important tool in this quest, allowing firms to focus on their core competencies while leveraging external expertise and resources.

This study examines outsourcing as a competitive strategy tool, with a particular focus on the service sector. The primary objective of this study is to examine outsourcing as a competitive strategy tool with a particular focus on the service sector. The primary objective of this study is to examine outsourcing as a competitive strategy tool with a particular focus on the service sector, where there is a significant difference in opinions on the impact of outsourcing on competitiveness, opinions on the potential risks of outsourcing, opinions on the reasons for outsourcing, and evaluations on the selection of candidates for outsourcing. Another aim of the study is to review the basic aspects of outsourcing as a competitive strategy tool, to list the types of outsourcing, to prepare a strategic outsourcing plan, to specify the outsourcing process, to underline the advantages and disadvantages of outsourcing and to reveal the success or failure of the outsourcing strategy.

In the context of this purpose, quantitative research method was used in the research in order to obtain more comprehensive findings about the problem situation, to investigate various aspects of the study and to enable the researcher to have a clearer perspective. Survey design was used as the research design. The research group consists of 499 people who receive outsourcing services in residences in Tokat province. In this study, it was seen that all evaluation areas related to outsourcing showed significant differences. It was determined that there was no significant difference in evaluations of outsourcing according to income level.

Keywords: Strategic Management, Competitive Strategy, Outsourcing, Strategic Outsourcing, Building Management

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa</u> |
|--|--------------|
| ETİK SÖZLEŞME | i |
| ÖNSÖZ | ii |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT..... | v |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLolar LİSTESİ | x |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xii |
| | |
| GİRİŞ | 1 |
| | |
| BÖLÜM 1: DIŞ KAYNAK KULLANIMI..... | 3 |
| 1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı | 3 |
| 1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi..... | 5 |
| 1.3. Dış Kaynak Kullanımının Düzeyleri, Etkenleri ve Türleri | 6 |
| | |
| BÖLÜM 2: STRATEJİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI PLANI | 9 |
| 2.1. Stratejik Dış Kaynak Kullanımı Planının Hazırlanması..... | 9 |
| 2.1.1. Uzun Vadeli Plan | 9 |
| 2.1.2. Yakın Vadeli Plan | 10 |
| 2.1.3. Kısa Vadeli Plan..... | 11 |
| 2.1.4. Taktiksel Plan..... | 12 |
| | |
| BÖLÜM 3: DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ..... | 13 |
| 3.1. Dış Kaynak Kullanım Süreci..... | 13 |
| 3.1.1. Dış Kaynak Kullanım Gerekliliği | 14 |
| 3.1.2. Dış Kaynak Kullanım Kararı | 14 |
| 3.1.3. Maliyet Fayda Analizi..... | 15 |
| 3.1.4. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi | 15 |
| 3.1.5. Teklif Talebi..... | 15 |
| 3.1.6. Potansiyel ve Uygun Dış Kaynakların Belirlenmesi..... | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.7. Dış Kaynak Kullanım Performansının Değerlendirilmesi | 16 |
| 3.1.8. Dış Kaynak Kullanım Aşamaları | 17 |
| BÖLÜM 4: DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJLARI | 20 |
| 4.1. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları..... | 21 |
| 4.2. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Başarı veya Başarısızlığı | 21 |
| 4.3. Dış Kaynak Kullanımının Yararları ve Riskleri | 23 |
| 4.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Yararları | 23 |
| 4.3.2. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri ve Sınırlamaları | 25 |
| BÖLÜM 5: REKABET STRATEJİLERİ | 27 |
| 5.1. Rekabet Stratejisi | 27 |
| 5.2. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri | 29 |
| 5.3 Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejileri..... | 32 |
| BÖLÜM 6: SİTE YÖNETİMİ..... | 34 |
| 6.1. Site Yönetimlerinin Sorun Kaynakları..... | 37 |
| 6.1.1. Mevzuat Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar | 37 |
| 6.1.2. Katılım Probleminden Kaynaklanan Sorunlar | 38 |
| 6.1.3. İşlevsiz Denetimden Kaynaklanan Sorunlar | 39 |
| BÖLÜM 7: REKABET STRATEJİSİ ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI: HİZMET SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ | 41 |
| 7.1. Araştırmanın Amacı | 41 |
| 7.2. Araştırmanın Önemi | 41 |
| 7.3. Araştırmanın Yöntemi..... | 43 |
| 7.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri | 43 |
| 7.3.2. Evren | 45 |
| 7.3.3. Örneklem..... | 45 |
| 7.3.4. Veri Toplama Araçları | 46 |
| 7.4. Literatür Taraması..... | 48 |
| 7.5. Araştırma Bulguları | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 7.5.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri..... | 51 |
| 7.5.2. Betimsel İstatistikler..... | 53 |
| 7.5.3. Normallik Sonuçları | 59 |
| 7.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları | 60 |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME..... | 70 |
| KAYNAKÇA..... | 76 |
| EKLER | 86 |
| ÖZGEÇMİŞ | 91 |



TABLOLAR LİSTESİ

| | <u>Sayfa</u> |
|---|---------------------|
| Tablo 1. 1: Dış Kaynak Kullanımı Etkenleri | 8 |
| Tablo 1. 2: Uzun Vadeli Stratejik Dış Kaynak Kullanımı Planı Faaliyetleri Ve İşletme Sahipleri Listesi | 10 |
| Tablo 1. 3: Yakın Vadeli Stratejik Dış Kaynak Kullanımı Planı Faaliyetlerinin Ve İşletme Sahiplerinin Listesi | 11 |
| Tablo 1. 4: Yakın Vadeli Stratejik Dış Kaynak Kullanımı Planı Faaliyetlerinin ve İşletme Sahiplerinin Listesi | 11 |
| Tablo 7. 1: Katılımcıları Tanımlayıcı Özellikler | 52 |
| Tablo 7. 2: Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşlerin Betimsel İstatistikleri | 54 |
| Tablo 7. 3: Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşlerin Betimsel İstatistikleri | 55 |
| Tablo 7. 4: Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılacak Olası Risklere Yönelik Görüşlerin Betimsel İstatistikleri | 56 |
| Tablo 7. 5: Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşlerin Betimsel İstatistikleri | 57 |
| Tablo 7. 6: Ölçek İfadelerinin Cronbach's Alpha Değerleri | 58 |
| Tablo 7. 7: Normallik Test Sonuçları | 59 |
| Tablo 7. 8: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Cinsiyete Göre Karşılaştırma Sonuçları..... | 60 |
| Tablo 7. 9: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırma Sonuçları..... | 61 |
| Tablo 7. 10: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Yaşa Göre Karşılaştırma Sonuçları..... | 62 |
| Tablo 7. 11: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Mevcut Yerde Bulunma Süresine Göre Karşılaştırma Sonuçları | 63 |
| Tablo 7. 12: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Dış Kaynak Kullanma Süresine Göre Karşılaştırma Sonuçları..... | 64 |
| Tablo 7. 13: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Sonuçları..... | 65 |

| | |
|---|----|
| Tablo 7. 14: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırma Sonuçları..... | 66 |
| Tablo 7. 15: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Profesyonel Bina/Site Yönetimi İle Çalışmaktan Memnun Olma Durumuna Göre Karşılaştırma Sonuçları.... | 67 |
| Tablo 7. 16: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Profesyonel Bina/Site Yönetimi Firmalarından Alınacak Hizmetlerin Gelecekteki Durumuna Göre Karşılaştırma Sonuçları..... | 68 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

| | <u>Sayfa</u> |
|---|---------------------|
| Şekil 1. Başarılı Dış Kaynak Kullanımı Kriterleri..... | 13 |
| Şekil 2. Dış Kaynak Kullanım Aşamaları..... | 17 |
| Şekil 3. Araştırma Boyutlarının Detaylandırılmış Hali | 44 |



GİRİŞ

Rekabetçi küresel pazarda, işletmeler için dış kaynak kullanımının önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüzün bilgi ve hizmete dayalı ekonomisinde işletmeler, artan rekabet ve talep edilen mal ve hizmet çeşitliliği bakımından pazarda önemli bir konuma sahip olmak istemektedirler. Rekabetin artması ve bilgi teknolojisinin gelişmesi süreçleriyle birlikte küreselleşen ekonomik sistemdeki işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için yeni gereksinimler, ortaklarla yeni iş birliği biçimleri bulmayı gerektirmektedir (Bilan, vd., 2017). Yoğunlaşan pazar rekabeti ve artan küreselleşme ile karakterize edilen günümüzün hızla gelişen iş ortamında, kuruluşlar sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için kaynakları ve yetenekleri etkin bir şekilde yönetme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu dinamik koşullara bir yanıt olarak işletmeler, dış uzmanlık ve kaynaklardan verimli bir şekilde yararlanırken temel yetkinliklerine odaklanmalarını sağlayan stratejik araçlara giderek daha fazla yönelmektedir. Ön plana çıkan bu araçlardan biri, belirli iş fonksiyonlarının veya süreçlerinin dış hizmet sağlayıcılara devredilmesini içeren dış kaynak kullanımudur.

Çeşitli biçimleriyle dış kaynak kullanımı, kaynak tahsisini optimize etmek, operasyonel verimliliği artırmak ve nihayetinde bir firmanın rekabet gücüne katkıda bulunmak için bir araç olarak çeşitli sektörlerde kullanılmaktadır. Bu alanda, bilgi teknolojileri, müşteri desteği, lojistik ve insan kaynakları gibi sektörleri kapsayan hizmet sektörü ayrılmaz bir oyuncu olarak öne çıkmaktadır. Hizmet sektöründe dış kaynak kullanımının stratejik etkileri geniş kapsamlıdır ve bir şirketin yenilik yapma, değişen pazar taleplerine uyum sağlama ve sürdürülebilir büyüme elde etme becerisini etkiler.

Bu yüksek lisans tezi, dış kaynak kullanımının hizmet sektöründe rekabetçi bir strateji aracı olarak oynadığı önemli role odaklanmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, hizmet sektörü bağlamında dış kaynak kullanımı uygulamalarının kapsamlı bir değerlendirmesini yapmak ve dış kaynak kullanımının bir şirketin operasyonlarına stratejik entegrasyonundan kaynaklanan çok yönlü etkileri, zorlukları ve potansiyel faydaları ortaya çıkarmaktır. Bu araştırma, dış kaynak kullanımı girişimleriyle ilişkili stratejik motivasyonları, karar alma süreçlerini ve sonuçları eleştirel bir şekilde

değerlendirerek, stratejik bir tercih olarak dış kaynak kullanımının hem teorik olarak anlaşılmasına hem de pratikte uygulanmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

İş dünyası gelişmeye devam ettikçe, dış kaynak kullanımı uygulamalarının bir firmanın daha geniş rekabet stratejisiyle etkili bir şekilde uyumlaştırılması çok önemli hale gelmektedir. Bu amaçla, bu çalışma rekabet stratejisi, stratejik yönetim ve dış kaynak kullanımı uygulamaları arasındaki karmaşık etkileşimi incelemekte ve kuruluşların bilinçli dış kaynak kullanımı kararları almalarına yardımcı olacak kapsamlı bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, maliyet verimliliği, risk yönetimi, inovasyonun artırılması ve operasyonel performans boyutlarını inceleyerek, dış kaynak kullanımının bir firmanın hizmet sektöründeki rekabetçi konumunu etkileme mekanizmalarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Bu tezin ilerleyen bölümlerinde dış kaynak kullanımı ve rekabet stratejisinin teorik temelleri sistematik olarak incelenecek, ardından hizmet sektöründeki dış kaynak kullanımı uygulamalarının detaylı bir analizi yapılacaktır. Bu araştırma, yalnızca dış kaynak kullanımı ve stratejik çıkarımlarını çevreleyen akademik söylemi zenginleştirmeyi değil, aynı zamanda dış kaynak kullanımı uygulamalarının etkin kullanımı yoluyla hizmet sektöründeki rekabet stratejilerini optimize etmek isteyen işletmeler için eyleme geçirilebilir içgörüler sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, özellikle hizmet sektörüne odaklanarak, rekabetçi bir strateji aracı olarak dış kaynak kullanımı alanını incelemektedir. Bu çalışmanın birincil amacı dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisine yönelik görüşler, dış kaynağa yönelmede karşılaşılabilecek olası risklere yönelik görüşler, dış kaynağa yönelme nedenlerine ilişkin görüşler ve dış kaynaktan yararlanmada aday seçimine ilişkin değerlendirme alanlarının anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

BÖLÜM 1: DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Küresel pazardaki yoğun rekabet ortamında firmaların üretim teknolojisi konusunda yapacakları gelişimin önemi büyüktür. Firmalar, bu duruma ek olarak ucuz emek ülkelerine yönelmiştir. Küresel pazardaki işletmelerin ihtiyaç duydukları hammaddeleri en ucuz yerlerden bulmaları, ürünlerini dünyanın birçok farklı yerinde üretmeleri ve bu ürünleri rekabetçi fiyatlarla uluslararası pazarlara tedarik etmeleri talep edilmiştir. İlk aşamadan son aşamaya kadar tüm üretim süreçlerinde operasyonel faaliyetlerin organizasyonunun önemi ortaya çıktı. Bu durumda, uygun maliyete ulaşmak ve iş akışını gerçekleştirmek için dış kaynak kullanımı ortaya çıkmıştır (Browne ve Allen, 2001).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili literatür incelendiğinde ilgili pek çok benzer tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda literatürdeki bu tanımlamalara yer verilmektedir.

Dış kaynak kullanımı, özel işlemlerin tanımlanmış performansı için harici satıcıya özel görev atanması olarak da belirlenebilir. Böylece dış kaynak kullanımı ile önceden tanımlanmış hizmetler sağlanabilir (Baloh, Jha ve Awazu, 2008).

Dış kaynak kullanımı, iç kaynaklardan ziyade dış bir organizasyondan hizmet alınması olarak tanımlanabilir (Butler, 2000).

Dış kaynak kullanımı terimi, hizmetlerin dış hizmet sağlayıcılardan satın alınmasını ifade eder. Dış kaynak kullanımı, Loh ve Venkatraman tarafından iki boyut kullanılarak tanımlanmıştır: Teknolojik kaynakların içselleştirme derecesi ve insan kaynaklarının içselleştirme derecesi (Loh ve Venkatraman'dan aktaran Grover, Cheon ve Teng, 1994, s.34).

Bu içselleştirmeyi, “kar ve zarar sorumluluğu ile tam kontrolü ele alan odak kuruluşun mülkiyeti” olarak tanımlarlar. Buna dayanarak, dış kaynak kullanımını “bilişim teknolojileri altyapısının yönetiminde temel hiyerarşinin dışındaki teknolojik

veya insan kaynakları içeren önemli bir kaynak kullanımı” olarak tanımlarlar (Grover, Cheon ve Teng, 1994, s.34).

Dış kaynak kullanımı, yalnızca kuruluşun dışındaki kaynaklardan ürün veya hizmet satın almakla kalmaz, aynı zamanda fiziksel işletme işlevinin sorumluluğunu ve genellikle üstü kapalı ve kodlanmış bilgileri dış kuruluşa aktarır (McCarthy ve Anagnostou, 2014, s.63).

Dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri yönetiminin performansını doğrudan etkileyen bir operasyon stratejisi olarak adlandırılabilir. Tedarik zinciri yönetiminin etkili kontrol stratejisi, şirketlerin operasyonlarını yönetmelerine yardımcı olabilir (Ramanathan ve Gunasekaran, 2014).

Dış kaynak kullanımı, bir tüzel kişilik olarak firmanın sınırlarını değiştirdiği ve genellikle üst yönetim karar vericilerini içerdiği için sadece iş stratejisi alanında değil, kurumsal politikada yatan bir seçimdir (Quelin ve Duhamel, s.647).

Dış kaynak kullanımı, nihai ürünün değerini yaratmak için dış kuruluşların özel hizmetlerini kullanan bir teknolojidir. Dış kaynak kullanımı, kuruluşun temel kaynaklarının ve yetkinliklerinin sinerjik bir etkinin elde edilmesini sağlayan dış uzman hizmet sağlayıcılarının kaynakları ve yetkinlikleri ile entegrasyonuna dayanan ekonomik sistemlerde modern yönetim metodolojisi olarak tanımlanır (Rudaya’dan aktaran Bilan, vd., 2017, s.179).

Dış kaynak kullanımı, müşteri (şirket) ile tedarikçi (dış kaynak sağlayıcı) arasında hem temel hem de destekleyici iş işlevlerini ve iş süreçlerini gerçekleştirmek için bir sözleşme içeren faaliyetin verimliliğini, rekabet gücünü artırmayı amaçlayan işletmeyi yönetmek için bir araçtır. Bir ücret karşılığında müşterinin ticari faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesine, optimizasyonuna, geçici katılımına ve gerekirse ilgili personelin yeniden düzenlenmesine yol açar (Diduh’tan aktaran Bilan, vd., 2017, s.179).

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

"Dış kaynak kullanımı" terimi, "dış kaynakların kullanımı"ndan türeyen bir neolojizmdir. Bu kavram 20. yüzyılın 80'li yıllarında ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. İlk olarak alt sözleşme ilkesine dayalı bazı temel olmayan işlevlerin devri veya müşteri (dış kaynak) için özel olarak harici ortak (dış kaynak sağlayıcı) tarafından yapılan mal ve hizmetlerin satın alınmasıdır (Bilan, vd., 2017, s.179).

Dış kaynak kullanımının 1985 yılından sonra daha fazla yaygınlaştığı görülmekte ve çevresel işletme işlevlerinin "dış kaynaklı olan sınırlı uygulamalarından, bugün dışarıdan tedarik edilen, çok daha hayati iş işlevlerine geçmektedir (Jennigs, 1997; akt. Çağatay, 2020, s. 47).

Dış kaynak kullanımı, sanayi devrimi ile birlikte birçok üretim alanında giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ateşli silahlar için metal parçaların erken üretimi, endüstride dış kaynak kullanımı için bir uygulama örneği olarak görülmektedir. Ulusal politika, sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve şehir içi yolların bakımı açısından ilk kez İngiltere özel şirketlere devredildi. Birleşik Krallık'tan sonra ABD ve Avustralya'da posta hizmetleri özel işletmelere, Fransa'da demiryolu bakımı özel kuruluşlara veriliyor, dış kaynak kullanımının en etkili örneklerinden bazılarıydı (Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

Dış kaynak kullanımı tarihinde önemli bir an, Eastman Kodak Co. CIO'su Katherine Hudson'ın şirketin bilişim teknolojileri işlevlerinin çoğunu dış kaynak kullanımı için bir anlaşma imzaladığı Ekim 1989'da gerçekleşti. Bunu kısa süre sonra DuPont, BP, Londra Borsası ve Dow Chemical Co. gibi endüstri liderleri tarafından yapılan ve o noktaya kadar geçici ve deneysel olan bir kaynak bulma stratejisini meşrulaştıran dış kaynak anlaşmaları izledi (Brown, 2010, s.28).

Bugün dış kaynak kullanımının tercih edilen bir yönetim düşüncesi olma görünümü, 1990'ların başında Birleşik Devletler ekonomisinde başlayan ekonomik durgunlukta yatmaktadır. İşletmeler, faaliyetlerini modernize etmek, rekabet güçlerini

artırmak ve temel yetkinliklerine odaklanmak için temel olmayan faaliyetlerini harici bir işletmeye aktarmışlardır (Corbett, 2004).

Mal ve hizmetlerin dış kaynak kullanımı yeni bir fenomen değildir. 1980'lerde ve 1990'larda düşük vasıflı işçilerin ücretleri, yüksek vasıflı işçilerin ücretlerine göre düşmüştür ve bu da düşük vasıflı ucuz işgücüne sahip ekonomilere yönelik dış kaynak kullanımının artmasına neden olmuştur (Feenstra ve Hanson, 1999).

1.3. Dış Kaynak Kullanımının Düzeyleri, Etkenleri Ve Türleri

Taktiksel, stratejik ve dönüşümsel olmak üzere üç dış kaynak kullanımı düzeyi vardır. Taktiksel dış kaynak kullanımı, şirketler tarafından belirli sorunları belirlemek ve çözmek için kullanılır. Düzenli olarak firma zaten “sorunlar” içindedir ve dış kaynak kullanımı, bunları ele almak için acil bir yaklaşım olarak görülmektedir (Brown ve Wilson, 2005, s.20).

Düzenli sorunlar aşağıdaki gibidir:

Finansal kaynakların eksikliği, yetersiz iç yönetim yetkinliği, yetenek yokluğu veya küçülme arzusu vb. Taktiksel dış kaynak kullanımı, bir tür geleneksel dış kaynak kullanımudur ve maliyet kontrolü ile üretici-satın alma kararını hesaba katar. Taktiksel dış kaynak kullanımı, nakit tasarrufu, varlıkların satışından nakit girişi vb. gibi bariz avantajlar sağlar (Ghodeswar ve Vaidyanathan, 2008, s.26).

Dönüşümsel dış kaynak kullanımı, bir hizmet sağlayıcının müşteriye sürekli iş değişimini teşvik etmede yardımcı olurken aynı zamanda operasyonel etkinliği sağladığı uzun vadeli bir ilişki olarak tanımlanır. Bu düzeyde dış kaynak kullanımı, kuruluşların daha temel nedenlerle hızlı organizasyonel değişimi teşvik etmek, yeni stratejiler uygulamak ve şirket sınırlarını yeniden şekillendirmek için dışarıdan yardım aradığı yeni bir uygulamadır (Chew ve Gottschalk, 2013).

Dönüşümsel dış kaynak kullanımı, bu yeteneklere sahip olan ve değer veren yöneticilerin eline, yeni kapasiteleri organizasyona doğrudan aktarma olanağı veriyor.

Başka bir deyişle, dış kaynak kullanımı ortağı, kuruluşun değişim ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeteneğe sahip bir yönetim ekibi sağlar. Ayrıca, bu yöneticiler getirdikleri uygulamayı hayata geçirmek için dış kaynak kullanımı sürecinden güç alırlar (Chew ve Gottschalk, 2013).

Çok sayıda çalışma, dış kaynak kullanımının itici güçlerini analiz etmiştir. Birçok faktör belirli şirketlere ve sektörlerle özgü olsa da, tüm sektörlerdeki şirketleri dış kaynak kullanımı kararları almaya motive eden bazı ortak temel faktörler vardır. Bu faktörler; ekonomik, stratejik ve çevresel olarak sınıflandırılabilir. Dış kaynak kullanımının ilk oluşturulduğundan bu yana üç açık türü vardır: Üretim dış kaynak kullanımı, bilgi teknolojisi (BT) dış kaynak kullanımı ve iş süreci dış kaynak kullanımı (BPO) (Mahmoodzadeh vd., 2009, s. 846).

Stratejik olarak önemli hale gelen üretim dış kaynak kullanımı, çeşitli üretim faaliyetlerinden hangisinin bir dış hizmet sağlayıcıya sunulması gerektiğini belirleme sürecini ifade eder. İmalatta dış kaynak kullanımının özü, üretim tesislerini kendi bünyesinde kullanmak veya yeni imalat yatırımları yapmak yerine farklı firmaların üretim tesislerini kullanmaktır.

Loh ve Venkatraman (1992) bilişim teknolojisi dış kaynak kullanımını “kullanıcı kuruluştaki bilişim teknolojisi altyapısının tamamı veya belirli bileşenleriyle ilişkili fiziksel ve/veya insan kaynaklarına dış sağlayıcıların önemli katkısı” olarak tanımlamıştır (Loh ve Venkatraman, 1992, s.9).

Dış kaynak kullanımının en son türü, hizmet sağlayıcının tüm iş sürecinin sorumluluğunu üstlendiği iş süreci dış kaynak kullanımıdır (BPO). Bu tür dış kaynak kullanımı, endüstriyel sınırların ötesinde dış kaynak kullanımı kavramının popülerleşmesine yardımcı oldu (Krtstic ve Kahrovic, 2015).

Tablo 1. 1: Dış Kaynak Kullanımı Etkenleri

| Ekonomik Faktörler | Hedefler veya Beklenen Sonuçlar |
|--|--|
| Maliyet Azaltma | - Kârlılığı artırmak - İşletme verimliliğini artırmak - Ürüne değer katmak |
| Tasarruf | - Nakit akışını iyileştirmek - Verimliliği artırmak |
| Sermaye Yatırımının Azaltılması | -Sermaye fonlarını daha verimli hale getirmek -Varlıkların getirisini artırmak |
| İş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasının hızlandırılması | -İş odağını geliştirmek -Rekabet avantajını artırmak için -Firmanın beceri ve kaynaklarından yararlanmak için -Müşteri memnuniyetini artırmak |
| Esneklik geliştirme | -Kuruluşun kendi üretim kapasitesinin kısıtlarını azaltmak -Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmek -Pazar değişikliğine karşı duyarlılığı artırmak -Riskleri azaltmak |
| Çevresel Faktörler | Hedefler veya beklenen sonuçlar |
| Bilişim Teknolojisi Geliştirme | -Artan yeni bilgi sistemleri ve kaynaklarına olan talebi daha verimli ve ekonomik bir şekilde karşılamak |
| Küreselleşme | -Şirketlerin küresel rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmak |
| Tedarikçinin Yeteneği | -Ortakların hizmet kalitesini ve müşteri hizmetlerini iyileştirmelerini ve rekabet avantajını artırmalarını sağlamak |

(Lau ve Zhang, 2006)

BÖLÜM 2: STRATEJİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI PLANI

2.1. Stratejik Dış Kaynak Kullanımı Planının Hazırlanması

Dış kaynak stratejisini tanımlarken, mevcut ve gelecekteki iş hedefleri her zaman akılda tutulmalıdır. Her tedarik kararı, tüm işletme ve pazar bağlamında düşünülmelidir. Şirketin büyüme planlarının uzun, yakın, kısa vadeli ve taktiksel olarak anlaşılması, dış kaynak kullanımının önemli bir çerçevesine yol açacaktır (Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2008).

Farklı süreli iş ve dış kaynak kullanımı planları şu şekilde tanımlanır:

- Uzun vadeli – ≥ 5 yıl,
- Yakın vade – 3 yıl,
- Kısa vade – 1 yıl,
- Taktiksel – Haftalık veya üç aylık.

Her iki plan: stratejik iş ve stratejik dış kaynak kullanımı, azami faydayı sağlamak için paralel olarak yapılmalıdır (Robinson, 2005).

2.1.1. Uzun Vadeli Plan

Uzun vadeli iş planının sonuçlandırılmasının yıllık takvimi, her yılın ilk çeyreği olmalıdır. Şirketin vizyon ve değerleri çok sık değişmese de, dinamik iş ortamına bağlı olarak stratejik planlar ciddi revizyonlara uğrayabilir. Daha sonra, stratejik uzun vadeli iş planı, dış kaynak kullanımı girişimleriyle yeniden düzenlenmeli ve uzun vadeli dış kaynak kullanımı planı gelişimi için bir çerçeve görevi görmelidir (Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2008).

Tablo 1. 2: Uzun Vadeli Stratejik Dış Kaynak Kullanımı Planı Faaliyetleri Ve İşletme Sahipleri Listesi

| İşletme sahipleri ve paydaşlar | Faaliyet |
|---------------------------------------|--|
| - Kâr-Zarar sorumlu yöneticileri | -Küresel kaynak bulma bölgelerini ve teknoloji etmenlerini Belirlemek |
| - İşkolu yöneticileri | - Ülkeye/bölgeye ait jeopolitik ve ekonomik risklerin tanımlanması ve analizi |
| - Başkan | - Küresel/bölgesel rekabet durum tespiti gerçekleştirme - Üst düzey iş kaynak kullanımı hedefleri belirleme |

(Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2008)

İşletme sahipleri ve uzun vadeli stratejik dış kaynak kullanım planı için yapılacak faaliyetler yukarıda listelenmiştir.

2.1.2. Yakın Vadeli Plan

Yakın vadeli planın oluşturulması için temel süreç, iki nokta dışında uzun vade ile aynıdır:

1. Bu plan, makul kabul edilebilir riskle 1 ila 3 yıl arasında tamamlanabilecek eylemlere veya hedeflere odaklanır.

2. Kısa vadeli planın yürütülmesi ve uygulanmasına ilişkin sorumluluk, üst düzey yöneticilere ek olarak başkan yardımcıları, genel müdürler, iş kolu liderleri gibi ikinci kademe liderleri içermelidir (Robinson, 2005).

Bu aşamada yakın gelecekteki eylemler için somut kararlar alınmalıdır. Dışarıdan temin edilecek süreçler nihai olarak tanımlanmalı ve ana satıcılar tanımlanmalıdır.

Tablo 1. 3: Yakın Vadeli Stratejik Dış Kaynak Kullanımı Planı Faaliyetlerinin Ve İşletme Sahiplerinin Listesi

| İşletme sahipleri ve paydaşlar | Faaliyet |
|---|--|
| - Kâr-Zarar sorumlu Yöneticileri | - Dış kaynak kullanımı yapılacak fonksiyonlara/ süreçlere karar verilmesi, |
| - İşkolu yöneticileri | - Daha dar odaklı ülke/ülkeler |
| - Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve Satın alma Üst Yöneticisi | - Ana satıcıları tanımlayın - Kendi tesislerindeki geliştirme/yatırım ile dış kaynak kullanımını karşılaştırm |

(Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2008).

2.1.3. Kısa Vadeli Plan

Bu aşama, tüm eylemlerin gerçekleştiği yerdir. Üç yıllık plandan gelecek yılın özel eylem planına iyi bir geçiş yapılmalıdır. Kısa vadedeki her proje, üç yıllık planda yer alan daha büyük başarılarından biriyle ilgili olmalıdır. Bu ikisinin genel stratejiyle uyumlu olması gerekiyor. Şirketler, yetkinlikleri değerlendirmeye, yerleri değerlendirmeye, büyük dış kaynak sağlayıcıları seçmeye başlamalıdır (Robinson, 2005).

Tablo 1. 4: Yakın Vadeli Stratejik Dış Kaynak Kullanımı Planı Faaliyetlerinin ve İşletme Sahiplerinin Listesi

| İşletme sahipleri ve paydaşlar | Faaliyet |
|---------------------------------------|--|
| - Kâr-Zarar sorumlu yöneticileri | - Hazırlanan teklif talebi - Gerekli beceriler belirlendi - İhtiyaç duyulan kaynaklar sayısallaştırıldı - Belirlenmiş sayılacak satıcılar - Satın alma siparişleri hazırlandı - Geçiş ekibi kuruldu - Proje planları hazırlandı - Bütçeler hazırlandı |

(Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2008).

2.1.4. Taktiksel Plan

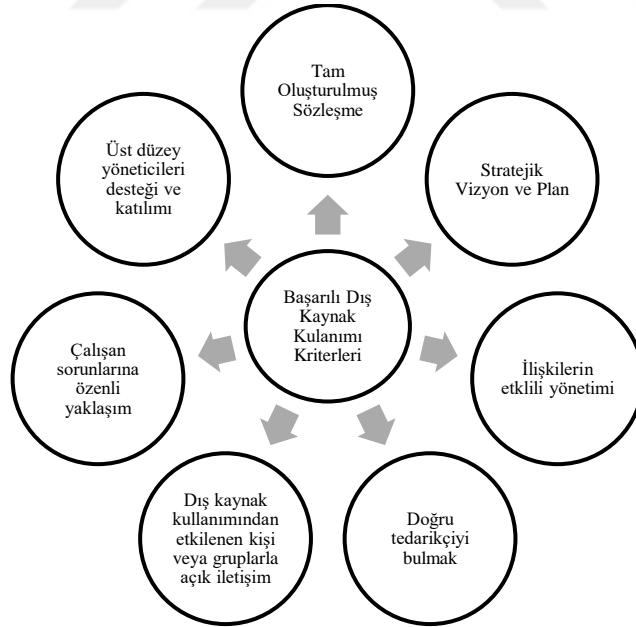
Önerilen planlama zaman çizelgesi şu şekildedir: Uzun vadeli plan için 1 çeyrek, 3 yıllık plan geliştirmek için 2 çeyrek, kısa vadeli plan için 3 çeyrek ayrılmalıdır. Uzun vadeli, yakın vadeli ve kısa vadeli planlar hazırlandıktan sonra, bireysel proje veya program yöneticileri dördüncü çeyrekte ayrıntılı proje planlarını geliştirmelidir. Etkili dış kaynak kullanımı için şirketin gereksinimleri ve proje bazında tahmini zaman çizelgesi hakkında önceden bilgi sahibi olmak hayati önem taşır. Bu bilgi ile donatılmış şirket, insan kaynakları geliştirme, işe alma ve eğitim ihtiyaçlarının yanı sıra boşlukları da tanıyabilir (Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2008).



BÖLÜM 3: DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

3.1. Dış Kaynak Kullanım Süreci

Dış kaynak kullanımının tam olarak anlaşılabilmesi için dış kaynak kullanım süreçlerini planlamak da önemlidir. Dış kaynak kullanım süreçleriyle ilgili farklı sınıflandırmalarla. İlk etapta dış kaynak kullanımı ihtiyacının belirlenmesi, dış kaynak kullanım kararına dönülmesi, fayda-maliyet analizi yapılması, dış kaynak kullanım stratejisinin belirlenmesi, potansiyelin belirlenmesi, uygun dış kaynakların belirlenmesi ve dış kaynak kullanım performansının değerlendirilmesi çok önemlidir. Dış kaynak kullanım süreçleriyle ilgili farklı sınıflandırmalarla ilk etapta dış kaynak kullanımı ihtiyacının belirlenmesi, dış kaynak kullanımı kararına dönülmesi, fayda-maliyet analizi yapılması, dış kaynak kullanım stratejisinin belirlenmesi, potansiyelin belirlenmesi, uygun dış kaynakların belirlenmesi ve dış kaynak kullanım performansının değerlendirilmesi çok önemlidir.



Şekil 1. Başarılı Dış Kaynak Kullanımı Kriterleri

Kaynak: (Budak ve Budak, 2004)

3.1.1. Dış Kaynak Kullanım Gerekliliği

Organizasyonlar, dış kaynak kullanımı yoluyla temel yetkinliklerini artırabilir işletmenin kaynaklarına katkıda bulunabilir (Quinn ve Hilmer, 1994). Bu anlamda işletme yöneticileri tarafından maliyetli sayılabilecek yatırımlar, uzmanlaşmanın önemli olduğu faaliyetler için dış kaynak kullanımından tam anlamıyla yararlanarak iş kaynaklarını artırabilir (Quinn ve Hilmer, 1994). İşletme, temel yetkinliklerinin dışındaki alanlarda da aktif olarak faaliyetini devam ettirir ve aynı zamanda ana işinde başarılar elde edemezse dış kaynak kullanımına gerek olmaz.

Belirtildiği gibi, işletmeler kendileri için stratejik olmayan faaliyetler için dış kaynak kullanmayı tercih edebilir. Ek olarak, işletmeler stratejik olarak kabul edilebilecek faaliyetler için dış kaynak kullanımına da gidebilirler. Burada önemli olan nokta faaliyetin firma için kritik olmaması, daha kaliteli ve daha az maliyet sağlayabilmesidir.

3.1.2. Dış Kaynak Kullanım Kararı



Kaynak: (Quelin ve Duhamel, 2003)

Dış kaynak kullanımı süreci kararı dört aşamadan oluşmaktadır. Bu noktada ilk aşamada işletmelerin pazardaki mevcut durumlarını takip etmesi ve geleceğe yönelik bazı stratejik hedefler belirlemesi gerekiyor. Ayrıca ilk aşama, işletmelerin temel yetkinlikler olmadan temel faaliyet ve faaliyetlerini kurduğu aşamadır. İkinci aşama, sahip oldukları mevcut kaynaklarla hedefledikleri hedeflere ne ölçüde ulaşabileceklerini belirleme ve belirledikleri mevcut hedefler çerçevesinde kaynaklarını ve yetkinliklerini sorgulama noktasını vurgulama aşamasıdır (Duhamel ve Quelin, 2003; Quinn ve Hilmer, 1995).

Üçüncü aşamada, tedarikçilerin ve rakiplerin performansı incelenmelidir. Bu aşamada, dış kaynak kullanımı faaliyetinin gerçekleştirebileceği faydayı belirlemek gerekir. Son aşama, firmanın maliyet raporlarının incelenmesi, tedarikçi olabilecek firmalara performans analizi yapılması ve yüklenici sınırları ile ilgilenilmesidir.

3.1.3. Maliyet Fayda Analizi

Dış kaynak kullanımı kararının ardından, potansiyel dış kaynaklar ile işletmelerin ana faaliyetleri arasındaki ilişki değerlendirilmelidir. Bu anlamda süreci ikiye ayırabiliriz (McIvor, 2000). Öncelikle ilgili tedarik zinciri faaliyetlerinin değerlendirilmesi; belirlenen ana faaliyet, bu faaliyetin işleyişini destekleyebilecek potansiyel tedarikçilerin karşılaştırılmasıdır. İkinci olarak, temel faaliyetlerin toplam maliyet analizlerinin yapılması, ilgili faaliyet, şirketin kendi varlığı veya dışarıdan doğabilecek maliyetlerin hesaplanması ile ilgilidir.

3.1.4. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımında karar verme, işletmelerin uzun vadeli başarısında büyük öneme sahiptir. Dış kaynak kullanımı stratejileri uzun vadeli iyi yapılandırılmış bir plan olmalıdır. İşletmenin dış kaynak kullanımını kullanarak başarılı olması için, bu yöndeki stratejinin iyi araştırılması gerekir.

Dış kaynak kullanma stratejisine karar verdikten sonra gerçekleştirilecek dış kaynak kullanımı stratejisinin rekabet açısından rekabetçi ve rekabet koşullarına uygun olması gerekmektedir (Jennings, 1997).

Dış kaynak kullanımının getirebileceği avantajlar ve dezavantajlar, işletmenin tedarikçiye, maliyetlere, verimliliğe ve işletmenin sahip olabileceği finansal avantajlara ne ölçüde bağımlı olacağını belirlemede önemli faktörlerdir.

3.1.5. Teklif Talebi

Tedarikçi listesinin hazırlanmasının ardından, belirlenen tedarikçilere gönderilmek üzere teklif formu hazırlanır. İşletmenin hazırladığı teklif formu bazı bölümleri içermelidir. Teklif formunda bir işletme için en önemli husus, tedarikçilerden yapması istenen hizmetlerin tamamen bu formda ayrıntılı bir şekilde belirtilmesidir. Standart bir teklif formunda yer alacak temel konular genel hatlarıyla şunlardır (Gökdere, 2000, s.67).

- İşletme ve endüstri bilgisi,
- Mevcut durum ve ölçek,
- Temel tarihler ve sözleşme dönemi,
- Seçim kriterleri,
- Tedarikçilerden sağlanacak bilgiler,
- Hizmet sorumlulukları ve performans standartları,
- Alt sözleşmeci kullanımı,
- Personel transferi,
- Fiyat beklentileri,
- Cezalar,
- Sona erdirme.

3.1.6. Potansiyel ve Uygun Dış Kaynakların Belirlenmesi

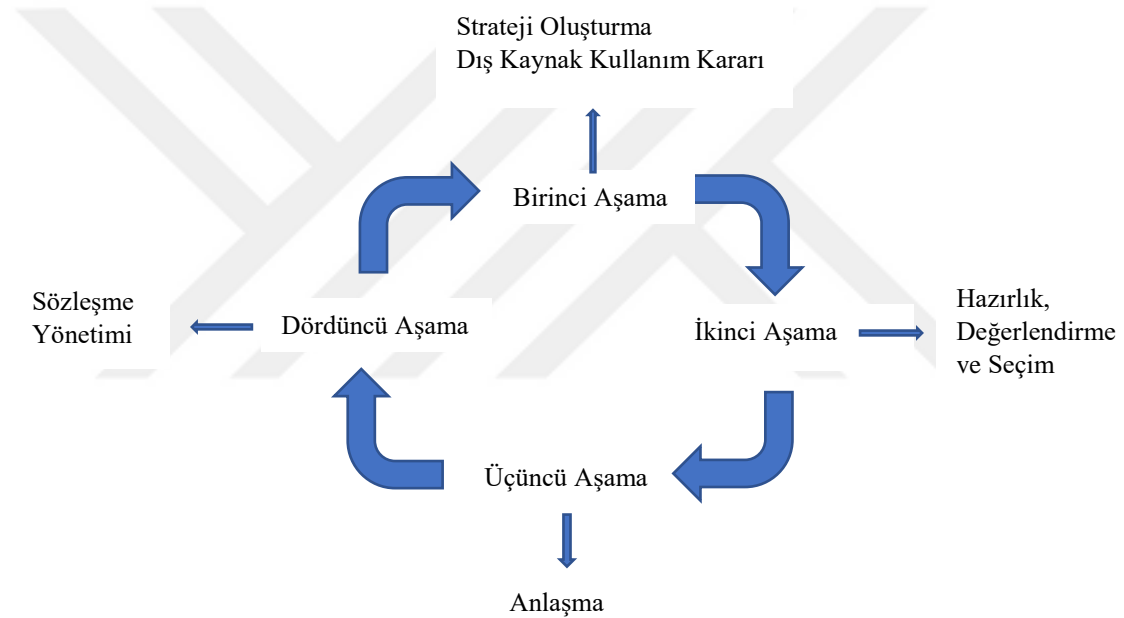
Dış kaynak kullanımı yapılacak potansiyel tedarikçiyi belirlerken öncelikle işletme ile tedarikçi arasında uzun bir iletişim gereklidir. İşletme için uygun tedarikçi seçiminde dikkat edilmesi gereken faktörler; alınacak hizmet kalitesi, fiyatı, tedarikçinin finansal yapısının gücü ve çözüm kapasitesidir (Embleton ve Wright, 1998).

3.1.7. Dış Kaynak Kullanım Performansının Değerlendirilmesi

Dış kaynak kullanımı değerlendirmesinin büyük bir kısmı, bir kuruluşun sürekli olarak kritik süreçlerde dahili olarak üstün performans seviyelerine ulaşım ulaşamayacağına belirlenmesini içerir. Kuruluşların rekabet avantajı elde etmek için kendilerini endüstri zincirinin belirli bölümlerinde giderek daha fazla konumlandıkları göz önüne alındığında, bu analizi süreç perspektifinden yapmak önemlidir. Bu, bir kuruluşun hem kısa hem de uzun vadede araştırma ve geliştirme, tasarım, mühendislik, üretim veya montaj süreçlerini dış kaynak kullanmanın rekabetçi konumlarına zararlı olup olmayacağına odaklanmasını sağlar (Mcivor, Humphreys, Wall, ve McKittrick, 2008).

3.1.8. Dış Kaynak Kullanım Aşamaları

Stratejik bir yönetim uygulaması olarak dış kaynak kullanımı, belirli iş fonksiyonlarının, süreçlerin veya görevlerin dış hizmet sağlayıcılara devredilmesini içerir. Dış kaynak kullanımı uygulaması tipik olarak, her biri benzersiz hususlar, zorluklar ve hedeflerle karakterize edilen farklı aşamalardan geçerek ilerler. Bu aşamaları anlamak, dış kaynak kullanımının karmaşıklığını etkili bir şekilde aşmak isteyen kuruluşlar için çok önemlidir. Ayrıca işletmelerin fizibilite, maliyet analizi, performans değerlendirmesi ve uygun tedarikçi seçimi yapması çok önemlidir (Greaver, 1999).



Şekil 2. Dış Kaynak Kullanım Aşamaları

Bu bölümde, günümüzün rekabetçi iş ortamında başarıya ulaşmak için her bir dış kaynak kullanımı aşamasını anlamamanın ve uygulamanın önemi vurgulanmaktadır. Yukarıda belirtilen dış kaynak kullanım aşamaları şöyledir:

3.1.8.1 Stratejik Değerlendirme Aşaması:

Bir dış kaynak kullanımı girişiminin başlatılması genellikle kuruluşun iç yeteneklerinin, rekabet ortamının ve uzun vadeli hedeflerinin stratejik bir değerlendirmesiyle başlar. Lacity ve Hirschheim'a (1993) göre bu aşama, dış kaynak kullanımının kuruluşun temel yetkinlikleri ve stratejik amacı ile uyumlu olup olmadığının

değerlendirilmesini içerir. Stratejik değerlendirme ayrıca, çekirdek olmayan yapılarına veya maliyet azaltma potansiyellerine dayalı olarak dış kaynak kullanımına uygun işlevlerin veya süreçlerin belirlenmesini de kapsar (Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

3.8.1.2. Satıcı Seçimi Aşaması:

Doğru hizmet sağlayıcısının seçilmesi, dış kaynak kullanımı yolculuğunda kritik bir adımdır. Bu aşama, uzmanlık, itibar, maliyet yapıları, coğrafi konum ve kültürel uyumluluk gibi faktörlere dayalı olarak potansiyel satıcıların değerlendirilmesini içerir (Quinn, Cooke ve Kris, 2000). Satıcı seçimi, uyumluluk, iletişim ve hizmet kalitesiyle ilgili riskleri azaltmak için yapılandırılmış bir yaklaşım gerektirir (Kremic, Tukul ve Rom, 2006).

3.8.1.3. Sözleşme Müzakeresi ve Geçiş Aşaması:

Bir tedarikçi seçildikten sonra, müzakere ve geçiş aşaması başlar. Sözleşme müzakereleri açık beklentiler, hizmet seviyesi anlaşmaları, fiyatlandırma modelleri ve risk paylaşım mekanizmaları oluşturmayı amaçlar (Beulen, Ribbers ve Roos, 2006). Operasyonlarda aksaklıkları önlemek ve hizmet kalitesini korumak için sorunsuz bir geçiş çok önemlidir (Lacity, Khan ve Yan, 2010). Bu aşama etkili iletişim, değişim yönetimi ve bilgi aktarımı gerektirir (Leavy, 2005).

3.8.1.4. Operasyonel Yönetim Aşaması:

Başarılı bir geçişin ardından, dış kaynak kullanımı düzenlemesi operasyonel yönetim aşamasına girer. Bu aşama, tedarikçinin performansının günlük gözetimini, hizmet seviyelerine bağlılığı ve sürekli iyileştirme çabalarını içerir (Ang ve Straub, 1998). Etkili tedarikçi ilişkileri yönetimi, düzenli performans değerlendirmeleri ve endüstri standartlarıyla periyodik kıyaslama bu aşamada çok önemlidir.

3.8.1.5. Yeniden Müzakere ve Çıkış Aşaması:

Dış kaynak kullanımı sözleşmeleri genellikle periyodik yeniden müzakere veya çıkış hükümleri içerir. Kuruluşlar değişen iş ihtiyaçları veya piyasa koşullarına göre

şartları yeniden müzakere edebilir (Dibbern, Goles, Hirschheim ve Jayatilaka, 2004). Ayrıca, bir dış kaynak kullanımı düzenlemesinden çıkma kararı, yasal, operasyonel ve finansal sonuçları ele alan dikkatli bir değerlendirme gerektirir (Quelin ve Duhamel, 2003).

3.8.1.6. Bilgi Yönetimi Aşaması:

Bilgi yönetimi, dış kaynak kullanımı yaşam döngüsü boyunca kritik bir husus olarak ortaya çıkar. Kuruluşlar tedarikçilerle bilgi paylaştıkça, hayati bilgilerin erişilebilir kalmasını sağlamak zorunlu hale gelir (Lacity, Willcocks ve Feeny, 2005). Bilgi yönetimi stratejileri, dış kaynak kullanımı ilişkilerinde işbirliğini, inovasyonu ve değer yaratmayı kolaylaştırır.

BÖLÜM 4: DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJLARI

Dış kaynak kullanımı işletmelere farklı faydalar sağlayabilir. Kendi bünyesinde üretim yapan firmalar genellikle esnekliklerini kaybederler ve bazı teknolojik türlere odaklanırlar (Harrigan, 1985). Ancak dış kaynak kullanan firmalar kolaylıkla tedarikçilerini değiştirebilmekte ve uygun maliyetli teknolojik stratejiler oluşturabilmektedir. Dış kaynak kullanan firmalar, entegre üretim tesislerine sahip firmalara kıyasla uzun vadeli avantajlar elde edebilirler. İşletme, tedarikçiler arasındaki rekabette ek bir avantaj elde edebilir. Bunun sonucunda da mal ve hizmetlerin kalitesinin artması sağlanır (Kotabe, Murray ve Wildt, 1995).

İşletmeler, pazar ve talep tarafında dalgalanmalarla karşılaşınca yüksek maliyetli yatırımlar yapmaktan uzak durabilmektedirler. Bu durumda işletmeler, dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Dış kaynak kullanımı ile firmalar üretim tesislerine daha az yatırım yapmakta ve üretim maliyetlerinde azalma görülebilmektedir (Bettis, Bradley ve Hamel, 1992).

Maliyet tasarrufları, dış kaynak kullanımı için güçlü bir motive edicidir. Dış satıcılar, uzmanlaşma nedeniyle ölçek ekonomilerinden en iyi şekilde yararlanabilir. Belirli bir ürün tipine odaklanma olanağına sahip olduklarından, zamandan ve paradan tasarruf etmek için bu ürüne uygun yöntemler oluşturabildikleri için dış kaynak kullanımını işletmeler için önemli bir fayda kaynağıdır. Ayrıca, işletme çoğu zaman birçok müşterinin siparişlerini birleştirebildiğinden, öğrenme eğrisi verimliliklerinden yararlanırlar (Lever, 1997).

Bunun yanı sıra, ürünler harici bir taraftan alındığında maliyetler değişken hale geldiğinden, dış kaynak kullanımı riskleri de azaltabilir. Firmalar daha sonra sermaye yoğun mallara ve personele yatırım yapmaktan kaçınabilirler. Dış kaynak kullanımı, şirketleri yasal çevredeki ve talepteki değişikliklerle birlikte değişen dış çevreye bağlı sıkıntılı performansa karşı sigortalar (Deavers, 1997).

4.1. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanma stratejisinin bazı dezavantajları da vardır. Dış kaynak kullanımı stratejisini kullanan firmaların araştırma ve geliştirme yapma yeteneği zamanla azalmaktadır (Teece, 1987). Bu, şirketlerin yeni teknolojik gelişmelerin ve yeni ürün geliştirmelerinin gerisinde kalmasına neden olur (Kotabe, Murray ve Wildt, 1995).

Ayrıca, yurtdışı işlem ücretleri ve dolar cinsinden ekonomik durum nedeniyle dış kaynak kullanımı ile maliyet tasarrufu beklendiği kadar fazla olmayabilir (Markides ve Berg, 1998). Dış kaynak kullanımının bir diğer dezavantajı, tüm operasyonların dış kaynaklarını yönetmenin zorluğudur (Tayauova, 2012). Diğer bir sorun ise, mal kalitesinin sağlanması gereken tedarikçi seçimini yapmaktır. Aksi takdirde sektördeki pazar payının kaybedilmesi ile sonuçlanabilir (Anderson, 2001).

4.2. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Başarı Veya Başarısızlığı

Başarılı firmalar, dış kaynak faaliyetlerinin açık amaçlarını ve beklentilerini dış kaynak çalışmalarına en yararlı ve katkıda bulunan faktörler olarak belirlemektedir. Dış kaynak dikkatli, sistematik, açık hedef ve beklentilerle yapılmalıdır. Dış kaynak konusunda dikkate alınması gereken mantıklı nedenler arasında hem departman ve organizasyon düzeyinde hem de stratejik ve taktiksel kaygılar yer almaktadır (Casale, 1996).

Başarılı kuruluşlara en yararlı olan ve katkıda bulunan faktör, dış kaynak kullanımı ortaklarının iyi bir seçimidir. Dış kaynak kullanımı ortakları, dış kaynak sağlanan operasyondaki uzmanlıklarına ve kuruluşla kültürel uyumlarına göre seçilmelidir. Diğer bir faktör, dış kaynak sağlama faaliyetlerini yönetmek ve sağlam bir sözleşme müzakere etmek için gerekli olan yeterli eğitim becerilerini sağlamaktır. Yöneticilere diğer kültürlerle uyum sağlamalarını ve diğer yöneticilerle birlikte çalışmalarını sağlayacak beceriler kazandırmak, dış kaynak kullanımının başarısını sağlamak için çok önemli olabilir (Sinderman, 1995).

Dış kaynak faaliyetlerinin tüm aşamalarında ayrıntılı beklentileri, gereksinimleri ve beklenen faydaları özetleyen kapsamlı bir plan geliştirmek, başarılı kaynak bulma çabalarının anahtarı olabilir (Guterl, 1996).

Fonksiyonlar arası alanların etkin iletişimi, dış kaynak projelerindeki diğer çalışanların moral ve performansı üzerindeki olumsuz etkilerini azaltır. Yönetim duruma müdahale etmeli ve çalışanlar arasında güveni yeniden inşa etmelidir. İşlerin değerlendirilmesi ve genişletilmesi veya yeni kuruma uyacak şekilde değiştirilmesi gerekebilir. Bu da, üst yönetimin desteği ve katılımı ile, sözleşmeli performans beklentilerini karşılayan, aşan çalışanlar ve satıcılara teşvikler sağlayarak gerçekleştirilebilir (Jones, 1997; Foster, 1999).

Diğer bir faktör de, dış kaynak kullanımının tüm aşamalarında yer alan doğru becerilere sahip doğru insanları elde etmektir. Değerlendirmenin başlarında, liderlik sorumluluğunu kimin üstleneceği, analizi yapacak ve kararları alacak kişiler belirlenmelidir. Yeterli destekleyici altyapılar, üst yönetimin taahhütleri ve objektif performans kriterlerinin geliştirilmesi, başarılı dış kaynak projelerine katkıda bulunan faktörler arasındadır. Bir dış kaynak kullanımı sözleşmesi için uygun şekilde tanımlanmış performans kriterleri, objektif, ölçülebilir ve makul bir maliyetle toplanabilir niteliktedir ve diğer kuruluşların ve sağlayıcıların performansıyla karşılaştırılabilecek ölçütler olmalıdır (Ramarapu vd., 1997).

Bununla birlikte, başarısız firmalar, dış kaynak kullanımı çabalarının karşılaştığı en ciddi sorun olarak, işini kaybetme korkusu da dahil olmak üzere, değişim korkusunu belirlemişlerdir. Bu korkularla iletişim ve dürüstlük yoluyla başa çıkmak, bu faktörü yönetmek için önemlidir. Dış kaynak kullanımı ortaklarının kötü seçimi, başarısız organizasyonların karşılaştığı en ciddi ikinci sorundur. Stratejik tedarikçi ittifakları kurmak ve firmanın tedarikçi ile ortak olduğu felsefesinin benimsenmesi bu sorunun hafifletilmesine yardımcı olabilir (Lau ve Hurley, 1997).

Üçüncü faktör, dış kaynak kullanımı faaliyetlerini yönetmek için gerekli eğitim/becerileri sağlamamaktır. Dış kaynak kullanımı ilişkisini yönetmekten sorumlu kişiler, sözleşmenin iş hedeflerinin, kabul edilen belirli performans kriterlerinin ve

bireysel rollerin tam olarak anlaşılmasını içeren özel eğitim almalıdır. Bu eğitim ve iletişim, kızgınlığı veya direnci azaltmaya da yardımcı olabilir (Foster, 1999).

4.3. Dış Kaynak Kullanımının Yararları Ve Riskleri

Dış kaynak kullanımı, kuruluşlara dış uzmanlıktan yararlanma, maliyetleri düşürme ve operasyonel verimliliği artırma potansiyeli sunan yaygın bir iş stratejisi haline gelmiştir. Ancak, her stratejik karar gibi dış kaynak kullanımı da dikkatli bir değerlendirme gerektiren fayda ve riskleri beraberinde getirmektedir.

4.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Yararları

Dış kaynak kullanımı, aksi takdirde dahili personel tarafından yapılacak belirli görevleri veya işlevleri yerine getirmek için harici tarafları işe alma uygulamasıdır. Dış kaynak kullanımı kuruluşlar için finansal tasarruf, temel yetkinliklere odaklanma ve ileri teknolojiye ve uzmanlığa erişmek gibi çeşitli faydalar sağlayabilir.

4.3.1.1. Finansal Tasarruf

Satıcının, aynı faaliyetleri dışarıdan temin eden birçok başka müşterisi olabilir. Bu, satıcının bir alana konsantre olmasına, ölçek ekonomisi kazanmasına ve daha yüksek kaliteye ek olarak daha düşük fiyatlara sahip olmasına olanak tanır. Satıcı, iş süreçlerini standartlaştırabilir. Şirket ayrıca olası personel fazlalıkları nedeniyle finansal tasarruf sağlayabilir (Lever, 1997, s.39).

Dış kaynak kullanımı ile şirketin işletme maliyetleri de düşürülebilir ve ek harcamalar en aza indirilebilir. Örneğin, ek harcama olarak teknoloji satın alımlarına artık ihtiyaç duyulmamaktadır (Oshima, Kao ve Tower, 2005, s.7). Gilley, Greer ve Rasheed (2004, 232) maliyetlerin azaltılmasına ek olarak, tesis, ekipman ve insan gücü yatırımlarının olasılığının azaltılmasından bahseder. Belcourt (2006, s.271-272), yöneticiler tarafından temkinli hissetmek için maliyet kontrolünü dikkate alır, çünkü her hizmet daha önce şirkette “ücretsiz” sağlanan satıcı tarafından ücretlendirilir.

4.3.1.2. Temel Yetkinliklere Odaklanma

İşletme, her alanda mükemmelliği sağlayamadığı için temel yetkinliklere odaklanmalı ve bunları kendi bünyesinde tutmalıdır. Organizasyonun rekabet avantajını ve gelecekteki büyümesini etkileyen ve işletmenin başarısı için kritik süreçlerdir. İşletme, bu temel yetkinlikleri en iyi şekilde yapar ve bu faaliyetlerde mükemmellik gösterir. Bu stratejik faaliyetlerde organizasyonun süreçlerine değer kattığı için odaklanılmalıdır (Belcourt, 2006, s. 272-273).

Oshima vd, (2005, s.7) işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştırdığı için temel ve stratejik çalışmalara odaklanmanın önemli olduğundan bahsedeler. Ayrıca personelin temel idari işlerin dışında başka işler yapmasına da olanak tanır. İş gereksinimlerine esneklik ve yanıt verebilirlik oluşturmanın önemini göz önünde bulundurur. İşletme, belirli faaliyetler için dış kaynak kullanıyorsa, daha esnek ve değişen iş ihtiyaçlarına yanıt verebilir. Ek yetenek, kapasite ve birim maliyet öngörülebilirliği sağlayabilir.

4.3.1.3. İleri Teknolojiye ve Özel Uzmanlığa Erişim

Dış kaynak kullanımı, işletmenin teknik hizmetlerini ve teknik yeteneklerini geliştirmesine izin verebilir. Satıcı, yeni teknolojiye erişmeyi mümkün kılabilir ve farklı talepleri işleme süresini kısaltabilir. Bu şekilde işletmenin işlem maliyetleri azalır. Dış kaynak kullanımı, özel uzmanlığa erişimi kolaylaştırabilir. Örneğin, yasa ve yönetmeliklerle aktif olarak ilgilenen bir kişi uzmanlaşarak bu alanda işletmeye katkı sağlayabilir (Belcourt, 2006, s.273).

Lever (1997, 40) ayrıca özel becerilere erişimi de dikkate alır. Dış kaynak kullanımının bir avantajı olarak bunu gerçekleştirmenin iki farklı yoluna işaret ediyor. İlk olarak, yüksek vasıflı uzmanlara erişmeyi mümkün kılar. İkinci olarak, dış kaynak kullanımı, tekrarlayan ve temel işler dış kaynaklı olduğundan işletmenin değerli iç beceriler geliştirmesini ve temel becerilere odaklanmasını sağlar.

Genellikle çalışanlar satıcının organizasyonuna transfer olur. Bu prosedürün iki avantajı vardır. Öncelikle kapasiteyi ayarlamak, kötü performans gösteren çalışanlarla

ilgilenmek ve onların en iyi yeteneklerini yükseltmek satıcının sorumluluğundadır. İkinci olarak, transfer edilen çalışanlar işletmenin işlevlerine ve mevcut hizmetlere aşınadır (Feeny, Lacity ve Willcocks, 2005, s.43).

4.3.2. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri ve Sınırlamaları

Dış kaynak kullanımının potansiyel faydaları çok olmasına rağmen, bazı yazarlar dış tedarikçilere güvenmenin genel pazar performansının kaybına yol açacağını iddia ediyor (Bettis, Bradley ve Hamel, 1992; Kotabe, vd., 1995). Dış kaynak kullanımına güvenmekten kaynaklanan en ciddi tehditlerden biri, dış kaynak sağlayıcı tarafından yenilikçiliğin azalmasıdır. Dış kaynak kullanımı genellikle yeniliğin yerine kullanıldığından uzun vadeli araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) rekabet gücünün kaybına yol açabilir (Teece, 1987). Sonuç olarak, dış kaynak kullanan firmaların, ürün ve süreç yenilikleri için fırsatlar sunan yeni teknolojik atılımlarla temaslarını kaybetmeleri muhtemeldir (Kotabe, Murray ve Wildt, 1995).

Dış kaynak kullanımıyla ilgili başka risklerde vardır. Birincisi, özellikle yabancı tedarikçiler açısından dış kaynak kullanımıyla ilişkili maliyet tasarrufları görüldüğü kadar büyük olmayabilir. Tekrarlanan piyasa bazı işlemlerde özellikle yurtdışı işlemlerde işlem maliyeti yüksek olabilmektedir. Ayrıca, yabancı ücretler nispeten düşük kaldığı ve dolar nispeten güçlü kaldığı sürece yabancı dış kaynak kullanımı cazip bir görünüm sergilemektedir (Markides ve Berg, 1988). Ancak, düşük yabancı maaşlar ve güçlü dolarla elde edilen başarı kısa vadeli bir avantajdır.

| Faydalar/Fırsatlar | Riskler/Dezavantajlar |
|--------------------------|--|
| - Organizasyonlar | - Hazırlanan teklif talebi - Gerekli beceriler belirlendi - İhtiyaç duyulan kaynaklar sayısallaştırıldı - Belirlenmiş sayılacak satıcılar - Satın alma siparişleri hazırlandı - Geçiş ekibi kuruldu - Proje planları hazırlandı - Bütçeler hazırlandı |

(Bettis, Bradley ve Hamel, 1992).

Ayrıca dış kaynak kullanımı, kurum içinde kalan ürün veya faaliyetlere genel giderlerin paylaşılmasında bir değişiklik gerektirir. Genel giderlerin yeniden tahsis edilmesi, kalan ürünlerin veya faaliyetlerin finansal performansını zayıflatır ve bu ürünlerin dış kaynak kullanımına karşı kırılganlığını artırır (Bettis, Bradley ve Hamel, 1992).



BÖLÜM 5: REKABET STRATEJİLERİ

5. 1. Rekabet Stratejisi

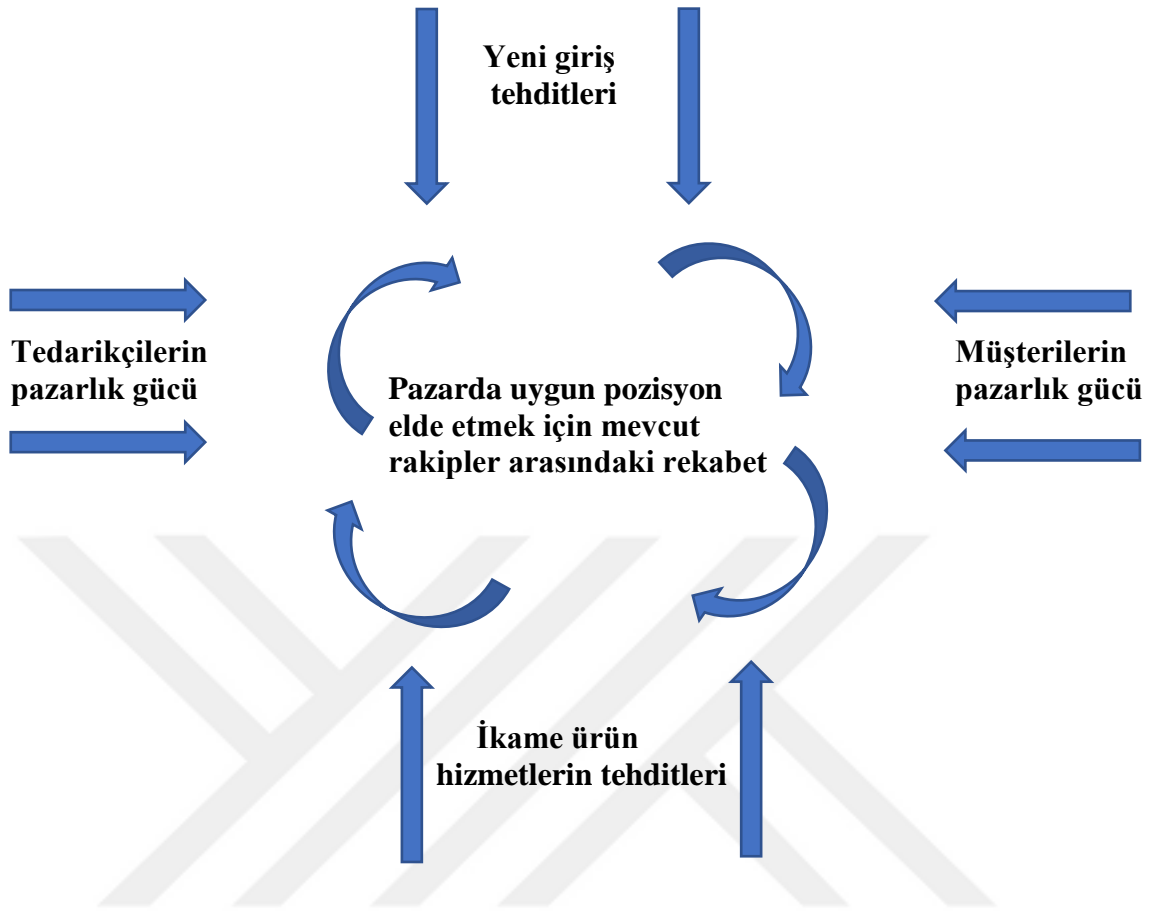
Uygun bir rekabet stratejisi geliştirmek, bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, uygun hedeflerin neler olması gerektiği, rekabet avantajının nasıl sağlanacağı ve sürdürüleceği konusunda geniş bir rehber oluşturması açısından hayati önem taşır. Strateji genellikle önemli bir model olarak görülür. Örgütü çevresiyle ilişkilerinde yönlendiren, bir örgütün iç yapısını, süreçlerini etkileyen ve aynı zamanda performansını da etkileyen kararlardır (Hambrick, 1980).

Rekabet sadece günümüzde değil daha önceki zamanlarda da var olmuş olsa da, bu kavramın işletme literatürüne girmesi 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamakta ve 1950-60'lı yıllarda firmaların planlamaya önem vermeleriyle beraber öncelikli konular arasına girdiği görülmektedir. Özellikle 1970'li yıllara gelindiğinde piyasalarda belirsizlikler artmaya başlamış ve firmalar rakiplerinin önüne geçebilmek için stratejiler geliştirmişlerdir. Bu yıllarda meydana gelen çevresel gelişmelerle beraber işletme literatüründe "Rekabet Stratejileri" kavramı oluşmuştur (Erol ve İnce, 2012).

Rekabet stratejisi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, bir şirketin rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj elde etmesini sağlayacak şekilde nasıl konumlandırılacağı olarak tanımlanmıştır (Porter, 1980). Aynı zamanda, firmaların çok sayıda fonksiyonel alan kararının birleşimi yoluyla nasıl rekabet etmeyi seçtikleri olarak da tanımlanmıştır (Aaker, 1992).

Tanımlar dikkate alındığında rekabetin sadece firmaları ilgilendiren bir konu olmadığı anlaşılmaktadır. Firmalar rekabet ederek ürettikleri mal ve hizmetleri iyileştirmek suretiyle tüm topluma hatta insanlığa hizmet etmektedirler (Irk ve Döven, 2018).

Rekabet stratejisinin belirlenmesinde firmanın çevresi önemli bir etkidir. Firmanın bulunduğu sektörün yapısını analiz etmek hem firma için hem de firmanın paydaşları açısından stratejik önem taşımaktadır. (Porter, 2015; akt. Cağatay vd. 2021).



Şekil 3. Pazarda Rekabeti Etkileyen Güçler

Kaynak: (Porter, 1998:22)

Porter (1998, s.22), çalışmasında, pazardaki rekabet üzerinde etkili olan karmaşık güçleri açıklamaktadır. Porter tarafından açıklanan bu güçler, bir sektörün rekabet dinamiklerini analiz etmek için kapsamlı bir çerçeveyi kapsamaktadır. Porter'ın modeli, yeni girenlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame tehdidi ve sektörel rekabetin yoğunluğu gibi faktörleri değerlendirerek, işletmelerin rekabetin çok yönlü doğasını anlamaları için yapılandırılmış bir yaklaşım sunmaktadır. Porter'ın görüşleri, stratejik kararları şekillendirmede ve sürdürülebilir pazar konumlandırmasını teşvik etmede bu güçleri tanımanın ve yönlendirmenin önemini vurgulamaya devam etmektedir.

5.2. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Porter'ın modeli ve jenerik stratejileri, belirli bir endüstrideki rakiplere yönelik davranışların açıklandığı yönetim teorilerinin önemli bir parçası olarak kabul edilir. “Jenerik strateji” terimi, endüstriye, organizasyonun türüne ve boyutuna rağmen rekabet avantajı yaratmak için geniş bir kullanım alanı ve fırsatı ifade eder (David, 2011). Strateji, herhangi bir etkili iş planının önemli bir parçasıdır. Etkili bir rekabet stratejisi kullanarak, bir şirket endüstri nişini bulur ve müşterileri hakkında bilgi edinir (Porter, 1980). Porter'a göre stratejiler, kuruluşların üç farklı temelde rekabet avantajı elde etmelerini sağlar: Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma (Porter, 1980;1985). Porter bu temelleri jenerik stratejiler olarak adlandırır (David, 2011).

Maliyet liderliği stratejisi, fiyata duyarlı tüketiciler için birim başına çok düşük maliyetle standartlaştırılmış ürünler üretmeyi vurgular (David, 2011). Griffin'e göre düşük maliyetli strateji, bir organizasyonun maliyetlerini rakip firmaların maliyetlerinin altına düşürerek rekabet avantajı elde etmeye çalıştığı bir stratejidir (Griffin, 2005). Thompson ve arkadaşlarının yaptığı çalışmaya göre, düşük maliyetli bir sağlayıcının en önemli stratejik hedefi, rakiplerinden önemli ölçüde daha düşük maliyetlerdir. Ancak mutlak olarak mümkün olan en düşük maliyet değildir. Rakiplere karşı maliyet avantajı elde etmek için çabalayan şirket yöneticileri, alıcıların gerekli gördüğü özellikleri ve hizmetleri dahil etmelidir (Thompson, Strickland, Gamble ve Zengan, 2018).

Pek çok yazar, düşük maliyetli stratejinin iki alternatif tiple tanımlanabileceğini açıklar. Birinci tip, pazardaki en düşük fiyatla geniş bir müşteri yelpazesine ürün veya hizmet sunan düşük maliyetli bir stratejidir. İkinci tip, pazardaki en iyi fiyat değeriyle geniş bir müşteri yelpazesine ürün veya hizmet sunan en iyi değer stratejisidir. İşletmelerin düşük maliyetli strateji izlemeye devam etmelerinin nedeni, şirketlerin performanslarını artırmalarına yardımcı olmasıdır. Düşük maliyet adına işletme ürün ve hizmeti daha düşük fiyatla satabilir ve yine de rakipleriyle aynı düzeyde karlılık sağlayabilir (Kume'den aktaran Islami, Mustafa ve Latkovikj, 2020, s.3). Aynı zamanda bu işletme için gerekli esnekliği sağlayarak organizasyonu güçlü tedarikçilerden koruyabilir.

Bu stratejiyi sürekli olarak kullanmak, teknolojik atılım maliyet tasarrufu veya rakiplerin firmanın rekabet avantajını zedeleyebilecek veya yok edebilecek diğer değer zinciri ilerlemelerine dikkat eder.

Farklılaştırma stratejisi, Porter'ın temel iş stratejilerinden biridir. Farklılaştırma, benzersiz bir ürün veya hizmetin geliştirilmesini ifade eder. Farklılaştırma stratejisi, bir kuruluşun ürün veya hizmetlerinin kalitesi aracılığıyla kendisini rakiplerinden ayırmaya çalıştığı bir stratejidir (Reilly, 2002). Porter'a göre, ürün veya hizmet benzersiz ise, bu strateji yüksek müşteri sadakati sağlar. Bu nedenle, müşteriler ürünü veya hizmeti benzersiz olarak algıladıklarında, şirkete sadıktırlar ve ürünleri için daha yüksek fiyat ödemeye isteklidirler (Porter, Cross ve Venu'dan aktaran Islami, Mustafa ve Latkovikj, 2020, s.4).

Hesterley ve Barney'e göre, ürün veya hizmetin farklılaşması, firmalar içindeki bireysel ve grup yaratıcılığının bir ifadesidir. Bu, farklılaşmayı taklit etme riskinin, firmaların ürünü benzersiz kılan yöntemler bulmada yaratıcı olma kapasitesine bağlı olduğu anlamına gelir (Hesterly ve Barney, 2008). Bu strateji için Porter, firma performansı ile olan ilişkiyi ve müşterilerin şirket ürününe yönelik marka güveni, kalite ve algı nedeniyle rakiplerine kıyasla daha yüksek gelir elde etmeye atıfta bulunarak farklılaştırma stratejisini takip etmekten elde ettikleri avantajları gösterdi.

Başarılı bir farklılaştırma stratejisi, bir firmanın ürünü için daha yüksek bir fiyat talep etmesine ve müşteri sadakati kazanmasına olanak tanır. Çünkü tüketiciler farklılaştırma özelliklerine sıkı sıkıya bağlı hale gelebilir ve rakiplerin bu özellikleri kopyalaması zor olduğu ölçüde bir farklılaştırma stratejisinin özellikle etkili olacağını vurgular. Ancak benzersizlik kaynakları zaman alıcı, maliyeti kısıtlayıcı ve rakipler için fazlasıyla külfetli olmalıdır. Bu nedenle işletme farklılaştırma stratejisini izlemeye karar verirken dikkat etmelidir (David, 2011).

Porter'ın odaklanma stratejisini jenerik bir strateji olarak önermesi, işletmenin odak stratejisini doğru uygulaması durumunda performansının artacağını göstermiştir. Odaklanma stratejisi, işletmenin belirli bir bölgesel pazara, ürün grubuna veya alıcı grubuna odaklandığı bir stratejidir (Griffin, 2005). Odaklanma stratejisi sayesinde

organizasyon, yakın pazarda bir alana hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejinin izlenmesi, işletmenin daha yüksek kar elde ettiği belirli bir alanda farklılaşma ve düşük maliyetle bağlantılı geniş kapsamlı faaliyetlerin entegrasyonunu sağlar.

Odaklanma stratejisinin avantajlarından birisi firmanın çevre, zevk ve tüketici tercihlerindeki değişikliklere uyum sağlamak için yüksek hızda hareket etme kapasitesidir. Diğerlerinden farklı ihtiyaçları olan belirli bir pazara odaklanarak, düşük maliyet veya farklılaşma gibi yetkinliklerle ilgili alanlardaki bilgi ve deneyime dayalı olarak rakiplerine göre avantaj yaratmaktadır. David'e göre başarılı bir odak stratejisi yeterli büyüklükte iyi bir büyüme potansiyeline sahip ve diğer büyük rakiplerin başarısı için çok önemli olmayan bir endüstri alanına bağlıdır. Pazara nüfuz etme ve pazar geliştirme gibi stratejiler önemli odaklanma avantajları sunar (David, 2011).



Şekil 4. Rekabet Avantajının Kaynakları

Kaynak: Schermerhorn, 2007, s.219

Rekabet stratejisinin temel bir ilkesi olan maliyet liderliği stratejisi, kabul edilebilir kalite seviyelerini korurken rakiplerden daha düşük maliyetlerle ürün veya hizmet sunarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye odaklanır ve firmaların geniş bir pazar segmentini hedeflemesini sağlar (Porter, 1985; Barney, 1991).

Kökleri stratejik yönetim literatürüne dayanan farklılaştırma stratejisi, bir kuruluşu rakiplerinden ayıran benzersiz ve değerli teklifler yaratmayı vurgulayarak, firmaların farklı özellikler veya nitelikler sağlayarak premium bir fiyat yakalamasına ve müşteri sadakati oluşturmaya olanak tanır (Porter, 1985; Barney, 1991).

Belirli bir pazar nişine odaklanan düşük maliyet stratejisi, ürün veya hizmetlerin dar bir müşteri segmentine göre uyarlanmasını içerirken, kolaylaştırılmış operasyonlar yoluyla maliyet verimliliği için çabalar ve sonuçta maliyete duyarlı tüketicilere rekabetçi fiyatlı teklifler sunar (Porter, 1980; Hill ve Jones, 1992).

Farklılaştırmaya odaklanma stratejisi, kurumsal kapsamı daraltarak benzersiz tercihlere sahip belirli bir pazar bölümünü hedefler, özel ihtiyaçları ve talepleri karşılayan özelleştirilmiş ürünler veya hizmetler sunarak firmaların premium fiyatlandırma yapmasını ve müşteri sadakatini teşvik etmesini sağlar (Porter, 1980; Hill ve Jones, 1992).

5.3 Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejileri

Hizmet sektöründeki rekabet stratejileri, işletmelerin konumlarını güvence altına almaları ve rekabetçi bir ortamda başarılı olmaları için çok önemlidir. Bu stratejiler, müşterilerin eylemlerini destekleyen hizmetler ve tedarikçilerin ürünlerini destekleyen hizmetler gibi, gelir akışlarını artırdığı ve imalat firmaları için kar büyümesini geliştirdiği tespit edilen endüstriyel hizmet stratejilerini içerebilir (Porter, 1985; Barney, 1991).

İnsan kaynakları stratejisi de hizmet sektöründe rekabetçi farklılaşma ile yakından bağlantılıdır; eğitim, ücret, kariyer yapıları ve personel seviyelerine yapılan yatırımlar rekabet avantajına katkıda bulunur. Ayrıca, modern hizmet işletmelerinin SWOT analizine dayalı gelişim stratejisi, ekonomik yapıların optimize edilmesine, rekabet avantajlarının yakalanmasına ve bölgesel pazarda lider konumların oluşturulmasına yardımcı olabilir (Boxall 2003).

Sürdürülebilirlik odaklı hizmet kalitesi, hizmet sektöründeki rekabetin bir diğer önemli yönüdür; çünkü firmalar ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların entegrasyonu

yoluyla kendilerini farklılaştırmayı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Özbekler ve Öztürkoğlu, 2020).

Konaklama hizmeti sektöründe rekabetçi güçler, tehdit pozisyonlarını belirlemek ve etkili rekabet stratejileri geliştirmek için Porter'ın Beş Kuvveti, SWOT analizi ve SERVQUAL boyutları kullanılarak analiz edilebilir. (Birru vd., 2022).

Sağlık hizmetleri pazarında rekabet stratejileri, kalite, süreç iyileştirme ve sağlık hizmetlerinin farklılaştırılmasına odaklanarak maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma temelinde sınıflandırılabilir (Mishchuk ve Boienko, 2020). İşgücünün adanmışlığı, bağlılığı ve yetkinliği rekabet avantajının ana kaynaklarına katkıda bulunduğundan, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi de hizmet sektöründe rekabet avantajı için çok önemlidir (Gautam ve Ghimire, 2017). Yeni hizmet geliştirmeye müşteri katılımı, yeni hizmet performansının operasyonel ve pazar boyutlarını iyileştirmedeki etkinliğini gösteren ampirik kanıtlarla birlikte bir diğer önemli faktördür (Carbonell vd., 2009).

Son olarak, bir firmanın stratejik konumlandırması ve pazar yönelimi, finansal hizmetler sektöründe rekabet avantajı elde etmek ve müşteri memnuniyeti ihtiyaçlarını karşılamak için kilit öneme sahiptir (Carbonell vd., 2009).

BÖLÜM 6: SITE YÖNETİMİ

Günümüzde kapalı konut siteleri, birçok idari ve hizmet fonksiyonunu yerine getirerek, bir belde yönetimi ile benzer hizmetler sunma rolünü üstlenmiştir. Bu kapsamda, yönetim tarafından sağlanan hizmetler arasında öncelikle idari hizmetler yer almaktadır. Bu idari hizmetler, sitenin iç kurallarının belirlenmesi, hizmetlerin ve hizmet alanların denetlenmesi gibi yönetsel işlevleri içermektedir. Ayrıca, bu yönetsel faaliyetler arasında avans ve aidatların takip ve tahsilatı, site gelir ve giderlerinin muhasebeleştirilmesi gibi mali hizmetler de sıkça sunulan hizmetler arasındadır.

Kapalı konut sitelerinin tercih edilmesinin en büyük nedenlerinden biri, sitelerin sakinlerine sunulan güvenlik hizmetleridir. Genellikle site yönetimi, bir güvenlik şirketi ile anlaşma yaparak, giriş ve çıkışların kontrol edilmesi, belirli devriye saatlerinde site içerisinde devriye gezileri düzenlenmesi, güvenlik kameraları aracılığıyla izleme yapılması ve acil durumlarda hızlı müdahale sağlanması gibi güvenlik hizmetleri sunar. Bu güvenlik şirketi, bazen profesyonel site yönetim şirketleriyle aynı kuruluş olabilir.

Ayrıca, site yönetimleri temizlik hizmetleri de sunmaktadır ve bu alanda belediye benzeri bir rol üstlenmektedirler. Temizlik hizmetleri, site içinde bulunan blokların iç ve dış temizliği, çevre temizliği, çöp toplama, su depolarının dezenfeksiyonu ve varsa su kuyularının temizliği gibi alanları içermektedir.

Site yönetimleri ayrıca teknik hizmetler sunarak sakinlerin yaşamını kolaylaştırmayı hedeflemektedirler. Bu hizmetler arasında elektrik, mekanik ve sıhhi tesisat sistemlerinin bakım ve kontrolü, aydınlatma sistemlerinin bakımı, yangın ve doğalgaz alarm sistemlerinin kontrolü, merkezi ısıtma ve sıcak su sistemlerinin periyodik bakımları, asansörlerin bakım anlaşmaları ve rutin bakımları yer almaktadır.

Ayrıca, bahçe olanaklarına sahip kapalı siteler, peyzaj ve çevre düzenlemesi hizmetlerini de sunmaktadır, bu hizmetler belediyeler tarafından değil, site yönetimleri tarafından yürütülmektedir.

Son olarak, site içi ulaşımın sağlanması ve araçlar için otopark hizmeti sunma konularında da site yönetimleri etkin bir rol oynamaktadır. Ortak alan doğalgaz, ortak alan su ve ortak alan elektrik hizmetlerinin ilgili kurumdan alınıp, site sakinlerine sunulmasında da site yönetimleri aracı bir rol oynamaktadır.

Kapalı konut siteleri, genellikle birçok hizmeti sakinlerine sunma sorumluluğunu üstlenmektedir. Bununla birlikte, bazı site yönetimleri, özel sağlık kurumlarıyla iş birliği yaparak, site sakinlerinin özel sağlık hizmetleri almasını sağlama rolünü üstlenmektedir. Bu, sağlık hizmetlerinin sunumunda da site yönetimlerinin aracı bir rol oynadığını göstermektedir.

Kapalı sitelerin yönetimleri, geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır ve bu hizmetlerin sunumu için yetki ve sorumluluk sahibi olarak kabul edilmektedirler. Bu hizmetlerin sunulması karşılığında, site yönetimleri sakinlerden aidat toplamaktadır. Ancak, aidatların takip edilmediği ve gerekli denetimlerin yapılmadığı sıklıkla gözlemlenmektedir.

Bu çeşitli hizmetlerin sunumu sırasında, site yönetimlerinin ilgili mevzuattan sıkça haberdar olmadığı tespit edilmiştir. Çünkü site yönetimlerini ilgilendiren mevzuat oldukça geniştir. Bu mevzuat, 634 Sayılı Kat Mülkiyet Kanunu ile başlayarak, 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 4646 Sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu, 5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun, 5267 Sayılı Enerji Verimliliği Kanunu, 4857 Sayılı İş Kanunu, 1774 Sayılı Kimlik Bildirim Kanunu, 2872 Sayılı Çevre Kanunu, 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu, 7201 Sayılı Tebligat Kanunu, 2128 Sayılı İcra – İflas Kanunu, 6098 Sayılı Borçlar Kanunu, Asansör Yönetmeliği, Binaların Yangından ve Deprem Riskinden Korunması Hakkındaki Yönetmelik, Sosyal Tesis Alan Yönetmelikleri gibi uzun bir liste halinde gelmektedir.

Bu bağlamda, site yönetimlerinin sunulan hizmetlerin mevzuata uygunluğunu sağlama ve ilgili yasal gerekliliklere uyma sorumluluğu bulunmaktadır. Bu, site yönetimlerinin daha fazla farkındalık geliştirmesi, mevcut mevzuatı anlaması ve sakinlerin haklarını korumak için gereken adımları atmaları gerektiğini göstermektedir.

Site yönetimlerinin hizmet sunumundaki hukuki dayanak, 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu'nda yer almaktadır. Kat Mülkiyeti Kanunu, özellikle çok katlı binalar ve apartmanlar için 1965 yılında yürürlüğe girmiş ve zaman içinde artan ihtiyaçlara cevap verebilmek amacıyla çeşitli değişiklikler ve eklemelerle güncellenmiştir. Bu kanun, toplu yapıların tapu işlemleri ve yönetimi gibi konularda rehberlik etmektedir ve halen güncellenmeye devam etmektedir.

Kat Mülkiyeti Kanunu'nun 27. maddesi, "anagayrimenkulün, kat malikleri kurulu tarafından yönetilmesi ve yönetim tarzının kanunların zorunlu hükümleri saklı kalmak kaydıyla bu kurul tarafından belirlenmesi gerektiğini" belirtmektedir. Ancak, site yönetimlerinin tüzel kişiliğe sahip olmaması nedeniyle, mevcut temel mevzuatta bazı eksiklikler bulunmakta ve bu eksiklikler medeni kanun gibi benzer konuları ele alan mevzuat ve uygulamalarla doldurulmaktadır.

Genel olarak, siteler mevzuatlara uygun bir şekilde yönetilmekte ve kurullar sadece hizmet sunumu için faaliyet göstermektedir. Ancak tüzel kişiliğe sahip olmamaları ve mevzuat eksiklikleri nedeniyle, sitelerin yönetimi site yönetimlerinin yetkisinde kalmaktadır. Bu durum, hukuki karmaşıklıklara yol açmaktadır.

Bu hukuki karmaşıklıklar şunlar şekilde sıralanabilir:

- 1- İlgili kanunlar ve yönetmelikler, site yönetimlerinin hizmet sunumunu açık bir şekilde belirlemediğinden, yönetimde bir birlik sağlanamamakta ve hizmet sunumunda yöntem farklılıkları giderek artmaktadır.
- 2- Hizmetlerin, kanunen yerel yönetimlerin sorumluluğunda olmasına rağmen, site yönetimleri tarafından sunulması hukuki olarak yanlış bir uygulamadır. Çünkü Belediye Kanunu'na göre, belediyelerin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsamaktadır. Ancak kapalı konut siteleri, sanki belediye sınırları dışındaymış gibi davranmaktadır.
- 3- Hizmetlerin sunumunda meydana gelen aksaklıkların sorumluluğu ve hesap verilebilirlik sorunu, site yönetimlerinin tüzel kişilik statüsüne sahip olmaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Site yönetimleri, belediyeler veya muhtarlar

gibi tüzel kişilikler değildir ve bu nedenle sadece mahkeme yoluyla itiraz edilebilirler.

- 4- Sunulan hizmetlerin herkesi kapsamaması ve belirli kişilere imtiyaz tanınması, kamunun öncelenmesi ilkesinin ihlal edilmesine neden olmakta ve yerel hizmet ayrımcılığına yol açmaktadır. Ayrıca, ayrıştırıcı politikalara yerel hizmet ayrımı eklenmektedir.
- 5- Aidatların belirlenmesindeki kriterlerin açık ve net olmaması ve bu aidatların toplu konutlarda oturan sakinlere fazla gelmesi, sıkça karşılaşılan sorunlardan biridir.
- 6- Mevzuat eksikliğinden kaynaklanan açıklar nedeniyle sitelerde yolsuzluk ihtimali bulunmaktadır ve site sakinleri, bu yolsuzlukların arttığını en çok şikayet ettikleri konulardan biri olarak görmektedirler (Ovalı ve Ateş, 2018).

6.1. Site Yönetimlerinin Sorun Kaynakları

Site yönetimlerinin hizmet sunumuyla ilgili en önemli zorluklar üç ana kategoriye ayrılabilir. İlk olarak, mevzuat eksikliği en öne çıkan sorundur. Bunu, yönetime katılım düşüklüğünden kaynaklanan katılım sorunu izler ve son olarak da denetimin etkisizliğiyle ortaya çıkan sorunlar gelir.

6.1.1. Mevzuat Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Kapalı konut sitelerinin yönetimi, Kat Mülkiyeti Kanunu'nun 41. maddesine göre kat malikleri birliği tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak, binlerce daireden oluşan toplu yapıları düşündüğümüzde, pratikte bir malikler birliğinin varlığı neredeyse imkansızdır. Ayrıca, bu birliği yönlendirecek detaylı bir mevzuat bulunmadığı gibi, yalnızca bir malikin hukuki talebi üzerine yargı müdahalesi dışında, bu birliği denetleyecek veya danışmanlık yapacak resmi bir kurum da bulunmamaktadır. Kapalı konut sitelerinin yönetimi ve hizmet sunumuyla ilgili mevzuatın eksikliği nedeniyle, site yönetimleri, yönetim planlarında sıklıkla kooperatifler, dernekler hatta siyasi parti mevzuatı ve terminolojisine başvurmak zorunda kalmaktadır. Bu terminoloji, site yönetimlerinde yolsuzluğun, hilenin ve rantın oluşmasına katkı sağlayan başlıca

etkenlerden biridir. Aslında, bu belirsiz ortamın oluşması, yasaların artık etkin bir çözüm sunamamasından kaynaklanmaktadır. "Yönetim Planı" ile yönetilen sitelerin sakinlerinin bu planı öncelikle bilmeleri beklenir. Ancak, henüz inşa aşamasında daire satın alan bir malik, genellikle aynı zamanda bir yönetim planı aldığı farkında olmayabilir. İnşaat firmaları, mevzuatın gerekliliklerini yerine getirmeden, hukuki veya idari bir desteğe başvurmadan inşaat bitene kadar internet üzerinden indirilen benzer yönetim planlarını kullanarak işlem yaparlar. Bu, satılanın aynı zamanda bir yönetim planı olduğu bilincinin eksikliğiyle sürdürülen bir uygulamadır. Yönetim planı, site yönetiminin sunduğu hizmetlere karşı sakinlere hesap verebilir hale getirmez. Bu nedenle yönetim planı, yüklenici firmalar için sadece kat irtifakı kurulduğunda geçerli bir belge haline gelmiştir ve tapu ve kadastro müdürlüklerinde içeriğine bakılmadan "Kat Mülkiyeti Kanunu'na aykırı maddeler geçersizdir" kaşesiyle onaylanabilen bir belge haline gelmiştir (Ovalı ve Ateş, 2018).

6.1.2. Katılım Probleminden Kaynaklanan Sorunlar

Başlangıçta, bu tür bir yönetim planının hazırlanmış olması, temel sorunları ortaya çıkaran temel bir sorun olarak görülmektedir. Eksik evrakın tamamlanması amacıyla hazırlanan sınırlı kapsamlı bir yönetim planı ile bir site yöneticisi ve denetçisi atanmak üzere malikler kurulu toplanmaktadır. Ancak bu toplantılarda genellikle yeterli katılım sağlanamamakta ve sonunda yönetici seçimi, sınırlı katılım ve ilgi ile gerçekleşmektedir. Yönetici ve denetçi seçimlerindeki düşük kat maliki katılım oranı, sorunları daha da büyötmektedir. Aslında yasama organı, sitenin yönetimi için, malikler tarafından yönetim ve denetim organlarının kurulmasını açıkça belirten bir madde ile kanun metninde yer almıştır. Bu organların oluşturulması, atanan kişilerin nitelikleri konusunda da kanun maddelerinde detaylı bilgilere yer verilmiştir. Ancak bu atanmanın, yönetim ve denetim organlarının oluşturulma ve çalışma yöntemiyle ilgili resmi bir makam veya mevzuat takipçisi bulunmamaktadır. Bu sürecin ve mevzuatın gerektirdiği şekilde yönetim planında yer alması gerektiği öngörülmüştür. Ancak bu basit evrak, kanun gereği tüm maliklerin beşte dört çoğunluğu onayı olmadan değiştirilemeyecek bir özelliğe sahiptir, bu da verimsizlik, hizmet sunumundaki aksaklık, hesap verememe ve kapalılığın kaynağıdır. Gerçekten de bazen Anadolu'daki bir ilin nüfusuna eşdeğer olan kapalı konut

sitelerinde işlevsiz hale gelmiş bir yönetim planını değiştirmek için bu kadar insanın fiziksel ve sosyal olarak bir araya gelmesi oldukça zordur gelmiştir (Ovalı ve Ateş, 2018).

6.1.3. İşlevsiz Denetimden Kaynaklanan Sorunlar

Kapalı konut sitelerinde, yönetici sorununun yanı sıra, belki de daha fazlasıyla denetçi sorunu yaşanmaktadır. Bu sitelerin çoğunda gerçekleştirilen genel kurullarda denetçiler, yalnızca Kat Mülkiyet Kanunu'nda belirtilen prosedürlerin uygulanmasını sağlamak amacıyla seçilmektedirler. Denetçilerin büyük bir kısmı, yetki, görev ve sorumluluklarını anlamadan ve bu görevin ne kadar kritik olduğunu kavramadan görevi üstlenmektedirler. Denetçiler, malik olmayan kiracılardan seçilememekte ve tüzel kişilikleri olsa bile dışarıdan başka bir kurum tarafından atanamamaktadır. Ayrıca, bu görev ücret karşılığında yapılamadığı için denetçiler maddi bir kazanç elde edememektedirler. Bu nedenle denetçi olma konusunda pek çok malik gönülsüz davranmakta ve aday olmak istememektedir. Diğer taraftan, yöneticiler belirli bir ücret alabilmektedir, bu nedenle bu göreve ilgi daha fazladır. Ancak denetçiler, gerektiğinde genel kurulu toplantıya çağırma yetkisine sahiptirler ve hatta yöneticileri değiştirme yetkileri bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, denetçiler, yöneticiler kadar yetki ve sorumluluğa sahiptirler. Site sakinleri ile yönetim arasında yaşanacak herhangi bir anlaşmazlık durumunda en çok denetçiler sorumlu tutulmaktadır. Bu durumun nedeni, zamanında ve düzgün bir şekilde gerçekleştirilmeyen denetimler yüzünden siteye zarar gelmesi durumunda denetçilerin sorumlu tutulmasıdır.

Konumuz açısından denetçilerin önemi, sadece finansal kayıtları denetlemekle sınırlı olmayıp aynı zamanda yöneticilerin performansını, sunulan hizmetleri ve site sakinlerinin taleplerinin karşılanıp karşılanmadığını denetleyen bir kurum olmalarındadır. Yönetim kurulu gibi denetim kurulunun da tuttuğu bir karar defteri bulunmaktadır ve denetim kurulu tarafından alınan kararlar ve raporlar bu noter tarafından tasdiklenmiş defterin sayfalarına kaydedilmektedir. Denetçinin tespit ettiği usulsüzlükler ve yolsuzluklar, Kat Mülkiyeti Kanunu'nun 41. maddesinde bahsedilen denetçi defterine yazılmalıdır. Ancak uygulamada denetçilerin böyle bir defter tuttukları çok nadir görülmektedir. Pratikte, denetçiler genellikle bir rapor hazırlarlar ve bu raporu kat maliklerine sunarlar.

Görüldüğü üzere, mevcut koşullar göz önüne alındığında, site yönetimlerinin denetimi oldukça işlevsiz kalmaktadır. Seçimlere katılma oranının oldukça düşük olmasından dolayı, bazı maliklerin öne çıkarak dernekler mevzuatına benzer bir şekilde yönetim ve denetim kurullarını oluşturması ve bu kurullara yönetim konularına aşina olmayan kişileri listeler üzerinden seçimle ataması sonucunda, yalnızca mali denetimle ilgilenen ve hizmet sunumuyla ilgilenmeyen bir yönetim ekibi ortaya çıkmıştır. Bu ekip aidat ve avans kararları gibi hizmetlere yönelik kararlar almakta, tahakkuk ve tahsil süreçlerini avukat aracılığıyla izlemekte ve hizmetlerin aksamalarından kaynaklanan sorunları çözebilecek bir ara kurum bulunmamaktadır. Çünkü site yönetimlerinde, yönetimin ibra edilmesi gibi bir uygulama söz konusu değildir ve site yönetimlerine resmi bir gözlemci atanmamaktadır. Genellikle anlaşmazlıklar helalleşme yoluyla çözülmektedir. Sonuç olarak, birçok site yönetiminde usulsüzlükler tespit eden veya mağduriyet yaşayan malikler mahkemeye gitmemekte ve böylece kamu davaları açılmamaktadır (Ovalı ve Ateş, 2018).

BÖLÜM 7: REKABET STRATEJİSİ ARACI OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI: HİZMET SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile verilerin analiz edilmesi başlıklarına yer verilecektir

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, dış kaynak kullanımının hizmet sektöründe bir rekabet stratejisi aracı olarak nasıl kullanılabileceğini incelemektir. Dış kaynak kullanımı, iş fonksiyonlarının bir kısmının veya tamamının tedarikçiler, satıcılar veya danışmanlar gibi dış sağlayıcılara ihale edilmesi uygulamasıdır. Dış kaynak kullanımı maliyet azaltma, kalite iyileştirme, esneklik, yenilikçilik ve uzmanlaşmış beceri ve kaynaklara erişim gibi çeşitli faydalar sunabilir. Ancak, dış kaynak kullanımı aynı zamanda kontrol kaybı, bağımlılık, iletişim engelleri, kültürel farklılıklar ve etik sorunlar gibi bazı riskleri ve zorlukları da içerir. Bu tez, dış kaynak kullanımı kararını etkileyen faktörleri, dış kaynak kullanımı ortaklarını seçme kriterlerini, dış kaynak kullanımı ilişkilerini yönetme yöntemlerini ve dış kaynak kullanımının hizmet performansı ve rekabet gücü üzerindeki sonuçlarını ve etkilerini analiz ederek hizmet sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamalarının değerlendirilmesini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, hizmet sektöründeki kuruluşların rekabet avantajı elde etmek ve iş hedeflerine ulaşmak için dış kaynak kullanımını stratejik olarak nasıl kullandıklarının anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

7.2. Araştırmanın Önemi

Rekabetin şiddetli olduğu ve pazar dinamiklerinin sürekli değiştiği günümüzün hızla gelişen iş dünyasında, farklı sektörlerdeki kuruluşlar rekabet avantajı elde etmek için sürekli olarak yenilikçi yollar aramaktadır. Bu stratejiler arasında dış kaynak kullanımı, bir kuruluşun pazarda başarılı olma becerisini önemli ölçüde etkileyebilecek güçlü bir araç olarak ortaya çıkmıştır. "Bir Rekabet Stratejisi Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: Hizmet Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma" başlıklı bu araştırma, hizmet sektöründe dış

kaynak kullanımının stratejik önemine ışık tutma potansiyeli nedeniyle büyük önem taşımaktadır.

Hizmet sektörü modern ekonomilerde çok önemli bir rol oynamakta ve bilgi teknolojisi, finans, sağlık ve konaklama gibi çok çeşitli sektörleri kapsamaktadır. Dış kaynak kullanımının etkin bir şekilde kullanılması, hizmet odaklı kuruluşların operasyonlarını düzene koymalarını, kaynak tahsisini optimize etmelerini ve temel yetkinliklere odaklanmalarını sağlayabilir. Hizmet sektöründeki dış kaynak kullanımı uygulamalarını inceleyip değerlendiren bu tez, kuruluşların rekabet güçlerini artırmak için dış kaynak kullanımından nasıl yararlanabileceklerine dair içgörüler sunmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, kuruluşlara kurum içi yetenekleri sürdürme yükü olmadan uzmanlık ve kaynaklardan yararlanma fırsatı sunar. Bu tez, hizmet sektöründeki dış kaynak kullanımı uygulamalarını inceleyerek, dış kaynak kullanımının nasıl operasyonel verimlilik, maliyetlerin azaltılması ve kaynak kullanımının iyileştirilmesine yol açabileceğine ışık tutabilir. Bu içgörüler, rekabetçi fiyatlarla yüksek kaliteli hizmetler sunmayı amaçlayan hizmet sağlayıcılar için çok önemlidir ve sonuçta müşteri memnuniyetinin ve pazar konumunun artmasına yol açar.

Hizmet sektörü genellikle çok çeşitli uzmanlık becerileri ve teknolojik uzmanlık gerektirir. Dış kaynak kullanımı, kuruluşların bu becerilere hızlı ve verimli bir şekilde erişmesini sağlayarak en yeni hizmetleri sunmalarına ve pazar trendlerinin bir adım önünde olmalarına olanak tanır. Bu tez, dış kaynak kullanımının hizmet sektöründe inovasyonu teşvik etmedeki rolünü vurgulayabilir ve böylece işletmelerin değişen müşteri tercihlerine ve gelişen teknolojilere uyum sağlamasına olanak tanır.

Dış kaynak kullanımı çok sayıda fayda sunarken, veri güvenliği ihlalleri ve kalite kontrol sorunları gibi potansiyel riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu tez, dış kaynak kullanımı uygulamalarını inceleyerek risk yönetimi ve kalite güvencesi için en iyi uygulamaları belirleyebilir. Hizmet sektöründeki kuruluşların bu zorlukların üstesinden nasıl geldiğini anlayarak, tez, potansiyel tuzakları en aza indirirken başarılı dış kaynak kullanımı ortaklıkları sağlayan stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Dış kaynak kullanımı kararı, kurumsal hedeflerle uyum ve uzun vadeli sürdürülebilirlik de dahil olmak üzere çeşitli faktörlerin dikkatle değerlendirilmesini gerektiren stratejik bir karardır. Bu tez, hizmet odaklı kuruluşların karar alma süreçlerine ilişkin değerli bilgiler sağlayarak, stratejik hedefleriyle uyumlu ve rekabetçi bir ortamda genel sürdürülebilirliklerine katkıda bulunan bilinçli seçimler yapmalarına yardımcı olabilir.

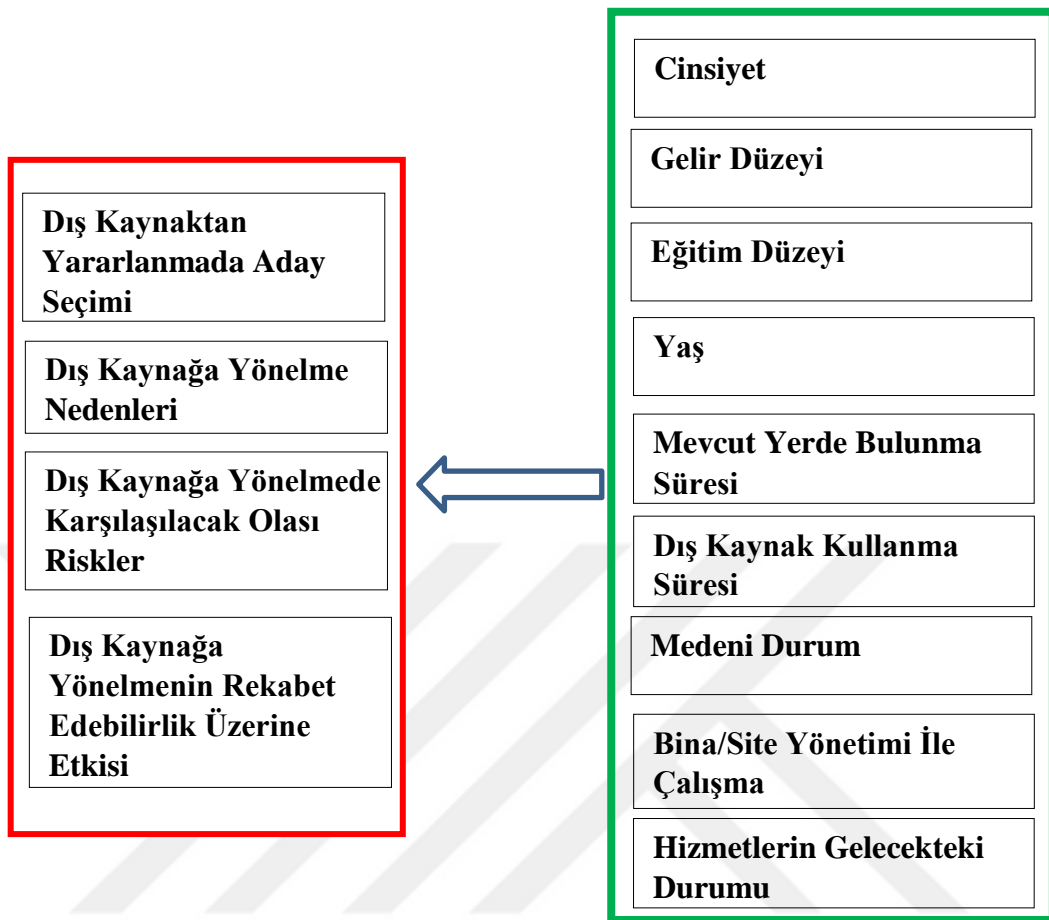
Sonuç olarak, "Bir Rekabet Stratejisi Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: Hizmet Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma" başlıklı araştırma, dış kaynak kullanımının hizmet sektöründe rekabetçiliğin, operasyonel verimliliğin, inovasyonun ve risk yönetiminin artırılmasındaki çok yönlü rolünü ortaya çıkarmayı amaçlaması bakımından büyük önem taşımaktadır. Araştırma, bu kritik hususlara ışık tutarak, hızla değişen iş dünyasında başarılarını şekillendirebilecek bilinçli stratejik kararlar alma konusunda kuruluşlara rehberlik etme potansiyeline sahiptir.

7.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırma modeli ve hipotezleri, verilerin analiz edilmesine yönelik yapılan işlemler ve araştırmanın kısıtları alt başlıklarına yer verilmiştir.

7.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin ortaya konması noktasında tarama modeline başvurulmuştur. Araştırmada dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler “dış kaynaktan yararlanmada aday seçimine ilişkin görüşler”, “dış kaynağa yönelme nedenlerine ilişkin görüşler”, “dış kaynağa yönelmede karşılaşılabilecek olası risklere yönelik görüşler” ve “dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisine yönelik görüşler” olmak üzere dört alanda ele alınmıştır. Söz konusu modele ait gösterim aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 3. Araştırma Boyutlarının Detaylandırılmış Hali

Şekil 3`de yer alan araştırma alt boyutlarını da ihtiva eden model yardımıyla ortaya konulan araştırma hipotezlerine aşağıda yer verilmektedir.

7.3.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

H₁. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile mevcut yerde bulunma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile dış kaynak kullanma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile profesyonel bina/site yönetimi ile çalışmaktan memnun olma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9. Dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile profesyonel bina/site yönetimi firmalarından alınacak hizmetlerin gelecekteki durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

7.3.2. Evren

Araştırmanın evrenini, Tokat ili Merkez ilçesinde bina ve sitelerde ikamet edenler oluşturmaktadır. Tokat ilinde faaliyet gösteren, bina ve sitelere dış kaynak hizmeti veren firma ve şahıslarla yapılan görüşmeler neticesinde 2023 yılında 5.126 adet ulaşılabilir konutun dış kaynak hizmetleri aldığı tespit edilmiştir

7.3.3. Örneklem

Araştırmanın bu aşamasına örneklem olarak istatistiksel açıdan elde edilen verilerin anlamlılık düzeyinin sağlanması amacı ile toplam 20 farklı bina ve sitede ikamet eden 550 kişiye anket uygulanmıştır. Ancak, araştırmaya katılanlardan 51 kişinin anket formunu belirlenen kriterlere göre doldurmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 499 adet anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Söz konusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda ana kütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda geçerli olan aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001, s.116-117).

| | | |
|--|--|-----------|
| $n = \frac{(Nt^2 pq)}{(d^2 (N-1) + t^2 pq)}$ | $n = \frac{(5126 * 1,96^2 * 0,10 * 0,90)}{(0,05^2 * 5125 + 1,96^2 * 0,10 * 0,90)}$ | $n = 357$ |
|--|--|-----------|

Formülde yer alan N: ana kütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmeme olasılığını, d: kabul edilen \pm örnekleme hata oranını ve $t_{(\alpha, sd)}$: α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir. Bu durumda gerekli örneklem sayısının 357 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada bina ve sitelerde ikamet eden 499 kişiden elde edilenler üzerinden analizler yapılmıştır. Örneklemden elde edilen sayısal verinin formülde yeter sayıdan fazla olması ile evrene yaklaşma sayısı arttıkça evreni ifade etme ve anlamlandırma kabiliyeti artacağı düşünülerek sayı tutulmuştur. Bu durum ile anlamlı bir ifade ve sonuç çıkacağı var sayılmıştır. Bu çalışma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 87292 sayılı 24. Oturumunda 5. karar ve 30.11.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

7.3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verilerin toplanması noktasında anket yöntemine başvurulmuştur. Gegez (2011) ve Acer (2019) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış ölçekten faydalanılmıştır. “Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler” bölümünde Acer (2019) ölçeğinden faydalanılmıştır. Diğer bölümlerde ise Gegez (2011) ölçeğinden faydalanılmıştır. Anket içerisinde toplam 5 bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel özelliklerini ortaya koyan sorular yer almaktadır. Bu sorular içerisinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi yer almaktadır. Bu kısımda ayrıca, “kaç yıldır bu yerde bulunulduğu”, “ne zamandan beri dış kaynak kullanıldığı”, “mevcut firma ile çalışmaktan memnun olma durumu” ve son olarak “gelecekte dış kaynak kullanımının durumu” ile ilgili sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelirken aday seçme kriterlerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Toplam 11 ifadenin yer aldığı bu

bölümde katılımcıların 1: Kesinlikle katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum arası cevap vermesi sağlanmıştır.

Üçüncü bölümde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelmenin muhtemel nedenlerine yönelik değerlendirmeler yer almaktadır. Toplam 18 ifadenin yer aldığı bu bölüm bir önceki bölümdeki gibi 1: Kesinlikle katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum arasında olacak şekilde yapılandırılmıştır.

Dördüncü bölümde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelme durumunda muhtemel oluşabilecek olası veya gerçekleşmiş risklere yönelik değerlendirmeler yer almaktadır. Bu bölümde, toplam 1 ifade yer almakta olup bu ifadeler için katılımcıların 1: Kesinlikle katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum arası cevap vermesi sağlanmıştır.

Son bölümde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelmenin rekabet edebilirlik etkisine yönelik değerlendirmeler yer almaktadır. Bu bölümde toplam 1 ifade yer almakta olup bu ifadeler 1-5 arasında olacak şekilde 5'li likert olarak yapılandırılmıştır.

Bu araştırmada anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizinde aşağıdaki yöntemler kullanılmıştır:

Frekans Analizi: Anket uygulamasına katılanları tanımlayıcı özelliklerin ortaya konmasında kullanılmıştır.

Normallik Testi: Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olduğunun tespitinde kullanılmıştır. Bu kısımda, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerlerinin anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması durumunda verilerin normal dağılıma uymadığı, büyük olması durumunda ise verilerin normal dağılıma uyduğu kabul edilmiştir.

Betimsel İstatistikler: Anket formu içerisinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerinin ortaya konması amacıyla kullanılmıştır.

Mann-Whitney U Testi: Araştırmada ikili değişken gruplarının karşılaştırılması amacıyla kullanılmıştır.

Kruskall Wallis H Testi: Araştırmada ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılması amacıyla kullanılmıştır.

7.4. Literatür Taraması

Hizmet sektöründe rekabetçi bir strateji aracı olarak dış kaynak kullanımına ilişkin literatür taraması birkaç önemli bulguyu ortaya koymaktadır.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının hizmet sektöründe 1980'lere kadar uzanan tarihsel bir temeli vardır. Lacity ve Willcocks (2001) ile Quinn ve Hilmer (1994) tarafından yapılan ilk çalışmalarda dış kaynak kullanımının stratejik avantajları vurgulanmıştır. Bu çalışmalar, dış kaynak kullanımının hizmet sektörü kuruluşları için nasıl hayati bir araca dönüştüğünü anlamak için zemin hazırlamıştır.

Çok sayıda çalışma, hizmet sektöründe dış kaynak kullanımının faydalarını vurgulamıştır. Dibbern vd. (2008) yazılım projelerinde Hindistan gibi açık deniz lokasyonlarına dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürdüğünü ve proje tamamlanma sürelerini iyileştirdiğini tespit etmiştir.

Dış kaynak kullanımının zorlukları ve riskleri yok değildir. Willcocks ve Kern (1998), dış kaynak kullanımı nedeniyle komuta ve kontrolün alacakaranlığını ve iç ve dış ekipler arasında etkili koordinasyon ihtiyacını tartışmıştır.

Loh ve Venkatraman (1992), satıcı seçimi ve sözleşme yönetimi de dahil olmak üzere BT dış kaynak kullanımı başarısının kritik belirleyicilerini tanımlamıştır.

Ayrıca Quinn (2000), geleneksel dış kaynak kullanımından, kuruluşların araştırma ve geliştirme için harici ortaklarla işbirliği yaptığı dış kaynak inovasyonuna geçişi vurgulamıştır.

Doherty ve King (2005), dış kaynak kullanımının yedi aşamasını özetleyerek dış kaynak kullanımı ilişkilerinin dönüştürücü doğasına işaret etmiştir.

Brown ve Wilson (2005), dış kaynak kullanımı devrimini ve bunun iş stratejileri, örgütsel yapılar ve rekabet gücü üzerindeki etkisini incelemiştir.

Hizmet sektöründe rekabetçi bir strateji aracı olarak dış kaynak kullanımına ilişkin literatür taraması birkaç önemli bulguyu ortaya koymaktadır.

Hizmet sektöründeki doğrudan yabancı yatırımlar (DYY), Visegrád Four (V4) ülkeleri gibi bölgelere daha beceri yoğun faaliyetlerin getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Capik ve Drahoukoupil, 2011). Bu ülkeler imalat sektöründeki DYY'ye büyük ölçüde bel bağlamışlardır, ancak hizmet sektöründe dış kaynak kullanımının yenilikçi kapasiteyi artırarak bölgesel rekabetçiliğe katkıda bulunma potansiyeli vardır (Capik ve Drahoukoupil, 2011).

V4 ülkelerinde hizmet sektörü DYY'sine yönelik devlet politikaları, doğrudan hizmet yatırımlarının (SFDI) küresel büyümesini ve iş-hizmet offshoring ve dış kaynak kullanımının kalkınma potansiyelinin tanınmasını yansıtacak şekilde hizmet sektörü yatırımlarını hedefleyecek şekilde yeniden tasarlanmıştır (Capik ve Drahoukoupil, 2011).

Özellikle kamu sektöründe hizmet dış kaynak kullanımı kararlarının değerlendirme ve uygulama süreçlerine ilişkin araştırma eksikliği bulunmaktadır (Taponen ve Kauppi, 2020). Kamu sektörü kuruluşları, karar verme sürecini yürütme ve kaynak sağlama açısından özel sektör kuruluşlarının gerisinde kalmaktadır (Taponen ve Kauppi, 2020). Maliyet verimliliğini ve kurumsal rekabetçiliği sağlamak için hizmet dış kaynak kullanımı kararlarına yönelik bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır (Taponen ve Kauppi, 2020).

Genel olarak, literatür taraması, rekabetçi bir strateji aracı olarak hizmet sektöründe dış kaynak kullanımının önemini ve hem kamu hem de özel sektörde karar alma süreçlerine rehberlik edecek daha fazla araştırma ve çerçeveye duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

7.5. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu kısmında anket uygulaması sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu kısımda ilk olarak hipotez sonuçlarının kabul/red edilmesine yönelik açıklayıcı tablo, ardından katılımcıları tanımlayıcı özelliklere yer verilmiş sonrasında anket formu içerisinde yer alan ifadelerin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise ölçek ifadelerinin güvenilirlik ve normallik test sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak, araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlerin test sonuçlarına yer verilmiştir.

| | Kabul | Red |
|----------------|-------|-----|
| H ₁ | | ✓ |
| H ₂ | ✓ | |
| H ₃ | ✓ | |
| H ₄ | | ✓ |
| H ₅ | | ✓ |
| H ₆ | | ✓ |
| H ₇ | | ✓ |
| H ₈ | ✓ | |
| H ₉ | ✓ | |

Hipotezlerin yapılan analizler sonucunda aşağıdaki toplu sonuçlar elde edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizi neticesinde, cinsiyet faktörüne dayalı olarak incelenen değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, başlangıç hipotezini çürütmekte olup, cinsiyete göre farklılıkların söz konusu olmadığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, bu hipotez reddedilmiştir.

Benzer şekilde, elde edilen sonuçlar, eğitim düzeyine dayalı olarak incelenen görüşler arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Özellikle, lise mezunu bireylerin, dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerinde etkili olduğu düşüncesine daha fazla sahip olduğu görülmüştür. İstatistiksel hipotez testi sonuçlarına göre, bu farklılık anlamlıdır ve bu nedenle ilgili hipotez kabul edilmiştir.

Yaşa dayalı olarak yapılan analizlerde, 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların dış kaynak kullanımındaki olası risklere yönelik görüşlere daha fazla önem verdikleri gözlemlenmiştir. Bu bulgu, yaşa göre farklılaşan görüşlerin mevcut olduğunu desteklemektedir. Bu nedenle, ilgili hipotez kabul edilmiştir.

Ancak, mevcut yerde bulunma süresi, gelir düzeyi ve medeni durum gibi değişkenler bağlamında yapılan analizler sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu hipotezler, verilerin analizi ile çelişmektedir ve bu nedenle bu hipotezler reddedilmiştir.

Son olarak, dış kaynak kullanımına yönelik genel değerlendirmelerde, profesyonel bina/site yönetimi ile çalışmaktan memnun olanların, dış kaynaklardan yararlanma adayları, dış kaynağa yönelme nedenleri ve dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisi hakkındaki görüşlerini daha fazla benimsediği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, profesyonel bina/site yönetimi firmalarından alınacak hizmetlerin azalacağını ifade edenlerin, dış kaynağa yönelmede karşılaşılabilecek olası risklere ilişkin görüşlerini daha fazla benimsediği görülmüştür. İstatistiksel hipotez testi sonuçlarına dayanarak, bu farklılıklar anlamlıdır ve bu nedenle bu hipotez kabul edilmiştir.

7.5.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Bu kısımda, ankete katılanların kişisel özelliklerine yönelik elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 7. 1: Katılımcıları Tanımlayıcı Özellikler

| | | N | % |
|---|--------------------|-----|-------|
| Cinsiyet | Erkek | 357 | 71,5 |
| | Kadın | 142 | 28,5 |
| Medeni Durum | Bekar | 64 | 12,8 |
| | Evli | 435 | 87,2 |
| Eğitim Düzeyi | İlköğretim | 86 | 17,2 |
| | Lise | 267 | 53,5 |
| | Üniversite | 146 | 29,3 |
| Yaş | 25 yaş ve altı | 10 | 2,0 |
| | 26-35 yaş | 76 | 15,2 |
| | 36-45 yaş | 152 | 30,5 |
| | 46-55 yaş | 180 | 36,1 |
| | 56-65 yaş | 81 | 16,2 |
| Gelir Düzeyi | Asgari ücret | 208 | 41,7 |
| | 9000-10999 TL | 123 | 24,6 |
| | 11000-12999 TL | 45 | 9,0 |
| | 13000-14999 TL | 1 | ,2 |
| | 15000-16999 TL | 44 | 8,8 |
| | 170000 TL ve üzeri | 78 | 15,6 |
| Kaç Yıldır Bu Yerde Bulunuyorsunuz? | 1 yıldır | 75 | 15,0 |
| | 2-4 yıldır | 146 | 29,3 |
| | 5-7 yıldır | 168 | 33,7 |
| | 8-10 yıldır | 107 | 21,4 |
| | 11 yıl ve üzeri | 3 | 0,6 |
| Ne Zamandan Beri Dış Kaynak Kullanıyorsunuz? | 1 yıldır | 229 | 45,9 |
| | 2-4 yıldır | 264 | 52,9 |
| | 8-10 yıldır | 4 | 0,8 |
| | 11 yıl ve üzeri | 2 | 0,4 |
| Profesyonel Bina/Site Yönetimi İle Çalışmaktan Memnun musunuz? | Evet | 351 | 70,3 |
| | Hayır | 148 | 29,7 |
| Gelecekte Profesyonel Bina/Site Yönetimi Firmalarından İleride | Artacak | 223 | 44,7 |
| | Aynı Kalacak | 113 | 22,6 |
| Hizmetler Hakkında Ne Düşünüyorsunuz? | Azalacak | 163 | 32,7 |
| | Toplam | 499 | 100,0 |

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında %28,5'inin kadın, %71,5'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durum dağılımlarında ise %87,2'sinin evli, %12,8'inin bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların daha çok lise mezunu olduğu ve %2'sinin 25 yaş ve altı, %15,2'sinin 26-35 yaş, %30,5'inin 36-45 yaş, %36,1'inin 46-55 yaş ve %16,2'sinin 56-65 yaşında olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir düzeyi dağılımlarında %41,7'sinin asgari ücretli olduğu, %24,6'sının 9000-10999 TL, %9'unun 11000-12999 TL, %0,2'sinin 13000-14999 TL, %8,8'inin 15000-16999 TL ve son olarak %15,6'sının ise 170000 TL ve üzeri ve üzerinde gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %15'inin 1 yıldır, %29,3'ünün 2-4 yıldır, %33,7'sinin 5-7 yıldır, %21,4'ünün 8-10 yıldır, %0,6'sının ise 11 yıl ve üzeri süredir mevcut yerde bulunduğu görülmektedir. Katılımcıların %45,9'unun 1 yıldır, %52,9'unun 2-4 yıldır, %0,8'inin 8-10 yıldır, %0,4'ünün 11 yıl ve üzeri bir süredir dış kaynak kullandığı görülmektedir.

Katılımcıların %70,3'ünün profesyonel bina/site yönetimi ile çalışmaktan memnun olduğu, %29,7'sinin ise memnun olmadığı görülmektedir. Son olarak, katılımcıların %44,7'si gelecekte profesyonel bina/site yönetimi firmalarından alacağı hizmetlerin artacağını, %22,6'sı aynı kalacağını, %32,7'si ise azalacağını ifade etmiştir.

7.5.2. Betimsel İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında, dış kaynak uygulamasına ilişkin değerlendirmeleri yansıtan alanların tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 7. 2: Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşlerin Betimsel İstatistikleri

| | Ort. | SS |
|---|------|-------|
| Dış kaynak kullanacağımız firmayla daha önce yaptığımız işbirliği bizim için önemlidir. | 3,84 | 1,105 |
| Tavsiyeler / Referanslar bizim için önemlidir. | 3,91 | 1,101 |
| Dış kaynak kullanacağımız firmanın düşük maliyetli hizmet vermesi bizim için önemlidir. | 3,86 | 1,162 |
| Dış kaynak kullanacağımız firmanın uzmanlığı ve iyi bir üne sahip olmasına dikkat ederiz. | 3,93 | 1,097 |
| Dış kaynak kullanacağımız firmanın yüksek hizmet kalitesi vermesi bizim için önemlidir. | 3,95 | 1,100 |
| Hizmet bağlamında kurumun ihtiyaç duyduğu özel ihtiyaçları karşılayabilmek için tedarikçinin sergilediği esneklik önemlidir. | 3,95 | 1,068 |
| Dış kaynak kullanılacağımız firmanın ileri teknolojiye sahip olması bizim için önemlidir. | 3,94 | 1,077 |
| Dış kaynak kullanılacağımız firma ile benzer kültüre sahip olmamız bizim için önemlidir. | 3,89 | 1,079 |
| Dış kaynak kullanılacağımız firmanın yeri bizim için önemlidir. | 3,81 | 1,139 |
| Dış kaynak kullanılacağımız firmayla aramızda karşılıklı yüksek güven olması gerekmektedir. | 3,93 | 1,077 |
| Mevcut mevzuat ve yasal gerekliliklere uygunluğu bizim için önemlidir. | 3,97 | 1,077 |

Yukarıdaki tabloda dış kaynaktan yararlanmada aday seçimine ilişkin görüşlerin betimsel istatistikleri yer almaktadır. Buna göre, en düşük ortalamanın “Dış kaynak kullanılacağımız firmanın yeri bizim için önemlidir.” ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın ise “Mevcut mevzuat ve yasal gerekliliklere uygunluğu bizim için önemlidir.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Tablo 7. 3: Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşlerin Betimsel İstatistikleri

| | Ort. | SS |
|---|------|-------|
| Hizmet alanın memnuniyetini artırmak | 3,86 | 1,021 |
| Hizmet kalitesini artırmak | 3,85 | 1,046 |
| Kurum personelinin sayısal yetersizliğini gidermek | 3,92 | 1,028 |
| Daha verimli hizmet üretmek | 3,85 | 1,039 |
| Teknolojik yeniliklere ulaşmak | 3,95 | 1,039 |
| Dış kaynak olarak yararlandığımız profesyonel bina/site yönetimi firmasının hizmete özgü uzmanlaşma yeteneklerinden faydalanmak | 3,85 | 1,034 |
| İmajımızı korumak ve güçlendirmek | 3,97 | 1,063 |
| Maliyetleri düşürerek, tasarruf sağlamak | 3,80 | 1,131 |
| Etkili bir kontrol ve denetim sistemi kurmak | 3,86 | 1,043 |
| Firmalar arasındaki rekabetten faydalanmak | 3,69 | 1,110 |
| Bir hizmeti sunmak için gereken tesis ve ekipmanların yaratacağı dolaylı maliyetlerden kaçınmak | 3,71 | 1,105 |
| Kuruma esneklik kazandırmak | 3,88 | ,954 |
| Yönetimin büyüklüğünü sınırlandırmak | 3,56 | 1,120 |
| Günlük yönetim problemlerinden kurtulmak | 3,93 | ,969 |
| Dış kaynak kullanarak profesyonel kaynak ve yeteneklere ulaşip işletme/hizmet kalitesini geliştirmek | 3,71 | 1,155 |
| Dış kaynak kullanarak daha iyi bir örgütlenme biçimi elde etmeyi/örgütsel performansı arttırmak | 3,81 | 1,147 |
| Dış kaynak kullanımı ile maliyetin önceden bilinebilirliği/ ölçülebilirliğini geliştirmek. | 3,84 | 1,123 |

Yukarıdaki tabloda dış kaynağa yönelme nedenlerine ilişkin görüşlerin betimsel istatistikleri yer almaktadır. Buna göre, en düşük ortalamanın “Yönetimin büyüklüğünü sınırlandırmak” ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın ise “İmajımızı korumak ve güçlendirmek” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Tablo 7. 4: Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılacak Olası Risklere Yönelik Görüşlerin Betimsel İstatistikleri

| | Ort. | SS |
|--|------|-------|
| Dış kaynak kullanımı bazı alanlarda iş kontrolünü kaybetme riski oluşturmaktadır. | 3,73 | 1,074 |
| Dış kaynak kullanımı hukuki uyumsuzluğa neden olmaktadır. | 3,15 | 1,049 |
| Dış kaynak kullanımı kurum kültürünü zayıflatmaktadır. | 2,97 | 1,081 |
| Dış kaynak kullanımı yeniliğe uyumu azaltmaktadır. | 2,71 | 1,295 |
| Dış kaynak kullanımı firmalara bağımlılığın artmasına neden olmaktadır. | 3,46 | 1,150 |
| Dış kaynak kullanımı ticari sırların açığa çıkma riskini doğurmaktadır. | 3,45 | 1,144 |
| Dış kaynak kullanımı ile diğer iş partnerleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıkabilir. | 3,47 | 1,174 |
| Dış kaynak kullanımı işletmenin ana yeteneklerini kaybetme riskini ortaya çıkarmaktadır. | 3,41 | 1,176 |
| Dış kaynak kullanacağımız firmanın bazı zorunlu yeteneklerden yoksun olma riski bulunmaktadır. | 3,51 | 1,148 |
| Dış kaynak kullanımı gizli maliyete neden olabilmektedir. | 3,51 | 1,161 |
| Dış kaynak kullandığımız firmanın kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanarak kaliteden ödün verme riski bulunmaktadır. | 3,55 | 1,163 |

Yukarıdaki tabloda dış kaynağa yönelme karşılaşılabilecek olası risklere ilişkin görüşlerin betimsel istatistikleri yer almaktadır. Buna göre, en düşük ortalamanın “Dış kaynak kullanımı yeniliğe uyumu azaltmaktadır.” ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın ise “Dış kaynak kullandığımız firmanın kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanarak kaliteden ödün verme riski bulunmaktadır.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Tablo 7. 5: Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşlerin Betimsel İstatistikleri

| | Ort. | SS |
|---|------|-------|
| Dış kaynak kullanımı operasyon maliyetlerini azalttı. | 3,47 | 1,387 |
| Dış kaynak kullanımı temel iş yeteneklerine (temel yeteneklere) yoğunlaşmayı sağladı. | 3,54 | 1,248 |
| Dış kaynak kullanımı hizmet kalitesini arttırdı. | 3,43 | 1,445 |
| Dış kaynak kullanımı üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı. | 3,42 | 1,441 |
| Dış kaynak kullanımı riskin hizmet sağlayıcı/ tedarikçi ile paylaşarak azalmasını sağladı. | 3,49 | 1,319 |
| Dış kaynak kullanımı bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu. | 3,54 | 1,347 |
| Dış kaynak kullanımı kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırdı. | 3,49 | 1,334 |
| Dış kaynak kullanımı yönetim süreçlerini geliştirdi. | 3,53 | 1,346 |
| Dış kaynak kullanımı stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı. | 3,53 | 1,364 |
| Dış kaynak kullanımı işletme fiyatlarının rekabet edebilirliğini sağladı | 3,52 | 1,373 |
| Dış kaynak kullanımı hizmetinin müşteriye en hızlı şekilde ulaşımını sağladı. | 3,53 | 1,307 |
| Dış kaynak kullanımı işletme karının artmasını sağladı. | 3,49 | 1,290 |
| Dış kaynak kullanımı ile etkili bir kontrol ve denetim sistemi kuruldu. | 3,55 | 1,272 |
| Dış kaynak kullanımı ile daha esnek bir yapıya kavuştuk | 3,54 | 1,289 |

Yukarıdaki tabloda dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisine yönelik görüşlerin betimsel istatistikleri yer almaktadır. Buna göre, en düşük ortalamanın “Dış kaynak kullanımı üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı.” ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın ise “Dış kaynak kullanımı ile etkili bir kontrol ve denetim sistemi kuruldu.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

7.5.2. Güvenilirlik Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. 6: Ölçek İfadelerinin Cronbach's Alpha Değerleri

| | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|---|---------------------|--------------|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | ,990 | 11 |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | ,987 | ,17 |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | ,942 | 11 |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | ,994 | 14 |

Yukarıdaki tabloda, anket formu içerisinde yer alan ifadelerin güvenilirlik sonuçları yer almaktadır. Buna göre, söz konusu ölçek ifadelerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ifade edilebilir.

7.5.3. Normallik Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluk sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. 7: Normallik Test Sonuçları

| | Kolmogorov-Smirnov | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|--------------------|-----|-----|--------------|-----|-----|
| | İstatistik | df | p | İstatistik | df | p |
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | ,243 | 499 | ,00 | ,840 | 499 | ,00 |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | ,255 | 499 | ,00 | ,863 | 499 | ,00 |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | ,148 | 499 | ,00 | ,930 | 499 | ,00 |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | ,273 | 499 | ,00 | ,841 | 499 | ,00 |

Yukarıdaki tabloda, anket formu içerisinde yer alan ölçeklerin normallik test sonuçları yer almaktadır. Buna göre, p anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olmasından ötürü verilerin normal dağılıma uymadığı görülmektedir. Bundan ötürü, çalışmada parametrik olmayan test yöntemleri kullanılmıştır.

7.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. 8: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Cinsiyete Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | Cinsiyet | N | Sıralı Ortalama | Sıralar Toplamı | Mann-Whitney U | p |
|---|----------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | Kadın | 142 | 255,92 | 36340,00 | 24507,00 | ,55 |
| | Erkek | 357 | 247,65 | 88410,00 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | Kadın | 142 | 241,81 | 34336,50 | 24183,50 | ,42 |
| | Erkek | 357 | 253,26 | 90413,50 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | Kadın | 142 | 237,34 | 33702,00 | 23549,00 | ,21 |
| | Erkek | 357 | 255,04 | 91048,00 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | Kadın | 142 | 250,76 | 35608,00 | 25239,00 | ,94 |
| | Erkek | 357 | 249,70 | 89142,00 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ve bu hipotez reddedilmiştir.

Tablo 7. 9: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank | Kruskal-Wallis H | P |
|---|---------------|-----|-----------|------------------|-----|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | İlköğretim | 86 | 230,78 | 1,991 | ,37 |
| | Lise | 267 | 253,21 | | |
| | Üniversite | 146 | 255,45 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | İlköğretim | 86 | 226,75 | 3,669 | ,16 |
| | Lise | 267 | 250,05 | | |
| | Üniversite | 146 | 263,60 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | İlköğretim | 86 | 237,41 | 1,277 | ,53 |
| | Lise | 267 | 249,04 | | |
| | Üniversite | 146 | 259,18 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | İlköğretim | 86 | 210,83 | 15,200 | ,00 |
| | Lise | 267 | 271,78 | | |
| | Üniversite | 146 | 233,25 | | |
| | Toplam | 499 | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin eğitim düzeyine göre yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında dış kaynaktan yararlanmada aday seçimine ilişkin görüşler, dış kaynağa yönelme nedenlerine ilişkin görüşler ve dış kaynaklara yönelmede karşılaşılabilecek olası risklere yönelik görüşlerin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı buna karşın dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisine yönelik görüşlerin ise eğitim düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Lise mezunu olanların dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkili olduğu düşüncesine daha çok sahip olduğu görülmüştür. Hipotez test sonucuna göre anlamlı bir farklılık ortaya çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 7. 10: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Yaşa Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | Yaş | N | Mean Rank | Kruskal-Wallis H | p |
|---|----------------|-----|-----------|------------------|-----|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | 35 yaş ve altı | 86 | 241,99 | 3,563 | ,31 |
| | 36-45 yaş | 152 | 264,64 | | |
| | 46-55 yaş | 180 | 250,32 | | |
| | 56-65 yaş | 81 | 230,32 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | 35 yaş ve altı | 86 | 245,19 | 7,544 | ,06 |
| | 36-45 yaş | 152 | 272,00 | | |
| | 46-55 yaş | 180 | 247,34 | | |
| | 56-65 yaş | 81 | 219,73 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | 35 yaş ve altı | 86 | 235,39 | 9,771 | ,02 |
| | 36-45 yaş | 152 | 280,06 | | |
| | 46-55 yaş | 180 | 239,40 | | |
| | 56-65 yaş | 81 | 232,65 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | 35 yaş ve altı | 86 | 262,86 | 2,918 | ,40 |
| | 36-45 yaş | 152 | 254,23 | | |
| | 46-55 yaş | 180 | 250,35 | | |
| | 56-65 yaş | 81 | 227,63 | | |
| | Toplam | 499 | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin yaşa göre yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında dış kaynaktan yararlanmada aday seçimine ilişkin görüşler, dış kaynağa yönelme nedenlerine ilişkin görüşler ve dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisine yönelik görüşlerin yaşa göre farklılaşmadığı buna karşın dış kaynaklara yönelmede karşılaşılabilecek olası risklere ilişkin görüşlerin ise yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir ve bu hipotez kabul edilmiştir. 36-45 yaşında olanların dış kaynak kullanımında karşılaşılabilecek olası risklere yönelik görüşlere daha çok önem verdiği görülmüştür.

Tablo 7. 11: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Mevcut Yerde Bulunma Süresine Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | Kaç yıldır bu yerde bulunuyorsunuz | N | Mean Rank | Kruskal Wallis-H | p |
|---|------------------------------------|-----|-----------|------------------|-----|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | 1 yıl | 75 | 248,94 | 1,038 | ,79 |
| | 2-4 yıldır | 146 | 240,93 | | |
| | 5-7 yıldır | 168 | 256,63 | | |
| | 8 yıl ve üzeri süredir | 110 | 252,63 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | 1 yıl | 75 | 242,66 | ,483 | ,92 |
| | 2-4 yıldır | 146 | 249,34 | | |
| | 5-7 yıldır | 168 | 249,24 | | |
| | 8 yıl ve üzeri süredir | 110 | 257,05 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | 1 yıl | 75 | 237,51 | 2,412 | ,49 |
| | 2-4 yıldır | 146 | 241,53 | | |
| | 5-7 yıldır | 168 | 252,89 | | |
| | 8 yıl ve üzeri süredir | 110 | 265,34 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | 1 yıl | 75 | 262,97 | 5,849 | ,12 |
| | 2-4 yıldır | 146 | 257,99 | | |
| | 5-7 yıldır | 168 | 255,76 | | |
| | 8 yıl ve üzeri süredir | 110 | 221,75 | | |
| | Toplam | 499 | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin mevcut yerde bulunma süresine göre yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında mevcut yerde bulunma süresine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ve bu hipotez reddedilmiştir.

Tablo 7. 12: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Dış Kaynak Kullanma Süresine Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | Ne zamandan beri dış kaynak kullanıyorsunuz? | N | Sıralı Ortalama | Sıralar Toplamı | Mann- Whitney U | P |
|---|--|-----|--------------------|--------------------|--------------------|-----|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | 1 yıl | 229 | 253,67 | 58091,00 | | |
| | 2 yıl ve üzeri süredir | 270 | 246,89 | 66659,00 | 30074,000 | ,59 |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | 1 yıl | 229 | 253,77 | 58113,00 | | |
| | 2 yıl ve üzeri süredir | 270 | 246,80 | 66637,00 | 30052,000 | ,58 |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | 1 yıl | 229 | 253,40 | 58029,50 | | |
| | 2 yıl ve üzeri süredir | 270 | 247,11 | 66720,50 | 30135,500 | ,63 |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | 1 yıl | 229 | 247,49 | 56676,00 | | |
| | 2 yıl ve üzeri süredir | 270 | 252,13 | 68074,00 | 30341,000 | ,71 |
| | Toplam | 499 | | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin dış kaynak kullanma süresine göre yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında dış kaynak kullanma süresine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez test sonucuna göre bu hipotez reddedilmiştir.

Tablo 7. 13: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | Medeni Durum | N | Mean Rank | Sum of Ranks | Mann-Whitney U | P |
|---|--------------|-----|-----------|--------------|----------------|------|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | Evli | 435 | 250,52 | 108974,50 | 13695,500 | ,83 |
| | Bekar | 64 | 246,49 | 15775,50 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | Evli | 435 | 249,99 | 108747,00 | 13917,000 | 1,00 |
| | Bekar | 64 | 250,05 | 16003,00 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | Evli | 435 | 252,48 | 109828,00 | 12842,000 | ,31 |
| | Bekar | 64 | 233,16 | 14922,00 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | Evli | 435 | 247,26 | 107559,50 | 12729,500 | ,26 |
| | Bekar | 64 | 268,60 | 17190,50 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin medeni duruma göre yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ve bu hipotez reddedilmiştir.

Tablo 7. 14: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | Gelir Düzeyi | N | Mean Rank | Kruskal Wallis H | p |
|---|-------------------|-----|-----------|------------------|-----|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | Asgari ücret | 208 | 245,92 | ,770 | ,68 |
| | 9000-10999 TL | 123 | 259,44 | | |
| | 11000 TL ve üzeri | 168 | 248,14 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | Asgari ücret | 208 | 237,75 | 2,797 | ,25 |
| | 9000-10999 TL | 123 | 255,32 | | |
| | 11000 TL ve üzeri | 168 | 261,27 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | Asgari ücret | 208 | 243,63 | 3,538 | ,17 |
| | 9000-10999 TL | 123 | 238,04 | | |
| | 11000 TL ve üzeri | 168 | 266,64 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | Asgari ücret | 208 | 237,01 | 5,863 | ,06 |
| | 9000-10999 TL | 123 | 275,40 | | |
| | 11000 TL ve üzeri | 168 | 247,49 | | |
| | Toplam | 499 | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin gelir düzeyine göre yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında gelir düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ve bu hipotez reddedilmiştir.

Tablo 7. 15: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Profesyonel Bina/Site Yönetimi İle Çalışmaktan Memnun Olma Durumuna Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | Profesyonel bina/site yönetimi ile çalışmaktan memnun musunuz? | N | Sıralı Ortalama | Sıralar Toplamı | Mann-Whitney U | p |
|---|--|-----|--------------------|--------------------|-------------------|-----|
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | Evet | 351 | 270,47 | 94936,00 | 18788,000 | ,00 |
| | Hayır | 148 | 201,45 | 29814,00 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | Evet | 351 | 270,21 | 94844,50 | 18879,500 | ,00 |
| | Hayır | 148 | 202,06 | 29905,50 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | Evet | 351 | 238,73 | 83795,00 | 22019,000 | ,01 |
| | Hayır | 148 | 276,72 | 40955,00 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | Evet | 351 | 285,27 | 100129,00 | 13595,000 | ,00 |
| | Hayır | 148 | 166,36 | 24621,00 | | |
| | Toplam | 499 | | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin profesyonel bina/site yönetimi ile çalışmaktan memnun olma durumuna göre yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında dış kaynak kullanımına ilişkin tüm değerlendirme alanlarının anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Profesyonel bina/site yönetimi ile çalışmaktan memnun olanların dış kaynaktan yararlanmada aday seçimi, dış kaynağa yönelme nedenleri ve dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisine ilişkin görüşleri daha çok benimsediği

buna karşın dış kaynağa yönelmede karşılaşılabilecek olası risklere yönelik görüşleri ise profesyonel bina/site yönetimi ile çalışmaktan memnun olmayanların daha çok benimsediği görülmüştür. Yapılan hipotez testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 7. 16: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Değerlendirmelerin Profesyonel Bina/Site Yönetimi Firmalarından Alınacak Hizmetlerin Gelecekteki Durumuna Göre Karşılaştırma Sonuçları

| | | Gelecekte Profesyonel bina/site yönetimi firmalarından alacağınız hizmetler hakkında ne düşünüyorsunuz? | | | |
|---|--------------|---|-----------|------------------|-----|
| | | N | Mean Rank | Kruskal Wallis H | P |
| Dış Kaynaktan Yararlanmada Aday Seçimine İlişkin Görüşler | Artacak | 223 | 281,27 | 24,654 | ,00 |
| | Aynı kalacak | 113 | 246,01 | | |
| | Azalacak | 163 | 209,98 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelme Nedenlerine İlişkin Görüşler | Artacak | 223 | 288,39 | 31,224 | ,00 |
| | Aynı kalacak | 113 | 231,73 | | |
| | Azalacak | 163 | 210,14 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmede Karşılaşılabilecek Olası Risklere Yönelik Görüşler | Artacak | 223 | 227,39 | 18,728 | ,00 |
| | Aynı kalacak | 113 | 237,78 | | |
| | Azalacak | 163 | 289,40 | | |
| | Toplam | 499 | | | |
| Dış Kaynağa Yönelmenin Rekabet Edebilirlik Üzerine Etkisine Yönelik Görüşler | Artacak | 223 | 289,69 | 62,145 | ,00 |
| | Aynı kalacak | 113 | 273,44 | | |
| | Azalacak | 163 | 179,45 | | |
| | Toplam | 499 | | | |

Yukarıdaki tabloda, dış kaynak kullanımına ilişkin değerlendirmelerin gelecekte profesyonel bina/site yönetimi firmalarından alınacak hizmetlerin durumuna göre yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında dış kaynak kullanımına ilişkin tüm değerlendirme alanlarının anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Profesyonel bina/site yönetimi firmalarından alınacak hizmetlerin

artacağını ifade edenlerin dış kaynaktan yararlanmada aday seçimi, dış kaynağa yönelme nedenleri ve dış kaynağa yönelmenin rekabet edebilirlik üzerine etkisine ilişkin görüşleri daha çok benimsediği buna karşın profesyonel bina/site yönetimi firmalarından alınacak hizmetlerin azalacağını ifade edenlerin dış kaynağa yönelmede karşılaşılabilecek olası risklere yönelik görüşleri daha çok benimsediği görülmüştür. Hipotez testi sonucunda dış kaynak kullanımına ilişkin tüm değerlendirme alanlarında anlamlı bir farklılık olduğu için bu hipotez kabul edilmiştir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dış kaynak kullanımı uygulaması, günümüzün rekabetçi pazar koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir stratejik araçtır. İşletmeler kendi temel yeteneklerine yoğunlaşırken diğer faaliyetlerde teknoloji, mal ve hizmet tedarikini alanında uzman işletmelere yaptırarak temel yeteneklerine yoğunlaşma imkanı sağlar, sadeleşir ve maliyetleri azaltarak kaynaklarında tasarrufa gitmiş olur.

Dış kaynak kullanımı terimi, yalnızca dış yüklenicilerden mal ve hizmet satın alınmasıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çeşitli dış kaynak hizmetleri faaliyetlerini ifade eder. Dış kaynak kullanımı, organizasyonların verimliliğinin sağlanması, hizmet kalitesinin artırılması ve farklı sektörlerde yeni gelir kaynakları yaratmak için de işletmelerin sıkça kullandığı stratejik bir uygulama haline gelmiştir.

Dış kaynak kullanımı süreçlerinde öncelikle dış kaynak kullanımı ihtiyacının belirlenmesi gereklidir. İşletmeler dış kaynak kullanımı kararı verirken amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekçi stratejiler oluşturması önemlidir. Hangi dış kaynakların hangi tedarikçilerden satın alınacağı, alınacak hizmet kalitesi, fiyatı ve tedarikçinin finansal yapısının gücü dış kaynak kullanımı kararının verilmesinde önemli stratejik etmenlerdir. Dış kaynak kullanımı yol haritası ile tedarikçilerden teklifler alınarak işletme için en uygun tedarikçiler seçilerek stratejik ortaklık kurulur. İşletme ve tedarikçiler arasında gerçekçi ve uygulanabilir bir sözleşme hazırlanarak uzun vadeli sözleşmeler oluşturulur.

İşletmelerin dış kaynak kullanımında başarılı sonuç elde edebilmesi için; maliyet odaklı, gelişmiş müşteri hizmetleri, üst düzey teknik uzmanlık, yüksek memnuniyet ve işletmenin isteklerine hızlı yanıt veren tedarikçilerle sözleşme yapması gereklidir. Dış kaynak kullanımı sağlayan tedarikçiler arasındaki rekabetten de işletmeler avantaj sağlayabilirler. Bu rekabet işletmenin mal ve hizmet kalitesinde artışa neden olur.

Dış kaynak kullanımının sağladığı avantajların yanı sıra bazı dezavantajlarda vardır. Dış kaynak kullanımı yapan işletmelerin Ar-ge yetenekleri zamanla azalmakta ve işletme teknolojik gelişmelerin gerisinde kalarak, bilgi birikimini ve pazar payını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Dış kaynak kullanımının dünyadaki birçok işletme için küreselleşmenin ve hızla değişen teknolojinin doğal bir sonucu olacağı düşünüldüğünde, bu değişiklikleri stratejik olarak öngören işletmeler için büyük kazanımlar olabilir.

Bu araştırma profesyonel bina ve site yönetimi hizmetleri bağlamında rekabet stratejisi olarak dış kaynak kullanımının karmaşık dinamiklerini incelemiştir. Çalışma, aday seçimi, dış kaynak kullanımının nedenleri, rekabet gücü üzerindeki etkileri ve potansiyel riskler de dahil olmak üzere farklı boyutlarda dış kaynak kullanımına yönelik değişen algı ve tutumları araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma, bu boyutları inceleyerek, bireylerin profesyonel bina ve site yönetimi hizmetlerinden duydukları memnuniyetin ve çeşitli demografik faktörlerin dış kaynak kullanımına bakış açılarını nasıl etkileyebileceğine ışık tutmayı amaçlamıştır.

Araştırma bulguları, dış kaynak kullanımı ile ilgili tüm değerlendirme alanlarının önemli farklılıklar sergilediğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, aday seçimi, dış kaynak kullanımının nedenleri, dış kaynak kullanımının rekabet gücü üzerindeki etkisi ve dış kaynak kullanımıyla ilişkili potansiyel risklere ilişkin algıların profesyonel bina ve site yönetimi hizmetleri bağlamında bireyler arasında tek tip olmadığı anlamına gelmektedir. Özellikle, profesyonel bina/site yönetimi şirketlerinden alınan hizmetlerde artış bekleyen katılımcılar, aday seçimi, dış kaynak kullanımının nedenleri ve dış kaynak kullanımının olumlu rekabet etkileri konusunda daha olumlu görüşlere sahiptir. Buna karşılık, azalma bekleyenler dış kaynak kullanımıyla ilişkili potansiyel riskleri vurgulamaya daha yatkındı.

Bulgular ayrıca profesyonel bina ve site yönetimi hizmetlerinden duyulan memnuniyet ile dış kaynak kullanımına bakış açısı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Memnun bireylerin aday seçimi, dış kaynak kullanımının nedenleri ve dış kaynak kullanımının rekabetçi faydaları konusunda olumlu tutumlar benimseme olasılığı daha yüksektir. Bu durum, memnuniyetin kurumsal bağlamlarda karar verme ve tutumlar üzerindeki etkisini vurgulayan önceki çalışmalarla uyumludur (Lee ve O'Connor, 2003).

İlginç bir şekilde yaş, öncelikle potansiyel risklere ilişkin endişeler açısından farklılaştırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Yaşları 36 ila 45 arasında değişen

bireylerin risklere ilişkin kaygıları artmış olup, bu demografik grupta bu kaygıların giderilmesine yönelik hedefli stratejilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu gözlem, He vd. (2017) etkili dış kaynak kullanımı stratejileri geliştirirken farklı yaş gruplarına hitap etmenin önemini vurgulayan argümanını desteklemektedir.

Eğitim seviyesi de dış kaynak kullanımının rekabetçi etkileri hakkındaki görüşlerin şekillenmesinde rol oynamıştır. Lise mezunları, dış kaynak kullanımını rekabetçilik açısından etkili olarak algılama konusunda daha büyük bir eğilim göstermiştir. Bu bulgu, eğitimin örgütsel uygulamalar ve kararlar üzerindeki farklı bakış açılarını etkilemedeki rolünü vurgulayan Saeed vd. (2015) ile örtüşmektedir.

Ayrıca araştırma, gelir düzeyi, medeni durum, dış kaynak kullanım süresi ve mevcut işyerinde çalışma süresine bağlı olarak önemli farklılıkların olmadığını teyit ederek önceki literatürle uyumludur. Bu durum, söz konusu demografik faktörlerin profesyonel bina ve site yönetimi hizmetleri bağlamında dış kaynak kullanımına ilişkin algıları doğal olarak etkilemeyebileceğini öne süren önceki araştırmaları yansıtmaktadır.

Bu bulguların mevcut araştırmalarla uyumluluğu, çalışmanın sonuçlarının sağlamlığının altını çizmektedir. Memnuniyetin dış kaynak kullanımı perspektiflerini önemli ölçüde etkilediği gözlemi, yerleşik örgütsel davranış teorileriyle uyumludur (Lee ve O'Connor, 2003). Ayrıca, yaş ile potansiyel risklere ilişkin endişeler arasındaki ilişki, He vd. (2017), dış kaynak kullanımı stratejilerinin yaşa özgü endişeleri giderecek şekilde uyarlanmasının önemini vurgulayan argümanı ile paralellik göstermektedir.

Benzer şekilde, eğitim durumu ile dış kaynak kullanımının rekabetçi etkilerine ilişkin algılar arasındaki bağlantı, Saeed vd. (2015) tarafından öne sürülen ve eğitimin örgütsel olgulara ilişkin farklı bakış açılarını şekillendirmedeki rolünü vurgulayan düşünceyi yansıtmaktadır.

Araştırmadaki hipotezlerde var olduğu iddia edilen etkinin gerçekten var olup olmadığını gösterebilmek ve genel bir yargıya varabilmek için araştırmanın sektör geneline yapılması önemlilik arz etmektedir.

Araştırma Tokat'ta profesyonel dış kaynak yardımı alan konut sahiplerinin anket formlarına verdikleri cevaplardan elde edilecek verilerle sınırlıdır. Bu yüzden yaptığımız araştırma belirli bir örnekleme içermesi alınan sonuçlar genelleme taşımamaktadır.

Gerçekleştirilen literatür taraması ve araştırma sonuçlarına dayanarak, kamu ve özel sektör yöneticilerine dış kaynak kullanımının istenen verimi elde etmelerine yönelik çeşitli öneriler sunulabilir.

Dış kaynak kullanımının avantajlarından yararlanmak ve olası risklerden korunmak için, bu uygulamaya stratejik bir yaklaşım benimsemek ve dikkatli bir şekilde uygulamak büyük önem taşımaktadır. İlk adım, dış kaynak kullanımının stratejik altyapısının ayrıntılı bir şekilde anlaşılması ve işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesidir. Bu şekilde, dış kaynak kullanımının gerekliliği ve satın alınacak hizmetin, kendi birimlerinde üretilen hizmetten daha verimli bir şekilde sunup sunamayacağı değerlendirilebilir.

Dış kaynak kullanımı bağlamında, işletme verimliliği için doğru tedarikçi seçimi kritik bir öneme sahiptir. Bu noktada, işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedefleri ile uyumlu değerlendirme kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca, gerektiğinde tedarikçi seçimi sürecinde dışarıdan uzman danışmanlık hizmeti alınmalıdır.

Hizmet alımı süreçlerinde karar verme ve uygulama süreçleri, genellikle karmaşık ve zaman alıcıdır. Bu süreçlerin, deneyimli ve uzman yöneticiler tarafından yürütülmesi, dış kaynak kullanımı yerine daha verimli sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir. Bu nedenle, bu alanlarda görev alan personelin, hem eğitilmesi hem de dış kaynak kullanımı ile ilgili mevcut yasal düzenlemelere dair bilinçlendirilmesi önemlidir.

İşletmelerin gizlilik gerektiren faaliyetlerin dışarıdan temin edilmesi, özellikle teknolojik altyapının dış kaynak kullanımıyla sağlanması durumunda, gizlilik ihlali riskini artırabilir. Bu nedenle, çalışanlar ve işletmeler arasında güven ortamının oluşturulması büyük önem taşır. Gerekli güven ortamını tesis etmek için, iş yerinde genel bir iş kültürünün oluşturulması ve bu kültürün tüm personel tarafından kabul edilmesi önemlidir.

Dış kaynak kullanımını sonucunda işletmeler küçülmeye gitmektedirler. Organizasyonlar bunu yaparken, bürokrasiyi azaltmak, daha çabuk karar almak, iletişimi kolaylaştırmak ve verimliliği yükseltmeyi amaçlamaktadır. Fakat organizasyonların boyutlarını küçültmesi çalışanlara olumsuz etkiler yaratabilir. Çalışanların bu olumsuz etkilerden kurtulup verimli çalışmalarını sağlamak için performansları alt işverenlik uygulamaları yapılmayan alanlar haricinde değerlendirilmeli, iş bölümü planı düzenli olarak yapılması işletmelere fayda sağlayabilir.

İşletmeler veya kuruluşlar, günümüz küreselleşen dünyasında sürdürülebilir bir varlık sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Dış kaynak kullanımının önemli nedenlerinden biri, maliyetlerin azaltılması olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, temel yeteneklerine odaklanarak uzman olmadıkları alanlarda dış kaynak kullanımına gitmek suretiyle maliyetlerini düşürebilirler. Tedarikçi firmaların bilgi, beceri, teknoloji ve nitelikli işgücü gibi kaynaklarından faydalanmak, işletmeler için maliyet tasarrufu sağlayabilir.

İşletmelerin geleneksel yönetim yaklaşımlarını terk ederek modern yönetim anlayışlarına odaklanmaları, müşteriler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Kalite standartlarına uygun hizmet sunmak, müşteri memnuniyetini vurgulamaktadır. Dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler, hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla hareket etmektedirler. İşletmelerin uzmanlık alanları dışındaki faaliyetleri dış kaynaklara devretmeleri, daha iyi ve daha yüksek kaliteli hizmet sunmalarına katkıda bulunabilir.

Sonuç olarak, bu tez, profesyonel bina ve site yönetimi hizmetleri alanında rekabet stratejisi olarak dış kaynak kullanımına ilişkin anlayışı geliştirmektedir. Demografik değişkenlerin dış kaynak kullanımının çeşitli boyutlarında bireylerin bakış açıları üzerindeki etkisini ampirik olarak ortaya koyan bu çalışma, mevcut literatüre hem yeni iç görüler hem de doğrulayıcı kanıtlar katmaktadır. Bulgular, hizmet beklentileri, memnuniyet, demografik özellikler ve dış kaynak kullanımına ilişkin bakış açıları arasındaki karmaşık etkileşimin altını çizmektedir. Bu çalışma sadece teorik anlayışı zenginleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda farklı paydaş gruplarında yankı uyandıran

etkili dış kaynak kullanımı stratejilerinin oluşturulmasına yönelik pratik çıkarımlar da sağlamaktadır.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1992). *Strategic Market Management*, New York, NY: John Wiley ve Sons.
- Acer, A. (2019). *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Karadeniz Bölgesi Fındık Sanayicileri ve İhracatçıları Üzerine Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Arel Üniversitesi.
- Anderson, B. (2001). The Hidden Costs of IT Outsourcing. *Computer Aid News and Notes*.
- Ang, S., ve Straub, D. W. (1998). Production and transaction economics in information systems outsourcing: A study of the US banking industry. *22(4)*, 535–552.
- Baloh, P. Jha, S. ve Awazu, Y. (2008). Building Strategic Partnerships For Managing Innovation Outsourcing, *Strategic Outsourcing, An International Journal*, *1(2)*, 100-21.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*, 99-120.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing – The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, *16*, 269-279.
- Bettis, R., Bradley, S., ve Hamel, G. (1992). Outsourcing And Industrial Decline. *Academy Of Management Executive*, *6(1)*, 7–22.
- Beulen, E. J. J., Ribbers, P. M. A., ve Roos, J. (2006). *Managing IT Outsourcing: Governance in Global Partnerships*. Routledge.
- Bilan, Y., Nitsekno, V., Ushkarenko, I., Chmut, A, ve Sharapa, O. (2017). *Outsourcing in International Economic Relations*, *13(3)*, 175-185.
- Birru, A. C., Sudarmiatin, S. ve Hermawan, A. (2022). Competitive Strategies in the Lodging Service Sector : Five Porter Analyses and Case Study SWOT Analysis. *Journal of Business Management Review*. *3(1)*, 1-17.

- Boguslauskas, V. ve Kvedaraviciene, G. (2008). Strategic Outsourcing Plan and the Structure of Outsourcing Process, *Engineering Economics*, 3, 58.
- Boxall, P. (2003). HR Strategy and Competitive Advantage in The Service Sector. *uman Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Brown, D. ve Wilson, S. (2005). The Black Book of Outsourcing, How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. 15-20.
- Brown, P. (2010). *The Power of HR Outsourcing*, Strategic HR Review; 9(6).
- Browne, M. ve Allen, J. (2001). *Logistic And Supply-Chain Management*, Pergamon.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*.
- Butler, J. (2000). *Winning The Outsourcing Game: Making The Best Deals And Making Them Work*, Auerbach Publications.
- Capik, P. ve Drahekoupil, J. (2011). Foreign Direct Investments in Business Services: Transforming the Visegrád Four Region into a Knowledge-based Economy?, *European Planning Studies*. 19(9), 1611-1631.
- Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A.I. ve Pujari, D. (2009). Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes, *Journal of Product Innovation Management*, 26, 536-550.
- Casale, F.J. (1996). *Introduction to outsourcing*. The Outsourcing Institute.
- Chew, E. ve Gottschalk, P. (2013). *Knowledge Driven Service Innovation and Management: IT Strategies for Business Alignment and Value Creation*.
- Corbett, M. F. (2004). *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense And How To Do It Right*, Chicago: Dearborn Trade.
- Çağatay, A. (2020). *Teoriden Uygulamaya Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları*, Ankara, Gazi Kitabevi, 47-48.

- Çağatay, A., Aykutoğlu, B. ve Çeliksoy, O. (2021). M. Porter'ın Beş Güç Modeline Göre Tokat Sağlık Hizmetleri Sektörünün Covid-19 Sürecinde Rekabet Analizi, Tokat *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Haziran, s.78-94.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River
- Deavers, K. L. (1997). Outsourcing: A Corporate Competitiveness Strategy, Not A Search For Low Wages. *Journal Of Labor Research*. 18 (4), 503-519.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. ve Jayatilaka, B. (2004). Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature, 35(5), 6–102.
- Doherty, N. F. ve King, M. (2005). From technical to socio-technical change *European Journal of Information Systems* 14, 1-5.
- Embleton, P. R. ve Wright, P. C. (1998). A Practical Guide to Successful Outsourcing, *Empowerment In Organizations*, 6(3), 94– 106.
- Erol, Y. ve İnce, A. R. (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi Ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 98-99.
- Feenstra, R. C. ve Hanson, G. H. (1999). The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the United States, 1979-1990. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 907-940.
- Feenstra, R. C. Ve Hanson, G.H. (1998). The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital.
- Feeny, D., Lacity, M. ve Willcocks, L. (2005). Taking the Measure of Outsourcing Providers. *MIT Sloan Management Review*, 46 (3), 40-48.

- Foster, T.A. (1999). Lessons Learned. *Logistics Management and Distribution Journal*, 38(4), 67-69.
- Gautam, D. K. ve Bhandari G. S. (2017). Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector, *International Journal of Law and Management*, 59(4), 466-488.
- Gegez, E. (2011). *İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Ghodeswar, B. ve Vaidyanathan, J. (2008). Business Process Outsourcing: An Approach To Gain Access To World-Class Capabilities, *Business Process Management Journal*, 14(1), 23-38.
- Gilley, K., Greer, C. ve Rasheed, A. (2004). Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 57, 232-240.
- Gökdere, H. (2000), *Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması)*, [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Greaver, M. F. (1999). Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives.
- Griffin, R. W. (2005). Management (eighth edition). *Indian adaptation*. Biztantra, New Delhi.
- Grover, V., Cheon, M. J. ve Teng, J. T. C. (1994). A Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions, 33-44.

- Gunasekaran, A. Irani Z. Choy, K. Fillipi, L. ve Papadapoulos, T. (2015). Performance Measures And Metrics İn Outsourcing Decisions: A Review For Research And Applications, 161, 153-166.
- Guterl, F. (1996). How to Manage Your Outsourcer. *Datamation*, 79-83.
- Hambrick, D.C. (1980). Operationalizing the Concept of Business-level Strategy in Research, *Academy of Management Review*, 5 (4), 567-575.
- Harrigan, K.R. (1985). Exit Barriers And Vertical Integration. *Academy of Management Journal*, 28, 686–697.
- Hesterly, B. ve Barney, J. (2008). Strategic management and competitive advantage. Pearson Prentice Hall, England.
- Hill, C. W. ve Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
- Irk, E. ve Döven, M. S. (2018). Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2018; 6(1): 135-162.
- İslami, X, Mustafa, N. ve Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter’s generic strategies to firm performance.
- İnci, H. (2019). *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Karadeniz Bölgesi Fındık Sanayicileri Ve İhracatçıları Üzerine Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Arel Üniversitesi, 105-109.
- Jennings D. (1997). “Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions”, *Strategic Change*, 6, 85-96.
- Jones, W. (1997). Outsourcing Basics. *Information Systems Management*, 14(1), 66-69.
- Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2002). Trends İn Outsourcing: Contrasting Usa and Europe, *Journal Of European Management*, 20(2), 189-195.

- Kremic, T., Icmeli Tukel, O. and Rom, W. O. (2006), Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors, *Supply Chain Management*, 11(6), 467-482.
- Krstic, B. ve Kahrovic, E. (2015). Business Process Outsourcing As a Tool For Improving *Enterprise Efficiency*, 61(3), 31-41.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., Yan, A. ve Willcocks, L. P. (2010). A review of the IT outsourcing empirical literature and future research direction. *Journal of Information Technology*, 25, 395–433.
- Lacity, M. C., ve Hirschheim, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *MIT Sloan Management Review*, 35, 73-86.
- Lankford, W. M. ve Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision*, 37(4), 310–316.
- Lau, C. ve Zhang, J. (2006). Drivers And Obstacles of Outsourcing Practices in China, *International Journal of Physical Distribution And Logistic Management*, 36(10), 777.
- Lau, R.S., ve Hurly, C.N. (1997). Outsourcing through Strategic *Alliances*. *Management Journal*, 38(2), 52-57.
- Leavy, B. (2005), A leader's guide to creating an innovation culture, *Strategy and Leadership*, 33(4), 38-45.
- Lee, Y., ve O'Connor, G. (2003). The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 4-21.
- Lever, S. (1997). An Analysis Of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources. *Human Resource Planning*. 20 (2), 37-47.

- Loh, L. ve Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis, *Journal of Management Information Systems*, 9(1), 7-24.
- Mahmoodzadeh, E., Jalalinia, S. ve Yazdi, F. (2009) A Business Process Outsourcing Framework Based on Business Process Management and Knowledge Management, *Business Process Management Journal*, Vol. 15(6), 845-864.
- Markides, C. ve Berg, N. (1988). Manufacturing Offshore İs Bad Business. *Harvard Business Review*, 113–120.
- Mccarthy, I. ve Anagnostou, A. (2004). The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs And Boundaries of Manufacturing, 61–71.
- McIvor, R. (2000), A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process, *Supply Chain Management*, 5(1), 22-36.
- Mcivor, R. (2005). The Outsourcing Process, Cambridge.
- Mcivor, R., Humphreys, P. K., Wall, A. P. ve Mckittrick, A. (2008). Study Of Performance Measurement İn The Outsourcing Decision, *Research Executive Summaries Series*, 4(3), 3-11.
- Mishchuk, A. ve Boienko, O. (2020). Classification of Marketing Competitive Strategies for health care organizations. *Economics and Organization of Management*. 1 (37).
- Murray, J. Y., Kotabe, M., ve Wildt, A. R. (1995). Strategic And Financial Implications Of Global Sourcing Strategy: A Contingency Analysis. *Journal of International Business Studies*, 26(1): 181-202.
- Ndubisi, N.O. (2011), Conflict handling, trust, and commitment in outsourcing relationship: a Chinese and Indian study, *Industrial Marketing Management*, 40(1), 109 -117.

- Ndubisi, N.O. ve Setiadi, U. (2018), Outsourcing: Reap The Fruit; Contain The “Bad Apple”, *Journal of Business Strategy*.
- Oshima, M., Kao, T. ve Tower, J. (2005). Achieving Post-Outsourcing Success. *Human Resource Planning*, 28 (2), 7-11.
- Ovalı, T. ve Ateş, H. (2018). Site Yönetimlerinin Legalizasyonu: Bir Model Önerisi. *Ankara Üniversitesi Yayınları*. 329-342.
- Özbekler, T. M. ve Öztürkoğlu, Y. (2020). Analysing The Importance Of Sustainability-Oriented Service Quality in Competition Environment, *Business Strategy and the Environment*, Wiley Blackwell, 29(3), 1504-1516.
- Porter M. E. (1985). Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance. *Free Press, New York*.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors. *Free Press, New York*.
- Porter, M. E. (1998). The Competitive Advantage of Nations. *Macmillan Business*, 33.
- Quelin, B. ve Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing And Corporate Strategy: Outsourcing Motives And Risks, *European Management Journal Vol. 21(5)*, 2003.
- Quinn, B. E., Cooke, R. ve Kris, A. (2000). Shared Services: Mining for Corporate Gold. *Financial Times Prentice Hall*.
- Quinn, J. B. ve Hilmer, F. G. (1995). *Make Versus Buy: Strategic Outsourcing*, The Mc Kinsey Quarterly, 1.
- Quinn, J.B. and Hilmer, F.G. (1994), “Strategic outsourcing, *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.

- Ramanathan, U. ve Gunasekaran, A. (2014). Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. *International Journal of Production Economics*. 252–259.
- Ramarapu, N., Parzinger, M., ve Lado, A. (1997). Issues in Foreign Outsourcing. *Information Systems Management*, 7-31.
- Reilly, T. (2002). Be a Champion Of Your Solution. *Ind Distrib* 91(5), 62.
- Robinson, M. (2005). Global Outsourcing. Executing on Onshore, *Nearshore or Offshore Strategy Mivar Press*, 52-80.
- Saeed, S., Yousafzai, S. Yani-de-Soriano, M. ve Muffatto, M. (2014). The Role of Perceived University Support in the Formation of Students Entrepreneurial Intention, *Journal of Small Business Management*, 51(4).
- Schermerhorn, J. R., Jr. (2007). Management 9e, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey.
- Sinderman, M. (1995). Outsourcing Gains Speed in Corporate World. *National Real Estate Investor*, 37(1), 42-50.
- Taponen, S. ve Kauppi, K. (2020). Service Outsourcing Decisions – A Process Framework, *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(2), 171-194.
- Tayauova, G. (2012). Advantages And Disadvantages of Outsourcing: Analysis of Outsourcing Practices Of Kazakhstan Banks, International Conference On Leadership, Technology And Innovation Management.
- Teece, D. J. (1987). The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal. 17(3), 181-182.
- Thompson A.A, Strickland AJ, Gamble J.E ve Zengan, G. (2018). Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage—concepts and cases, 21st edn. McGraw-Hill Education, New York.

Wilcocks, L. ve Kern, T. (2000). Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory And Practice, *The Journal of Strategic Information Systems*. 9(4), 321-350.

Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. Çeviren: Esin A., Bakır M. A., Aydın C. ve Gürbüzel E. *İstanbul: Litaratür Yayınları*. 116-117.



EKLER

Bölüm 1

Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarına Yönelirken Aday Seçme

Kriterleri

| Anketi Cevaplayan Hakkında Genel Bilgiler | |
|--|--|
| Cinsiyetiniz: | <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek |
| Eğitim durumunuz: | <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/ Doktora |
| Yaşınız: | <input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 yaş <input type="checkbox"/> 36-45 yaş <input type="checkbox"/> 46-55 yaş <input type="checkbox"/> 56-65 yaş <input type="checkbox"/> 66 ve üzeri yaş |
| Kaç yıldır bu yerde bulunuyorsunuz: | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2-4 <input type="checkbox"/> 5-7 <input type="checkbox"/> 8-10 <input type="checkbox"/> 11 ve üzeri |
| Ne zamandan beri dış kaynak kullanıyorsunuz? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2-4 <input type="checkbox"/> 5-7 <input type="checkbox"/> 8-10 <input type="checkbox"/> 11 ve üzeri |
| Medeni Durum | <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar |
| Gelir Düzeyi | <input type="checkbox"/> Asgari Ücret <input type="checkbox"/> 9000-10999 <input type="checkbox"/> 11000 – 12999 <input type="checkbox"/> 13000 - 14999 <input type="checkbox"/> 15000-16999 <input type="checkbox"/> 170000 ve |
| Mevcut firma ile çalışmaktan memnun musunuz? | <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır |
| Gelecekte dış kaynak kullanımı savınız hakkında ne düşünüyorsunuz? | <input type="checkbox"/> Artacak <input type="checkbox"/> Aynı kalacak <input type="checkbox"/> Azalacak |

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Dış kaynak kullanacağımız firmayla daha önce yaptığımız işbirliği bizim için önemlidir. | | | | | |
| Tavsiyeler / Referanslar bizim için önemlidir. | | | | | |
| Dış kaynak kullanacağımız firmanın düşük maliyetli hizmet vermesi bizim için önemlidir. | | | | | |
| Dış kaynak kullanılacağımız firmanın uzmanlığı ve iyi bir üne sahip olmasına dikkat ederiz. | | | | | |
| Dış kaynak kullanılacağımız firmanın yüksek hizmet kalitesi vermesi bizim için önemlidir. | | | | | |
| Hizmet bağlamında kurumun ihtiyaç duyduğu özel ihtiyaçları karşılayabilmek için tedarikçinin sergilediği esneklik bizim için önemlidir. | | | | | |
| Dış kaynak kullanılacağımız firmanın ileri teknolojiye sahip olması bizim için önemlidir. | | | | | |
| Dış kaynak kullanılacağımız firma ile benzer kültüre sahip olmamız bizim için önemlidir. | | | | | |
| Dış kaynak kullanılacağımız firmanın yeri bizim için önemlidir. | | | | | |
| Dış kaynak kullanılacağımız firmayla aramızda karşılıklı yüksek güven olması gerekmektedir. | | | | | |
| Mevcut mevzuat ve yasal gerekliliklere uygunluğu bizim için önemlidir. | | | | | |

Bölüm 2

Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarına Yönelmenin Muhtemel Nedenleri

Aşağıda yer alan önermeler hakkındaki değerlendirmelerinizi dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını genel anlamda düşünerek gerçekleştiriniz ve uygun ölçeğe “X” işareti koyarak, işaretleyin (1 Kesinlikle Katılmıyorum - 5 Kesinlikle Katılıyorum)”

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| Hizmet alanın memnuniyetini artırmak | | | | | |
| Hizmet kalitesini artırmak | | | | | |
| Kurum personelinin sayısal yetersizliğini gidermek | | | | | |
| Daha verimli hizmet üretmek | | | | | |
| Teknolojik yeniliklere ulaşmak | | | | | |
| Tedarikçilerin hizmete özgü uzmanlaşma yeteneklerinden faydalanmak | | | | | |
| İmajımızı korumak ve güçlendirmek | | | | | |
| Maliyetleri düşürerek, tasarruf sağlamak | | | | | |
| Etkili bir kontrol ve denetim sistemi kurmak | | | | | |
| Temel faaliyet alanı olan hasta bakım faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmeyi sağlamak | | | | | |
| Tedarikçiler arasındaki rekabetten faydalanmak | | | | | |
| Bir hizmeti sunmak için gereken tesis ve ekipmanların yaratacağı dolaylı maliyetlerden kaçınmak | | | | | |
| Kuruma esneklik kazandırmak | | | | | |
| Yönetimin büyüklüğünü sınırlandırmak | | | | | |
| Günlük yönetim problemlerinden kurtulmak | | | | | |
| Dış kaynak kullanarak profesyonel kaynak ve yeteneklere ulaşip işletme/hizmet kalitesini geliştirmek | | | | | |
| Dış kaynak kullanarak daha iyi bir örgütlenme biçimi elde etmeyi/örgütsel performansını arttırmak | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı ile maliyetin önceden bilinebilirliği/ ölçülebilirliğini geliştirmek. | | | | | |

Bölüm 3

Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarına Yönelme Durumunda Muhtemel Oluşabilecek Olası Veya Gerçekleşmiş Riskler

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Dış kaynak kullanımı bazı alanlarda iş kontrolünü kaybetme riski oluşturmaktadır. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı hukuki uyumsuzlığa neden olmaktadır. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı kurum kültürünü zayıflatmaktadır. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı yeniliğe uyumu azaltmaktadır. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı dış kaynaklara/ tedarikçiye bağımlılığın artmasına neden olmaktadır. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı ticari sırların açığa çıkma riskini doğurmaktadır. | | | | | |
| Dış kaynak partnerleriyle çıkar çatışmaları ortaya çıkabilir. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı işletmenin ana yeteneklerini kaybetme riskini ortaya çıkarmaktadır. | | | | | |
| Dış kaynak kullanacağımız firmanın bazı zorunlu yeteneklerden yoksun olma riski bulunmaktadır. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı gizli maliyete neden olabilmektedir. | | | | | |
| Dış kaynak kullandığımız firmanın kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanarak kaliteden ödün verme riski bulunmaktadır. | | | | | |

Bölüm 4

Bu bölümde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelmenizin ile nasıl bir rekabet edebilirlik etkisi değerlendiriniz.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| Dış kaynak kullanımı operasyon maliyetlerini azalttı. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı temel iş yeteneklerini (temel yetenekleri) | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı hizmet kalitesini arttırdı. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı/ | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı riskin hizmet sağlayıcı/ tedarikçi ile paylaşılarak azalmasını sağladı. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırdı. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı yönetim süreçlerini geliştirdi. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı işletme fiyatlarının rekabet edebilirliğini sağladı | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı hizmetin müşteriye en hızlı şekilde ulaşımını sağlandı. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı işletmenin pazar payında büyüme sağladı. | | | | | |
| Dış kaynak kullanımı işletme karının artmasını sağladı. | | | | | |
| Etkili bir kontrol ve denetim sistemi kuruldu. | | | | | |
| Daha esnek bir yapıya kavuştuk | | | | | |