

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**İŞLETMELERİN REKABET
STRATEJİLERİNDE DIŞ KAYNAK
KULLANIMI: DIŞ KAYNAK KULLANIMINI
MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE RİSKLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÜLİZAR YAVAŞ

İstanbul, 2011

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**İŞLETMELERİN REKABET
STRATEJİLERİNDE DIŞ KAYNAK
KULLANIMI: DIŞ KAYNAK KULLANIMINI
MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE RİSKLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÜLİZAR YAVAŞ

Danışman: Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi GÜLİZAR YAVAŞ'ın İŞLETMELERİN REKABET
STRATEJİLERİNDE DIŞKAYNAK KULLANIMI: DIŞ KAYNAK KULLANIMINI MOTİVE
EDEN FAKTÖRLER VE RİSKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması
, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011 tarih ve 2011-14/26 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 4.8.2011

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. AHMET ERCAN GEGEZ

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. SERDAR PİRTİNİ

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. AHMET METE ÇİLİNGİRTÜRK


.....
.....
.....

İsim ve Soyadı : Gülizar YAVAŞ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Danışmanı : Prof.. Dr. A. Ercan Gegez
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ağustos 2011
Anahtar kelimeler : Dış Kaynaklardan Yararlanma, Kaynak Temelli Yaklaşım, Rekabet Stratejileri

ÖZET

İŞLETMELERİN REKABET STRATEJİLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: DIŞ KAYNAK KULLANIMINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE RİSKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada işletmelerin rekabet stratejilerinde dış kaynak kullanımı: dış kaynak kullanımını motive eden nedenler ve riskleri üzerine çalışılmıştır. Dış kaynak kullanımını motive eden nedenler ve risklerinin dış kaynak kullanımı üzerinde etkisi olup olmadığı yönünde ipuçları verilmeye çalışılmıştır.

Araştırma, dış kaynak kullanımını etkileyen faktörlere verilen cevaplarla başlamaktadır. Araştırma toplam 208 cevaplayıcı kapsamaktadır. Verileri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma hipotezini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda dış kaynak kullanımını motive eden nedenler ve risklerinin dış kaynak kullanımı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Gülizar YAVAŞ
Field : Business Administration
Program : International Business Administration
Supervisor : Prof. Dr. A. Ercan Gegez
Degree Awarded and Date : Master – Agust 2011
Keywords : Outsourcing, Resource Based Approach, Competition
Strategies

ABSTRACT

OUTSOURCİNG AS A COMPETİTİVE STRATEGY: A RESEARCH ON FACTORS MOTİVATING OUTSOURCİNG AND RISKS

In this research we tried to determine on “outsourcing as a competitive strategy: a research on factors motivating outsourcing and risks”. To survey a vessel of factors motivating outsourcing and risks.

This research starts with rating formative answers of outsourcing factors. This research covers 208 answers. To get info they use survey method. To make a test of research hypothesis we use Multiple Linear Regresion Analyse. End of the research they decided motivating outsourcing and risks are prevail on oursourcing.

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmam süresince beni destekleyen ve yönlendiren; kendisinden çok şey öğrendiğim ve üzerimde emeği olan danışman hocam Prof. Dr. A. Ercan Gegez'e sonsuz sabrı ve anlayışı için en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreç içerisinde bana desteklerini her zaman hissettiren çok sevdiğim ailem, annem, babam ve kardeşlerime bugüne kadar vermiş oldukları emeklerden ve yapmış oldukları fedakârlıklardan dolayı ne kadarda teşekkür etsem de az olduğunu biliyorum.

Ayrıca bana bu süreçte destek olan ve anket çalışmalarımın cevaplanmasında destekçi olan arkadaşlarıma ve sevdiklerime sonsuz teşekkür etmekteyim.

Son olarak da çalışmalarımda bana katkı sağlayan ve yardımcı olan arkadaşlarıma ve uzun görüşmeler sonunda anket formumu cevaplayan firma temsilcilerine de teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2011

Gülizar Yavaş

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
1-REKABET STRATEJİSİ	
1.1-Temel Kavramlar	2
1.1.1-Strateji Kavramı	2
1.1.2-Rekabet kavramı	4
1.1.3-Rekabet Stratejisi Kavramı	5
1.2- Rekabet Modelleri	8
1.2.1-Endüstriyel Organizasyon Modeli	8
1.2.1.1- Porter'ın Beş Rekabet Gücü Modeli	8
1.2.1.2- Porter'ın Rekabet Stratejileri	11
1.2.2- Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Gelişimi ve Tanımı	12
1.2.2.1- Kaynaklar	14
1.2.2.1.1- Fiziksel Kaynaklar	14
1.2.2.1.2- Fiziksel Olmayan Kaynaklar	15
1.2.2.2- Yetenekler	16
1.1.3- Temel Yetenekler	19
2-DIŞ KAYNAK KULLANIMI	
2.1- Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Önemi	32
2.2- Dış Kaynak Kullanımının Ortaya Çıkışı (Tarihçesi).....	37

2.3- Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları	40
2.4- Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları	42
2.5- Dış Kaynak Kullanımının Özellikleri	44
2.6- Dış Kaynak Kullanımında Aday Seçme Kriterleri	49
2.7- İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten (Motive Eden) Nedenler	50
2.7.1- Temel Yeteneklere Odaklanma	51
2.7.2- Kalite Konusundaki Endişeler	52
2.7.3- Maliyet Konusundaki Endişeler	52
2.7.4- Performans Geliştirme	54
2.7.5- Teknolojik Yenilikleri Takip Etme	54
2.7.6- Diğer Nedenler	55
2.7.6.1- Küçülme	55
2.7.6.2- Yatırım Harcamalarını Azaltma	56
2.7.6.3- Esneklik	56
2.7.6.4- Riski azaltma	57
2.8- Dış Kaynak Kullanımının Riskleri	57
2.8.1- Dış Kaynaklara Bağımlılığın Artma Riski	58
2.8.2- İşletmelerin İş Kontrolünü ve Ana Yeteneklerini Kaybetme Riski	58
2.8.3- Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma ve Çıkar Çatışmaları Riski	59
2.8.4- Diğer Nedenler	59
2.8.4.1- Sözleşme Hükümlerinin Yerine Getirilmemesi	59
2.8.4.2- Gizli Bilgilerin Rakiplere Sızdırılması	60
2.8.4.3- Tedarikçi İşletme İle Bir Uyum Olmama	60
2.8.4.4- Dış kaynak Hizmeti Veren İşletmeler (tedarikçi) Üzerindeki Etkiyi Kaybetme	60
2.9- Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabeti Üzerindeki Etkisi	63

3-ARAŞTIRMA

3.1- Araştırmanın Konusu	64
3.2- Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları	65
3.3- Araştırmanın Metodolojisi ve Değişkenleri	66
3.3.1- Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri	66
3.3.2- İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Boyutlar	67
3.3.3- Araştırmanın Hipotezi	70
3.3.4- Örnekleme Süreci	71
3.3.5- Veri Ve Bilgi Toplama Yöntemi	71
3.3.6- Veri ve Verilerin Analizi	72
3.3.7- Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sosyo-Demografik Özellikleri	72
3.3.8- Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri.....	75
3.3.9- Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Hakkında Genel Bilgiler	80
3.3.10- Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Dış Kaynak Kullanım Faktörlerine İlişkin Dağılımları.....	84
3.4- Araştırma Verilerinin Analizi	92
3.4.1- Aday Seçme Faktörleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	92
3.4.2- Dış Kaynak Kullanımına Motive Eden Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Analizi ..	93
3.4.3- Dış Kaynak Kullanımının Risk Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	95
3.4.4- Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabeti Üzerindeki Etkisinin Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	97
3.5-Araştırmada Yer Alan Ölçeğe Yönelik Yapılan Geçerlilik Analizi Sonuçları	99
3.5.1- Faktörlerin Oluşturulması	99

3.5.2- Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi .	99
3.6- Araştırma Bulgularının İncelenmesi	102
SONUÇ	105
EKLER	107
KAYNAKÇA	112

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1: Temel Yeteneğe İlişkin Yapılmış Seçme Çalışmalara Göre Temel Yetenek Unsurları	23
Tablo 2: Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları	47
Tablo 3: Algılanan Risk Yöntemleri	61
Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Faaliyet Alanı Sınırları” İtibariyle Dağılımları	73
Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Faaliyet Gösterdiği Sektör” İtibariyle Dağılımları	73
Tablo 6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Faaliyet Gösterdiği Yıl” İtibariyle Dağılımları	74
Tablo 7: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Personel Sayısı” İtibariyle Dağılımları	75
Tablo 8: Araştırmaya Katılanların “Cinsiyetleri” İtibariyle Dağılımları.....	75
Tablo 9: Araştırmaya Katılanların “Eğitim Durumu” İtibariyle Dağılımları	76
Tablo 10: Araştırmaya Katılanların “Mezun Olduğu Üniversite” İtibariyle Dağılımları	76
Tablo 11: Araştırmaya Katılanların “Çalıştıkları Departman” İtibariyle Dağılımları ..	78
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların “Yaşları” İtibariyle Dağılımları	78
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların “Firmada Çalıştıkları Süre” İtibariyle Dağılımları	79
Tablo 14: Araştırmaya Katılanların “Firmada Buldukları Pozisyon” İtibariyle Dağılımları	79
Tablo 15: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Dış Kaynak Kullandıkları Yıl” İtibariyle Dağılımları	80
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Kişilerin “Dış Kaynak Kullanımın Geleceği Hakkındaki Düşünceleri ” İtibariyle Dağılımları	81

Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullandıkları Alanların Yüzdeleri	81
Tablo 18: Araştırmaya Konu Olan İşletmelerin“Dış Kaynak Kullanım Yöntemi” İtibariyle Dağılımları	83
Tablo 19: Araştırmaya Konu Olan İşletmelerin“Dış Kaynak Kullanım Süresi” İtibariyle Dağılımları	83
Tablo 20: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılarının Dış Kaynak Kullanacakları Adayı Seçme Faktörlerine İlişkin Frekans, Aritmetik Otlama ve Standart Sapma Değerleri ..	84
Tablo 21: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılarının Dış Kaynak Kullanımına Motive Eden Faktörlere İlişkin Frekans, Aritmetik Otlama ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 22: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Dış Kaynak Kullanımının Risk Faktörlerine İlişkin Frekans, Aritmetik Otlama ve Standart Sapma Değerleri	88
Tablo 23: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılarının Dış Kaynak Kullanımının Rekabet Üzerinde Etki Faktörlerine İlişkin Frekans, Aritmetik Otlama ve Standart Sapma Değerleri	90
Tablo 24: Aday Seçme Faktörleri Ölçek İstatistik Değerleri	92
Tablo 25: Aday Seçme Faktörleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistiki Değerler	93
Tablo 26: Motive Eden Faktörleri Ölçek İstatistik Değerleri	94
Tablo 27: Dış Kaynak Kullanımına Motive Eden Faktörler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistiki Değerler	94
Tablo 28: Risk Faktörleri Ölçek İstatistik Değerleri.....	96
Tablo 29: Dış Kaynak Kullanımının Risk Faktörleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistiki Değerler	96
Tablo 30: Rekabet Faktörleri Ölçek İstatistik Değerleri	97
Tablo 31: Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabeti Üzerindeki Etkisinin Faktörleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistiki Değerler	97
Tablo 32: Model Özeti	99
Tablo 33: Varyans Analiz Tablosu	100

Tablo 34: Dış Kaynak Kullanımında Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi	100
Tablo 35: Model Özeti 2	101
Tablo 36: Varyans Analiz Tablosu 2	102
Tablo 37: Dış Kaynak Kullanımında Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi 2.....	102

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Strateji, Amaçlar ve Araçlar Arası İlişkiler	2
Şekil 2: SWOT Analizi	6
Şekil 3: Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler	9
Şekil 4: Kaynak Tabanlı Yaklaşım	13
Şekil 5: Karlılık Elde Etmede Kaynak Tabanlı Yaklaşım	18
Şekil 6: Stratejik Rekabetçilik ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlükte İçsel Analizin Bileşenleri	21
Şekil 7: Stratejik Bir Yetenek Olarak Temel Yetenek	28
Şekil 8: Dış Kaynak Kullanım Seçenek Aralığı	34
Şekil 9: Dış Kaynak Kullanım Karar Çerçevesi	35
Şekil 10: Dış Kaynak Kullanım Örneği	42
Şekil 11: Dış Kaynak Kullanım Modeli	47
Şekil 12: PDCA Döngüsü	49
Şekil 13: Araştırma Modeli	67
Şekil 14: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullandıkları Alanların Yüzdeleri	83

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte tüketici bilinçlenmiş ve işletmeler hem ulusal hem de uluslar arası alanda rekabet etmek zorunda kalmıştır. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler ise rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan bilgi, beceri ve yetenekler olan temel yetenek geliştirirler.

Günümüzde işletmelerin her alanda başarı sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle özellikle 1990'lı yıllarda rekabet edebilirliği arttırmak için dış kaynak kullanımına yönelerek yönetim ve organizasyon alanında yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler temel yeteneklerine yöneldiklerinden, bunun dışından kalan alanlarda başka işletmelerden ürün yada hizmet satın alarak dış kaynak kullanım yoluna başvururlar.

Dış kaynak kullanan işletmeler bu şekilde kendi rekabet üstünlüğünü sağlayan temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri başka firmalara yaptırarak, hem kaynak tasarrufu sağlamakta hem de küçülerek ve yalın hale gelerek kendi çok iyi bildiği iş üzerine yoğunlaşma fırsatı elde etmiş olurlar. Dış kaynaklar kullanımını, hizmeti sunan ile satın alan arasında ki stratejik işbirliği olarak düşünebiliriz. Bu çalışmada dış kaynak kullanımını ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Araştırmanın birinci bölümünü rekabet stratejisi, ikinci bölümünü dış kaynak kullanımını, üçüncü olan son bölümünü ise araştırma kısmı oluşturmaktadır. Araştırmada işletmelerin rekabet stratejisinde dış kaynak kullanımını incelenmiştir.

Bu araştırma Ankara, Antalya, Balıkesir Bursa, İstanbul, Kayseri, Kocaeli, Sakarya illerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşülen bu firmalar için herhangi bir sektör kısıtlamasına gidilmemiştir. Toplam 210 anketin 207'si geçerli sayılmıştır.

Çalışmamızda dış kaynak kullanımında aday seçme kriterleri, dış kaynak kullanımına motive eden nedenler ve dış kaynak kullanımının risklerinin dış kaynak kullanım sonuçlarını ne yönde etkilediği araştırılmıştır.

1- REKABET STRATEJİSİ

1.1-Temel Kavramlar

1.1.1-Strateji Kavramı

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram düşünülmüş, savaşta askeri birlikleri uygun bir şekilde yerleştirme ve hareket ettirebilme sanatı olarak kullanılmıştır. Böylece de bilimsel bir disiplin hale gelmiştir¹. Strateji kavramı iş dünyası sözlüğüne 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır².

Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin tespit edip, çevresi ile olan ilişkilerini analiz ederek amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların etkili bir şekilde dağıtılmasına denilmektedir. Sürekli değişen çevre, bir işletmenin her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin strateji geliştirmesi, değişen çevreye uyum sağlayabilmesi ve rekabet ortamında işletmenin yenik düşmemesi için oldukça önemlidir³.

Strateji kavramı ile anlatılmak istenen amaç ya da taktik değildir. Strateji bir amaca nasıl ulaşılacağını göstermektedir. İşletmelerin sürekli aynı kalitede sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, iyi bir strateji oluşturması ile gerçekleşebilir⁴. Strateji, amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Stratejiyi günümüzde örgütlenen rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek, tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebiliriz⁵. İyi bir strateji risklerin en aza inmesini sağlamaktadır.

Strateji, amaçlara ulaşabilmek için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak, saptanan uzun dönemli temel amaçların gerçekleştirilebilmesi için işletme planı

¹ H. Melih İlker, **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İstanbul: İTO Yayınları, 2002, s.163

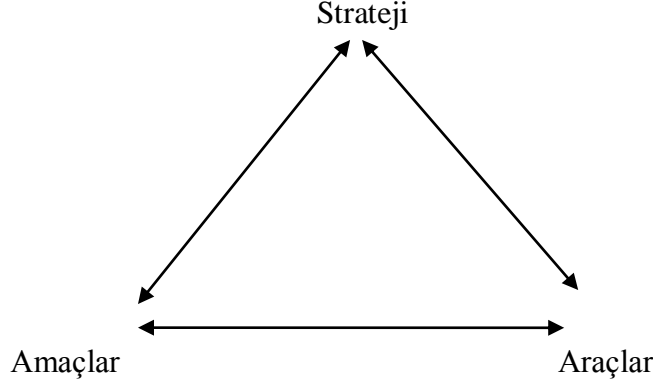
² Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Basım, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 2002, s.5

³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul:İz Yayıncılık, 3. Basım, 1994, s.22-23

⁴ Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. Basım, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2004, s.32

⁵Nezahat Güçlü, **Stratejik Yönetim**, G. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/icerikdetaydh282.pdf> (15.02. 2011), s. 67

yapmaktır. Strateji, işletmeyi zorlayan güçlük ve karışıklıkların ortadan kalkmasını sağlayarak ona faaliyet serbestisi sağlar.



Şekil 1: Strateji, Amaçlar ve Araçlar Arası İlişkiler

Kaynak: Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 6. Baskı, 2002, s.6

Günümüzde strateji belirlenirken işletmenin çevresi ile olan ilişkisi, çevreye karşı tepkisi, iç organizasyon ve personelin davranışları dikkate alınmaktadır. Çok değişkenli ortamda değişkenlerin tümünün kontrol altında tutularak strateji oluşturulması oldukça zordur. Anlaşılan rekabet ortamında strateji, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyumunu sağlayan yönetsel bir araçtır. İşletmelerin uzun dönemli amaçlarını saptaması ve bu amaçlara ulaşabilmesi için gerekli kaynakları tahsis ederek kullanılmasında takip edilen yollar strateji olarak tanımlanabilir. Amaçsız stratejiden bahsetmek imkansızdır⁶. İşletmelerin, örgütsel amaçlarını ve örgüt misyonunu sürdürmesi için strateji oldukça önemlidir. Bu nedenle strateji işletmelerin amaçlarına ulaşması için kullanılmaktadır⁷.

Başarılı bir stratejinin sürekliliği olmalıdır. Çünkü, işletmelerin müşteri kimliği oluşturması, elemanların aynı şekilde rekabet etmeyi öğrenmesi ve uyum yaratmak

⁶ Eren, s.5-7

⁷ G. Harlan Carothers and Mel Adams, Competitive Advantage Through Customer Value: The Role of Value-Based Strategies, Michael J. Stah and Gregory M. Bounds (ed.), **Competing Globally Through Customer Value**, New York: Quorum Books, 1991, s.34

zaman almaktadır. Bu nedenle işletmelerin stratejilerini sürekli değiştirmesi, onları hiçbir noktaya götürmez⁸.

şirketlerin küreselleşmesi ve bütünleşmiş bir dünya çapında strateji geliştirmesi için temel üç basamak řunlardır⁹;

- Temel işletme stratejisinin geliştirilmesi (rekabetçi üstünlüğün temeli),
- Temel stratejinin, uluslararası hale getirilmesi için uluslararası faaliyetler boyutunda genişletilmesi ve uyumlaştırılması,
- Uluslararası stratejinin globalleşmesi için ülkeler arasında bütünleştirilmesi.

1.1.2-Rekabet kavramı

Rekabet derken yalnız benzer işi yapan mevcut işletmeleri düşünmek yetmez. Pazara girebilecek potansiyel rakipleri de hesaba katmak gerekmektedir. Bir pazardaki rekabetin kuvvetini rakiplerin miktarı kadar onların satış düzeyi ve kuvvetinin aynı olma olasılığı etmeni de etkilemektedir¹⁰.

Rekabet doğanın bir gereğidir. Rekabet kavramını, en geniş anlamıyla, kısıtlı olan bir şeyi paylaşmak yada hedeflenen bir ödülü kazanmak için belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilen siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavram olarak tanımlayabiliriz¹¹.

Mikro ekonomik açılarından rekabeti ise, doğrudan yada dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletme faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz¹².

⁸ Micheal Porter, **Rekabet Dersleri**, İstanbul:Capital Yönetim Dizisi:3, Mepa Medya Pazarlama San ve Tic. Aş., 1998, s.48-49

⁹Eren, s.325-326

¹⁰ Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Basım, İstanbul:Sedok Yayınları, 1995, s.151

¹¹ Erdal Türkkkan, Rekabet Nedir?, <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm> (02.02.2011)

¹² Eren, s.147

Günümüzde bu rekabetçi ortamda başarılı olmak isteyen işletmeler, yaratıcılığı ön planda tutarak benzersiz ve müşteriye göre ürünler üretmek veya hizmet sunmak zorundadır. Çünkü günümüzde uluslararası sınırlar ortadan kalktığı için rekabet ulusal alandan uluslararası alana kaymış, talepten çok arz olduğundan müşteriler de zor beğenir hale gelmişlerdir¹³. İşletmeler rekabet konusunda genel olarak aşağıda saydığımız özellikler ile karşı karşıya kalmaktadır;

- Uluslararası sınırlar ortadan kalktı,
- Birçok endüstrinin büyüme hızı düştü,
- Ürün farklılıkları azaldı,
- Müşteriler zor beğenir oldular,
- Birçok sektörde eşlikler basıllaştı,
- Firmaların rekabet alanları değişmeye başladı,
- Yaratıcılık ön plana çıkmaya başladı,
- Müşteriye yakın olmak daha önemli hale geldi
- Rekabet üstünlüğü sağlamak için sinerji yaratma ihtiyacı belirdi¹⁴.

1.1.3-Rekabet Stratejisi Kavramı

İşletmelerin strateji belirlemede en önemli amaçlardan biri, rekabetle beraber meydana gelen sorunlara karşı işletmeyi yaşatmak ve kuvvetlendirmektir. İşletmelerin karlılığının büyük ölçüde rekabetten etkilendiğinden dolayı rekabet ve strateji belirlenmesi arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır¹⁵. İşletmeler var oldukları sürece açıkça bir rekabet stratejisine sahiptir. İşletmelerin rekabet stratejisi geliştirmesi, rekabet edebilmek için belirledikleri hedefler ve bu hedeflerini gerçekleştirmesi için izleyeceği politikalarından oluşmaktadır¹⁶.

¹³ İbrahim Kavrakoğlu, Süleyman Gedik ve Melike Balkır, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, İstanbul:Lebib Yalkın Yayınları, 2002, s.77-78

¹⁴ Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır, s.70

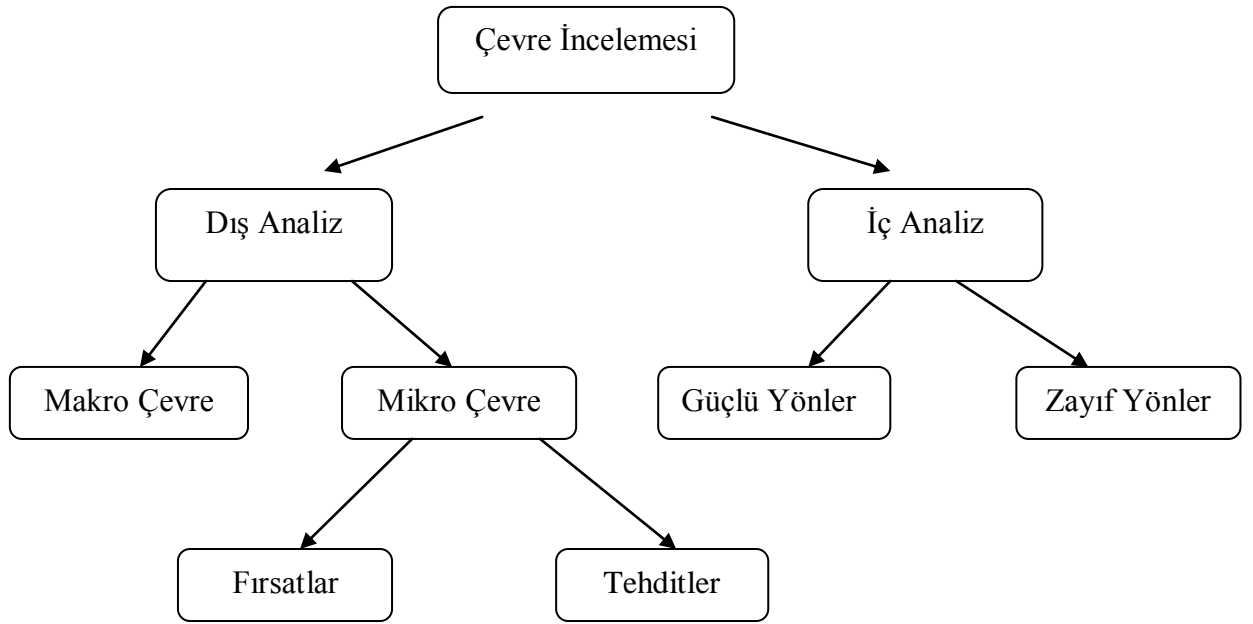
¹⁵ Hatiboğlu, s.151

¹⁶ Michael Porter, **Rekabet Stratejisi**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000, s.xxvi

Rekabet stratejisinin oluşturulması, bir sanayi kolunun cazibesini belirleyecek rekabet kurallarının detaylı bir şekilde anlaşılabilmesine bağlıdır. Rekabet stratejisi, rekabet kurallarını işletmenin lehine değiştirmeyi amaçlamaktadır¹⁷.

Tüketicilerden sonra rakipler, bir işletmenin pazar payının en önemli belirleyicisidir¹⁸. Bir stratejistin en büyük korkusu rakipleriyle aynı şeylerle rekabet etmektir¹⁹.

İşletmeler faaliyet gösterdiği rekabetçi çevre içinde, sahip olduğu kaynak ve yetenekleri birbiriyle uyumlaştırması gerekir. SWOT analizi bunun için gerekli bilgiyi elde etmeyi sağlar. SWOT analizi işletmenin güçlü (S-Strengths) ve zayıf (W-Weaknesses) yönlerinin belirlenmesi ve karşılaşılabilecek fırsat (O-Opportunities) ve tehditlerin (T-Threats) incelenmesi bakımından oldukça etkili bir yoldur²⁰.



Şekil 2: SWOT Analizi

İşletmenin güçlü yönleri, rekabet üstünlüğü sağlayabileceği kaynaklar ve yeteneklerdir. SWOT analizi işletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesini başka

¹⁷ İlter, s.171

¹⁸ İlter, s.166

¹⁹ Micheal Porter, **Rekabet Dersleri**, İstanbul:Capital Yönetim Dizisi:3, Mepa Medya Pazarlama San ve Tic. AŞ., 1998, s.41

²⁰ Saruhan ve Öncer Özdemir, s.104

bir ifadeyle çevresel faktörlerin olumlu ve olumsuz yönlerinin değerlendirilmesini içermektedir²¹.

İşletmenin güçlü yönlerinin tespit edilmesi için sorulacak sorular şu şekildedir;

- İşletmenin avantajları nelerdir?
- İşletmenin en iyi yaptığı şey nedir?
- İşletme hangi kaynaklara sahiptir?
- İşletme dışındaki bireyler işletmenin güçlü yanları olarak neleri görmektedir?

İşletmenin güçlü yönlerine; patentler, saygın markalar, yüksek itibar, özel pazar bilgileri ve yaratıcı ürün yada hizmeti örnek olarak gösterebiliriz.

İşletmenin zayıf yönlerinin tespiti için sorulacak sorular ise;

- İşletme ne geliştirebilir?
- İşletmede kötü yapılan şeyler nelerdir?
- İşletmeler nelerden kaçınmalıdır?

İşletmenin zayıf yönlerine örnek olarak; patent koruma eksikliği, kötü itibar, zayıf markalar, pazar bilgisinde eksikliği gösterebiliriz.

Fırsatlar işletmenin karlılık elde etmesi ve büyümesi için karşılaşılabileceği çeşitli durumlardır. Örneğin, karşılanamamış tüketici ihtiyaçları, yeni teknolojilerin oluşması ve yeni pazarların oluşmasını gösterebiliriz. Tehditler ise tüketici isteklerinde yaşanan değişimler, yeni rakipler ve fiyat rekabeti gibi dış çevrede oluşabilecek değişimlerin işletmeler için tehdit oluşturmasıdır²².

²¹ Saruhan ve Öncer Özdemir, s.104

²² Saruhan ve Öncer Özdemir, s.104

1.2- Rekabet Modelleri

1.2.1-Endüstriyel Organizasyon Modeli

Endüstriyel organizasyon modeli, sektörlerin performansında temel belirleyici olarak sektör yapısını göz önüne almıştır²³. Model dış piyasa özellikleri ile ilgilidir²⁴. Bu modelin ilk aşaması Mason ve Bain tarafından 50’li ve 60’lı yıllarda geliştirilmiştir. Bain fiziksel, beşeri, endüstriyel ve kültürel çevrenin önemini vurgulamıştır²⁵. Endüstri çevresi rekabette oldukça önemlidir. Geleneksel endüstriyel organizasyon modeli “yapı-davranış-performans” çerçevesinde gerçekleşmiştir. Performans, karlılık, minimum maliyet ve yeniliği; davranış da fiyat, reklam, kapasite ve kalite gibi değişkenleri, yapı ise, ekonomik ve teknik özellikleri ifade etmektedir²⁶.

Yapı-davranış-performans modeli, sektör yapısının nasıl ve neden değiştiğini tam olarak açıklamadığı için geri beslemeler eklenip geliştirilerek sektör yapısının ve gelişiminin, sektörde yer alan firmalar arasındaki etkileşimlerin incelenmesine olanak sağlamıştır. Porter’ın beş rekabet gücü modeli, bu modelin mantıksal uzantısı olarak ele alınabilir²⁷.

1.2.1.1- Porter’ın Beş Rekabet Gücü Modeli

Porter’a göre rekabetin kural ve ortamını bilmeden başarı sağlanamaz²⁸. Rekabet koşullarının incelenmesi çevre analizinin temel görevidir²⁹. İşletmeler rekabeti etkileyen beş güç olan, potansiyel rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve sektördeki rakipleri doğru değerlendirirse bulunduğu sektörde doğru yönde konumlanabilir³⁰.

²³ Soyer ve Erkut, s.38

²⁴ Raymond De Bondt and Jan Vandekerckhove, **Industrial Organization and The Economics of Business Strategy**, 2004, https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/224641/1/OR_0449.pdf (09.04.2011), s.10

²⁵ Joe S. Bain, **Industrial Organization**, New York: John Wiley and Sons, 1959, s.46

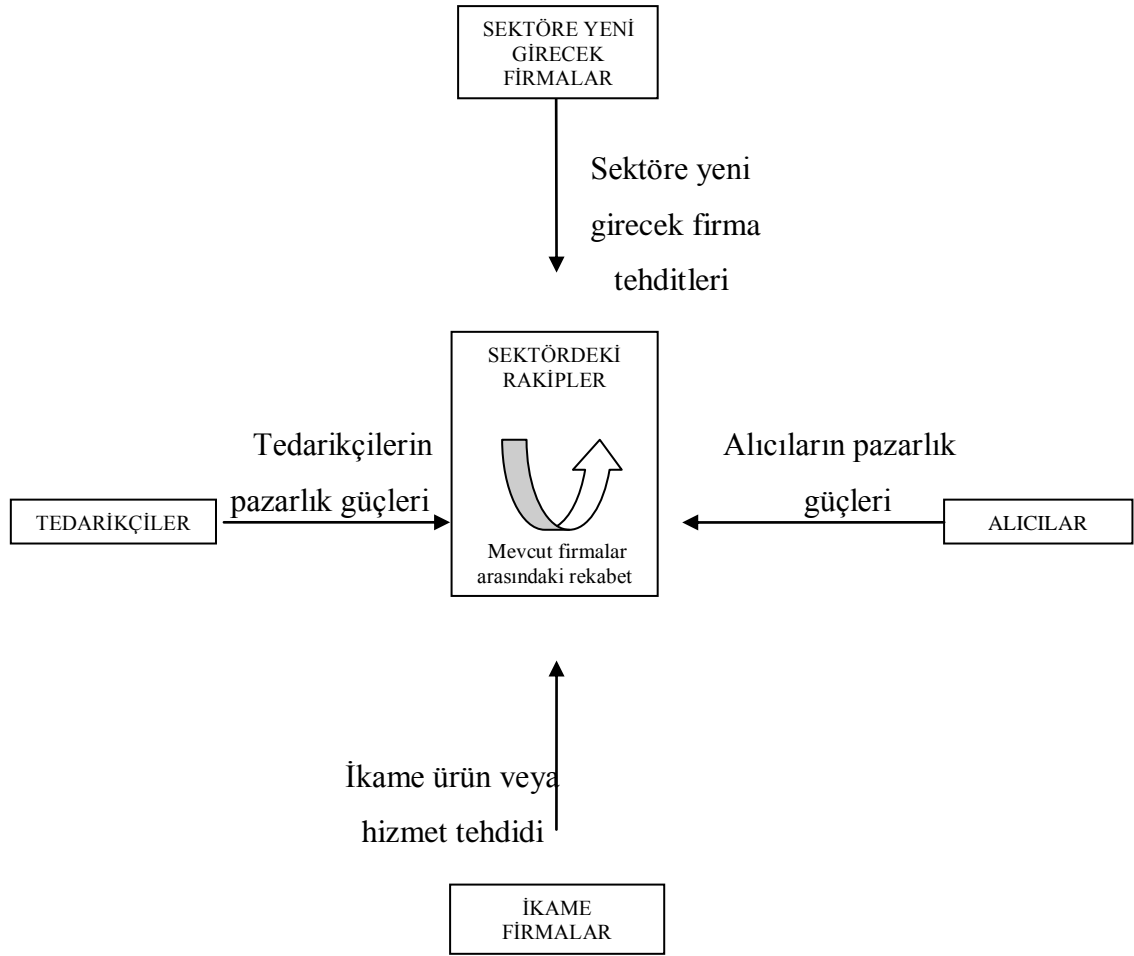
²⁶ Micheal E. Porter, **The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management**, The Academy of Management Review,1981, Vol.6, No.4, s.610-611

²⁷ Soyer ve Erkut, s.38-39

²⁸ Bengt Karlöf, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin (çev.), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996, s.190

²⁹ Ertuna, s.102

³⁰ Micheal E. Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, 1979, Vol.57(2), s.93



Şekil 3: Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler

Kaynak: Michael Porter, **Rekabet Stratejisi**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000, s.4

Firmalar, beş temel rekabet gücü faktörünü bir bütün olarak analiz ederek kendilerini bu rekabet güçlerine karşı savunabileceği ya da kendi yararına olacak şekilde kullanabileceği rekabet stratejisi hedefini belirler³¹.

Giriş Tehdidi: Bir sektöre yeni katılan işletmeler, yeni kapasiteyi, pazar payı kapma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları beraberinde getirerek, karı azaltacak biçimde, fiyatları aşağıya çekebilir yada sektördeki işletmelerin maliyetlerini şişirebilir. Sektöre yeni girecek firmanın mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepki ve mevcut giriş engelleri, sektöre giriş tehdidini belirler. Altı temel giriş engeli bulunmaktadır. Bunlar:

³¹ Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s.3-5

- Ölçek ekonomileri,
- Ürün farklılaştırma,
- Sermaye gerekleri,
- Dağıtım kanallarına erişim,
- Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları,
- Devlet politikaları.

Bunların yanında, daha önce tanımlanmış koşulların değişmesi, firmanın denetimi dışındaki değişim ve bazı firmaların diğerlerine göre giriş engellerini daha ucuza üstesinden gelmesini sağlayan kaynak ve yeteneklere sahip olması da giriş engellerindedir³².

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu: Fiyat rekabeti, reklâm savaşları, pazara yeni ürün sunumu, genişletilmiş müşteri hizmetleri veya garantileri gibi taktiklerle sektörde daha avantajlı bir konum elde etme yoludur. Rekabet, rakiplerin konumlarını değiştirme isteği yada üzerlerinde bulunan baskıyı hissetmeleri sonucu ortaya çıkmıştır. Firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdır. Rekabetin şiddeti zamanla değişmektedir³³.

İkame Ürünlerden Baskı: Bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedirler. Çünkü fiyatlara bir üst sınır koyarak, o sektörün potansiyel getirilerini sınırlarlar³⁴.

Alıcıların Pazarlık Gücü: Alıcılar sektörün karlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Önemli alıcıların gücü, sektörün bazı özellikleri ve sektörden yaptıkları alışverişlerin görece önemine bağlıdır³⁵.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Tedarikçiler, fiyatları artırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle pazarlık güçlerini gösterebilirler.

³² Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s.7-16

³³ Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s.21-26

³⁴ Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s.28

³⁵ Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s.30

Sektördeki önemli tedarikçilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve sektöre yaptıkları satışların görece önemine bağlıdır³⁶.

1.2.1.2- Porter'ın Rekabet Stratejileri

İşletmelerin rekabetçi stratejilerle rekabet üstünlüğü elde etmesinde buldukları ülkenin çevresel nitelikleri de aslı rol oynamaktadır³⁷. İşletmeler beş temel rekabet gücünü bir bütün olarak analiz ederek, kendilerini bu rekabet güçlerine karşı savunabileceği ya da kendi yararına olacak şekilde kullanabileceği rekabet stratejisi hedefini belirler³⁸.

Porter, işletmelerin belirttiğimiz beş rekabet gücüyle başa çıkması ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlanması için 3 genel strateji yaklaşımı belirtmiştir³⁹. İşletmeler bu stratejik yaklaşımlarından herhangi birini benimsenebileceği gibi, bu rekabet stratejilerini bir arada da uygulayabilirler. Bu durumda, birleşik rekabet

Bu stratejilerden toplam maliyet liderliğinde hedef, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörde ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyup hem aynı karı elde etmek hem de pazar payını arttırmaktır⁴⁰. Genellikle işletmeler hayat eğrisinin olgunluk döneminde olan ürünleri büyük miktarda üretilip, yeni ürün imal eden işletmelere karşı daha düşük fiyat teklif edebilmektedirler. Bunun yanında düşük maliyetler kalite artışlarından da meydana gelebilmektedir. Ürün tasarımı ve üretim sürecinde teknolojiye sağlanan yenilikler üretim maliyetlerini aşağı çekerken, düşük maliyet için yapılan uğraşlar verimliliği de önemli ölçüde arttırmaktadır⁴¹.

Farklılaşma stratejisinde de maliyet stratejisini göz ardı etmez, ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi olmuştur. Pazarda farklılaşma yaratan bir işletmenin müşterileri tarafından, ürünlerinin tanınması, alışılması ve diğerlerinden daha iyi olduğuna karşı inancını ortaya çıkarmak oldukça kolay olacaktır⁴². İşletmelerin SRÜ ve uzun dönemli kar artışları sağlayabilmesi için, bir takım faaliyetleri rakiplerine kıyasla

³⁶ Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s.33-34

³⁷ Murat Ali Dulupçu, **Küresel Rekabet Gücü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.105

³⁸ Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s. 3-5

³⁹ Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s.44

⁴⁰ Erol Eren, , s.251

⁴¹ İlter, s.171

⁴² Hatiboğlu, s.155

daha etkin ve farklılık yaratacak bir şekilde gerçekleştirilebilmesi gerekir⁴³. Düşük maliyet ve farklılaşma değer yaratan strateji oluşturmak için oldukça önemlidir⁴⁴.

Odaklanma stratejisinde amaç ise belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vererek rakiplerine oranla daha etkin ve verimli bir hale gelmektir⁴⁵.

1.2.2- Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Gelişimi ve Tanımı

Literatürde kaynak tabanlı yaklaşım ile ilgili ilk sistematik yayını yapan Wernerfelt; işletmelerin kaynaklar elde etmesine ya da geliştirmesine dayanan rekabetçi üstünlük modelini, Porter'ın rekabetçi üstünlük kuramındaki ürün-pazar stratejilerini uygulayarak geliştirmeye çalışmıştır⁴⁶. Wernerfelt kaynakları, bir işletmede üstünlük ya da zayıflık olarak düşünülebilen herhangi bir şey olarak tanımlamıştır⁴⁷.

Barney kaynak tabanlı yaklaşımı biraz daha geniş açıdan ele alarak, fiziksel olan ya da fiziksel olmayan diye sınıflandırma yapmıştır⁴⁸. Pertaraf ise işletmelerin karlılığında ki uzun süreli farklılıkların sadece sektörel farklılıklarla açıklanamayacağını belirtmiştir. İşletmelerin elinde bulundurdukları kaynakların özgünlüğü ve de işlem maliyeti işletme performansı ile doğrudan etkilidir⁴⁹.

Stratejik faktör pazarlarında farklı firmalar farklı beklentilere sahiptirler ve bazı firmalar da bu beklentileri nasıl gerçekleştireceği hakkında doğru kaynaklara ve stratejilere sahip olabilirler⁵⁰. Kaynak tabanlı yaklaşım becerisini geliştiren ve belirleyen kaynakları bulan işletmeler, rekabet üstünlüğü elde ederler⁵¹.

Şekilde, Kaynak tabanlı yaklaşıma katkıda bulunan başlıca isimler ve rekabet üstünlüğü ile ilişkisi görünmektedir.

⁴³ Micheal Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press, 1985, s.158

⁴⁴ Carothers and M. Adams, s.33

⁴⁵ Micheal Porter, Rekabet Stratejisi, s.48

⁴⁶ Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü**, 1. Basım, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 71

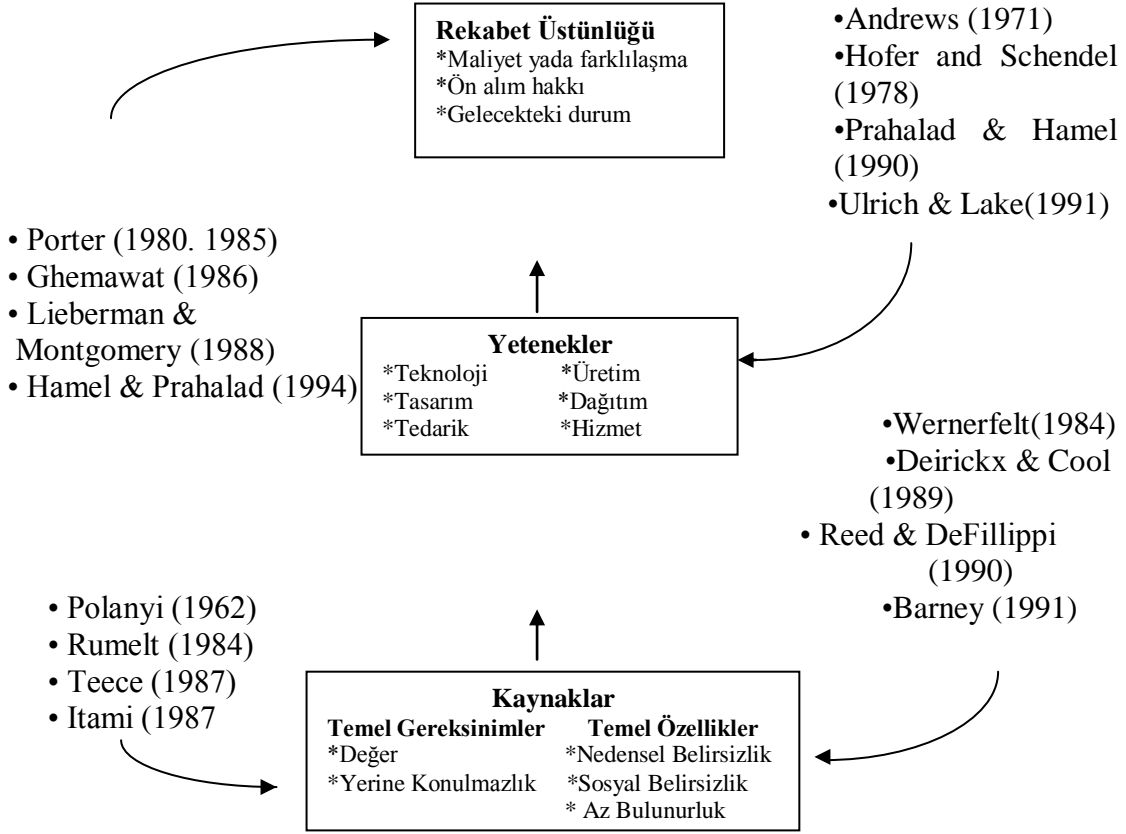
⁴⁷ Birger Wernerfelt, **A Resources-based View of the Firm**, Strategic Management Journal, 1984, Vol.5, s.172

⁴⁸ Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 1991, Vol.17, No.1, Sage Journals, s.101

⁴⁹ Margaret A. Peteraf, **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View**, Strategic Management Journal, 1993, Vol.14, s.184-185

⁵⁰ Jay Barney, **Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy**, Management Science, 1986, Vol.32, No.10, s.1234-1236

⁵¹ David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, **Corporate Strategy: Resources and Scope of The Firm**, Chicago: Mc Graw-Hill Companies, 1997, s.41



Şekil 4: Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Kaynak: Stuart L. Hart, **A Natural-Resources-Based View of The Firm**, **Academy of Management**, *Academy of Management Review*, 1995, Vol.20, No:4, s.988

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, rekabet yeteneği geliştirmek için öncelikle firmanın içsel güçlü ve zayıf yönlerini iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir⁵². Bütün kaynak ve yetenekler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaz. Bunun için kaynaklar ve yeteneklerin değerli, az bulunur, benzersiz ve taklit edilmesi zor olması

⁵² Alex Miller, **Strategic Management**, 3. Basım, Boston:Irwin/McGraw-Hill, 1998, s.119

gerekmektedir⁵³. Kaynak tabanlı yaklaşım kaynaklar ve yetenekler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.2.2.1- Kaynaklar

İşletmelerin kaynakları, sermaye donanımları, çalışanların yetenekleri, patentler, finans ve yetenekli yöneticiler gibi üretim süreci girdilerinden oluşur⁵⁴. Kaynakların yeteneklerle birlikte kullanılması işletmeye belirli bir değer eklemiştir⁵⁵. İşletme kaynakları, işletmenin sahip olduğu güçlü veya zayıf olarak düşünülebilen, strateji oluşturmak ve uygulamak için kullanılan varlıklar, üretim sürecine katılan girdilerdir⁵⁶. Kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için, fırsatlara ve tehditlere karşı duyarlı olması, az bulunabilir olması, taklit edilebilirliğinin az olması gerekmektedir⁵⁷.

1.2.2.1.1- Fiziksel Kaynaklar

Fiziksel kaynaklar, uzun vadede sabit kapasite tarafından belirlenmiş, sabit ve mevcut varlıklardır. Örneğin, tesis, arazi, hisse senetleri ve diğer sermaye malları, banka mevduatları, hammaddeler vb. maddi varlıklardır. Maddi varlıkların mülkiyetinin değerini ölçmek nispeten kolaydır ve rakipler tarafından daha kolay taklit edilebilir⁵⁸. Bu kaynaklar görülebilir, dokunulabilir veya sayılabilir⁵⁹. Fiziksel kaynaklar gözlenebildiği için rakipler tarafından taklit edilebilmesi göreceli olarak daha kolaydır. Bu nedenle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli oldukça düşüktür⁶⁰.

⁵³ Jay Barney, **Is The Resource-Based View A Useful Perspective For Strategic Management Research?** Yes, Academy of Management Review, 2001, Vol.26, No.1, s.44

⁵⁴ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management:Competitiveness and Globalization**, Minneapolis, St. Paul:West Publishing Company, 1995, s.73

⁵⁵ Stuart L. Hart, **A Natural-Resources-Based View of The Firm**, Academy of Management, 1995, Vol.20, No:4, s.988-989

⁵⁶ Ahmet Seviçin, **Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, Ağustos 2006, <http://sbe.dpu.edu.tr/15/109-124.pdf> (02.03.2011), s.110

⁵⁷ Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, s.105-106

⁵⁸ John Fahy, **The Resources-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Bloks on The Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage**, Journal of European Industrial Training, 2000, Vol.24, s.97-98

⁵⁹ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s.74

⁶⁰ Seviçin, s.111

1.2.2.1.2- Fiziksel Olmayan Kaynaklar

Bu kaynaklar rakipler tarafından nispeten daha zor taklit edilebilir⁶¹, kullanıldıktan sonra kendini yenileyebilir ve kullanıldığı zaman azalmayıp, nitelik veya nicelik olarak olduğu gibi kalabilir yada artabilir⁶². Fiziksel olmayan kaynaklar, fiziksel kaynaklara göre daha fazla rekabet üstünlüğü yaratır ve uzun vadeli başarılar getirir⁶³. Ancak işletmelerin ilerlemesini sağlamak için bu iki kaynak beraber kullanılır⁶⁴. Fiziksel olmayan kaynaklar dört kategoride toplanabilir. Bunlar⁶⁵;

Beşeri Sermaye; işletmelerin gelecekte başarılı olabilmesi ve rakiplerine fark yaratması için kendisini geliştirilebilen, akıllı ve motive olmuş insanlardan oluşması gerekmektedir⁶⁶. Bireysel beceriler taklit edilebilir olsa da insan kaynakları sistemi ve rutinleri geliştirilerek, firmaya özgü belirli ve taklit edilmesi zor beşeri sermaye oluşturulabilir⁶⁷. İnsan değişkeni işletmenin başarılı olması için sahip olduğu tek yaratıcı, üretken ve devingen kaynaktır⁶⁸.

Kurumsal Sermaye; işletmenin resmi raporlama yapısı, resmi ve resmi olmayan planlama, kontrol, işletme ve bu çevredeki işletmelerin arasında bulunan grupların bilgi ilişkileri gibi koordinasyon sisteminden oluşur⁶⁹.

Teknolojik Sermaye; patent, telif hakkı, marka, ticari sırlar gibi mevcut teknolojiler ve başarı için gerekli olan bilgi olarak ikiye ayrılmaktadır⁷⁰.

İlişkisel Sermaye; tanınmışlık, marka, müşteri sadakati, uzun dönemli müşteri ilişkileri, ticari isim, iş anlaşması ve dağıtım kanallarından oluşmaktadır Eğer işletmeler

⁶¹ John Fahy, The Resources-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Bloks on The Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage, s.98

⁶² Atılhan Naktiyok ve Canan Nur Karabey, **İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Alguları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/932/11681.pdf> (01.03.2011), s.207

⁶³ Abraham Carmelli, **Assessing Core Intangible Resources**, European Management Journal, Vol.22, No.1, s.112

⁶⁴ Gautam Ray ve diğerleri, **Capabilities, Business Process, and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests of The Resource-Based View**, Strategic Management Journal, 2003, Vol.25, No.1, s.26

⁶⁵ Esteban Fernandez, Jose M. Montes ve Camilo J. Vazquez, **Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources: A Resource-Based Approach**, Technovation, 2000, Vol.20, s.82

⁶⁶ A. Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.97

⁶⁷ Jay Barney, Mike Wright, David J. Ketchen, **The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After 1991**, Journal of Management, 2001, Vol.27, s.627-628

⁶⁸ Papatya, s.90

⁶⁹ Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, s.101

⁷⁰ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s.74

sadık müşterilere sahipse düşük birim maliyetiyle ve yüksek pazar paylaşımıyla rakiplerinden daha üstün sonuçlar elde ederler⁷¹.

İşletmelerin pazardaki birden çok rakiplerine karşı bulunduğu konumunu koruması ve sürdürülebilirliği için uygulanan yeteneklerin sonucunu, sürdürülebilir rekabet olarak görebiliriz. Rekabetçi üstünlük de daha çok müşteri değeri yaratma ile sağlanabilir⁷². Firmalar müşteri değeri yaratmak için benzersiz ürün ya da hizmet demeti yaratmalıdır. Firmaların düşük maliyetli üretim yapabilmesi de önemli bir konudur. Çünkü müşteriler ihtiyaçlarını mümkün olan ucuz yoldan karşılamaya çalışmaktadır. Ancak sadece maliyet üstünlüğü ve benzersiz ürün ya da hizmet oluşturma rekabet üstünlüğü için yeterli değildir. Bunun yanında müşteri ihtiyaçlarına olabildiği en kısa zamanda cevap verebilme yeteneği de oldukça önemlidir⁷³.

1.2.2.2- Yetenekler

Kaynaklar firmaların rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olsa da tek başına yeterli değildir. Bu nedenle firma kaynakların yanında ayırt edici yeteneklere de sahip olmalıdır⁷⁴. Yetenekler, kaynakların koordinasyon içinde kullanılabilmesi, amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilmesi kapasitesidir ve zamanla işletme faaliyetlerinin içten gelişmesi ile gerçekleşir⁷⁵. İşletme yetenek ve kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için şu dört özelliğe sahip olması gerekir;

- değerlilik,
- nadirlik,
- taklit
- ikame edilemezlik⁷⁶.

Kaynakların değerli ve kıt olması rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlarken, taklit edilemez ve ikamesi olmaması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasını

⁷¹ Fernandez, Montes ve Vazquez, s.85

⁷² Papatya, , s. 21

⁷³Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management**, 2. Basım, New York:McGraw-Hill Int. Ed., 1993, s.112-119

⁷⁴ David A.S. Chew ve diğerleri, **Core Capability and Competitive Strategy for Construction SMEs in China**, Chinese Management Studies, 2008, Vol. 2 No. 3, s.206

⁷⁵ Naktiyok ve Karabey, s.206

⁷⁶ A. Zafer Acar ve Cemal Zehir, **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2008, http://web.deu.edu.tr/isletme/ifddergi/web_files/81103131.pdf (02.02.2011), s. 112

sağlar⁷⁷. İşletmeler arasında farklılık oluşturup rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olan⁷⁸ ve değer yaratan unsur yeteneklerdir⁷⁹. İçinde beceriler, teknoloji ve fiziksel olmayan yetenekleri barındıran kaynak ve yetenek demetini içerir⁸⁰.

Barney, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün önemli belirleyicileri olarak kaynakların ve yeteneklerin bu dört özelliğine işaret eder. Eğer firmalar beceri ve kaynaklarını, benzersiz ve de kalıcı bir şekilde birleştirebilir ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kurarak başarılı olabilir. Eğer çalışanlar koordineli bir şekilde hareket eder ve tüm çalışanların temel uzmanlıkları birleştirebilirse başarı sağlamış olabilir⁸¹.

Grant yeteneklerin, insanlar arasında tekrarlama yoluyla öğrenilen koordinasyonun karışık kalıplarından geliştiğini söylemiştir⁸². Yetenekler, kişilerin yada grupların becerilerini kapsamanın yanı sıra örgütsel alışkanlıklar ve işletmenin kaynakları arasındaki işbirliğini de kapsar⁸³. Örgütler iç yeteneklerini stratejik bir şekilde doğru seçer ise dış çevrede rekabet üstünlüğü oluşturabilir⁸⁴. Yeteneklerin ticarete konu olması ve bilançoda gösterilmesi zordur. Ayrıca rakipler tarafından taklit edilebilmesi de oldukça zor olduğundan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli en yüksektir⁸⁵.

⁷⁷ Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, s.106-107

⁷⁸ Emin Çivi, **Rekabet Gücü: Literatür Araştırması**, Yönetim ve Ekonomi, 2001, Cilt8, Sayı2, <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C8S22001/ec.pdf> (02.02.2011), s.21

⁷⁹ Francis Farrelly, John Fahy and Pascale Quester, **A Resource-Based View Of Sponsorship Management And Implemetation -Resource Identification And Categorisation**, 2000, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/f/Farrelly1.PDF> (10.01.2011), s.329

⁸⁰ Margaret A. Peteraf and Mark E. Bergen, **Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Bases and Resource-Based Framework**, Strategic Management Journal, 2003, Vol, 24, s.1032

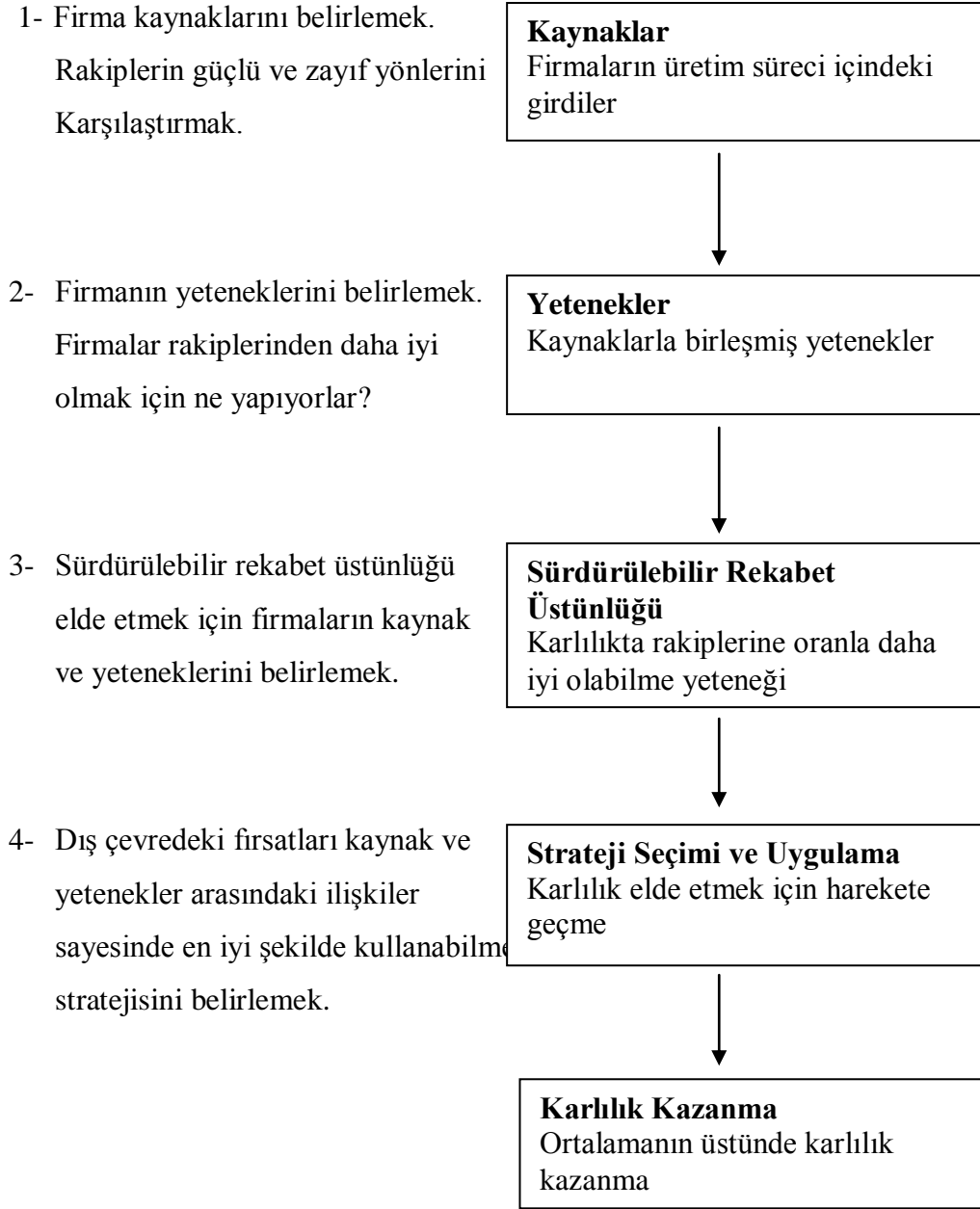
⁸¹ Nicole P. Hoffman, **An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present and Future**, Academy of Marketing Science Review, 2000, Vol.4, s.1-2

⁸² Robert M. Grant, **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation**, California Management Review, 1991, Vol.33, No, 3, s.122

⁸³ John Fahy and Alan Smithee, **Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm**, Academy of Marketing Science Review, Vol.1999, No.10, s.7

⁸⁴ Anthony Henry, **Understanding Strategic Management**, Oxford University Press, 2008, s.125-127

⁸⁵ Seviçin, s.111



Şekil 5: Karlılık Elde Etmede Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Kaynak: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robertt E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, St. Paul: West Publishing Company, Minneapolis, 1995, s.17

Rekabet üstünlüğü, bir pazarda güçlü bir oyuncu olmanın ve/veya farklı olmanın bir sonucu olabilir⁸⁶. Ayrıca ülkelerin sahip oldukları kaynakların niteliği,

⁸⁶ Michael A. Lewis, **Lean Production and Sustainable Competitive Advantage**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No.8, 2000, s. 964

iklim koşulları, bulunulan coğrafya, doğal zenginlikler, emek yapısı gibi genel niteliklerden, eğitim sistemi, teknoloji, örgütsel beceriler, iletişim ve pazarlama alt yapısı gibi özel niteliklere doğru ilerledikçe küresel rekabet üstünlüğü sağlanmasına neden olabilir⁸⁷. İşletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü, potansiyel rakiplerinin taklit edemeyeceği değer yaratan stratejilere sahip olduğunda elde edebilir⁸⁸. Firmalar kritik değerler oluşturabilme sürecinde, gerçek ve potansiyel müşterileriyle beraber, başarılı sonuçlar içeren, sınırların ötesinde farklı ve daha iyi sonuçlar elde ederler⁸⁹.

Yenilik işletmelere kar ve rekabet avantajı sağlasa da bu sonsuza kadar süremez. Firmalar sürdürülebilirlik sağlamak için benzersiz kaynaklarını, temel yeteneklerini örgüt yapılarına eklemelidir⁹⁰.

1.1.3- Temel Yetenekler

Temel yetenek kavramını, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekler olarak tanımlayabiliriz. Burada ifade edilen, işletmelerin kendilerine rekabet gücünü verecek temel yetenekleri geliştirmesi gerektiğidir. Bu nedenle işletmeler temel yeteneği ile ilgili iş ve faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeli, diğer işlerde ise dış kaynak kullanımı yoluna gitmelidir. Bu şekilde işletmenin yapısı hem yalınlaşacak hem de üst yönetim stratejik konularda daha fazla düşünmeye vakit bulacaktır⁹¹. Temel yetenek, örgüt içindeki soyut ve somut kabiliyet, yetenek, bilgi, tecrübe, insan kaynağı ve entelektüel sermayenin şekillenmesi ile meydana gelir⁹².

Yöneticiler, yeteneklerin sabit bir kaynak olmasına izin vermemelidir. Çünkü bu şekilde bir yapı gerektiğinde işletmelerin değişimine engel olmaktadır. Bazı firmalar değişim yaparken tereddüt etse de, unutulmamalıdır ki, yetenekler kullanıldığı takdirde

⁸⁷ John Fahy, **A Resource-based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment**, International Business Review, 2002, Vol.11, No.1, s. 64

⁸⁸ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s.5

⁸⁹ Lewis, s.964

⁹⁰ Jeffrey R. Williams, **How Sustainable Is Your Competitive Advantage?**, California Management Review, 1992, Vol. 34, Sayı:3, s.1-2

⁹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul:Beta Basım AŞ., 2001, s.313

⁹² Şerafettin Sevim ve diğerleri, **Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, C.13, S.1, 2008, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-1-1.pdf> (05.03.2011), s. 3

fırsatlar oluşturmazlar. Eğer firmalar mevcut yeteneklerini geliştirirken yeni temel yetenekler oluşturmazsa rekabet edebilme yeteneğini kaybedebilirler⁹³.

Prahalad'a göre temel yetenekler belirlenirken şu soruların sorulması gerekmektedir⁹⁴;

- Rekabette farklılığın kaynağı temel yetkinlik mi? Örgüte benzersiz bir özellik sağlayabiliyor mu?
- Tek bir iş için üstünlük sağlayabilir mi? Yeni veya mevcut iş alanlarını kapsayabilir mi?
- Rakipler tarafından taklit edilmesi zor mu?

Temel yetenek oluşturma ve yönetme sürecinde firmaların yapacağı ilk iş, doğru bir şekilde kendi yeteneklerini tanımlamak ve envanterini çıkarmak olmalıdır. İşletmeler rekabet üstünlüğünü sağlayacak temel yeteneklerini, sahip oldukları know-how yada diğer verileri değerlendirerek veya yaratıcılık becerisini kullanarak bulabilirler⁹⁵. Yetenekleri belirlemenin asıl amacı mevcut pazarda bulunduğu yeri genişletmek olduğundan, bu süreç, üst yönetimin başkalarına devredebileceği bir görev değildir ve üst yöneticiler kesinlikle katılmalıdır⁹⁶.

Temel yetenekler; insanlar, iş ve örgütsel fonksiyonlar arasında bilgi paylaşımından oluşan bilgi tabanlı rekabetçi bir yoldur⁹⁷.

Temel yeteneğin üç özelliğinden söz edebiliriz. Bunlar⁹⁸;

1. Firmanın geniş bir kitleye hitap etmesi,
2. Bu yeteneklerden oluşturulacak yeni ürünlerin ya da hizmetlerin mümkün olabilirliliği ve yaygınlaştırılabilirliği,
3. Rakipleri tarafından kolay taklit edilememesi.

⁹³ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s.89-90

⁹⁴ CK Prahalad, **The Role of Competencies in the Corporation**, *Research Technology Management*, 1993, Vol 36, No 6, <http://cadit.anahuac.mx/~sac/download/47/MAN5005/p/corecompetencies1.pdf> (08.03.2011), s. 45

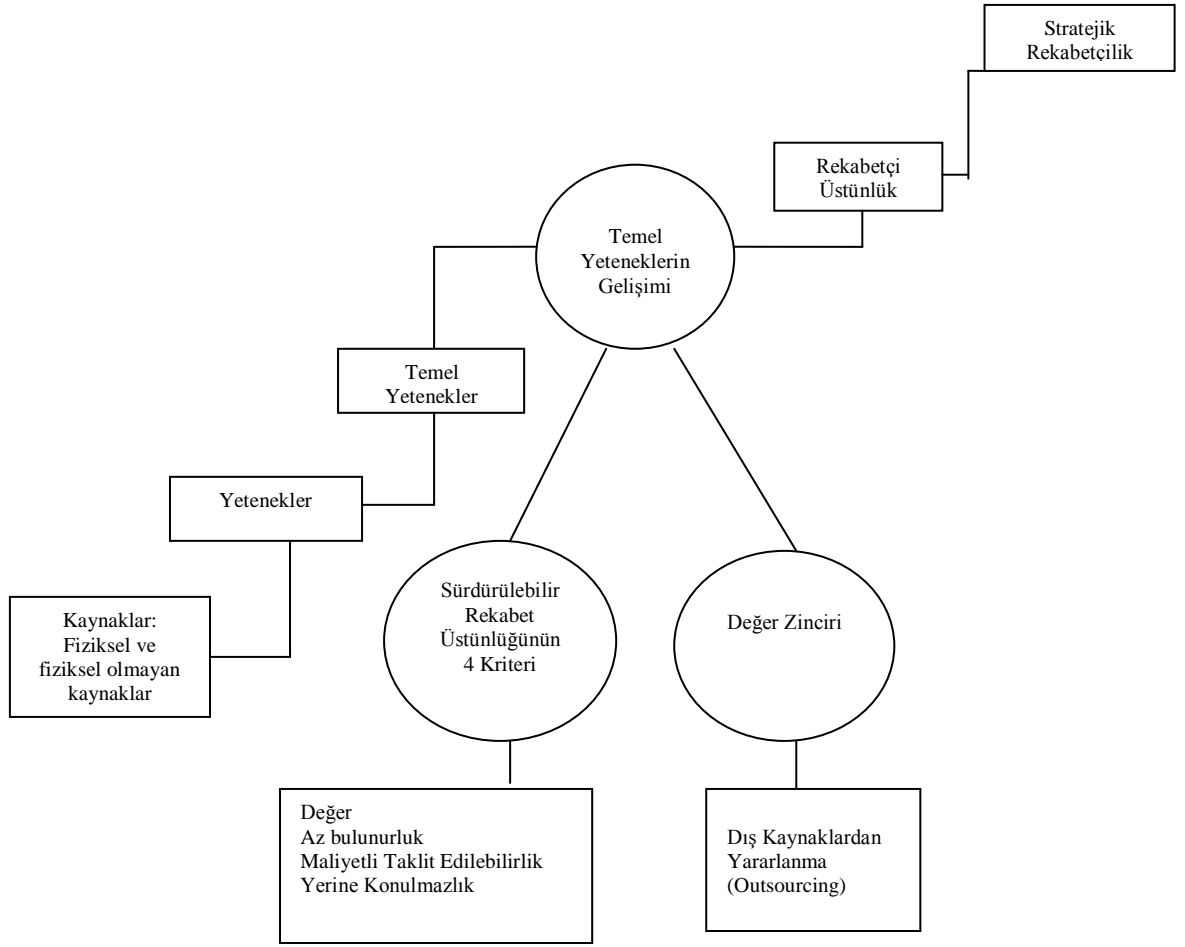
⁹⁵ Saruhan ve Özdemir, s.90

⁹⁶ Gary Hamel ve CK Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli (çev.), İnkılap Yayınevi, 1996, s.289-291

⁹⁷ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s.89-90

⁹⁸ İbrahim Bakırtaş ve Hülya Bakırtaş, **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**,

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/IBAKIRTAS-HBAKIRTAS.PDF (02.02, 2011), s.103-104



Şekil 6: Stratejik Rekabetçilik ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlükte İçsel Analizin Bileşenleri

Kaynak: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robertt E. Hoskisson, **Strategic Management**, Ohio, 3th. Ed., South-Western College Publishing, 1999, s.89, aktaran: Nuran Papatya

Şekilde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada yetenek, kaynaklar ve temel yetenekleri geliştirme boyutunun önemi görülmektedir. Dünya ölçeğinde meydana gelen gelişmeler, artan rekabet ve değişimle beraber değişen pazarlama anlayışıyla beraber değişen rekabet anlayışına uyum sağlayabilecek şekilde örgüt yapısı değiştirilmiştir. Fakat rekabet üstünlüğü sadece işletmelerin sahip oldukları kaynaklarla elde edilmez.

Teknolojinin ve rekabetin değişen yüzü, bireysel becerileri ve yaratıcılığı ön plana çıkarmıştır. Çünkü kaynakları kullanabilme özelliğine sahip olan personelle çalışan işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilirler⁹⁹.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın temelinde yatan şey, işletmenin kendi kaynakları, yetenekleri ve temel yetenekleri ile değer yaratmasıdır. Bu nedenle de kaynak tabanlı yaklaşım ve temel yetenek tabanlı stratejiler önem kazanmıştır¹⁰⁰.

Kaynaklar, yetenekler ve temel yetenekler arasındaki farkı onların dışarıdan görülebilme derecesi ile anlayabiliriz. Çünkü kaynaklar somut ve bu yüzden görünür unsurlardır. Yetenekler, daha az görünür ve daha az elle tutulabilen, zamanla gelişen ve uygulama odaklı unsurlardır. Temel yetenekler ise kaynak ve becerilerin harmanlanmasından oluşan, dışarıdan görülmeyen ve bu yüzden taklit edilmesi oldukça zor unsurlardır¹⁰¹.

Temel yetenek stratejilerinin temel amacı sahip olunan potansiyelin rekabet üstünlüğüne çevrilmesidir. Rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenekler keşfedilirken değişen pazar koşullarına ayak uydurmak için dış çevre en ince ayrıntısına kadar dikkate alınır¹⁰². Firmaların sahip oldukları temel yetenekler, müşteriye sunulan faydanın ve işletme değerinin yükselmesini sağlamaktadır¹⁰³.

⁹⁹ Hulusi Doğan, **Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükseliş: Kavramsal Bir Analiz Çalışması**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 6/3, http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/6/3/8.pdf (04.03.2011), s. 141-142

¹⁰⁰ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s.67

¹⁰¹ Mansour JAVIDAN, **Core Competence: What Does it Mean in Practice? Long Range Planning**,1998, Vol:31, No:1 , s62-63

¹⁰² Doğan, s.143

¹⁰³ Bakırtaş ve Bakırtaş, s.111

Tablo 1: Temel Yeteneğe İlişkin Yapılmış Seçme Çalışmalara Göre Temel Yetenek Unsurları

Yazar(lar)/Yıl	Anahtar Konu	Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsur(lar)
Prahalad & Thomas (1977)	Stratejik denklem, sorumluluk motivasyonu ile içsel ve dışsal olarak tanımlanmış genel taahhütleri içermektedir. Bu denklem ayrıca işletmenin organizasyonel yeterliliğine eşit olmalıdır.	<i>Esneklik ve strateji geliştirme</i>
Schon (1983)	Organizasyondaki bireyler, fikir ürettiği ve onu faaliyete dönüştürdüğü için değer kaynaklarıdır.	<i>İnsan</i>
Bisesi (1983)	Esneklik ve insanlar için daha fazla ilgi, başarılı liderliğe doğru organizasyona rehberlik eder.	<i>Esneklik ve insan</i>
Chaffee (1985)	Strateji tanımlaması üç farklı grup içinde toplanmaktadır: doğrusal, uyarlamacı ve yorumlayıcı.	<i>Strateji geliştirme</i>
Porter (1985)	Sürdürülebilir rekabet avantajı, rakipler için engeller yaratır ve taklidi zorlaştırır.	<i>Rekabet Avantajı</i>
Harmermesh (1986)	Etkili planlama, hem stratejiyi hem de performansını geliştirebilir.	<i>Esneklik ve strateji geliştirme</i>
Minzberg (1987)	Karmaşık organizasyonlar için esnek yapıyı inşa etmek, yaratıcı insanları istihdam etmek, işletmenin genel stratejisini tanımlama bir ihtiyaçtır.	<i>Esneklik, insan ve strateji geliştirme</i>
Wright vd. (1988)	Temel yetenek, insanlar aracılığıyla yaratılır ve organizasyonun değer ilave etmesine yardımcı olan içsel kaynaklarla ilgilidir.	<i>İnsan</i>
Geus (1988)	Esneklik, açık iletişim ve ekip yaklaşımı, rakiplerden daha hızlı organizasyonun öğrenmesine yardımcı olur.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Makridakis (1989)	İnsanların fevkalade problem çözme, yaratıcılık ve öğrenme yeteneği, 21. yüzyılın kritik becerileri olacaktır.	<i>İnsan</i>
Morone (1989)	Rekabet avantajını elde tutmak için teknoloji temelli fırsatların başarılı bir şekilde izlenmesi, organizasyonun	<i>Organizasyonel öğrenme ve teknoloji</i>

	sürekli öğrenmesi gerekir.	<i>yönetimi</i>
Kroonenbrg (1989)	Üniversite ve endüstri arasındaki yakın iş birliği, teknoloji transferinde gerekli bir anahtardır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Clark (1989)	Organizasyonel öğrenme, yalnızca şirket değerli niteliklerini devam ettirir.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	İnsanlar ve işlevsel birimler arasındaki iletişim, bunların kurumsal ilgi ve fikirlerine organizasyon içinde gereksinim duyulur.	<i>İnsan</i>
Pavit (1990)	Etkin teknoloji yönetimi, teknolojik fırsatları kullanmak için fonksiyonel ve uzman grupları bütünleştirmektir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Ericson, Magee, Roussel ve Saad (1990)	Teknoloji yönetimi, amaçlarıyla ilgili teknolojilere hakim olma organizasyonun yeteneğini bağlıdır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	Öğrenen organizasyonlar, bütüncül sistem düşüncesini bünyelerine uyarlamak zorundadır.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	Firmaların temel ürünleri, firmaların temel yetenekleri ve nihai ürünleri arasındaki somut bağlantıyı gösterir.	<i>Rekabet avantajı</i>
Grant (1991)	Stratejiler, her bir organizasyonun benzersiz kabiliyetlerinin maksimum etkisini kendi çıkarı için kullanması için düzenlenmiş olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Hamel ve Prahalad (1991)	Temel yetenekler, organizasyonun henüz var olmayan pazarı canlandırmasını mümkün kılar.	<i>Rekabet avantajı</i>
Schoemaker (1992)	Stratejik vizyon, seçilmiş iş bölümlerinde başarılı olmak için organizasyonun temel yeteneklerini daha ileriye taşımaya yardımcı olur.	<i>Strateji geliştirme</i>
Lei ve Slocum (1992)	Şirket birleşmeler, ortaklardan yeni teknoloji ve becerileri öğrenmede bir mekanizma sağlar.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Stalks, Evans ve Shulman (1992)	Bir firmanın rekabete dayalı başarısı, sürekli olarak müşteriye üstün nitelikli değer sağladığı stratejik kabiliyetlerin şirketin temel süreçlerine dönüştürmesine bağlıdır.	<i>Rekabet avantajı</i>
Schoemaker (1992)	İş süreçleri ve mükemmelliği açısından ayırt edici temel yetenek biçimi ekonomik getirisidir.	<i>Rekabet avantajı</i>
Kesler, Kolstad ve	Vizyon ilerlemesi ve temel yetenek gelişimi, iş	<i>Strateji geliştirme</i>

Clarke(1993)	süreçlerindeki geçiş üzerine olmalıdır.	
Garvin (1992)	Organizasyonel öğrenme,iç içe geçmiş üç aşamadan oluşabilir. Bunlar; bilişsel, davranışsal ve performans ilerlemesidir.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Meyer ve Utterback (1993)	Uzun süreli odaklanma, odaklanılan konunun tanımlanmasını, uygulamasını ve yeni alanlara sentezini içeren temel kabiliyetlerin artırılmasına gerekli kılar.	<i>Rekabet avantajı</i>
Makrides ve William (1994)	Yetenek temelli yaklaşım, organizasyonun başarılı rekabet edebilmesi için iş türlerini kavramasını sağlar.	<i>Rekabet avantajı</i>
Hamel ve Prahalad (1994)	Temel yetenek, strateji oluşturmada ana konu olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Drucker (1994)	Temel yetenekler, bir organizasyonun liderliğini sürdürdüğünü göstermek zorunda olduğu durumu tanımlar.	<i>Strateji geliştirme</i>
Wisher (1994)	Yetenekler, bireysel karakteristikleri hesaba kattığı için büyümenin değerli kaynağıdır.	<i>İnsan</i>
Zahra, Nash ve Bickfold (1994)	Teknoloji öncülüğü, şirketin temel yeteneklerini tanımlayan, teknik bilgiye sahip yönetim olmaksızın başarılamaz.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Werther,Berman ve Vasconcellos (1994)	Teknoloji yönetimi, rekabetsel bir avantaj kazanmak için belirli bir teknoloji yerine organizasyonel kabiliyetlere odaklanır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Kumar (1994)	Teknoloji, şirket büyümesi ve performansı için önemli bir parametredir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Senge (1994)	Organizasyonel öğrenme, organizasyonun tümü, departmanlar toplamından daha etkili yapılması, doğasındaki tutarlılıktır	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Chattel (1995)	İnsan kabiliyetleri, geleceğin anlamlı olmasını kuvvetlendirilmesinde gereklidir.	<i>İnsan</i>
Rastogi (1995)	Temel yetenek, teknolojik güçlerini ve organizasyonel sürdürülebilirliğini artırmak ve maksimize etmek için şirketin sürekli çabalarının yönetimi ve tabiatını temsil eder.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Campbell, Alexander ve	Avantaj elde etme becerisini araştıran organizasyonlar, benzersiz kabiliyetleri olan insanlara sahip olduğu için	<i>İnsan</i>

Goold (1995)	değer yaratma yoluyla rekabetsel avantajı elde edebilir.	
Nevis, DiBella ve Gould (1995)	Temel yetenekten kaynaklanan avantajlar, organizasyonda esnekliği ve kolektif öğrenmeyi temsil eder.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Chattel (1995)	Organizasyonlar, yeni bilgiyi yaratma, elde etme, kullanma ve öğrenmeye yardımcı olacak süreçleri tanımlamak zorundadır.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Boulter, Dalzier ve Hill (1996)	İnsanlar, rekabet üstünlüğünü elde etme çabasında olduklarından üstün nitelikli performanslarını organizasyona taşır.	<i>İnsan</i>
Inkpen (1996)	Bilgiyi yaratma ve onu organizasyonun bir bölümünden diğerine kadar hareket ettirme rekabet üstünlüğü sağlamada temel teşkil eder.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Ramaswamy ve Namakumari (1996)	Uzun dönemli rekabet üstünlüğünü ve temel yeteneği inşa etmek, başarılı şirketlerin stratejik önceliği olmak zorundadır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Ramaswamy ve Namakumari (1996)	Çok hızlı teknolojik değişim, o kadar çok avantaj, istenilen ürünlerin kökleşmesi, yalnızca yetenek aracılığıyla devam edebilir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Sushil (1997)	Esneklik, organizasyonun öğrenmesini kolaylaştırır.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Sinha (1998)	Sürdürülebilir bir rekabet avantajının sırrı, kopya etmenin imkansız olduğu temel yetenekte yatmaktadır.	<i>Rekabet avantajı</i>
Gilgeous ve Parveen (2001)	Daha çok rekabet etmek için daha çok strateji ve buna bağlı taktiklerin oluşturulması ve firma bünyesine uygun stratejik yapı geliştirmesi temel yetenek için önemlidir.	<i>Strateji geliştirme</i>
Ritter, Wilkinson ve Johnston (2002)	Diğer firmalarla, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmek ve yönetmek; bunun yanında ilişkiler arasındaki etkileşimi etkinleştirmek bir firmanın temel yeteneğidir.	<i>Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme</i>
Torkkeli ve Tuominen (2002)	Temel yeteneğin belirlenmesi ve yönetimindeki fırsatlar teknoloji seçildiğinde sistematik olarak değerlendirilmelidir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Banerjee (2003)	Stratejik fark, temel yeteneğe aktarılmış karar yeteneği yoluyla bir firma tarafından sürekli hale getirilebilir.	<i>Strateji geliştirme</i>

Jin-Hai, Anderson ve Harrison (2003)	Yetenek hiyerarşisinin en üst düzeyi, kaynak ve yeteneklerin kullanıldığı en geniş alanı ve gerçekleştirilebilecek en büyük değeri içerir.	<i>Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme</i>
Lindgren, Henfridson ve Schultze (2004)	Bilişim teknolojileri makro düzeyde temel yeteneklerini ve mikro düzeyde ise beceri faaliyetlerini sıraya koymak ve bütünleştirmede aracı bir unsurdur. Yetenek yönetiminde bilişim teknolojileri önemli rol oynar.	<i>Teknoloji yönetimi, insan ve organizasyonel öğrenme</i>
Kak (2004)	Stratejik esneklik temel yeteneğin gelişimi için uygun çevre sağlar ve firmanın pazarda liderliğini elde etmek için üstesinden gelmek zorunda olduklarını tanımlamada öncü rol oynar.	<i>Strateji geliştirme ve esneklik</i>
Espedal (2005)	Rekabet üstünlüğünün temel kaynağı değerli ve eşsiz yetenek ve becerilere sahip olan firmanın temel çalışma gruplarıdır.	<i>İnsan</i>

Kaynak: İbrahim Bakırtaş ve Hülya Bakırtaş, **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/IBAKIRTAS-HBAKIRTAS.PDF (02.02. 2011), s.107-111

Hamel ve Prahalad'a göre temel yetenek perspektifinin bir firmada oluşturulması için yönetim kadrosunu şu beş kilit görevi anlamış olması gerekmektedir¹⁰⁴.

1- Mevcut Temel Yeteneklerin Belirlenmesi: İşletmelerin temel yeteneklere odaklanabilmesi için yapması gereken ilk şey temel yeteneklerini belirlemesi ve rakiplerle karşılaştırmasıdır.

2- Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Saptanması: Bir işletmenin temel yetenek oluşturma gündemi, işletmenin stratejisi ile paralellik göstermektedir. Yetenekleri elde etme ve konumlandırmada “yetenek-ürün matrisi” kullanmak yararlı olacaktır.

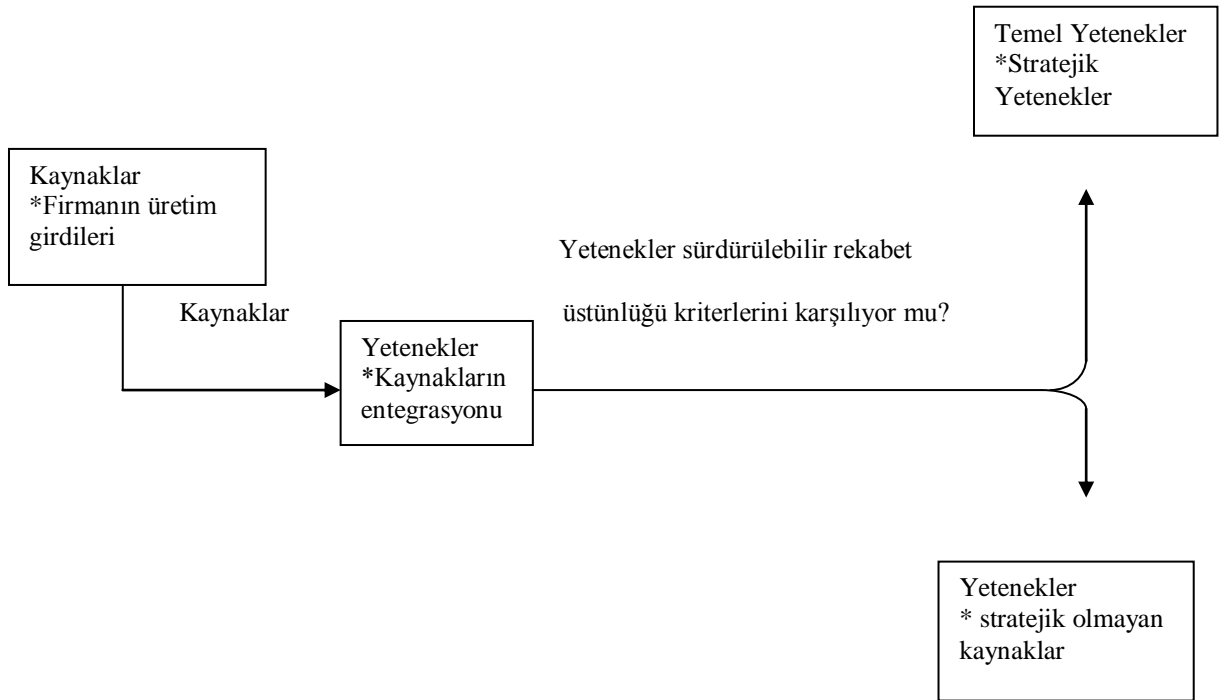
3- Temel Yetenek Oluşturulması: Bir işletmenin temel yetenek geliştirebilmesi ve dünya liderliği elde etmesi için uzunca bir süre gerekmektedir. Ama temel yetenek oluşturmak için önemli olan şey kararlılıktır. Eğer üst düzey yöneticiler

¹⁰⁴ Hamel ve Prahalad, s.289-291

temel yetenek oluşturacağı alanda fikir birliği oluşturamamışlar ise ya değişik birimler kendi temel yeteneklerini oluşturur yada hiçbir şekilde yetenek oluşturamazlar.

4- Temel Yeteneklerin Konumlandırılması: Bir işletme oluşturduğu temel yeteneği farklı alanlarda ve pazarlarda kullanmak istiyorsa söz konusu temel yeteneği bir birimden diğerine aktarmalıdır. Bu nedenle çalışanlar ve yöneticiler bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunmalı ve birliktelik anlayışı oluşturulmalıdır.

5- Temel Yetenek Liderliğinin Korunması ve Savunulması: İşletmeler temel yeteneklerinin sorunsuz bir şekilde işletmesini sağlamak için bölüm yöneticilerini bu yetenekleri korumak ile görevlendirmeli ve sorumlu tutmalıdır. Ayrıca yöneticiler düzenli olarak bir araya gelerek yetenekleri gözden geçirmeli ve yeniden konumlandırma çalışması yapmalıdır.



Şekil 7: Stratejik Bir Yetenek Olarak Temel Yetenek

Kaynak: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robertt E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**,1995, West Publishing Company, USA, s. 87

Yeteneklerin değerlilik, nadirlik, ikame ve taklit edilemezlik gibi özellikleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağıdır. Ancak bazı zayıf yetenekler temel yetenekleri oluşturmaz. Şekilde görüleceği üzere, her temel yetenek bir yetenek iken her yetenek bir temel yetenek değildir. Yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekleri oluşturması için de yukarıda söylediğimiz dört özellik gerekmektedir¹⁰⁵.

Temel yeteneğin etkili bir şekilde kullanılması sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için oldukça önemlidir. Temel yetenek bilgi tabanlı yaklaşım olduğundan genel olarak bilgiye dayalı olan, ürün ve hizmet tasarımı, teknolojik buluşlar, müşteri hizmetleri ve lojistik gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Temel yetenekler esnek ve uzun dönemli olduğu takdirde sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebilir¹⁰⁶.

Ancak bir yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir¹⁰⁷;

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel olarak görülmelidir,
- Taklit edilebilirliği zor olmalıdır,
- Rakipler tarafından kolayca anlaşılmalı,
- İşletmenin belirlediği stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez nitelik taşımalıdır,
- Birtakım bilgi, süreç ve kaynakların karışımından meydana gelmelidir,

İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma ve dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel bir role sahip olması gerekmektedir. İşletmeler kendi rekabet üstünlüğünü sağlayan temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerde, bu konularda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde malzeme yada hizmet girdisi sağlamak için dış kaynak kullanma yoluna gidilmiştir. Bu şekilde işletmeler hem kaynak tasarrufu sağlamakta hem de küçülerek ve yalın hale gelerek kendi çok iyi bildiği iş üzerine yoğunlaşma

¹⁰⁵ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s. 87-88

¹⁰⁶ Henry Mintzberg, and James Brian Quinn, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 3. Basım, 1998, USA:Prentice-Hall Inc., s66-69

¹⁰⁷ Koçel, s.313

fırsatı elde etmiş olur¹⁰⁸. Burada kastedilen küçülme pazar payı ya da hedefi değil, fiziki anlamda küçülmedir¹⁰⁹. İşletmeler hızla değişim gösteren koşullara uyum sağlamak için daha yalın ve uzmanlaşmış bir hale gelmelidir¹¹⁰.

Yetenekler, işletmenin SRÜ kazanabilmesi için gerekli kaynakları tanımlayabilme özelliği nedeniyle araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Grant, işletmelerin yeteneklerini fonksiyonel alanlara göre sınıflandırılmasının faydalı olacağını belirtmiştir¹¹¹. Küreselleşme ve yenilenen teknoloji ile birlikte birçok araştırmacının konu aldığı işletme yeteneklerine yenileri eklenmiştir. Biz ise çalışmamızda, işletme yazını tarayıp, akademisyen ve işletme yöneticileri ile görüşerek, işletme yeteneklerinin boyutlarını belirleyen Acar ve Zehir'in sınıflandırmasını dikkate alacağız. Bunlar ise¹¹²;

- Globalleşme yeteneği,
- Pazarlama ve satış yetenekleri,
- Üretim yetenekleri,
- Lojistik yetenekler,
- Yönetim yetenekleri,
- Bilgi sistemleri yeteneği,
- Ortaklık kurma yeteneğidir.

Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel boyutlarda meydana gelen değişimler ve gelişmeler küreselleşmeye yön vermektedir. Küreselleşme ile birlikte sürekli değişen çevreye uyum sağlamak için işletmeler bir takım değişiklikler yapma yoluna gitmek zorunda kalmışlardır¹¹³. Küreselleşmenin getirdiği fırsatlar, pazarların artması ve büyümesi iken, getirdiği tehditler, değişken bir ortam ve rekabettir. Bütün bunlar ise her şeyi hızlandırarak birçok değişime neden olmaktadır¹¹⁴. Tüm bu gelişmeler işletmeleri global olarak düşünmeye zorunlu bırakmıştır. Bu nedenle de

¹⁰⁸ Koçel, s 315

¹⁰⁹ Atilla Filiz, **Tedarikçi İlişkileri Yönetimi**, <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=21> (02.03.2011)

¹¹⁰ Nejat Bilginer, Aydın Kayabaşı ve Emre Sezici, **Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, Sayı:22, <http://sbe.dpu.edu.tr/22.pdf> (02.03.2011), s.281

¹¹¹ Robert M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, s.121

¹¹² Acar ve Zehir, s.109

¹¹³ Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, 2005, s. 49

¹¹⁴ Acar ve Zehir, s.110

globalleşme yeteneği önem kazanmıştır. Ayrıca küreselleşen ortamda varlığını sürdürmek isteyen işletmeler pazarda tutunabilmek için pazarlama ve satış yeteneklerini öne çıkarmak zorunda kalmışlardır. İşletmelerin rekabet edebilmesi ve pazarda sürekli yer edinebilmesi için satılan ürünün/hizmetin kalitesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesi üretim/hizmet yeteneğinin önemini ortaya koyabilmektedir.

Doğru malı doğru yere teslim edebilme doğru zamanda, herhangi bir zarara uğratmadan teslim edebilme özelliği müşteri memnuniyetini sağlamak için oldukça önemli olduğundan lojistik yetenekler işletmeler için oldukça önemli bir faktördür. Yönetim yetenekleri de işletme liderlerinin vizyon yaratabilme ve planlama yetenekleri sağlayabilmesi için oldukça gereklidir. Gelişen teknoloji sayesinde müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme, daha hızlı raporlama vb. önem kazanması ile birlikte bilgi sistemleri yeteneğinin ayrı bir yetenek olarak ele alınmasına neden olmuştur. Ayrıca kaynakları yetenekler haline getirebilme ve başarı sağlayabilme için gerekli olan bilgileri öğrenip, bunu kurumsal bilgi haline getirebilme öğrenme yeteneğinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. En son olarak da yeni yetenekler oluşturabilme ve var olan yetenekleri geliştirmek için önemli olan ortaklık kurma yeteneği ortaya çıkmıştır¹¹⁵.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için temel yeteneklerin özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz¹¹⁶;

- Temel yetenekler kullanıldıkça değer kazanan bir stratejidir.
- Temel yetenekler bilançoda görünmezler. Çünkü varlık değil bunları yönetme becerisini ifade eder.
- Temel yetenekler uygulanabilir olmalıdır.
- Temel yetenekler müşteri isteklerini anlayıp çözüm getirirken, pazar ihtiyaçlarına da cevap vermelidir.
- Temel yetenekler örgütün yapısına uyum sağlamalıdır. Aksi takdirde işletme rekabet üstünlüğü elde edemez.
- İşletmeler temel yeteneklerini belirlediklerinde değil, kullanmaya başladıklarında değer elde ederler.

¹¹⁵ Acar ve Zehir, s.111-112

¹¹⁶ Hamel ve Prahalad, s.268-273

- Temel yetenek kavramı işletmenin en iyi bildiği işe odaklanması olduğu için sınırlı olmalıdır.

SRÜ sağlamanın temelinde yatan şey, işletmenin kendi kaynakları, yetenekleri ve temel yetenekleri ile değer yaratmasıdır¹¹⁷. Eğer bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler, işletmenin maliyetini azaltıyor veya gelirini artırıyorsa SRÜ'ne sahip olduğu söylenebilir¹¹⁸. Kaynaklar, yetenekler ve temel yetenekler arasındaki farkı onların dışarıdan görülebilme derecesi ile anlayabiliriz. Çünkü kaynaklar somut ve bu yüzden görünür unsurlardır. Yetenekler, daha az görünür ve daha az elle tutulabilen, zamanla gelişen ve uygulama odaklı unsurlardır. Temel yetenekler ise kaynak ve becerilerin harmanlanmasından oluşan, dışarıdan görülmeyen ve bu yüzden taklit edilmesi oldukça zor unsurlardır¹¹⁹.

Temel yetenekler¹²⁰;

- İşletmenin ürettiği ürün yada hizmete açık ve anlamlı bir katkı sağlamalıdır.
- Rekabet üstünlüğü sağlayan özgün bir yetkinliği temsil etmelidir.
- Nihai ürün ve hizmetleri desteklemektedir.

2- DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1- Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Önemi

Küreselleşme ile beraber tüketici bilinçlenmiş, bilgi önem kazanmış, iletişim hız kazanmış ve buna bağlı olarak da rekabet artarak uluslar arası bir boyut kazanmıştır. Buna bağlı olarak da işletmeler hem ulusal hem de uluslar arası alanda rekabet etmek zorunda kalmıştır.

1990'lı yıllarda organizasyonlar rekabet edebilirliğini hızlandırmak için dış kaynak kullanımına yönelerek yönetim ve organizasyon alanında yeni bir yönetim

¹¹⁷ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s.67

¹¹⁸ Papatya, s.108

¹¹⁹ Mansour Javidan, **Core Competence: What Does it Mean in Practice?**, Long Range Planning,1998, Vol:31, No:1, s62-63

¹²⁰ Saruhan ve Özdemir, s.90

tekniki ortaya çıkarmıştır¹²¹. Günümüzde işletmelerin her alanda başarı sağlayabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle herhangi bir alanda işlevini istenilen seviye ve şartlarda yerine getiremiyorsa, bu işlevi daha iyi gerçekleştirebilen başka bir hizmet sunucusuna veya üreticiye yaptırabilir. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabileceği işler yapmak istediğinden, temel yeteneklerini kullanamadıkları alanlarda başka işletmelerden ürün yada hizmet satın alırlar. Değişimlere uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel bilgilerden ve en son teknolojilerden yararlanabilmek için dış kaynak kullanımı oldukça önemlidir¹²². Özellikle küresel rekabet ortamında işletmeler yalın organizasyon yapılarına yönelmişlerdir. Dış kaynak kullanımı bu süreçte oldukça önemlidir. Çünkü işletmeler bu süreci emek, zaman ve kaynak harcaması yapmadan geçirebilmektedirler¹²³.

Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerde, bu konularda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde malzeme yada hizmet girdisi sağlamak için dış kaynak kullanma yoluna gidilmiştir. İşletmeler bu şekilde kendi rekabet üstünlüğünü sağlayan temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri başka firmalara yaptırarak, hem kaynak tasarrufu sağlamakta hem de küçülerek ve yalın hale gelerek kendi çok iyi bildiği iş üzerine yoğunlaşma fırsatı elde etmiş olur¹²⁴.

Dış kaynak kullanımını, işletme tarafından yapılan bir işin uzun dönemli bir kontrat ile bir dış tedarikçiye devredilmesi şeklinde tanımlayabiliriz¹²⁵. Dış kaynaklardan yararlanma, hizmeti sunan ile satın alan arasında ki stratejik işbirliği olarak görülebilir. Bu işbirliğinde risk karşılıklı olarak paylaşılmaktadır.

Önceleri işletmeler tüm işleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmek isterlerdi. Bu işletmeler açısından önemli bir gücün göstergesiydi. İşletmelerin dış kaynak kullanımı ise yönetim stratejisi olarak benimsenmesinden değil işletmenin her işe hakim olamamasından kaynaklanmaktaydı. Bu ise işletmelerin gereksiz işlerle uğraşmasına ve

¹²¹ K. Matthew Gilley and Abdul Rasheed, **Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance**, Journal of Management, 2000, Vol:26, No:4, s763

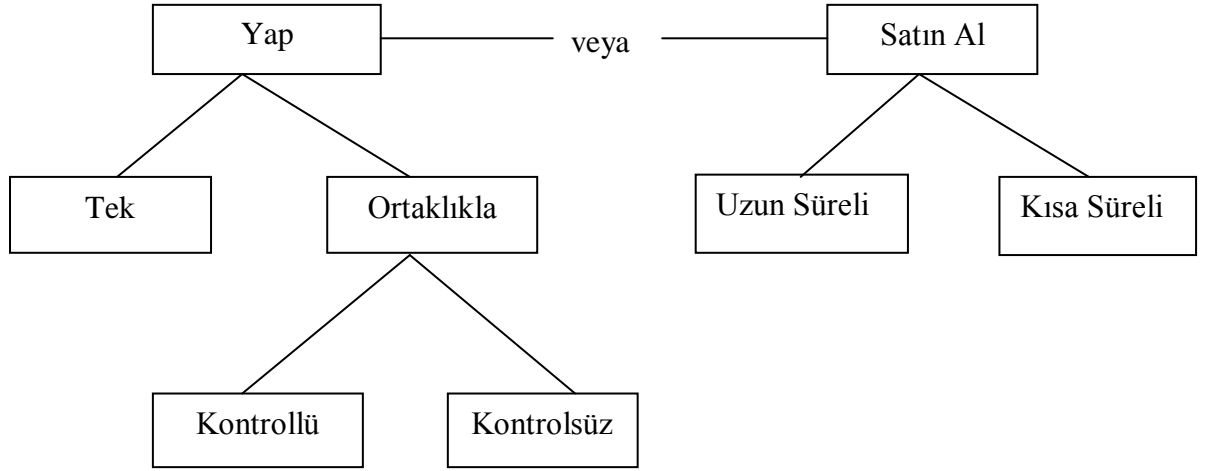
¹²² M. Hakan Keskin, **Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s71

¹²³ Kubilay Ecerkale ve Ahmet Kovancı, **İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2005, Cilt:2, Sayı:2, http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2005Temmuz/11_ECERKALE_KOVANCI.pdf (03.02.2011), s.70

¹²⁴ Koçel, s. 315

¹²⁵ Quelin, Bertnard and François Duhamel, **Bring Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risk**, European Management Journal, Vol. 21 No: 5, 2001, s. 648.

asıl hedefine odaklanamamasına neden oluyordu. Küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle örgüt yapılarının karmaşıklaşması, artan rekabet koşulları, temel yetenek ve dış kaynak kullanımı kavramlarını ortaya çıkarmıştır. İşletmeler temel yetenek dışında kalan işlerde dış kaynak kullanımı yoluna giderler¹²⁶.



Şekil 8: Dış Kaynak Kullanım Seçenek Aralığı

Kaynak: James Brian Quinn and Frederick G. Hilmer, **Strategic Outsourcing**, Sloan Management Review, 1994,

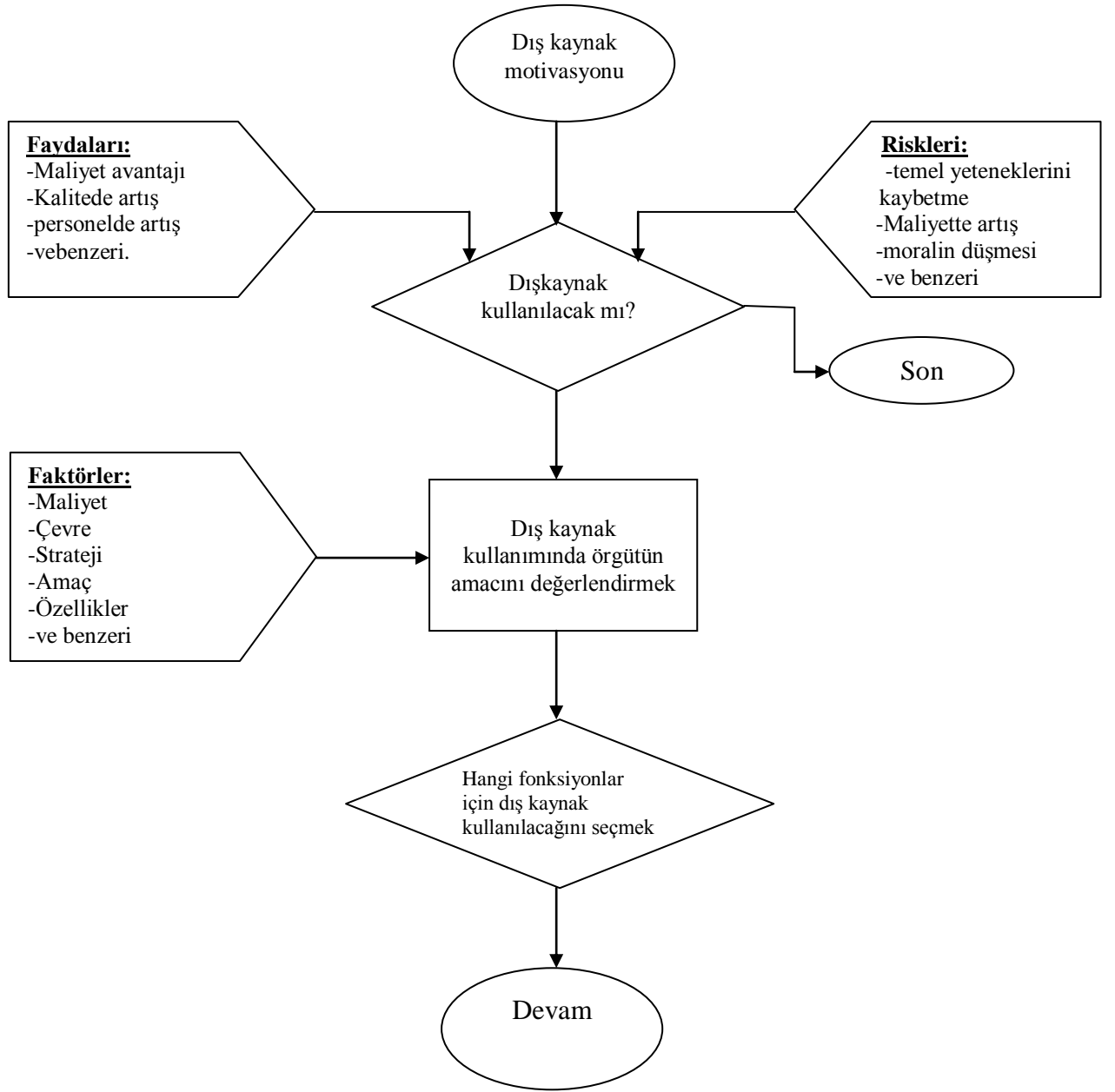
http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale9/bel_eat_lettura_ottava_settimana/quinn1.pdf (10.04.2011), s.44

İşletmeler kendi temel yeteneklerine yönelirken, yeteri kadar yetenek sahip olunmayan bazı alanlardaki faaliyetlerini küçülterek dış kaynaklardan yararlanma yolu ile konusunda uzmanlaşmış firmalara yönelerek rekabet üstünlüğü sağlama yoluna gitmektedir. Burada kastedilen küçülme pazar payı ya da hedefi değil, fiziki anlamda küçülmedir¹²⁷. Dış kaynak kullanan işletmeler hem kaynak tasarrufunda bulunmakta hem de küçülerek yalın hale gelmekte ve kendi en iyi bildikleri işlere yoğunlaşabilmektedir¹²⁸.

¹²⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.338

¹²⁷ Atilla Filiz, **Tedarikçi İlişkileri Yönetimi**

¹²⁸ Koçel, s.315



Şekil 9: Dış Kaynak Kullanım Karar Çerçevesi

Kaynak: Tibor Kremic, Oya İçmeli Tukul and Walter O. Rom, **Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks and Decision Factors**, Supply Chain Management: An International Journal, 2006, 11/6, <http://ankara.lti.cs.cmu.edu/11780/sites/default/files/Outsourcing-Survey.pdf>, (01.02.2011), s.468

İşletmelerin temel faaliyetlerini en iyi koşullarda yapabilmesi, sürdürebilmesi ve yönetebilmesi için gereken tüm malzeme, hizmeti yetenek ve bilgi dış kaynak kullanarak elde edilebilir¹²⁹.

Dış kaynak kullanımı maliyetlerin düşürülmesi, işlemlerin basitleşmesi ve işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasına yardımcı olacaktır. Bunun için aşağıdaki kurallar kılavuz olabilir¹³⁰;

- Bulunulan iş kolunda ki konumun belirlenmesi
- Dış kaynak fırsatlarının belirlenmesi
- Maliyetler değerlendirilmeli
- Dış kaynak partneri seçiminde dikkatli olmak
- Belirli kriterler belirleyip performans ölçümü yapılmalı
- Değişimden korkmayıp esnek olmak
- Dış kaynak kullanımının büyüyen bir trend olması herkesin uygulaması anlamına gelmez. Eğer gerek yoksa yapılmamalıdır.

Dış kaynak kullanım süreci geleneksel satın alma sürecinden farklıdır. Bu ilişkide riski her iki taraf paylaşmaktadır ve aralarında stratejik ortaklık denilebilecek bir ilişki söz konusudur. Dış kaynak kullanımının geleneksel tedarik yaklaşımından farkı stratejik partnerlerin gerçekleştirdikleri bir ilişki biçimi ve stratejik ürünlerin temini için söz konusu olmasıdır¹³¹.

Dış kaynak kullanan işletmeler stratejik görev ve amaçlarına daha çok konsantre olarak temel faaliyetlerine odaklanabilirler¹³². Başarılı bir dış kaynak kullanımının işletmeye birçok faydası olmasının yanında başarısız bir dış kaynak kullanımının da birçok riski bulunmaktadır. Aşağıda ki şekilde görüleceği üzere dış kaynak kullanımının birçok faydası, riski, motive eden nedenleri ve karar verme faktörü vardır. Çalışmamızın bu kısmında bu faktörleri ayrıntılı şekilde açıklayacağız.

¹²⁹ Weele, Arjan J. **Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice**, Fourth Edition, Thomson Learning, 2005, s. 12

¹³⁰ Lankford ve Farza, s.313

¹³¹ İltter, s.59

¹³² Malgorzata Koszewska, **Outsourcing as a Modern Management Strategy: Prospects for its Development in the Protective Clothing Market**, AUTEX Research Journal, 2004, Vol.4, No.4, http://www.autexrj.com/cms/zalaczone_pliki/8-04-4.pdf (05.03.2011), s.228

İşletmeler maksimum faydayı elde etmek için temel yetenekler ve dış kaynak kullanım stratejisi nasıl birleştirilir? Bunun için bazı önemli konulara ve sorulara cevap vermek gerekmektedir¹³³;

1. Temel yetenek tam olarak neyi ifade ediyor? Ne yazık ki, bu konuyu ele alan birçok literatür gereksiz tekrar yapmaktadır. Firmalar benzersiz, rekabetçi ve gelecek için değer yaratabilen olması adına temel yetenekleri nasıl seçme ve geliştirmelidir?

2. Firmaların vereceği yetkinlikler nelerdir ve bu yetkinliklerin işletme içerisinde bulunmasının temel nedenleri nelerdir, bu faaliyetlerin hepsinde dış kaynak kullanılmalıdır mı? Birçok durumda, sağduyu ve teori “hayır” cevabına işaret etmektedir. Stratejik olarak kısa yada uzun vadeli kullanılacak dış kaynak nasıl belirlenecek?

3. Özel durumlardaki dış kaynak kullanımının faydaları ve riskleri arasındaki ilişki nasıl belirlenir? Hangi kritik riskleri barındırmaktadır (özellikle de çok önemli yetenekler yada işletmenin geleceğine yön veren alanlarda ki potansiyel kayıplar)?

2.2- Dış Kaynak Kullanımının Ortaya Çıkışı (Tarihçesi)

Dış kaynak kullanımını Roma dönemine kadar dayandırabiliriz. Dış kaynak kullanımı, Roma döneminde vergi toplama işinin verimli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi için yönetim dışına verilmesine kadar eskiye dayanabilir. Sanayileşmeyle beraber de birçok üretim alanında kullanılmaya başlanmıştır. 18. ve 19. Yüzyılda ateşli silahlar için yapılan metal üretimi dışarıdaki işletmelere verilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Yine İngiltere’de hapisane yönetimi, yol çalışmaları, atık maddelerin toplanması ve kamu gelirleri gibi kamu hizmetlerinde de bu uygulamaya gidilmiştir. Aynı dönemde Fransa’da demir yolu yapımında, su depolamada ve dağıtımında da dış kaynaklardan yararlanılmıştır¹³⁴.

¹³³ James Brian Quinn and Frederick G. Hilmer, **Strategic Outsourcing**, Sloan Management Review, 1994, http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale9/bel_eat_lettura_ottava_settimana/quinn1.pdf, (10.04.2011) s.44

¹³⁴ Andrew Kakabadse and Nada Kakabadse, **Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe**, European Management Journal. Vol.20, No.2, s.190

Amerika 'da da II. Dünya Savaşı yıllarına kadar gitse de, büyük işletmeler 1980'li yılların sonunda bazı alanlarda tedarikçileri kullanmasıyla dış kaynak uygulaması iyice gelişmiştir. ABD'de dış kaynak kullanımının önemini anlaşılmaması 1920'ler ve 30'larda General Motors ve DuPont gibi dev şirketler tarafından belirlenen endüstri sonrası devrim ile ortaya koyulan geleneksel A.B.D. şirket tanımının yeniden incelenmesiyle başlamaktadır. Bu modelde şirketler dikey entegre edilmiş kuruluşlardır. Dış kaynak kullanımı bu dikey entegrasyon yapısının yeniden ele alınmasına neden olmuştur¹³⁵.

Geçmişteki uygulamaları üç başlık halinde ele alınabiliriz;

- 1- Hasat mevsiminde tarımsal faaliyetler için gerekli olan insan gücünün dışarıdan temini,
- 2- İnşaat şirketlerinin alt yapı hizmetlerinin tedarikçilerin sağlaması,
- 3- Askeri ekipmanın temininde, hükümetlerin anlaşmayla dışarıya iş vermesi.

1970'li yıllarda conglomerate denilen, birçok iş alanını bünyesinde toplamış ve bu yolla sinerji yaratmaya çalışan organizasyon şekli geliştirilmiştir. Ancak yaratıcılığın, esnekliğin ve dinamizmin ön plana çıkması ile değişen koşullar dikey organize edilmiş bu yapıların rekabet gücünü düşürmüştür. Problemin çözümlerinden birisi şebeke organizasyon denilen yapılar kurarak şirketi küçültmektir. Bu küçültme katma değerde bir azaltma meydana getirmediği gibi organizasyonel küçülmenin sağladığı avantajla katma değeri arttırmaktadır. İşletmenin kendi ana uğraşı ile ilgili olmayan işlerde işletme dışı kaynaklardan sağlanması amaçlanmaktadır. Şebeke tipi organizasyonların ilk uygulamalarında, öncelikli olarak yemek temini, temizlik, personel taşıma gibi hizmet tipi işlerde dış kaynak kullanılmıştır. Bunların dışında küçük şirketlerde muhasebe hizmetleri, mali müşavirlik hizmetleri, yönetim danışmanlığı hizmetleri, halkla ilişkiler ve reklam gibi geleneksel hizmetler de, şebeke organizasyon kapsamına alınmaktadır¹³⁶.

¹³⁵ HRTÜRKİYE, **Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı**, <http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/> (02.02.2011)

¹³⁶ İltter, s.51-52

Çağdaş dış kaynak kullanımı kavramının oluşumu akademik çevrelerde, temel yeteneklere odaklanma yaklaşımı ile başlamıştır. 1030'lu yıllarda ekonomist Ronald Coase, "Firmaların Doğası" isimli bir makale yazmıştır. Bu makalede; işletmenin pazara giriş maliyetleri, yapısal seçimleri ve sonuçlarını değerlendirilmiştir. 1970'lerde bu akademik çalışmalara iş çevrelerinde gereken önem verilmemiştir. Bu akademik çevreleri hayal kırıklığına uğratmıştır. 1980'li yıllarda ki ekonomik durgunluğa kadar dış kaynak kullanım kavramı önemsenmemiştir. Ancak ekonomik durgunluktan sonra işletmeler stratejik olarak temel yeteneklere odaklanmanın gerekliliğini anlamışlar ve destek faaliyetlerini de dışarıdaki işletmelere vermeye başlamışlardır¹³⁷.

İşletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça da ortaklık ve şebeke organizasyonlar gelişmektedir. Bu şekilde işletmeler daha esnek ve daha çabuk hareket ederler. 1990'lardan itibaren yönetim ve organizasyon yapısında birçok değişiklik olmuştur. Özellikle 2000'li yıllarla beraber dış kaynak kullanımı işletmelerin rekabet edebilmesinde ve ayakta kalabilmesinde önemli bir yere sahip olmuştur¹³⁸.

Dış kaynak kullanımının ortaya çıkış nedeni, işletmelerin kendi temel yeteneklerine uygun işleri yapmak ve bu konuya uzmanlaşmak, bunların dışında kalan diğer faaliyetlerde ise işi organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırarak maliyet avantajı elde etmektir¹³⁹. Önceleri diğer işletmelerden materyal satın alma olarak düşünülen dış kaynak kullanımı, bugün sadece bu şekilde görülmeyip, bütün fonksiyonları içinde barındırabilmektedir. Bu fonksiyonlar hemen hemen bütün işletme faaliyetleri olabilmektedir¹⁴⁰.

Dış kaynak kullanımı dünyanın en hızlı büyüyen iş alanlarından birisidir. Sadece ABD'de 2000 yılında 350 milyar dolarlık dış kaynak kullanım faaliyeti gerçekleşmiştir. 1999 yılında ise bu rakam 240 Milyar \$ civarında gerçekleştirilmiştir. Bunu bu şekilde düşündüğümüzde dış kaynak kullanımının ne kadar hızlı büyüdüğünü

¹³⁷ Chris Lonsdale and Andrew Cox, **The Historical Development of Outsourcing: the Latest Fad?**, Industrial Management & Data Systems", 2000, no:100/9, <http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Thehistoricaldevelopmentofoutsourcing.pdf> (02.02.2011), s.445

¹³⁸ Koçel, s.315

¹³⁹ Meltem Onay ve Hatice Sibel Kara, **Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarını Örgüt Performansı Üzerine Etkileri**, Ege Akademik Bakış, 2009, Vol 9, http://eab.ege.edu.tr/pdf/9_2/C9-S2-M11.pdf (20.02.2011), s. 596

¹⁴⁰ Dess ve Miller, s.148

görebiliriz. Dun & Bradstreet'in yaptığı bir çalışmaya göre de dış kaynak kullanımı dünya genelinde yıllık % 27 lik bir oran ile büyümektedir. Günümüzde oldukça çeşitli alanlarda dış kaynak kullanılmaktadır¹⁴¹. Baktığımızda ilk olarak Amerikan otomotiv sektöründe yedek parça alanında görülen dış kaynak kullanımı, günümüzde çok fazla yaygınlaşmıştır. Hatta sadece dış kaynak hizmeti veren işletmeler ortaya çıkmıştır¹⁴².

2.3- Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları

Dış kaynak kullanımını basit bir satın alma işlemi olarak görmemek gerekir. Bir işletmenin bir hizmeti yada ürünü kendi içinde yapmayıp dışarıdan satın alması ciddi bir karardır. Bu nedenle bunun stratejik altyapısını iyice anlayıp ona göre hareket etmek gerekmektedir. Bunu anlayabilen firmalar kendilerine stratejik üstünlük sağlayacak bazı alanlarda dış firmalardan hizmet kullanmaktadır¹⁴³.

Teknoloji çok hızlı değişmektedir ve bu işletmeler için ciddi bir sorundur. Değişen teknolojiyi takip etmek ve hızlı olmak gerektiğinden bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı oldukça önemlidir.

Dış kaynak kullanımı giderek daha fazla yaygınlaşmakta ve farklı sektörlerde uygulanmaktadır. Özellikle otomotiv, beyaz eşya, gıda, perakendecilik, konfeksiyon, inşaat, ilaç sektöründe dış kaynak kullanımı oldukça yüksektir. Hem hizmet hem de üretim işletmelerinde dış kaynak kullanımı hemen her alana uygulanabilmektedir¹⁴⁴. Özellikle günümüzde en çok dış kaynak kullanılan alanlar şunlardır;

- Lojistik/ Taşıma hizmetleri
- Satış ve pazarlama hizmetleri
- Yiyecek hizmetleri
- Güvenlik hizmetleri
- İnsan kaynakları hizmetleri:
- Bilgi sistemleri ve teknoloji

¹⁴¹ Adnan Türksoy, **Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**, <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf>, (02.03.2011), s.12

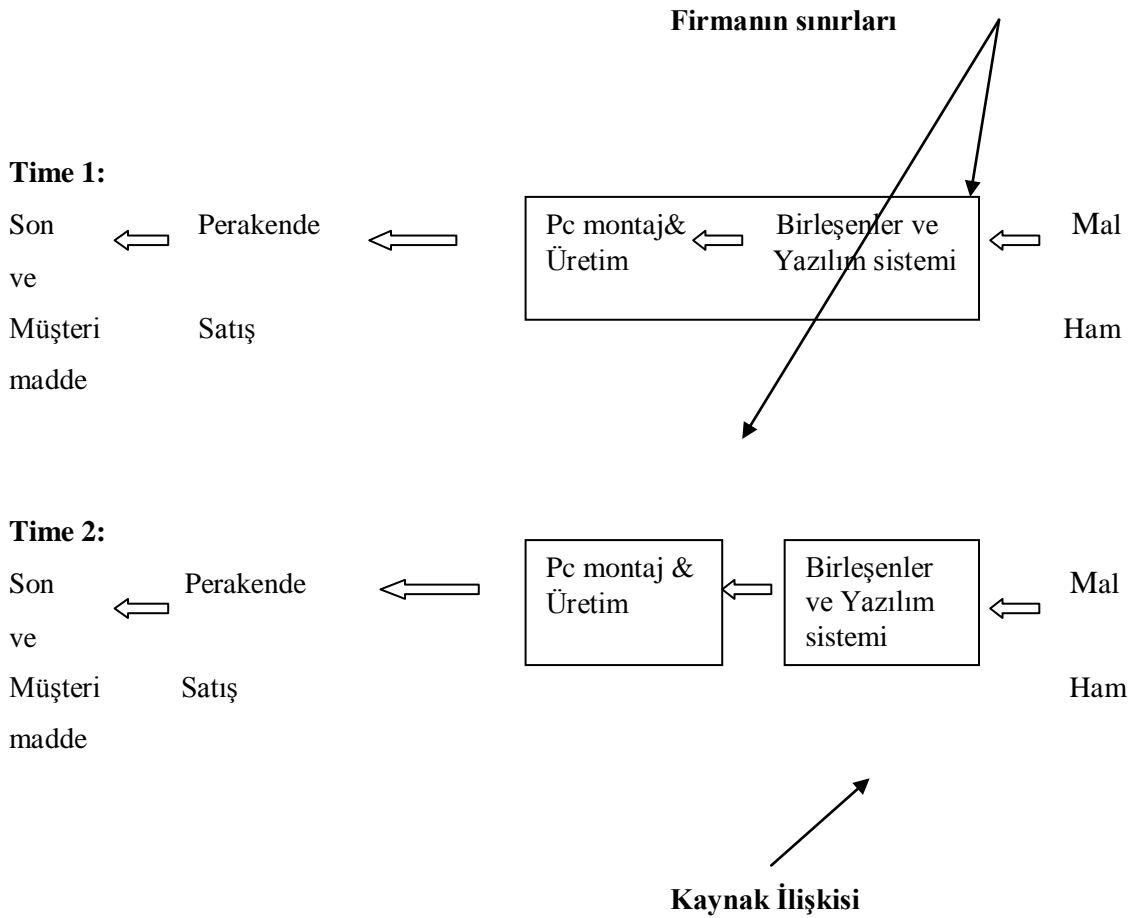
¹⁴² Atilla Karahan, **Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma)**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Cilt.12, Sayı.12, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c12s21/makale/c12s21m13.pdf> (02.02.2011), s.189

¹⁴³ Ataman, s.341

¹⁴⁴ Ataman, s. 341

- Muhasebe
- Temizlik hizmetleri
- Hammadde tedariki
- Müşteri hizmetleri

Yurdumuzda en çok bilinen dış kaynak kullanım örneği, personel taşıma ve yemek temin hizmetidir. Bunlara ek olarak çeşitli mühendislik işleri, imalat ve montaj işleri, güvenlik işlerinde de çok fazla dış kaynak kullanılmaktadır.



Şekil 10: Dış Kaynak Kullanım Örneği

Kaynak: Chris Lonsdale and Andrew Cox, **The Historical Development of Outsourcing: the Latest Fad?**, Industrial Management & Data Systems, 2000, no:100/9,

<http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Thehistoricaldevelopmentofoutsourcing.pdf>
(02.02.2011), s.447

İşletmeler temel tedarik zinciri faaliyetlerini maliyet avantajı elde etmek ve zahmetli olan faaliyetlerden kurtulmak için dış kaynak kullanırlar. Bunun yanı sıra eğer teknoloji faaliyet gösterilen sektörde oldukça hızlı değişiyorsa işletmeler için çok ciddi problemlere yol açabilir. Takibi oldukça zor olabilir, bu nedenle işletmeler bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanabilirler¹⁴⁵.

2.4- Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları

Dış kaynak kullanan işletmeler amaçlarını ve hedeflerini kesinlikle ortaya koymalıdır. Çünkü tedarikçi firmadan ne istediğini bilmek oldukça önemlidir¹⁴⁶. Dış kaynak kullanımında işletmenin verim alabilmesi ve rekabet edebilirliğine katkıda bulunması için süreç doğru bir şekilde yönetilmelidir. Bu sürecin aşamaları ise şu şekildedir¹⁴⁷;

a- Vizyon ve misyon tanımının yapılması;

İşletmeler kendileri için stratejik önemli olan faaliyetleri kendi içinde yaparken, stratejik önemi olmayan ve personel tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilemeyen faaliyetleri dışarıdan satın almaktadır. Bu karar işletme için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü hizmetinin ve ürünlerinin kalitesi ve maliyetini doğrudan etkilemektedir¹⁴⁸.

b- Temel yeteneklerin belirlenmesi ve dış kaynak kullanılacak alanların belirlenmesi

Dış kaynak kullanımı temel yeteneklere odaklanarak ona uygun işleri yapmak ve bu konuda uzmanlaşmak, bunların dışında kalan diğer faaliyetlerde ise işi organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırarak maliyet avantajı elde etmek için işletmelerin uyguladıkları bir stratejidir¹⁴⁹. Bu nedenle işletmeler öncelikli olarak kendi temel yeteneklerini tespit etmelidir. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerde ise bu konularda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına

¹⁴⁵ Lonsdale and Cox, s.447

¹⁴⁶ Ecerkale ve Kovancı,s.72

¹⁴⁷ Ataman, s.347

¹⁴⁸ HRTÜRKİYE, Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı

¹⁴⁹ Meltem Onay ve Hatice Sibel Kara, **Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarını Örgüt Performansı Üzerine Etkileri**, Ege Akademik Bakış, 2009, Vol 9, http://eab.ege.edu.tr/pdf/9_2/C9-S2-M11.pdf (20.02.2011), s. 596

uygun bir biçimde malzeme yada hizmet girdisi sağlamak için dış kaynak kullanma yoluna gidilmiştir. İşletmeler bu şekilde temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri başka firmalara yaptırarak, hem kaynak tasarrufu sağlamakta hem de küçülerek ve yalın hale gelerek kendi çok iyi bildiği iş üzerine yoğunlaşma fırsatı elde etmiş olur¹⁵⁰. Bu nedenle işletmelerin temel yeteneklerini belirlemesi ve hangi alanlarda dış kaynak kullanım yoluna gideceklerini doğru bir şekilde tespit etmesi oldukça önem kazanmaktadır.

c- Teklifin hazırlanması ve aday tedarikçilere sunulması

Teklif formu tedarikçiden sağlanılacak hizmet veya ürünün niteliği, temin edilme süresi ve maliyeti hakkında bilgi elde edilmesi için oldukça önemlidir.

d- Alternatiflerin değerlendirilmesi ve uygun bir seçimin yapılması

Dış kaynak kullanılacak firma ile yapılan görüşmeler sonucu teklif formu hazırlanması ve verilmesi ile başlar. İşletmenin rekabet edebilmesinde dış kaynak kullanımı oldukça önemli olduğundan uygun bir tedarikçi seçimi oldukça önemlidir. Dış kaynakta bulunması gereken önemli unsurlar şunlardır¹⁵¹;

- Konu hakkında teknik uzmanlık,
- İyi ve sağlam referanslar,
- Sağlam bir altyapı,
- İyi tanımlanmış süreçler,
- İş yapma kolaylığı ve deneyim,
- Kalite taahhüdü,
- Sorumluluk ve esneklik,
- Finansal sağlamlık,

¹⁵⁰ Koçel, s. 315

¹⁵¹ Tanju Özbay, *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: Sorularla Dış Kaynak Kullanımı*, İstanbul:İTO Yayın, NO: 2004-27, 2004, s.27-28

- Ortak değerler,
- Modern olanaklar.

e- Tedarikçi firma ile sözleşmenin görüşülmesi ve imzalanması

Sözleşmeler taraflar arasındaki ilişkinin devam edebilmesi için oldukça önemli olduğundan özenli ve geniş bir şekilde hazırlanmalı, herhangi bir sorun çıkma olasılığında sorunları ortadan kaldıracak ve çözüme oluşturacak ifadeler muhakkak yer almalıdır.

f- Uygulamanın etkin bir iletişim ağı kurularak gerçekleştirilmesi

Başarılı bir dış kaynak kullanımı için tedarikçi firma ile eksiksiz ve kusursuz bir iletişimin kurulması oldukça önemlidir.

İşletmeler vizyon ve misyonuyla uyumlu bilgi, beceri ve yetenekler üzerine odaklandıktan sonra dış kaynak kullanacağı alanları belirlemektedir. Belirlediği alanlarda hangi tedarikçi firma kullanılacak belirlenir. Bunu belirlerken ihtiyaçlara cevap verebilme, finansal sağlamlık, güvenilirlik ve problem çözebilme gibi özelliklere dikkat edilir. İki taraf arasındaki anlaşma kazanmaya yönelik olarak hazırlanır. Anlaşmanın ileride oluşabilecek bütün sorunlara çözüm olabilmesi için her konuyu ayrıntılı biçimde içinde barındırması gerekmektedir. Eğer firmalar gerekli altyapıya sahip değilse uygulama başarısızlıkla sonuçlanacaktır¹⁵².

2.5- Dış Kaynak Kullanımının Özellikleri

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi için kullandığı en önemli silahlardan birisi dış kaynak kullanımıdır¹⁵³. Temel yeteneklerine bu şekilde daha rahat odaklanarak işini kusursuz şekilde gerçekleştirme imkanına sahip olmaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımı işletmelerin rekabet stratejilerinde oldukça önemli bir yere sahiplerdir. Özellikle sürekli değişen teknoloji, pazar koşulları, çok çabuk demode olan mallar, rakiplerin hızla çoğalması gibi nedenlerden dolayı işletmeler sürekli yeni arayışlar içine

¹⁵² Özbay, s.28

¹⁵³ James R. Kroes and Soumen Ghosh, **Outsourcing Congruence with Competitive Priorities: Impact on Supply Chain and Firm Performance**, Journal of Operation Management 28, 2009, s.125

girmektedirler. Bunları gerçekleştirmek için de gelişmeye en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde düzenlemeler yapılmaya çalışılır. Bu bağlamda da işletmelere rekabet avantajı sağlayan dış kaynak kullanım kavramı önem kazanmaktadır¹⁵⁴.

Dış kaynak kullanımını dört ana unsur şeklinde düşünebiliriz. Bu unsurlar¹⁵⁵;

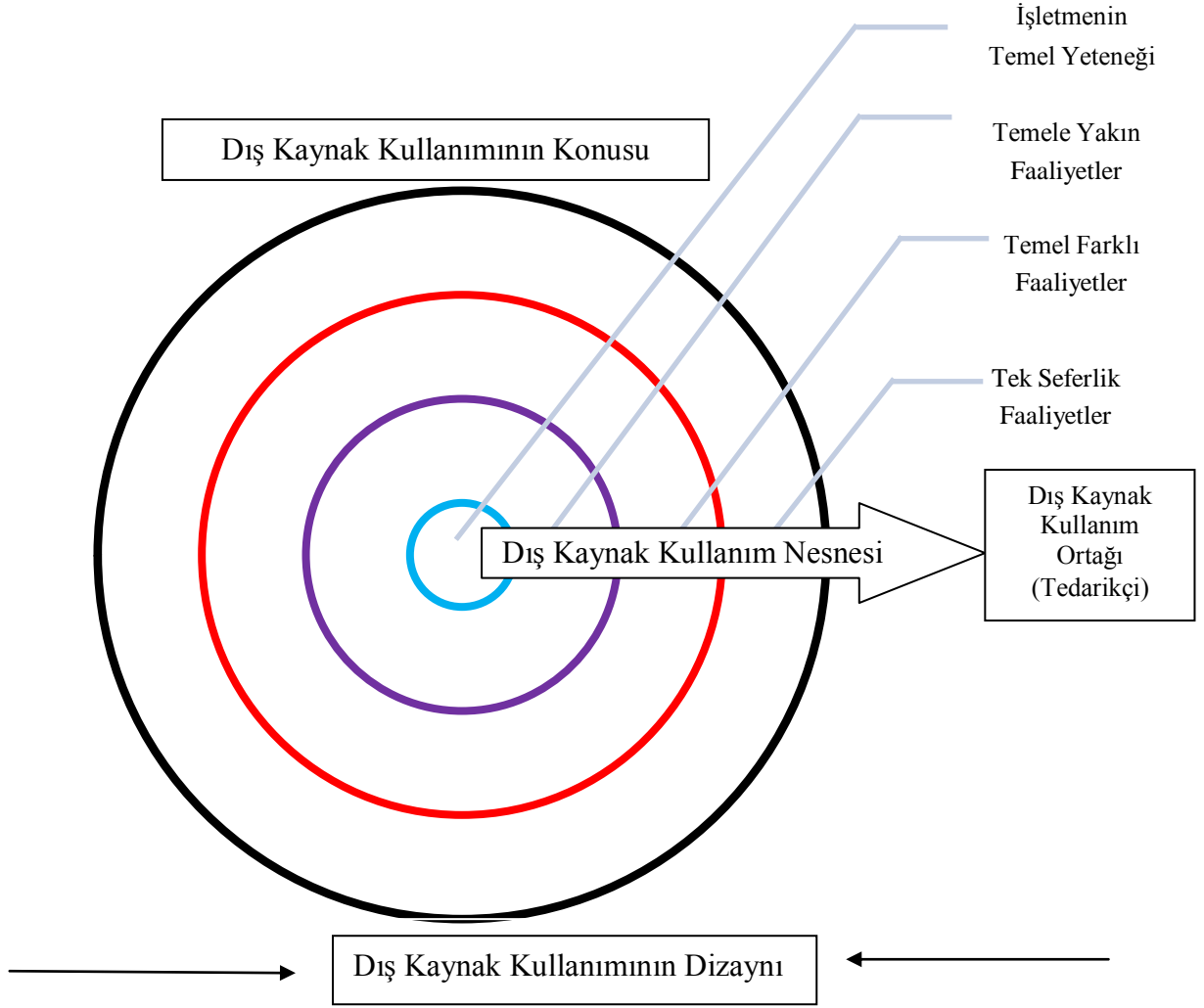
- Dış kaynak kullanımının konusu (Dış kaynak kullanımını planlayan veya planlamayan ekonomik yapı olarak tanımlayabiliriz.),
- Dış kaynak kullanımının nesnesi (Dış kaynak kullanımı için yapılacak işlem veya işlem sonuçları olarak tanımlayabiliriz.),
- Dış kaynak kullanımının dizaynı,
- Tedarikçidir.

Şekilde de görüleceği üzere dış kaynak kullanımının nesnesi olarak tanımlanabilecek işlem ya da işlem sonuçlarını dörde ayırmaktayız. Bunlar;

- Temel faaliyetler,
- Temele yakın faaliyetler,
- Temelden farklı faaliyetler,
- Tek seferlik faaliyetler.

¹⁵⁴ Mustafa Tanyeri ve Aytekin Fırat, **Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, Cilt:7, Sayı:3, <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt7.say%C4%B13/7.3%20tanyeri-firat.pdf> (05.03.2011), s.269

¹⁵⁵ Ulli Arnold, **New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept**, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol:6, 2000, s.23-24



Şekil 11: Dış Kaynak Kullanım Modeli

Kaynak: Ulli Arnold, **New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept**, European Journal of Purchasing & Supply Management, 2000, Vol:6

Tablo 2: Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları

FAYDALARI	SAKINCALARI
<ol style="list-style-type: none">1. Maliyetlerde önemli ölçüde azalma,2. Yeni gelir alanları oluşturma,3. Finansman kaynaklarında artma,4. Sabit yatırımlarda düşme,5. Kalite ve etkinliğin artması,6. Fonksiyonel uzmanlardan maksimum düzeyde faydalanma,7. Rekabet avantajı kazanma,8. Pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme.	<ol style="list-style-type: none">1.Üst düzey bir iletişimi gerekli kılar,2.Yeni aktör, kişilik ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar,3.Çalışanların ve sendikaların gözünde güven ve prestij kaybetme,4.Dış kaynak sağlayan firmanın performansının izlenilmesi ve değerlendirilmesindeki güçlükler,5.Müşterilerin yabancılaşması,6.Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar.

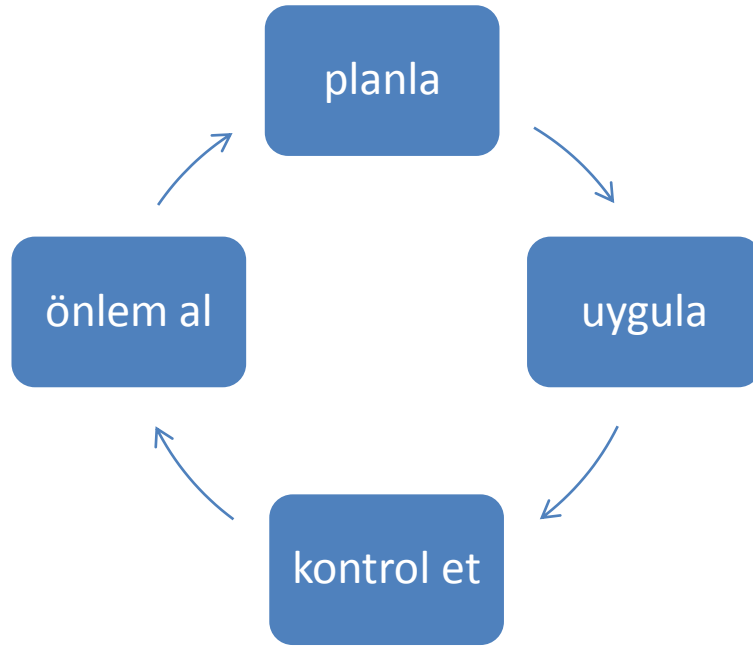
Kaynak: Ercan Oktay, **Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.88

Dış kaynak kullanımı işletmenin verimliliğinin artırması için en kolay çözüm yöntemlerinden birisidir. Dış kaynak kullanımının özellikleri şunlardır;

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

- Dış kaynak kullanımı temel yetkinlik alanlarına odaklanmadır.

Kalite yönetiminde ki PDCA (Plan, Do, Control ve Analysis) Türkçesi PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem al) sürekli geliştirme modelini dış kaynak kullanımına üç yöntem olarak uyarlayabiliriz: dış kaynaklı satın alma, seçici dış kaynak kullanımı ve toplam dış kaynak kullanımı. Dış kaynaklı satın alma da planlama kısmı olarak düşünebiliriz¹⁵⁶.



Şekil 12: PDCA Döngüsü

Bu seçenek iş yükünün ağır olduğu zamanlarda takviye olarak dış kaynak kullanılmasını ifade etmektedir. Seçici dış kaynak kullanımı yap ve kontrol et aktiviteleridir. Burada da belirli bazı faaliyetlerin bir parçasında dış kaynak kullanımı anlatılmaktadır. Toplam dış kaynak kullanımının içinde ise planla, uygula, kontrol et ve

¹⁵⁶ Tijun Fan, Leif K. Sandal, Jiehong Kong and Dandan LI, **A Survey and Analysis of Outsourcing in East China**, Norges Handelsoyskole Norwegian School of Economics and Business Administration, 2009, <http://bora.nhh.no/bitstream/2330/2248/1/dpfor2009-5.pdf> (13.05.2011), s.3

önlem al bulunmaktadır. Bu seçenekte ise belirli faaliyetlerin tümünde dış kaynak kullanımı ifade edilmektedir¹⁵⁷.

2.6- Dış Kaynak Kullanımında Aday Seçme Kriterleri

Başarılı bir dış kaynak kullanımının birçok faydası olduğu gibi, başarısız bir dış kaynak kullanımının birçok riski bulunmaktadır. Bu nedenle tedarikçi seçimi ve beklenen faydanın sağlanması için sürecin doğru yönlendirilmesi oldukça önemli bir aşamadır. İşletmeler dış kaynak kullanırken işletme dışına vereceği hizmetleri belirlerken iyice düşünmeli ve dikkatli hareket etmelidir.

Dış kaynak kullanılarak yapılan işlerde işletmeler aşağıda bulunan unsurlara kesinlikle dikkat etmelidir¹⁵⁸;

- **Önce Güven:** Dış kaynak kullanan işletmenin gizli bilgi ve planları paylaşacağı firmaya ne kadar güvenebileceğini iyi hesaplamalıdır.
- **Ortak Seçim:** Tedarikçi işletmeleri rastgele değil, şirketin kendisine ortak seçer gibi seçmesi oldukça önemlidir. O şirketlerin geçmişteki başarılarını, referanslarını, geleceğe yönelik neler vaat ettiklerinin incelenmesi gerekir.
- **Çalışanlarla Barış:** Dışarıya iş vermenin asıl amacı, çalışanların bir kısmından kurtulmak değil, çalışanların daha verimli kullanılmasıdır.
- **Herkes Kazansın:** Bir tedarikçi ile anlaşma yapılırken, bu anlaşma, iki tarafın da kazançlı çıkması ilkesi üzerinde oluşturulmaya çalışılmalıdır.
- **Sürekli İşbirliği:** İş yapılan firma ile sürekli işbirliği içinde olunmalıdır. Ürün geliştirmeden, üretime, finansmana, müşteri ihtiyaçlarının paylaşılmasından eğitime kadar geniş bir alanda işbirliğine gidilmelidir.

İşletmeler dış kaynak partneri seçerken yukarıdaki özelliklere oldukça dikkat etmelidir. Ancak özellikle bu ihtiyacı belirlerken; ekonomik durumu, yönetilemeyen fonksiyonları, kısa ve uzun süreli ekonomik avantajları, stratejik olarak yapılan yeniden düzenlemeleri, yapılan işte odaklanılan alanlar gibi anahtar noktaları özetlemelidir. Ek olarak da, firmanın içinde bulunduğu konumdaki ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır.

¹⁵⁷ Tijun Fan, Leif K. Sandal, Jiehong Kong and Dandan LI, s.3

¹⁵⁸ Hürriyet Bilge, **İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: Outsourcing**, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 2005, sayı:5, <http://www.akademikbakis.org/5/6.pdf> (20.03.2011), s.8

Bunun için aşağıdaki maddeler dış kaynak kullanım kararı veren bir işletme için oldukça önemlidir¹⁵⁹.

- İşletme rekabetine etkisi
- Dış kaynak kullanılacak hizmetlerin belirlenmesi
- Kullanılacak tedarikçilerin sayısı
- Gerekirse şirket içi operasyonlara dönebilme
- Tedarikçi güvenilirliği
- Tedarikçinin hizmet kalitesi
- Tedarikçi ile koordineli gitmek ve performans değerlendirilmesi
- Tedarikçi tarafından sunulan hizmet/üründe esneklik
- En son teknoloji ve uzmanlık sağlama

İşletmeler dış kaynak kullanacağı firma ile kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli anlaşmalar yapabilir¹⁶⁰.

2.7- İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten (Motive Eden) Nedenler

İşletmelerin dış kaynak kullanması için asıl neden ilk görünüşte işletmenin kendi işine odaklanması ve yapılan işin maliyetinin düşmesi olarak düşünülse de birçok neden bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Temel yeteneklere odaklanma,
- Kalite konusundaki endişeler,
- Maliyet konusundaki endişeler,
- Performans geliştirme,
- Teknolojik yenilikleri takip etme,
- Diğer nedenler.

¹⁵⁹ Lankford ve Parsa, s.314

¹⁶⁰ Fan ve diğerleri, s.3

2.7.1- Temel Yeteneklere Odaklanma

Firmaların temel yeteneklerini tanımlamasının ve geliştirmesinin önemi birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur¹⁶¹. İşletmeler en iyi bildiği işi kendi yapar ve kalan işlerde tedarikçilerden destek alır. İşletmeler zamanını, emeğini, kaynağını, gücünü, bilgisini, personelini, bilgisini ve diğer tüm kaynaklarını asıl işlerini yapmak için yönlendirirse, kendi işindeki uzmanlığı artar¹⁶². Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlamaktadır. Temel yetenekleri dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanan işletmeler temel yeteneklere odaklanacağından rekabet üstünlüğü de elde edecektir¹⁶³. Bakıldığında da temel yetenek ve dış kaynak kullanımı kavramlarını birbirlerinden ayıramayız. Çünkü işletmeler temel yeteneklerine odaklanabilmek için dış kaynak kullanım yoluna giderler.

Firmalar temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri tedarikçi firmaya devrederek maliyet avantajı sağlar. Ancak dış kaynak kullanımına motive eden neden olarak sadece düşük maliyet elde etmek olarak düşünmek oldukça yanlış bir tutum olur. Araştırmalar dış kaynak kullanımının uzun dönemli bir strateji olarak firmalara asıl katkısını temel yeteneklerine odaklanabilme imkanı sağlaması olduğunu göstermiştir.

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, ana faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini tedarikçi firmalara devrederler. Bu şekilde¹⁶⁴,

- 1- Küçülerek daha etkili bir yönetime ulaşır,
- 2- Temel yetenekleri dışında kalan ve işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklanan tedarikçi firmanın maliyet avantajını kullanır,
- 3- Rekabet üstünlüğü sağlar.

Rekabet edebilmek için işletmelerin temel yeteneklerine yönelmemesi halinde pazar koşulları gereği yarışın gerisinde kalmasına neden olmaktadır¹⁶⁵. Örneğin spor ayakkabı üreticisi Nike araştırma-geliştirme ve pazarlama konusunu temel yeteneği

¹⁶¹ Hamel ve Prahalad, s.290

¹⁶² Özbay, s.12

¹⁶³ Saruhan ve Özdemir, s.91

¹⁶⁴ Dinçer, s.290

¹⁶⁵ Keskin, s.72

olarak belirlemiştir. Üretimin ise %100'ünü dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir¹⁶⁶.

2.7.2- Kalite Konusundaki Endişeler

Bir mal yada hizmetin kalitesi söz konusuysa, tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması oldukça önemli bir konudur. Zamanında üretim, teslimat, uygun maliyet gibi konular akla gelen önemli hususlardandır. İşletmeler pazara ürün yada hizmet sunarken maliyeti en aza düşürmek, hataları en aza indirerek verimliliği ve etkinliği arttırarak kaliteyi sürekli iyileştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu nedenle işletmeler kaliteyi arttırmak için dış kaynak kullanım yoluna gitmektedirler¹⁶⁷.

Dış kaynak kullanılan işler konusunda uzman kişilerden satın alınacağı için, yapılan her işte belirli bir kalite standardı elde edilmiş olacaktır. Bu şekilde kalite artacak ve sürekli hale getirilebilecektir¹⁶⁸. Dış kaynak kullanım kararında kalite konusu ön plandadır. Bu nedenle işletmeler bu yönetime başvurumaktadırlar¹⁶⁹.

2.7.3- Maliyet Konusundaki Endişeler

İşletmelerin pazarda etkin bir yere sahip olması ve rekabet avantajı elde edebilmesi, diğer işletmelere oranla maliyet konusunda daha etkin olması ile gerçekleşir¹⁷⁰. Bunun içinde işletmeler kendi içindeki harcamalardan hangisinin daha gerekli hangisinin daha gereksiz olduğuna karar verebilmektedir¹⁷¹.

İşletmelerin dış kaynak kullanmasında ki en önemli sebeplerinden biri hatta en önemlisi maliyeti azaltmaktır. İşletmelerin temel yetenek dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanması işletmeye maliyet avantajı sağlamaktadır¹⁷². Dış kaynak uygulamalarının büyük çoğunluğu maliyet indirimini hedeflemektedir. Dış kaynak kullanımı anlaşmasından maliyet avantajı elde edilmesi için en azından bir yıllık

¹⁶⁶ Mintzberg ve Quinn, s.64

¹⁶⁷ Tanyeri ve Fırat, s.275

¹⁶⁸ Saruhan ve Özdemir, s.91

¹⁶⁹ Kroes and Ghosh, s.127

¹⁷⁰ Kroes and Ghosh, s. 126

¹⁷¹ Tanyeri ve Fırat, s.274

¹⁷² Özbay, s.11-12

anlaşma yapılmalı ve böylece ölçek ekonomisi yaratılması ve maliyet indirimi girişimlerinin sonuç vermesi beklenilir¹⁷³.

Dış kaynak kullanan firma alacağı hizmeti kendi yapması yerine tedarikçiden sağlarsa daha düşük maliyetli hizmet satın almış olurken, karlılığını da arttırmaktadır¹⁷⁴. Ölçek büyüdükçe ilk maliyet görece olarak azalmaktadır. Dış kaynak kullanım hizmeti veren işletmeler de bu özelliklerini dış kaynak kullanan işletmelere yansıtabilmektedir. Dış kaynak hizmeti veren işletmeler müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptir. Bunu personel taşıma ile örneklendirebiliriz. Bir işyeri sadece günde iki defa yapacağı personel taşıması için araç satın almak ve bunların maliyetine katlanmak zorundadır. Ama bunun yerine dış kaynak kullanımına giderek personel taşıma maliyetini düşürebilmektedir. Dış kaynak kullanımı hizmeti veren işletme ise artan zamanlarda araçlarını başka alanlarda kullanarak önemli avantajlar elde eder¹⁷⁵. Ya da işletmeler siparişlerinde nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak adına lojistik hizmeti veren işletmelerden dış kaynak satın alabilir. Lojistik hizmeti başka firmadan satın alındığında rota optimizasyonu, büyük ölçekli taşımalardan kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı avantajlar da göz önünde bulundurulabilir.

Bazı dolaylı maliyetlerden kurtulma isteği de işletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltmiştir¹⁷⁶. Daha az çalışan, daha az altyapı ile çevik ve verimli organizasyon elde etme imkanı sunmaktadır¹⁷⁷. Bu şekilde işletmeler gereksiz departmanlardan kurtulup yalın bir örgüt yapısı elde edeceklerinden maliyetler azalacak ve işletmelerin ana hedeflerine odaklaşması kolaylaşacaktır¹⁷⁸. Ayrıca dış kaynak kullanan firmalar personel maaşı, eğitim giderleri, ekipman vb. giderlerden de kurtulacaktır.

¹⁷³ William M. Lankford and Faramarz Farza, **Outsourcing: A Primer**, MCB University Press, 1999, 37/4, <http://gibs-mba-entrepreneurship.pbworks.com/f/2-Outsourcing+a+Primer.pdf> (20.02.2011), s. 312

¹⁷⁴ Tibor Kremic, Oya İçmeli Tukul and Walter O. Rom, **Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks and Decision Factors**, Supply Chain Management: An International Journal, 2006, 11/6, <http://ankara.lti.cs.cmu.edu/11780/sites/default/files/Outsourcing-Survey.pdf>, (01.02.2011), s.468

¹⁷⁵ Keskin, s.72

¹⁷⁶ O. F. Bustinza, D. Arias-Aranda and L. Gutierrez-Gutierrez, **Outsourcing, Competitive Capabilities and Performance: An Empirical Study in Service Firms**, Int. J. Production Economics, 2010, s.277

¹⁷⁷ Kremic, İçmeli Tukul and Rom, s.469

¹⁷⁸ Ataman, s.340

2.7.4- Performans Geliştirme

Dış kaynak kullanımı giderek artan potansiyeline bağlı olarak cazibesi çoğalan performans artırıcı yönetsel bir yöntem haline gelmiştir¹⁷⁹. Ancak dış kaynak kullanımı ve performans arasında doğrudan bir ilişki olmasa da¹⁸⁰; pozitif bir etkisi bulunmaktadır¹⁸¹. Tedarikçi işletmeler, birçok işletme ile çalışıp onların bilgi ve tecrübelerinden yararlanma fırsatına sahiptirler. Ayrıca bu işletmelerden başarılı olanların hepsi insana ve teknolojiye büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Bu işletmelerle yakın ilişkiler kurularak, tedarikçilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanılırken eğitim ve teknoloji maliyetinden de kaçınılmış olur. Bu şekilde işletmeler performansını geliştirerek büyüyebilir ve başarılı işletmeler arasına girebilir¹⁸².

2.7.5- Teknolojik Yenilikleri Takip Etme

Teknoloji her zaman işletmelerin en değerli kaynağıdır. Teknoloji işletmelere fırsatlar sunacağı gibi onları tehditte edebilir. Bu nedenle teknolojik yenilikleri takip etmeyen işletmeler ayakta kalamaz¹⁸³. Teknolojik gelişmeleri takip etmek isteyen işletmeler için teknolojik altyapının oluşturulması ve güncellenmesi yüksek altyapı harcamaları gerektirmektedir. Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknoloji olmayan işletmeler, teknolojik gelişmeleri takip etmede oldukça zorlanmaktadır. Bundan dolayı bilgi işlem teknolojisinde dış kaynak kullanımı oldukça önemli bir yere sahiptir¹⁸⁴.

Yeniliğe uyum sağlayabilen firmalar aşağıdaki faydaları elde edebilirler¹⁸⁵;

- Hızla değişen pazara uyum sağlayabilir,
- Tüketicilere özel mallarda rakiplere göre daha önce cevap verebilme olanağı sağlar,
- Kar marjını yükseltebilirler,
- Tüketici tarafından daha çok tanınır ve imaj yaratabilirler,

¹⁷⁹ Lankford ve Parsa, s.311

¹⁸⁰ Busrinza, Aranda and Gutierrez, s.277

¹⁸¹ Kroes and Ghosh, s. 125

¹⁸² Özbay, s.14

¹⁸³ Tanyeri ve Fırat, s.275

¹⁸⁴ Özbay, s.18

¹⁸⁵ Tanyeri ve Fırat, s.272

- Rakipler pazara malları sunana kadar kendi ürününü geliştirebilir ve çeşitlendirebilirler,
- Malla ilgili bilgilerini geliştirip rakiplerinden önce maliyetleri düşürebilir, ölçek ekonomisi yaratabilirler.

Dış kaynak kullanan firmalar bu sayede teknolojik yenilikleri takip etmesi kolaylaşmakta, taşeron firmaların araştırma-geliştirme departmanlarından faydalanarak daha düşük maliyetle bu işi gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerin belli alanlarda teknoloji yatırımı yapmasına gerek kalmayacağından, büyük yatırımlara ayrılacak kaynak başka alanlara kaydırılabilmektedir¹⁸⁶.

İşletmeler dış kaynak kullanarak kendi yeteneklerini daha etkin kullanabileceği yeni teknoloji ve bilgilere kolayca ulaşabilirler¹⁸⁷. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı işletmelerin yeni teknolojilere ulaşmasını sağlayacaktır. Örneğin bir inşaat şirketi, temel yeteneği tasarım olan bir işletmeden dış kaynak kullanması, bu inşaat şirketinin tasarım ile ilgili yeni teknolojilere ve bilgilere ulaşmasını sağlayacaktır¹⁸⁸. Özellikle de ileri teknoloji kullanan işletmelerin rekabet edebilmesi için dış kaynak kullanımı oldukça önemlidir.

2.7.6- Diğer Nedenler

Dış kaynak kullanımı işletmeye yukarıda sayılan avantajların yanı sıra başka faydalar da sağlar. Bunları da aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

2.7.6.1- Küçülme

İşletmelerin küçülmeye gitmesindeki nedenleri şu şekilde sayabiliriz;

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar süreçlerini hızlandırmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Verimliliği artırmak,

¹⁸⁶ Ataman, s.340ı

¹⁸⁷ Kroes and Ghosh, s.127

¹⁸⁸ Koçel, s.316

- Personel güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek ve
- Haberleşmedeki bozulmaları azaltmak.

Bu nedenle işletmeler işleri, çalışanların sayısını, işletmedeki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır¹⁸⁹. Dış kaynak kullanan işletmelerin organizasyon yapısı küçüleceğinden ve buna bağlı olarak esneklik kazanacağından, başarısı artacak ve diğer işletmelerle stratejik işbirliği açısından avantaj elde edecektir. Daha yalın hale gelen örgüt, daha hızlı karar alma ve önüne çıkan fırsatları daha hızlı bir şekilde değerlendirme gibi avantaj sağlamaktadır¹⁹⁰. Temel yetenek üzerine yoğunlaşan işletmelerde dış kaynak kullanımını da artmaktadır. Bu arttıkça da işletmeler arasında ki stratejik ilişkiler gelişmekte ve ortaklıklar önem kazanmakta; işletmeler küçülerek hızlı ve esnek hareket edebilen yapılar haline gelmektedirler¹⁹¹.

2.7.6.2- Yatırım harcamalarını azaltma

İşletmeler dış kaynak kullanarak, ellerindeki sermayeyi asıl işlerine yatırma fırsatı bulmuş, gereksiz harcamalardan kurtulmuşlardır. Buda yatırım harcamalarının azalmasını ve karlılığın artmasını sağlamaktadır. Riskli yatırımlar işletme bünyesinden dış kaynağa aktarılarak; hem risk azaltılmış olur hem de ek maliyetlere katlanılmaksızın hızlı bir şekilde büyümenin de yolu açılmış olmaktadır. Böylece işletmeler uzun vadede sermaye yatırımlarını temel yeteneklerine aktarmış olurlar¹⁹².

2.7.6.3- Esneklik

Piyasa da ve ekonomide meydana gelebilecek ani değişimlere işletmeler hazırlıklı olmalı ve hızlı cevap verebilmelidirler. Özellikle küreselleşme ile birlikte artan ve önem kazanan günümüz rekabet koşullarından dolayı hızlı karar alma ve hareket etmek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle işletmeler temel yetenekleri dışında kalan alanları bünyelerinden çıkararak daha yalın bir yapı haline gelmişlerdir. Bu şekilde uzmanlık alanı dışında bulunan işleri başkalarına devreden ve hantal

¹⁸⁹ Özbay, s.10

¹⁹⁰ Saruhan ve Özdemir, s.91

¹⁹¹ Koçel, s.227

¹⁹² Quinn ve Hilmer, s.53

yapılarından kurtulan işletmelerde ki hiyerarşi azalmakta ve bu işletmeler daha yalın hale gelmektedirler. Bu sayede de işletmeler daha hızlı karar alabilen ve müşteri isteklerine daha çabuk cevap verebilen esnek yapıya sahip olmuşlardır¹⁹³.

Dış kaynak kullanımı işletmelerin değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde cevap vermesini sağlamaktadır. Bunun yanında işletmeler kendi iç kaynaklarını, esneklik sayesinde daha özgür bir biçimde kullanma olanağına sahip olmuşlardır¹⁹⁴.

2.7.6.4- Riski azaltma

Yatırım ve risk ayrılmaz iki kavramdır. İşletmeler ne kadar yatırım yaparlarsa belirsizlikten etkilenme oranı da o kadar artar. İşletmeler temel yeteneklerine odaklanıp diğer işleri tedarikçi firmaya bıraktığında uğraş alanları azalacak ve bu oranda da riski azaltmış olacaktır. Dış kaynak kullanımının bir diğer pozitif etkisi de işletmelerin olası riskleri tedarikçilerle birlikte paylaşarak daha az etkilenmeleridir.

2.8- Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

İşletmeler rekabet üstünlüğü kazanmak için güvenilir ve etkili bir tedarikçiden özel bazı alanlarda dış kaynak kullanabilir. Ne yazık ki, bu alışveriş alıcı yada satıcı için fiyat, kalite, zaman vb. alanlarda bazı riskler barındırmaktadır¹⁹⁵. İşletmeler dış kaynak kullandıkları hizmet veya ürünleri kendi içinde yapmayıp tedarikçi firma kullandıkları için burada işletmeler arasındaki ilişkiler oldukça önemli hale gelmektedir. Dış kaynak kullanımının birçok faydası olduğu gibi iyi yönetilmediği takdirde riskleri de bulunmaktadır. Bunlar;

- Dış kaynaklara bağımlılığın artma riski,
- İşletmelerin iş kontrolünü ve ana yeteneklerini kaybetme riski,
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma ve çıkar çatışmaları riski,
- Diğer nedenler.

¹⁹³ HRTÜRKİYE, Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı

¹⁹⁴ Kroes and Ghosh, s.127

¹⁹⁵ Mintzberg ve Quinn, s.69

2.8.1- Dış Kaynaklara Bağımlılığın Artma Riski

Dış kaynak kullanımında uzun süreli sorunların en önemlilerinden biri, tedarikçi işletmelere aşırı şekilde bağımlılıktır. Zamanla dış kaynaklardan sağlanan hizmetin stratejik önemi artabilir. Uzun süreli, ortaklık boyutunda bir ilişki tedarikçiye bağımlı bir yapıya neden olabilir. Bunun sonucu olarak da dış kaynak sağlayan firmaya aşırı bağlanması işletmenin esnekliğini kaybetmesine ve tedarikçinin koşullarına (kalite, fiyat vb.) uyum sağlamak zorunda kalmasına neden olur. Buda rekabet üstünlüğü sağlamak için çıkılan yolda işletmeyi dezavantajlı bir duruma getirir¹⁹⁶.

Bunun sonucu olarak da işletmeler esnekliğini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmıştır. Tedarikçi ile arasındaki ilişkide kontrolünü kaybederek, tedarikçini temini fiyat gibi koşullarına uymak zorunda kalabilirler¹⁹⁷.

2.8.2- İşletmelerin İş Kontrolünü ve Ana Yeteneklerini Kaybetme Riski

İşletmeler tedarikçiye bazı işleri temel yeteneklerine odaklanmak amaçlı bırakmaktadır. İşletmeler kendileri için basit ve önemsiz olan kısımlarda dış kaynak kullanımına gidiyor gibi görünebilir. Ancak tedarikçi ürün yada hizmet sunarken kalite seviyesini istenildiği gibi yapmayabilir. Bu durumda işletme bu ihtiyacını kendi içerisinde gidermekte zorlanacak ve yetkinliğini kaybetmiş olacaktır¹⁹⁸. Bu nedenle işletmeler yaptığı işlere odaklanmazsa yeteneklerini kaybetme ile karşı karşıya kalarak yeni ürünlerin gelişmesinde aksamalara neden olabilir.

Dış kaynak kullanan işletmeler yeteneklerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. Bu tedarikçi firmanın, işletmenin yeteneklerini öğrenerek işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilir. Çünkü tedarikçi firma zamanla işletmenin rakibi haline gelebilir. Örneğin Toshiba önceleri Sears için televizyon üretirken yıllar sonra markasını oluşturarak kendi adına üretime başlamıştır¹⁹⁹.

¹⁹⁶ Koçel, s.282

¹⁹⁷ Özbay, s.39

¹⁹⁸ Quinn ve Hilmer, s.53

¹⁹⁹ Turan Paksoy, **Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, <http://www.turanpaksoy.com/dersnotlari/tedarik5.pdf> (05.02.2011) s.33

2.8.3- Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma ve Çıkar Çatışmaları Riski

Dış kaynak kullanımının daha geleneksel özellikte olduğu ilk zamanlarda firmalar arasındaki ilişkiler genellikle hızlı bir şekilde kurulmuştur. Buna bağlı olarak da firmalar arasında kolaylıkla anlaşma sağlanamamıştır. Bu da tarafların birbirlerini suçladıkları zayıf bir ilişkiye neden olmuştur. Bu ilişkiler ise zaman içinde kazanç/kayıp düşmanlığı şeklinde bir ilişkinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her iki tarafta karımı maksimize etmeye çalıştıkları için çıkar çatışması ortaya çıkar. Bunu yapmaya çalışırken tedarikçi firma kaliteden de ödün verebilir. Tedarikçi firma ve müşteri firma birbirleriyle kar/zarar düşmanlığı yapacağına uzlaşma ortamı yaratmalıdırlar²⁰⁰.

İşletmeler dış kaynak kullanarak maliyeti düşürmeye çalışsa da maliyetleri gerçekçi bir şekilde öngöremeyerek tahmin edilmeyen ve dış kaynak kullanım sözleşmesinde yer almayan maliyetlere neden olmaktadır. Bu durumda elde edilmek istenen tasarrufun ortadan kalkmasına neden olmaktadır²⁰¹. Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanarak dış kaynak kullanma yoluna gitme işletmede zaman kaybına neden olmaktadır. Bu sebeple uzun vadeli planlar yapmak işletme açısından önemlidir²⁰².

2.8.4- Diğer Nedenler

Dış kaynak kullanımı işletmenin yukarıda sayılan risklerin yanı sıra başka risklerle de karşı karşıya kalmasına neden olabilir. Bunları da aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

2.8.4.1- Sözleşme hükümlerinin yerine getirilmemesi

İşletmeler meydana gelecek sorunların anlaşmayla çözülebileceğini düşünerek, sorumluluğu anlaşma kontrolüne bırakabilir. Bu nedenle yönetim dış kaynak kullanımı ve anlaşmaları üzerindeki etki ve kontrolünü ihmal etmemelidir²⁰³. Hizmet verecek olan işletmeler sözleşme hükümlerini, birtakım nedenlerden dolayı yerine getiremeyebilirler.

²⁰⁰ Ataman, s.344-345

²⁰¹ Tanyeri ve Fırat, s.276

²⁰² Özbay, s.56

²⁰³ Özbay, s.42

Alternatif seçenekler yaratılmayan durumlarda hizmet alan işletmeler güç durumunda kalabilirler²⁰⁴.

2.8.4.2- Gizli bilgilerin rakiplere sızdırılması

Uzun vadeli işbirlikleri işletmenin stratejik hedefleri için tehlikeli bir durumdur. Tedarikçi kullanan işletmelerin iş planları ve stratejilerinin tedarikçi tarafından bilinmesi bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü tedarikçi gizlilik derecesinde önemli bilgileri öğrenip, herhangi aksi bir durumda bunları koz olarak kullanabilir²⁰⁵.

2.8.4.3- Tedarikçi işletme ile bir uyum olmama

Riski farklı işletmeler birbirlerinin kültürlerini tanımayabilir ve ortak bir payda da buluşamayabilir. Teknolojik gelişmelerle beraber farklı coğrafyadaki işletmelerin birbirleriyle yaptıkları işbirliklerinde fiziksel ve kültürel problemler yaşanabilmektedir²⁰⁶.

Motivasyon, amaçlar ve içeride bulunan personel ve dış kaynak çalışanları arasındaki tutumda temel farklılıklar vardır. Bu farklılıklar bütün örgütler ve durumlar için aynı değildir. Müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişki değişebilir. Bu ilişkinin niteliğine bağlıdır. Farklılıklar sağlanan hizmetin türü ve iç ve dış personelin gereken becerileri ile ilgili olabilir. Bu farklılıklar müşteri ve tedarikçi firma için, hizmet değişiminin niteliği, tedarikçi ve müşterinin dünyasındaki rekabet baskısından meydana gelebilir²⁰⁷.

2.8.4.4- Dış kaynak hizmeti veren işletmeler (tedarikçi) üzerindeki etkiyi kaybetme

Bir açıdan baktığımızda işletmenin verimi dışarıdan aldığı hizmetin kalitesine bağlıdır. Bu nedenle de tedarikçinin faaliyetleri sürekli izlenmelidir. Sözleşme ve yönetimde yapılacak hatalar tedarikçi üzerinde ki kontrolün kaybedilmesine ve beklenen verimin elde edilememesine neden olur. Eğer bir firmaya uzun süreli olarak

²⁰⁴ Keskin, s.72

²⁰⁵ Keskin, s.73

²⁰⁶ Ataman, s.345

²⁰⁷ **Risk of Outsourcing**, <http://www.artechhouse.com/GetBlob.aspx?strName=Axelrod-ch4.pdf>, (05.02.2011) s.50

bağlanılırsa diğer alternatifler değerlendirilemez. Hizmet veren işletme tek alternatif olarak kalırsa hizmet alan işletme için büyük risk oluşturur²⁰⁸.

Tablo 3: Algılanan Risk Yöntemleri

	Görünen Riskler	Açıklaması
1	Performans riski	Beklenen performans gerçekleşmeyebilir ve bu nedenle de istenilen faydaları elde etmede başarısız olunabilir.
2	Finansal risk	Başlangıçta öngörülenden daha fazla para ödeme riski ile karşı karşıya kalınabilir.
3	Güvenlik riski	Tüketici sağlığının zarar görmesine yada ürün satın alırken hayatının tehlikeye girmesine neden olabilir.
4	Güvenlik (gizlilik) riski	Kişisel bilgileri kötüye kullanma riski ile karşı karşıya kalınabilir. Örneğin, bilgi aktarımı
5	Fırsatlar/zaman riski	Satın alma kararı verirken ve araştırmak için zaman harcarken kötü satın alma kararı verilerek zaman kaybına neden olunabilir.
6	Psikolojik risk	Üreticinin performansı yada seçimi, tüketicinin iç huzuru yada kendi algısının üzerinde negatif etkiye neden olabilme riski vardır.
7	Sosyal risk	Bazı sosyal gruplar hizmet yada üretimi benimsemeyerek potansiyel kayıplara neden olabilir.

Kaynak: Kim Wüllenweber, **The Interplay of Outsourcing Risk and Benefits: A Study of Business Process Outsourcing in the German Banking Industry**, 2007, <ftp://ftp.ifi.uzh.ch/pub/ais/wi2007-1/wi-2007-1-026.pdf> (03.03.2011), s.386

Dış kaynak kullanan firma ile tedarikçi arasında ki önceliklerinde uyuşmaması ciddi bir sorun oluşturur. Bu nedenle tedarikçi ile dostça ilişkiler kurmak gerekmektedir.

²⁰⁸ Keskin, s.73

Örneğin, Nike dış kaynak kullandığı bütün firmalarda kendi personelini de bulundurur ve tedarikçilerin üst yönetimini genel merkezlerine getirerek gelecek planları hakkında bilgi vermektedir. Bu şekilde herhangi bir sorunla karşılaştığında kendi personeline hem de tedarikçilere baskı yapabilmektedir²⁰⁹.

Yukarıda sayılan dış kaynak kullanım risklerini farklı şekilde maddelere ayırabiliriz. Dış kaynak kullanımında algılanan risk yöntemlerini de birkaç boyutta değerlendirebiliriz²¹⁰. Bunları tablo 3’de görüldüğü gibi tanımlayabiliriz.

2.9- Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabeti Üzerindeki Etkisi

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde işletmeler karşılaştıkları problemleri çözmek ve diğer işletmelere karşı avantajlı hale gelmek için birçok strateji geliştirmektedirler. Değişen dünyada işletmeler, rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve bu yönde hareket etmelidir. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti ve hizmet/ürün kalitesi oldukça önemli bir etkidir. Bunun yanında müşteri gruplarında ki değişim ve farklılaşan talepler firmaları daha esnek düşünmeye sevk ettiğinden ayakta kalmak isteyenler çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejilerden en önemlisi dış kaynak kullanımınıdır²¹¹. Rekabetçi kuruluşlar giderek dış kaynak kullanımını daha yaygın şekilde kullanmaya başlamıştır²¹².

Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyenler için dış kaynak kullanım stratejisi etkin bir yöntemdir. Çünkü bu uygulama; işletmelerin pazara hızlı bir şekilde cevap vermesini, mal ve hizmet süresinin kısaltılmasını, maliyetin düşürülmesini, kalitenin artmasını, verimlilik ve etkinliğin artırılmasını sağlamaktadır. Bu şekilde de işletmelerin hareket alanları artmakta, yapısal olarak küçülerek esnekliği artmakta ve belirsizlikler de azalarak rekabet avantajı elde etmektedirler²¹³. İşletmeler küresel rekabet ortamında rekabet edebilmek adına diğer ekonomik birimlerle beraber gerekli kaynaklara ulaşmaya çalışırlar. Son kullanıcıya sunacakları ürünler için de diğer ekonomik birimlerin çıktılarını girdi olarak kullanmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı

²⁰⁹ Quinn ve Hilmer, s.53

²¹⁰ Kim Wüllenweber, **The Interplay of Outsourcing Risk and Benefits: A Study of Business Process Outsourcing in the German Banking Industry**, 2007, <ftp://ftp.ifi.uzh.ch/pub/ais/wi2007-1/wi-2007-1-026.pdf> (03.03.2011), s.386

²¹¹ Özbay, s.18

²¹² Dess ve Miller, s.148

²¹³ Tanyeri ve Fırat, s.277

giderek artan bir öneme sahip olmakta ve rekabet edebilirliğin belirleyicileri arasında yer almaktadır²¹⁴.

Rekabetçi üstünlük kazanmanın temel noktalarından biri üretim sistemini yalınlaştırmaktır. Bu dış kaynak kullanımının işletme için önemini açıkça ortaya koymaktadır²¹⁵.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına başlamasının en temel nedeni işletmelerin temel yeteneklerine bağlı olarak geliştirdikleri stratejiler ve rekabete dayanan üstünlüğü elde etme ihtiyacıdır. Çünkü işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerde dış kaynak kullanmaktadır. Bu şekilde hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte, hem de kendi işleri üzerinde yoğunlaşma fırsatı bularak rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır²¹⁶.

Globalleşme ile birlikte pazarda rekabet gitgide artmaktadır. Bu nedenle işletmeler daha fazla kar elde etmek için bir çözüm arayışına gitmektedirler. Bu çözüm ise tedarikçilerle çalışmak olabilir. Çünkü tedarikçi işletmeye kendi işine odaklanma olanağı sağladığı gibi, yaptığı işte ki deneyimlerinden yararlanma fırsatı da tanımaktadırlar. Ayrıca diğer faydaları da kısa sürede işin gerçekleşmesi, değeri olmayan eklenen maliyetlerin ortadan kalkması, düşük maliyet gibi faydaları da işletmelerin rekabet edebilirliğine katkı da bulunmaktadır.

Dünya da olduğu gibi ülkemizde de müşteriler bilinçlenmiş ve kendi beklentilerine uygun hizmet talep etmektedir. Dış kaynak kullanan işletmeler kendine katma değer yaratmış ve müşteri beklentilerine çok daha kolay cevap verilmesini sağlamıştır²¹⁷.

Küreselleşme ile beraber artan ve değişen rekabet koşullarına cevap verebilmek isteyen işletmeler dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir. Bu nedenle işletmelerin bu stratejiyi bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

²¹⁴ Dulupçu, s.112

²¹⁵ İlter, 57

²¹⁶ Ataman, s.340

²¹⁷ Mete Gürkan, **Dış Kaynak Kullanımında Eğilimler Yeniden Şekilleniyor**, <http://www.bthaber.com.tr/?p=10633> (05.03.2011)

3-ARAŞTIRMA

3.1- Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu “İşletmelerin rekabet stratejilerinde dış kaynak kullanımı: dış kaynak kullanımını motive eden faktörler ve riskleri üzerine bir araştırma”dır.

Dış kaynak kullanımını, işletme tarafından yapılan bir işin uzun dönemli bir kontrat ile bir dış tedarikçiye devredilmesi şeklinde tanımlayabiliriz²¹⁸.

Küreselleşmeyle beraber artan rekabet koşullarına cevap vermek ve ayakta kalmak isteyen işletmeler, temel yeteneklerine odaklanmak ve rekabet avantajı elde etmek için dış kaynak kullanım yoluna gitmişlerdir. Özellikle 1990’lardan itibaren dış kaynak kullanımı sadece akademik bir araştırma olarak kalmamış, iş çevrelerinde de dikkate alınarak rekabet edebilmek için kullanılmaya başlanmıştır.

Temel yetenek kavramı, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekler olarak tanımlanabilir²¹⁹. Temel yetenek dışında kalan faaliyetlerde, konu hakkında uzman işletmeler tarafından gerekli kalite standartlarında dış kaynak kullanımını yoluna gidilmiştir. İşletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan işler dışındaki faaliyetleri başka firmalara devrederek, hem kaynak tasarrufu sağlama hem de daha yalın hale gelerek kendilerinin en iyi bildiği işi yapma fırsatını yakalamışlardır²²⁰.

Günümüzde firmalar temel yeteneklerine odaklanmak ve küreselleşme ile birlikte artan rekabette pazara rakiplerinden daha hızlı cevap verebilmek için dış kaynak kullanım yoluna gitmektedirler. Bu stratejiyi başarıyla yöneten firmalar pazar koşullarına daha fazla uyum sağlayabilmişler ve kendilerine güçlü bir yer edinebilmişlerdir. Bu nedenle de; işletmelerin rekabet stratejisinde dış kaynak kullanımının araştırılması önemli bir konu haline gelmiştir.

²¹⁸ Bernard and Duhamel, s. 648.

²¹⁹ Koçel, s.313

²²⁰ Koçel, s. 315

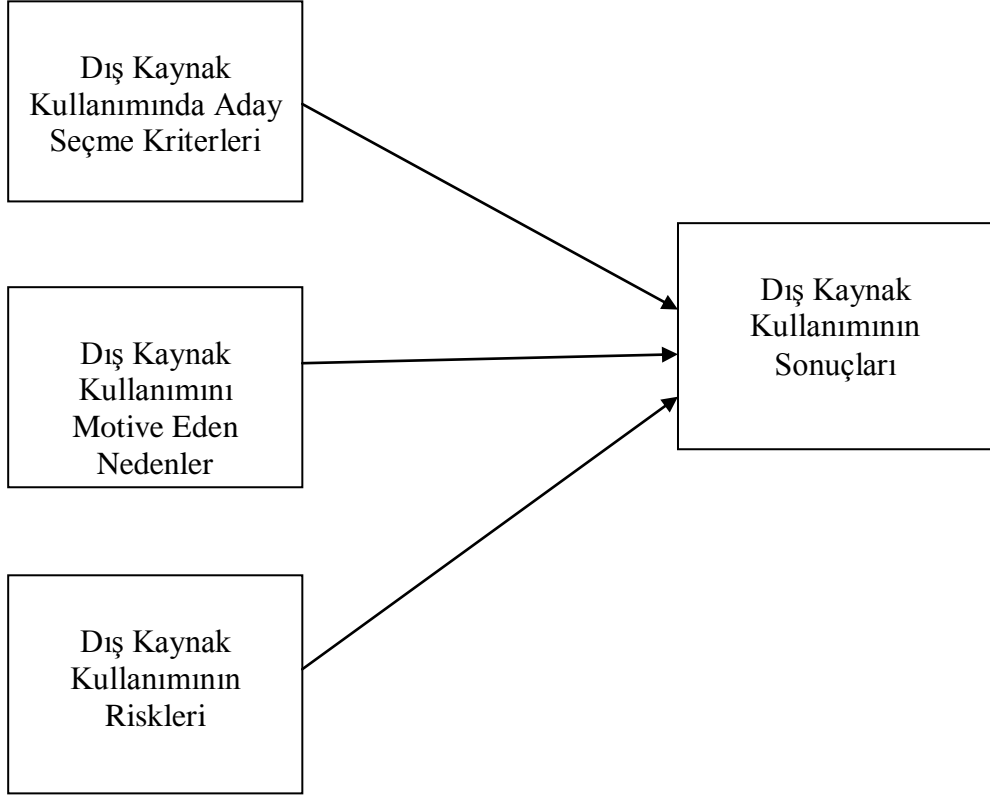
3.2- Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma; dış kaynak kullanımının işletmenin rekabet edebilirliğine olan etkisini ve işletmelerin neden dış kaynak kullanım yoluna gittiklerini, risklerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu nedenle dış kaynak kullanan firmalardaki cevaplayıcıların üzerinde bir araştırma yapılarak cevaplayan kişilerin sosyo-demografik özellikleri ile hangi alanlarda dış kaynak kullandıkları, aday seçme kriterleri, dış kaynak kullanımına motive eden nedenler, riskleri araştırılmış ve işletmelerin rekabet edebilirliğine olan etkisi değerlendirilmiştir.

Bu araştırma herhangi bir sektörü baz alınmak yerine sektör ayırımı gözetmeksizin gerçekleştirilmiştir. Araştırma dış kaynak kullanan firmaların ilgili departmanlarında çalışan personel ve yöneticiler tarafından cevaplanmıştır. Anket formu firmalara telefon, mail ve faks yolu ile gönderilmiş, ayrıca birebir görüşmelerde yapılmıştır.

Araştırmanın en büyük kısıtı dış kaynak kullanım kavramı ile ilgili araştırmalar yapılsa da türkçe kitap sayısı oldukça azdır. Ayrıca veri toplama sürecinde firmaların anket formlarını geri göndermesinde de bir kısıt yaşanmıştır. Bu araştırma, araştırmaya katılan firmaların sağladığı bilgilerle sınırlı olduğundan Türkiye için bir sonuç oluşturması söz konusu değildir. Ancak dış kaynak kullanımı ile ilgili gelecekteki çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

3.3- Araştırmanın Metodolojisi ve Değişkenleri



Şekil 13: Araştırma Modeli

3.3.1- Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Çalışmada araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özellikleri araştırılmıştır. Buna göre araştırmaya katılanları sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır.

- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim durumu
- Firmada çalıştığı departman
- Firmadaki mevkii

- Çalıştığı işletmenin faaliyet süresi
- Çalıştığı firmanın faaliyet gösterdiği sektör
- Çalıştığı firmanın faaliyet alanının sınırları
- Çalıştığı işletmede bulunan toplam personel sayısı

3.3.2- İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Boyutlar

- **Dış kaynak Kullanımının Gelecekteki Sayısı Hakkında Düşünce**

Çalışmanın bu boyutunda; Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009) çalışmasından yararlanılmıştır. Burada amaç işletmelerin dış kaynak kullanımının geleceği hakkındaki düşünceleri ölçmektir. Dış kaynak kullanımı gelecekte azalacak mı, aynı mı kalacak yoksa artacak mı ölçülmektedir.

- **İşletmelerin Dış Kaynak Kullandığı Alanlar**

Bu aşamada; Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009) ve Quelin ve Duhamel (2003) çalışmalarından yararlanılmıştır. İşletmelerin daha çok hangi alanlar için dış kaynak kullanım yoluna gittiklerini ölçmek amaçtır. İşletmeler; üretim/operasyon, finans/muhasebe, pazarlama, lojistik, bilgi sistemleri, insan kaynakları, teknolojik gelişim, temizlik yada bu faaliyetler dışında ki hangi alanlarda dış kaynak kullanıyor bu aşamada ölçülür.

- **Kullanılan Dış Kaynak Yöntemi**

Çalışmanın bu aşamasında da Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009) çalışmasından yararlanılmıştır. İşletmeler dış kaynak kullanımını ne şekilde görüyorlar ve ne şekilde dış kaynak kullanıyorlar araştırılmaktadır. Dış kaynak kullanımını sadece yoğun olduğu alanlarda mı yapıyorlar, belirli faaliyetlerin sadece bazı parçalarında mı kullanıyorlar veya belirli faaliyetlerin tümünde mi dış kaynak kullanıyorlar değerlendirilir.

- **Tedarikçilerle Dış Kaynak Kontrat Süresi**

Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009) çalışmasından yararlanılan bu aşamada işletmelerin dış kaynak kullanım anlaşma süresini değerlendirilmektedir. Dış kaynak anlaşması yaparken kısa süreli mi, uzun süreli mi yapıyorlar araştırılmaktadır.

- **Dış Kaynak Kullanırken Aday Seçme Kriterleri (Sekiz Değişken)**

Dış kaynak kullanımının bir boyutunu oluşturan bu aşamada, Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009) çalışmasından yararlanılmıştır. Burada işletmelerin dış kaynak partneri seçiminde; daha önceki işbirliği, düşük maliyetli hizmet, tedarikçinin iyi bir üne sahip olması, hizmet kalitesi, ileri teknolojiye sahip olması, benzer kültüre sahip olunması, tedarikçinin bulunduğu yer ve karşılıklı yüksek güven kriterlerine ne derece de önem verildiği araştırılmaktadır.

- **Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Nedenler (Onbeş Değişken)**

Çalışmanın bu aşamasında Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009) ve Quelin ve Duhamel (2003) çalışmalarından yararlanılmıştır. Operasyon maliyetlerini azaltma, esnekliği arttırma, hizmet kalitesini arttırma, temel yeteneklere odaklanma, riski paylaşma ve azaltma, stratejik ortaklık kurmayı amaçlama, tedarikçilerin özel uzmanlığa ve bilgiye sahip olunması, sektördeki tanınırlığın artması, iç kaynaklarını kullanabilme kolaylığı sağlanması, iyi bir örgütlenme biçimi elde ederek performansı arttırma değişkenleri Fan, Sandal, Kong ve Lı çalışmalarından alınmıştır. Düşük sermaye yatırımı, iç departmanlarda kontrolü sağlama, maliyetlerin önceden ölçülebilmesi, teknolojik risklerin azalması ve yeniliklerin takip edilmesi değişkenleri ise Quelin ve Duhamel çalışmasından alınmıştır.

- **Dış Kaynak Kullanımının Riskleri (Onbir Değişken)**

Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009) ve Quelin ve Duhamel (2003) çalışmalarından yararlanılan bu aşamada dış kaynak kullanımını işletmeleri ne gibi risklerle karşı karşıya bırakıyor araştırılmaktadır. İş kontrolünü kaybetme, hukuki uyumsuzluk, zayıflayan kurum kültürü, yeniliğe uyumun azalması, tedarikçiye bağımlılığın artması, ticari sırların açığa çıkma riski ve dış kaynak partneriyle çıkar çatışması değişkenleri Fan,

Sandal, Kong ve L1 çalışmasından alınmıştır. Ana yeteneklerini kaybetme riski, bazı zorunlu yeteneklerden tedarikçilerin yoksun olması, gizli maliyet ve tedarikçilerin kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanarak kalitesinden ödün verme riski Quelin ve Duhamel çalışmasından alınmıştır.

- **Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabet Edebilirliği Üzerinde Etkisi (Onüç Değişken)**

Çalışmanın bu aşamasında Fan, Sandal, Kong ve L1 (2009), Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009), Bustinza, Arias-Aranda ve Gutierrez (2010) çalışmalarından yararlanılmıştır. Burada değişkenler sırasıyla;

Operasyon maliyetlerini azaltma	Fan, Sandal, Kong ve L1 (2009), Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009),
Temel yetenekleri arttırma	Fan, Sandal, Kong ve L1 (2009), Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009), Bustinza, Arias-Aranda ve Gutierrez (2010)
Ürün/hizmet kalitesini arttırma	Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009)
Üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırma	Fan, Sandal, Kong ve L1 (2009), Quelin ve Duhamel (2003)
Riskin tedarikçi ile paylaşılması	Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009)
Bilgi elde etmede yardımcı olması	Quelin ve Duhamel (2003)
Kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırma	Fan, Sandal, Kong ve L1 (2009), Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009), Bustinza, Arias-

	Aranda ve Gutierrez (2010)
Yönetim süreçlerini geliştirme	Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009),
Stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırma	Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009)
İşletme fiyatlarının rekabet edebilmesini kolaylaştırdı	Quelin ve Duhamel (2003), Bustinza, Arias-Aranda ve Gutierrez (2010)
Ürün/hizmetin müşteriye ulaşımını hızlandırma	Kroes ve Ghosh (2009), Bustinza, Arias-Aranda ve Gutierrez (2010)
İşletmenin pazar payında büyüme sağlamak	Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009)
İşletme karının artmasını sağlamak	Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009), Quelin ve Duhamel (2003), Kroes ve Ghosh (2009), Bustinza, Arias-Aranda ve Gutierrez (2010)

3.3.3- Araştırmanın Hipotezi

Araştırmada test edilmek için hipotezler geliştirilerek ortaya koyulmuştur. İşletmelerin rekabet stratejisinde dış kaynak kullanımının etkisini aşağıdaki hipotezlerle ortaya koymaktayız:

H1: Dış kaynak kullanılacak firma/tedarikçi seçme kriterlerinin dış kaynak kullanımı üzerinde etkisi vardır.

H2: Dış kaynak kullanımına motive eden nedenlerin dış kaynak kullanımı üzerinde etkisi vardır.

H3: Dış kaynak kullanım risklerinin dış kaynak kullanımı üzerinde etkisi vardır.

3.3.4- Örnekleme Süreci

Araştırmamızda kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve ana kütleyi dış kaynak kullanan firmalar oluşturmuştur.

Bu araştırma Ankara, Antalya, Balıkesir Bursa, İstanbul, Kayseri, Kocaeli, Sakarya illerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşülen bu firmalar için herhangi bir sektör kısıtlamasına gidilmemiştir. Toplam 210 anketin 207'si geçerli sayılmıştır. Anket uygulaması esnasında firmalardan dış kaynak kullanıp kullanmadıkları hakkında bilgi edinilerek anket formunu doldurmaları rica edilmiştir.

3.3.5- Veri Ve Bilgi Toplama Yöntemi

Araştırmada veri ve bilgi toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun cevaplandırılması, firma yetkililerine anketlerin mail, faks yada yüz yüze ulaştırılması ile gerçekleştirilmiştir.

Anket formunun anlaşılabilirliğinin tespit edilmesi için önce 5 firmaya uygulanmış, görüş ve önerileri alınarak gerekli düzenlemeler yapılarak devam edilmiştir.

Anket çalışmasını iki bölüm olarak değerlendirebiliriz. İlk bölümde cevaplayanların sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı departman vb.) yer almaktadır. İkinci bölümde ise dış kaynak kullanımı ile ilgili tutumlar ve rekabet üstündeki etkileri Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Likert ölçeği;

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- (4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum, yargılarından oluşmaktadır.

Anket formunun tasarımı, uygulama yönü ve sayısının genel kabul gören ilkelere uygun olmasına dikkat edilmiştir.

Anket forumda elde edilen veriler;

- Cevaplayıcıların sosyo-demografik özellikleri
- Gelecekte dış kaynak kullanımını ile ilgili düşünce
- Dış kaynak kullanılan alanlar
- Kullanılan dış kaynak stratejisi
- Dış kaynak kontrat süresi
- Aday seçme kriterleri
- Dış kaynak kullanımına motive eden nedenler
- Dış kaynak kullanımının riskleri
- Dış kaynak kullanımının işletmenin rekabet edebilirliği üzerindeki etkisi

Yukarıdaki verilerden son dördü likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

3.3.6- Veri ve Verilerin Analizi

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular amaçlar doğrultusunda analiz edilmiştir. Çok değişkenli istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. öncelikli olarak da kullanılan ölçeklerin güvenilirliği tespit edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezleri test edebilmek amacıyla SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

3.3.7- Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelerin sosyo-demografik özelliklerine ait tablolar tablo 4’de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Faaliyet Alanı Sınırları” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Bölgesel	53	25,6	25,6	25,6
Ulusal	81	39,1	39,1	64,7
Uluslararası/Global	73	35,3	35,3	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 5’de araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanı sınırlarının dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %25,6’sı bölgesel, %39,1’i ulusal ve %35,3’ü uluslar arası/global alanda hizmet vermektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Faaliyet Gösterdiği Sektör” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Tekstil	16	7,7	7,7	7,7
Yapı	25	12,1	12,1	19,8
Lojistik	17	8,2	8,2	28,0
Ev Eşyaları	18	8,7	8,7	36,7
Üretim ve Endüstriyel Ürünler	31	15,0	15,0	51,7
Denizcilik	6	2,9	2,9	54,6
Turizm	23	11,1	11,1	65,7
Elektrik-Elektronik	21	10,1	10,1	75,8
Finans	9	4,3	4,3	80,2

Eğitim	6	2,9	2,9	83,1
Telekomünikasyon	27	13,0	13,0	96,1
Enerji	8	3,9	3,9	100,0
Total	207	100,0	100,0	

Tablo 5’de araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerin dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %15’i üretim ve endüstriyel ürünler, %13’ü telekomünikasyon, %12,1’i yapı, %11,1 turizm, %10,1 elektrik-elektronik, %8,7 ev eşyalari, % 8,2 lojistik, %7,7 tekstil %4,3 finans, %3,9 enerji, %2,9 eğitim, % denizcilik sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Faaliyet Gösterdiği Yıl” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
1-5 yıl	31	15,0	15,0	15,0
6-10 yıl	66	31,9	31,9	46,9
11-15 yıl	46	22,2	22,2	69,1
16-20 yıl	32	15,5	15,5	84,5
21-25 yıl	11	5,3	5,3	89,9
26-30 yıl	11	5,3	5,3	95,2
31-35 yıl	4	1,9	1,9	97,1
36 yıl ve üzeri	6	2,9	2,9	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 6’da araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdiği yıl itibariyle dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %31,9’u 6-10 yıl, %22,2’si 11-15 yıl, %15,5’i 16-20 yıl, %15’i 1-5 yıl, %5,3’ü 21-25 yıl, %5,3’ü 26-30 yıl, %2,9’u 36 yıl ve üzeri, %1,9’u 31-35 yıl faaliyette bulunmaktadır.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Personel Sayısı” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
10danAz	36	17,4	17,4	17,4
11-20	53	25,6	25,6	43,0
21-50	51	24,6	24,6	67,6
51-100	38	18,4	18,4	86,0
100denfazla	29	14,0	14,0	100,0
Total	207	100,0	100,0	

Tablo 7’de araştırmaya katılan işletmelerin personel sayısı dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %25,6’sı 11-20, %24,6’sı 21-50, %18,4 51-100, %17,4 10’dan az, %14’ü 100’den fazla personele sahiptir.

3.3.8- Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işletme çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ait tablolar aşağıda detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların “Cinsiyetleri” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Kadın	91	44,0	44,0	44,0
Erkek	116	56,0	56,0	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 8’de araştırmaya katılanların cinsiyetleri itibariyle dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %44’u kadın, %56’sı erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların “Eğitim Durumu” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
İlkokul	1	,5	,5	,5
Lise	32	15,5	15,5	15,9
Üniversite	139	67,1	67,1	83,1
Yüksek Lisans/Doktora	35	16,9	16,9	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 9’da araştırmaya katılanların cinsiyetleri itibariyle dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %67,1’i üniversite mezunu, %16,9’u yüksek lisans yada doktora mezunu, %15,5’i lise mezunu ve %0,5’i de ilkokul mezunudur.

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların “Mezun Olduğu Üniversite” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Marmara Üniversitesi	6	2,9	2,9	2,9
Yıldız Teknik Üniversitesi	11	5,3	5,3	8,2
Sakarya Üniversitesi	8	3,9	3,9	12,1
Pamukkale Üniversitesi	2	1,0	1,0	13,0
Fırat Üniversitesi	3	1,4	1,4	14,5
Dumlupınar Üniversitesi	4	1,9	1,9	16,4
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	4	1,9	1,9	18,4

Vilnüs Üniversitesi	1	,5	,5	18,8
İstanbul Üniversitesi	8	3,9	3,9	22,7
Anadolu Üniversitesi	10	4,8	4,8	27,5
Bilkent Üniversitesi	8	3,9	3,9	31,4
Erciyes Üniversitesi	10	4,8	4,8	36,2
Başkent Üniversitesi	1	,5	,5	36,7
Ankara Üniversitesi	3	1,4	1,4	38,2
Akdeniz Üniversitesi	2	1,0	1,0	39,1
Balıkesir Üniversitesi	10	4,8	4,8	44,0
Boğaziçi Üniversitesi	3	1,4	1,4	45,4
Dokuz Eylül Üniversitesi	3	1,4	1,4	46,9
Ege Üniversitesi	5	2,4	2,4	49,3
Gazi Üniversitesi	8	3,9	3,9	53,1
İstanbul Teknik Üniversitesi	7	3,4	3,4	56,5
Kocaeli Üniversitesi	6	2,9	2,9	59,4
Osmangazi Üniversitesi	2	1,0	1,0	60,4
Kırıkkale Üniversitesi	3	1,4	1,4	61,8
Selçuk Üniversitesi	2	1,0	1,0	62,8
Uludağ Üniversitesi	11	5,3	5,3	68,1
Gaziantep Üniversitesi	1	,5	,5	68,6
Trakya Üniversitesi	1	,5	,5	69,1
Lise-İlkokul	32	15,5	15,5	84,5
Kayıp	26	12,6	12,6	97,1
Çanakkale Üniversitesi	4	1,9	1,9	99,0
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2	1,0	1,0	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 10’da araştırmaya katılanların mezun oldukları üniversite itibariyle dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların “Çalıştıkları Departman” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Personel	22	10,6	10,7	10,7
Muhasebe	30	14,5	14,6	25,2
Satın Alma	44	21,3	21,4	46,6
Satış/Pazarlama	64	30,9	31,1	77,7
Üretim	37	17,9	18,0	95,6
Diğer	9	4,3	4,4	100,0
Total	206	99,5	100,0	
Kayıp Değer	1	,5		
Toplam	207	100,0		

Tablo 11’de araştırmaya katılanların çalıştıkları departman itibariyle dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %30,9’u satış/pazarlama departmanında çalışırken, %21,3’ü satın alma departmanında, %17,9’u üretim departmanında, %14,5’i muhasebe departmanında, %10,6’sını personel işleri, %4,3’ü diğer departmanlarda çalışmaktadır. %0,5’i ise kayıp veri olarak görülmüştür.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların “Yaşları” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
20-25 yaş	22	10,6	10,6	10,6
26-35 yaş	77	37,2	37,2	47,8
36-45 yaş	49	23,7	23,7	71,5
46-55 yaş	41	19,8	19,8	91,3
56 yaş ve üzeri	18	8,7	8,7	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 12’de araştırmaya katılanların yaşları itibariyle dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %37,2’si 26-35 yaş arasında, %23,7’si 36-45 yaş arasında, %19,8’i 46-55 yaş arasında, %10,6’sı 20-25 yaş arasında ve %8,7’si 56 yaş ve üzerindedir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların “Firmada alıştıkları Süre”
İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
1-4 yıl	73	35,3	35,3	35,3
5-9 yıl	83	40,1	40,1	75,4
10-14 yıl	34	16,4	16,4	91,8
15-19 yıl	12	5,8	5,8	97,6
20-24 yıl	4	1,9	1,9	99,5
25 ve zeri	1	,5	,5	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 13’de araştırmaya katılanların işletmede çalıştıkları yıl itibariyle dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %40,1’i 5-9 yıl arası, %35,3’ 1-4 yıl arasında, %16,4’ 10-14 yıl arasında, %5,8’i 15-19 yıl arasında ve %0,5’i de 25 yıl ve üzerinde bulunduklar firmada çalışmaktadır.

Tablo 14: Araştırmaya Katılanların “Firmada Buldukları Pozisyon”
İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Genel Müdür	68	32,9	32,9	32,9
Departman Müdürü	80	38,6	38,6	71,5
Departman alışanı	51	24,6	24,6	96,1
Diğer	8	3,9	3,9	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 14’de araştırmaya katılanların firmada buldukları dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %38,6’sı departman müdürü, %32,9’u genel müdür, %24,6’sı departman çalışanı ve %3,9’u diğer pozisyonlarda çalışmaktadır.

3.3.9- Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımını hakkında ki genel bilgilere ait tablolar aşağıda detaylı bir Şekilde gösterilmiştir.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan İşletmelerin “Dış Kaynak Kullandıkları Yıl” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
1-5 yıl	49	23,7	23,7	23,7
6-10 yıl	86	41,5	41,5	65,2
11-15 yıl	42	20,3	20,3	85,5
16-20 yıl	19	9,2	9,2	94,7
21-25 yıl	8	3,9	3,9	98,6
26 ve zeri	3	1,4	1,4	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tablo 15’de araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullandıkları yıl ile ilgili dağılımları göstermektedir. Buna göre araştırmaya konu olan işletmelerin %41,5’i 6-10 yıl arasında, %23,7’si 1-5 yıl arasında, %20,3’ 11-15 yıl arasında, %9,2’si 16-20 yıl arasında, %3,9’u 21-25 yıl arasında, %1,4’ 26 yıl ve üzerinde dış kaynak kullanımını yöntemini kullanmışlardır.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Kişilerin “Dış Kaynak Kullanımın Geleceği Hakkındaki Düşünceleri ” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Artacak	93	44,9	44,9	44,9
Aynı Kalacak	101	48,8	48,8	93,7
Azalacak	13	6,3	6,3	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

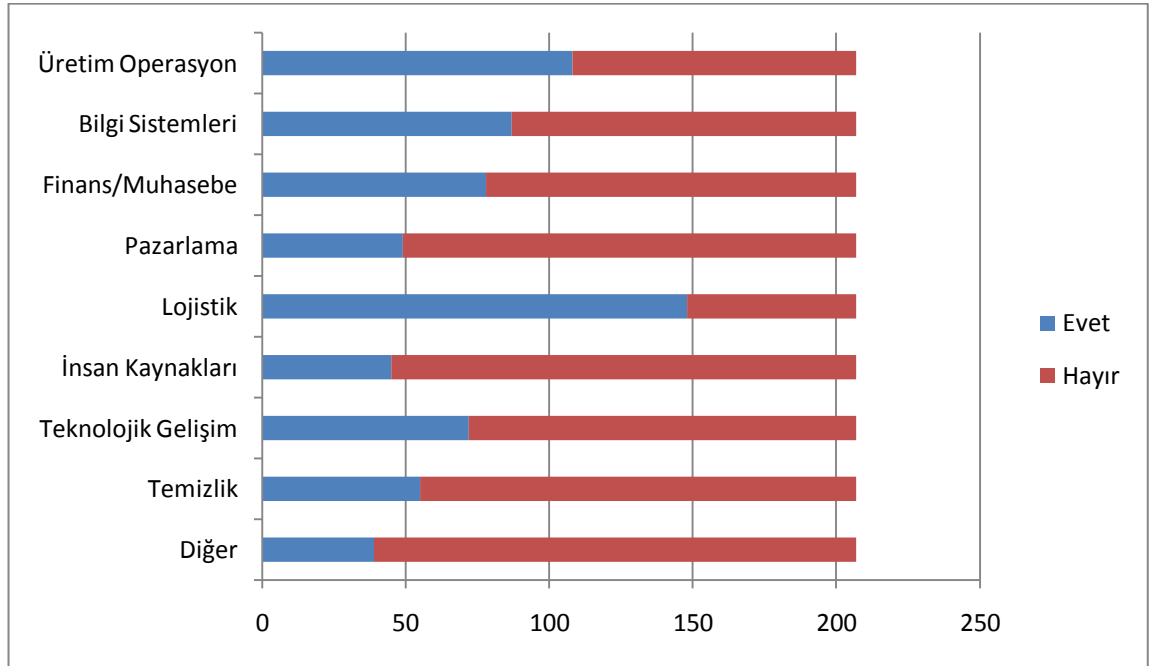
Tablo 16’da araştırmaya katılan kişilerin dış kaynak kullanımın geleceği hakkındaki düşünceleri ile ilgili dağılımları göstermektedir. Buna göre araştırmaya konu olan kişilerin %48,8’i dış kaynak kullanımın ilerleyen zamanlarda da aynı kalacağını, %44,9’u artacağını, %6,3’ü de azalabileceğini düşünmektedir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullandıkları Alanların Yüzdeleri

Dış Kaynak Kullanılan Alanlar	Kullanan Sayısı	Kullananların Yüzdesi %
Üretim yada Operasyon	108	%52,2
Bilgi Sistemler	87	%42
Lojistik	148	%71,5
Finans/Muhasebe	78	%37,7
İnsan Kaynakları	45	%21,7
Pazarlama	49	%23,7
Temizlik	55	%26,6
Teknolojik Gelişim	72	%34,8
Diğer	39	%18,8

Tabloda 17’de araştırmaya konu olan şletmelerin dış kaynak kullandığı alanları görebiliriz. Buna göre araştırmaya konu olan şletmeler %71,5 oranla en çok lojistik alanında dış kaynak kullanmaktadır. Bunu %52,2 ile üretim ve operasyon takip etmektedir. Sırasıyla % 42 ile bilgi sistemleri, %37,7 ile finans/muhasebe, %34,8 ile teknolojik gelişim, %26,6 ile temizlik, %23,7 ile pazarlama, %21,7 ile insan kaynakları ve % 18,8 ile diğer alanlarda kullanılan dış kaynakları takip etmektedir. Diğer şikkında verilen cevaplar güvenlik iş koludur. Ayrıca aşağıda dış kaynak kullanılan alanları grafik halinde görebiliriz.

şekil 14: Araştırmaya Katılan şletmelerin Dış Kaynak Kullandıkları Alanların Yüzdeleri



Tablo 18: Araştırmaya Konu Olan İşletmelerin“Dış Kaynak Kullanım Yöntemi” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Dış kaynaklı Satın Alma	37	17,9	17,9	17,9
Seçici Dış Kaynak	97	46,9	46,9	64,7
Toplam Dış Kaynak	73	35,3	35,3	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tabloda 18’de araştırmaya konu olan işletmelerin dış kaynak kullanım yöntemini görebiliriz. Buna göre araştırmaya konu olan işletmelerin %46,9’sı seçici dış kaynak kullanırken, %35,3’ü toplam dış kaynak ve %17,9’u dış kaynaklı satın alma yoluna gitmişlerdir.

Tablo 19: Araştırmaya Konu Olan İşletmelerin“Dış Kaynak Kullanım Süresi” İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Kısa Vadeli	61	29,5	29,5	29,5
Orta Vadeli	100	48,3	48,3	77,8
Uzun Vadeli	46	22,2	22,2	100,0
Toplam	207	100,0	100,0	

Tabloda 19’da araştırmaya konu olan işletmelerin dış kaynak kullanım süresi yöntemini görebiliriz. Buna göre araştırmaya konu olan işletmelerin %48,3’ü orta vadeli dış kaynak kullanırken, %29,5’i kısa vadeli ve %22,2’si ise uzun vadeli dış kaynak kullanım yoluna gitmişlerdir.

3.3.10- Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Dış Kaynak Kullanım Faktörlerine İlişkin Dağılımları

Dış kaynak kullanımının işletme rekabet edebilirliği üzerindeki etkisini 4 farklı boyutta incelemekteyiz. Bunlar; aday seçme kriterleri, motive eden nedenler, riskler ve rekabet edebilirlik üzerinde etkisidir. Bu boyutlar toplam 47 değişkenle incelenmiştir. Bu değişkenlere ilişkin frekanslar, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılarının Dış Kaynak Kullanacakları Adayı Seçme Faktörlerine İlişkin Frekans, Aritmetik Otlama ve Standart Sapma Değerleri

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
Aday seçme faktörleri 1	0	0	59	11	29	3,86	,637
Aday seçme faktörleri 2	0	0	24	87	96	4,35	,697
Aday seçme faktörleri 3	0	5	17	90	95	4,33	,730

Aday seçme faktörleri 1 0 0 59 11 29 3,86 ,637
- Dış kaynak kullanacağımız firma ile daha önce yaptığımız işbirliği bizim için önemlidir.

Aday seçme faktörleri 2 0 0 24 87 96 4,35 ,697
-Dış kaynak kullanacağımız firmanın düşük maliyetli hizmet vermesi bizim için önemlidir.

Aday seçme faktörleri 3 0 5 17 90 95 4,33 ,730
-Dış kaynak kullanacağımız firmanın iyi bir üne sahip olmasına dikkat ederiz.

Aday seçme faktörleri 4 0 1 22 123 61 4,18 ,625
-Dış kaynak kullanacağımız firmanın yüksek hizmet kalitesi vermesi bizim için önemlidir.

Aday seçme faktörleri 5 0 0 46 106 55 4,04 ,699
- Dış kaynak kullanacağımız firmanın ileri teknolojiye sahip olması bizim için önemlidir.

Aday seçme faktörleri 6 0 10 55 96 46 3,86 ,815
Dış kaynak kullanılacağımız firma ile benzer kültüre sahip olmamız bizim için önemlidir.

Aday seçme faktörleri 7 0 0 25 85 97 4,35 ,686
-Dış kaynak kullanacağımız firmanın yeri bizim için önemlidir.

Aday seçme faktörleri 8 0 0 59 80 68 4,04 ,784
-Dış kaynak kullanacağımız firmayla aramızda karşılıklı yüksek güven olması gerekmektedir.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılarının Dış Kaynak Kullanımına Motive Eden Faktörlere İlişkin Frekans, Aritmetik Otlama ve Standart Sapma Değerleri

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
--	----------------------------	--------------	----------------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	-------------------

Motive Eden Faktörler 1 0 5 46 99 57 4,00 ,773
-Dış kaynak kullanarak işletmenin / operasyonun maliyetlerini azaltmayı düşünüyoruz.

Motive Eden Faktörler 2 1 17 29 128 32 3,84 ,802
-Dış kaynak kullanarak işletmemizin esnekliğini arttırmayı amaçlıyoruz.

Motive Eden Faktörler 3 0 3 19 128 57 4,15 ,635
-Dış kaynak kullanarak profesyonel kaynak ve yeteneklere ulaşip işletme/hizmet kalitesini geliştirmeyi amaçlamaktayız.

Motive Eden Faktörler 4 0 2 31 93 81 4,22 ,730
Dış kaynak kullanarak temel iş fonksiyonlarımıza (temel yeteneklerimize) odaklanmayı amaçlamaktayız.

Motive Eden Faktörler 5 1 27 64 72 43 3,62 ,972
-Dış kaynak kullandığımız firma ile riski paylaşmayı ve riski azaltmayı amaçlamaktayız.

Motive Eden Faktörler 6 2 59 70 59 17 3,14 ,960
-Dış kaynak kullanacağımız firma ile stratejik ortaklık kurmayı amaçlamaktayız.

Motive Eden Faktörler 7 0 13 41 93 60 3,97 ,861
-Dış kaynak kullanacağımız firmaların özel uzmanlığa ve bilgiye sahip olması önemlidir.

Motive Eden Faktörler 8 4 45 63 85 10 3,25 ,916
-Dış kaynak kullanarak sektör çevresinde tanınırlığımızın artmasını sağlamayı düşünüyoruz.

Motive Eden Faktörler 9 0 7 56 107 37 3,84 ,750
-Dış kaynak kullanarak işletmemizin kilit iç kaynaklarını kullanabilme kolaylığı sağlamayı amaçlıyoruz.

Motive Eden Faktörler 10 0 10 42 110 45 3,92 ,781

Dış kaynak kullanarak daha iyi bir örgütlenme biçimi elde etmeyi/örgütsel performansı arttırmayı amaçlamaktayız.

Motive Eden Faktörler 11 0 35 51 86 35 3,58 ,961
-Dış kaynak kullanarak düşük sermaye yatırımı yapmayı amaçlıyoruz.

Motive Eden Faktörler 12 0 33 66 78 30 3,51 ,929
-Dış kaynak kullanarak işletmemizin iç departmanlarında kontrolü yeniden kazanmayı amaçlıyoruz.

Motive Eden Faktörler 13 1 11 35 118 42 3,91 ,790
-Dış kaynak kullanımı ile maliyetin önceden bilinebilirliği/ ölçülebilirliğini geliştirmeyi amaçlıyoruz.

Motive Eden Faktörler 14 4 19 31 112 41 3,81 ,925

-Dış kaynak kullanarak teknolojik risklerin azaldığını düşünmekteyiz.

Motive Eden Faktörler 15 3 16 35 95 58 3,91 ,941

-Dış kaynak kullanarak teknolojik yenilikleri takip edebilmenin kolaylaştığını düşünmekteyiz.

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Dış Kaynak Kullanımının Risk Faktörlerine İlişkin Frekans, Aritmetik Otlama ve Standart Sapma Değerleri

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA

Risk Faktörleri 1 8 80 54 65 0 2,85 ,915

-Dış kaynak kullanımını bazı alanlarda iş kontrolünü kaybetme riski oluşturmaktadır.

Risk Faktörleri 2 8 91 74 30 4 2,67 ,842

-Dış kaynak kullanımını hukuki uyumsuzlığa neden olmaktadır.

Risk Faktörleri 3 23 87 77 17 3 2,47 ,852

-Dış kaynak kullanımını kurum kültürünü zayıflatmaktadır.

Risk Faktörleri 4 41 109 38 19 0 2,17 ,851

Dış kaynak kullanımı yeniliğe uyumu azaltmaktadır.

Risk Faktörleri 5 **6** **49** **89** **52** **11** **3,06** **,904**
-Dış kaynak kullanımı dış kaynaklara/ tedarikçiye bağımlılığın artmasına neden olmaktadır.

Risk Faktörleri 6 **10** **51** **79** **57** **10** **3,03** **,955**
Dış kaynak kullanımı ticari sırların açığa çıkma riskini doğurmaktadır.

Risk Faktörleri 7 **3** **53** **54** **95** **2** **3,19** **,882**
-Dış kaynak partnerleriyle çıkar çatışmaları ortaya çıkabilir.

Risk Faktörleri 8 **24** **98** **68** **16** **1** **2,38** **,809**
-Dış kaynak kullanımı işletmenin ana yeteneklerini kaybetme riskini ortaya çıkarmaktadır.

Risk Faktörleri 9 **8** **69** **91** **38** **1** **2,78** **,804**
Dış kaynak kullanacağımız firmanın bazı zorunlu yeteneklerden yoksun olma riski bulunmaktadır.

Risk Faktörleri 10 **5** **52** **62** **85** **3** **3,14** **,895**
Dış kaynak kullanımı gizli maliyete neden olabilmektedir.

Risk Faktörleri 11 **5** **61** **82** **54** **5** **2,97** **,867**
Dış kaynak kullandığımız firmanın kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanarak kaliteden ödün verme riski bulunmaktadır.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılarının Dış Kaynak Kullanımının Rekabet Üzerinde Etki Faktörlerine İlişkin Frekans, Aritmetik Otlama ve Standart Sapma Değerleri

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
Rekabet Faktörleri 1 Dış kaynak kullanımı operasyon maliyetlerini azalttı.	0	8	57	122	20	3,74	,681
Rekabet Faktörleri 2 Dış kaynak kullanımı temel iş yeteneklerini (temel yetenekleri) arttırdı.	0	7	38	138	24	3,86	,647
Rekabet Faktörleri 3 Dış kaynak kullanımı ürün/ hizmet kalitesini arttırdı.	3	8	40	120	36	3,86	,797
Rekabet Faktörleri 4 Dış kaynak kullanımı üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı/sağladı.	3	14	83	95	12	3,48	,768
Rekabet Faktörleri 5 Dış kaynak kullanımı riskin hizmet sağlayıcı/ tedarikçi ile paylaşılarak azalmasını sağladı.	3	16	38	115	35	3,79	,866
Rekabet Faktörleri 6 Dış kaynak kullanımı bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu.	3	16	38	115	35	3,79	,866

Rekabet Faktörleri 7	3	9	44	95	56	3,93	,887
Dış kaynak kullanımı kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırdı.							
Rekabet Faktörleri 8	0	10	40	130	27	3,84	,703
Dış kaynak kullanımı yönetim süreçlerini geliştirdi.							
Rekabet Faktörleri 9	0	12	66	106	23	3,68	,748
Dış kaynak kullanımı stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı.							
Rekabet Faktörleri 10	0	27	58	96	26	3,58	,871
Dış kaynak kullanımı işletme fiyatlarının rekabet edebilirliğini arttırdı.							
Rekabet Faktörleri 11	6	43	89	69	42	4,07	,810
Dış kaynak kullanımı ürün yada hizmetin müşteriye en hızlı şekilde ulaşımını sağladı.							
Rekabet Faktörleri 12	3	19	55	116	14	3,57	,808
Dış kaynak kullanımı işletmenin pazar payında büyüme sağladı.							
Rekabet Faktörleri 13	6	18	33	108	42	3,78	,963
Dış kaynak kullanımı işletme karının artmasını sağladı.							

3.4- Araştırma Verilerinin Analizi

Analizimizde değişkenlerin iç tutarlılığını belirlemek için yaygın olarak Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmaktadır. Güvenilirlik ölçeği oluşturan değerlerin iç tutarlılığı ile alakalıdır. Cronbach's Alpha için alt değer 0,60 olarak kabul edilmektedir.

Eğer;

- $a < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 < a < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,

- $0.60 < a < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 < a < 1.00$ ise ölçek oldukça güvenilirliktedir.

3.4.1- Aday Seçme Faktörleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Aday seçme faktörleri toplam 8 değişkenden oluşan bir ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Aday seçme faktörlerine ilişkin yürütülen güvenilirlik analizi doğrultusunda 8 değişken aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 24: Aday Seçme Faktörleri Ölçek İstatistik Değerleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha
33,00	10,558	3,249	8	,707

Tablo 25: Aday Seçme Faktörleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistik Değerler

	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN ORTALAMASI	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN VARYANSI	DÜZELTİLMİŞ DEĞİŞKEN ÖLÇEK KORELASYONU	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN ALFA KATSAYISI
Daha önceki işbirliği	29,15	9,701	,114	,731
Düşük Maliyet	28,66	8,217	,483	,660
İyi Bir Üne Sahip Olmak	28,68	7,929	,510	,652
Yüksek Hizmet Kalitesi	28,83	8,173	,558	,647
İleri Teknoloji	28,96	8,843	,295	,700
Benzer Kültür	29,14	9,591	,060	,758
Yer avantajı	28,66	7,479	,695	,612
Karşılıklı Yüksek Güven	28,96	7,445	,584	,632

Tablo 25’de görüleceği üzere bu ölçeğin alfa katsayısı 0,707’dir. Bu oran güvenilirlik analizinde alt sınır olarak kabul gören 0,60 oranından yüksektir. Ancak bu ölçeklerden; daha önceki işbirliği, ileri teknoloji ve benzer kültür değişkenlerini çıkarttığımızda alfa katsayısı 0,822’ye yükselmektedir. Bu bağlamda aday seçme faktörlerinden bu ölçeklerin silinmesine karar verilmiştir.

3.4.2- Dış Kaynak Kullanımına Motive Eden Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Dış kaynak kullanımını motive eden faktörler toplam 15 değişkenden oluşan bir ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Aday seçme faktörlerine ilişkin yürütülen güvenilirlik analizi doğrultusunda 15 değişken aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 26: Motive Eden Faktörleri Ölçek İstatistik Değerleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha
56,69	48,945	6,996	15	,832

Tablo 27: Dış Kaynak Kullanımına Motive Eden Faktörler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistik Değerler

	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN ORTALAMASI	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN VARYANSI	DÜZELTİLMİŞ DEĞİŞKEN ÖLÇEK KORELASYONU	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN ALFA KATSAYISI
İşletme operasyon maliyetini azaltma	52,68	47,374	,092	,842
Esnekliğin artması	52,85	42,371	,568	,815

Profesyonel kaynak ve yeteneklere ulaşarak işletme/hizmet kalitesinin geliştirmek	52,53	45,211	,390	,826
Temel iş fonksiyonlarına odaklanma	52,46	45,017	,347	,828
Riskin paylaşılması ve azalması	53,06	39,681	,679	,806
Stratejik Ortaklık kurulması	53,54	40,793	,590	,812
Tedarikçilerin/hizmet sağlayıcıların özel uzmanlık ve bilgiye sahip olması	52,72	47,319	,075	,845
Sektör çevresinde tanınırlığın artması	53,43	41,228	,585	,813
Kilit iç kaynaklarını kullanabilme kolaylığı	52,85	42,685	,582	,815
Daha iyi bir örgütlenme biçimi elde etme/örgütsel performansı artırmak	52,77	41,635	,665	,810
Düşük sermaye yatırımı	53,10	44,325	,289	,833
İç departmanlarda kontrolü yeniden kazanma	53,18	42,439	,466	,821
Maliyet önceden bilinebilirliği/ölçülebilirliği ni geliştirme	52,77	43,982	,414	,824
Teknolojik risklerin azalması	52,88	41,146	,585	,813

Teknolojik yeniliklerin takip edilmesinin kolaylaşması	52,77	42,021	,495	,819
--	-------	--------	------	------

Tablo 27’de görüleceği üzere bu ölçeğin alfa katsayısı 0,832’dir. Bu oran güvenilirlik analizinde alt sınır olarak kabul gören 0,60 oranından oldukça yüksektir. Ancak bu ölçeklerden; işletme operasyon maliyetlerini azaltma ve tedarikçilerin/hizmet sağlayıcıların özel uzmanlık ve bilgiye sahip olması değişkenlerini çıkarttığımızda alfa katsayısı 0,854’e yükselmektedir. Bu bağlamda dış kaynak kullanımına motive eden faktörlerinden bu ölçeklerin silinmesine karar verilmiştir.

3.4.3- Dış Kaynak Kullanımının Risk Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Dış kaynak kullanımının risk faktörleri toplam 11 değişkenden oluşan bir ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Risk faktörlerine ilişkin yürütülen güvenilirlik analizi doğrultusunda 11 değişken aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 28: Risk Faktörleri Ölçek İstatistik Değerleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha
30,71	26,081	5,107	11	,748

Tablo 29: Dış Kaynak Kullanımının Risk Faktörleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler

	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN ORTALAMASI	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN VARYANSI	DÜZELTİLMİŞ DEĞİŞKEN ÖLÇEK KORELASYONU	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN ALFA KATSAYISI
İs kontrolünü kaybetme riski	27,86	21,674	,419	,726
Hukukî uyumsuzluk	28,04	21,207	,537	,711
Zayıflayan kurum kültürü	28,24	22,252	,386	,730
Yenilik uyumunun azalması	28,54	23,211	,262	,746
Dış kaynaklara bağımlılığın artması	27,65	21,482	,452	,721
Ticari sırların açığa çıkması	27,68	20,160	,584	,701
Çıkar çatışmaları	27,52	22,280	,363	,733
Temel yetenekleri kaybetme riski	28,33	22,095	,438	,724
Bazı zorunlu yeteneklerden yoksun olma	27,93	21,893	,471	,720
Gizli maliyet	27,57	24,130	,131	,763
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma	27,74	22,696	,319	,739

Tablo 29’da görüleceği üzere bu ölçeğin alfa katsayısı 0,748’dir. Bu oran güvenilirlik analizinde alt sınır olarak kabul gören 0,60 oranından yüksektir. Ancak bu ölçeklerden; gizli maliyeti çıkarttığımızda alfa katsayısı 0,763’e yükselmektedir. Bu

bağlamda dış kaynak kullanımının risk faktörlerinden bu ölçeklerin silinmesine karar verilmiştir.

3.4.4- Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabeti Üzerindeki Etkisinin Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Dış kaynak kullanımının rekabet faktörleri toplam 13 değişkenden oluşan bir ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Rekabet edebilirlik faktörlerine ilişkin yürütülen güvenilirlik analizi doğrultusunda 13 değişken aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 30: Rekabet Faktörleri Ölçek İstatistik Değerleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha
49,10	42,292	6,503	13	,866

Tablo 31: Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabeti Üzerindeki Etkisinin Faktörleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistik Değerler

	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN ORTALAMASI	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN VARYANSI	DÜZELTİLMİŞ DEĞİŞKEN ÖLÇEK KORELASYONU	DEĞİŞKEN SİLİNDİĞİNDE ÖLÇEĞİN ALFA KATSAYISI
Operasyon maliyetlerini azalttı	45,35	39,443	,279	,869
Temel yetenekleri arttırdı	45,23	37,606	,538	,857
Ürün/hizmet kalitesini arttırdı	45,24	36,415	,545	,855
üstün yeteneklere ulaşımını kolaylaştırdı	45,62	36,286	,585	,853
Riskin paylaşarak azalmasını sağladı	45,31	35,050	,633	,850

Bilgi elde etmede yüksek kapasite	45,19	34,882	,625	,850
Kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırma	45,17	35,064	,614	,851
Yönetim süreci	45,26	37,318	,522	,857
Stratejik pozisyon	45,42	36,284	,604	,852
Fiyatlarda rekabet edebilirlik sağladı	45,51	37,571	,371	,866
Ürün yada hizmeti müşteriye hızlı ulaştırma	45,03	36,261	,551	,855
Pazar payında büyüme	45,52	37,222	,448	,861
İşletme karında artma	45,31	34,304	,626	,850

Tablo 31’de görüleceği üzere bu ölçeğin alfa katsayısı 0,866’dır. Bu oran güvenilirlik analizinde alt sınır olarak kabul gören 0,60 oranından oldukça yüksektir. Tabloda da görüldüğü gibi ölçekler arasındaki korelasyonlar yüksektir ve bu nedenle rekabet faktörleri ölçeğinden herhangi bir değişken silinmesine gerek duyulmamıştır.

3.5-Araştırmada Yer Alan Ölçeğe Yönelik Yapılan Geçerlilik Analizi

Sonuçları

3.5.1- Faktörlerin Oluşturulması

Faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli analiz yöntemidir.

Araştırmamızda var olan kısıtlardan dolayı faktörler anlamlı gruplar içerisinde dağılmamaktadır.

3.5.2- Dış Kaynak Kullanımının İşletme Rekabeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Araştırmada bağımlı değişken: dış kaynak kullanımının işletme rekabeti üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik 13 değişkenden oluşmaktadır. Bağımsız değişkenler ise;

- Dış kaynak kullanımında aday seçme kriterleri (5 değişken)
- Dış kaynak kullanımını motive eden nedenler (13 değişken)
- Dış kaynak kullanımının riskleri (10 değişken)

Tabloda çoklu regresyon analizine ilişkin model özetini inceleyeceğiz. Model özetinde elde edeceğimiz bulgular bize dış kaynak kullanımının rekabet edebilirliği etkileyip etkilemediğini ve etkiliyorsa nasıl etkilediğini inceleyeceğiz.

Tablo 32: Model Özeti

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hata Tahmini	İstatistik Değişimi					Durbin-Watson
					R2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	P Değeri	
1	,792 ^a	,627	,622	,30760	,627	113,941	3	203	,000	1,989

Tablo 32’de çoklu regresyon analizine ilişkin model özeti yer almaktadır. R2 bize bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmını bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Örneğimizde bağımlı değişkendeki değişimin % 62.7’sini bağımsız değişkenler temsil etmektedir. Tabloda önemli testlerden biride Durbin-Watson’dur. Modelimizde oto korelasyon olup olmadığını bize Durbin-Watson vermektedir. Genellikle Dublin-Watson oranı 1-5 ile 2,5 arasındadır. Tablomuzda Durbin-Watson oranı 1,989’dır ve bu da bize modelimizde oto korelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 33: Varyans Analiz Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	P.	
1	Regresyon	32,343	3	10,781	113,941	,000 ^a
	Artan	19,208	203	,095		
	Toplam	51,551	206			

Tablo 33’de modelimizdeki varyans analiz tablosunu vermektedir. Bu tablo modelimizin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmemize yaramaktadır. Tablodaki F değeri modelimizin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ortaya kaymaktadır. F değeri tabloda 113,941 olarak hesaplanmaktadır ve p değeri 0,000 olması modelimizi anlamlı kılmaktadır.

Tablo 34: Dış Kaynak Kullanımında Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı	t	P	Tolerans	VIF
Aday Ort.	-,079	7,116	,000	,950	1,053
Motive Ort.	,771	-1,936	,054	,950	1,053
Risk Ort.	-,186	18,194	,000	,950	1,053
		-4,230	,000	,984	1,016

R2: 0,627	F Değeri: 113,941	p: 0,000
-----------	-------------------	----------

$P < 0,05$ olduğundan modeli kullanmaya devam edebiliriz. Yukarıdaki modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmektedir. F istatistiği modelin bir bütün olarak anlamlılığını test etmek için

kullanılırken, t istatistiği değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. VIF(Varyans Enflasyon Faktörü) değerinin 10'dan küçük olması durumu ($VIF < 10$) çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir.

Tabloda regresyon denkleminin anlamlılığın yanı sıra hangi değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bu değişkenlerin katsayılarını vermektedir. Belirlilik katsayısı 0,627 hesaplanmıştır. Tabloda aday ortalamasının %5'lik anlamlılık düzeyinde olmadığı görülmüştür.

Modelde, motive eden faktörlerdeki bir birimlik artış dış kaynak kullanımının rekabet edebilirliği üzerinde 0,771 birimlik bir artışa sebep olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, dış kaynak kullanımının risklerinde ki bir birimlik artış dış kaynak kullanımının rekabet edebilirliği üzerinde 0,186'lik bir azalmaya sebep olmaktadır.

Regresyon analizi sonucunda dış kaynak kullanımına motive eden faktörler ile dış kaynak kullanımının risklerinde çoklu R2 değeriyle dış kaynak kullanımının önemli bir göstergesi olduğunu göstermektedir. Ancak aday seçme kriterleri %5'lik anlamlılık düzeyinin altında olduğundan modelimizden bu kriteri modelimizden çıkartıp tekrardan regresyon analizi yapacağız. Tablo 35'de aday seçme kriterini çıkardıktan sonra elde ettiğimiz model özetini görmekteyiz.

Tablo 35: Model Özeti 2

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hata Tahmini	İstatistik Değişimi					Durbin-Watson
					R2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	P Değeri	
1	,788 ^a	,621	,617	,30967	,621	166,790	2	204	,000	2,001

Tablo 35'de gördüğümüz üzere bağımlı değişkendeki değişimin %62.1'sini bağımsız değişkenler temsil etmektedir. Durbin-Watson oranımızda 2,001'dir ve bu bize modelimizde oto korelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 36: Varyans Analiz Tablosu 2

Model	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	P
1 Regresyon	31,988	2	15,994	166,790	,000 ^a
Artan	19,562	204	,096		
Toplam	51,551	206			

Tablo 36’da aday seçme kriterini çıkardıktan sonra oluşan varyans analiz tablosu görülmektedir. F değeri 166,790 olarak hesaplanmaktadır ve p değeri 0,000 çıkması modelimizi anlamlı kılmaktadır.

Tablo 37: Dış Kaynak Kullanımında Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı	t	P	Tolerans	VIF
Motive Ort.	,782	7,515	,000	,994	1,006
Risk Ort.	-,174	-4,032	,000	,994	1,006

R2: 0,621	F Değeri: 166,790	p: 0,000
-----------	-------------------	----------

$P < 0,05$ olduğundan modelimizi kullanmaya devam edebiliriz. Belirlilik katsayımız 0,621’dir. Tabloda motive eden faktörlerin ve risk nedenlerinin anlamlılık düzeyinde oldukları görülmüştür. Aday seçme kriterlerini çıkardıktan sonra motive eden faktörlerdeki bir birimlik artış dış kaynak kullanımının rekabet edebilirliği üzerinde 0,782 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Dış kaynak kullanımının risklerinde ki bir birimlik artış dış kaynak kullanımının rekabet edebilirliği üzerinde 0,174 birimlik azalışa neden olmaktadır. Bu da göstermektedir ki; motive eden faktörler ve riskler R2 değerleriyle dış kaynak kullanımının önemli bir göstergesidir.

3.6- Araştırma Bulgularının İncelenmesi

Günümüzde işletmeler artan rekabet koşullarında var olabilmek ve devamlılıklarını sürdürebilmek için müşteri isteklerini karşılayabilmeli ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmelidir. İşletmeler müşteri taleplerine anında cevap verebilmek için hızlı hareket etmeli ve esnek bir yapıya sahip olarak değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmelidir.

Giderek yoğunlaşan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için işletmeler, müşteri odaklı olmalı, kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmalı, temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmalı, teknolojiye ayak uydurmalı ve esnek bir organizasyon yapısına sahip olarak değişen koşullara anında cevap verebilmelidir.

Bu noktada dış kaynak kullanımı oldukça önemli hale gelmektedir. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan noktalarda dış kaynak kullanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

Günümüzde işletmeler her alanda başarı sağlayamayacağı için, temel yetenekleri dışında kalan alanlarda, bu işlevi daha iyi gerçekleştirebilen başka bir hizmet sunucusuna veya üreticiye yaptırabilir. İşletmelerin değişimlere uyum sağlayabilmesi, rekabet koşullarında meydana gelen dalgalanmalardan daha az etkilenmesi, güncel bilgilerden ve en son teknolojilerden yararlanabilmesi için dış kaynak kullanımı oldukça önemlidir. Özellikle küresel rekabet ortamında işletmeler yalın organizasyon yapılarına yöneldikleri için dış kaynak kullanımı bu süreçte oldukça önemli bir hale gelmiştir. İşletmelerin temel faaliyetlerini en iyi koşullarda yapabilmesi, sürdürebilmesi ve yönetebilmesi için gereken tüm malzeme, hizmeti yetenek ve bilgi dış kaynak kullanarak elde edilebilir.

Bu tez çalışmasında, rekabet stratejisi ve dış kaynak kullanımı ile ilgili teorik bilgilere yer verilmektedir. Öncelikle rekabet stratejisini ile araştırmaya başlamamızın nedeni rekabet kavramını ve stratejisini öğrenerek araştırmamızın daha sağlam zemine oturturulabilmesidir. Çünkü dış kaynak kullanımının nedenlerini açıklayabilmek için bu kavram oldukça önemlidir. Ayrıca dış kaynak kullanımının temel yetenekler dışında kalan faaliyetler olduğunu belirttiğimiz için bu kavramı açıklamamız oldukça önemlidir. Temel yetenek kavramını da rekabet stratejisi bölümümüzde ele aldık. İkinci bölümde ise dış kaynak kullanımı kavramını ele aldık. Bu doğrultuda bölümümüzde

araştırmamıza konu olan işletmelerin rekabet stratejilerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili fonksiyonlar yer almaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmında ise araştırmanın dayandığı metodolojik bilgilere yer verilmiştir.

Bu araştırma kısmında toplamda 210 anket toplanabilmiş ve bu anketlerden 207'si geçerli sayılmıştır. Veri toplama süreci yaklaşık dört ay bulmuştur. Bu araştırma Ankara, Antalya, Balıkesir Bursa, İstanbul, Kayseri, Kocaeli, Sakarya illerindeki bazı şirketler ile gerçekleştirilmiştir. Görüşülen bu firmalar için herhangi bir sektör kısıtlamasına gidilmemiştir. Araştırmada veri ve bilgi toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun cevaplandırılması, firma yetkililerine anketlerin mail, faks yada yüz yüze ulaştırılması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin verdikleri cevaplar özet bir şekilde sunulmuş, ayrıntılara frekans tablolarıyla yer verilmiştir.

Araştırmada beşli Likert ölçeği kullanılmış ve bu doğrultuda Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Alpha katsayısının sınır değeri 0,60 kabul edilmektedir. Bu doğrultuda toplam 47 değişken mevcuttur. Aday seçme kriterimizde Cronbach Alpha katsayımız 0,822, motive eden nedenler kriterimizde Cronbach Alpha katsayımız 0,854, risk faktörlerinde Cronbach Alpha katsayımız 0,763, rekabet kriterlerinde Cronbach Alpha katsayımız ise 0,866 bulunmaktadır. Bu değerler de Cronbach Alpha katsayısında alt sınır olarak kabul edilen 0,60'dan oldukça yüksektir.

Araştırmamıza çeşitli kısıtlardan dolayı faktör analizi yapılamamıştır. Bu çalışmada dış kaynak kullanımı Türkiye geneli itibari ile incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçları dış kaynak kullanımını motive eden nedenler ve risklerinin işletmelerin rekabet edebilmesi için dış kaynak kullanımı yoluna gitmesinin nedenini etkilediğini ortaya koymuştur. Dış kaynak kullanımına motive eden nedenler dış kaynak kullanımını pozitif yönde etkilerken dış kaynak kullanımının riskleri dış kaynak kullanımını negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bunun yanı sıra aday seçme

kriterlerinin dış kaynak kullanımını etkilemediği görülmüştür. Araştırma hipotezlerimizin sonucuna bakacak olursak;

H1: Dış kaynak kullanılacak firma/tedarikçi seçme kriterlerinin dış kaynak kullanımı üzerinde etkisi yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

H2: Dış kaynak kullanımına motive eden nedenlerin dış kaynak kullanımı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Dış kaynak kullanım risklerinin dış kaynak kullanımı üzerinde negatif etkisi vardır.

SONUÇ

Dış kaynak kullanımını, işletme tarafından yapılan bir işin uzun dönemli bir kontrat ile bir dış tedarikçiye devredilmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler temel yeteneklerini kullanamadıkları alanlarda başka işletmelerden ürün yada hizmet satın alırlar. Dış kaynak kullanımını değişimlere uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel bilgilerden ve en son teknolojilerden yararlanabilmek için oldukça önemlidir.

Dış kaynak kullanımını, işletmelerin kendi temel yeteneklerine uygun işleri yapması ve bu konuya uzmanlaşması, bunların dışında kalan diğer faaliyetlerde ise işi organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırarak maliyet avantajı elde etmesi için ortaya çıkan bir stratejidir. İlk zamanlarda materyal satın alma olarak düşünülen dış kaynak kullanımını, bugün bütün fonksiyonları içinde barındırabilmektedir. Bu fonksiyonlar hemen hemen bütün işletme faaliyetleri olabilmektedir.

Dış kaynak kullanımını basit bir satın alma işlemi olarak görülmemelidir. Dış kaynak kullanımının stratejik altyapısını iyice anlayıp ona göre hareket edilmelidir. Bunu anlayabilen firmalar kendilerine stratejik üstünlük sağlayacak bazı alanlarda dış kaynak kullanmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımını özellikle otomotiv, beyaz eşya, gıda, perakendecilik, konfeksiyon, inşaat, ilaç sektöründe yüksek oranda kullanılmaktadır. Özellikle günümüzde en çok; lojistik/ taşıma hizmetleri, satış ve pazarlama hizmetler, yiyecek hizmetleri, güvenlik hizmetleri, insan kaynakları hizmetleri, bilgi sistemleri ve teknoloji, muhasebe, temizlik hizmetleri, hammadde tedarigi ve müşteri hizmetleri alanlarında dış kaynak kullanımını yoluna gidilmiştir.

Başarılı bir dış kaynak kullanımını işletmeye büyük bir fayda sağlayacaktır. Ancak bunun yanında da başarısız bir dış kaynak kullanımının birçok riski bulunmaktadır. Bunun için işletmeler dış kaynak kullanırken, dış kaynak kullanacağı adayları belirlemede iyice düşünmeli ve dikkatli hareket etmelidir.

Araştırmamızda dış kaynak kullanılacak aday seçme kriterlerinin, dış kaynak kullanımına motive eden nedenlerin ve dış kaynak kullanımını risklerinin dış kaynak

kullanımı üzerindeki etkisinin ne yönde olduğu yönünde bulgular elde edilip onların değerlendirilmesine çalışılmıştır. Araştırmadan elde ettiğimiz sonuçlara göre dış kaynak kullanımına motive eden nedenler dış kaynak kullanımına pozitif yönde katkı sağlarken, dış kaynak kullanımının riskleri dış kaynak kullanımını negatif yönde etkilemektedir.

Çalışmamızda dış kaynak kullanılacak aday seçme kriterlerinin dış kaynak kullanımını sonuçları ile doğrudan ilişkinin kurulmaması dikkat çeken bir husustur. Ancak dış kaynak kullanılacak firmanın seçimi başarılı bir dış kaynak kullanımı ve dolayısı ile rekabet üstünlüğü elde etmek için oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle aday seçme kriterleri göz ardı edilmeyecek bir konudur.

Özellikle artan rekabet koşullarında ayakta kalmayan işletmelerin geliştirdikleri rekabet stratejisinde dış kaynak kullanımı oldukça önemli bir yere sahiptir. Ancak işletmeler dış kaynak kullanacakları alanları ve adayları dikkatlice belirlemelidir.

Sayın Yetkili;

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Programında, Prof. Dr. A. Ercan Gegez danışmanlığında yürütülmekte olan “İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler firmalar düzeyinde raporlanmayacak olup, başka bir yerde kullanılmayacak veya paylaşılmayacaktır. Arzu edildiği takdirde araştırma sonuçları firmalara gönderilecektir.

Zamanınızı ayırıp ankete katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

GÜLİZAR YAVAŞ

Hakkında Genel Bilgiler			
Faaliyet Alanının Sınırları :	<input type="checkbox"/> Bölgesel	<input type="checkbox"/> Ulusal	<input type="checkbox"/> Uluslar arası/ Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör:			
İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyette Bulunmaktadır:			
İşletmenizde Çalışan Personel Sayısı:	<input type="checkbox"/> 10'dan az <input type="checkbox"/> 10-20	<input type="checkbox"/> 21-50 <input type="checkbox"/> 51-100	<input type="checkbox"/> 100'den fazla
Anketi Cevaplayan Hakkında Genel Bilgiler			
Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/ Doktora	
En Son Bitirdiğiniz Okul			
Çalıştığınız Departman:	<input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Muhasebe	<input type="checkbox"/> Satın Alma <input type="checkbox"/> Satış/ Pazarlama	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Diğer.....
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20-25 yaş <input type="checkbox"/> 26-35 yaş	<input type="checkbox"/> 36-45 yaş <input type="checkbox"/> 46-55 yaş	<input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:			
İşletmedeki Pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Diğer.....	<input type="checkbox"/> Departman Müdürü	<input type="checkbox"/> Departman Çalışanı

Dış kaynak kullanımı: Daha önce işletme içinde yürütülen faaliyetlerin dışarıdan bir kuruluş kullanılarak gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir.

Ne zamandan beri dış kaynak kullanıyorsunuz?.....

Gelecekte dış kaynak kullanım sayınız hakkında ne düşünüyorsunuz?

Artacak Aynı kalacak Azalacak

Hangi alanlarda dış kaynak kullanıyorsunuz?

Üretim ya da operasyon Finans/muhasebe Pazarlama Lojistik
 Bilgi Sistemleri İnsan Kaynakları Teknolojik Gelişim
 Temizlik Diğer.....

Dış kaynak stratejisi (Lütfen kullandığınız dış kaynak yöntemini seçiniz.)

() Dış kaynaklı satın alma; iş yükünün ağır olduğu zamanlarda takviye olarak dış kaynak kullanımına denilmektedir.

() Seçici dış kaynak kullanımı; belirli faaliyetlerin bir parçasında dış kaynak kullanımına denilmektedir.

() Toplam dış kaynak kullanımı; belirli faaliyetlerin tümünde dış kaynak kullanımına denilmektedir.

Tedarikçilerinizle dış kaynak kontrat süreniz?

() Kısa vadeli

() Orta vadeli

() Uzun Vadeli

Dış kaynak kullanırken aday seçme kriterlerinizi değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanacağımız firmayla daha önce yaptığımız işbirliği bizim için önemlidir.					
Dış kaynak kullanacağımız firmanın düşük maliyetli hizmet vermesi bizim için önemlidir.					
Dış kaynak kullanılacağımız firmanın iyi bir üne sahip olmasına dikkat ederiz.					
Dış kaynak kullanılacağımız firmanın yüksek hizmet kalitesi vermesi 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.					

Dış kaynak kullanımına motive eden nedenleri değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanarak işletmenin / operasyonun maliyetlerini azaltmayı düşünüyoruz.					
Dış kaynak kullanarak işletmemizin esnekliğini arttırmayı amaçlamaktayız.					
Dış kaynak kullanarak profesyonel kaynak ve yeteneklere ulaşım işletme/hizmet kalitesini geliştirmeyi amaçlamaktayız.					
Dış kaynak kullanarak temel iş fonksiyonlarımıza (temel yeteneklerimize) odaklanmayı amaçlamaktayız.					
Dış kaynak kullandığımız firma ile riski paylaşmayı ve riski azaltmayı amaçlamaktayız.					
Dış kaynak kullanacağımız firma ile stratejik ortaklık amaçlamaktayız.					
Dış kaynak kullanacağımız firmaların özel uzmanlığa ve bilgiye sahip olması önemlidir.					
Dış kaynak kullanarak sektör çevresinde tanınırlığımızın artmasını sağlamayı düşünüyoruz.					
Dış kaynak kullanarak işletmemizin kilit iç kaynaklarını kullanabilme kolaylığı sağlamayı amaçlıyoruz.					
Dış kaynak kullanarak daha iyi bir örgütlenme biçimi elde etmeyi/örgütsel performansı arttırmayı amaçlamaktayız.					
Dış kaynak kullanarak düşük sermaye yatırımı yapmıyoruz.					
Dış kaynak kullanarak işletmemizin iç departmanlarında yeniden kazanmayı amaçlıyoruz.					
Dış kaynak kullanımı ile maliyetin önceden bilinebilirliği/ ölçülebilirliğini geliştirmeyi amaçlıyoruz.					
Dış kaynak kullanarak teknolojik risklerin azaldığını ekteyiz.					
Dış kaynak kullanarak teknolojik yenilikleri takip etmenin kolaylaştığını düşünmekteyiz.					

Dış kaynak kullanımının risklerini değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı bazı alanlarda iş kontrolünü kaybetme riski oluşturmaktadır.					
Dış kaynak kullanımı hukuki uyumsuzluğa 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.					

Dış kaynak kullanımının işletmenin rekabet edebilirliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı operasyon maliyetlerini azalttı.					
Dış kaynak kullanımı temel iş yeteneklerini (temel yetenekleri)					
Dış kaynak kullanımı ürün/ 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					
Dış kaynak kullanımı ürün yada hizmetin müşteriye en hızlı şekilde ulaşımını sağlandı.					
Dış kaynak kullanımı işletmenin pazar payında büyüme sağladı.					
Dış kaynak kullanımı işletme karının artmasını sağladı.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2.Baskı, 2002

Aytemiz Seymen, Oya ve Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, 2005

Bain, Joe S., **Industrial Organization**, New York: John Wiley and Sons, 1959

Carothers G. Harlan and Mel Adams, Competitive Advantage Through Customer Value: The Role of Value-Based Strategies, In: Michael J. Stahl and Gregory M. Bounds (ed.), **Competing Globally Through Customer Value**, New York: Quorum Books, 1991

Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery, **Corporate Strategy: Resources and Scope of The Firm**, Chicago: Mc Graw-Hill Companies, 1997

Dess, Gregory G. and Alex Miller, **Strategic Management**, New York:McGraw-Hill Int. Ed., 2. Basım, 1993

Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul:İz Yayıncılık, 3. Basım, 1994

Dulupçu, Murat Ali, **Küresel Rekabet Gücü**, Ankara: Nobel Yayım Dağıtım, 2001

Düren, A. Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000

Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 6. Basım, 2002

- Hamel Gary ve CK Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli (çev.), İnkılap Yayınevi, 1996
- Hatiboğlu, Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul:Sedok Yayınları, 1. Basım, 1995
- Henry, Anthony, **Understanding Strategic Management**, Oxford University Press, 2008
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robertt E. Hoskisson, **Strategic Management:Competitiveness and Globalization**, Minneapolis, St. Paul:West Publishing Company, 1995
- İlker, H. Melih, **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İstanbul: İTO Yayınları, 2002
- Karlöf, Bengt, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin (çev.), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996
- Kavrakoğlu, İbrahim Süleyman Gedik ve Melike Balkır, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, İstanbul:Lebib Yalkın Yayınları, 2002
- Keskin, M. Hakan, **Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, 2006
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul:Beta Basım AŞ., 8. Baskı, 2001
- Miller, Alex, **Strategic Management**, Boston:Irwin/McGraw-Hill, 3. Basım, 1998
- Mintzberg, Henry, and James Brian Quinn, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, USA:Prentice-Hall Inc., 3. Basım, 1998

Özbyay, Tanju, **İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: Sorularla Dış Kaynak Kullanımı**, İstanbul:İTO Yayın, NO: 2004-27, 2004

Papatya, Nurhan, Sürdürülebilir **Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, 2003

Porter, Micheal, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press, 1985

Porter, Michael **Rekabet Stratejisi**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000

Porter, Micheal, **Rekabet Dersleri**, İstanbul:Capital Yönetim Dizisi:3, Mepa Medya Pazarlama San ve Tic. AŞ., 1998

Saruhan, Şadi Can ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 1. Basım, 2004

Weele, Arjan J. **Purchasing &Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice**, Fourth Edition, Thomson Learning, 2005

Sürekli Yayınlar

Arnold, Ulli, **New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept**, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol:6., 2000

Barney, Jay, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol.17, No.1, 1991

Barney, Jay, **Is The Resource-Based View A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes**, Academy of Management Review, Vol.26, No.1, 2001

- Barney, Jay, **Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy**, Management Science, Vol.32, No.10, 1986
- Barney, Jay, Mike Wright and David J. Ketchen, **The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After 1991**, Journal of Management, Vol.27, 2001
- Bustinza, O. F. D., Arias-Aranda and L. Gutierrez-Gutierrez, **Outsourcing, Competitive Capabilities and Performance: An Empirical Study in Service Firms**, Int. J. Production Economics, 2010
- Carmelli, Abraham, **Assessing Core Intangible Resources**, European Management Journal, Vol.22, No.1
- Chew, David A.S. ve diğeri, **Core Capability and Competitive Strategy for Construction SMEs in China**, Chinese Management Studies, Vol. 2 No. 3, 2008
- Fahy, John, **A Resource-based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment**, International Business Review, Vol.11, No.1, 2002
- Fahy, John, **The Resources-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks on The Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage**, Journal of European Industrial Training, Vol.24, 2000
- Fahy, John and Alan Smithee, **Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm**, Academy of Marketing Science Review, Vol., No.10, 1999
- Fernandez, Esteban, Jose M. Montes ve Camilo J. Vazquez, **Typology and Strategic Analysis of İntangible Resources: A Resource-Based Approach**, Technovation, Vol.20, 2000

- Grant, Robert M., **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation**, California Management Review, Vol.33, No, 3, 1991
- Gilley, K. Matthew and Abdul Rasheed, **Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance**, Journal of Management, Vol:26, No:4, 2000
- Hart, Stuart L., A Natural-Resources-Based View of The Firm, Academy of Management, Vol.20, No:4, 1995
- Javidan, Mansour, **Core Competence: What Does it Mean in Practice?**, Long Range Planning, Vol:31, No:1,1998
- Kakabadse, Andrew and Nada Kakabadse, **Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe**, European Management Journal, Vol.20, No.2
- Kroes, James R. and Soumen Ghosh, **Outsourcing Congruence with Competitive Priorities: Impact on Supply Chain and Firm Performance**, Journal of Operation Management 28, 2009
- Lewis, Michael A., **Lean Production and Sustainable Competitive Advantage**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No.8, 2000
- Nicole P. Hoffman, **An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present and Future**, Academy of Marketing Science Review, Vol.4, 2000
- Peteraf, Margaret A. and Mark E. Bergen, **Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Bases and Resource-Based Framework**, Strategic Management Journal, Vol, 24, 2003

Peteraf, Margaret A., **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View**, Strategic Management Journal, Vol.14, 1993

Porter, Micheal, **The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management**, The Academy of Management Review, Vol.6, No.4, 1981

Porter, Micheal, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, Vol.57(2), 1979

Ray, Gautam ve diğeri, **Capabilities, Business Process, and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests of The Resource-Based View**, Strategic Management Journal, Vol.25, No.1, 2003

Quelin, Bertnard and François Duhamel, **Bring Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risk**, European Management Journal, Vol. 21 No: 5, 2001

Wernerfelt, Birger, **A Resources-based View of the Firm**, Strategic Management Journal, Vol.5, 1984

Williams, Jeffrey R., **How Sustainable Is Your Competitive Advantage?**, California Management Review, Vol. 34, No:3, 1992

İnternet Kaynakları

Acar, A. Zafer ve Cemal Zehir, **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2008, http://web.deu.edu.tr/isletme/ifddergi/web_files/81103131.pdf (02.02.2011)

Bakırtaş, İbrahim ve Hülya Bakırtaş, **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme,**

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/IBAKIRTAS-HBAKIRTAS.PDF (02.02. 2011)

Bilge, Hürriyet, **İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: Outsourcing,** Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 2005, sayı:5, <http://www.akademikbakis.org/5/6.pdf>, (20.03.2011)

Bilginer, Nejat, Aydın Kayabaşı ve Emre Sezici, **Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma,** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, Sayı:22, <http://sbe.dpu.edu.tr/22.pdf> (02.03.2011)

Çivi, Emin, **Rekabet Gücü: Literatür Araştırması,** Yönetim ve Ekonomi, 2001, Cilt8, Sayı2, <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C8S22001/ec.pdf> (02.02.2011)

De Bondt, Raymond and Jan Vandekerckhove, **Industrial Organization and The Economics of Business Strategy,** 2004, https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/224641/1/OR_0449.pdf (09.04.2011)

Doğan, Hulusi, **Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması,** Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 6/3, http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/6/3/8.pdf (04.03.2011)

Ecerkale, Kubilay ve Ahmet Kovancı, **İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi,** 2005, Cilt:2, Sayı:2, http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2005Temmuz/11_ECERKALE_KOVANCI.pdf (03.02.2011)

Farrelly, Francis, John Fahy and Pascale Quester, **A Resource-Based View Of Sponsorship Management And Implemetation -Resource Identification And Categorisation,** 2000,
<http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/f/Farrelly1.PDF>
(10.01.2011)

Fan, Tijun, Leif K. Sandal, Jiehong Kong and Dandan LI, “A Survey and Analaysis of Outsourcing in East China”, Norges Handelsoyskole Norwegian School of Economics and Business Administration, 2009,
<http://bora.nhh.no/bitstream/2330/2248/1/dpfor2009-5.pdf> (13.03.2011)

Filiz, Atilla, **Tedarikçi İlişkileri Yönetimi,**
<http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=21> (02.03.2011)

Güçlü, Nezahat, **Stratejik Yönetim,** G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/icerikdetaydh282.pdf>
(15.02. 2011)

Gürkan, Mete, **Dış Kaynak Kullanımında Eğilimler Yeniden Şekilleniyor,**
<http://www.bthaber.com.tr/?p=10633> (05.03.2011)

HRTÜRKİYE, **Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı,**
<http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/>
(02.02.2011)

Karahan, Atila, **Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma),** Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Cilt.12, Sayı.12,
<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c12s21/makale/c12s21m13.pdf>
(02.02.2011)

Koszevska, Malgorzata, **Outsourcing as a Modern Management Strategy: Prospects for its Development in the Protecive Clothing Market**, AUTEX Research Journal, 2004, Vol.4, No.4, http://www.autexrj.com/cms/zalaczone_pliki/8-04-4.pdf (05.03.2011)

Kremic, Tibor Oya İçmeli Tukul and Walter O. Rom, “Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks and Decision Factors”, **Supply Chain Management: An International Journal**, 2006, 11/6, <http://ankara.lti.cs.cmu.edu/11780/sites/default/files/Outsourcing-Survey.pdf>, (01.02.2011)

Lankford, William M. and Faramarz Farza, “Outsourcing: A Primer”, MCB University Press, 1999, 37/4, <http://gibs-mba-entrepreneurship.pbworks.com/f/2-Outsourcing+a+Primer.pdf> (20.02.2011)

Lonsdale, Chris and Andrew Cox, **The Historical Development of Outsourcing: the Latest Fad?**, Industrial Management & Data Systems, 2000, No:100/9, <http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Thehistoricaldevelopmentofoutsourcing.pdf> (02.02.2011)

Naktiyok, Atılhan ve Canan Nur Karabey, **İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/932/11681.pdf> (01.03.2011)

Onay, Meltem ve Hatice Sibel Kara, **Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarını Örgüt Performansı Üzerine Etkileri**, Ege Akademik Bakış, 2009, Vol 9, http://eab.ege.edu.tr/pdf/9_2/C9-S2-M11.pdf (20.02.2010)

Paksoy, Turan, **Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, <http://www.turanpaksoy.com/dersnotlari/tedarik5.pdf> (05.02.2011)

- Prahalad, CK, **The Role of Competencies in the Corporation**, **Research Technology Management**, 1993, Vol 36, No 6, <http://cadit.anahuac.mx/~sac/download/47/MAN5005/p/corecompetencies1.pdf>, (08.03.2011)
- Risk of Outsourcing**, <http://www.artechhouse.com/GetBlob.aspx?strName=Axelrod-ch4.pdf> (05.02.2011)
- Sevim, Şerafettin ve diğerleri, **Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, C.13, S.1, 2008, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-1-1.pdf>, (05.03.2011)
- Seviçin, Ahmet, **Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, Ağustos 2006, <http://sbe.dpu.edu.tr/15/109-124.pdf> (02.03.2011)
- Tanyeri, Mustafa ve Aytekin Fırat, **Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, Cilt:7, Sayı:3, <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt7.say%C4%B13/7.3%20tanyeri-firat.pdf> (05.03.2011)
- Türkkan, Erdal, **Rekabet Nedir?**, <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkinda.htm> (02.02.2011)
- Türksoy, Adnan, **Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**, <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf> (02.03.2011)
- Quinn, James Brian and Frederick G. Hilmer, **Strategic Outsourcing**, Sloan Management Review, 1994, http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale9/bel_eat_lecture_ottava_settimana/quinn1.pdf (10.04.2011)

Wullenweber, Kim, **The Interplay of Outsourcing Risk and Benefits: A Study of Business Process Outsourcing in the German Banking Industry**, 2007, <ftp://ftp.ifi.uzh.ch/pub/ais/wi2007-1/wi-2007-1-026.pdf> (03.03.2011)

Tezler

Oktay, Ercan, **Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi