

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE
UYGULAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

MAHİR ZAFER KUCUR
03713010

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. MUHTEŞEM BARAN

İSTANBUL
2010

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE
UYGULAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

MAHİR ZAFER KUCUR
03713010

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. MUHTEŞEM BARAN

İSTANBUL
2010

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE
UYGULAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

MAHİR ZAFER KUCUR
03713010

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 17.09.2010

Tezin Savunulduğu Tarih: 22.10.2010

Tez Oy birliği / ~~Oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Muhteşem BARAN
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Yonca GÜROL
Doç. Dr. Turhan ERKMEN

İmza


İSTANBUL
EKİM 2010

ÖZ

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE UYGULAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mahir Zafer Kucur

Ekim, 2010

Küresel bir yapıya dönüşen rekabet, kar marjlarının azalması, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişim ve çok hızlı değişen piyasa koşulları, işletmeleri yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu stratejilerden en önemli ve yaygın kullanılanlarından biri olan dış kaynak kullanımı konusunda, ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin politikalarını, yönelme sebepleri ve tedarikçi seçim kriterleri boyutunda; uygulama sonrası elde edilen sonuçları ise beklentilerin ne düzeyde karşılandığı, kazanılan avantajlar ve ortaya çıkan problemler açısından değerlendirmek, araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Tanımlayıcı bilgiler, yönelme sebepleri, tedarikçi seçimi ve uygulama sonuçları başlıklarından oluşan anket formu kullanılarak İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu raporunun ilk yarısında bulunan firmalarda araştırma yapılmıştır. Otomotiv, beyaz eşya, elektronik ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren firmalar hedef alınmış ve işletmelerin üretim, üretim mühendisliği, arge, satın alma ve kalite bölümlerinden mühendislerin ankete katılımı sağlanmıştır. Türkiye'de dış kaynak kullanımı uygulamalarına, anket çalışması kapsamına alınan işletmeler bazında bakıldığında, başlıca yönelme sebeplerinin temel yeteneklere odaklanmak ve maliyetleri düşürmek olduğu görülmektedir. Tedarikçi seçimi konusundaki değerlendirmede, teknik kabiliyet ve hizmet kalitesi faktörlerine maliyetlerden daha fazla önem verildiği belirlenmiştir. Tedarikçi firmaların yeterlilik düzeylerinin istenilen seviyede olmamasına rağmen, dış kaynak kullanımı ile, tedarikçilerin işletmeye oldukça önemli katkılar sağladığı, buna karşılık, bazı işlerin kontrolünün kaybedildiği ve dış kaynak bağımlılığının arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Dış Kaynak Kullanımı, Temel Yetkinlik, İmalat Sanayi.

ABSTRACT

A SURVEY OF OUTSOURCING IN IMPLEMENTING COMPANIES

Mahir Zafer Kucur

October, 2010

Companies are forced to develop new strategies as a result of globalization of competition, the decrease in profit, the progress of information technologies and the rapid change in market conditions. Outsourcing is one of the most important and common new strategy. The purpose of this research is to investigate the strategies of active companies with reasons of outsourcing and criteria for selecting vendors and evaluate the results with the expectations been satisfied by vendors, which advantages gained and which problems occur. A survey has to be consist of four sections. They are descriptive informations, reasons of outsourcing, criteria of selecting vendors and results of applications. Target group of the survey is automotive, white goods, elektronik and electrical industries. The firms which involved are selected according to the report of five hundred big industrial organizations of Turkey which is published by Istanbul Chamber of Industry. The participants of the survey are engineers from sections of production, production engineering, research and development, purchasing and quality. It is observed by the companies included in the research that the main reasons of using outsource in Turkey are focusing on basic skills and providing a decrease in costs. It is also observed that technical capacity and service quality are valued more by selecting the vendors than the costs. Although proficiency level of the vendors are not as high as desired, they can provide major benefits to companies; but still there could be loss of control in some business and an increase in dependency on outsourcing.

Keywords : Outsourcing, Core Competence, Manufacturing Industry.

ÖNSÖZ

Çalışmamın başlangıcından itibaren görüşlerini ve bilgi birikimini paylaşarak tezin şekillenmesi ve sonuçlanmasında büyük katkısı bulunan değerli hocam, Sayın Yrd.Doç.Dr. Muhteşem BARAN'a, uygulama kısmının oluşması için desteğini esirgemeyen tüm dostlarıma ve aileme teşekkür ederim.

Oldukça fazla zaman ve emek harcayarak, özenle oluşturduğum bu çalışmanın, dış kaynak kullanımı konusunda araştırma yapacak olan öğrenci ve kurumlara faydalı bir kaynak olmasını diliyorum.

İstanbul; Eylül, 2010

Mahir Zafer KUCUR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix

1. GİRİŞ 1

2. İŞLETMELERDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARI 4

2.1. Temel Yetkinlik Kavramı	4
2.2. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı.....	6
2.3. Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Alanları.....	8
2.4. Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebepleri	9
2.4.1. Maliyetleri Azaltmak	10
2.4.2. Temel Yetkinliklere Odaklanmak	11
2.4.3. Hizmet Kalitesini Geliştirmek.....	12
2.4.4. Stratejik Ortaklık Kurmak.....	12
2.4.5. Esnekliği Arttırmak.....	13
2.4.6. Küçülme Stratejisi.....	13
2.4.7. Riskleri Paylaşmak ve Azaltmak	14
2.4.8. Tedarikçi Uzmanlığından Faydalanmak	14
2.5. Dış Kaynak Kullanım Süreci	15
2.5.1. Dış Kaynak Kullanım Stratejisi	17
2.5.1.1. Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi	17
2.5.1.2. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi.....	20
2.5.2. Tedarikçi Firma Seçimi.....	21
2.5.2.1. Teklif Formunun İçeriği.....	21
2.5.2.2. Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri	22
2.5.3. Sözleşme Süreci	24
2.5.4. İlişkilerin Yönetilmesi Süreci	26
2.6. Tedarikçi Firma Performansının Değerlendirilmesi	28
2.7. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	28
2.8. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri ve Problemleri	32

3. İMALAT SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE DİŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 36

3.1. Araştırmanın Amacı	38
-------------------------------	----

3.2. Araştırmanın Önemi.....	38
3.3. Araştırmanın Modeli	39
3.4. Evren ve Örneklem	39
3.5. Veri Toplama Aracı.....	39
3.6. Veri Analiz Teknikleri	40
3.7. Sınırlamalar ve Varsayımlar	40
3.8. Bulgular ve Yorumlar	41
3.8.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler.....	41
3.8.2. Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebepleri Konusundaki Bulgular.....	46
3.8.3. Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri Konusundaki Bulgular.....	49
3.8.4. Tedarikçi Firma Yeterliliği Konusundaki Bulgular	51
3.8.5. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Avantajlar Konusundaki Bulgular	53
3.8.6. Dış Kaynak Kullanımının Yarattığı Problemler Konusundaki Bulgular	55
3.8.7. Anketin Güvenilirliği Konusundaki Bulgular.....	58
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	60
KAYNAKÇA	66
EKLER.....	68
Ek 1. Anket Formu Örneği.....	68
Ek 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	75

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Değerlendirmeye Alınan Anketlerin Sektör Bazında Frekans Dağılımı .	42
Tablo 2:	Dış Kaynak Kullanım Düzeyinin Gelişim Yönü Frekans Dağılımı	43
Tablo 3:	Dış Kaynak Kullanım Alanları Frekans Dağılımı	45
Tablo 4:	Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebepleri Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları.....	47
Tablo 5:	Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları	50
Tablo 6:	Tedarikçi Firma Yeterliliği Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları....	52
Tablo 7:	Dış Kaynak Kullanımı ile Kazanılan Avantajlar Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları.....	54
Tablo 8:	Dış Kaynak Kullanımı ile Ortaya Çıkan Problemler Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları	57
Tablo 9:	Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 10:	Sorular Bazında Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1:	Dış Kaynak Kullanım Sürecinin Evreleri.....	16
Şekil 2:	Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Oluşturulması.....	19
Şekil 3:	Değerlendirmeye Alınan Anketlerin Sektör Bazında Yüzdesel Dağılımı	42
Şekil 4:	Dış Kaynak Kullanım Düzeyinin Gelişim Yönü Yüzdesel Dağılımı	43
Şekil 5:	Dış Kaynak Kullanım Alanları Yüzdesel Dağılımı.....	45
Şekil 6:	Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebeplerinin Önem Dereceleri.....	47
Şekil 7:	Tedarikçi Firma Seçim Kriterlerinin Önem Dereceleri.....	51
Şekil 8:	Tedarikçi Firma Yeterlilik Kriterlerinin Ortalama Değerleri.....	53
Şekil 9:	Dış Kaynak Kullanımı ile Avantaj Sağlanan Kriterlerin Ortalama Değerleri.....	55
Şekil 10:	Dış Kaynak Kullanımı ile Ortaya Çıkan Problemlerin Ortalama Değerleri	57

1. GİRİŞ

Ülkeler arasındaki mal ve sermaye akışının kolaylaşması ile beraber uluslararası rekabet koşullarının zorlaşması, piyasa şartlarının sürekli değişmesi, teknolojinin sınır tanımayan bir şekilde ve çok hızlı gelişmesi, işletmelerin, yönetim tarzlarında ciddi değişikliklere gitmesini zorunlu kılmıştır.

Piyasadaki varlığını sürdürmek isteyen işletmeler, daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı hizmet sunmak mecburiyetindedirler. Bu gereklilikleri sağlayabilmek için, işletmelerin, öncelikle, esnek ve verimli bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Ürünün ortaya çıkması için gerekli olan prosesleri bünyesinde gerçekleştiren işletmelerin, bu faaliyetlerinin tümünde rekabetçi olabilmesi, teknolojik yeterliliğini koruyabilmesi, uzman işgücünü barındırabilmesi ve daha ucuz olabilmesi günümüz piyasa koşullarında mümkün değildir. Bu şartlar, temel yetkinlik kavramının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Temel yetkinlik; işletmeye rekabet avantajı sağlayan, taklit edilmesi zor olan ve işletmenin en iyi yaptığı işler olarak tanımlanabilir. İşletmeler, uluslararası piyasalarda rekabet edebilmek, esnek ve verimli bir yapı oluşturarak, daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı hizmet sunabilmek için, kendi farklılıklarını ortaya koyabildikleri temel yetkinlikleri üzerine odaklanmaktadır. Birçok alanda rekabetçi olarak faaliyet göstermek yerine, işletmeler, dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle, temel yetkinlik alanlarında gelişim sağlamayı, yatırımlarını ve işgücünü bu alanlara yönlendirmeyi tercih etmektedirler.

Günümüz şartlarında oluşan yeni yönetim stratejileri, temel yetkinlikler dışında kalan tüm faaliyetlerin dış kaynaklardan, yani, bir alanda uzmanlaşmış olan tedarikçi firmalardan temin edilebileceğini söylemektedir. Sadece bir iş kolunda uzmanlaşmayı tercih eden tedarikçi firmalar, faaliyetlerini sürdürebilmek için, teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde adapte olmak, konusunda uzman işgücünü bünyesinde barındırmak, en yeni ve en iyi ekipmanlara sahip olmak zorundadırlar.

İşletmeler, tedarikçi firma desteği sayesinde, yatırım ve işletim maliyetlerinden kurtulmakta, kendi bünyelerinde sahip olamadıkları yetenekleri kazanabilmekte ve tedarikçilerin sahip olduğu uzman kişi, ekipman ve teknoloji desteğini kendi ürünleri için kullanabilmektedirler.

Dış kaynaklardan tedarik edilen hizmetler, işletmenin faaliyet alanına, bulunduğu konuma ve ölçeğine göre farklılık göstermektedir. Dış kaynak kullanımı kapsamına dahil edilebilecek birçok faaliyet bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak tercih edilen hizmet alanları için, üretim, bakım, teknik gelişim, finans-muhasebe, lojistik, pazarlama, insan kaynakları, bilişim teknolojileri, yemek, temizlik ve güvenlik şeklinde genelleme yapılabilir. Bahsi geçen alanlarda tedarikçi olarak faaliyet gösteren, konusunda uzman birçok firma bulunmaktadır. Bu firmalar, tedarikçi olarak hizmet verdikleri işletmelerden daha büyük ölçekli olabilmektedir.

Gerçekleştirilen dış kaynak uygulamaları, birçok farklı stratejik hedef doğrultusunda, rekabet avantajı sağlamak gayesiyle başlatılmaktadır. Alınan stratejik karar, sözleşme şartlarının oluşturulması, uygun tedarikçinin belirlenmesi, iki firma arasındaki uyumun sağlanması, oluşturulan yapının kontrol edilmesi ve yönetilmesi süreçlerindeki başarı düzeyine ek olarak, tedarikçi firmalardan elde edilen performans sonuçları ile beraber değerlendirilmelidir. Uygulanan dış kaynak kullanımının başarısı veya stratejik tercihin doğruluğu, bu kriterlerin tümünden etkilenmektedir ve her zaman olumlu sonuçlar elde edilememekte, beklentiler karşılanamamaktadır.

Devreye alma sürecindeki eksikliklerden kaynaklanan, başarısız bir dış kaynak kullanımı uygulaması, beraberinde birçok problemin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Uygulama sonucunda, işletmeler, tedarikçilere yaptırmakta oldukları işlerin kontrolünü kaybederek, bu firmalara bağımlı hale gelebilir, tedarikçiler ile aralarında hukuki anlaşmazlıklar ve çıkar çatışmaları çıkabilir, kendilerine ait ticari sırların gizliliğini koruyamayabilir ve organizasyon kültüründe zayıflama yaşayabilirler.

Dış kaynak kullanımının doğru bir yaklaşımla ve başarılı bir şekilde uygulanması, küresel rekabetin içinde var olmak, stratejik hedeflere ulaşmak, temel yeteneklerde güçlenmek ve genel olarak etkinliğin artırılması açısından çok önemlidir.

Bu araştırmada, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde dış kaynak kullanımı konusunda gerçekleştirilen uygulamalar ele alınacaktır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı politikaları, yönelme sebepleri ve tedarikçi seçim kriterleri boyutunda incelenecek; uygulama sonrası elde edilen sonuçlar, beklentilerin ne düzeyde karşılandığı, uygulamanın kazandırdığı avantajlar ve ortaya çıkardığı problemler başlıkları altında değerlendirilecektir.

Araştırmanın amacı; dış kaynak kullanımı konusunda ülkemizdeki uygulamalara bilimsel bir bakış sağlayarak, uygulamaların etkinliği, avantajları ve dezavantajları konularında verilere ulaşmak, ülkemizde dış kaynak kullanımının gelişimi ve yaygınlaşması sürecinde başvurulabilecek bir referans oluşturmaktır.

Çalışmanın dayandığı temel kavramların kısaca tanımlandığı, genel hatlarıyla çalışmanın içeriğinin anlatıldığı ve araştırmanın amacının vurgulandığı giriş bölümünün ardından, işletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarının detaylarının anlatılacağı, süreçlerin tüm birleşenleri ile tanımlanacağı ve oluşacak sonuçların tahmin edilmeye çalışılacağı ikinci bölüm işlenecektir. Bu bölümde, literatürden elde edilen veriler kullanılarak, nc bölümde işlenecek olan araştırmanın kapsamı ve içeriği sekillendirilecektir.

2. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARI

Günümüz piyasa koşullarında, işletmelerin, teknolojik olarak veya işgücü açısından yetersiz kaldıkları, kaynak aktarma imkanı bulamadıkları ve rakiplerine oranla başarısız oldukları birçok faaliyet bulunmaktadır. İşletmelerin, bu alanlarda çözüm arayışına girmeleri ile beraber, dış kaynaklardan yararlanma düşüncesi oluşmakta ve yapılan değerlendirmeler sonucunda dış kaynak kullanımı kararı alınmaktadır. Bu karar ile başlayan süreç; stratejilerin belirlenmesi, tedarikçinin seçilmesi, sözleşmenin yapılması ve ilişkilerin yönetilmesi ile devam etmektedir.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarına başlanması ile beraber, tedarikçi yeterliliği, kazanılan avantajlar ve ortaya çıkan problemler şeklinde, değerlendirmeye açık ve önceden tahmin edilmesi zor olan birçok sonuç ortaya çıkmaktadır.

Bu bölüm içerisinde, tüm uygulama süreçleri ve ortaya çıkması muhtemel iş sonuçları, literatüre bağlı kalınarak detaylı şekilde incelenecek ve birbirleri ile ilişkilendirilecektir. Çalışmanın ilerideki bölümlerinde yapılması planlanan araştırmanın temel öğeleri, bu bölümde vurgulanan kavramlar kullanılarak oluşturulacaktır.

2.1. Temel Yetkinlik Kavramı

Hızla değişen rekabet koşullarının son yıllarda ortaya çıkardığı en yaygın kavramlardan biri olan temel yetkinlik veya temel yetenek, “bir işletmeyi başka işletmelerden ayırt eden, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.” şeklinde tanımlanmaktadır¹.

Temel yetkinlik kavramı; çeşitli üretim becerilerinin koordine edilmesi ve birçok teknolojinin bütünleştirilmesinin organizasyon tarafından öğrenilmesidir. Temel yetkinlik, geniş bir pazara erişim sağlamalı, müşterinin bitmiş üründen

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 298.

beklentilerinin karşılanmasında belirgin katkı sağlamalı ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır².

Teknolojilerin, bilginin ve işletmenin sahip olduğu becerilerin bir kombinasyonu olan, işletmeye değer ve güç kazandıran temel yetenek kavramı, karmaşıklık, görünmezlik, taklit edilemezlik, üstünlük, süreklilik ve ikame edilemezlik gibi çeşitli özelliklere sahiptir³.

Temel yetkinlikler için gerekli olan ve rekabet gücünü arttırmak konusunda etkili olan üç faktör bulunmaktadır. Bunlar;

1. Temel yetkinlik, anlamlı bir rekabet avantajı sağlamalıdır. Bir firmanın başarılı olabilmesi için, firma stratejilerinin temel yetkinlikler üzerine yoğunlaşarak oluşturulması gereklidir.
2. Yeni oluşturulan işlerin varolan işlerle benzerlik göstermesi sağlanmalıdır. En azından rekabet avantajı yaratmak için uygulanan yöntemler ve iş yapma teknikleri benzer şekilde oluşturulmalıdır ki temel yetkinliklerden etkin bir şekilde yararlanılabilsin.
3. Yetkinliklerin taklit edilebilir nitelikte olması durumunda, mevcut yetkinlikler uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlayamayacaktır. İşletmenin sahip olduğu temel yetkinlik, tek olmalı veya taklit edilmesi çok güç olmalıdır⁴.

Kaynaklar ve yetenekler, bir işletmenin stratejiler belirlemesini ve bunları uygulamasını gerektirir. Değer yaratan stratejilerin uygulanmasının amacı, firmanın etkinliğini ve verimliliğini artırırken, stratejik başarılar kazanmak ve ortalamanın üzerinde bir kar elde etmektir. Bugünün ekonomisinde değer yaratan bir strateji için iki kaynak önemlidir; bilgi ve ilişkiler veya organizasyonun yetenekleri ve müşterileri.

Bir firmanın tüm kaynak ve değerleri kritik stratejik değer niteliği taşımamaktadır. Aslında bazı kaynak ve yetenekler, firma için rakiplere göre daha zayıftır ve bir

² C.K.Prahalad, Gary Hamal, "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June (1990): 4.

³ Nigel Petts, "Building Growth on Core Competences - A Practical Approach", **Long Range Planning**, v. 30, i. 4 (1997): 554.

⁴ Gregory G. Dess, **Strategic Management**, (New York: Mc.Graw-Hill, 1993), 167-168.

yeteneksizlik alanıdır. Bazı kapasite ve kaynaklar, bir temel yeteneğin gelişmesine hem engel olurlar hem de onu bastırırlar⁵.

Günümüzün yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır⁶.

2.2. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için üç temel özelliği sağlamaları gerekmektedir. Bu üç temel özellik, hız, esneklik ve maliyet avantajıdır. Günümüz müşterileri, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin, uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisindeki ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar, şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır.

Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar, yönetim ve üretim yapılarında radikal değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden ve mevcut bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla, dış kaynak kullanımı yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı kavramı, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir⁷.

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri ve temel yetenekler dışında kalan işleri,

⁵ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Haskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, (New York: West Publishing, 1995), 89-90.

⁶ Koçel, **age**, 298.

⁷ Doğan Mersin, "Bilgi Teknolojilerinde Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar", <http://outsourcingturkiye.blogspot.com> [20.04.2006].

organizasyon dışındaki başka işletmelerden temin etmek eğiliminde olmaları, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlamaktadır.

İşletme, kendi bünyesindeki herhangi bir faaliyetinin kalite, verimlilik ve etkinlik açısından yarattığı iş sonuçlarından memnun değilse, bu konuda kendisinden daha yetkin bir işletmeden bu iş süreçlerini sağlayabilir. Böylelikle işletme faaliyet alanını gerçek anlamda birikim sahibi olduğu temel yetenekleri ile sınırlar ve bunların dışında kalan ve temel yetenek için destekleyici nitelikte olan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış olan diğer işletmelere devredebilir⁸.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülerek daha yalın hale gelmekte ve kendilerinin çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşarak gelişme fırsatı bulmaktadırlar.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, alışılmış satın almadan farklı bir yapıya sahiptir. Burada fonksiyon yada hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında bir çeşit ortaklık kurulmaktadır. Bu işletmeler ortak başarı hedefine yönelik olarak çalışmakta ve doğabilecek riskleri paylaşmaktadırlar. Bu ilişki şeklinde, geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden farklı olarak, başarıları birbirlerine bağlı olan işletmeler topluluğu ortaya çıkmaktadır⁹.

İşletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünülürse, her firmanın yeteneklerini kullandığı işleri, kendisinin dışındaki firmalara yaptırmaya eğilimi, ekonomik rasyonelliğin de gereğidir. Böylece firma kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleriyle ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka firmalara yaptırmakta; bu yoldan hem kaynak tasarrufu sağlamakta hem de örgütsel yapı olarak küçülmekte ve kendisinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını elde etmektedir¹⁰.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda ülkemizde önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, globalleşme ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak firmaların rekabet güçlerini artırma çabaları olarak ifade edilebilir. Rekabet konusundaki endişelerin etkisi ile, firmalar,

⁸ Koçel, **age**, 325.

⁹ Koçel, **age**, 299-300.

¹⁰ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 12. bs, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000), 198.

kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlandırmakta ve diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip firmalara bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır¹¹.

2.3. Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Alanları

İşletmelerde dış kaynak kullanımı kavramı dünya genelinde incelendiğinde, işletme bünyesinde yapılan tüm faaliyetler için tedarikçi firma kullanımı tercihinin yapılabildiği gözükmemektedir. Her ne kadar dış kaynak kullanımı tanımlanırken, çoğunlukla, işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri, dış kaynak kullanım alanları olarak ifade ediliyor olsa da, temel yeteneklerini dahi dış kaynaklardan temin etme yoluna başvuran işletmelere rastlanmaktadır. Bu kapsamda, dış kaynak kullanım alanları şeklinde bir tabir yerine, dış kaynak kullanımının en yoğun kullanıldığı alanlar şeklinde bir ifade doğru olacaktır. Ayrıca; dış kaynak kullanım stratejisi, faaliyet gösterilen sektör, işletmenin ölçeği ve konumu doğrultusunda farklılık göstermektedir. Sektör bazlı ve bölgesel olmayan bir araştırmada, net ve kabul edilebilir verilere ulaşmak oldukça zor olmaktadır.

İngiltere’de yapılan bir araştırma, dış kaynak kullanım alanlarını en yaygın olandan itibaren; temizlik, bakım, yemek, güvenlik, operasyon, bilgi sistemleri, teknoloji, lojistik, insan kaynakları, pazarlama ve finans faaliyetleri olarak ifade etmektedir¹².

Avrupa ülkelerinde imalat sektöründe yapılmış olan bir araştırma ise, dış kaynak kullanım alanlarını 4 grupta incelemektedir. İlk grup, öncelikli olan ve büyük potansiyele sahip, bilgi teknolojileri, atık yönetimi, lojistik ve iletişimdir. Önümüzdeki yıllarda önemi artacak olan yetenek yönetimi, muhasebe ve bakım faaliyetleri ikinci grubu oluşturmaktadır. Üçüncü grupta yer alan enerji ve atıl ürün yönetimi faaliyetleri ise önemi gittikçe azalan alanlar olarak ifade edilmektedir. Son grup ise işletmelerin dış kaynağa aktarmak istemediği, temel yetenek düzeyine yakın seviyede önemli olan ve rekabet avantajı sağlayan, pazarlama, finans, satış sonrası hizmetler, işe alma, üretim ve endüstriyel verilerin oluşturulması faaliyetleridir¹³.

¹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2001), 315.

¹² W. Bailey, R. Masson, R. Raeside, “Outsourcing in Edinburgh and the Lothians”, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 8, (2002): 86.

¹³ Bertrand Quelin, François Duhamel “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, **European Management Journal**, v. 21, (2003): 647-661.

Amerika ve Avrupa arasındaki dış kaynak kullanımı farklılıklarını inceleyen bir diğer araştırma, karşılaştırma yapmak için, bilgi sistemleri, insan kaynakları, temizlik, müşteri hizmetleri, finans, muhasebe, üretim, lojistik, güvenlik, satın alma ve bilgi yönetimi faaliyetlerini kullanmıştır¹⁴.

Ülkemizde büyük ölçekli işletmelerde yaygın olarak kullanılan bir strateji olan dış kaynak kullanımı, gelişimini hızla sürdürmektedir ve küçük boyutlu işletmelerde de kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemiz imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeleri değerlendirdiğimizde, dış kaynak kullanımının aşağıdaki alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir.

- Üretim,
- Bakım,
- Teknik Gelişim,
- Finans / Muhasebe,
- Lojistik,
- Pazarlama,
- İnsan Kaynakları,
- Bilişim Teknolojileri,
- Yemek,
- Temizlik,
- Güvenlik.

2.4. Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebepleri

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda önem ve yaygınlık kazanmasının temel nedeni; artan rekabet, globalleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler, kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak, diğer bütün faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır¹⁵.

¹⁴ Andrew Kakabadse, Nana Kakabadse “Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe”, **European Management Journal**, v. 20, (2002): 193.

¹⁵ Perihan TÜLÜCE, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması”, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1033> [01.07.2010].

Ürünlerin veya hizmetlerin dış kaynaklardan daha etkin ve verimli olarak tedarik edilmesi sonucunda rekabet avantajı kazanılabilmektedir. Dış kaynak kullanımının avantajları, işlemsel veya stratejik olabildiği gibi her ikisini de içerebilir. İşlemsel avantajlar genellikle sorunlar için kısa vadeli çözümler oluştururken, stratejik avantajlar, fırsatları maksimize eden uzun vadeli katkılar oluşturmaktadır¹⁶.

İşletmelere katkı sağlayabilecek birçok alan, birçok düşünce ve uygulama, faaliyet gösterilen sektör ve dönemsel ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenmekte ve yönetim kararları sonucunda uygulama kararı verilmektedir. Her işletmenin kendi ihtiyaçları ve organizasyon yapısı doğrultusunda belirlediği dış kaynak kullanımı tercihlerini, ülkemiz genelindeki yaklaşımları değerlendirerek sekiz kategoride inceleyeceğiz.

Bu kategoriler;

- Maliyetleri azaltmak,
- Temel yeteneklere odaklanmak,
- Hizmet kalitesini geliştirmek,
- Stratejik ortaklık kurmak,
- Esnekliği arttırmak,
- Küçülme stratejisi,
- Riskleri paylaşmak ve azaltmak,
- Tedarikçi uzmanlığından faydalanmak.

2.4.1. Maliyetleri Azaltmak

Maliyetleri azaltmak dış kaynak kullanımının en temel ögesi olarak görülmekte ve hatta dış kaynak kullanımı gündeme geldiğinde ilk akla gelen veya belki de tek akla gelen konu olmaktadır. Bu yaklaşımın doğru olmadığını ve sadece bu maksatla ortaya çıkan uygulamaların başarısızlıkla sonuçlandığını, kalite vb. birçok alanda problemler yarattığını gösteren birçok örnek bulunmaktadır.

Maliyetleri azaltmak, dış kaynak kullanımının kuşkusuz en önemli faktörüdür. Dış kaynak kullanımı sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirmekte ve sermayenin başka bir yere yatırılmasına olanak sağlayarak işin daha başlarında büyük masraflara girilmesine engel olmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler ölçek ekonomilerinden

¹⁶ William M. Lankford, Faramarz Parsa, "Outsourcing: a primer", **Management Decision**, v. 37(4), (1999): 310-316.

yararlanarak, büyük ölçekli firmalar ise genellikle kötü yönetilen ve esas faaliyet dışında kalan faaliyetlerinden kurtularak maliyetlerini azaltmaktadırlar¹⁷.

Firmaların dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içinde oldukları tedarikçiler; uzman oldukları alanda iş hacmi olarak büyük oldukları ve kitlesel üretim yaptıkları için işi daha ucuza gerçekleştirebilmektedirler. Burada sabit yatırımlar çok geniş bir müşteri grubuna hitap ettiği için önemli bir maliyet avantajı sunmaktadır. Bu nedenle bu tür kuruluşlar daha hızlı, etkin ve verimli sonuçlar elde etmektedir. Dolayısıyla firma yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyetleri tedarikçi firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli avantajlar sağlamaktadır¹⁸.

2.4.2. Temel Yetkinliklere Odaklanmak

Temel yetkinlik kavramının ortaya çıkması ve gelişmesi, stratejik dış kaynak kullanımının gelişmesini körüklemiş ve yönlendirmiştir. İş yaşamı gittikçe karmaşıklaşmakta ve uzmanlaşmak gereken alanlar derinleşmektedir. Yöneticiler her alanda en iyi olamayacaklarını fark etmişlerdir. Birkaç alanın üzerine çıktığında, daha odaklı çalışan rakiplerinin yada tedarikçilerinin performansına ayak uyduramaz hale gelmektedirler. Her alan başlı başına bir yoğunlaşma, yönetim ve adanmışlık gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak da firmalar her işi kendileri yapmak yerine az sayıdaki temel yetkinliklerine yönelerek, kaynaklarını bu yetkinlikleri koruma ve geliştirmeye, böylelikle rekabetçiliklerini arttırmaya odaklanmaktadır¹⁹.

Dış kaynak kullanımı, işin odaklandığı noktaları tali faaliyetlerden müşteriye hizmete yönelik faaliyetlere doğru yönleltmeye yardımcı olabileceği gibi yöneticilere de kendi önceliklerini daha net bir şekilde düzenlemelerinde yardımcı olabilir²⁰.

Genel olarak bakıldığında günümüz rekabet şartlarında, firmaları farklı kılan ve yaşamalarını sağlayan temel güç öz yetenekleridir. Ortaya çıkabilecek bir başarısızlık

¹⁷ Seher Kanat, “Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üni. Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 11.

¹⁸ Mahmut Özgün, “Kalite Artırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 36.

¹⁹ Doğan Mersin, “Dış kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar”, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com> [26.12.2005].

²⁰ Kanat, **age**, 12.

veya eksiklik, işletmenin yok olmasına sebep olabilecek kadar etkili olabilir. Bu sebeple, işletmeler kaçınılmaz olarak, işgücü ve mali kaynaklarıyla temel yeteneklerine konsantre olarak, değişikliklere hızlı bir şekilde ayak uydurmak, hatta konularında öncü olmak zorunda kalmaktadırlar. İkincil faaliyetler için kaynak oluşturmak yerine bu faaliyetleri dışarıdan temin etme yoluna gitmek işletmelerin tercih etmesi gereken bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

2.4.3. Hizmet Kalitesini Geliştirmek

Birçok firma dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler doğru seçilmiş bir tedarikçi firma ile dış kaynak kullanarak, herhangi bir fonksiyon için kalite seviyesini istediği düzeye ulaşırabilir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi için firmanın dış kaynaklardan tedarik edeceği temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçi firmalar ile çalışması gerekmektedir. Bu sebeple, tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzman olmaları ve firmanın gereksinimlerini karşılayacak bir süreçte sahip olmaları gerekmektedir²¹.

İşletmeler, öz yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendilerinden daha uzman tedarikçilere aktarmak suretiyle yarattıkları kalite gelişimine ek olarak, temel yetkinliklerine ağırlık verebilme imkanı bulmaları sayesinde, kalite düzeylerini de yukarı çekebilmektedirler.

2.4.4. Stratejik Ortaklık Kurmak

Strateji, uzun vadeli faaliyetlere ışık tutan, gelişme sağlayan, firmaları var olmaya ve refaha götüren analizler ve yöntemler bütünüdür.

Strateji geliştirme süreci denildiğinde;

- İşletme ünitesi için ortak ve belirli bir misyonu tanımlamak,
- Firmanın uzun vadeli faaliyetleri için somut tasarımlar hazırlamak,
- Bütün bu stratejiler doğrultusunda hızlanmak ve aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir.

²¹ Richard Daft, **Management**, 4. ed. (USA: The Dryden Press, 1997), 644-645.

Firmalar rekabette üstünlüğü elde etmek için teknolojiye, patentlere, stratejik konumlarına yada maliyet düşürme tekniklerine yatırım yapmaktadırlar. Çoğu zaman yapılan bu yatırımlardan yöneticiler umduklarını bulamamakta, geliştirdikleri sistemler rakip firmalar tarafından hızla taklit edilmektedir²².

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlamak ve yeni bilgilere ulaşmaktır. Yeni ürün geliştirme, tasarım, üretim, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutulmasıyla, firma bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanı bulabilmektedir²³.

2.4.5. Esnekliği Arttırmak

İşlemelerin piyasadaki ani talep değişikliklerine reaksiyon verebilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler uzmanlık alanları dışındaki işleri başka firmalara devretmek suretiyle hantal yapıdan kurtularak esnek bir yapıya ulaşmak eğilimindedirler. Dış kaynak kullanım faaliyetleri arttıkça organizasyon yapıları küçülerek daha yalın duruma gelmektedir. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha hızlı karar alabilen, değişimlere anlık reaksiyonlar verebilen, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek birimler haline gelebilmektedirler²⁴.

2.4.6. Küçülme Stratejisi

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını tercih eden firmalar, yapısal olarak küçüleabilmekte ve yalınlaşabilmektedirler. Küçülme konusunda, müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay takip edebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi amaçlar dikkate alınmaktadır²⁵.

Küçülme, sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, temel kabiliyetlerin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm veya birimlerin kapatılması, tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden

²² Özgün, **age**, 37.

²³ Koçel, 2001, 314.

²⁴ Gregory G. Dess, Abdul Rasheed, Kevin McLaughlin, Richard Priem, "The New Corporate Architecture", **Academy of Management Executive**, v. 9(3), (1995): 7-20.

²⁵ Koçel, 2001, 310.

şekillendirilmesi demektir. Küçülme sonucunda işletme, hiyerarşi basamaklarında azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma ve kişisel sorumlulukları kolay izleyebilme gibi sonuçlar elde etmektedir²⁶.

Küçülme süreci; dış kaynaklardan yararlanma, takım bazında örgütlenme, kademe azaltma ve süreç yenileme gibi kavramları da firmanın gündemine sokmaktadır. Firma küçülürken mali sonuçları küçülmemekte, aksine dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları gibi yöntemlerle büyümektedir. Firma bünyesinde yapılan faaliyetler azalmakla birlikte dış kaynaklardan yararlanma yoluyla eskisinden daha fazla iş yapmak mümkün olabilmektedir²⁷.

2.4.7. Riskleri Paylaşmak ve Azaltmak

Değişen pazar koşulları, teknolojideki değişiklikler, mali yapı, devlet sınırlamaları gibi etkenlerden dolayı, işletmeler için yapılan her türlü yatırım risk unsuru taşımaktadır. Böyle bir ortamda işletmenin yaptığı yatırımlarla birlikte belirsizliklerden etkilenme oranı, dolayısıyla da riski artmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile işletmelerin yeni yatırımlar yapması gerekmediğinden, risk azalmakta ve işletme değişen koşullara daha rahat uyum sağlayabilmektedir²⁸.

Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen projelerde, bu konuda gerekli önlemleri almak veya önlem alamadığı takdirde de sonucuna katlanmak, müşteri şirketin sorumluluğu olmaktan çıkıp dış kaynak olarak kullanılan şirketin sorumluluğu haline gelmektedir²⁹.

2.4.8. Tedarikçi Uzmanlığından Faydalanmak

Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin ayakta kalabilmek için değişim ve gelişmeleri takip ederek kendilerini bu çevreye uyarlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda teknolojik gelişmeleri yakından takip

²⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2004), 225-226.

²⁷ Koçel, 2001, 312.

²⁸ Tanju Özbay, **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2004), 14.

²⁹ Mersin, 26.12.2005.

etmek ve bu gelişmeleri uygulamaya geçirmek işletmeler açısından rekabetçi üstünlük sağlayan önemli bir faktördür.

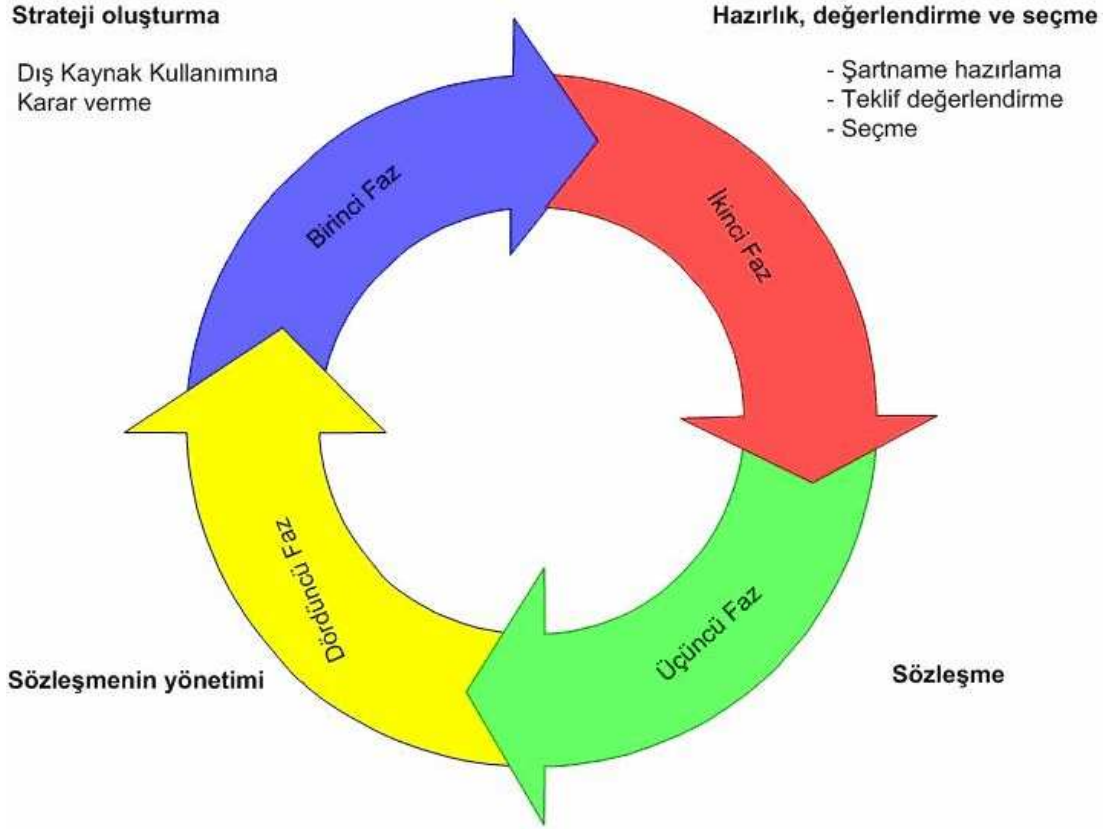
Günümüzde modern iş hayatının eskiye göre daha yoğun bir şekilde teknolojik uygulamalarla karşı karşıya bulunduğu bir gerçektir. İşletmeler üzerinde yüksek verimlilik, üretim miktarının ve kalitesinin yükseltilmesi gibi etkileri bulunan teknolojik değişim, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler açısından uygulanması zorunlu bir kural haline gelmiştir³⁰.

Dış kaynak kullanan işletmeler, tedarikçileri aracılığıyla gelişmiş teknolojilere ulaşabilmekte ve yeni teknolojilere uyum sağlamak için yapılması gereken yatırım maliyetlerinden tasarruf edebilmektedirler. İşletmeler, teknolojik altyapısı daha yeni olan tedarikçileri tercih ederek kendi bünyelerinde sahip olamadıkları yetenekleri kazanabilir ve tedarikçilerin sahip olduğu uzman kişi, ekipman ve teknoloji desteğini kendi ürünleri için kullanabilirler.

2.5. Dış Kaynak Kullanım Süreci

İşletmelerde dış kaynak kullanımı süreci, ihtiyacın ortaya çıkması ile beraber değerlendirmelerin yapılması, dış kaynak kullanımı kararının alınması ve uygulama stratejisinin belirlenmesini içeren bir hazırlık süreci ile başlamaktadır. Süreç, şartnamenin hazırlanması, uygun tedarikçinin belirlenmesi ve sözleşmenin yapılarak devreye alınması ile devam etmektedir. Son aşama ise, yapılacak olan işbirliğinin, her iki firmanın uyumlu hale getirilerek iyi bir düzeye çıkartılmasını, oluşturulan yapının kontrol edilmesi ve yönetilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasını içermektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanımına geçiş sürecinde yapması gerekenler, Şekil 1’de gösterildiği gibi dört evreye ayrılabilir.

³⁰ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, (İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005), 135.



şekil 1: Dış Kaynak Kullanım Sürecinin Evreleri

Doğan Mersin, “Dış kaynak Kullanımı Uygulama Süreci”, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com> [14.02.2006].

Birinci evrede, işletme için dış kaynak kullanımı konusunda stratejik kararın ortaya çıkması gerekir. Hangi iş sürecinin nasıl ve hangi şartlarla dış kaynak kullanımı yöntemi ile tedarik edileceği belirlenir.

İkinci evrede, oluşturulmuş stratejiye uygun şartname içerikleri hazırlanarak piyasada bu işlere talip olabilecek tedarikçilere iletilir. Tedarikçiler tarafından hazırlanan teklifler incelenir ve en uygun adaya iş verilir.

Üçüncü evrede, işi alan tedarikçi firma ile dış kaynak kullanımı sözleşmesi hazırlanır. Hazırlanan bu sözleşmenin, süresi, kapsamı, hizmet seviyesi, kritik başarı faktörleri, ceza-ödöl kriterleri belirlenmiş olmalıdır.

Sözleşme sonrasında, tedarikçi firma işi üstlenir ve hizmete başlar. Bu geçiş aşamasında mevcut operasyonun en az şekilde etkilenmesi ve hizmet kalitesinde ani dalgalanmaları engellemek için bir aktivasyon süreci uygulanır. Bu süreç içerisinde gerek işi üstlenecek tedarikçi, gerekse işi yaptıran işletmenin ekipleri yakın bir

Çalışma ortamı oluştururlar. İş içeriği başarılı bir şekilde tedarikçiye aktarıldıktan sonra hizmet seviyeleri takip edilmeye bařlanır³¹.

2.5.1. Dış Kaynak Kullanım Stratejisi

Satın almak veya yapmak kararı klasik bir yönetim sorunudur. Her firma binlerce girdi kullanmaktadır ve her bir girdinin işletme içerisinde üretilme veya satın alınma şansı vardır. Dış kaynak kullanımına gidecek olan işletmeler, süreçlerini denetler, verimliliklerini analiz eder ve esas faaliyetlerini düşünerek, neyi dış kaynak kullanımı ile tedarik edeceklerine karar verirler. Dış kaynak kullanımının geçerliliğini sağlayanın yolu, organizasyonun analizinde yatmaktadır. İşletmeler, dış kaynak kullanımına yaptığı yatırımın karşılığını, hangi alanda en iyi şekilde alacağını doğru tahmin etmelidirler³².

2.5.1.1. Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi

Dış kaynak kullanımı kararlarının verilmesinde, maliyet, strateji, tedarikçinin güvenilirliği, teslimat süresi, kalite seviyesinin sürdürülmesi ve işletmenin sahip olduğu uzmanlığın kaybedilmemesi gibi etkenler etkili olmaktadır³³.

Karar zerindeki çevresel boyuttaki etkiler, temel yeteneklerdeki teknolojik değişikliklerin hızı, ürün talebindeki değişiklik, zamanlama, işletmenin içsel yapısı, işletmenin zaman içindeki gelişimi, tedarik edilecek aktivitenin bulunduğu pazarın olgunluğu, aktivitenin evrenselliği ve tedarikçinin teklifinin kalitesi şeklinde kategorize edilebilir.

Bu etkilerin yanı sıra işletmeleri dış kaynak kullanımına teşvik eden faktörler, teknolojik gelişmelerin hızı, yeni ürünlerin piyasaya çıkma sıklığı, mevsimsel değişiklikler, geleceğe dönük belirsizlikler, firma pazar payının ve iş yükünün dönemsel değişimi olarak sıralanabilir³⁴.

³¹ Mersin, 14.02.2006.

³² Kanat, **age**, 27-28.

³³ Mike Tayles, Colin Drury, "Moving From Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process", **Long Range Planning**, v.34(5), (2001): 605-622.

³⁴ Quelin, Duhamel, **age**, 647-661.

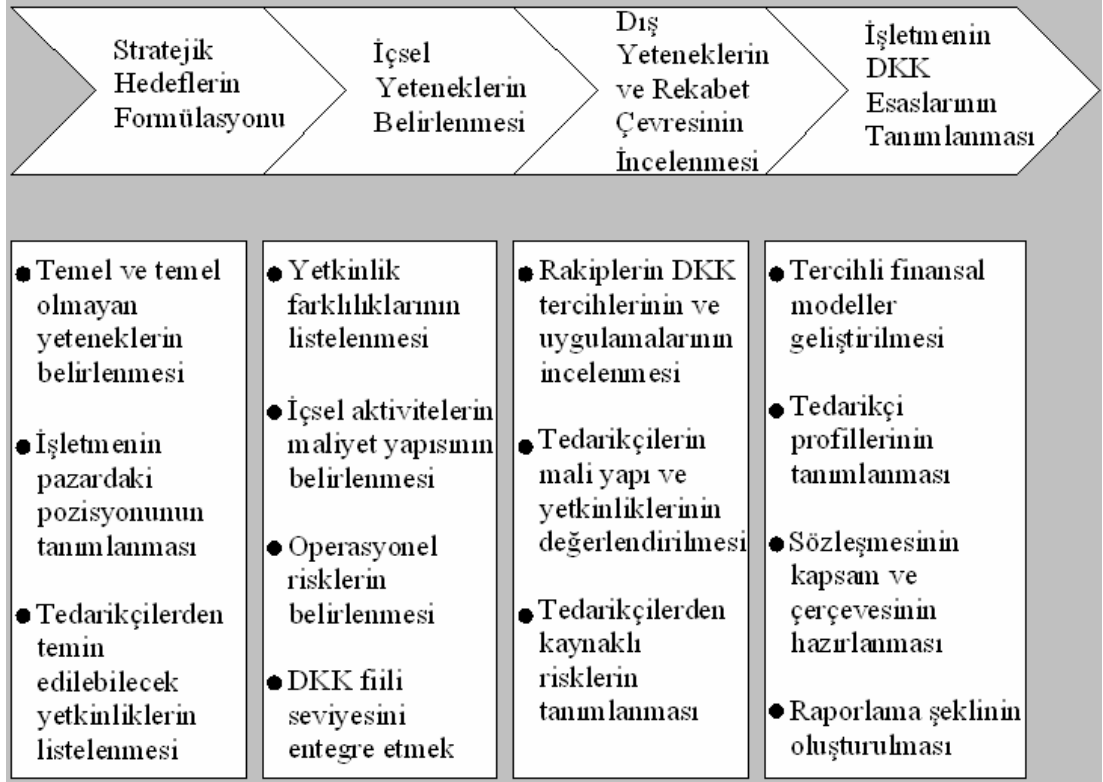
Bir işletmede;

- Müşteriler süreçlere dikkat etmiyor ve sadece çıktılar ile ilgileniyor ise,
- Yetenekler pazarda mevcut, müşteriye yakınlık ve ulaşım sorunu yok ise,
- Fonksiyonu gerçekleştirmek için gerekli olan teknoloji değişken değil ise,
- Dünya genelindeki performans ortalamasını yakalamak işletme için kritik bir başarı faktörü değil ise,
- Tedarikçiler, faaliyetlerinde, işletmeye göre daha yetenekli ve becerikli ise,
- Performans boşluğunu doldurmak için önemli bir sermaye veya kaynak ihtiyacı var ise,
- Organizasyonun yakın gelecekte işi neticelendirme ve işten çıkma gibi planları var ise, bu koşullar altında dış kaynak kullanım kararı almak uygun olacaktır³⁵.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı kararı verebilmesi için ciddi ve planlı bir çalışma yapması kaçınılmazdır. Yapılması gereken çalışmanın bir modeli Şekil 2’de verilmiştir. Modelin ilk aşamasında stratejik hedeflerin formüle edilmesi yer almaktadır. Bu aşamada, temel ve temel olmayan yetenekler net bir şekilde belirlenmelidir. İşletmenin pazardaki pozisyonu, rakipleriyle arasındaki farklılıklar tanımlanmalıdır. Bu bilgiler doğrultusunda işletme dışındaki yani tedarikçilerden temin edilebilecek faaliyetler belirlenmelidir. Bu çalışma, işletmedeki farklı pozisyonundaki çalışanların oldukça fazla çaba sarf etmesi ve zaman harcamasını gerektirmektedir.

İkinci aşamada ise içsel yeteneklerin düzeyi belirlenmeli ve dış kaynaklar ile mevcut yetenekler kıyaslanmalıdır. Bu aşama; çalışanların kendilerinin ve bölümlerinin devamını isteyecek olmaları sebebiyle oldukça sıkıntılı olabilir. İçsel aktivitelerin maliyet yapısının belirlenmesi, bu aktivitelerin rakipler ve dış tedarikçilerle farklılıklarının listelenmesi gerekmektedir. Ayrıca, bu aktivitelerin işlemsel riskleri ortaya konmalı ve dış kaynak kullanımının bu süreçlere entegre edilmesinin olası sonuçları değerlendirilmelidir.

³⁵ Kanat, age, 30.



Şekil 2: Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Oluşturulması

Quelin, Duhamel, age, 658.

Üçüncü aşama, dış piyasadaki yeteneklerin ve rekabet çevresinin incelenerek piyasa taleplerinin analiz edilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada rakiplerin dış kaynak kullanım tercihleri ve uygulamaları incelenir. Tedarikçilerin mali yapı ve yetkinlikleri değerlendirilir. Ayrıca, tedarikçi kaynaklı oluşabilecek riskler tanımlanır.

Son aşamada ise işletmenin dış kaynak kullanımı için uygulayacağı esaslar tanımlanır. Farklı durumlara uyum sağlayabilecek mali modeller geliştirilir. Tedarikçi profilleri kapsamlı olarak tanımlanır. Sözleşmenin kapsamı ve çerçevesi oluşturulur. Raporlama şekli oluşturularak sürecin nasıl kontrol edileceği belirlenir.

Bu hazırlıklar sonucunda, yönetim daha güvenilir ve doğru dış kaynak kullanımı tercihleri yapabilecektir. Bu şekilde yapılmayan hazırlıklar ciddi risk taşımakta ve alınan kararların sonucunun ne getireceği, ancak, uzun bir uygulama süreci sonunda ortaya çıkacaktır. Geri dönüş olamayacağı için ciddi kayıplarla karşılaşılabilir³⁶.

³⁶ Quelin, Duhamel, age, 658-659.

2.5.1.2. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi

İşletmeler dış kaynak kullanımı kararı ile beraber, stratejilerini uygulamaya geçirmeden önce, kısa ve uzun vadeli hedefler oluşturmmalıdır. Yapısal olarak farklılık gösteren sektörler ve işletmeler dikkate alındığında, dış kaynak kullanımının temel olarak üç farklı şekilde uygulanabildiği görülmektedir. Birinci ve en genel olan uygulama şekli, rekabet avantajı sağlayan temel yetenekler dışındaki faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanmaktır. Ağırlıklı olarak bu tip uygulamalar yapılmasına karşın, bir diğer dış kaynak kullanımı uygulaması, sadece aşırı iş yükü olan dönemlerde, bazı faaliyetlerin, iç üretime ek olarak dış kaynaklardan tedarik edilmesi şeklinde olabilir. Hatta; işletmenin yapısına göre, temel yeteneklerde dahil olabilecek şekilde, tüm faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılabilir. İşletme, karar verme sürecinde, kendi yapısını göz önünde tutarak bu konudaki tercihinin yapmalıdır.

Bir diğer stratejik tercih, yapılacak olan işbirliğinin süresiyle alakalıdır. Tedarikçi ile yapılacak sözleşmenin süresi, ilişkinin boyutunu ve verimliliğini ciddi şekilde etkileyebilir. Sözleşmeler uzun süreli (5yıl ve üstü), orta vadeli (1-5 yıl) ve hatta 1 yıldan daha kısa süreli bile olabilir. İşletmenin dış kaynak kullanımı ile sağlamak istediği hedefler ve bu konudaki beklentileri doğrultusunda süre konusundaki stratejisini de belirlemesi gerekmektedir.

İşletme yönetiminin dış kaynak kullanımı kararı almasının ardından, oluşturması gereken stratejiyi belirlerken dikkat etmesi gereken faktörler aşağıdaki başlıklarla ifade edilebilir;

- İşletmenin genel amaçlarının ve hedeflerinin dış kaynaklardan yararlanma stratejisiyle uyum içinde olmasına,
- Temel yeteneklerin ve temel yetenekler dışındaki fonksiyonların net bir şekilde belirlenmesine,
- Tedarikçi firmalarla yapılacak işbirliği süresinin ne kadar olacağına,
- İşbirliği yapılacak firma ile uyum sağlamak için nasıl bir ortam yaratılması gerektiğine,
- Tedarikçi firmaların arzu edilen kalite düzeyini ve maliyetleri tutturmak konusunda güvenilir olup olmadıklarına,

- Tüm işletmecilik faaliyetlerinin dışarıya yaptırılarak, yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez haline gelme düşüncesine, işletmelerin dış kaynak kullanımı stratejilerini belirlerken özen göstermeleri gerekmektedir³⁷.

2.5.2. Tedarikçi Firma Seçimi

Dış kaynak kullanımı kararı ve stratejinin belirlenmesi ile başlayan süreç, tedarikçi firma seçimi ile devam etmektedir. Bu aşama, sonuçları itibarıyla, dış kaynak kullanımı sürecinin en önemli kısmını oluşturmaktadır ve uygulamanın başarılı olabilmesinin temel ögesidir. Birlikte uyumlu bir şekilde çalışılacak firmanın seçimi sırasında süre ve para kısıtları olmadan kapsamlı bir araştırma yapılarak doğru tercihin yapılması, ileriki dönemlerde oluşacak maliyetlerin ve başarısızlıkların ortaya çıkmaması açısından önemlidir.

Tedarikçi firma seçim süreci, her işletme için farklılık göstermekle beraber, genel olarak, alternatif firmaların belirlenmesi için yapılacak araştırma ile başlamaktadır. Firmaların belirlenmesi sonrasında, tedarikçi adayları tarafından hazırlanacak teklifin içeriğinde bulunması gereken detayların belirtildiği bir hizmet alım şartnamesinin oluşturulması gerekmektedir. Bundan sonraki süreç, firmalardan tekliflerin toplanması, tekliflerin değerlendirilmesi ve firmaların yerinde incelenmesi ile devam etmektedir. Teklif veren firmaların, şartları ne seviyede karşılayabileceğine dair bilgi alınması açısından, yapılacak ziyaret ve incelemeler oldukça önem taşımaktadır. Son aşamada işe tedarikçi seçimi yapılarak süreç tamamlanmaktadır.

2.5.2.1. Teklif Formunun İçeriği

Tedarikçi adayları firmaların hazırlayacağı teklifin içeriğinde bulunması gereken bilgilerin ne olması gerektiğinin belirleneceği bir şartname hazırlanması, firmaların değerlendirilmesi sırasında, aynı kriterlerin göz önünde tutularak karşılaştırma yapılabilmesine imkan verecektir. Detaylı olmamakla beraber, firmaların tanınması, kapasitelerinin belirlenmesi ve referansları konularında işletmenin bilgi sağlaması açısından önem taşıyan teklif formları, firmalar arasından ön eleme yapılması için oldukça değerli bir kaynak oluşturmaktadır.

³⁷ Özgün, age, 73.

Teklif formunun içeriğinde bulunması gereken bilgiler aşağıdaki başlıklarla belirtilebilir;

İşletmenin tanıtımı: Firmanın tanıtımı, misyonu, vizyonu, sektördeki konumu, faaliyet alanı, kapasitesi, çalışan sayısı vb. bilgileri içermelidir.

Dış kaynak kullanımından beklentiler: İşletmenin dış kaynak kullanımı ile elde etmek istediği teknolojik gelişme, yatırım avantajları, kalite seviyesi vb. bilgileri içerir.

Tedarikçi firma tanıtımı: İşletme tanıtımına benzer şekilde, tedarikçi firmanın detaylı tanıtımını içerecek olan bölümdür. Bu bölümde firmanın makine parkuru, teknolojik avantajları, kalite sistemi, belgeleri vb. birçok bilgi talep edilebilir.

Referanslar: Tedarikçi adayı firmanın çalışmış veya çalışmakta olduğu şirketlerin unvanı ve yapılan iş ortaklığının mahiyeti bu bölümde talep edilmelidir.

Mali yapı: Ekonomik sıkıntılar sebebiyle firmanın üretimini durdurması veya sözleşmede belirtilen, üretim gecikmelerinden kaynaklı cezai işlemlerin uygulanabilmesi için şirketin mali yapısının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle şirketin mali tabloları talep edilmelidir.

Taahhütler: Şirketin sözleşme ile işletmeye vermeyi taahhüt ettiği hizmetlerin detayları, yapılması planlanan yatırımlar konusunda bilgilendirme ve bu hizmetler ile işletmenin elde edeceği kazanımlar, gelişmeler vb. bu bölümde yer almalıdır.

Uygulama aşaması: Sözleşme sonrası başlayacak iş ortaklığının oluşturulmasında nasıl bir yol izleneceği, görüşmelerin nasıl yapılacağı, iletişimin nasıl sağlanacağı ve proje yetkililerinin kimler olacağına dair bilgilendirmeler talep edilmelidir.

Raporlama: İş ortaklığının değerlendirilmesinin ve raporlanmasının, nasıl ve hangi periyotlarda yapılacağına dair detaylar da teklif formunda bulunmalıdır.

Bu bilgilere ek olarak her işletmenin kendi üretimine ve çalışma şekline göre farklı bilgilere ihtiyacı olacaktır. Burada ifade edilen bilgiler, teklif formunda bulunması gereken en genel bilgilerdir.

2.5.2.2. Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri

Tedarikçi seçimi aşamasında, yapılmış çalışmaların ve incelemelerin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Ön çalışmayı oldukça iyi

düzeyde yapmış olan bir işletme bile, önceliklerini yanlış belirlemesi sonucunda, dış kaynak kullanımı uygulamasını başarısız kılacak, hatalı kararlar verebilir. Tedarikçi seçimine etki edebilecek konular bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

Firma seçiminin doğru yapılabilmesi için belirlenen kriterler, her işletme için farklılık gösterecektir. Tedarikçi seçimi sırasında işletmenin yapması gereken, değerlendirme kriterlerini beklentiler doğrultusunda belirleyip, bunları doğru bir şekilde analiz etmektir. Ayrıca, beklentileri karşılayabilecek ve alanındaki yenilikleri takip ederek işletmeyi geliştirebilecek firmaların belirlenmesi ve seçilmesi gerekmektedir.

Tedarikçi seçim kriterlerini genel olarak aşağıdaki başlıklarla inceleyebiliriz;

Firmanın itibarı ve referansları: Firmanın, sektöründeki yeri, çalışmış veya çalışmakta olduğu işletmeler ve bu birlikteliklerin detayları, tedarikçi adayı firmaların tanınması için çok önemli göstergelerdir. Bu konuda elde edilen bilgiler ve mümkün ise referanslar ile yapılacak görüşmeler, tedarikçi seçiminin doğru yapılabilmesi ve işletmelerin uyumunun ne düzeyde olabileceğinin anlaşılması açısından oldukça değerlidir.

Hizmet kalitesi: Tedarikçi firmanın işletmeye vermeyi taahhüt ettiği işleri, hangi düzeyde ekipman, personel ve tecrübeyle gerçekleştireceği, dikkat edilmesi gereken en önemli kriterlerdendir. Firmanın uygulamakta olduğu kalite sistemi, yürürlükte olan kalite belgeleri, kalite konusunda sürekliliği ve gelişmeyi sağlamak için yapmakta olduğu veya yapacağı çalışmalar ile projeler detaylı bir şekilde incelenmelidir.

Yönetim gücü ve tecrübesi: Mevcut insan kaynağının, özellikle yönetim tarafındaki çalışanların, sektördeki ve yönetim konusundaki tecrübeleri, işletmenin varlığının devam ettirilmesinde, vizyonunun doğru şekillendirilmesinde ve iş yapış şeklinin yerleşmesinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda uzman işgücüne sahip olmak, tedarikçi adayını ciddi şekilde ön plana çıkartacaktır.

Kültürel uyum: Tedarikçi firmanın ve işletmenin birlikte oluşturacakları süreçlerin uygulanması sırasında sorun yaşanmaması için her iki işletmenin iş yapış şekli, yönetim anlayışı vb. birçok konuda benzer davranış sergilemeleri, başarılı bir dış kaynak kullanım uygulaması için vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Düşük maliyet: Basit bir düşünce yapısıyla, dış kaynak kullanımı uygulamasının sadece tek kritere, tek sebebe indirildiği durumlarda, düşük maliyet gündeme gelmektedir. Belki de en önemli dış kaynak kullanımı kriteri olan düşük maliyet, doğru bir dış kaynak kullanımı düşüncesinde, sadece, unsurlardan biri olarak değerlendirilir. Dış kaynak kullanımına giden işletme tabii ki bu uygulama sonucunda maliyetlerini düşürmek isteyecektir, ancak, konunun tümüne bakıldığında, sadece bu kriterin göz önünde tutulması durumunda oluşan uygulama sonuçlarının istenilen düzeyde olamayacağı açıktır.

Teknik kabiliyet ve kapasite: Tedarikçi firmanın teknolojik olarak bulunduğu seviye ve bu konumunu ileriki dönemlerde ne derece koruyabileceği oldukça önemlidir. İşletmenin makine ve işgücü olarak kapasitesi, iş hacmini karşılayabilmesi açısından değerlendirilmeli ve bu konuda düşünülen iyileştirmeler belirlenmelidir. Ayrıca, işletmenin, süreçlerin yeniden yapılanmasına uyum sağlayabilecek altyapısının olup olmadığı gözlemlenmelidir.

Sözleşme taahhütleri ve karşılıklı güven: Tedarikçi firmanın yapmayı taahhüt ettiği aktivitelerin ne kadar inandırıcı olduğu, işletmenin bunları gerçekleştirmek için yeterli altyapıya sahip olup olmadığı, firmanın işe verdiği önem derecesi ve konulara yaklaşım şekli seçim sürecinde önemle takip edilmelidir.

Konum avantajı: Tedarikçi firmanın yerleşim yeri, lojistik açısından ve hammaddeye ulaşım açısından oldukça önemlidir. İşletmeye yakın ve merkezi bir konumda bulunan tedarikçi firma, maliyetler ve esneklik açısından ciddi avantajlar sağlayacaktır ve öncelikle tercih edilecektir.

2.5.3. Sözleşme Süreci

Sözleşme, dış kaynak kullanacak olan işletme ile tedarikçi firma arasında oluşturulan iş ilişkisinin detaylarının belirlendiği kontrattır. Süreç boyunca yapılan analizlerin ve değerlendirmelerin sonucu olarak hazırlanan sözleşme, dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için önemli bir etkidir.

Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmeleri, genel olarak, uzun süreli, sorumlulukların detaylı olarak tarif edildiği, yıllık ve aylık ödeme seçenekleri bulunan, iş yükünün ve ilişkilerin nasıl yürütüleceğinin belirlendiği kontratlardır. Sözleşmeler, ilişkinin devam ettirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, sözleşmeler, her iki taraf için de şüpheye yer kalmayacak şekilde titiz ve geniş kapsamlı olarak

hazırlanmalı, sözleşmede yer alacak maliyetler, koşullar ve süre ile ilgili detaylarda mutabakat sağlanmalı, herhangi bir sorun çıktığında bu sorunu ortadan kaldıracak ve çözecek ifadeleri içerecek şekilde esnek olmalıdır³⁸.

Sözleşmenin içeriğinde, tedarikçi firmadan tedarik edilecek ürünün veya hizmetin açıkça tanımlanması, sözleşmenin devreye girme ve tamamlanma sürelerinin belirtilmesi, denetlemelerde kullanılacak raporlama sisteminin, performans değerlendirme için kullanılacak standartların, tedarikçi firmanın gerçekleştireceği faaliyetler için gerekli olan personelin sayı ve niteliklerinin, işin yapılabilmesi için gerekli olan makine, teçhizat ve ekipmanların, tedarikçi firmaya ödenecek olan ücretin ve tedarikçi firmanın başarılı veya başarısız olması durumunda uygulanacak yaptırımların belirtilmesi gerekir.

Sözleşmede yer alacak maddeler, her firma için farklılık gösterecektir. Genel itibariyle, aşağıdaki başlıkların her sözleşmede bulunması muhtemeldir,

- Sözleşmenin tarafları,
- İşin kapsamı,
- İş sonuçları ve raporlar,
- Danışman ve müşteri girdileri,
- Ücret ve harcamalar,
- Belgeleme ve ödeme prosedürü,
- Profesyonel sorumluluklar ve özen yükümlülüğü,
- Temsil yükümlülükleri,
- Gizlilik,
- Fikri mülkiyetin korunması,
- Sorumluluklar,
- Alt tedarikçilerin kullanımı,
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi veya sona ermesi,
- Uyuşmazlıkların çözümü,
- Tarih ve imzalar,
- Tarafların sözleşmede belirtilen faaliyetleri yerine getirmemesi halinde ödenecek tazminat vb. konular.

³⁸ Meral Çoşkun, “Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı”, <http://www.hrturkiye.com> [05.08.2009].

Taraflar arasında yapılan sözleşmenin zamana bağılı olarak değişiklik göstermesi gerekebilir. Teknolojinin gelişmesi, ekonomik koşulların değişmesi ve tehlikeli rakiplerin ortaya çıkması gibi durumlar sözleşmede değişiklik yapılmasını kaçınılmaz kılabilir. Sözleşmenin önemli bölümlerinde gerekli değişimlerin yapılması, tarafların birbirini anlamasına ve aralarında stratejik bir uyum sağlanmasına bağılıdır. Taraflar arasındaki ilişkide karşılıklı çıkar ilişkisi varsa ve ortaya çıkan sorunların çözümünde işbirliği yapıyorlarsa, sözleşmenin başarılı olmasından söz edilebilir.

Sözleşmeye dayalı başarısızlıklar; sözleşmenin şartlarının çok katı olması, tedarikçi firmaya yenilik için çok az fırsat tanınması veya önemli konularda firma gereksinimlerinin karşılanmasında tedarikçi firmaya az şans verilmesi durumlarında ortaya çıkar. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başarı ile gerçekleştirilmesi, verilen servislerin esnekliğine, riskin ve ödölün paylaşımına bağılıdır³⁹.

2.5.4. İlişkilerin Yönetilmesi Süreci

Sözleşme sonrasında uygulanmaya başlanan dış kaynak kullanımı, öncelikle, etkin bir iletişim ağıının kurulması, işletmeler arasında güven ortamının oluşturulması, iş akış süreçleriyle ilgili farklılıkların giderilmesi ve ortak bir vizyonun oluşturulması konularında yapılacak çalışmaları içermelidir. Bunlara ek olarak tedarikçi firmanın performansının değerlendirilebileceği ve yapılan işbirliğinin çıktılarının takip edilebileceği bir sistemin oluşturulmasını ve düzenli olarak çalıştırılmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Sürecin başından itibaren yapılan birçok çalışmanın sonuçları ilişkilerin yönetilmesi süreci ile ortaya çıkacaktır ve yapılmakta olan dış kaynak kullanımı uygulamasının başarısı ağırlıklı olarak bu sürecin, etkin ve doğru bir şekilde yürütülmesine ve bu süreçle elde edilen işleyişin sürekliliğinin sağlanmasına bağılı olacaktır.

Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması için koordinasyon, kontrol ve iletişimin eksiksiz olması zorunludur. Tedarikçi firmanın belirlenen hizmet

³⁹ Özgün, age, 91-92.

seviyesine uyma durumu, anlaşmalarla, yazılı raporlarla ve periyodik kontrollerle ortak iş anlayışı çerçevesinde değerlendirilmelidir⁴⁰.

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki firmaların başarılı olabilmesinin öncelikli koşulu, etkin bir ilişkiler ağının kurulmasına ve bu bağlılık zincirinin hiçbir aksaklık olmaksızın sürdürülmesine bağlıdır.

Taraflar arasında kurulan iletişimin etkinliği, planların iyi uygulanması, sözleşmenin devam etmesi ve fonksiyonların belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesi için oldukça önemlidir. İletişimin sağlanması, vizyonun yaratılmasında ve paylaşılmasında da önem taşır. Bu tür bir iletişim, her iki tarafın da kazanç sağlamasına imkan verecek, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve gelişmesine fırsat tanıyacaktır.

İşletmeler ile tedarikçi firmalar arasındaki güven duygusu, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının sağlıklı yürümesinin vazgeçilmez bir diğer koşuludur. İlişki içindeki firmaların aralarında güvene dayalı karşılıklı kazanç mekanizması oluşturmaları gerekir. Dolayısıyla tedarikçi firma, karşılıklı güven duygusunu geliştirip koruyabilecek karaktere, işbirliğinde elde ettiği firma bilgilerini üçüncü kişilere karşı koruyacak güvenilirliğe, yetki ile sorumluklarını taşıyabilecek kapasiteye ve ilgili bütün tecrübesini paylaşacak açık görüşlülüğe sahip olmalıdır. Ayrıca, tedarikçi firmanın, daha önceki dış kaynaklardan yararlanma çalışmalarındaki performansı, başarısız olmuş ise nedenleri ve birlikte çalıştığı firmalarla ilişkileri de önemli bir kriter olarak değerlendirilmeli, olumlu işbirliği tecrübeleri olan tedarikçi firmalar öncelikle tercih edilmelidir.

Başarılı bir dış kaynak kullanımı uygulamasının diğer koşulu olan vizyon paylaşımı, hedeflerin belirlenmesinden sözleşmenin imzalanmasına kadar olan sürecin her aşamasına egemen olan bir unsurdur. Paylaşılan vizyon ise, dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki firmaların, çalışanlarının ve kaynaklarının doğru yönde hareketini sağlayan bir araçtır. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki firmaların, paylaşılan vizyon oluşturma çabalarının nedeni, önemli bir girişimde birbirlerinin yeteneklerine gereksinim duymalarıdır⁴¹.

⁴⁰ Çoşkun, **age**.

⁴¹ Özgün, **age**, 97-101.

2.6. Tedarikçi Firma Performansının Değerlendirilmesi

Dış kaynak kullanımının devreye alınması sonrasında uygulama ile ilgili sonuçların elde edilebilmesi ve tedarikçi firmaların performanslarının değerlendirilebilmesi için belirli bir sürenin tamamlanması gerekmektedir. Bu süre çoğunlukla bir yıldır.

Performansın değerlendirilmesi ve tedarikçinin başarısı hakkında karar vermek oldukça zordur. Bu konuda standart oluşturmak, gerçekçi nitel ölçümler yapmak, elde edilen verileri kullanarak karşılaştırma yapmak ve elde edilen verilerin doğruluğunu ispatlayacak bir kontrol mekanizması oluşturmakta çoğunlukla mümkün değildir.

Tüm bu imkansızlıklara rağmen yapılan uygulamanın sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Ölçülemeyen bir şeyin iyileştirilmesi veya değerlendirilebilmesi mümkün değildir. Bu amaçla, karşılaştırılabilir, nitel veya nicel performans kriterleri belirlenmeli, bu kriterlerin ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi için standartlar oluşturulmalıdır.

Dış kaynak kullanımı uygulamasının iş sonuçları üzerinde yarattığı etki, karar alma sürecinde etkili olan yönelme sebepleri üzerinden değerlendirilmelidir. Beklentilerin ne derecede karşılandığı, belirlenen performans kriterleri ve oluşturulan standartlar doğrultusunda ölçülmelidir. Bu ölçümlerin sonuçları, dış kaynak kullanımı ile beraber, taşeron firmanın da değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.

Tedarikçi performansı ve iş sonuçları girdilerinden hangisinin, işletmenin elde ettiği genel sonuçlar üzerinde daha fazla etkili olduğu ölçümlenemez. Bu sebeple, iki girdinin birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmesi yanlış olacaktır.

2.7. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

İşletmeler, birçok sebeple dış kaynak kullanımına yönelirler. En basit şekilde ifade edilirse, dış kaynak kullanımının sebebi, avantaj sağlamaktır. Her işletme kendi bünyesinde gelişmeye açık gördüğü konularda avantaj sağlamak isteyecektir ve bu konular her işletme için farklı olacaktır. Gelişmeye açık olan konular, aynı zamanda, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesine sebep olan nedenleri de oluşturmaktadır.

Avantaj sağlama çabasının etkilerinin veya sonuçlarının ölçülmesi çok zor olmakla beraber, uzun süre almaktadır. Değerlendirmeye esas olacak verilere ulaşma süresinin uzun olması ve öncesinde gerçekleşen iş sonuçlarına etki edilememesi ciddi bir belirsizlik ortaya çıkarmaktadır. Hatta, verilere ulaşıldığında dahi, bunların doğruluğunu test edebilecek bir standart çoğunlukla bulunmamaktadır.

Sonuçları itibariyle, dış kaynak kullanımı uygulamalarından genel olarak elde edilmeye çalışılan beklentileri ve kazanılması muhtemel avantajları aşağıdaki başlıklarla değerlendirebiliriz;

Temel yeteneklerin geliştirilmesi;

Temel yetenek kavramının ortaya çıkışı ve gelişmesi, stratejik dış kaynak kullanımının gelişmesini körüklemiş ve yönlendirmiştir. İş yaşamı gittikçe karmaşıklaştığından ve uzmanlaşma gereken alanlar derinleştiğinden, yöneticiler her alanda en iyi olamayacaklarını fark etmişlerdir. Üç beş alanın üzerine çıkıldığında daha odaklı çalışan rakiplerinin yada tedarikçilerinin performansına ayak uyduramaz hale gelmektedirler. Her alan başlı başına bir yoğunlaşma, yönetim ve adanmışlık gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak da firmalar her işi kendileri yapmak yerine az sayıdaki temel yetkinliklerine odaklanıp, kaynaklarını bu yetkinlikleri korumaya ve geliştirmeye, böylelikle rekabetçiliklerini arttırmaya odaklanmaktadır⁴².

Dış kaynak kullanımı uygulaması sonucunda işletmeler temel yetkinliklerine odaklanmak için daha fazla fırsat bulmakta ve bu avantajın etkisi ile temel yetkinliklerinde gelişim sağlamaktadırlar.

Hizmet kalitesinin artırılması;

Bir çok firma dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. Firmalar, seçilmiş bir tedarikçi firma ile dış kaynaklardan yararlanarak, herhangi bir fonksiyon için, istediği kalite düzeyine ulaşabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi, ancak, firmanın temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçi firmalara aktarması ile sağlanabilir.

⁴² Mersin, **age**, 26.12.2005.

Bunun için tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzman olmaları ve firmanın gereksinimlerini karşılayacak bir sürece sahip olmaları gerekmektedir⁴³.

Maliyet dışındaki birçok kriterin de göz önünde tutulduğu bir değerlendirme sonucunda, işini kaliteli yapan, sektöründe tanınmış, teknolojik gelişmelere hızlı adapte olabilen ve başarılı bir tedarikçi firmanın seçilmesi muhtemeldir. Böyle bir firmayla çalışılması durumunda ise, hizmet kalitesinin artması, beklenen bir sonuç olacaktır.

Organizasyon yapısının küçülmesi;

Bir işletme, birbirine entegre olmuş birçok birimin ve sürecin, belirlenmiş prosedürler çerçevesinde uyum içinde çalışması ile var olmaktadır. İşletme bünyesinde gerçekleşen süreçler arttıkça, gereken işgücü ihtiyacı artmakta, süreçler daha karmaşık hale gelmekte ve yapıyı yönetmek güçleşmektedir.

İşletmelerin küçülme nedenleri; maliyetleri düşürmek, karar süreçlerini hızlandırmak, sonuca dönük çalışır hale gelmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği artırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak ve kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmektir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, işletmeler bilinçli bir şekilde, yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, işletmedeki pozisyon ve hiyerarşi kademelerini azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülmeyi dış kaynak kullanımı sağlamaktadır⁴⁴.

Maliyetlerin azalması;

Tedarikçi firmalar, kendi branşlarında, müşterileri olan işletmelerin sahip olduklarından çok daha fazla bir iş hacmine sahiptirler. Alanında uzmanlaşmış olan tedarikçiler sahip oldukları büyük ölçek ekonomisi sayesinde maliyetlerini işletmelere oranla daha düşük seviyelerde tutabilmektedirler.

Maliyetlerin bu şekilde azaltılabilmesi, firmaların, sabit giderlerini mevcut olan büyük iş hacminde eritmeleri, siparişlerin birleştirilerek, nakliye, gümrükleme vb. konularda daha verimli olabilmeleri ve yatırım maliyetlerini de büyük bir ölçeğe yedirebilmeleri sayesinde gerçekleşmektedir.

⁴³ Özgün, **age**, 45.

⁴⁴ Çoşkun, **age**.

Dış kaynak kullanımı uygulaması ile işletmelerin maliyet avantajı kazanması öngörülmektedir. Her ne kadar, dış kaynak kullanımı kavramının sadece maliyet ile ilişkilendirilmesinin yanlış olduğu ve sadece bu yönde hesaplar yapılması ile, olumsuz sonuçlar elde edileceği kuvvetle muhtemel olsa da, maliyet avantajı yaratmayan bir dış kaynak kullanımı uygulamasının üst yönetim tarafından kabul edilmesi ihtimalinin oldukça zayıf olduğu da kesindir.

Konusunda uzman tedarikçilerin olumlu etkisi;

İşletmeler ağırlıklı olarak kendilerine rekabet avantajı sağlayan ve var olma nedenlerini teşkil eden temel yeteneklerine odaklanmakta ve yatırımlarını bu konulara yönlendirmektedirler. Bunun sonucunda, işletmeler, yardımcı iş kollarında, teknolojik gelişmeleri sıkı bir şekilde takip etmek, bu konularda yatırım yapabilmek için bütçe oluşturmak ve uzman işgücü istihdam etmek konularında yetersiz kalmaktadırlar. Bu şartlar altında, yardımcı iş kolları, çoğunlukla, verimsiz, yetersiz ve kalite seviyesini düşürerek problem yaratır bir konuma gelmektedir.

Sadece bir iş kolunda faaliyet gösteren ve yüksek bir ölçek ekonomisine sahip tedarikçi firmalar ise, bu durumun yarattığı avantaj ve konularında en iyi düzeyde olmak zorunluluğu sebebiyle, en son teknolojilere hızlı bir şekilde adapte olmakta, bu konuda yapılması gereken yatırımlar için bütçe ayırtmakta ve konusunda uzman çalışanları istihdam etmektedirler.

Bu şartlar altında, tedarikçi firmalardan alınan hizmetlerin kalitesinin ve verimliliğinin daha iyi olması kaçınılmazdır. Dış kaynak kullanımı sonucunda, konusunda uzman olan tedarikçilerin, ürün üzerinde olumlu etki yapmaları beklenmektedir.

Esneklik ve kapasite artışı;

İşletmelerin, piyasadaki veya ekonomik şartlardaki ani değişikliklere ve kendi ürünlerine olan talep düzeyindeki dalgalanmalara ayak uydurabilmesi için fazladan maliyetlere katlanmaları veya esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Günümüz piyasa koşullarında, işletmelerin daha çabuk karar alabilen, her türlü değişikliğe çok hızlı adapte olabilen ve müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilen bir yapıya ulaşmaları, bir başka deyişle hantal yapıdan kurtulmaları gerekmektedir. Ayrıca, üretim kapasitelerini, dönemsel talep değişikliklerinden etkilenmeden ve fazladan maliyetlere katlanmadan, ihtiyacı karşılayabilecek düzeyde

tutabilmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için başvuru yolu dış kaynak kullanımı olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler, organizasyon olarak küçülmekle beraber, daha esnek bir yapıya sahip olmakta, daha hızlı karar alarak piyasa taleplerine zamanında tepki verebilmekte ve kapasitelerini fazladan maliyetlere katlanmadan, ihtiyacı karşılayabilecek düzeyde tutabilmektedirler.

Risklerin paylaşılarak azaltılması;

Firmaların yaptığı yatırımlar ölçüsünde riskleri de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, mali koşullar, pazar koşulları ve teknoloji çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurabilmek için firmaların yeni yatırımlar yapmak zorunda olmaları, riski arttırmaktadır. Bu nedenle, tedarikçi firmalarla çalışmak, yeni yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, firmaları krizlere karşı daha dayanıklı hale getirmekte, riskleri dağıtmakta, firmayı daha esnek hale getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır⁴⁵.

Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen projelerde, gerekli önlemleri almak yada önlem alınamadığı takdirde de sonucuna katlanmak, müşteri şirketin sorumluluğu olmaktan çıkıp tedarikçi şirketin sorumluluğu haline gelmektedir⁴⁶.

2.8. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri ve Problemleri

Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendi bünyesinde yapmakta olduğu bazı işleri, işletme dışından tedarik etmesine dayanmaktadır. Bu durumda işletme ve tedarikçi firma arasında bir ilişki kurulmakta ve bu ilişki bazı risk ve tehlikeleri beraberinde getirmektedir. İlişkinin doğru bir şekilde tanımlanamaması veya yönetilememesi durumunda işletme tarafında ciddi sorunlar yaşanabilmektedir.

Firmalar arasında başlayan ilişkinin şartlarının ve prosedürlerinin en iyi şekilde oluşturulduğu durumlarda dahi, organizasyon yapısı veya ekonomik şartlar gibi

⁴⁵Özgün, age, 47.

⁴⁶ Mersin, 2005.

değişikliğe her zaman açık konuların varlığından ötürü risk hiçbir zaman kaybolmamaktadır.

Dış kaynak kullanımı ile oluşan riskler ve ortaya çıkması muhtemel problemler, her işbirliği için farklı olmakla beraber, en genel şekliyle aşağıdaki başlıklar ile tanımlanabilir;

İşlerin kontrolünün kaybedilmesi;

Dış kaynak kullanımı, başlangıcından itibaren, uygulama ile ilgili belirgin sonuçların ortaya çıkmasına kadar, ciddi bir belirsizlik süreci yaratmaktadır. Bu belirsizlik, işletmenin genel stratejilerine yönelik kararlarının oluşturulması aşamasında hatalar yapılmasına ve bu belirsizlikten kaynaklı sonuçların, işletme için ciddi problemler ortaya çıkarmasına sebep olabilir.

Dış kaynak kullanımı uygulayan işletme ile tedarikçi arasında ortak vizyonun ve kültürel uyumun sağlanamaması veya işletme ile tedarikçinin önceliklerinin uyuşmaması sonucunda, hedef beklentilerin yerine getirilememesi durumu oluşabilmektedir. Bu süreçle beraber, işletme, işlerin kontrolünü kaybedebilmekte ve belirlediği stratejik hedeflerden uzaklaşabilmektedir.

Bu gibi durumlara hazırlıklı olmak için, tecrübeli işletmeler, tedarikçilerin işlevsel personeli ile dostça ilişki kurarken, tedarikçi firmanın üst yönetimi ile de stratejik seviyede nüfuz ilişkisi kurarlar. Bu şekilde, ortaya çıkan sorunların etkin ve hızlı bir şekilde çözülebilmesi için avantaj sağlamaya çalışırlar⁴⁷.

Hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması;

İşletme ve tedarikçi firma arasında yapılan sözleşmenin ağırlıklı olarak uzun vadeli olması tercih edilir. Sözleşme hazırlanırken, ileriye dönük birçok konunun önceden planlanması, tüm ayrıntıların detaylı bir şekilde incelenmesi ve mümkünse, profesyonel olarak bu alanda çalışan hukukçular veya yönetim danışmanlarından destek alınması uygun olacaktır.

İşletme ile tedarikçi firma arasında, parasal konularda, çalışma şartlarında, cezai yaptırımlarda ve benzer birçok konuda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Özellikle, işletmenin, tedarikçi firmaya bağımlı hale gelmesi durumunda, tedarikçinin

⁴⁷ Doğan Mersin, "Dış kaynak Kullanımının Riskleri", <http://outsourcingturkiye.blogspot.com> [28.12.2005].

güçlenmesi ile beraber anlaşmazlıkların artması muhtemeldir. Ayrıca; kapasite, yapılması gereken yatırımlar, teknik gelişim gerekliliklerinin devreye alınması ve işgücü konularında tedarikçi firmalarla problemler yaşanabilir.

Hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması, dış kaynak kullanımı uygulamasını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu konuda en önemli faktör olan sözleşme, profesyonel yardım alınarak hazırlanmalı ve tedarikçi firma bağımlılığının oluşmaması için gereken önlemler alınmalıdır.

Kültürel zayıflama;

Firmanın tüm geçmişi boyunca şekillendirmiş olduğu, işletmenin iş yapış şekli, süreçleri ve bölümler arasındaki işleyiş konularında, dış kaynak kullanımı ile beraber değişiklikler olacaktır.

Her ne kadar, tedarikçi seçimi ve sonrasındaki ilişkilerin yönetilmesi aşamalarında, kültürel uyum konusu özellikle ele alınıyor ve bu konudaki adaptasyonun sağlanması için birçok çalışma yapılıyor olsa da, dış kaynak kullanımı ile işletme içindeki dengelerin değişmesi ve iş yapış şeklinde farklılıklar yaşanması kaçınılmazdır. Bu konuda yaşanması muhtemel geçiş süreci sonrasında, uyum düzeyi istenen seviyeye getirilebileceği gibi, işletmenin kurumsal kültürünü olumsuz etkileyerek zayıflatılabilir.

Dış kaynak bağımlılığının artması;

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkilerinin uzun süreli olması durumunda, işletmeler, tedarikçi firmalara bağımlı hale gelebilirler. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında faaliyetlerin etkinliği tedarikçi firmalara bağlı olacaktır ve firmanın dışarıdan sağlanan hizmetler üzerindeki kontrolü azalabilecektir. İşletme, esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybederek, tedarikçi firmanın fiyat, temin vb. koşullarına uymak zorunda kalabilir⁴⁸.

Bu durumda, dış kaynak kullanımı, işletme üzerinde ciddi olumsuzluklar yaratacak ve tedarikçi firma ile hukuksal anlaşmazlıklar yaşanacaktır. Tedarikçi firma üzerinde sıkı bir denetim uygulamak, raporlama ve değerlendirme koşullarını düzenlemek, stratejik olarak alternatif planlara yada tedarikçilere sahip olmak, işletme açısından çok önemli yönetim unsurlarıdır.

⁴⁸ Özgün, age, 56.

Ticari sırların gizliliğinin korunamaması;

Dış kaynak kullanımı yöntemini tercih eden işletme, belirlemiş olduğu stratejilerin ve iş planlarının tedarikçi tarafından bilinmesi durumu ile, doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü, dış kaynak kullanımı konulu etkileşimlerde, tedarikçi işletme, gizlilik derecesi yüksek bilgileri öğrenebilmekte ve işletme ile tedarikçi arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler birer koz olarak kullanılabilir⁴⁹.

Çıkar çatışmaları yaşanması;

Tedarikçi firmalar yapılan işbirliği gereğince, işletmeye özel birçok bilgiye ve ticari sırlara sahip olurlar. Bu firmaların, işbirliği yaptığı işletmenin çıkarlarını ön planda tutmaları ve bildikleri ticari sırları üçüncü şahıslara aktarmamaları gerekmektedir. Bu bilgileri rakiplere aktarmak veya farklı alanlarda kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak suretiyle haksız kazanç sağlayabilecek olan tedarikçiler, stratejik olarak, işletmeye ciddi zararlar verebilir.

Bu konuda yapılması gereken, sözleşme sonrası ilişki yönetiminin doğru bir şekilde düzenlenmesi ve uygulanmasıdır. İşletmeler arası kültürel uyumun oluşturulması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması dış kaynak kullanımının başarısında çok önemli rol oynamaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamaları, literatüre bağlı kalınarak, dış kaynak kullanımı kararının alınmasından itibaren yürütülen tüm süreçler ve elde edilmesi muhtemel sonuçlar açısından detaylı şekilde incelenmiştir. Bir sonraki bölümde, Türkiye’de imalat sanayinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin gerçekleştirdikleri dış kaynak kullanımı uygulamaları konusunda araştırma yapılacaktır. Hazırlanacak olan anket kullanılarak toplanan veriler analiz edilecek, elde edilen bulgular değerlendirilerek yorumlanacaktır.

⁴⁹ Mersin, 28.12.2005.

3. İMALAT SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İşletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamaları tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz genelinde de stratejik önemini her geçen gün arttırmaktadır. Uluslararası piyasalarda rekabet eden hiçbir işletmenin, günümüz piyasa koşullarında, tüm faaliyetlerini kendi bünyesinde yapabilecek kaynak yeterliliğine sahip olabilmesi mümkün değildir. Her işletme, mevcut kaynaklarını ve işgücünü temel yeteneklerine yönlendirmek, bu özellikleriyle piyasada var olmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek çabası içerisinde. Bu şekilde bir yapılanmaya gitmeyen işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi söz konusu değildir.

Dış kaynak kullanımının bu derece önem kazanması ile beraber, bu alanda yapılan araştırmalar, dünya genelinde artış göstermektedir. Çoğunlukla sektör bazında ve bölgesel olarak değerlendirilen dış kaynak kullanımı kavramı, bulundukları bölge ve sektörün ihtiyaçları doğrultusunda farklı açılardan detaylı şekilde incelenmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamaları konusunda yapılmış olan iki çalışma, yapmakta olduğumuz araştırmanın içeriğiyle çok önemli benzerlikler göstermektedir. Bu çalışmalardan ilki, 2009 yılında Çin Halk Cumhuriyeti'nin batı bölgesinin incelendiği "A Survey and Analysis of Outsourcing in East China", ikincisi ise Britanya'nın genelini incelendiği 2002 yılına ait "Outsourcing in Edinburg and the Lothians"dır.

Çin'de yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların %93,5'i dış kaynak kullanımının ilerleyen yıllarda artacağını düşünmektedir.

Dış kaynak kullanımına yönelme sebepleri olarak öncelikli faktörlerin, temel yeteneklere odaklanmak, maliyetleri düşürmek ve tedarikçi uzmanlığından faydalanmak olduğu belirlenmiştir.

Tedarikçi seçiminde en çok önem verilen kriterler, hizmet kalitesi, karşılıklı güven ve firmanın itibarı olarak gözlemlenmiştir. Kültürel uyum kriteri, önem derecesi olarak en düşük seviyede kalmıştır.

Aynı araştırmada; maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin artırılması konularında, dış kaynak kullanarak gelişme sağlandığı, fakat, sözleşme taahhütleri ve kültürel uyum konularında tedarikçilerin yetersiz oldukları belirlenmiştir.

Dış kaynak kullanılarak kazanılan avantajlar arasındaki en belirgin faktörler, temel yeteneklere odaklanmak ve maliyetlerin düşürülmesi olurken; yasal anlaşmazlıklar, ticari sınırların korunamaması, çıkar çatışmaları ve dışa bağımlılık konularında ciddi boyutta riskler oluştuğu anket sonuçlarında görülmektedir⁵⁰.

Britanya’da yapılmış olan diğer araştırmada, en yaygın dış kaynak kullanım alanları, temizlik, bakım, yemek ve güvenlik olarak belirlenmiştir. En düşük kullanım ise, finans, pazarlama ve insan kaynakları konusunda gerçekleşmektedir. Araştırma katılımcılarının %55’lik bölümü dış kaynak kullanımının artarak devam edeceğini, %38’i aynı seviyede kalacağını ve %7’lik kısmı azalacağını düşünmektedir.

Dış kaynak kullanımına yönelme sebepleri arasında en önemli etkenlerin, temel yeteneklere odaklanmak, hizmet kalitesini arttırmak ve maliyetleri düşürmek olduğu, önem derecesi düşük olan faktörlerin ise, riskleri azaltmak ve stratejik ortaklık kurmak olduğu belirlenmiştir.

Tedarikçi seçimi konusunda ön plana çıkan faktörler, hizmet kalitesi, düşük maliyet ve teknik kabiliyet, önem verilmediği düşünülen etkenler ise, kültürel uyum ve konum avantajı olarak görülmektedir.

Tedarikçi firmaların, teknik kabiliyet ve maliyetler açısından yeterli performansı gösterdikleri, fakat, aynı işletmelerin, yönetim gücü açısından oldukça zayıf oldukları düşünülmektedir.

Dış kaynak kullanımı ile kazanılan avantajlar konusunda, maliyet ve hizmet kalitesi ön plana çıkarken, yasal konular ve endüstriyel ilişkiler alanlarında problemler yaşandığı anket sonuçlarında görülmektedir⁵¹.

Tez çalışmasının bundan sonraki bölümlerinde, yukarıda bahsedilen iki araştırmayla benzer içeriğe sahip bir uygulama, Türkiye’de imalat sanayinde faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmeler için yapılacak ve elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir.

⁵⁰ Fan Tijun, Leif Sandal, Kong Jiehong, Li Dandan, “A Survey and Analysis of Outsourcing in East China”, **NHH Dept. of Finance & Management Science Discussion Paper**, (2009).

⁵¹ Bailey, Masson, Raeside, age.

Dış kaynak kullanımı uygulamaları, ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde halen gelişme aşamasındadır. Gerçek anlamıyla dış kaynak kullanımı, ancak büyük ölçekli işletmeler tarafından uygulanabilmektedir. Bu durumda, geçerliliği olan bir araştırma yapabilmek için, kapsamın büyük ölçekli işletmeler arasından seçilmesi gerekmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde dış kaynak kullanımı konusunda gerçekleştirilen uygulamalar ele alınacaktır. Araştırmanın amacı; işletmelerin dış kaynak kullanımı politikalarını, yönelme sebepleri ve tedarikçi seçim kriterleri boyutunda incelemek; uygulama sonrası elde edilen sonuçların, beklentileri ne düzeyde karşıladığını, uygulamanın kazandırdığı avantajları ve ortaya çıkardığı problemleri değerlendirmektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Küresel bir yapıya dönüşen rekabet, kar marjlarının azalması, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişim ve çok hızlı değişen piyasa koşulları, iş dünyasında ciddi değişikliklerin gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler, organizasyon yapıları, yönetim anlayışları ve iş süreçleri konularında ciddi değişiklikler gerçekleştirmekte, küresel pazarda var olabilmek ve rekabet edebilmek için yeni stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejilerin en önemli ve yaygın kullanılanlarından biri olan dış kaynak kullanımı, ülkemizde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde etkin şekilde kullanılmakta olup, küçük ve orta ölçekli işletmelerde, halen gelişim sürecindedir.

Dış kaynak kullanımının doğru bir yaklaşımla ve başarılı bir şekilde uygulanması, küresel rekabetin içinde var olmak, stratejik hedeflere ulaşmak, temel yeteneklerde güçlenmek ve genel olarak etkinliği artırılması açısından çok önemlidir.

Bu araştırma; dış kaynak kullanımı konusunda ülkemizdeki uygulamalara bilimsel bir bakış sağlaması ve uygulamaların etkinliği, avantajları, dezavantajları konularında veriler içermesi açısından, ülkemizde dış kaynak kullanımının gelişimi ve yaygınlaşması sürecinde başvurulabilecek bir referans değeri oluşturmakta ve bu sebeple önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, katılımcıların konu hakkındaki fikirlerinin yönünü sorgulayan, konuyla ilgili tutum ve kanaatleri tespit etmeye çalışan kantitatif bir çalışmadır. Veriler, araştırmacı tarafından, anket tekniği kullanılarak, birincil kaynaklardan toplanmaktadır. Çalışma, keşfedici araştırma niteliğindedir. Keşfedici araştırma, bir konuyla ilgili bilgi üretmeyi amaçlayan, problemi yapılandırarak önceliklerin belirlenmesini sağlayan bir modeldir.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırma, İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl açıklanan ve işletmelerin üretimden satış cirolarının baz alındığı Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu listesinin ilk 250 sırasında bulunan firmaları kapsamaktadır. Hedef kitle olarak, otomotiv, beyaz eşya/elektronik ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Bunlara ek olarak, tez içerisinde diğer kategorisi olarak değerlendirilecek olan, boru, lastik, akü ve kablo sektörleri de çalışmaya dahil edilmiştir. Sektör bazlı olarak, firma seçim kriterleri detaylı şekilde bölüm 3.8'de belirtilecektir. Çalışma kapsamına alınan firmaların, üretim, üretim mühendisliği, ar-ge, satın alma ve kalite bölümlerinden mühendislerin ankete katılımı sağlanacaktır.

Adı geçen sektörlerde faaliyet gösteren ve İSO listesinde yer alan toplam 44 işletmeye ulaşılması planlanmıştır. Bu işletmelerden 32 tanesine ulaşılmış ve 26 firma anket formunu doldurarak geri dönüş yapmıştır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 9 işletmeye, Beyaz Eşya/ Elektronik sektöründe bulunan 5 işletmeye ve Elektrik sektöründe faaliyet gösteren 3 işletmeye ulaşılarak anketler toplanmıştır. Ayrıca, diğer kategorisindeki işletmelerden, cevap alınan 7 tanesi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracı

İşletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarının araştırılması için kullanılacak anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anketin uygulandığı işletmelerde dış kaynak kullanımının hangi faaliyetleri kapsadığını ve işletmenin gelecekteki dış kaynak kullanım düzeyi öngörülerini tanımlamaktadır. İkinci bölüm, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelme sebeplerini ve bu sebeplerin etki düzeyini belirlemeye

yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm, tedarikçi seçiminde göz önünde tutulan kriterleri ve bu kriterlerin önem derecesini ifade etmeye yönelik hazırlanmıştır. Dördüncü bölüm, işletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılacaktır. Tedarikçi firma yeterliliği, kazanılan avantajlar ve ortaya çıkan problemler değerlendirilerek uygulama sonuçları incelenecektir. Anket kapsamındaki tüm kavramlar çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır. Anket toplamda 38 sorudan oluşmaktadır.

Anketin oluşturulması için iki akademik çalışmadan yararlanılmıştır. Tijun Fan, Leif K. Sandal, Jiehong Kong, Dandan Li tarafından hazırlanan “A Survey and Analysis of Outsourcing in East China” ve Bailey W., Masson R., Raeside R. tarafından yayınlanan “Outsourcing in Edinburgh and the Lothians” makaleleri değerlendirilerek anket oluşturulmuştur.

3.6. Veri Analiz Teknikleri

Anket ile toplanan verilerin analizinin yapılması ve cevapların ortalama değerlerinin hesaplanması için, PASW Statistics programının 18.0.0. sürümü kullanılacaktır. Anket güvenilirliğinin ölçümü Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanarak yapılacaktır. Ayrıca, Microsoft Office Excel programı yardımıyla tablolar oluşturulacak ve grafiksel gösterimler yapılacaktır.

3.7. Sınırlamalar ve Varsayımlar

Araştırmada elde edilen veriler, katılımcıların verdiği bilgilerle sınırlıdır. Katılımcı grubunun, anket sorularına gerçek durumu ifade eden cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Anket sorularının araştırma için yeterli seviyede olduğu kabul edilmektedir.

Dış kaynak kullanımı konusu, işletmeler tarafından dönemsel olarak farklı değerlendirilebilmektedir. Elde edilen bulgular her zaman aynı doğrultuda olmayacaktır. Bu çalışmada kullanılacak verilerin genel durumu temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmada, doğru verilere ulaşmak adına, şirket unvanları ve ankete katılan kişilerin kimlikleri gizli tutulmaktadır.

Araştırma, araştırmacı tarafından finanse edilmektedir.

3.8. Bulgular ve Yorumlar

Anket çalışması kapsamında, işletmelerin üretimden satış cirolarına göre İSO tarafından hazırlanan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu 2008 raporunun ilk 250 sırasında bulunan toplam 44 firmaya ulaşılması öngörülmüştür. Değerlendirmeye dahil edilecek sektörlerin belirlenmesinde göz önünde tutulan faktörler, işletme çıktısı ürünlerin direkt tüketiciye ulaşıyor olması, üretim süreçlerinin ve tedarikçilerden temin edilen hizmetlerin benzer yapıda olmasıdır. Araştırmanın sektörel kapsamı, kara taşıtları ve yan sanayi, ev aletleri ve elektrikli donanım sanayi, elektrik dağıtım ve kontrol sistemleri sanayi, diğer kategorisi olarak ise, bahsi geçen sektörlerle yönelik üretim yapan ve direk olarak tüketiciye de ulaşabilen, kablo, lastik ve akü sanayilerinden oluşmaktadır. Petrol ürünleri, demir-çelik, gıda, tütün, kuyumculuk, kimya, ilaç, boru, orman ürünleri, tarım, mobilya, cam, elektrik üretim, ambalaj, ve madencilik sektörleri, üretim girdilerinin ve üretim süreçlerinin çok farklı olması sebebiyle araştırma kapsamının dışında tutulmuşlardır.

Araştırmaya dahil edilen 44 işletmenin 32 tanesine anket ulaştırılmış, 26 firmadan geri dönüş alınmıştır. İşletmelerin, üretim, üretim mühendisliği, ar-ge, satın alma ve kalite bölümlerinden mühendislerin ankete katılımı sağlanmıştır. Her işletme için katılımcı sayısı, farklı departmanlardan 1'er kişi olmak koşulu ile 5 kişi ile sınırlandırılmıştır.

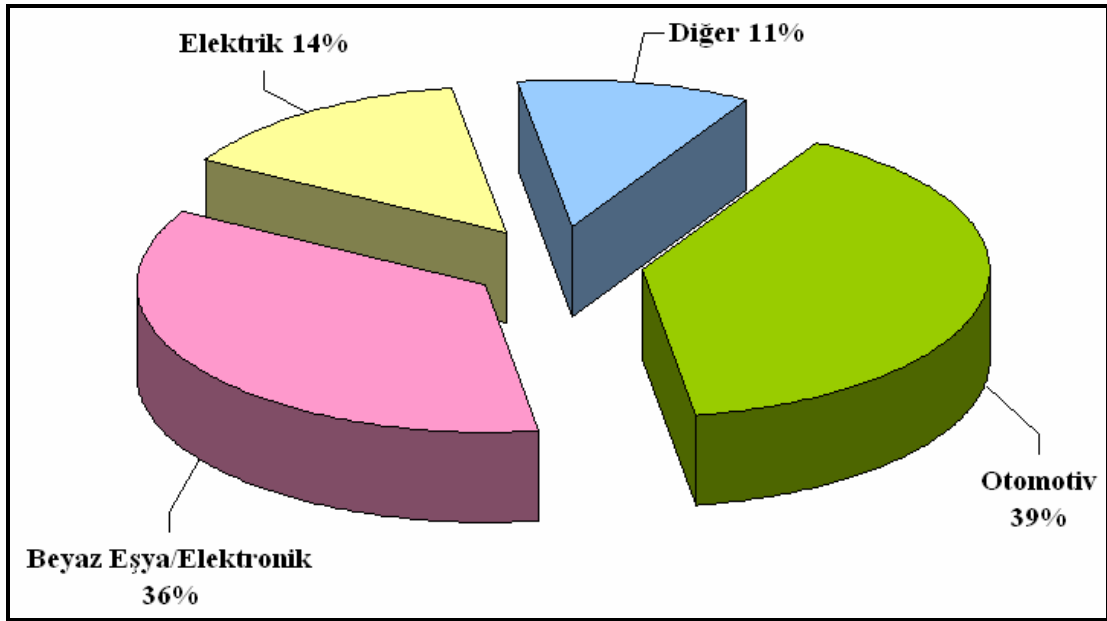
Anket formuna, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 9 işletme geri dönüş yapmıştır. Beyaz eşya / elektronik sektöründeki 5 işletmeden, elektrik sektöründeki 3 işletmeden ve diğer kategorisinde bulunan 7 işletmeden anketler toplanarak değerlendirmeye alınmıştır.

3.8.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler

Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan toplam 56 adet anketin sektörler bazında dağılımları Tablo 1'de gösterilmektedir. Otomotiv sektöründen 22, beyaz eşya / elektronik sektöründen 20, elektrik sektöründen 8 ve diğer kategorisindeki sektörlerden 6 adet anket uygulamanın frekans dağılımını oluşturmaktadır. Katılımcıların sektör bazlı yüzdesel dağılımları Şekil 3'te gösterilmektedir.

Tablo 1: Değerlendirmeye Alınan Anketlerin Sektör Bazında Frekans Dağılımı

<u>Sektörler</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde (%)</u>
Otomotiv	22	39,29
Beyaz Eşya/Elektronik	20	35,71
Elektrik	8	14,29
Diğer	6	10,71
Toplam	56	100,00



Şekil 3: Değerlendirmeye Alınan Anketlerin Sektör Bazında Yüzdesel Dağılımı

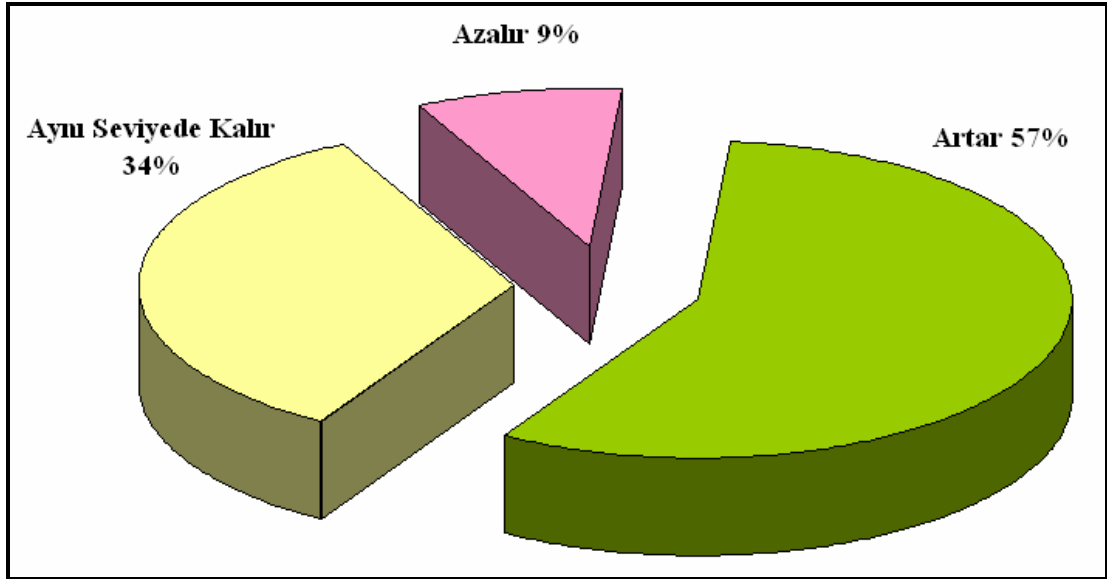
İşletmelerde dış kaynak kullanımı yirmi yılı aşkın bir süredir yönetim stratejileri arasında yer almakta ve uygulama alanı bulmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, sektörler ve ülkeler bazında ciddi farklılıklar göstermektedir. İşletme ve sektör ölçeğinin büyüklüğüyle, üretim süreçlerindeki değişikliklerle, teknolojik gelişmelerle ve dünya ekonomisindeki dalgalanmalar sebebiyle dönemsel olarak dış kaynak kullanım düzeyleri her işletmede farklılık göstermektedir.

İlerideki dönemlerde, işletmelerin dış kaynak kullanımı düzeylerinin hangi yönde değişiklik göstereceğine dair bir soru anket içeriğine dahil edilerek, katılımcıların, işletmelerindeki dış kaynak kullanımının gelişim yönünü değerlendirmesi istenmiştir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Dış Kaynak Kullanım Düzeyinin Gelişim Yönü Frekans Dağılımı

<u>Dış Kaynak Kullanım Düzeyi</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde (%)</u>
Artar	32	57,14
Aynı Seviyede Kalır	19	33,93
Azalır	5	8,93
Toplam	56	100,00

Değerlendirmeye alınan 26 işletmeden 56 katılımcının verdiği cevaplara göre, işletmelerin dış kaynak kullanım düzeylerinde önümüzdeki dönemlerde artış olacağını düşünenlerin oranı %57'dir. Dış kaynak kullanım düzeyinin, ilerideki dönemlerde aynı seviyede kalacağını düşünenlerin oranı %34, azalacağını düşünen kişilerin oranı ise %9 olarak gerçekleşmiştir. Anket sonuçlarına göre dış kaynak kullanım düzeyi gelişiminin hangi yönde olacağına dair verilen cevapların yüzdesel dağılımı Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4: Dış Kaynak Kullanım Düzeyinin Gelişim Yönü Yüzdesel Dağılımı

İşletmelerin yönetim stratejileri, kurumsal kültürleri ve iş süreçleri oldukça büyük farklılıklar göstermektedir. Aynı sektörde faaliyet göstermekte olan çok benzer işletmelerde bile, birbirleri ile uyuşmayan birçok uygulama bulunması kaçınılmazdır.

Dış kaynak kullanımı tanımlanırken, kapsam olarak, temel yetenekler dışında kalan süreçler belirtilmektedir. İşletmeler ağırlıklı olarak kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri dışında kalan faaliyetler için dış kaynak kullanırlar. Fakat, dünya genelinde, bu kapsamın dışına çıkarak, tüm süreçlerini tedarikçilerden temin etme yoluna giden işletmeler dahi bulunmaktadır. Bu bağlamda, dış kaynak kullanım alanlarını, belirli başlıklara indirgemek doğru değildir.

Anket formunda bulunan, işletmelerin hangi alanlarda dış kaynak kullandığının belirtileceği anket sorusunda bulunan başlıklar, literatür incelemesi sonucunda belirlenmiş, en yaygın kullanım alanı bulan faaliyetleri içermektedir. Dünyada ve ülkemizde, dış kaynak kullanımının yoğun olarak uygulandığı alanlar, üretim, bakım, teknik gelişim, finans/muhasebe, lojistik, pazarlama, insan kaynakları, bilişim teknolojileri, yemek, temizlik ve güvenlik şeklinde başlıklara indirgenerek katılımcıların değerlendirmesine sunulmuştur. Bu faaliyetlerin dışında kalan bir uygulamanın belirtilebilmesi için başlıklara diğer ibaresi eklenmiş, fakat bu şekilde bir cevap alınmamıştır. Anket formu doldurulurken, katılımcılar birden fazla seçeneği işaretleyebilmektedirler.

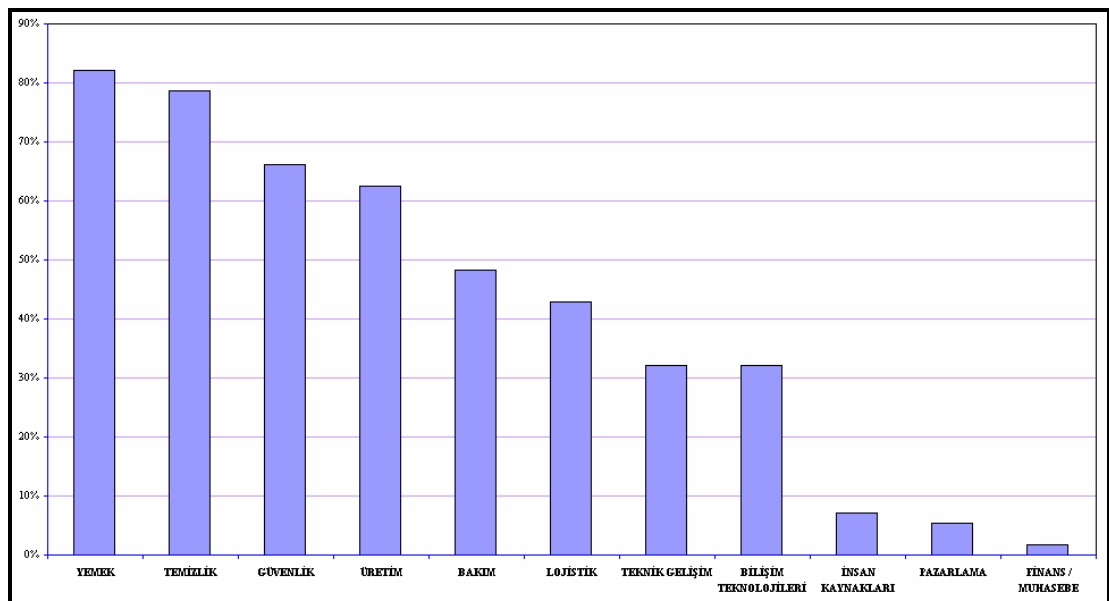
Bu soru ile elde edilen veriler incelendiğinde, aynı işletmeden toplanan anket formlarında, farklı kullanım alanlarının işaretlendiği saptanmıştır. Değerlendirmeye alınacak miktarda olmamakla beraber, aynı işletmede çalışan kişilerin eksik işaretleme yaptıkları gözlemlenmiştir. Bu şekilde bir durumun ortaya çıkmasının, uygulama kapsamına alınan işletmelerden, departman bazında sadece bir kişinin anketi doldurması ve katılımcıların kendi konuları dışındaki uygulamalar hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Türkiye genelinde, üretimden satış ciroları en yüksek ilk 250 şirket arasından seçilen 26 işletmeden, toplam 56 kişinin yanıtladığı anket sonuçlarına göre; sırasıyla, yemek, temizlik, güvenlik ve üretim faaliyetleri, en yoğun dış kaynak kullanımına sahip faaliyetler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu faaliyetlerin ardından, bakım, lojistik, teknik gelişim ve bilişim teknolojileri yaygın olarak dış kaynak kullanılan alanlar olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları, pazarlama ve finans-muhasebe konularında ise, işletmelerin dış kaynaklara yönelmedikleri, bu faaliyetleri kendi bünyelerinde tutma eğiliminde oldukları görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin dış kaynak kullanım alanlarının frekans dağılımları Tablo 3’de sıralı olarak gösterilmektedir. Veriler, katılımcıların dış kaynak kullanılan faaliyet olarak birden fazla seçenek işaretleyebilmesi sebebiyle kümülatif toplam alınarak sıralanmıştır. Frekans olarak ifade edilen değer, değerlendirilen 56 anketin, kaç tanesinde ilgili başlığın işaretlenmiş olduğunu göstermektedir. Dış kaynak kullanım alanlarının, yüzdesel oranları Şekil 5’te görülmektedir.

Tablo 3: Dış Kaynak Kullanım Alanları Frekans Dağılımı

<u>Dış Kaynak Kullanım Alanları</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde (%)</u>
Yemek	46	82,14
Temizlik	44	78,57
Güvenlik	37	66,07
Üretim	35	62,50
Bakım	27	48,21
Lojistik	24	42,86
Teknik Gelişim	18	32,14
Bilişim Teknolojileri	18	32,14
İnsan Kaynakları	4	7,14
Pazarlama	3	5,36
Finans/Muhasebe	1	1,79



Şekil 5: Dış Kaynak Kullanım Alanları Yüzdesel Dağılımı

3.8.2. Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebepleri Konusundaki Bulgular

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesinde etkili olan birçok gerekçe bulunmaktadır. İşletmeler eksik yanlarının getirdiği dezavantajı ortadan kaldırmak için farklı stratejiler ortaya koymaktadır. Bu stratejilerden en güçlüsü dış kaynak kullanımıdır. Her işletmenin, eksik yönlerinin ve organizasyon yapısının farklı olması sebebiyle, dış kaynak kullanımına yönelme sebepleri çeşitlilik göstermektedir. Bu farklı etkenler, anket çalışmasında sekiz ana başlığa indirgenmiş ve katılımcıların görüşlerine sunulmuştur.

İşletmelerin dış kaynaklara yönelme sebepleri, maliyetleri azaltmak, temel yetkinliklere odaklanmak, hizmet kalitesini geliştirmek, stratejik ortaklık kurmak, esnekliği arttırmak, küçülme stratejisi, riskleri paylaşarak azaltmak ve tedarikçi uzmanlığından faydalanmak şeklinde başlıklara ayrılmıştır.

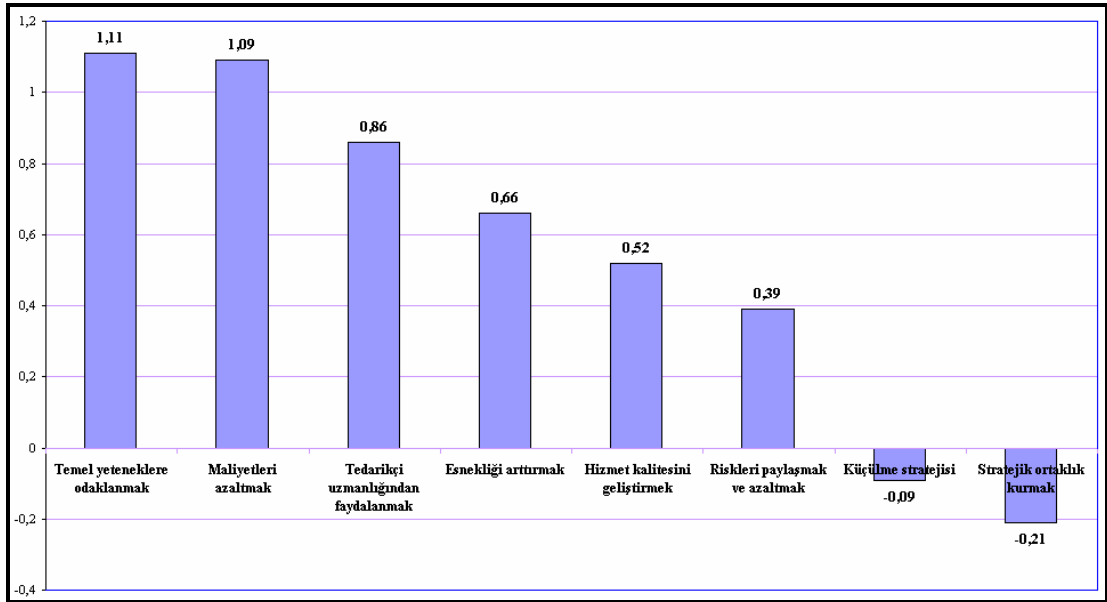
Anket hazırlanırken, yönelme sebepleri için kullanılacak kısım beşli likert ölçeğine göre oluşturulmuştur ve bahsi geçen başlıkların +2 ile -2 puan aralığında, kesinlikle etkili oldu (+2), etkili oldu (+1), kararsızım (0), etkili olmadı (-1), kesinlikle etkili olmadı (-2) tanımları ile katılımcılar tarafından değerlendirilmesi öngörülmüştür.

Değerlendirmeye dahil edilen 26 işletmeden toplanan 56 anket ile oluşturulan veriler Tablo 4'te gösterilmektedir. Bu veriler, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerine sebep olduğu düşünülen etkenlerin, katılımcılar tarafından, kendi işletmelerindeki önem derecesini ifade etmeleri sonucunda ortaya konulmaktadır.

En yüksek düzeyde önem verilen etkenler, elde edilen anket verilerine istinaden, temel yetkinliklere odaklanmak ve maliyetleri azaltmak olarak belirlenmiştir. Bunları takiben, önem derecesi azalan şekilde sıralandığında, tedarikçi uzmanlığından faydalanmak, esnekliği arttırmak, hizmet kalitesini geliştirmek ve riskleri paylaşarak azaltmak başlıkları, dış kaynak kullanımına yönelme düşüncesini pozitif yönde etkilemektedirler. Küçülme stratejisi ve stratejik ortaklık kurmak düşünceleri ise, negatif değerler almışlardır. Bu faktörlerin, dış kaynak kullanımı kararı alınmasında etkili olmadıkları söylenebilir. Dış kaynak kullanımına yönelme sebepleri konusunda elde edilen anket sonuçları, önem derecesine göre sıralanarak Şekil 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebepleri
Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları**

	Maliyetleri azaltmak	Temel yetkinliklere odaklanmak	Hizmet kalitesini geliştirmek	Stratejik ortaklık kurmak
Anket Sayısı	56	56	56	56
Ortalama	1,09	1,11	0,52	-0,21
En Düşük	-2	-1	-1	-2
En Yüksek	2	2	2	1
	Esnekliği arttırmak	Küçülme stratejisi	Riskleri paylaşmak ve azaltmak	Tedarikçi uzmanlığından faydalanmak
Anket Sayısı	56	56	56	56
Ortalama	0,66	-0,09	0,39	0,86
En Düşük	-2	-2	-2	-2
En Yüksek	1	2	2	2



Şekil 6: Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebeplerinin Önem Dereceleri

Dış kaynak kullanımına yönelme sebepleri konusunda elde edilen veriler arasında en yüksek ortalama değere ulaşan kavram temel yetkinliklere odaklanmak olmuştur. Bu başlık ile ilgili verilen cevaplar, etkili olmadı (-1) ve kesinlikle etkili oldu (+2) aralığında gerçekleşmiştir. Dış kaynak kullanımının çıkış noktasını oluşturan temel yetkinliklere odaklanma düşüncesinin, ankete katılan işletmeler tarafından bu derecede önemsenmesi beklenen bir sonuçtur. Bu kavramın maliyetleri azaltma düşüncesinden daha yüksek ortalamaya ulaşması, anket katılımcılarının, dış kaynak kullanımı ve temel yetenek kavramlarına hakim olduklarının göstergesidir.

Dış kaynak kullanımı kavramıyla bütünleşmiş olan, maliyetlerin azaltılması düşüncesi, katılımcılar tarafından dört puanlık aralıkta değerlendirilmiş ve oldukça yüksek bir ortalamaya ulaşmıştır. Dış kaynak kullanımı kararı sırasında, maliyetleri azaltmak düşüncesinin tek başına etkili olması, uygulamanın başarısız olmasına sebep olabilmektedir. Maliyetleri azaltmak, kesinlikle, diğer etkenlerle beraber değerlendirilmelidir. Ancak, maliyetlerin düşürülmesinin öngörülmediği bir uygulamanın yönetim tarafından desteklenmesi ve gerçekleştirilmesi mümkün gözükmemektedir.

İşletmelerin, tüm faaliyetlerini eşit düzeyde kontrol edememesi ve geliştirememesi sonucunda, bazı faaliyetler, rakiplere oranla veya sadece belirli bir alanda faaliyet gösteren tedarikçilere oranla yetersiz kalabilmektedir. Dezavantajları ortadan kaldırmak için, tedarikçilerin uzmanlığından faydalanmak düşüncesinin önem derecesinin yüksek olduğu anket sonuçları ile doğrulanmaktadır.

Hızlı hareket edebilen bir işletme olabilmek günümüz şartlarında oldukça önem kazanan bir konudur ve esnekliği arttırmak düşüncesi dış kaynak kullanımı kararında oldukça önemli düzeyde etki etmektedir. Bununla beraber, hizmet kalitesini arttırmak düşüncesi, piyasada rekabet avantajı sağlanması açısından oldukça önemlidir ve anket sonuçlarında bu faktörün etki düzeyinin önemli olduğu görülmektedir. Ekonomik şartların değişkenliği, teknolojik gelişimlerin hızı ve dönemsel sipariş dalgalanmaları sebebiyle işletmeler ciddi riskler almak zorunda kalmaktadırlar. Dış kaynak kullanmak suretiyle bu riskler tedarikçilerle paylaşılabilir ve azaltılabilir. Anket sonuçlarında, bu düşüncenin, çok yüksek olmasa da dış kaynak kullanımı kararına pozitif yönde etki ettiği görülmektedir.

Küçülme stratejisi ve stratejik ortaklık kurmak konularında elde edilen anket sonuçları, bu kavramların, ankete katılan işletmeler açısından dış kaynak kullanımı kararında önem taşımadığını göstermektedir.

3.8.3. Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri Konusundaki Bulgular

Başarılı bir dış kaynak kullanımı uygulaması, birçok etkenin değerlendirilmesi ve doğru tercihlerin yapılması ile mümkün olabilmektedir. Dış kaynak kullanım kararının alınması sonrasında yapılacak ilk değerlendirme, mal veya hizmetin temin edileceği tedarikçinin seçilmesidir. Bu seçimin doğru yapılabilmesi için, faktörlerin tümünün bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tedarikçi firma seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar, firmanın itibarı ve referansları, hizmet kalitesi, yönetim gücü ve tecrübesi, kültürel uyum, düşük maliyet, teknik kabiliyet ve kapasite, sözleşme taahhütleri ve karşılıklı güven ile konum avantajı şeklinde belirlenerek katılımcıların değerlendirmesine sunulmuştur.

Anket hazırlanırken, ilgili kısım beşli likert ölçeğine göre oluşturulmuş ve +2 ile -2 puan aralığında, çok önemli (+2), oldukça önemli (+1), önemli (0), önemli değil (-1), hiç önemli değil (-2) tanımları ile, bahsi geçen faktörlerin katılımcılar tarafından değerlendirilmesi öngörülmüştür.

Değerlendirmeye dahil edilen 26 işletmeden toplanan 56 anket ile oluşturulan veriler Tablo 5'te gösterilmektedir. Bu veriler, işletmelerin tedarikçi seçiminde göz önünde tuttukları kriterlerin, katılımcılar tarafından, kendi işletmelerindeki önem derecesini ifade etmeleri sonucunda ortaya konulmaktadır.

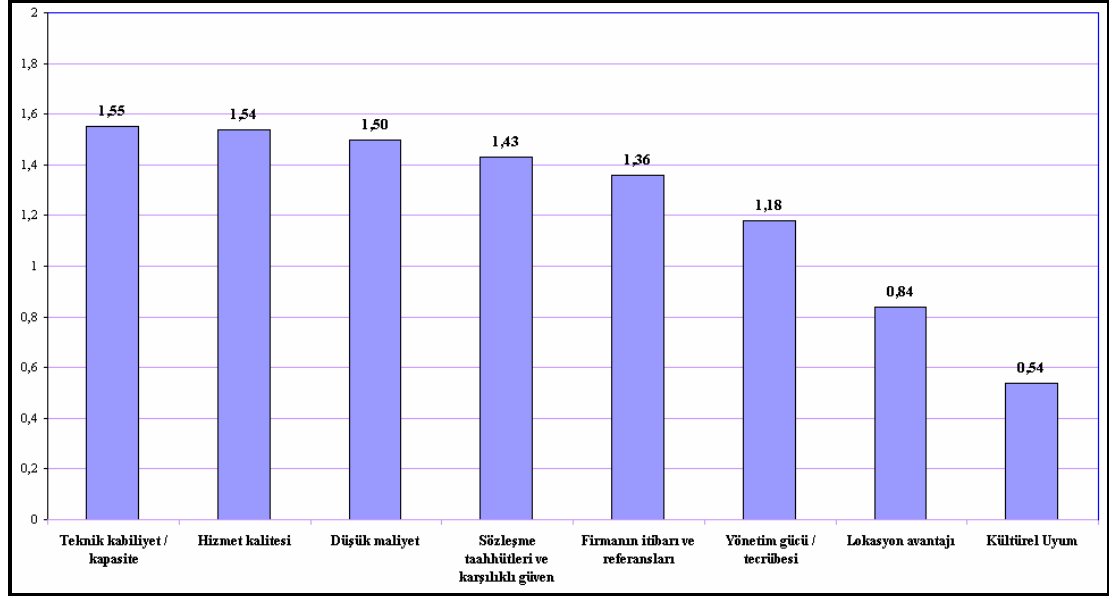
**Tablo 5: Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri Konusunda
Elde Edilen Anket Sonuçları**

	Firmanın itibarı ve referansları	Hizmet kalitesi	Yönetim gücü / tecrübesi	Kültürel uyum
Anket Sayısı	56	56	56	56
Ortalama	1,36	1,54	1,18	0,54
En Düşük	-2	-1	-1	-2
En Yüksek	2	2	2	2
	Düşük maliyet	Teknik kabiliyet / kapasite	Sözleşme taahhütleri ve karşılıklı güven	Konum avantajı
Anket Sayısı	56	56	56	56
Ortalama	1,50	1,55	1,43	0,84
En Düşük	0	0	-1	-2
En Yüksek	2	2	2	2

Anket sonuçlarına bakıldığında, değerlendirmeye alınan tüm faktörlere işletmeler tarafından önem verildiği görülmektedir. Elde edilen verilerin ortalama değerleri Şekil 7’de sıralı olarak gösterilmektedir. Gerçekleşen değerlerin üst limit olan +2 seviyesine çok yakın olması, katılımcıların, tedarikçi seçimine fazlasıyla önem verdiklerini göstermektedir. En yüksek ortalama değerlerinin elde edildiği teknik kabiliyet ve hizmet kalitesi, tedarik edilecek ürün özelliklerine, işletmeler tarafından, ürün maliyetine oranla daha çok önem verildiğini göstermektedir. Sözleşme taahhütleri, yönetim gücü, firmanın itibarı ve referansları yüksek oranlarda önem verilen diğer faktörlerdir. Anket sonuçlarına göre, konum avantajı ve kültürel uyum faktörlerinin katılımcı işletmeler tarafından, diğer etkenlere oranla daha az önemsendiğini göstermektedir.

Bu şekilde, tüm etkenlerin yüksek oranlarda önemsendiği ve detaylı şekilde değerlendirildiği bir dış kaynak kullanımı uygulamasının sonucu mutlaka başarılı olacaktır. Dış kaynak kullanımının devreye alınması sürecinde, başlangıç olarak

kabul edilebilecek olan tedarikçi seçimi, sürecin tümü için yol gösterici olma özelliği taşımaktadır ve uygulamanın başarılı olmasının anahtar faktörüdür.



Şekil 7: Tedarikçi Firma Seçim Kriterlerinin Önem Dereceleri

3.8.4. Tedarikçi Firma Yeterliliği Konusundaki Bulgular

Dış kaynak kullanımı kararı ile başlayan ve tedarikçi seçimi ile devam eden süreç, doğru bir şekilde işletilmiş olsa dahi, uygulama esnasında, daha önce öngörülemeyen birçok problem yaşanabilmekte ve beklentilerden çok farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Tedarikçi firmanın değerlendirme aşamasındaki görünüşü ile, işbirliği sırasındaki durumu arasında ciddi farklılıklar oluşması muhtemeldir. Bu durum, tedarikçinin işbirliği öncesi yaptığı analizlerdeki hatalardan, organizasyon yapısındaki değişikliklerden veya çevresel faktörlerden kaynaklanabilir.

Anket çalışmasında, katılımcıların, kendi işletmelerindeki uygulamalarda, tedarikçi firmaların beklentileri hangi düzeyde karşılayabildikleri ve hedeflere ulaşılmasında ne seviyede yeterli olduklarının değerlendirilmesi istenmiştir. Bu değerlendirme için, hizmet kalitesi, teknik kabiliyet ve kapasite, kültürel uyum, düşük maliyet, yönetim gücü ve tecrübesi ile sözleşme taahhütlerine uyum başlıkları kullanılmıştır.

Anket hazırlanırken, bu kısmın değerlendirilmesi için beşli likert ölçeği kullanılmıştır. +2 ile -2 puan aralığında, beklenenin çok üzerinde (+2), beklenenin

üzerinde (+1), beklenen düzeyde (0), beklenenin altında (-1), beklenenin çok altında (-2) tanımları ile, katılımcılar tarafından tedarikçi yeterliliğine dair soruların değerlendirilmesi öngörülmüştür.

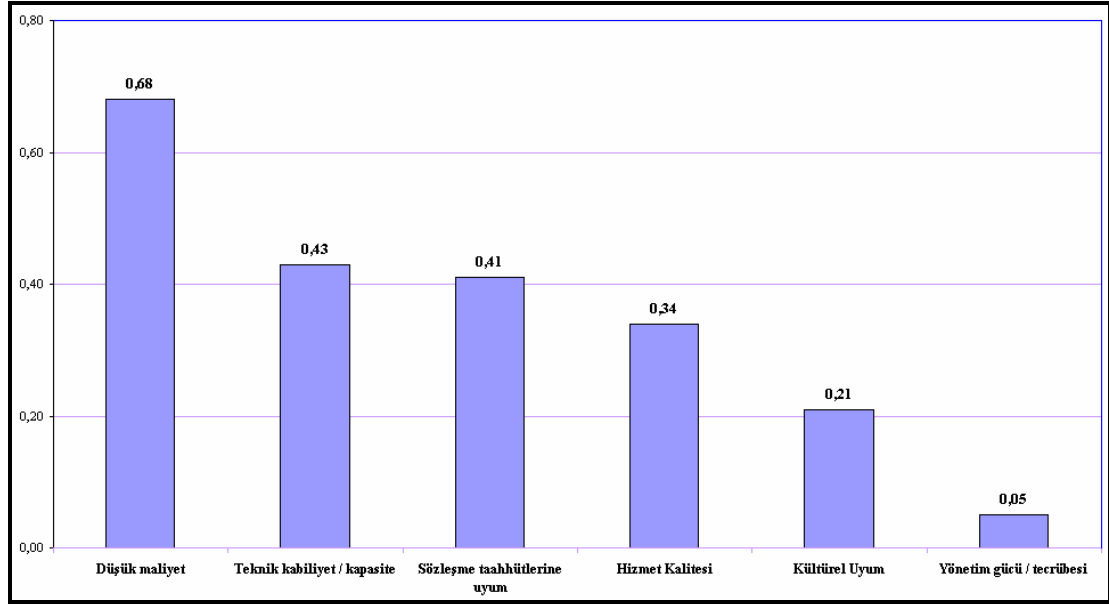
Değerlendirmeye dahil edilen 26 işletmeden toplanan 56 anket ile oluşturulan veriler Tablo 6’te gösterilmektedir. Bu veriler, işletmelerin tedarikçilerle yaptıkları işbirliği esnasında veya sonucunda, tedarikçi firmaların beklentileri karşılamak açısından yeterlilik düzeylerinin, katılımcıların, kendi işletmelerindeki durumu ifade etmeleri sonucunda ortaya konulmaktadır.

Anket sonuçlarına bakıldığında, düşük maliyet beklentisinin önemli seviyede karşılandığı görülmektedir. Tedarikçi firmaların, teknik kabiliyet ve kapasite konusundaki yeterliliklerinin beklenen düzeyin üzerinde gerçekleştiği, ayrıca, firmaların sözleşme taahhütlerine uyum konusunda da başarılı oldukları anket sonuçlarına göre ifade edilebilir. Belirtilen faktörlere oranla daha düşük seviyede olmakla beraber, tedarikçi firmaların hizmet kalitesi ve kültürel uyum konularında beklentilerin üzerinde performans gösterdikleri görülmektedir. Yönetim gücü ve tecrübesi konusunda elde edilen sonuçlar ise beklenen düzeyde gerçekleşmiştir.

Tablo 6: Tedarikçi Firma Yeterliliği Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları

	Hizmet kalitesi	Teknik kabiliyet / kapasite	Kültürel uyum
Anket Sayısı	56	56	56
Ortalama	0,34	0,43	0,21
En Düşük	-1	-1	-1
En Yüksek	2	2	2
	Düşük maliyet	Yönetim gücü / tecrübesi	Sözleşme taahhütlerine uyum
Anket Sayısı	56	56	56
Ortalama	0,68	0,05	0,41
En Düşük	-1	-2	-2
En Yüksek	2	2	2

Tedarikçi firma yeterlilik kriterlerinin ortalama değerleri Şekil 8’de sıralı olarak gösterilmektedir. Genel olarak bakıldığında, tedarikçi firmaların, beklentileri istenen düzeyde veya daha yüksek oranda karşıladıkları görölmektedir. Fakat, ulaşılan ortalama değerlerin düşük olması, tedarikçi yeterliliğinden memnun olmayan birçok işletmenin de var olduğunun göstergesidir.



Şekil 8: Tedarikçi Firma Yeterlilik Kriterlerinin Ortalama Değerleri

3.8.5. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Avantajlar Konusundaki Bulgular

İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile, rakiplerine oranla eksik oldukları veya yeterli seviyede kaynak ve işgücü aktaramadıkları faaliyetlerde avantaj sağlamak isterler. Her işletmenin, kendi bünyesinde eksiklik olarak tanımlayacağı faktörler ve bu faktörlerde elde etmek istediğı gelişme düzeyi farklı olacaktır.

Anket çalışmasının bu kısmında, katılımcıların, işletmelerinde gerçekleştirilen dış kaynak kullanımı uygulamalarını, öncesi ve sonrası arasında kıyaslama yaparak değerlendirmesi öngörülmüştür. İşbirliği sonrasında elde edilen sonuçların, faaliyetlerin işletme bünyesinde yapıldığı döneme göre ne şekilde değişiklik gösterdiğinin belirlenmesi ve beklentiler doğrultusunda bir kazanımın oluşup oluşmadığı konusunda bilgi edinilmesi planlanmıştır.

Anket içerisinde sorgulanacak olan dış kaynak kullanımının avantajları başlığında, temel yetkinliklerde gelişim sağlanması, hizmet kalitesinin artması, organizasyon yapısının küçülmesi, maliyetlerin azalması, tedarikçilerin olumlu katkıları, risklerin azaltılması ile, esneklik ve kapasite artışı faktörlerinin değerlendirilmesi sağlanmıştır.

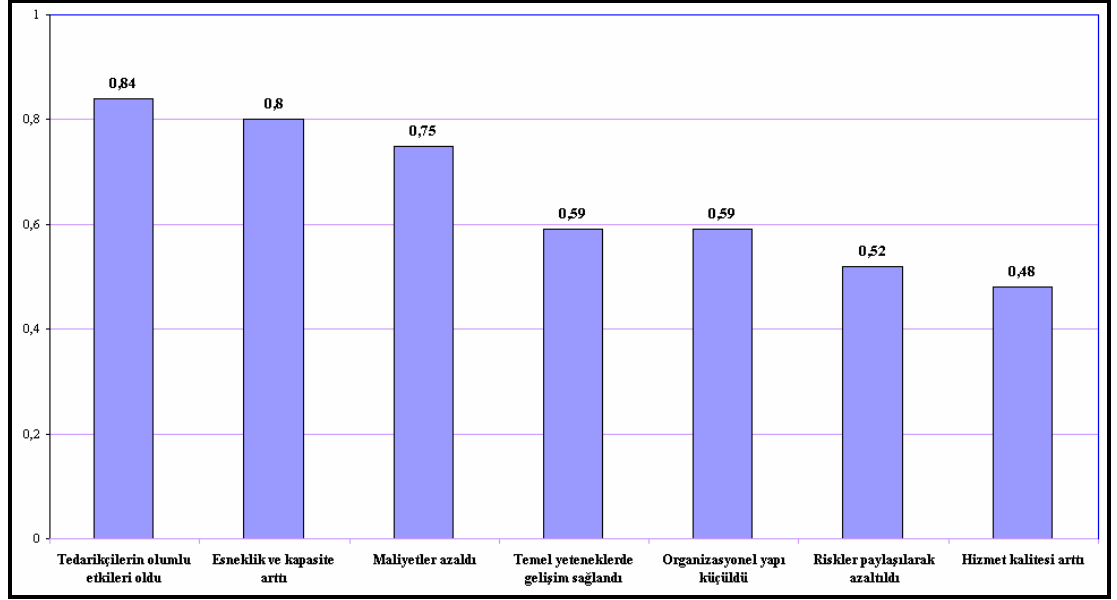
Anket formu yine beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. +2 ile -2 puan aralığında, kesinlikle katılıyorum (+2), katılıyorum (+1), kararsızım (0), katılmıyorum (-1), kesinlikle katılmıyorum (-2) tanımları kullanılarak katılımcılar tarafından faktörlerin değerlendirilmesi öngörülmüştür.

Çalışma kapsamına dahil edilen 26 işletmeden 56 anket katılımcısının verdiği cevaplar ile yapılan değerlendirmenin sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir. Elde edilen avantajlar konusunda en yüksek ortalama değerlerinin, tedarikçilerin ürün üzerinde olumlu katkılarının olması, maliyetlerin azaltılması, esneklik ve kapasite artışı sağlanması faktörlerinde gerçekleştiği görülmektedir. Diğer faktörler incelendiğinde, yine oldukça iyi ortalamalara ulaşıldığı ve dış kaynak kullanımının, değerlendirilen tüm faktörler üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 7: Dış Kaynak Kullanımı ile Kazanılan Avantajlar
Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları**

	Temel yetkinliklerde gelişim sağlandı	Hizmet kalitesi arttı	Organizasyon yapısı küçüldü	Maliyetler azaldı
Anket Sayısı	56	56	56	56
Ortalama	0,59	0,48	0,59	0,75
En Düşük	-2	-2	-2	-2
En Yüksek	2	2	2	2
	Tedarikçilerin olumlu etkileri oldu	Esneklik ve kapasite arttı	Riskler paylaşılarak azaltıldı	
Anket Sayısı	56	56	56	
Ortalama	0,84	0,80	0,52	
En Düşük	-1	-1	-2	
En Yüksek	2	2	2	

Anket sonuçlarına bakıldığında, dış kaynak kullanımı ile, işletmelerin geçmiş dönemlere oranla birçok avantaj sağladıkları ve bahsi geçen konularda önemli gelişmeler sağlamış oldukları söylenebilir. Şekil 9’da dış kaynak kullanımı ile elde edilen avantajların ortalama değerleri sıralı olarak gösterilmektedir.



Şekil 9: Dış Kaynak Kullanımı ile Avantaj Sağlanan Kriterlerin Ortalama Değerleri

3.8.6. Dış Kaynak Kullanımının Yarattığı Problemler Konusundaki Bulgular

İşletmelerin tedarikçi firmalarla ortaklık düzeyine yakın bir iş ilişkisi kurmasıyla beraber birçok risk faktörü ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, dış kaynak kullanımı uygulamaları sırasında, karar aşamasında öngöremedikleri risklerle karşı karşıya kalabilmekte ve işlerin kontrolünü kaybedebilmektedirler. Her ne kadar tedarikçi firmalar değerlendirilirken birçok açıdan detaylı incelemeler yapılıyor ve firmaların referansları dikkate alınıyor olsa da, dış kaynak kullanımından kaynaklanan oldukça önemli problemler yaşanabilmektedir.

Bu kısımda, katılımcıların, işletmelerinde gerçekleştirilen dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda ortaya çıkan riskleri ve problemleri değerlendirmeleri öngörülmüştür.

Anket içerisinde bu amaç için kullanılacak sorular, bazı işlerin kontrolünün kaybedilmesi, hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması, kültürel zayıflama yaşanması, dış kaynak bağımlılığının artması, ticari sırların gizliliğinin korunamaması ve tedarikçilerle çıkar çatışmaları yaşanması faktörleri ile kurgulanmıştır.

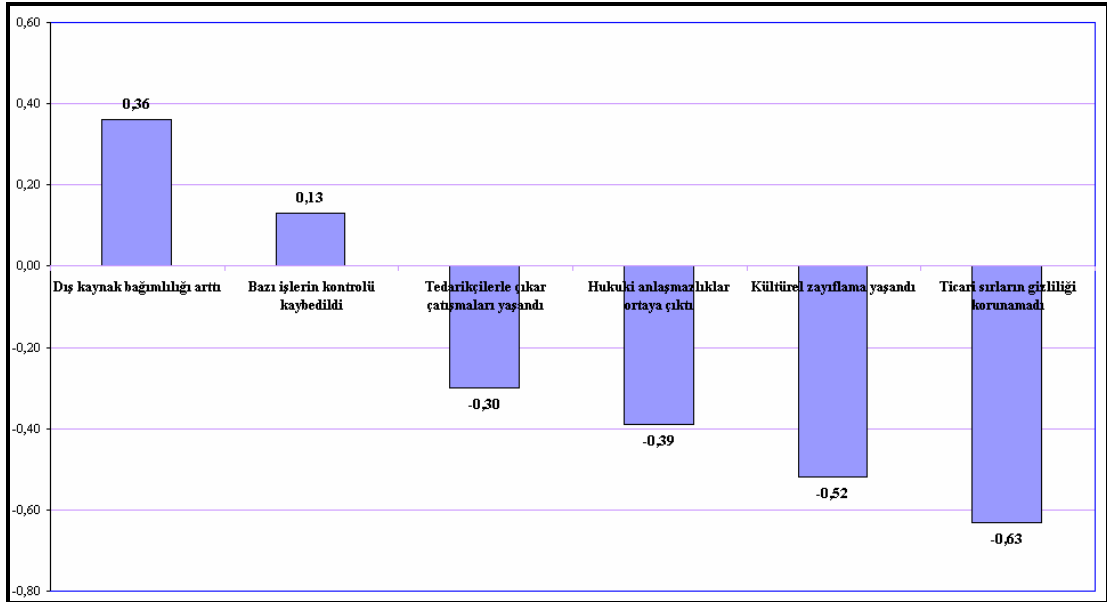
Anket formu beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. +2 ile -2 puan aralığında, kesinlikle katılıyorum (+2), katılıyorum (+1), kararsızım (0), katılmıyorum (-1), kesinlikle katılmıyorum (-2) tanımları ile katılımcılar tarafından faktörlerin değerlendirilmesi öngörülmüştür.

Değerlendirilen anketler ile elde edilen veriler Tablo 8’de gösterilmektedir. Anket sonuçları, en önemli risk faktörünün, dış kaynak bağımlılığının artması olduğunu göstermektedir. Ayrıca; katılımcılar tarafından yapılan değerlendirmede, bazı işlerin kontrolünün kaybedilmesi faktörünün pozitif değer alması, bu faktörün ciddi bir problem oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu iki faktör, işletmelerin karar aşamasındayken, sonuçlarını tahmin etmekte güçlük çektikleri ve çoğunlukla değerlendirme kapsamında eksik bıraktıkları faktörlerdir. Çok yüksek düzeyde olmamakla beraber, bu iki faktör konusunda problemler yaşanıyor olduğu, anket sonuçlarına dayanarak söylenebilir.

Bu başlıkta değerlendirilmesi istenen diğer faktörler için ortaya çıkan ortalama değerlerin negatif yönde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, ankete katılan işletmelerde, hukuki anlaşmazlıklar, kültürel zayıflama, ticari sırların gizliliği ve çıkar çatışmaları konularında önemli problemler yaşanmadığı söylenebilir. Dış kaynak kullanımı ile ortaya çıkan problemlerin ortalama değerleri sıralı olarak Şekil 10’da gösterilmektedir.

Tablo 8: Dış Kaynak Kullanımı ile Ortaya Çıkan Problemler Konusunda Elde Edilen Anket Sonuçları

	Bazı işlerin kontrolü kaybedildi	Hukuki anlaşmazlıklar ortaya çıktı	Kültürel zayıflama yaşandı
Anket Sayısı	56	56	56
Ortalama	0,13	-0,39	-0,52
En Düşük	-2	-2	-2
En Yüksek	2	2	1
	Dış kaynak bağımlılığı arttı	Ticari sırların gizliliği korunamadı	Tedarikçilerle çıkar çatışmaları yaşandı
Anket Sayısı	56	56	56
Ortalama	0,36	-0,63	-0,3
En Düşük	-2	-2	-2
En Yüksek	2	2	2



Şekil 10: Dış Kaynak Kullanımı ile Ortaya Çıkan Problemlerin Ortalama Değerleri

3.8.7. Anketin Güvenilirliği Konusundaki Bulgular

Güvenilirlik, istatistiksel bir kavram olarak, bir şeyin tekrarlanan ölçümleri sonucunda, aynı verilere ulaşılabilmesi kararlılığının ölçütüdür. Elde edilen sonuçların, tesadüfi olmadığının ve aynı araştırmanın, farklı kişiler tarafından yapılması durumunda, çok benzer sonuçların ortaya çıkartılacağına göstergesidir.

Güvenilirlik ölçümlerinde en yaygın kullanılan parametre, cronbach alfa katsayısıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir ve 1 değerine yaklaşıldıkça anket güvenilirliğinin arttığını ifade etmektedir.

Anket içerisinde, tanımlayıcı istatistik bilgileri dışında kalan toplam 35 soru bulunmaktadır. Katılımcılar tarafından bu sorulara verilen cevaplar PASW Statistics programına girilmiş ve anketin tümü cronbach alfa katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizine tabii tutulmuştur.

Program tarafından hesaplanan güvenilirlik katsayısı Tablo 9’da belirtildiği gibi 0.818 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, anketin güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu ve aynı araştırmanın yenilenmesi durumunda, yine aynı sonuçlara ulaşılacağını ve elde edilen verilerin tesadüfi olmadığını göstermektedir.

Tablo 9: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,818	35

PASW Statistics programı ile yapılan analiz, cronbach alfa değerine ek olarak, anket kapsamında değerlendirmeye alınan tüm maddelerin bu katsayıya katkısının incelendiği bir tablo oluşturmaktadır. Her bir maddenin analiz sonuçlarını nasıl etkilediği Tablo 10’da görülmektedir. Bu tablo ile elde edilen veriler, her bir sorunun, tek başına değerlendirildiği durum içinde oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ulaşılabilecek en yüksek cronbach alfa katsayısının 0,829 olduğu görülmektedir. Mevcut şartlarda, anket güvenilirliği yeterlidir ve katsayının yükseltilmesine yönelik bir çalışmaya ihtiyaç yoktur. Anketin bölümleri bazında yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Ek 2’de detaylı olarak verilmektedir.

Tablo 10: Sorular Bazında Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Soru silindiği taktirde ölçek ortalaması	Soru silindiği taktirde ölçek varyansı	Soru bazında korelasyon düzeltmesi	Soru silindiği taktirde cronbach alfa
Maliyetleri azaltmak	18,50	133,164	0,099	0,821
Temel yetkinliklere odaklanmak	18,48	133,127	0,119	0,819
Hizmet kalitesini geliştirmek	19,07	128,286	0,340	0,812
Stratejik ortaklık kurmak	19,80	132,124	0,163	0,818
Esnekliği arttırmak	18,93	129,704	0,334	0,813
Küçülme stratejisi	19,68	125,568	0,381	0,810
Riskleri paylaşmak ve azaltmak	19,20	120,670	0,616	0,801
Tedarikçi uzmanlığından faydalanmak	18,73	124,963	0,487	0,807
Firmanın itibarı ve referansları	18,23	127,927	0,433	0,810
Hizmet kalitesi	18,05	127,979	0,437	0,810
Yönetim gücü / tecrübesi	18,41	128,901	0,410	0,811
Kültürel uyum	19,05	131,433	0,148	0,820
Düşük maliyet	18,09	131,392	0,272	0,814
Teknik kabiliyet / kapasite	18,04	130,035	0,412	0,811
Sözleşme taahhütleri	18,16	128,574	0,418	0,810
Konum avantajı	18,75	135,391	0,006	0,823
Hizmet kalitesi	19,25	127,791	0,429	0,810
Teknik kabiliyet / kapasite	19,16	124,828	0,604	0,804
Kültürel uyum	19,38	133,293	0,143	0,818
Düşük maliyet	18,91	126,737	0,543	0,807
Yönetim gücü / tecrübesi	19,54	125,962	0,514	0,807
Sözleşme taahhütlerine uyum	19,18	127,277	0,424	0,809
Temel yetkinliklerde gelişim	19,00	126,036	0,519	0,807
Hizmet kalitesi arttı	19,11	123,988	0,540	0,805
Organizasyon yapısı küçüldü	19,00	123,018	0,553	0,804
Maliyetler azaldı	18,84	126,392	0,465	0,808
Tedarikçilerin olumlu etkileri	18,75	127,100	0,508	0,808
Esneklik ve kapasite arttı	18,79	129,735	0,342	0,812
Riskler paylaşarak azaltıldı	19,07	123,231	0,564	0,804
Bazı işlerin kontrolü kaybedildi	19,46	134,071	0,033	0,825
Hukuki anlaşmazlıklar ortaya çıktı	19,98	138,672	-0,144	0,829
Kültürel zayıflama yaşandı	20,11	137,661	-0,100	0,826
Dış kaynak bağımlılığı arttı	19,23	134,436	0,047	0,822
Ticari sırların gizliliği korunamadı	20,21	134,244	0,053	0,822
Çıkar çatışmaları yaşandı	19,89	134,061	0,052	0,823

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim ile beraber, ülkeler arasındaki sınırların göreceli olarak ortadan kaldırılmasını ve tüm dünyanın ortak kaderi paylaşmasını öngören küreselleşme kavramı, dünya ekonomik düzeninin kökten değişmesine sebep olmuştur. Bu yeni konjonktür, ulusal boyutta kabına sığmayan kapitalin, uluslararası arenada kullanılmasını sağlayarak, işletmelerin dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet göstermesi ile birlikte büyük bir rekabet ortamının yaratılmasına yol açmaktadır.

Ortaya çıkan yeni rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için, işletmeler, iş yapış şekillerini ve üretim süreçlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Değişime ayak uydurmak için uygulanan birçok yöntem arasında yaygın kullanım alanı bulan kavramlardan biri dış kaynak kullanımıdır. İşletme bünyesinde üretilmekte olan mal veya hizmetin tedarikçi firmalardan temin edilmesi, maliyet avantajının öncülüğünde temel yetkinliklerin gelişimi, hizmet kalitesinin artması, stratejik ortaklık kurulması ile risklerin azalması, esnekliğin artması ve organizasyon yapısının küçülmesi gibi kazanımlar sağlamaktadır.

Dünya genelinde, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin tümünde, kullanılması bir gereklilik halini almış olan dış kaynak kullanımı stratejisi, ihtiyaç farklılıklarından kaynaklı olarak sektörel ve uygun tedarikçiye ulaşım imkanları açısından bölgesel olarak önemli değişkenlikler göstermektedir. Bu durum, konuyla ilgili yapılan araştırma çalışmalarının şekillendirilmesinde etkili olmaktadır. Yapılmış çalışmalar incelendiğinde, araştırma kapsamının bir bölgeye veya aynı bölgede faaliyet gösteren bir sektöre indirgendiği görülmektedir.

Türkiye, dünyanın en büyük ekonomilerinden biri olarak, uluslararası arenada faaliyet gösteren birçok işletmeye sahiptir. Ülke sınırlarında ve yurt dışında üretim yapan, küresel boyuta ulaşmış birçok şirketimiz, dünya devleriyle rekabet etmekte ve bazı konularda lider durumda bulunmaktadır. Bu durum, şirketlerimizin, sektörlerinde bulunan dünya çapındaki firmalarla benzer stratejiler

uygulamalarının, teknolojik ve ekonomik değişimlere en az bu firmalar kadar hızlı adapte olabilmelerinin bir sonucudur. Bu düzeye ulaşmış şirketlerin, dış kaynak kullanımı konusunda kayıtsız kalmaları ve faaliyetlerini bu stratejiye göre şekillendirmemiş olmaları düşünülemez..

Ülkemiz geneli incelendiğinde, küçük ve orta ölçekli işletmelerde dış kaynak kullanımı etkinliğinin çok düşük olduğu gözlenmektedir. Bu tabii ki anlaşılır bir durumdur, fakat, büyük ölçekli işletmelere bakıldığında, bu şirketlerin büyük bir bölümünün dış kaynaklardan yeterli düzeyde faydalanmadıkları, bu konuda bilgi eksikliklerinin üst seviyede olduğu ve bu stratejiye önem verilmediği açıkça gözlemlenmektedir. Ancak kurumsal bir yapıya ulaşmış, profesyonel yönetimlerin hakim olduğu şirketlerin, gerçek anlamda dış kaynak kullandığı ülkemizde, dünyadaki benzerlerinden farklı olarak, araştırma çalışmasına, sektör ve bölge faktörlerine ilave olarak ölçek faktörünün de eklenmesi gerekli bulunmuştur.

Ölçek faktörünün araştırmaya dahil edilmesi, İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu 2008 raporunun kullanılması ile gerçekleştirilmiştir. Listenin ilk 250 sırasında bulunan işletmeler arasından, araştırmanın evren ve örneklem başlığında vurgulandığı şekilde 26 büyük ölçekli işletmenin, üretim, üretim mühendisliği, ar-ge, satın alma ve kalite bölümlerinde çalışan toplam 56 mühendisten toplanan veriler değerlendirmeye alınarak araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, dış kaynak kullanımının yemek, temizlik ve güvenlik konularında, çok yüksek oranda tedarikçilerden temin edildiği görülmektedir. Üretim konusunda, dış kaynak kullanımının yaygın olduğu, fakat, yeterli olmadığı söylenebilir. İşletmelerin bir kısmı halen temel yetenekleri dışındaki süreçleri bünyelerinde gerçekleştirmek çabası içindedirler. Bu düşüncenin işletme üzerinde olumsuz etkiler yarattığı muhtemeldir. Bu durumun sebebi ise, profesyonel yönetimlerin eksikliğidir. Bu konuda yapılacak çalışmalarla, bilinç düzeyi artırılarak üretim konusunda dış kaynak kullanım oranının yükseltilmesi gerekmektedir.

Lojistik, teknik gelişim ve bilişim teknolojileri konuları da benzer şekilde gelişime açık alanlardır. Bu sektörlerde tedarikçi olarak faaliyet gösteren işletmelerin ölçekleri ve profesyonellikleri göz önünde tutulduğunda, bu alanlarda dış kaynak kullanım oranının artacağı düşünülmektedir. İnsan kaynakları, pazarlama ve finans

konularında ise, kullanım oranları oldukça düşük gözükmemektedir. İşletmeler bu faaliyetleri, temel yetenek düzeyinde değerlendirmekte ve bu alanlardaki kontrollerini kaybetmek istememektedirler. Bu düşüncenin ve genel olarak araştırma sonuçlarının yurt dışında yapılan araştırmalarla örtüştüğü görülmektedir.

Katılımcıların büyük bölümü dış kaynaklardan yararlanma oranının önümüzdeki dönemlerde artacağını düşünürken, azımsanmayacak bir kısım ise kullanım düzeyinin aynı seviyede kalacağını öngörmektedir. Bu konudaki uygulamaların azalacağını düşünenlerin sayısı işe oldukça azdır. Daha öncede belirttiğimiz gibi, büyük ölçekli işletmelerimizin dahi önemli bir bölümünde dış kaynak bilinci halen gelişme sürecindedir. Yönetim kaynaklı olan bu olgunun değiştirilmesi ve işletmelerin bu konudaki gelişimleri, rekabet avantajı yaratılması ve ülkemiz şirketlerinin uluslararası arenada daha iyi yerlere gelebilmesi açısından önemlidir.

Dış kaynak kullanımının, büyük ölçekli işletmeler ile beraber, küçük ve orta ölçekli işletmelerde de mümkün olduğu kadar kullanılması, bu işletmeler için önemli katkı sağlayarak gelişmenin ve büyümenin önünü açacaktır. Aslen, mevcut işletmelerimizde, ölçeği ne olursa olsun, profesyonel bir bakış açısı oluşturulması, dünya ile rekabet edebilecek şirketlere ve güçlü bir ülke ekonomisine sahip olmamızın anahtarı olacaktır.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten etkenler konusunda elde edilen araştırma sonuçlarında, temel yetkinliklere odaklanmak, maliyetlerin azaltılması ve tedarikçi uzmanlığından faydalanmak konularının ön plana çıktığı görülmektedir. Temel yetkinliklere odaklanma faktörünün ön plana çıkması, katılımcıların, temel yetkinlik kavramına hakim olduklarını ve genel bir yanlış olan dış kaynak kullanımı eşittir maliyetlerin azaltılması düşüncesine uzak olduklarını göstermektedir.

Değerlendirme sonuçlarına göre, esneklik, hizmet kalitesi ve risklerin azaltılması konularının önem düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Bu konular işletmeler tarafından tamamlayıcı faktörler olarak görülmektedirler. Küçülme ve stratejik ortaklık konuları ise önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir. Küçülme stratejisi tüm dünyada yaygın bir şekilde uygulanmaktayken, ülkemizde, bu fırsatın değerlendirilmediği, bu yönde bir girişimin olmadığı görülmektedir. Stratejik ortaklık konusunun etkinliğinin düşük olması ise tedarikçi firmaların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Tedarikçi firmalar çoğunlukla, işletmelerden bağımsız olarak,

destek almadan, tek başlarına işleri götürebilen bir yapıya sahip değildirler. Ayrıca, yönetim zafiyetlerinin yüksek seviyede olması muhtemeldir.

Dış kaynak kullanımı kararında etkili olan yönelme sebeplerinin, fikrin oluşumundan itibaren çok iyi analiz edilmesi, kararın tek bir faktöre indirgenmeden, resmin bütününe göz önünde tutarak verilmesi ve yapılacak planlar doğrultusunda oluşturulacak beklentilerin uzun vadeli bir işbirliği düşünülerek şekillendirilmesi gerekmektedir. Uygulamanın sınırlarının ve işletme ihtiyaçlarının baştan doğru şekilde belirlenmesi, sonuçların olumlu olabilmesi açısından önemlidir.

Tedarikçi seçim kriterleri konusundaki bulgularda, araştırmaya dahil edilen tüm faktörlere işletmelerin oldukça önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Tedarikçi firmanın teknik kabiliyeti, hizmet kalitesi, maliyetleri, sözleşme taahhütlerine uyumu, yönetim gücü ve itibarı çok yüksek seviyede önem verilen unsurlar olarak gözükmektedir. Konum avantajı ve kültürel uyum faktörleri ise nispeten daha az önem verilen etkenlerdir. Tüm faktörlerin üst seviyeye yakın puanlar alması, katılımcıların, tedarikçi seçimine önem verdiklerini ve bu kriterlerin değerlendirilmesi ile yapılacak doğru seçimlerin, uygulama sonuçları üzerinde hangi düzeyde etkili olduğunu bildiklerini göstermektedir.

Tedarikçi seçiminin, bir dış kaynak uygulamasının kilit unsuru olduğu söylenebilir. Bu aşamada yapılacak hata, sonuçları olumsuz hale getireceği gibi, birçok problemi de beraberinde getirebilir. Bu tip bir karar verileceği zaman, tüm işgücünü, en azından belli bir dönem, bu karar için harcayacak, farklı departmanlardan kişilerin bulunduğu bir komisyon oluşturulduğu taktirde, geçiş sürecinin problemsiz ve doğru bir şekilde yönetilmesi sağlanarak, oluşacak problemlerin en başta giderilmesi tercih edilebilir. Bu konuda danışmanlık şirketlerine de başvurulabilir, fakat, işletme içindeki ihtiyaçlara ve iş süreçlerine hakim olan, dengelerin nasıl değişeceğini tahmin edebilen bir heyet kesinlikle daha etkin çalışacaktır. Burada danışman şirketlerin en büyük katkısı, tedarikçilerin referansları ile bağlantıya geçerek, tedarikçilerin daha önceki çalışmaları hakkında bilgiye ulaşmak olabilir.

Karar aşamasında, işletmenin dış kaynak kullanımından beklentileri ve tedarikçi firmaların verebilecekleri oldukça iyi analiz edilmelidir. Hedefler uzun vadeli konulmalı, bilinç düzeyi artırılarak sadece maliyet odaklı bir karar verilmemelidir.

Çalışmaların yürütülmesi aşamasında, yine işletmeye düşen görevler bulunmaktadır. İşletme, uygulama sırasında, tedarikçi firmaya belirli periyotlarda denetimler yapmalı, iş süreçlerinin etkinliğini ve kalite düzeyini ölçmelidir. Bununla beraber, tedarikçi firmanın elde etmesini istediği sonuçlar için aksiyonlar belirlenmeli ve takipler yapılmalıdır. Ayrıca, imkan olduğu takdirde, sadece tedarikçilerden sorumlu olacak bir kişinin veya bir bölümün istihdam edilmesi, tüm iş sonuçları ve denetimlerin sıkı bir şekilde takip edilmesini ve değerlendirmelerin daha etkin olmasını sağlayarak uzun vadede oldukça olumlu etkiler yapacaktır.

Tedarikçi yeterliliği konusunda elde edilen sonuçlar, firmaların yeterli seviyede olmadıklarını göstermektedir. Maliyet avantajı, teknik kabiliyet ve sözleşme taahhütlerine uyum konularında, işletmelerin beklenenin bir miktar üzerinde oldukları görülmektedir. Hizmet kalitesi ve kültürel uyum açısından tedarikçiler zayıf kalmakta, yönetim gücü ve tecrübesi konusunda ise en düşük değer elde edilmektedir.

Tedarikçi yeterliliği kavramı, dış kaynak kullanım kararı ile başlayan, tedarikçi seçimi ile devam eden, işbirliğinin devreye alınması ve yönetilmesi süreçlerinin eklenmesi ile tamamlanan bir uygulamanın tüm birleşenlerinden direk olarak etkilenmektedir. Süreçlerden herhangi birinde ortaya çıkan olumsuzluk, uygulamanın gidişatını etkilemekte ve tedarikçi firmanın iş sonuçlarına yansımaktadır. Beklenen düzey olarak tarif edilen, ulaşılmak istenen iş sonuçlarının, işletme tarafında çok net bir şekilde ortaya konması, firmaların doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Her işletmenin, dış kaynaklara devrettiği faaliyetlerinin mevcut durumu ve tedarikçinin ulaşması istenilen seviye farklı olacaktır.

Tedarikçi yeterliliğinin daha iyi seviyelere ulaşabilmesi için büyük ölçekli işletmelerin, öncelikle kendi çıkarları doğrultusunda tedarikçi firmaların gelişimi için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Türkiye’de tedarikçi olarak faaliyet gösteren işletmelerin çoğu, tedarikçisi olduğu işletmenin etkisi altında çalışmakta ve yönlendirilmektedir. Bu işletmelerin belli bir ölçeğe ulaşp, bağımsız bir kurum haline dönüşebilmeleri çok önemlidir. Bu şekilde, yönetim gücü açısından oldukça önemli gelişim sağlanacaktır. İstenen düzeyde yeterliliğe ulaşan ve profesyonel bir yapıya kavuşan tedarikçi firmalar, ülke genelinde dış kaynak kullanımına bakış açısını olumlu yönde değiştirecek, kullanım oranını yükseltecek ve uygulama süreçlerinin doğru şekillendirilmesini sağlayacaklardır.

Dış kaynak kullanımı ile önceki dönemlere oranla kazanılan avantajlar konusunda elde edilen sonuçlar, değerlendirmeye alınan tüm faktörlerde gelişim sağlandığı yönündedir. Tedarikçilerin olumlu etkileri olduğu, esneklik ve kapasite artışı yaşandığı, maliyetlerin azaldığı, temel yetkinliklerde gelişim sağlandığı, organizasyon yapısında küçülme olduğu, risklerin azaldığı ve hizmet kalitesinin arttığı şeklinde anket içeriğine dahil edilen düşüncelerin tümü katılımcılar tarafından desteklenmektedir. Bu durum, dış kaynak kullanımı uygulamasının, birçok konuda gelişim sağlanmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Uygulama ile ortaya çıkan riskler ve problemler konusundaki veriler, dış kaynak bağımlılığının arttığı ve bazı işlerin kontrolünün kaybedildiği konularında yoğunlaşmaktadır. Bu iki faktör, öngörülmesi zor olan problemlerdir ve özellikle, yaptırımların doğru şekilde belirlenmemesi, kontrol mekanizmasının kurulamaması ve alternatif tedarikçi firmaların yaratılamamasından kaynaklanmaktadır. Bu bahsi geçen konularda yapılacak doğru uygulamalar, riskleri azaltacak ve ilişkinin istenilen şekilde devam etmesini sağlayacaktır. Çalışma kapsamında değerlendirilen diğer risk unsurları için, katılımcıların önemli problemler yaşamadıkları söylenebilir. Uygulama öncesi oluşturulan sözleşmenin, destek alınarak doğru şekilde hazırlanması, yaptırımların ve sınırların doğru çizilmesi hukuki anlaşmazlıkların daha az yaşanmasını mümkün kılacaktır. Buna ek olarak, iletişim yönetimi ve denetim mekanizmasının güçlü olması ile, çıkar çatışmaları ve kültürel zayıflama engellenebileceği gibi, ticari sırların gizliliği konusunda da daha etkin olunabilir.

Sonuç olarak; Türkiye’de dış kaynak kullanımı konusuna, anket çalışması kapsamına alınan işletmeler bazında bakıldığında, uygulamaların dünya genelindeki faaliyetlerle örtüştüğü ve süreçlerin bilinçli şekilde yürütüldüğü görülmektedir. Tedarikçi firmaların beklentileri karşılamak açısından yeterlilik düzeylerinin istenilen seviyede olmadığı düşünülmektedir. Gerçekleşen uygulamalar ile oldukça önemli avantajlar kazanıldığı, buna karşılık çok ciddi problemler yaşanmadığı söylenebilir. Halen gelişmeye açık birçok konu barındıran ve çoğunlukla profesyonel bakış açısı ile değerlendirilemeyen dış kaynak kullanımı uygulamalarının, gelecek dönemlerde artarak gelişeceği tahmin edilmektedir. Bu ilerlemeyle beraber yerli işletmelerimiz, uluslararası rakiplerine karşı güç kazanacak ve dünya genelinde etkinliklerini arttırmak için fırsat yakalayacaklardır.

KAYNAKÇA

- Bailey, W., R. Masson, R. Raeside, “Outsourcing in Edinburgh and the Lothians”, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 8, (2002): 86.
- Coşkun, Meral. “Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı”, <http://www.hrturkiye.com> [05.08.2009].
- Daft, Richard. **Management**, 4. ed. USA: The Dryden Press, 1997.
- Dess, Gregory G. **Strategic Management**, New York: Mc.Graw-Hill, 1993.
- Dess, Gregory G., Abdul Rasheed, Kevin Mclaughlin, Richard Priem, “The New Corporate Architecture”, **Academy of Management Executive**, v. 9(3), (1995): 7-20.
- Diñer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Haskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, New York: West Publishing, 1995.
- Kakabadse, Andrew, Nana Kakabadse “Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe”, **European Management Journal**, v. 20, (2002): 193.
- Kanat, Seher, “Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Ege Üni. Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 7. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- _____. **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Lankford, William M., Faramarz Parsa, “Outsourcing: a primer”, **Management Decision**, v. 37(4), (1999): 310-316.
- Mersin, Doğan. “Bilgi Teknolojilerinde Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com> [20.04.2006].
- _____. “Dış kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar”, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com> [26.12.2005].
- _____. “Dış kaynak Kullanımının Riskleri”, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com> [28.12.2005].

- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 12. bs, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.
- Özbay, Tanju. **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2004.
- Özgün, Mahmut. “Kalite Arttırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Petts, Nigel. “Building Growth on Core Competences - A Practical Approach”, **Long Range Planning**, v. 30, i. 4 (1997): 554.
- Prahalad, C.K, Gary Hamal. “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, May-June (1990): 4.
- Quelin, Bertrand, François Duhamel. “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, **European Management Journal**, v. 21, (2003): 647-661.
- Tayles, Mike, Colin Drury, “Moving From Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process”, **Long Range Planning**, v.34(5), (2001): 605-622.
- Tijun, Fan, Leif Sandal, Kong Jiehong, Li Dandan, “A Survey and Analysis of Outsourcing in East China”, **NHH Dept. of Finance & Management Science Discussion Paper**, (2009).
- Tülüce, Perihan. “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması”, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1033> [01.07.2010].
- Yeniçeri, Özcan, Mehmet İnce, **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.

EKLER

Ek 1. Anket Formu Örneği

Yıldız Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programında, Yrd.Doç.Dr. Muhteşem Baran danışmanlığında yürütülmekte olan, işletmelerde dış kaynak kullanımı konulu tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan, en iyi yaptıkları işlere yani temel yetkinliklerine odaklanmaları ve bu işler dışında kalan faaliyetleri, konularında uzmanlaşmış firmalardan temin etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Araştırmanın amacı, işletmelerde dış kaynak kullanımı sürecinin incelenmesi ve uygulama sonuçlarının analiz edilmesidir.

Akademik çalışma kapsamında kullanılacak olan anket formuna verilen cevaplar toplu olarak değerlendirilecek olup, firma bazındaki bilgiler ve katılımcıların kimlikleri kesinlikle gizli tutulacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

M. Zafer Kucur

Bölüm 1. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

1. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

☐ Otomotiv ☐ Beyaz Eşya/Elektronik ☐ Elektrik ☐ Diğer.....

2. Hangi faaliyetleriniz için dış kaynak kullanıyorsunuz?

☐ Üretim ☐ Bakım ☐ Teknik Gelişim ☐ Finans / Muhasebe

☐ Lojistik ☐ Pazarlama ☐ İnsan Kaynakları ☐ Bilişim Teknolojileri

☐ Yemek ☐ Temizlik ☐ Güvenlik ☐ Diğer

3. Dış kaynak kullanım düzeyiniz için gelecekte nasıl bir değişiklik öngörüyorsunuz?

☐ Artar ☐ Aynı seviyede kalır ☐ Azalır

Bölüm 2. Dış Kaynak Kullanımına Yönelme Sebepleri

İşletmenizin dış kaynak kullanımına yönelmesinde, aşağıdaki tabloda belirtilen sebeplerin etki düzeylerini, uygun gördüğünüz yerleri işaretleyerek belirtiniz.

Yönelme Sebepleri	Kesinlikle Etkili Oldu	Etkili Oldu	Kararsızım	Etkili Olmadı	Kesinlikle Etkili Olmadı
	(+2)	(+1)	0	(-1)	(-2)
Maliyetleri azaltmak	☐	☐	☐	☐	☐
Temel yetkinliklere odaklanmak	☐	☐	☐	☐	☐
Hizmet kalitesini geliştirmek	☐	☐	☐	☐	☐
Stratejik ortaklık kurmak	☐	☐	☐	☐	☐
Esnekliği arttırmak	☐	☐	☐	☐	☐
Küçülme stratejisi	☐	☐	☐	☐	☐
Riskleri paylaşmak ve azaltmak	☐	☐	☐	☐	☐
Tedarikçi uzmanlığından faydalanmak	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 3. Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri

Aşağıdaki tabloda belirtilen tedarikçi seçim kriterlerinin işletmeniz açısından önem derecelerini, uygun gördüğünüz yerleri işaretleyerek belirtiniz.

Tedarikçi Seçim Kriterleri	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Önemli	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
	(+2)	(+1)	0	(-1)	(-2)
Firmanın itibarı ve referansları	☐	☐	☐	☐	☐
Hizmet kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetim gücü / tecrübesi	☐	☐	☐	☐	☐
Kültürel uyum	☐	☐	☐	☐	☐
Düşük maliyet	☐	☐	☐	☐	☐
Teknik kabiliyet / kapasite	☐	☐	☐	☐	☐
Sözleşme taahhütleri ve karşılıklı güven	☐	☐	☐	☐	☐
Konum avantajı	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 4. Dış Kaynak Kullanımı Değerlendirmesi

4.1. Tedarikçi Firma Yeterliliği

Aşağıdaki tabloda tedarikçi firmaların işletmeniz beklentilerini ne seviyede karşıladığına dair tanımlar bulunmaktadır. Uygun gördüğünüz yerleri işaretleyerek firmaların performansını değerlendiriniz.

Tedarikçi Firma Yeterliliği	Beklenenin Çok Üzerinde	Beklenenin Üzerinde	Beklenen Düzeyde	Beklenenin Altında	Beklenenin Çok Altında
	(+2)	(+1)	0	(-1)	(-2)
Hizmet kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
Teknik kabiliyet / kapasite	☐	☐	☐	☐	☐
Kültürel uyum	☐	☐	☐	☐	☐
Düşük maliyet	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetim gücü / tecrübesi	☐	☐	☐	☐	☐
Sözleşme taahhütlerine uyum	☐	☐	☐	☐	☐

4.2. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Problemleri

Dış kaynak kullanımı sonucunda beklenen iyileşmelerin ve ortaya çıkan problemlerin hangi seviyede gerçekleştiğini, aşağıdaki tabloda uygun gördüğünüz yerleri işaretleyerek belirtiniz.

Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Problemleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	(+2)	(+1)	0	(-1)	(-2)
Temel yetkinliklerde gelişim sağlandı	☐	☐	☐	☐	☐
Hizmet kalitesi arttı	☐	☐	☐	☐	☐
Organizasyon yapısı küçüldü	☐	☐	☐	☐	☐
Maliyetler azaldı	☐	☐	☐	☐	☐
Uzman tedarikçilerin olumlu etkileri oldu	☐	☐	☐	☐	☐
Esneklik ve kapasite arttı	☐	☐	☐	☐	☐
Riskler paylaşılarak azaltıldı	☐	☐	☐	☐	☐
Bazı işlerin kontrolü kaybedildi	☐	☐	☐	☐	☐
Hukuki anlaşmazlıklar ortaya çıktı	☐	☐	☐	☐	☐
Kültürel zayıflama yaşandı	☐	☐	☐	☐	☐
Dış kaynak bağımlılığı arttı	☐	☐	☐	☐	☐
Ticari sırların gizliliği korunamadı	☐	☐	☐	☐	☐
Tedarikçilerle çıkar çatışmaları yaşandı	☐	☐	☐	☐	☐

Ek 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

A. Yönelme Sebepleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,520	8

Yönelme Sebepleri	Madde silindiği taktirde ölçek ortalaması	Madde silindiği taktirde ölçek varyansı	Madde bazında Korelasyon Düzeltmesi	Madde Silindiği Taktirde Cronbach Alfa
Maliyetleri azaltmak	3,23	12,072	0,079	0,545
Temel yeteneklere odaklanmak	3,21	12,099	0,110	0,530
Hizmet kalitesini geliştirmek	3,80	11,506	0,188	0,505
Stratejik ortaklık kurmak	4,54	11,671	0,172	0,510
Esnekliği arttırmak	3,66	11,246	0,318	0,465
Küçülme stratejisi	4,41	10,646	0,230	0,493
Riskleri paylaşmak ve azaltmak	3,93	9,340	0,469	0,387
Tedarikçi uzmanlığından faydalanmak	3,46	10,217	0,395	0,428

B. Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,771	8

Tedarikçi Seçim Kriterleri	Madde silindiği taktirde ölçek ortalaması	Madde silindiği taktirde ölçek varyansı	Madde bazında Korelasyon Düzeltmesi	Madde Silindiği Taktirde Cronbach Alfa
Firmanın itibarı ve referansları	8,57	11,668	0,739	0,699
Hizmet kalitesi	8,39	12,279	0,622	0,721
Yönetim gücü / tecrübesi	8,75	12,155	0,700	0,710
Kültürel Uyum	9,39	12,788	0,298	0,792
Düşük Maliyet	8,43	15,449	0,065	0,804
Teknik kabiliyet / kapasite	8,37	13,148	0,608	0,731
Sözleşme taahhütleri	8,50	12,473	0,610	0,724
Konum Avantajı	9,09	13,283	0,333	0,773

C. Tedarikçi Firma Yeterliliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,861	6

Tedarikçi Firma Yeterliliği	Madde silindiği taktirde ölçek ortalaması	Madde silindiği taktirde ölçek varyansı	Madde bazında Korelasyon Düzeltmesi	Madde Silindiği Taktirde Cronbach Alfa
Hizmet kalitesi	1,79	9,553	0,708	0,827
Teknik kabiliyet / kapasite	1,70	9,306	0,779	0,814
Kültürel Uyum	1,91	10,774	0,491	0,864
Düşük Maliyet	1,45	10,579	0,551	0,855
Yönetim gücü / tecrübesi	2,07	9,158	0,771	0,815
Sözleşme taahhütlerine uyum	1,71	9,662	0,623	0,844

**D. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Problemleri Ölçeğinin
Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,702	13

Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Problemleri	Madde silindiği taktirde ölçek ortalaması	Madde silindiği taktirde ölçek varyansı	Madde bazında Korelasyon Düzeltilmesi	Madde Silindiği Taktirde Cronbach Alfa
Temel yeteneklerde gelişim sağlandı	2,63	29,948	0,207	0,699
Hizmet kalitesi arttı	2,73	29,909	0,161	0,707
Organizasyon yapısı küçüldü	2,63	26,275	0,506	0,658
Maliyetler azaldı	2,46	28,762	0,314	0,686
Tedarikçilerin olumlu etkileri oldu	2,38	29,002	0,358	0,682
Esneklik ve kapasite arttı	2,41	29,665	0,266	0,692
Riskler paylaşılarak azaltıldı	2,70	26,979	0,453	0,667
Bazı işlerin kontrolü kaybedildi	3,09	26,228	0,405	0,673
Hukuki anlaşmazlıklar ortaya çıktı	3,61	28,534	0,303	0,688
Kültürel zayıflama yaşandı	3,73	29,181	0,261	0,693
Dış kaynak bağımlılığı arttı	2,86	29,288	0,228	0,698
Ticari sırların gizliliği korunamadı	3,84	27,156	0,439	0,669
Çıkar çatışmaları yaşandı	3,52	28,000	0,318	0,686

**E. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları Kısımının
Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,811	7

Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	Madde silindiği taktirde ölçek ortalaması	Madde silindiği taktirde ölçek varyansı	Madde bazında Korelasyon Düzeltmesi	Madde Silindiği Taktirde Cronbach Alfa
Temel yeteneklerde gelişim sağlandı	3,98	13,763	0,585	0,781
Hizmet kalitesi arttı	4,09	13,028	0,595	0,778
Organizasyon yapısı küçüldü	3,98	13,691	0,448	0,807
Maliyetler azaldı	3,82	13,386	0,602	0,777
Tedarikçilerin olumlu etkileri oldu	3,73	13,909	0,628	0,776
Esneklik ve kapasite arttı	3,77	14,727	0,456	0,801
Riskler paylaşılarak azaltıldı	4,05	13,143	0,559	0,785

F. Dış Kaynak Kullanımının Problemleri Kısımının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,805	6

Dış Kaynak Kullanımının Problemleri	Madde silindiği taktirde ölçek ortalaması	Madde silindiği taktirde ölçek varyansı	Madde bazında Korelasyon Düzeltmesi	Madde Silindiği Taktirde Cronbach Alfa
Bazı işlerin kontrolü kaybedildi	-1,48	11,600	0,637	0,758
Hukuki anlaşmazlıklar ortaya çıktı	-0,96	12,944	0,623	0,762
Kültürel zayıflama yaşandı	-0,84	13,156	0,637	0,761
Dış kaynak bağımlılığı arttı	-1,71	14,644	0,354	0,818
Ticari sırların gizliliği korunamadı	-0,73	12,636	0,660	0,753
Çıkar çatışmaları yaşandı	-1,05	13,324	0,496	0,790

ÖZGEÇMİŞ

1980 İstanbul doğumlu olan Mahir Zafer Kucur, lisans eğitimini YTÜ Makine Mühendisliği bölümünde 2002 yılında tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini 2005 yılında İTÜ Makine Mühendisliği bölümünde tamamlayan Kucur, aynı dönemde, YTÜ İşletme Yönetimi yüksek lisans programına da devam etmiştir.

Profesyonel iş yaşamına 2006 yılında Aksa Jeneratör Sanayi A.Ş. firmasında başlamış olan Kucur, 2008 yılından bugüne dek Arçelik A.Ş. Elektronik İşletmesinde Üretim Mühendisi olarak çalışmaktadır.