

**DIŞ KAYNAK KULLANMA NEDENLERİ VE TAŞIDIĞI RİSKLER:
İMALAT SANAYİİNDE BİR UYGULAMA***

**THE REASONS AND WITHCOMING RISKS OF OUTSOURCING: A
APPLICATION IN PRODUCTION INDUSTRY**

ÖZET

Dış kaynak kullanımı son on yılda stratejik yönetimin en önemli konularından birisi olmaya başlamıştır. Literatürde dış kaynak kullanımının pek çok faydası belirtilmiŐtir. Sıkça tartıŐıldıĐı üzere bunlar temel yeteneklere odaklanma gibi finansal ve finansal olmayan etkilerden oluşmaktadır. Bilinen pek çok potansiyel faydalarına karŐılık, dış kaynak kullanımının genel pazar payında kayıplara neden olduğu da tartıŐılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak kullanımı, temel yetenekler, risk.

ABSTRACT

Outsourcing has become one of the staple diets in the strategic management field. Many benefits of outsourcing have been identified in the literature. Those most often discussed are improved financial performance and various nonfinancial performance effects, such as a heightened focus on core competencies. Although outsourcing's potential benefits are many, some argue that reliance on outside suppliers is likely to lead to a loss of overall market performance.

Keywords: Outsourcing, core competencies, risk.

* Dr. Hasan Gül, Gazi Osman PaŐa Üniversitesi, Zile Dinđerler Turizm İŐletmeciliĐi ve Yüksek Okulu

I. GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan globalleşme eğilimi ve insanı temel alan felsefe değişikliği yeni yönetim düşüncelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda ortaya konulan yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarından birisi de -outsourcing- dış kaynaklardan yararlanma kavramıdır.

Yönetim literatüründe outsourcing kavramı farklı şekil ve anlamlarda kullanılmaktadır. “Dışarıya iş verme”, “dışarıdan temin” veya “dış kaynaklardan yararlanma” gibi farklı şekillerde dilimize çevrilen bu kavram sözlükte, kaynakların dışarıya transfer edilmesi ve ikinci derecede önem sırasına sahip işlerin işletme dışına kaydırılması anlamına gelmektedir (Karacaoğlu, 2001: 3-4).

II. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Dış kaynak kullanımı, bir örgütün dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesidir. Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çok sayıdaki tanımın ortak özelliği, işletmelerin operasyonel faaliyetleri arasında yer alan, diğer bir ifadeyle temel yetenekleri arasında yer almayan işleri dışarıdaki işletmelere devretmeleri ve sahip oldukları temel yeteneğe daha fazla yoğunlaşmalarının gerektiğidir (Karacaoğlu, 2001: 4).

Literatürde yer almış tanımlardan birkaçı aşağıda maddeler halinde verilmektedir.

- Dış kaynak kullanımı, daha önceleri organizasyon içinden sağlanan bir mal veya hizmetin dışarıdan satın alınmasıdır (Lacity ve Hirschheim, 1993: 73).
- Dış kaynak kullanımı, ürünün imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturuvcu faaliyetlerin dışarıdan bir kaynak tarafından sağlanmasıdır (Lei ve Hitt, 1995: 836).
- Dış kaynak kullanımı, organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlanmasıdır (Lankford ve Parsa, 1999: 310).

Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu

konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlmasına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir. En genel ifadeyle işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri anlamına gelmekte ve literatürde “outsourcing” olarak yer almaktadır (Dalay vd., 2002: 198).

Günümüzde bir işletmenin tüm alanlara yayılması ve üretim kaynaklarının tümünü sağlamaya çalışması başarısızlık için yeterli bir neden haline gelmiştir. Dolayısıyla, işletmeler faaliyet alanlarını temel yetenekleri ile sınırlamaya başlamışlardır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinliğe sahip olduğu faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık ve temel yetenek alanına girmeyen faaliyetleri ise organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlmasına olanak veren yönetim stratejisine denir. Bir başka ifadeyle dış kaynak kullanımı, işletmenin en iyi yaptığı işe odaklanıp geri kalan faaliyetleri ise dış kaynaklardan sağlmasına denir (Quinn vd., 1990: 60).

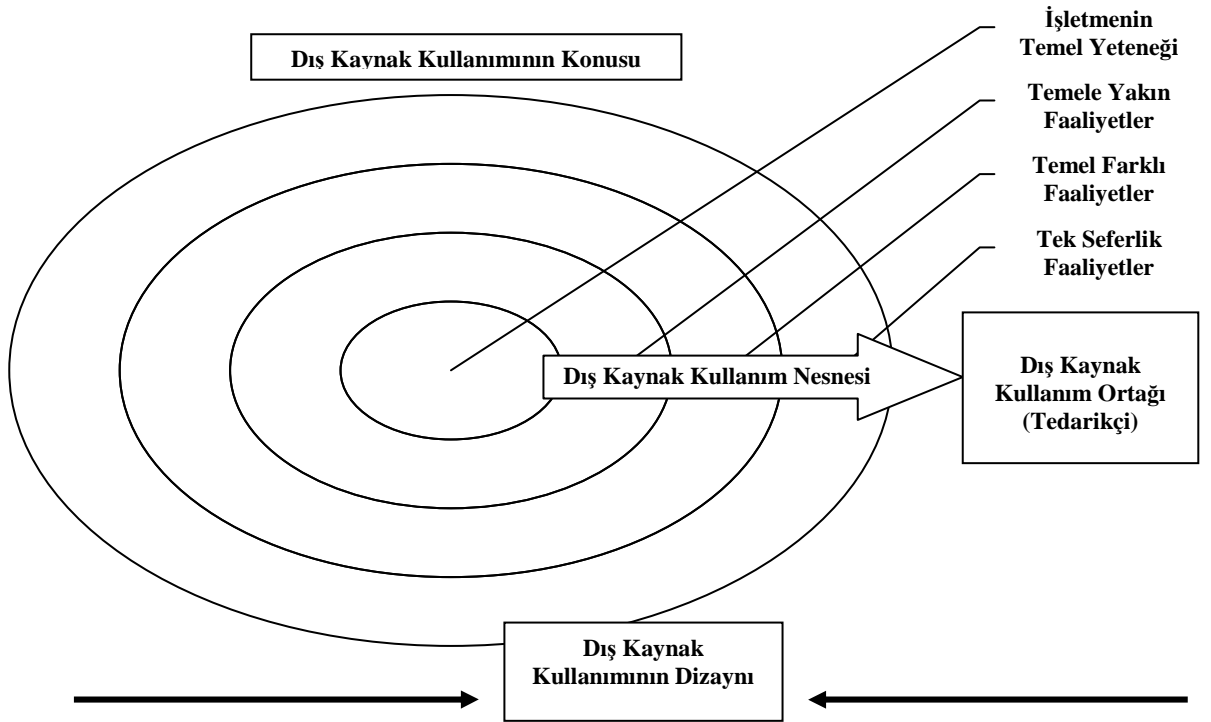
İlk uygulamaları yedek parça alanında Amerikan otomotiv sektöründe görülen dış kaynak kullanımı, günümüzde o kadar yaygınlaşmıştır ki kuruluş amacı sadece outsourcing fonksiyonu görmek olan işletmeler kurulmuştur (Arslantaş, 1999: 10).

İngilizce’de ilk kez 1982 yılında kullanılmış ve resmi sözleşmeye ilk kez 1988 yılında Wisconsin şirketi tarafından konulmuş olan outsourcing (Gökdere, 2000: 22) ilk çıktığı yıllarda işletmelerin bakım, onarım, temizlik, dağıtım gibi ana faaliyet konuları dışında kalan alanlarında çok sınırlı olarak kullanılmıştır (Bone ve Kurtz, 1996: 236).

Ancak günümüzde imalat faaliyetlerinden tasarım, pazarlama, insan kaynakları, finans, reklam, yemek, taşıma, halkla ilişkiler ve ARGE’ye kadar pek çok faaliyet alanı artık dış kaynağa aktarılmaktadır (Tezel, 1998: 5). Örneğin, Chrysler arabalarının yarısının imalatının % 100’ünü taşeron işletmelere vermiştir. Yine Chrysler ve Ford kendi bünyelerindeki araçların yarısından daha azını üretmiştir. Benzer bir şekilde, Boeing uçaklarının imalatında taşeroncu ortaklara

daha fazla güvenmeye başlamıştır. Boeing'in üçüncü büyük ticari uçağı olan Boeing 767'nin üretiminde, içinde Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi gibi Japon imalatçıların bulunduğu bir konsorsiyuma outsource edilmiştir (Gilley ve Rasheed, 2000: 763).

Şekil 1. Dış Kaynak Kullanma Modeli (Arnold, 2000: 24)



Dış kaynak kullanımının otomotiv endüstrisinden diğer alanlara yayılmasının ve tüm dünyada giderek önem kazanmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. En önemli nedenleri işletmelere önemli ölçüde maliyet avantajı kazandırması, personel ve zaman tasarrufu sağlamasıdır (Pınar, 1997: 36).

Dış kaynak kullanımı, değer yaratma faaliyetlerinin işletme içinde yapılmadığını göstermektedir. Bu "dış" odaklı yaklaşım, stratejik bir bakış açısını doğurmaktadır. Sınırsız organizasyon görüşü, son müşterilere değer yaratmak amacıyla dış ortakların iş birliği yapmasını içermektedir. Dış kaynak kullanma modeli şekil 1'de görüldüğü üzere dört ana öğeden oluşmaktadır (Arnold, 2000: 23-24). Bunlar; dış kaynak kullanımının konusu, nesnesi, dizaynı ve tedarikçidir.

Dış kaynak kullanımının konusu, dış kaynak kullanımını planlayan ya da planlamayan ekonomik yapıdır. Dış kaynak kullanma nesnelere, dış kaynak kullanımı yapabilecek işlem ya da işlem sonuçlarıdır. Bu işlem ya da faaliyetler; temel faaliyetler, temele yakın faaliyetler, temelden farklı faaliyetler ve tek seferlik faaliyetler olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

Dış kaynak ve alt yüklenici (taşeron-vendor-tedarikçi) kullanımı, bir şirketin istenilen malı veya hizmeti üretmek için gereken tüm kapasiteyi ve kaynakları içeriden sağlamayı daha az karlı veya yapılamaz bulduğunda gerçekleşmektedir. Şirketler bu yöntemle ana yeterliklerine odaklanmakta ve diğer aktiviteleri stratejik olarak dış kaynak kullanarak sağlamaktadırlar. Zaman zaman dış kaynak ve alt yüklenici kullanımı değişime karşı direnen çalışanları, değişim yönünde itmek için Compaq örneğinde olduğu gibi bir değişim aracı olarak kullanılabilir (Gül, 2005: 171).

III. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖZELLİKLERİ

Dış kaynak kullanımı şüphesiz işletme yönetimlerine yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Klasik yönetim modeli ile dış kaynak kullanımı modelinin mukayesesi Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Klasik ve Dış Kaynak Kullanımı Modellerinin Mukayesesi

KLASİK YÖNETİM MODELİ	DIŞ KAYNAK KULLANIMI MODELİ
<ol style="list-style-type: none">1. Pozitif sonuçlar yöneticinin yetenek ve çabasına bağlıdır,2. Bilgiye ancak mesai saatleri içinde ulaşılabilir,3. Bilgiler tutarsız ve yanlış olabilir,4. Yöneticilerin kararı beklenilmelidir,5. Yöneticilerin çeşitli rolleri vardır.	<ol style="list-style-type: none">1. Başarı kişiye değil, ekip çalışmasına bağlıdır,2. 7 gün 24 saat kesintisiz bilgi edinilebilir,3. Bilgiler sürekli kontrol edilmektedir,4. Kararlar önceden alınmaktadır,5. Her görev uzman kişilerce yerine getirilmelidir.

Dış kaynak kullanımının verimliliği artırmanın en kolay ve en doğru çözüm yöntemlerinden birisi olduğu kabul edilmektedir. Dış kaynak kullanımının özellikleri şunlardır (Platt, 1996):

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

IV. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ

Literatürde hakim olan görüşe göre, bir işletmenin dış kaynak kullanımının en önemli nedeni maliyetlerini düşürme isteğidir. Ancak bu genel kanaatin aksine maliyet unsuru dış kaynak kullanımının tek ve en önemli nedeni

değildir. Saunders ve arkadaşları (1997) dış kaynak kullanımının nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır (Saunders vd., 1997: 68):

- Maliyetleri düşürme,
- Temel yetenekleri geliştirme,
- Küçülme,
- Riski azaltma ve yayma,
- Süreç yenileme çabalarını hızlandırma,
- Kaynakların yeniden dağıtımını sağlama,
- Kaliteyi artırma,
- Performansı artırma,
- Teknolojik yenilikleri takip edebilme,
- Artan rekabet baskısını azaltma,
- Globalleşme,
- Yeniden yapılanma,
- Yalın üretim modelini gerçekleştirme.

A. TEMEL YETENEKLERİ GELİŞTİRME

İşletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinin temelinde temel yeteneklerin geliştirilmesi anlayışı yatmaktadır (Greaver, 1999: 3). Dış kaynak kullanımı ile temel yetenekler arasında yapısal bir bağ bulunmaktadır. Bu iki olgu birbirinin nedeni veya gereği olarak bütünlük arz etmektedir (Solak, 2002: 75).

İşletmeler en iyi yaptıkları işe odaklanmak istemektedirler. İşletmelerin sınırlı kaynaklara sahip olmaları nedeniyle, bu kıt ve sınırlı kaynakların organizasyonel faaliyetlerin tamamına dağıtılması kaynak israfı ve ekstra maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler açısından rasyonel olan uzmanlık alanlarına odaklanmak suretiyle sınırlı kaynaklarını temel yeteneklerine kanalize etmektir. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerin dış tedarik yoluyla temin edilmesi optimum kaynak kullanımına olanak sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2001: 15-16). Böylece işletmeler daha etkin bir yönetime kavuşmakta ve dış tedarikçi işletmenin maliyet avantajından yararlanarak rekabet üstünlüğü de kazanmaktadır (Vassard, 2002:1).

Dış kaynak kullanımı, daha önce işletme içinde üretilen mal ve hizmetlerin üretiminin dışarıdan transfer edilmesi anlamına gelmektedir. Odak nokta temel yeteneklerde asla dış kaynak kullanımına gitmemektir (Ellram ve Billington, 2001: 16). Quinn ve Hilmer'e göre (1994) temel yetenekler, odak aktivitelerdir ki uzun vadede işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu nedenle temel yetenekler kapalı bir şekilde korunmalıdırlar. Temel yetenekler dışında kalan diğer tüm aktiviteler dış kaynak kullanımına adaydır (Quinn ve Hilmer, 1994: 43-55).

B. KÜÇÜLME

Örgütsel küçülme, işletmenin örgüt kültürünü değiştirecek tamamlayıcı, stratejik bir dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır (Küçük, 1999: 3; Feldheim ve Liou, 1999: 55-67). Genel olarak örgütsel ünitelerin azaltılması anlamına gelen küçülme (Cascio, 1993: 95-104), tipik olarak çalışanların işten çıkarılması, yıpratılması veya erken emeklilik yoluyla sayılarının azaltılması ya da örgütsel ünitelerin sayısının kısılması yahut da yeniden yapılanma veya kademe azaltılması yoluyla yönetim düzeylerinin azaltılması şeklinde uygulanmaktadır (Cummings ve Worley, 1996: 283). Uygulamada bu genellikle alt kademe çalışanlarının ve yöneticilerinin işten çıkarılması şeklinde uygulanmaktadır.

Örgütsel küçülme, işletmelerde kademe azaltmayı, faaliyet alanını daraltmayı ve birtakım faaliyetlerde taşeron kullanmayı öngören, buna bağlı olarak da işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntem ve süreçlerinde değişikliği ve gelişmeyi içeren bir yönetim stratejisidir (Zehir, 2000: 9).

Downsizing işletmelerin fiziksel büyüklüklerini küçültmekte, ama bunun ötesinde organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerinde düşüşler gerçekleştirmektedir. Bu sayede işletmeler kriz şartlarına daha iyi uyum sağlayabilmekte ve krize karşı direnç kazanabilmektedirler (İtler, 2002: 5).

C. RİSK AZALTMA

Globalleşme ile birlikte pazardaki belirsizlikler artmış, ürün yaşam süresi kısalmış ve tüketici talepleri değişken bir yapıya bürünmüştür. Tüm bu olumsuz koşullar yatırımları işletmeler açısından riskli bir konuma getirmiştir. Firmaların yaptıkları yatırımlar ölçüsünde riskleri de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, ekonomik ve finansal koşullar, pazar koşulları ve teknoloji hızla değişmektedir. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bu

tür bir ekonomik yapıda, pazara ayak uydurma amacıyla yeni yatırım yapma gerekliliği de kısır döngü halinde risklerin katlayarak büyümektedir (Derinöz, 2002: 45; Yazıcı, 2003: 14).

İşletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkları zaman uğraş alanları daralmakta ve bunun sonucunda yaşanabilecek riskler de azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmeler, faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynağa vermek suretiyle çevresel şartların meydana getireceği tehdit ve tehlikelere ve potansiyel olumsuz değişikliklere karşı riski en aza indirmiş olacaktırlar (Karacaoğlu, 2001: 24). Bu bağlamda işletmeler yapmış oldukları yatırımların karşılığını alamama riskiyle karşı karşıya gelmiştir. Bu tehdit ve tehlike işletmelerin kendi uzmanlık alanı dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanma zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Solak, 2002: 78).

D. SÜREÇ YENİLEME

Süreç yenileme veya orjinal adıyla reengineering, işletmelerin faaliyet ve süreçlerinin yeniden dizayn edilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Koçel, 1999: 311).

Süreç yenileme aşamasında işletmeye katma değer sağlamayan faaliyetler işletme bünyesinden çıkarılmaktadır. Böylece bir kısım faaliyetlerin dış kaynak kullanılarak sağlanılmasının önü açılmış olmaktadır (Solak, 2002: 78).

E. KAYNAKLARIN YENİDEN DAĞITIMI

İşletme yönetiminin varlık nedenlerinin ve en önemli görevlerinin başında kıt kaynakları en rasyonel biçimde kullanmak gelmektedir. Zira her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. İşletmeler dış kaynak kullanmak suretiyle daha önce kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri bir takım faaliyetler için hazır bulundurdukları ekipman, tesis ve aracı satarak yeni kaynaklara kavuşabilmektedirler. Bu kaynaklar özellikle temel yeteneklere odaklanma ve temel yeteneklerle ilgili faaliyetlerin geliştirilmesinde kullanıldığında çarpan etkisi yaratmaktadır (Solak, 2002: 79; Yazıcı, 2003; 15-16).

F. PERFORMANS

Dış kaynak kullanımı, işletmeler için büyük önem taşıyan verimlilik, kalite, etkinlik gibi klasik performans kriterlerinde geliştirme gösterebilmek için kullanılan modern yönetsel tercihlerin b aşında gelmektedir. İşletmeler dış tedarik yoluyla uzmanı olmadıkları alanlarda, daha iyi dış kaynaklardan yararlanarak örgütsel faaliyetleriyle ilgili performanslarını artırabilmektedirler (Karacaoğlu, 2001: 16-17).

Ürün ve hizmet standartlarının istenilen düzeyde yerine getirilememesi durumunda işletme yönetimi dış kaynak kullanımına başvurmak durumundadır. İşletme faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına başvurma nedenlerinin temelinde maliyetten çok, performans geliştirme yer almaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçiyle dış kaynak kullanımı işbirliğine girerek herhangi bir fonksiyon için istenilen kalite düzeyini yakalayabilmektedir. Ancak, dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısı, işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçileri bulmasıyla mümkün olmaktadır.

G. TEKNOLOJİK YENİLİKLERİ TAKİP ETME

İşletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinden bir diğeri de teknolojik yenilikleri takip etmedir. Pek çok işletme kendi makine parkını yeni teknolojilere göre yenilemek yerine, bu olanaklara sahip tedarikçi firmaları devreye sokmaya yönelmektedir (Yazıcı, 2003: 13). İşletmeler dış kaynak kullanımı yokuyla tedarikçi firmaların uzmanlıklardan ve ar-ge olanaklarından yararlanma imkanı bulmaktadır. Ar-ge ve teknoloji geliştirme çabaları önemli finansal kaynakları gerektirmektedir. Sabit yatırımların fazlalığı ve geri dönüş süresinin uzunluğu ayrıca nitelikli personel ihtiyacı bu yatırımların pahalı olmasına sebep olmaktadır. İşletmeler tedarikçi firmalar vasıtasıyla hem bu maliyetlerden kurtulmakta hem de teknolojik yenilikleri kendi bünyelerine transfer edebilmektedirler (Solak, 2002: 76).

H. REKABET BASKISINI AZALTMA

İşletmelerin dış kaynak kullanma gerekçelerinden bir diğeri de rekabet baskısından kurtulma veya azaltma amacı oluşturmaktadır. Neredeyse bütün sektörlerde varlıklarını hissettiren dış kaynaklar ve rekabet baskısı işletmeleri tedirgin etmektedir. Örneğin Kodak'ın bilgi işlem merkezini ve iletişim sistemini IBM'e, DEC'e ve

Businessland'e devretme kararının altında Kodak firmasının kendi müşteri tabanının söz konusu işletmelere kayması gerçeği dikkate değerdir (Caldwell, 1995: 3).

V. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDA VE SAKINCALARI

Her ne kadar yönetim literatüründe dış kaynak kullanımının tanımı üzerinde tam bir görüş birliği sağlanılmamış olmasına rağmen, dış kaynak kullanımının birçok yararı tanımlanmıştır. Belli başlı yararları temel yeteneklere odaklanma, finansal performansta gelişme ve çeşitli finansal olmayan performans etkileridir (Gilley ve Rasheed, 2000: 765).

Dış kaynak kullanımının örgüte sağladığı çok önemli yararlarının yanı sıra yanlış uygulamalardan kaynaklanabilecek çok önemli sakıncaları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının yarar ve sakıncaları (Genç, 2004: 215-216) aşağıdaki tabloda özetlenilmiştir.

Tablo 2. Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları

FAYDALARI	SAKINCALARI
1. Maliyetlerde önemli ölçüde azalma, 2. Yeni gelir alanları oluşturma, 3. Finansman kaynaklarında artma, 4. Sabit yatırımlarda düşme, 5. Kalite ve etkinliğin artması, 6. Fonksiyonel uzmanlardan maksimum düzeyde faydalanma, 7. Rekabet avantajı kazanma, 8. Pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme.	1.Üst düzey bir iletişimi gerekli kılar, 2.Yeni aktör, kişilik ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar, 3.Çalışanların ve sendikaların gözünde güven ve prestij kaybetme, 4.Dış kaynak sağlayan firmanın performansının izlenilmesi ve değerlendirilmesindeki güçlükler, 5.Müşterilerin yabancılaşması, 6.Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar.

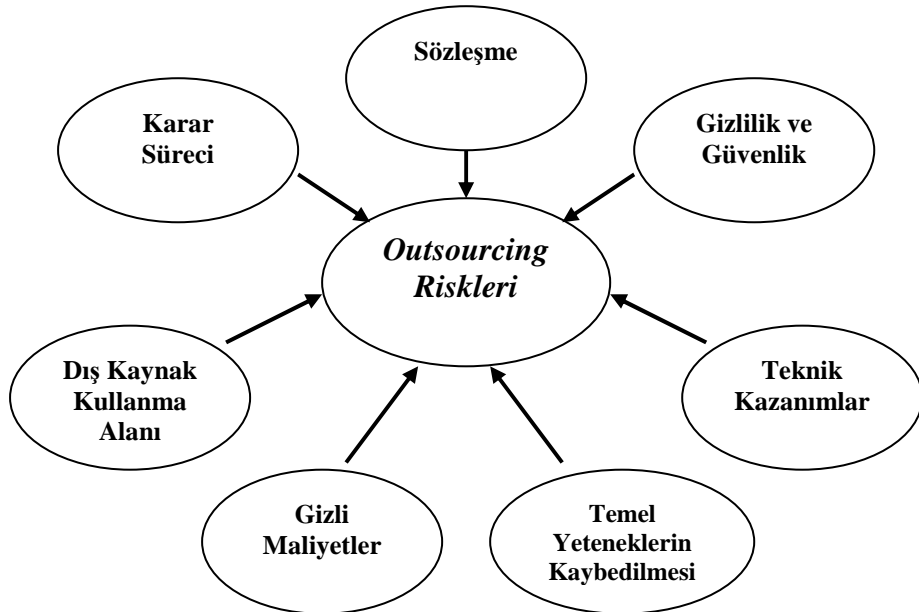
Dış kaynak kullanımının faydaları şunlardır:

- 1.Dış kaynak kullanımı işletmelere üretim ve kapasite planlamasında esneklik sağlamaktadır. Örneğin yeni teknolojilerin satın alınmasında dış kaynak kullanımı tasarım için harcanan zamanı azaltmaktadır,
- 2.Dış kaynak kullanımı işletmenin temel yetenek alanlarını keşfetmesini ve bu yetenekleri geliştirmesini sağlamaktadır,

- 3.Yöneticilere ek zaman kazandırarak yatırım ve yönetim konularına odaklanmalarını sağlamaktadır,
- 4.Başarılı olmayan, katma değeri düşük fonksiyon ve faaliyetlerin elenmesi suretiyle maliyet tasarrufuna neden olmaktadır,
- 5.Dış kaynak kullanımı motivasyon ve işgören yeteneklerinin bir araya getirilmesini sağlamaktadır,
- 6.İşletmelerin müşteri ihtiyaçlarına daha az maliyetle cevap verme kabiliyetlerini geliştirmesini sağlamaktadır,
- 7.Dış kaynak kullanımı pazardaki belirsizliklerin yol açtığı riski azaltmakta ve ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolunu açmaktadır,
- 8.Dış kaynak kullanımı yeni sektörlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlayarak ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır,
- 9.Dış kaynak kullanımı işin daha etkin ve kaliteli bir biçimde yapılmasını sağlamaktadır,
- 10.Değişik teknolojilere, kapasitelere, tecrübelere ve bilgiye erişme imkanı tanımaktadır.

Literatürde, dış kaynak kullanımının yukarıda sıralanan pek çok yararına rağmen, toplam pazar performansında kayıplara neden olduğu yolunda tartışmalar da bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde dış kaynak kullanımının potansiyel riskleri gösterilmektedir.

Şekil 2. Dış Kaynak Kullanımının Potansiyel Riskleri (Tafti, 2005: 551)



Dış kaynak kullanımına güvenden kaynaklanan en önemli tehlike, dış tedarikçi kullanma nedeniyle inovasyonda ve örgütsel öğrenmede yaşanılabilen gerilemedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı nedeniyle uzun vadede ar-ge faaliyetlerinde rakiplerine karşı rekabet edebilme şansını zora sokmaktadırlar (Gilley ve Rasheed, 2000: 766; Weidenbaum, 2005: 311). Öte yandan tedarikçi firmaların imal ettikleri ürün ve hizmet hakkında bilgi toplayıp, sonra bu bilgileri ürün pazarlamasında kendi namlarına ve yeni piyasalara girmede kullanmaları diğer bir ifadeyle etik kurallarını ihlal etmeleri, işletmelerin rekabet şartlarını zora sokabilmektedir. Örneğin; pek çok Asya kökenli firma, ABD imalatçılarıyla ilişkiler kurup ABD pazarına ilk girişlerini gerçekleştirmişlerdir. Bu sayede çoğu Asyalı firma pazar payında baskın hale gelebilmiştir (Jiang, 2004: 27; Gilley ve Rasheed, 2000: 767).

Stratejik dış kaynak kullanımı, iş fonksiyonları ile ilgili tüm rekabet avantajlarının dışarıya açılması açısından geleneksel dış kaynak kullanımından farklılık göstermektedir. Geleneksel dış kaynak kullanımına zıt olarak, temel faaliyetlerin ve yeteneklerin çevresinde koruyucu sınırlar bulunmamaktadır. Bu durum stratejik kaynak düzenlemelerinin birçok ortaktan kısa süreli alınması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla stratejik dış kaynak kullanımı geleneksel dış kaynak kullanımından çok daha önemli derecede riskler içermektedir. Çünkü şirket birden fazla ortakla işbirliği yaptığından bilgi sızıntısı riski ve dış kaynak sağlayıcısına olan bağımlılık vardır (Hoecht ve Trott, 2005: 6-7).

Dış kaynak kullanımına yöneltilen bir diğer eleştiri ise, maliyet konusundadır. Dış kaynak kullanımı ile ilgili maliyet avantajının, özellikle yabancı tedarikçilere bakıldığında görüldüğü gibi olmadığı anlaşılmaktadır. Satış maliyetleriyle bağlantılı tekrarlanan pazar tabanlı işlemler özellikle denizaşırı olanlar işletmelere önemli maliyet külfetleri yükleyebilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 767).

Dış kaynak kullanımının yukarıda sıralanan sakıncalarına ek olarak diğer sakıncalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Martinsons, 1993: 19; Jiang, 2004: 27-28):

1. Dış kaynak kullanımı, işletme bilgilerinin açığa çıkma riskini artırarak rakipleri güçlü bir konuma getirebilmek böylece, rekabet önceliklerinin ve gizliliğin azalmasına neden olabilmektedir,
2. Sektöre giriş maliyetlerinin düşmesine neden olarak hem rakip sayısının azalmasına hem de kar paylarının azalmasına neden olabilmektedir,

3. Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmiş olması, işletmeyi mali ve yönetsel konularda olumsuz yönde etkileyebilmektedir,
4. Kalitenin düşmesine ve çalışanların morallerinin bozulmasına neden olabilmektedir,
5. İşletmenin temel yeteneklerini yitirmesine neden olabilmektedir,
6. Yanlış yeteneklere odaklanılmasını sağlayabilmektedir ve
7. Dış kaynak üzerindeki kontrolün kaybedilmesine sebep olabilmektedir.

VI. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç, değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için etkin stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin başvurabilecekleri stratejik araçlardan birisi de dış kaynaklardan yararlanmadır. Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de beyaz eşya, gıda ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenleri, dış kaynak kullanma alanları ve dış kaynak kullanma konusundaki endişeleri hakkında bilgi toplamak ve değerlendirmektir.

Örneklem kitlesini Türkiye’nin en büyük ilk 500 firması arasında yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Beyaz eşya sektöründen 5, otomotiv sektöründen 6 ve gıda sektöründen 15 olmak üzere toplam 26 firma araştırmamıza katılmışlardır. İstanbul Ticaret Odası’nın 2006 yılı verilerine göre en büyük ilk 500 firma arasında 13 beyaz eşya, 40 otomotiv ve 76 gıda işletmesi bulunmaktadır. Ancak 40 otomotiv firmasından yaklaşık 10 tanesi Türkiye’de üretimde bulunmakta olup, diğerleri satış ve pazarlama faaliyetleriyle uğraşmaktadır. Dolayısıyla 26 denekten oluşan örneklem kitlemiz bu tür bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmaktadır. Dağıtılan 129 anketin 26’sı geri dönmüştür. Soru kağıtlarının geri dönüş oranı % 20’dir.

B. ANKET ÖLÇEKLERİNİN OLUŞTURULMASI

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma özelliklerini belirlemek amacıyla toplam 37 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin 14 sorusu dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikleri, 8 sorusu hangi faaliyet alanlarında dış kaynaklardan yararlanıldığını, 8 sorusu taşeron firma seçiminde dikkat edilen kriterleri, 7 sorusu ise dış kaynak kullanımındaki endişeleri ölçmeye yöneliktir.

C.GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Bu araştırmada anket formunda yer alan ölçeklerin güvenirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 3.'de ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları sunulmaktadır.

Tablo 3.'de görüldüğü gibi değişkenlerin cronbach alfa değerleri 0,71 ile 0,84 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeklerinin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki öncelikleri	14	0,79
İşletme faaliyetlerinde dış kaynak kullanım düzeyi	8	0,84
Taşeron firma seçiminde dikkate alınan kriterler	8	0,71
İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki endişeleri	7	0,78

D. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

D.1. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Öncelikleri ve Düzeylerine İlişkin Bilgiler

Kaynak temelli teorisinin özünü işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler oluşturmaktadır. İşletmeler temel yeteneklere sahip olmadıkları faaliyetlerde dış kaynak kullanma yoluna başvurmuşlardır. İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki öncelikleri işletmeden işletmeye veya sektörden sektöre farklılık göstermektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki öncelik düzeylerini belirlemek amacıyla Tablo 4.'deki sorular beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki tabloda toplu olarak görülmektedir.

Tablo 4. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecindeki Öncelikleri

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMO TİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort .	Std. Sap	Ort .	Std. Sap	Ort .	Std. Sap	Ort .	Std. Sap
Maliyetleri azaltma beklentisinin daha yüksek olduğuna	4,12	1,03	4,20	0,45	3,83	1,47	4,20	1,01
Teknolojik yenilikleri takip etme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,85	1,05	4,60	0,55	4,00	0,00	3,53	1,25
Küçülme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,46	1,21	2,80	1,10	4,00	0,00	3,47	1,41
Örgütsel esnekliği artırma isteğinin daha yüksek olduğuna	3,08	1,49	4,40	0,55	1,67	0,52	3,20	1,52
Temel yeteneği geliştirme isteğinin daha yüksek olduğuna	2,85	1,35	4,60	0,55	2,67	1,03	2,33	1,18

Riski azaltma isteğinin daha yüksek olduğuna	2,69	1,01	3,00	1,41	2,67	0,52	2,60	1,06
Süreç yenileme kazançlarını hızlandırma isteğinin daha yüksek olduğuna	3,62	1,17	4,20	0,45	2,67	1,03	3,80	1,21
Başarılı işletmeler arasına girme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,73	1,19	4,00	1,22	4,00	0,00	3,53	1,41
Kaynakların yeniden dağıtım isteğinin daha yüksek olduğuna	3,54	1,42	3,20	1,30	3,00	1,55	3,87	1,41
Yatırım harcamalarını azaltma isteğinin daha yüksek olduğuna	3,96	1,37	3,20	1,64	5,00	0,00	3,80	1,37
Kaliteyi artırma isteğinin daha yüksek olduğuna	4,46	0,81	4,60	0,55	5,00	0,00	4,20	0,94
Büyüme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,92	1,09	3,60	0,89	4,33	0,52	3,87	1,30
İnsan kaynaklarında performans geliştirme isteğinin daha yüksek olduğuna	3,92	1,09	4,00	0,00	4,33	1,03	3,73	1,28
Örgütsel performansın geliştirilmesi isteğinin daha yüksek olduğuna	4,58	0,50	4,20	0,45	5,00	0,00	4,53	0,52

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=63,763$ ve $p<001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Dış kaynak kullanımı işletmelere farklı şekillerde olumlu katkı sağlayabilir. Başka bir ifade ile işletmeler dış kaynak kullanırken, kendi yapılarını, varlıklarını, rekabet stratejilerini, kısa ve uzun dönemli amaçlarını ya da dış çevredeki gelişmeleri dikkate

almak zorundadırlar. İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki önceliklerini belirlemek amacıyla yukarıda Tablo 4.'de ki sorular sorulmuş olup verilen cevaplar yine aynı tabloda görülmektedir. Tablo'da ki verilere göre; işletmelerin dış kaynak kullanma öncelikleri arasında 4,58'lik ortalama ile "örgütsel performansı geliştirme isteği" birinci sırada yer alırken, 4,46'lık ortalama ile "kaliteyi artırma isteği" ikinci sırada ve 4,12'lik ortalama ile "maliyetleri azaltma beklentisi" üçüncü sırada yer almaktadır. Yine aynı tabloda ki "riski azaltma isteği" ise 2,69'luk ortalama ile en son sırada yer almaktadır.

Sektörler itibariyle değerlendirildiğinde; beyaz eşya sektöründe 4,60'lık ortalama ile kaliteyi artırma isteğini, teknolojik yenilikleri takip etme isteği ve temel yeteneği geliştirme isteği takip etmektedir. Aynı sektörün en düşük ortalaması (2,80) ise "küçülme isteği"dir.

Otomotiv sektörü için aynı tablo incelendiğinde, yatırım harcamalarını azaltma isteği, kaliteyi artırma isteği ve örgütsel performansın geliştirilmesi isteğinin daha yüksek olduğu (5,00) görülmektedir. Sektörün en düşük ortalamasıyla (1,67) "örgütsel esnekliği artırma isteğinin daha yüksek olduğuna" ilişkin madde son sırada yer almaktadır.

Gıda sektöründe ise örgütsel performansın geliştirilmesi isteği birinci sırada (4,53), maliyetleri azaltma beklentisi ve kaliteyi artırma isteği (4,20) ikinci sırada, kaynakların yeniden dağıtım ve büyüme isteği (3,87) üçüncü sırada yer almaktadır. Sektörün en düşük ortalamasının ise 2,33'lük ortalama ile "temel yeteneği geliştirme isteği"nin olduğu görülmektedir.

Sektörler arası bu farklılıkların sebebi, rekabet koşullarından, sahip oldukları kaynak farklılıklarından, piyasaya sunmuş oldukları ürün özelliklerinden, sektörlerde kullanılan teknoloji farklılığından ya da diğer sektörel özelliklerden kaynaklanmaktadır.

D.2. İşletme Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Bir sektörde faaliyet gösteren her işletmenin dış kaynak kullanım düzeyi ve dış kaynak kullanım alanlarının aynı olması şüphesiz düşünülemez. Bu durum işletmelerin kendi özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanım düzeylerini ölçmek amacıyla Tablo 5'de ki sorular sorulmuş ve buna ilişkin ortalamalar aşağıda verilmiştir.

İşletmelerin faaliyetlerinde dış kaynak kullanım düzeylerini ölçmeye yönelik oluşturulan yukarıdaki Tablo 5. incelendiğinde, toplu sonuçlarda 3,88'lik ortalamayla lojistik en yüksek dış kaynak kullanılan faaliyet alanını oluşturmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinde dış kaynak kullandıkları alanlar sırayla; insan kaynakları (3,81), finansman (3,38), imalat (3,15), müşteri hizmetleri (2,96), yönetim danışmanlığı (2,92), satış ve pazarlama (2,88) ve son sırada en az kullanılan bilişim sistemleri (2,65) alanından oluşturmaktadır.

Tablo 5. İşletme Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Lojistik	3,88	0,82	4,00	0,00	4,00	0,00	3,80	1,08
İnsan kaynakları	3,81	1,02	4,40	0,55	4,00	0,00	3,53	1,25
Finansman	3,38	1,30	2,00	1,22	3,50	1,22	3,80	1,08
İmalat	3,15	1,32	3,40	1,34	3,33	1,03	3,00	1,46
Müşteri hizmetleri	2,96	1,31	1,60	0,55	3,33	1,03	3,27	1,33
Yönetim danışmanlığı	2,92	1,16	2,80	0,45	2,00	0,00	3,33	1,35
Satış ve pazarlama	2,88	1,31	2,80	1,10	3,00	0,89	2,87	1,55
Bilişim sistemleri	2,65	1,26	3,60	1,52	2,67	1,03	2,33	1,18

Notlar: (i) n=26; (ii) Ölçekte 1 hiç kullanılmıyor, 5 çok yüksek düzeyde kullanılıyor anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=24,429$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Sektörel bazda beyaz eşya sektöründe ilk sırada insan kaynakları alanında (4,40) dış kaynaklardan yararlanılırken, müşteri hizmetleri alanında (1,60) çok az dış kaynak

kullanıldığı görülmektedir. Bu sektörde ikinci olarak en fazla dış kaynak kullanılan faaliyet alanı, lojistik (4,00), üçüncü sırada bilişim sistemleri (3,60), dördüncü sırada ise imalat (3,40) alanları bulunmaktadır.

Otomotiv sektöründe lojistik ve insan kaynakları alanları (4,00) en fazla dış kaynak kullanılan alanları oluştururken, yönetim danışmanlığı (2,00) düşük bir ortalamaya sahiptir. Gıda sektöründe ise en fazla finansman ve lojistik alanlarında dış kaynak kullanılırken (3,80) en az bilişim sistemleri alanında (2,33) dış kaynak kullanılmaktadır. Tablo 5. incelendiğinde özellikle her üç sektörde de bilişim sistemleri alanında dış kaynak kullanım oranının düşük olduğu görülmektedir.

D.3. İşletmelerin Taşeron İşletme Seçiminde Dikkate Aldıkları Kriterler

İşletmelerde dış kaynak kullanımı bir takım riskleri de beraberinde getirebilen bir yönetim anlayışıdır. Bu yüzden işletmeler kendilerine mal ya da hizmet üretecek olan işletmeyi (taşeron yada vendor) seçerken bir takım özelliklere dikkat etmek zorundadırlar. Aksi halde istenmeyen risklerle karşılaşabilirler. Dış kaynak kullanımı bir anlamda şebeke organizasyon anlayışına benzemektedir. Dolayısıyla işletmeler tedarikçi (taşeron yada vendor) seçimine karar vermeden önce bazı kriterlere dikkat etmek durumundadırlar. İşletmelerin taşeron firma seçiminde dikkate aldıkları kriterleri belirlemek amacıyla sorular oluşturulmuş ve alınan cevaplara ilişkin veriler aşağıda Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. İşletmelerin Taşeron İşletme Seçiminde Dikkate Aldıkları Kriterler

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOTİV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Yetenek	4,42	0,70	5,00	0,00	4,33	0,52	4,27	0,80
Kalite	4,42	0,86	5,00	0,00	3,83	0,98	4,47	0,83
Örgüt yapısı	4,27	0,83	4,40	0,55	4,33	0,52	4,20	1,01
Referanslar	4,23	0,86	5,00	0,00	4,33	0,52	3,93	0,96
Kaynaklar	3,92	1,35	4,20	1,10	4,33	1,03	3,67	1,54
Fiyat	3,92	1,29	2,80	1,10	4,67	0,52	4,00	1,36
Kültürel uyum	3,85	1,41	5,00	0,00	4,33	0,52	3,27	1,58
İstikrar	3,31	1,32	5,00	0,00	2,33	0,52	3,13	1,25

Notlar: (i) n=; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=16,698$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

İşletmelerin taşeron firma seçiminde dikkate aldıkları kriterler yukarıda, Tablo 6’da görülmektedir. Tabloya göre; işletmeler taşeron firma seçiminde öncelikli olarak kalite, yetenek, örgüt yapısı, referanslar, kaynaklar, fiyat ve kültürel uyum konularına dikkat etmektedirler

Sektörler açısından tercihlerdeki dağılım ise şöyledir. Beyaz eşya sektöründe 5.00’lük ortalamayla yetenek, kalite, kültürel uyum ve istikrar dikkate alınan belirgin önceliklerdir. Otomotiv sektöründe sırayla fiyat, yetenek ve kültürel uyum ilk sıralarda yer alırken, gıda sektöründe ise yetenek ve kalite, taşeron firma seçiminde aranan öncelikler olarak öne çıkmaktadır. Her üç sektörde de kalite ve yeteneğin ön plana çıkması işletmelerde kaliteye olan duyarlılığın bir göstergesi olarak algılanabilir.

D.4. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Endişeleri

Dış kaynak kullanımını haklı olarak işletmelerde bir takım endişelerin oluşmasına sebep olan bir süreçtir. Dış kaynak kullanımında işletmelerin taşıdığı endişeler ve bunların öncelik düzeylerini ölçmek amacıyla oluşturulan sorular ve cevaplara ilişkin ortalamalar aşağıda Tablo 7’de verilmiştir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki endişeleri aşağıda Tablo 7’de görüldüğü gibi toplu sonuçlarda “kaliteden ödün verilmesi endişesi” (4.35) birinci sırada, “niteliksiz firma seçimi” (4.27) ikinci sırada ve “kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma” endişesi (3.92) üçüncü sırada yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi “sahip olunan yeteneğin kaybedilmesi endişesi” (3.73) son sırada yer almaktadır.

Sektörler açısından bakıldığında ise beyaz eşya sektöründe, 4.00’lük ortalama ile “kaliteden ödün verilmesi endişesi” ilk sırada, “kontrol ve işletme yeteneklerinin kaybedilmesi endişesi” 2,00’lük ortalama ile son sırada yer almaktadır.

Otomotiv sektöründe, “kaliteden ödün verilmesi”, “niteliksiz firma seçimi” ve “kontrolün kaybedilme endişesi” 4.67’lik ortalamayla ilk sırada yer alırken, “işletme yeteneklerinin kaybedilmesi” ve “teslim sürelerinde sıkıntı olabilir endişesi” 4.00’lük ortalamayla son sırada yer almaktadır.

Tablo 7. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Endişeleri

	TOPLU SONUÇLAR		BEYAZ EŞYA (n=5)		OTOMOT İV (n=6)		GIDA (n=15)	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap
Kaliteden ödün verilmesi endişesi	4,35	0,49	4,00	0,00	4,67	0,52	4,33	0,49
Niteliksiz firma secimi endişesi	4,27	0,83	3,20	1,10	4,67	0,52	4,47	0,52
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma endişesi	3,92	0,74	3,20	0,84	4,33	0,52	4,00	0,65
Kontrolün kaybedilmesi endişesi	3,85	1,22	2,00	0,00	4,67	0,52	4,13	0,99
İşletmenin yeteneklerinin kaybedilmesi endişesi	3,81	1,39	2,00	0,00	4,00	1,55	4,33	1,05
Teslim sürelerinde sıkıntı endişesi	3,81	0,85	3,20	1,10	4,00	0,00	3,93	0,88
Sahip olduğumuz yeteneğin kaybedilmesi endişesi	3,73	0,83	2,40	0,55	4,00	0,00	4,07	0,59

Notlar: (i) n=; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=15,983$ ve $p<,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Gıda sektöründe ise “niteliksiz firma seçimi” (4.47) birinci derece de önemli endişe iken, “teslim sürelerinde sıkıntı” (3.93) endişesi daha düşük bir düzeyi göstermektedir.

Gerek toplu sonuçlar gerekse sektörel bazda bakıldığında işletmelerin dış kaynak kullanımında kaliteden ödün vermek istemedikleri görülmektedir. Bu durum işletmelerin kaliteye göstermiş oldukları duyarlılıktan kaynaklanmaktadır.

VII. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

İşletmeler özellikle 1980'li yıllardan itibaren artan küreselleşme eğilimlerine paralel olarak yeni yönetsel bir takım argümanlar geliştirmişlerdir. Şiddetlen rekabet baskılarının ve global krizlerin etkilerini hafifletecek çıkış yolları aramışlardır. Dış kaynak kullanma bu yönetsel argümanlardan birisidir.

Dış kaynak kullanımının nedenlerini, kullanım alanlarını ve risklerini incelemeyi amaçlayan bu çalışma, beyaz eşya, otomotiv ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren 26 işletme üzerinde yapılmıştır.

İşletmelerin farklı kaynak ve yeteneklere sahip olması, işletmelerde dış kaynak kullanımı sürecinde önceliklerinde farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bu gerekçeyle işletmelerde dış kaynak kullanımındaki öncelikleri ölçmeye yönelik olarak sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, üç farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin farklı önceliklere sahip oldukları görülmüştür. Bu durum teoride belirtildiği gibi her işletmenin farklı yeteneklere sahip olduğu düşüncesini doğrulamaktadır.

İşletmeler belirlenen amaçlara ulaşmak için kaynak ve yeteneklerini dikkate alarak, belirlemiş oldukları öncelikler doğrultusunda düşük ya da yüksek oranda dış kaynak kullanabilirler. Bu çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, hangi faaliyet alanlarında ne düzeyde dış kaynak kullandıklarını belirlemek için oluşturulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde gerçekleşen durum şöyledir.

Beyaz eşya sektöründe insan kaynakları alanında yüksek düzeyde, otomotiv ve gıda sektöründe ise lojistik alanında dış kaynak kullanıldığı görülmektedir. Bu alanlarda yüksek düzeyde dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel faaliyetlere odaklanma isteğinden kaynaklanabilir. Ayrıca lojistik alanında yatırım maliyetleri ve geri dönüşüm oranı da işletmelerde lojistik alanında dış kaynak kullanım oranının yüksek olmasında etkili olmuş olabilir. Her üç sektörde de bilişim sistemlerinde dış kaynak kullanım oranının düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak işletmelerin kendi yönetim anlayışları ya da bu alanda fayda- maliyet tutarlılığının gerçekleşmiş olması söylenebilir.

İşletmelerde dış kaynak kullanımı sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biride taşeron firma seçimidir. Araştırmada işletmelerin taşeron firma seçiminde ki

öncelikleri şu şekilde ortaya çıkmıştır. Beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tedarikçilerinde kalite, işletmeler arası kültürel uyum, istikrar ve yetenek ararken, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler fiyat, kalite, tedarikçi işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri dikkate almaktadır. Bu alanda özellikle fiyatın birinci öncelik olarak belirtilmesi, yüksek oranda dış kaynak kullanan (otomotiv parçaları) sektör işletmeleri açısından yedek parça maliyetlerinin toplam maliyetteki payını düşürme isteği olabilir. Gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ise taşeron firma seçiminde en fazla kalite ve işletme yeteneğine dikkat etmektedir.

Araştırmada incelenen bütün sektörlerde dış kaynak kullanımını sonunda birim maliyet düzeyleri düşerek karlılığın arttığı görülmektedir. İşletmelerde dış kaynak kullanımının temel amaçlarından bir tanesi, temel faaliyet alanlarına yoğunlaşarak sahip olunan kaynakların etkin kullanımını sağlamaktır. Böylece kıt kaynakların etkenlik düzeyi arttırılabilir. Dış kaynak kullanımı yoluyla tedarikçi işletmenin (taşeron) uzmanlık alanlarından yararlanmak mümkündür. Eğer taşeron firma seçiminde öncelikler iyi belirlenir ve yetenek düzeyi yüksek bir işletmeyle çalışılır ise bu durumda çalışılan işletmenin yeteneklerini işletmeye transfer etmek mümkündür.

Yapılan araştırmada işletmelerin daha çok maliyet azaltma, küçülmeyi sağlama, kaynakları yeniden dağıtma, verimliliği artırma ve hatalı ürün sayısını azaltma gibi nedenlerle dış kaynak kullanımına başvurdukları görülmektedir. Yapılan araştırmada ulaşılan bir diğer bulgu ise, dış kaynak kullanma ile verimlilik arasında pozitif bir ilişkinin bulunmasıdır. Dış kaynak kullanma neticesinde işletmeler hantal yapılarından kurtulmakta, maliyet-fiyat-kalite üçgeninde gelişmeler göstermektedir.

Yönetimin dış kaynak kullanma konusundaki kararı, kararlılığı ve seçeceği kombinasyon çeşitli başarı ve başarısızlık ihtimallerini beraberinde getirmektedir. Her ne kadar dış kaynak kullanımının risk ve maliyetleri azaltma, teknolojik gelişmeleri takip etme, süreç yenileme, kaynakları optimum bir şekilde dağıtma gibi önemli faydaları bulunmasına rağmen belki de en önemli etkisi işletmenin temel yeteneklerine odaklanmasına katkı sağlamasıdır. Ancak temel yeteneklere odaklanma sanıldığı kadar kolay bir olgu değildir. Temel yeteneklerin belirlenmesinde ve dış kaynak kullanımında yapılabilecek yönetsel hatalar, mahrem bilgilerin deşifre edilmesi, verimsizlik, çalışanların demoralize olması, kalite düşüklüğü ve her şeyden önemlisi temel yeteneklerin yitirilmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

KAYNAKLAR

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

ARSLANTAŞ, C. C., (1999), **Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BONE, L. E. and KURTZ, D. L., (1996), **Contemporary Business**, The Dryden Press, Eighth Edition, USA.

CALDWELL, B., (1995), “Outsourcing Megadeals”, *Information Week*, Vol:XI, No:6.

CASCIO, W., (1993), “Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?”, *The Academy of Management Executive* 7, 95-104.

CUMMINGS, T. G. and WORLEY, C. G., (1996), **Organization Development and Change**, 6.Edition, Minneapolis.

DALAY, İ., COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R., (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

DERİNÖZ, Ç., (2002), **Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Telekom’da Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

ELLRAM, L. and BILLINGTON, C., (2001), “Purchasing Leverage Consideration in The Outsourcing Decision”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 15-27.

FELDHEIM, M. A. and LIOU, K. T., (1999), “Downsizing Trust”, *Management*, 2 (3), 55-67.

GENÇ, N., (2004), **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara.

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

GÖKDERE, H., (2000), Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Alan Araştırması), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.

GREAVER, II, M. F., (1999), **Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives**, Amacom, New York.

GÜL, H., (2005), **Modern Yönetim Teknikleri**, Editör: Bedük, A., Gazi Kitabevi, Ankara.

HOECHT, A. and TROTT, P., (2005), “Innovation Risks of Strategic Outsourcing”, *Technovation*, Article in Press.

İTLER, H. M., (2002), **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, Prive Grafik & Matbaacılık, İstanbul.

JIANG, B., (2004), **Empirical Evidence of Outsourcing Effects on Firm's Performance and Value in Short-term**, The University of Texas at Arlington, Umi Number: 3146177.

KARACAOĞLU, K., (2001), **Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılı Sektöründe Uygulamaları**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

KOÇEL, T., (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul.

KÜÇÜK, A., (1999), **Yeni Bir Yönetim Tekniği Olarak Downsizing ve Uygulama Sonuçları**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

LACITY, M. C. and HIRSCHHEIM, R., (1993), “The Information Systems Outsourcing Bandwagon”, *Sloan Management Review*, Fall 1993, 76-81.

LANKFORD, W. M. and PARSA, F., (1999), “Outsourcing a Primer”, *Management Decision*, 37 (4), 310-316.

LEI, D., and HITT, M., (1995), “Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effects of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities”, *Journal of Management*, 21 (5), 835-859.

MARTINSONS, M. M., (1993), “Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks”, *Long Range Planning*, 26 (3), June, 19.

PINAR, İ., (1997), **İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim Yöntemleri) ve Turizm Sektöründe**

Uygulanması, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:8, Sayı:27, Haziran 1997, 36.

PLATT, R. K., (1996), "Outsourcing the HR Function", *ACA News*, June-1996.

QUINN, J. B. and HILMER, F. G., (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, 36, 43-55.

QUINN, J. B., DOORLEY, T. L. and PAGUETTE, P. C., (1990), "Beyond Products: Services-Based Strategy", *Harvard Business Review*, 60, March-April.

SAUNDERS, C., GEBELT, M. and HU, Q., (1997), "Achieving Success in Information Systems Outsourcing", *California Management Review*, 39 (2), 64-68, Winter.

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

TAFTI, M. H. A., (2005), "Risks Factors Associated with Offshore IT Outsourcing", *Industrial Management & Data Systems*, 105 (5), 549-560.

TEZEL, Y., (1996), **İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

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

WEIDENBAUM, M., (2005), "Outsourcing: Pross and Coss", *Business Horizons*, 38, 311-315.

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

ZEHIR, C., (2000), **İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye'de Örgütsel Küçülme Uygulamaları**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.