

---

---

# TÜRKİYE'DE DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TEDARİKÇİ SEÇİM KRİTERLERİ VE SÖZLEŞME ŞARTLARINDA DİKKAT EDİLEN HUSUSLAR

İsmail BAKAN\* H.Seçil FETTAHLIOĞLU\*\* A.Melih EYİTMİŞ\*\*\*

---

---

## ÖZET

Günümüzde dış kaynaklardan yararlanma, tüm işletmeler tarafından hızlı bir şekilde kullanılmaktadır. Özellikle işletmelerin yoğun rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri için kendi yetkinlik alanlarında uzmanlaşma eğilimleri dış kaynak kullanımını artırmıştır. Bunun yanı sıra işletmelerin; kaliteyi artırmak, esneklik kazanmak, maliyetleri azaltmak, teknolojik yenilikleri takip etmek istekleri de dış kaynak kullanım oranını artıran diğer nedenlerdir. Dış kaynak kullanımı yönetsel bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde işletmeler öncelikle dış kaynak kullanımı ihtiyacını belirler ve ihtiyaçları kapsamında uygun tedarikçi seçimine yönelirler. Tedarikçi seçimi, işletmeler açısından önemli bir süreçtir. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinde etkinlik sağlayabilmek için tedarikçilerini birçok kriteri dikkate alarak seçmektedirler. Bu çalışma İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki başarılarını etkileyen önemli bir etken olan tedarikçi seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterler üzerinde durmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda URAK sıralaması ve ADNKS verileri göz önünde bulundurularak Türkiye genelini kapsayacak şekilde 14 ilde 531 ankete ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirilerek literatürle ilişkisi kurulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dış Kaynak Kullanımı, Tedarikçi Seçimi, Dış Kaynak Kullanım Sözleşmeleri

## SUPPLIER SELECTION CRITERIA AND RULES OF CONTRACTS AT OUTSOURCING IN TURKEY

### ABSTRACT

Today outsourcing is widely being used by business enterprises. Especially the tendency of the enterprises to specialization in their proficiency in order to keep up with the harsh rivalry increased outsourcing. Besides this, the wishes to improve the quality, obtain flexibility, reduce costs and follow the new technological developments are the other causes for the raise in the use of outsourcing. The use of outsourcing covers a managerial process. In this process the enterprise initially defines the need to use outsources and then proceeds to the selection of appropriate supplier. Selection of the supplier is an essential process for business enterprises. Firms choose their suppliers by considering many criteria in order to achieve efficiency in outsourcing facilities. This study aims to emphasize on the critical factors affecting the selection of the supplier. To do so, 531 questionnaire forms are obtained from 14 cities by considering the rank of ICRI (International Competitiveness Research Institute) and the data of ABPRS (Address Based Population Registry System). The data is evaluated and as a consequence parallel findings are obtained to the literature.

**Key Words:** Outsourcing, Supplier Selection, Outsourcing Contracts

---

\* Prof.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

\*\* Yrd.Doç.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

\*\*\* Öğr.Gör., KSÜ., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

## 1. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değişen dünya şartlarında işletmeler rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için strateji ve yöntemlerini günün şartlarına göre değiştirmek durumundadırlar. Özellikle kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek adına ana faaliyet konuları dışındaki faaliyetleri için dışarıdan destek almaları başarıları açısından önemlidir. Bu doğrultuda işletmeler dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) adı ile bilinen yönetim felsefesini sıklıkla kullanır olmuşlardır.

Greaver (1999:3), dış kaynak kullanımını, “İşletmenin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki işletme veya işletmelere devretmesi” olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile Dış kaynak kullanımı(DKK); bir işletmenin temel olmayan işlevlerinin o konuda uzmanlaşmış, daha etkin hizmet sağlayıcı başka işletmelerden sağlanmasını öngören bir yönetim stratejisi olarak kabul edilmektedir(Özutkan, 2002:117).

Dış kaynak kullanımı, temel yeteneklere, öze dönüş anlamına gelmektedir. İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ve rekabet gücünün en yüksek olduğu alanlara yönelmesi başarıları açısından önemlidir. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler rakiplerin giremeyeceği alanlara, onların giremeyeceği ürünler ve yöntemlerle nüfuz edebilme esnekliğine kavuşabilmektedirler(Dereli, 2003 : 121).

Dış kaynak kullanımının dünyadaki ilk uygulamalarına bakıldığında ilk olarak 19.yüzyılda İngiltere’de metal üretim işletmelerinde yöntemin kullanıldığını görülmektedir. Çok yaygın olmamakla birlikte, kamu sektöründe ise hapisane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması, atık yönetimi gibi alanlarda dış kaynak kullanımı uygulamaları görülmektedir. Yine aynı dönemde Fransa’da demiryollarının yapım ve onarımı, su depolama ve dağıtım gibi kamu hizmetlerinde DKK uygulama alanı bulmuştur (Bakan, 2004:172; Öztürk ve Sezgili, 2002:132). 1980 sonrası döneme bakıldığında ise, teknolojideki hızlı gelişmeler ve artan global rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri geleneksel yönetim tarzlarını terk etmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerinin yönetimini dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınırlandırmaya başlamışlardır (Bakan, 2004:173; Momme, 2002:59-75; Çoban ve Tutkun, 2004: 36).

Küresel rekabet sürecine uyum sağlayabilmek amacıyla hemen hemen bütün dünyada kabul gören bir strateji olarak DKK, özellikle ABD, Japonya ve İtalya gibi gelişmiş ekonomilerde başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir Ülke örnekleri bağlamında DKK’ dan yoğun bir şekilde yararlanan Japonya’da özellikle montaja yönelik üretim yapan firmalar, tedarikçilerle yakın işbirliği içerisindeyler. Bu çerçevede Japon firmaları tedarikçilerinin bütün sorunlarıyla ilgilenmekte; onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. konularda yardımcı olmakta ve aynı zamanda tedarikçi firmalara kredi desteği de sağlamaktadırlar (Efil, 1999:266).

Türkiye’de dış kaynak kullanımının gelişimine bakıldığında, başlangıçta genellikle inşaat sektöründe taşeronluk şeklinde uygulandığını görülmektedir. Daha sonra özellikle maliyet avantajı dolayısıyla Turkcell, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi kuruluşlarda geniş kapsamlı olarak tercih edilen bir strateji haline gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda “Koç 2000 Projesi” çerçevesinde belirli alanlarda güçlenmek ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde etmek isteyen Koç grubu, “çekirdek / öz is alanları” modeli ile bazı sektörlerde yoğunlaşma stratejisini takip etmiştir. Söz konusu hizmetler veya görevler kendi alanlarında uzmanlaşmış firmalar tarafından yerine getirilmektedir (Efil, 1999:267).

## 2. DIŞ KAYNAK KULLANIM TÜRLEĞİ

Dış kaynak kullanımı türleri, işletmelerin dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetlerine ve dış kaynak sağlayıcı işletme ile ilişkileri açısından dört grupta sınıflandırılabilir (Özdoğan, 2006 'dan aktaran Öncü, IŞkın, 2009:145-146);

• **İkincil Hizmetler İçin Dış Kaynak Kullanımı;** Yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek geriye kalan esas faaliyetlerini kendi bünyesi içerisinde gerçekleştiren işletmeleri ikincil hizmetler Şeklinde dış kaynaklardan yararlanan işletmeler olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda geleneksel dış kaynak kullanımı olarak da adlandırılan bu tür uygulamalar genel itibariyle uzun dđnemi kapsayan sđzleŐmelere dayandığı zaman daha başarılı olmaktadır(Güner,2004:8). İŞletmeler bu sayede ikincil öneme sahip faaliyetleri için personel istihdam etmek zorunda kalmayarak kendi öz iŐlerine daha fazla odaklanma ve uzmanlaşma imkanı bulabilmektedirler. İŞletmelerin ikincil hizmetler için dış kaynak kullanımına gitmelerinin temel nedenleri sabit maliyetleri azaltmak, iŐgücü esnekliğini, verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır(Gençyılmaz, Zaim, 2000, s. 132).

• **Yardımcı Őebeke olarak dış kaynak kullanımı;** İŞletmeler artan dış kaynak ihtiyaçlarını karŐılamak ve aynı zamanda da yalın organizasyon haline gelmek amacıyla dış kaynak olarak Őebeke sistemlerini kullanmaktadırlar. Genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir dış kaynak kullanımı Őekli olan yardımcı Őebeke örgütler yönetimin merkezietilikten uzaklaŐmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya kavuŐturulmasına katkıda bulunmaktadırlar. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koŐullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu tip dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilir. Bu kapsamda, IBM esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarŐisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluŐturmuŐtur.

• **Tedarikçi iŐletmelerle stratejik işbirliği oluŐturulması Şeklinde dış kaynak kullanımı;** Dış kaynak sağlayan işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini artıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaŐmakta ve sorunlara birlikte çđzümler üretmektedirler.

• **Rakipler ile işbirliği oluŐturma Şeklinde dış kaynak kullanımı;** İŞletmeler günümüz artan rekabet Şartlarında var olabilmek ve büyüebilmek için stratejik iŐbirliklerine gerek duymaktadırlar. Belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler böylece oluşabilecek riskleri en aza indirgemektedirler. Bu Şekilde, işletmeler tek baŐlarına yapacakları yenilikleri diğer bir işletme ile tedarik anlaşması yaparak oluŐturdukları ortaklıkla daha fazlasını baŐarabilmektedirler. Rakiplerle iŐbirlikleri oluŐturarak uygulanan dış kaynak kullanımı, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taŐeronlaŐtırma ve fason imalat Şeklinde yapılabilmektedir. Bu tip dış kaynak kullanımına örnek olarak önde gelen tekstil işletmelerinin diğer küçük çaplı tekstil iŐletmelerine fason üretim yaptırması örnek verilebilir. Bununla birlikte taŐımacılık sektöründe de rakip işletmeler ile işbirliği oluŐturma yoluna gidildiği görülmektedir. Karı yüksek bölgelerde rakip olan nakliye Őirketlerinin, karı düşük bölgelerde işbirliğine giderek tek bir işletmenin aracı ile tüm malların taŐınması yoluna gitmektedirler. Bu Şekilde işletmeler hem maliyetlerde tasarruf saėlamıŐ hem de Pazar paylarını korumuŐ olmaktadır.

## 3. DIŞ KAYNAK KULLANIM NEDENLERİ

İŞletmeler rekabet Şartlarında avantaj elde edebilmek için ve yönetsel anlamda baŐarı sağlayabilmek için bir takım stratejiler uygularlar. İŞletmenin finansal yapısına, örgüt kültürüne ve beklentilerine göre farklılık gösteren bu stratejilerin bazıları işletmeleri dıŐkaynak kullanıma itmektedir. İŞletmelerin dış kaynak kullanmalarına yönelten stratejileri aşağıda açıklanmaktadır.

### 3.1.Maliyetleri Azaltmak

Günümüzün istikrarsız ekonomi koşullarında organizasyonların gelir tablolarındaki maliyetleri azaltmanın yollarını bulması gerekmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı bu maliyetleri düşürmek için başvurulabilecek yollardan bir tanesi olarak bilinmektedir(Ecerkale Kovancı,2005:71). Dış kaynaklardan yararlanmayı tercih eden işletmelerin büyük bir çoğunluğu, tercih nedenlerinin başında maliyet etkisini göstermektedirler. Özellikle rekabetin yoğun olduğu alanlarda temel yetenekleri haricindeki alanlarda dışarıdan kaynak temini yoluna giderek yatırım maliyetlerini azalttıkları görülmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında bu durum kendini daha açık göstermektedir. Mesela hastanelere yönelik yapılan bir araştırmada sağlık işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanmalarının en önemli nedeninin maliyet avantajı olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile birlikte hastanelerin çağdaş yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde kaliteli, düşük maliyetli, modern teknolojiyi kullanan etkin ve verimli sağlık işletmeleri durumuna geleceği düşünülmektedir. (Karahana,2009:185).

Dış kaynak kullanımının temel nedenlerinden biri olan maliyetleri azaltma düşüncesi zaman içerisinde tek neden olma özelliğini yitirse de, işletmeler için hala büyük önem taşımaktadır. (Lacey ve Blumberg, 2005:15).İşletmelerin yeni yatırımlar yaparak belirli maliyetlere katlanmak yerine gerçekleştirmek istedikleri yatırımları tedarikçilerine yaptırarak maliyetleri azaltmaları işletmelere bir çok avantaj sağlamaktadır (Lacey,1993:127). İşletmeler, kendi faaliyet alanları dışındaki işlemler için, dış kaynaklardan yararlanarak maliyetlerini düşürüp rekabet avantajı sağlayabilir. Bu durum müşteriler için aynı hizmetin daha ucuza alınması anlamına gelmektedir. DKK firmasının aynı mal ya da hizmetten büyük miktarda üreterek ölçek ekonomilerinin avantajlarından yararlanması, asıl işletmenin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmesine neden olmaktadır (Türksoy, 2007; Rodriges ve Robaina, 2004).

Ancak dış kaynak kullanımının temel nedeni olarak maliyetleri azaltmak gösterilse de bu faktör dış kaynaklardan yararlanmak için ana amaç olmamalıdır. Sadece maliyet düşünümlere yapılan bu gibi girişimlerde kalite ve müşteri memnuniyeti gibi diğer önemli faktörler göz ardı edilebileceği için bir takım dezavantajlar ortaya çıkacaktır.(Ataman, 2004:16).

Ancak uzman birimler tarafından dış kaynak hizmeti alınarak ürünlerinde değer zinciri oluşturabilen firmalar açısından maliyet avantajı aynı zamanda da işletmelerin verimliliği ve kaliteyi artırmaları sonucu ortaya çıkmaktadır.

### 3.2. Temel Yetenekleri Geliştirmek

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenlerinin başında Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak gelmektedir. Böylece işletmeler asıl faaliyet alanının dışındaki faaliyetlerini Taşeron firmalara devrederek uzmanlık alanlarına daha kolay odaklanabilmektedirler. Kıt kaynaklara sahip olan işletmeler rakiplerine karşı güçlü bir strateji uygulayabilmek için kaynaklarını özellikle kendilerine avantaj sağlayacak olan temel yeteneklere kullanmak durumundadırlar. Böylece kaynaklar işletmeye değer katan fonksiyonlara harcanmış ve çalışanların yetenek ve enerjilerinden daha fazla yararlanabilme olanağı sağlanmış olmaktadır(Young,2005:26). İşletmelerin dış kaynak kullanımı ve temel yeteneklerini geliştirmeleri karşılıklı etkileşim halindedir. Çünkü, işletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkça dışarıdan sağladıkları faaliyetler artmakta, aynı zamanda da dış kaynak kullanımı arttıkça, temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşmaktadırlar(Solak, 2002:76).

### 3.3. Esnekliği Artırmak

Dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından benimsenmesinin bir diğer önemli nedeni ise, işletmelerin büyük yatırımlara girmeden müşterilerinin değişen istek ve beklentilerini karşılayacak, değişen Pazar şartlarına daha hızlı ayak uydurabilecek yetenekleri kazanması ve bu konuda esnekliklerinin artmasıdır. Dış kaynaklardan

yararlanan işletmelerin örgüt yapılarında meydana gelen küçülme onların, daha yalın yapılar haline gelmelerine yol açar. Bu durum işletmelere karar verme ve bu kararları zamanında uygulama açısından büyük esneklikler kazandırmaktadır (<http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgiimerkezi/020606/427>). Bunların yanı sıra dış kaynaklardan yararlanan işletmeler müşteriye ulaşmada hız kazanmakta ve değişen talep koşullarına esneklikleri sayesinde daha rahat cevap verebilmektedirler. Aynı zamanda dış kaynak kullanımının sonucu olarak olan esneklik avantajı ile işletmeler var olan bir takım riskleri de önleme imkanı bulabilmektedirler(Öztürk, Sezgili, 2002:135).

Yapılan araştırmalar da dış kaynak kullanım nedeni olarak esnekliğin geliştirilmesinin önemli bir faktör olduğu ortaya koyulmaktadır. Örneğin (Quelin ve Duhamel, 2003), yaptıkları araştırma sonucunda işletmelerin dış kaynak kullanım nedeni olarak esnekliğin de dahil olduğu üç önemli faktörü; (operasyonel maliyetlerin düşürülmesi, esnekliğin artırılması ve temel yeteneklere odaklanma) gösterdiklerini ifade etmiştir(Quelin ve Duhamel, 2003:654).

### **3.4. Riski Azaltmak**

Rekabetin artması, globalleşme gibi unsurlar ile birlikte işletmelerin mevcut pazarlarında dahi ayakta kalabilmeleri için yeni yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Ancak işletmelerin yoğun belirsizlik ortamında yatırım yapmaları risklerini artırmaktadır. Bu nedenle temel yeteneklerine yoğunlaşmayı tercih ederek dış kaynaklardan yararlanma yoluna giden ve ek yatırımlara ihtiyaç duymayan işletmeler daha az riskle karşı karşıya kalabilmektedirler. 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). Dış kaynak kullanmak yolu ile uzmanlıkları dışındaki işleri tedarikçilerine yaptıran işletmeler bu sayede riski paydaşlar arasında paylaşmak yoluyla minimize edebilmektedirler( Aron, Clemons, Reddi, 2005: 40). Bu nedenle dış kaynak kullanımının önemli bir nedeni olarak da işletmelerin risklerini azaltma çabaları olduğunun söylemek mümkündür.

### **3.5. Kaliteyi Artırmak**

Ürün ya da hizmetler uzmanlık alanları olan işletmeler tarafından üretildiklerinde daha nitelikli olarak piyasaya sürülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler öz yetenekleri dışındaki işleri başka firmalara yaptırarak çıktılarının daha kaliteli hale gelmesini sağlamaktadırlar. Gerek üretim sürecinde mal ya da hizmet temin ettikleri tedarikçileri gerekse de kendi adlarına iş yaptırdıkları taşeron firmaları alanlarında uzman kişiler oldukları takdirde daha nitelikli ürünler üretilebilecektir.

### **3.6. Süreç Yenileme**

İşletmeler ürettikleri Mal ve hizmetlerin kalitesinde olumlu gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinde köklü değişimler yapma yoluna gitmektedirler. Süreç yenileme olarak da ifade edilen bu faaliyet sayesinde işletmeler müşterilerin istek ve beklentilerini en kısa ve doğru zamanda karşılayabilecek yeteneklere sahip olarak rekabet güçlerini artırmaktadırlar. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklara devrederek bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde değişiklikler yapılmasına olanak tanımaktadırlar.

İşletmeler bünyelerinde faaliyete geçirdikleri süreç yenileme çalışmalarında bir takım özelliklere dikkat etmelidirler(Koçel, 2001:330). Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- Değişik nitelikli işler, tek bir iş grubu içinde birleştirilir,
- İş yapanlar karar verici hale gelir,
- İşlerin yapılma sırası kendi doğal sırasını izler,
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişik yapılma usulleri olabilir,
- Yapılan işin bir üst kademe tarafından kontrolü, asgari düzeydedir,
- Katma değer yaratmayan, birbirini tekrarlayan işler minimuma indirilir,

- Merkezkaç örgüt yapısı ve isleyişi hakimdir.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri süreç yenileme çalışmalarının sonucunda, daha önce işletme bünyesinde gerçekleştirilen bazı fonksiyon ve faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmaya başlanması söz konusudur. İşletme için katma değeri olmayan işlerin elenmesi, ya da işletmenin temel yeteneklerinin kullanılmadığı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma ve bu yolla etkililik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır (Aydınlı, 2001: 49).

### 3.7. Teknolojik Yenilikleri Takip Etmek

İşletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinden bir diğeri de teknolojik yenilikleri takip etmektir. Müşteri talep ve beklentileri ile pazar yapısında meydana gelen değişimlere paralel olarak ürün, hizmet ve teknoloji şartlarında değişiklikleri takip ederek bu değişikliklere süreçlerini adapte etmeleri işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Karacaoğlu, 2001: 16). İşletmeler bu aşamada teknolojik yeniliklerini kendi olanakları ile yerine getirerek ek maliyetlere katlanmak yerine bu konuda olanaklara sahip tedarikçi firmaları devreye sokarak dış kaynak kullanımı yoluna başvurmuşlardır.

Teknolojik alanlarda DKK uygulanması ile işletme; teknolojiyi elde etmenin maliyetini tahmin edip öngörülebilir bütçe sağlayabilir, yeni teknolojiler satın alma ya da kiralamanın şimdi ve gelecekteki maliyetlerini karşılaştırabilir, daha fazla teknik kaynak ve yetmişmiş teknik eleman elde edebilir, teknoloji sabit yatırım olmaktan çıkıp, teknolojiye yapılacak yatırımı temel yeteneklere aktarabilir, teknolojik partnerle riski paylaşabilir, yeni çıkan teknolojiyi hızlı olarak elde edebilir (Udo, 2000:422).

İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla 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).

İşletmelerin dış kaynak kullanımı yoluyla teknolojiyi takip edebilmelerinin üç farklı yöntemi bulunmaktadır. Bunlar (Lacity ve diğerleri, 1994: 12-14):

- İşletme, tedarikçi işletme ile yeni teknolojileri içeren özel bir sözleşme yapabilir. Bu sözleşme yeni teknolojinin üretim, yönetim ve uygulamasını tamamen tedarikçi işletmenin kontrolüne bırakabilir.
- Yeni teknolojiyi takip etmede kullanılan ikinci yöntemde teknolojinin üretimi ve yönetimi işletmenin bizzat kendisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bu teknolojinin üretilmesinde tedarikçi işletmenin uzmanlığından geniş ölçüde yararlanılmaktadır.
- Üçüncü yöntemde ise, işletme tedarikçi işletme ile ortaklığa dayalı bir ilişki kurmaktadır. Taraflar arasında yapılan sözleşmeye yeni teknolojilerin geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek potansiyel risk ve ödüllerin paylaşılması yönünde bir hüküm konulmaktadır.

### 3.8. Küçülme

Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan küçülme bir yönetim stratejisi olarak özellikle kriz dönemlerinde önemli bir örgütsel değişim ve gelişim silahı olarak kullanılmaktadır. Yönetimin aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler sonucunda çalışan sayısının, maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azalması anlamına gelen küçülme işletmelerde birçok amacı gerçekleştirmek için kullanılan bir stratejidir. Bu amaçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Genç, 2007:195):

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar verme sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına kısa sürede cevap verebilmek,
- Verimliliği artırmak,

- İletişim engellerini ortadan kaldırmak
- Sinerji sağlamak,
- Yeni fikirlerin gelişmesini ve uygulamasını sağlamak,
- Çalışanları güçlendirmek
- Bürokrasiyi azaltmak
- Müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,

Örgütsel küçülme dış kaynaklardan yararlanma stratejisi ile yakından ilişkilidir. Kendi uzmanlık alanları dışında kalan işleri dışarıdan temin etmek suretiyle yerine getiren işletmeler, bu sayede küçülerek daha yalın ve daha esnek bir örgüt haline gelebilmektedirler.

#### 4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kararları önemli bir stratejik karar verme sürecine bağlıdır. İşletmenin hangi konularda hangi tedarikçiden destek almaya karar vermesi ve bunu belirli planlar dahilinde gerçekleştirmesi işletmenin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin öncelikle vizyon ve misyon tanımlarını iyi yapmış olmaları, buna bağlı olarak bazı bilgi, beceri ve yetenekler üzerinde odaklaşmaları gerekmektedir. Bu şekilde hangi alanlarda dış kaynaklara başvurulması gerektiği, hangi alanların ise işletme tarafından yapılması gerektiği ortaya çıkacaktır (Ataman, 2004:16). Bu kapsamda işletmelerin öncelikle dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacını duymaları, işletmelerin kendilerini değerlendirmeleri ve kullanımına karar vermeleri gerekmektedir. Ardından dış kaynak kullanımına karar veren işletmelerin daha sonra sırasıyla dış kaynak kullanım stratejilerinin belirlenmesi, tedarikçi firmalarını değerlendirmeleri, uygulama alanları dahilinde anlaşma şartlarının hazırlanması ve ardında da tedarikçi işletme ile ilişkilerin yönetilmesi gerekmektedir. Sürecin aşamaları aşağıda ayrıntılı olarak ifade edilmektedir.

##### 4.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması ve İşletmenin Kendini Değerlendirmesi

Dış kaynak kullanımı uygulamaları öncelikle işletmenin kendi öz yetenekleri haricinde diğer faaliyetleri için dışarıdan hizmet almaya ihtiyaç duyması ile başlar. Bu ihtiyacın duyulmasına ana neden işletmelerin maliyetlerini düşürmeleri ihtiyacından doğabilmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler temel yeteneklerini geliştirmek ve rekabet ortamında esnekliklerini daha çok artırabilmek gibi nedenler dış kaynak kullanımına ihtiyacın doğmasına neden olabilmektedir.

Bu aşamada işletmeler öncelikle kendilerini değerlendirmeler, gerekmektedir. Dış kaynak ihtiyacını ortaya koyan işletmeler öncelikle dış kaynağın hangi faaliyetleri için gerekli olduğunu ortaya koymak durumundadırlar. Bu nedenle iki önemli kriteri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir(Gertson 1997'den aktaran Güner, 2004:33);

\* İşletme için fonksiyonun stratejik önemi

\* Fonksiyonu gerçekleştirecek işletme personelinin kabiliyeti

İşletmenin temel yetenekleri için stratejik önem taşımayan fonksiyonları için dış kaynaklardan yararlanabilmektedir. Bu nedenle işletme kendini değerlendirme aşamasında temel yetenekleri açısından önem taşıyan ve taşımayan fonksiyonların ayrımını yapmalı buna göre dış kaynak teminini gerçekleştirmek üzere girişimde bulunmalıdır. Bu aşamada aynı zamanda işletmenin kendi personelini de değerlendirerek fonksiyonları gerçekleştirebilme kabiliyetlerini doğru değerlendirmeleri de önemlidir.

##### 4.2. Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi

Yoğun rekabet ortamında kıt kaynakları ile faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma ihtiyaçlarını ortaya koyduktan sonra dış kaynak kullanımını kararını vermesi gerekmektedir. İşletmelerde bu karar işletmenin üst düzey yetkilileri tarafından vizyon ve misyonları ortaya koyarak temel yetkinlik

**Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar**

alanlarını belirledikten sonra esnekliği artırabilmek ve maliyetleri düşürebilmek amacıyla verilen stratejik bir karardır. Bu aşamada dış kaynak kullanım karar alma süreci ve dış kaynak kullanım kararına etki eden faktörler ortaya koyulmaktadır.

#### **4.3. Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi**

Stratejik bir süreç olan dış kaynak kullanımı kararını alan işletmelerde üst düzey yöneticiler bu süreç sırasında izlenmesi gereken stratejileri önceden belirlemektedirler. Bu stratejiler işletmelerin yönetim yapısı, faaliyet alanı ve işletmenin bulunduğu ülkenin ticari mevzuatlarına göre değişebilmekle beraber dış kaynak kullanımının başarısını da doğrudan etkilemektedir. Dış kaynak kullanımı stratejisini belirlerken işletmelerin aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir(Güner, 2004:38; Yağmur, 2007:46);

\* İşletme fonksiyonları, temel yeteneklerle ilgisi olanlar ve olmayanlar şeklinde sınıflandırılmalıdır.

\* Hangi fonksiyonlar için dış kaynak kullanılacağı ve bunların koordinasyonunun nasıl yapılacağı belirlenmelidir.

\* İşletmenin hedefleri ile dış kaynak kullanımı stratejisi birbiri ile uyumlu hale getirilmelidir.

\*Genel amaçlar ve hedefler dış kaynaklardan yararlanma stratejisiyle ters düşmemelidir.

\* Taşeron firmalardan uzun dönemlimi yoksa kısa dönemlimi yararlanacağı belirlenmelidir.

\* Nasıl bir örgüt yapısı tercih edileceği belirlenmelidir

\* Taşeron firmaların arzu edilen kalite seviyesini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıkları tespit edilmelidir.

#### **4.4. Tedarikçi Firmaların Belirlenmesi**

Dış kaynak kullanımına karar veren işletmeler hizmet alabilecekleri tedarikçi firmaları belirlerken öncelikle bekledikleri maksimum faydaları alabilmek için ihtiyaçlarına cevap verebilen, problem çözüme yeteneği gelişmiş, finansal açıdan sağlam ve kültürel açıdan uyumlu tedarikçileri seçmeleri gerekmektedir (Ataman, 2004:16). Bu, işletmelerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımında destek alacakları Tedarikçi firmaları belirlerken bir takım noktalara dikkat etmelidirler. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir(Grupe,1997'den aktaran, Yağmur,2007:50);

\* Tedarikçi firmanın sunduğu çözüm önerileri teklif formunda tanımlanan sorunlara cevap verebiliyor mu?

\* Tedarikçi firma işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli tecrübeye ve kaynaklara sahip mi?

\* Tedarikçi firmanın personeli işletmenin ihtiyacı olan desteği sağlayabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip mi?

\* Tedarikçi firma dış kaynaklardan yararlanma servisi verebilecek geçerli bir geçiş planına sahip mi?

\* Sözleşmeye dayalı sorunlar ortaya çıktığında Tedarikçi firma sakin bir şekilde soruna yaklaşabilir mi ve her iki tarafında kazancını düşünebiliyor mu?

\* Tedarikçi firma yapılan sözleşmelere sadık kalıyor mu?

\* Tedarikçi firma sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip mi?

\* Tedarikçi firma yeterli referanslara sahip mi?

İşletmeler tedarikçi firmalarını belirlerken öncelikle tedarikçi profilini belirlemeler gerekmektedir. Kendi amaç ve misyonlarına uygun olabilecek alternatif tedarikçi profillerini belirleyen işletmeler kendi ihtiyaçlarına cevap verebilecek tedarikçilerini uygun Pazar araştırması ile bulabilmektedirler. Amaçlarına uygun tedarikçi alternatifleri belirledikten sonra tedarikçiler hakkında bilgi toplanmaya başlanmalıdır. Bu aşamada alternatif tedarikçi adaylarının stratejileri, örgüt kültürlerinin işletmeye uyumlu olması açısından öncelikle değerlendirilmesi gerekmektedir. Tedarikçi seçiminde işletme ile



tedarikçinin ortak yararlar ve hedefler üzerinde uzmanlaşması önemlidir. (Öztürk ve Sezgili, 2002:140).

#### **4.5. Anlaşma Şartlarının Hazırlanması**

Dış kaynaklardan yararlanma işletmenin aldığı önemli bir karar olup bu karar sürecinin bağlı olduğu anlaşma da yasal olarak tarafların uymakla yükümlü olduğu bir takım gereklilikleri kapsamaktadır. Anlaşma esnasında ortaya koyulacak esaslar işletmenin genel stratejisine uygun alternatifleri kapsayacağından işletmenin genel başarısında önemli bir etkidir. İşletme dış kaynak temininde yararlanacağı tedarikçi firmayı belirledikten sonra bu firma ile yapacağı sözleşme sonucunda; ne tür hizmetler tedarik edeceği, ne kadar süre ile bu hizmetleri alacağı, yapılacak ödeme gibi konular yer almaktadır.

Bir DKK anlaşmasında olması gereken en temel maddeler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Juma'h ve Wood, 1999:392);

- \* Tedarikçi firmanın adı
- \* Anlaşmanın düzenlendiği tarih
- \* Tedarik edilen varlıklar
- \* Tedarik edilen varlıkların değeri
- \* Gelecekte alınacak hizmetlerin çeşidi
- \* Alınacak hizmetler için ödeme
- \* Anlaşmanın geçerlilik süresi
- \* Anlaşmanın yenilenebilirliği
- \* Anlaşmaya uymama hali veya performans düşüklüğünde verilecek cezalar
- \* Gelecekteki herhangi bir hak veya hizmet için fiyatlandırma
- \* Tedarikçi firma ile işletme arasında herhangi bir yasal ortaklık olup olmadığı.

İşletme, alternatif tedarikçileri değerlendirme sırasında dış kaynaklardan yararlanma danışmanlarından yararlanmalıdır. Aynı zamanda bu danışmanların belirlenen tedarikçi ile yapılan anlaşma sırasında da görüşlerine başvurmak önemlidir. Sözleşme sırasında işletme çıkarlarını korumak ve uzun vadede fayda elde etmeyi sağlamak amacıyla hem teknik hem hukuki danışmanlar ile birlikte sözleşme şartlarını hazırlaması gerekmektedir. Bu durum anlaşma sırasında her iki tarafın da haklarını koruyacak bir sözleşmenin imzalanmasında kritik önem taşımaktadır(Aslantaş, 1999: 45).

#### **4.6. Tedarikçi Firma ile İlişkilerin Yönetilmesi**

Dış kaynak kullanımı sırasında işletmenin istediği başarıyı elde edebilmesi için tedarikçi firma ile etkin bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde işletmeler ile tedarikçi firmalar arasındaki iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlar ve bu da problemlerin daha kolay çözülebilmesine imkan tanır(Koçel,2003 :392). Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde firmanın tedarikçi firmayı kontrol etmek ve yönetmek için etkili bir kontrol mekanizması da kurması önemlidir. Özellikle işletmelerin kapasiteleri ve ürün /hizmetlerinin niteliği dahilinde birden fazla tedarikçileri ile çalışmaları durumunda iletişim ve kontrol mekanizmasının gücü önem taşımaktadır. İşletmeler dış kaynaklardan hizmet tedarik ederek esneklik ve rekabet avantajı gibi faydalar sağlayabildikleri gibi mevcut yeteneklerini kaybetme ve maliyetlerinin artması gibi zararlara da neden olabilmektedirler. İşletmelerin bu gibi zararlardan kendilerini koruyabilmelerinin en önemli yolu dış kaynak sağladıkları tedarikçileri ile etkin iletişimi ve kontrolü sağlayabilmeleridir.

## 5. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TEDARİKÇİ SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN FAKTÖRLER

Dış kaynak kullanımı işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanabilmesi, ana faaliyetlerine odaklanabilmeleri ve böylece de etkinliklerini artırabilmeleri açısından önemli bir faaliyettir. Ancak dış kaynaklardan yararlanmanın gerçekten başarılı bir süreç haline gelmesi için işletmelerin bu faaliyet sırasında yararlanacakları tedarikçilerini seçerken birçok kritere dikkat etmek gerekmektedir. Tedarikçi seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterlere ilişkin ilk çalışma 1966 yılında Dickson tarafından yapılmıştır(Dickson, 1966'dan aktaran Özdemir,2007:36). Dickson, tedarikçi seçimine ilişkin bu kriterleri 23 temel başlık altında toplamıőtır. Bu kriterler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo1.1:Tedarikçi Seçim Kriterleri (Weber, Current ve Benton, 1991: 4)**

SIRALAMA	KRİTER	ORTALAMA DEĞERİ	DEĞERLENDİRME
1	Kalite	3,508	ÇOK ÖNEMLİ
2	Teslimat	3,417	
3	Geçmiş performansı	2,998	
4	Garanti ve tazminat politikası	2,849	
5	Üretim imkânları ve kapasitesi	2,775	ÖNEMLİ
6	Fiyat	2,758	
7	Teknik kapasite	2,545	
8	Finansal durum	2,514	
9	Prosedüre uyum	2,488	
10	İletişim sistemi	2,426	
11	Endüstrideki itibar ve konumu	2,412	
12	İş yapma isteği	2,256	
13	Yönetim ve organizasyon	2,216	
14	İşlem kontrolü	2,211	ORTA DERECEDE ÖNEMLİ
15	Tamir bakım hizmeti	2,187	
16	Tutum	2,120	
17	Bırakılan etki	2,054	
18	Paketleme yeteneği	2,009	
19	İőçi ilişkileri	2,003	
20	Coğrafik konum	1,872	
21	Geçmiş dönemdeki iş tecrübeleri	1,597	
22	Eğitim araçları	1,537	
23	Karşılıklı düzenlemeler	0,610	AZ ÖNEMLİ

Yukarıdaki tabloda Dickson tarafından oluşturulan, tedarikçi seçimi sırasında dikkat edilecek 23 temel kriter ve bunların ağırlıklı ortalamaları verilmiştir. Ancak endüstriyel çevrenin değerlendirilmesi ile birlikte bu kriterlerin göreceli önem dereceleri zaman içerisinde değişikliğe uğramıő ve çeşitli araőtırmacılar tarafından modifiye edilmiştir. Örneğin; Weber(1991) tam zamanında üretim anlayıőının ortaya çıkması ile birlikte coğrafik konumun daha önemli bir kriter olması gerektiğini ortaya koymuőtur(Benyoucef, Ding, Xie, 2003:8).

Aynı zamanda birçok firma tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurmaktadır. Bu; uzun dönemli anlaşmaların, ortaklıkların doğmasına neden olabilmektedir ki böylece firmalar, iyi iletişim halinde oldukları tedarikçilerine ayrıcalıklı davranabilmektedirler. Bu durum tedarikçilerin rekabet edebilme güçlerini artırmaktadır. Bu nedenle artık geleneksel kriterlerden çok (kalite, fiyat, gibi) iletişim sistemi, koordinasyon, kontrol, işbirliği kapasitesi gibi kriterlerin daha fazla önem taşıdığı bilinmektedir(Halley, 2000'den aktaran, Benyoucef ve diğerleri, 2003:9).

Tedarikçi seçimine ilişkin yapılan bir çalışma ise temel alınana kriterleri aşağıdaki gibi gruplandırmıştır. Burada ifade edilen kriterler çeşitli araştırmacıların (Lü and Hai(2005), Syur and Shih(2006), Stevenson(2007), Wang, Huank, Dismusenk(2004)) bu konuya ilişkin çalışmaları baz alınarak çıkarılmıştır. (Kasirian, Yusuf, 2009:77).

1. Kalite
2. Fiyat
3. Esneklik
4. Lokasyon
5. Dağıtım (Teslimat ) Becerisi
6. İtibar
7. Hizmet
8. Sahip oldukları imkânlar
9. Uzun Dönemli İlişki Kurabilme Yeteneği
10. Profesyonellik

Bununla birlikte Türkiye’de yapılan çalışmalar arasında da Yurdakul ve İç, tedarikçi seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterleri yönetsel kabiliyetler, teknolojik kabiliyetler ve üretim tesisleri ve kapasiteleri olarak belirlemişlerdir(Yurdakul ve İç (2001)’den aktaran, Dağdeviren ve Eren, 2001:42 ).

## 6. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

### 6.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye genelinde firmaların dış kaynak kullanımında göz önünde bulundurdıkları kriterler, tedarikçiyi seçerken dikkat ettikleri hususlar ve dış kaynak kullanım sözleşmesinde ön plana çıkan noktaları tespit etmektir. Bu amaca yönelik bir alan araştırması yapılmış olup araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin belirlenmesine yönelik Türkiye çapında düzenlenen bu anket çalışmasıyla, dış kaynak kullanımında Tedarikçi seçimi ve tedarikçi ile yapılan sözleşmelerde dikkat edilen hususlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu amacı gerçekleştirmek için elde edilecek araştırma verilerinin Türkiye genelini yansıtabilmesi için değişik indeksler incelenmiştir. Bu indekslerin içerisinde konuya daha yakın olduğu düşünülen Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği’nin (URAK) Türkiye’nin ticaret becerisi ve üretim potansiyelini baz alarak hazırladığı iller sıralamasının kullanılması uygun bulunmuştur. URAK Türk halkının refah seviyesinin artırılmasını, etik değerlerden taviz vermeden, hızlı ve sürdürülebilir ekonomik büyüme, kültürel ve sosyal alanlardaki gelişmeler vasıtasıyla, sektörel ve bölgesel rekabet stratejilerinin hazırlanmasını ve bu stratejilerin hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla kurulmuş bir sivil toplum örgütüdür. Türkiye illerinin rekabetçilik seviyelerini ve becerilerini ölçmeyi hedefleyen İllerarası Rekabet Endeksi Projesinin benzerleri dünyada değişik ölçeklerde yapılmakla birlikte, Türkiye gibi 81 ili olan bir ülkede şimdiye kadar her yıl tekrarlanacak şekilde düzenli olarak yapılmamıştır. Diğer bir deyişle, ülke ölçeğinde ve il bazında bu genişlikte bir çalışma daha önce yapılmamış olup, çalışma özgün bir nitelik taşımaktadır.

URAK’ın Türkiye’deki illeri kapsayan “İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2008-2009” raporunda iller arası rekabetçilik “Genel değerlendirme raporu”, “Beşeri sermaye ve Yaşam kalitesi”, “Markalaşma becerisi ve yenilikçilik”, “Ticaret becerisi ve üretim potansiyeli” ve “Erişilebilirlik” alt endeks bazında değerlendirmelerde bulunmaktadır.

**Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar**

Araştırma konusuna uygun olarak anket yapılacak illerin tespit edilmesinde "Ticaret becerisi ve üretim potansiyeli" (bakınız tablo 1) adlı alt rekabet endeksinin kullanılması daha uygun bulunmuştur. Bunun en önemli nedeni Dış kaynak kullanımının gerçekleştirilmesi her şeyden önce ticaret becerisinin gelişmesiyle mümkün olabilmektedir. Araştırma yapılacak illerin tespiti sırasında yaşanan en önemli sorun bütçe kısıtıdır. Projenin bütçesi nedeniyle alt endekste yer alan tüm illerde anket uygulaması yapılamayacağı anlaşıldığından ikinci bir kısıtlamaya gidilmesi uygun bulunmuştur. Bu amaçla tabakalı bir örneklemeyle endekste yer alan illerin yarısından fazlasına ulaşılması hedeflenmiştir. Bu amaçla listede yer alan iller 4'lü gruplara ayrılmıştır. Bu gruplardan hangi ilin belirlenmesine yönelik yapılan incelemelerde örneklemin araştırmayı daha iyi temsil edebilmesi amacıyla Adrese Dayalı Nüfus Kayıt sisteminden yararlanılmıştır. Nüfus sayımından yararlanılmasının temel ölçütü belli nüfusun üzerindeki illerin ticaret becerisi ve üretim potansiyelinin diğerlerine göre daha gelişmiş olduğunun düşünülmesidir. Ayrıca araştırma yapılacak illerin toplam nüfusu düşünüldüğünde Türkiye'nin büyük çoğunluğunu kapsamaya hedeflenmiştir. Bu amaçla tablo 1'deki listede yer alan ilk dört il rekabet endeksinde en önde olmaları ve nüfus açısından büyük olmaları nedeniyle araştırmaya direkt olarak dahil edilmişlerdir. Diğer illerin seçiminde ise her dördü grupta bir milyondan büyük nüfusa sahip illere anket uygulanmasına karar verilmiştir. Bir grupta hiçbir il bir milyonun üzerinde olmadığı için nüfusu en büyük ilde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Uygulanacak anket sayısı araştırma bütçesinin kısıtı nedeniyle önceden belirlenmiştir. Toplam anket sayısı nüfus büyüklüklerine göre illere dağıtılmıştır. Bazı illerdeki anket uygulamaları ise proje ekibinin şahsi gayretleriyle gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Proje amacını gerçekleştirebilmek için ankette yer alacak sorular yerli ve yabancı literatür incelenerek oluşturulmuştur. Anket önermeleri hazırlanırken, Juma'h ve Wood, 1999, Weber, Current ve Benton, 1991, Kasirian ve Yusuf'un, 2009 çalışmalarından yararlanılmıştır.

Düzenlenen anket çalışmasında;

- Dış kaynak kullanan işletmelerin demografik yapılarını tespit etmek amacıyla araştırma kapsamındaki işletmelerin;

- Faaliyette bulunduğu sektörler,
- İstihdam ettikleri personel sayıları,
- Finansal büyüklükler,
- Yöneticilerin demografik özellikleri tespit edebilmek amacıyla sorulara yer verilmiştir.

- Dış kaynak kullanımında tedarikçi seçim kriterleri

- Deneyim,
- Tanınmışlık,
- Referans,
- Finansal durum,
- Güvenilirlik,
- Uzmanlık, oluşturulan sorulardan bazılarıdır.

- Dış Kaynak Kullanımında Hazırlanan sözleşmede dikkat edilen hususlar ise,

- Süre,
- Teminat,
- Ödeme şartları,
- Güvenilirlik ve gizlilik,
- Tedarikçinin sorumlulukları.

Belirlenen amaca yönelik olarak hazırlanan anket formu profesyonel anketörler vasıtasıyla anket kapsamındaki illerdeki firmalara gönderilmiştir. Anketlerin güvenilirliğini arttırabilmek için anket yapılan firmalardan tesadüfi seçilecek olanlarıyla görüşmeler yapabilmek amacıyla görüşme yapılan yöneticinin iletişim adresleri de toplanmıştır. Elde edilen anket verilerinin SPSS programına veri girişleri sağlanarak analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları tablolar halinde düzenlenmiş ve tablodaki veriler

her bir tablonun altında raporlanarak, temel bulgular sonuç kısmında yorumlanmışlardır.

## 6.2. Bulgular

### 6.2.1. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Uygulanacak anket sayısı bütçe kısıtı nedeniyle önceden belirlenmiştir. Toplam anket sayısı nüfus büyüklüklerine göre illere dağıtılmıştır. Proje kapsamında anket uygulanan iller ve anket sayıları tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2.1. Anket Uygulanan İller ve Anket sayıları**

	N	Oran %	Geçerli Oran %	Toplamlı Oran %
Adana	48	9,0	9,0	9,0
Ankara	30	5,6	5,6	14,7
Gaziantep	35	6,6	6,6	21,3
Balıkesir	25	4,7	4,7	26,0
Diyarbakır	20	3,8	3,8	29,8
İstanbul	141	26,6	26,6	56,3
İzmir	42	7,9	7,9	64,2
İzmit/Kocaeli	25	4,7	4,7	68,9
Kayseri	50	9,4	9,4	78,3
Malatya	26	4,9	4,9	83,2
Maraş	29	5,5	5,5	88,7
Mersin	21	4,0	4,0	92,7
Samsun	25	4,7	4,7	97,4
Urfa	14	2,6	2,6	100,0
Toplam	531	100,0	100,0	

Ankette en yüksek anket sayısı İstanbul iline ait olurken en az anket ise Şanlıurfa'dan toplanmıştır. Anket sayısı bütçe kısıtına göre oranlanmasına rağmen her ilden mutlaka 20 ve üzerinde bir anketin toplanmasına çalışılmıştır. Araştırmada bir tek Şanlıurfa ilinde gerçekleştirilen anketler istenilen rakamın gerisinde kalmıştır.

### 6.2.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Dış kaynak kullanımının belirlenmesine dönük araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerini tespit edebilmek amacıyla bir dizi açık ve kapalı uçlu soruya yer verilmiştir.

**Tablo 2.2. Ankete Katılanların Yaş Dağılımı**

	N	Oran %	Geçerli Oran %	Toplamlı Oran %
20-24	32	6,0	6,0	6,0
25-34	228	42,9	42,9	49,0
35-44	159	29,9	29,9	78,9
45-54	85	16,0	16,0	94,9
55-64	24	4,5	4,5	99,4
65+	3	,6	,6	100,0
Toplam	531	100,0	100,0	

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde en büyük grubu %42,9 ile 25-34 yaş aralığında olanlar almıştır. İkinci sırada 35-44 yaş aralığında olanlar yer alırken, 34 yaş altında olanların oranı %49'dur.

**Tablo 2.3. Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri**

	N	Oran %	Geçerli Oran %	Toplamlı Oran %
İlkokul	16	3,0	3,0	3,0
Ortaokul	19	3,6	3,6	6,6
Lise	105	19,8	19,9	26,6
Meslek yüksekokulu	91	17,1	17,3	43,8
Fakülte	235	44,3	44,6	88,4
Lisans üstü	61	11,5	11,6	100,0
Toplam	527	99,2	100,0	
Cevapsız	4	,8		
Toplam	531	100,0		

Dış kaynak kullanımını değerlendiren katılımcıların büyük çoğunluğunun Üniversite mezunu oldukları görülmektedir (%44,6). Bununla birlikte %17,3'ü meslek yüksek okulu mezunu iken %19,9'u ise lise mezunu olduklarını beyan etmişlerdir.

**Tablo 2.4. Ankete Katılanların Firmalarının Ticaret Unvanları**

	N	Oran %	Geçerli Oran %	Toplamlı Oran %
Şahıs işletmesi	122	23,0	23,9	23,9
Kollektif şirket	60	11,3	11,8	35,7
Anonim şirket	156	29,4	30,6	66,3
Limited	172	32,4	33,7	100,0
Toplam	510	96,0	100,0	
Cevapsız	21	4,0		
Toplam	531	100,0		

Araştırmaya dahil olan şirketlerin %30,6'sı anonim şirket olurken, %23,9'u şahıs işletmesi %11,8'i Kollektif şirket ve nihayet %33,7'si ise Limited şirketlerden oluşmaktadır.

**Tablo 2.5. Ankete Katılanların İşletmelerindeki Görevi**

	N	Oran %	Geçerli Oran %	Toplamlı Oran %
Üst kademe yönetici	155	29,2	30,0	30,0
Orta kademe yönetici	122	23,0	23,6	53,7
Alt kademe yönetici	92	17,3	17,8	71,5
Memur veya sekreter	88	16,6	17,1	88,6
Teknik personel	20	3,8	3,9	92,4
Diğer	39	7,3	7,6	100,0
Toplam	516	97,2	100,0	
Cevapsız	15	2,8		
Toplam	531	100,0		

### 6.2.3. Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri

Araştırmada dış kaynak kullanımında tedarikçi seçimine ilişkin önermeler bir araya getirilerek 27 soru yöneltilmiş, bu sorulara ilişkin elde edilen güvenilirlik analizi de aşağıdaki tabloda verilmiştir. Cronbach Alfa Değeri'nin 0,92 de gerçekleşmesi ve literatürde yaygın olarak kullanılan 0,70 in üzerinde olmasından dolayı tedarikçi seçimine ilişkin sorulan önermeler güvenilir olarak nitelendirilmiştir. Sözleşme kriterlerinde de benzer bir sonuç gözlemlenmiştir. Burada da belirlenen 21 önermenin almış olduğu güvenilirlik değerinin 0,91 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2.6. Araştırmada kullanılan değişkenlerin Güvenilirlik Analizi**

Değişkenler	Soru sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Tedarikçi Seçim Kriterleri	27	0,92
Sözleşme Kriterleri	21	0,91

DKK kullanımı her şeyden önce karşılıklı çıkar ilişkilerinin olduğu bir işbirliği sürecidir. Bu işbirliğinin sorunsuz bir şekilde yürüebilmesi tarafların ortaya koyduğu ya da yapmayı taahhüt ettiği unsurları zamanında ve istenilen özelliklerde yerine getirmesine bağlıdır. Araştırmada DKK gerçekleştirilecek tedarikçi ya da hizmet sağlayıcısında beklenen veya aranan özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Literatürde sıkça rastlanılan ve şartnamelerde sıklıkla tekrarlanan unsurlar katılımcılara önerme olarak sıralanmış ve verilen ölçeğe göre değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlar istatistik programı kullanılarak sınıflandırılmış ve tabloya yerleştirilmiştir.

Anket katılımcılarına işletmelerinde dış kaynak kullanımında tedarikçileri seçerken nelere dikkat edebilecekleri sıralanmış ve belirtilen skalaya göre - (1) Tamamen önemsiz bir neden, (2) Önemsiz bir neden, (3) Kısmen önemli bir neden, (4) Önemli bir neden ve (5) Tamamen önemli bir neden- değerlendirmeleri istenilmiştir. Alınan sonuçlar Tablo 2.7'de sunulmuştur. Bu tabloya göre önermelerin tamamına yakınında dış kaynak kullanılırken tedarikçi seçiminde belirtilen kriterlerin önemle takip edildiği belirtilmektedir.

**Tablo 2.7. Tedarikçi Seçim Kriterleri**

Dış kaynak kullanımında (outsourcing) kullanılan tedarikçi seçim kriterleri	1* n,%	2 n,%	3 n,%	4 n,%	5 n,%	T n,%	AO s
Deneyimi	1 0,2	3 0,6	52 10,2	275 53,8	180 35,2	511 100	4,23 0,67
Tanınmışlığı	4 0,8	15 3,0	141 28,0	205 40,8	138 27,4	503 100	3,91 0,86
Referansları	3 0,6	6 1,2	85 16,7	246 48,3	169 33,2	509 100	4,12 0,77
Sertifikaları (Sahip olduğu kalite güvence sistem belge ve sertifikaları)	1 0,2	3 0,6	67 13,2	236 46,4	202 39,7	509 100	4,25 0,71
Finansal durumu	4 0,8	14 2,8	78 15,3	264 51,9	149 29,3	509 100	4,06 0,79
Fiyat teklifi	2 0,4	2 0,4	53 10,5	260 51,3	190 37,5	507 100	4,25 0,69
Uzmanlık düzeyi (işlem stili, beceri ve kabiliyeti)	2 0,4	3 0,6	62 12,3	252 49,8	187 37,0	506 100	4,22 0,71
Güvenirliği	2 0,4	2 0,4	46 9,1	228 45,0	229 45,2	507 100	4,34 0,69
Uygulayacağı plan	2 0,4	4 0,8	55 10,8	283 55,6	165 32,4	509 100	4,19 0,68
Vereceği eğitim	3 0,6	9 1,8	59 11,7	282 55,8	152 30,1	505 100	4,13 0,73
İşbirliğine hazır olması	3 0,6	3 0,6	65 12,8	268 52,9	168 33,1	507 100	4,17 0,71
Makine ve ekipman parkuru	10 2,0	61 12,0	275 54,1	162 31,9	508 100	4,16 0,70	
Bilgisi	1 0,2	4 0,8	53 10,3	259 50,5	196 38,2	513 100	4,26 0,69
İşletmemizin (kurumumuzun) ihtiyaçlarını anlayabilmesi ve karşılayabilmesi	3 0,6	2 0,4	60 11,8	255 50,2	188 37,0	508 100	4,23 0,71
Yönetim yetenekleri		15 3,0	70 13,8	300 59,2	122 24,1	507 100	4,04 0,70
Tedarikçi firmanın personeli işletmemizin ihtiyacına cevap verebilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip mi?	1 0,2	13 2,5	88 17,3	235 46,1	173 33,9	510 100	4,11 0,79
Tedarikçi firmanın personel sayısı işletmemizin	2 0,2	12 2,5	67 13,3	276 54,1	152 30,0	509 100	4,11 0,79

**Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar**

ihtiyacına cevap verebilecek düzeyde mi?	0,4	2,4	13,2	54,2	29,9	100	0,74
Finansal güçlülüğü	5	10	97	266	130	508	4,00
	1,0	2,0	19,1	52,4	25,6	100	0,78
Kültürel uyumu sağlayabilmesi	3	19	107	266	106	501	3,90
	0,6	3,8	21,4	53,1	21,2	100	0,79
Sözleşmeye dayalı sorunlar ortaya çıktığında tedarikçi firma sakin bir şekilde soruna yaklaşabiliyor mu?	3	16	66	278	147	511	4,18
Yapılan sözleşmelere sadık kalıyor mu?	0,6	3,1	12,9	54,4	28,8	100	2,42
	3	5	73	257	172	510	4,16
Sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip mi?	0,6	1,0	14,3	50,4	33,7	100	0,74
Teknik standartları	5	10	60	287	149	511	4,11
	1,0	2,0	11,7	56,2	29,2	100	0,75
Teknolojik gelişmelere yatkınlığı	2	5	77	271	156	511	4,12
	0,4	1,0	15,1	53,0	30,5	100	0,72
İşletme sınırlarını kötüye kullanmayacağı	1	8	76	281	146	512	4,10
	0,2	1,6	14,8	54,9	28,5	100	0,71
Kalite geliştirme ve tüketici tatmini sorumluluğu taşıması	10	75	244	178	507	507	4,16
Hizmet sunacağı işletmenin amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü anlayabilmesi	2,0	14,8	48,1	35,1	100	100	0,74
	1	8	75	286	139	509	4,09
	0,2	1,6	14,7	56,2	27,3	100	0,70
	2	7	80	278	145	512	4,09
	0,4	1,4	15,6	54,3	28,3	100	0,72

\*Skala: (1) Tamamen önemsiz bir neden, (2) Önemsiz bir neden, (3) Kısmen önemli bir neden, (4) Önemli bir neden ve (5) Tamamen önemli bir neden

Tablo verileri genel olarak değerlendirildiğinde önermelerin tamamına yakını katılımcılar tarafından önemli bir neden ya da tamamen önemli bir neden olarak görülmektedir. Aritmetik ortalamalar 3,90 ile 4,34 aralığında gerçekleşmektedir. Katılımcıların tedarikçilerden en yüksek düzeydeki beklentisi, “güvenilirlik” (AO=4,34) olurken, bu faktörü “Bilgisi” (AO=4,26) ve “Sertifikaları” (AO=4,25) izlemektedir. Genel olarak tedarikçi seçiminde bütün faktörlerin önemli olduğu katılımcılar tarafından belirtilse de en az katılımın gerçekleştiği önerme “Kültürel uyumu sağlayabilmesi” (AO=3,90) olurken, bu önermeyi “Tanınmışlığı” (AO=3,91) ve “Finansal Güçlülüğü” (AO=4,00) önermeleri izlemektedir.

#### 6.2.4. Dış Kaynak Kullanımında Sözleşme Şartları

Dış kaynak kullanımı günümüz işletmelerinde yaygın olarak kullanılmasına rağmen literatürde detaylı çalışmalara rastlanamamaktadır. Yapılan bu çalışmada ise DKK en ince ayrıntısına kadar betimlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcılardan firmalarında düzenlenen DKK sözleşmelerine eklenen maddeleri belirtmeleri istenmiştir. Sözleşme maddeleri hizmeti alan firma için temel hizmet alanlarını ve özelliklerini yansıtırken, hizmet sunan firma açısından sorumluluklarını ifade etmektedir. Sözleşme ve ihale şartnamelerinden yola çıkılarak katılımcılara bir dizi sözleşme şartı ortaya konmuş ve belirtilen ölçüğe göre firmalarında düzenlenen DKK da hangi şartların sıklıkla sözleşmelere eklendiği tespit edilmeye çalışılmıştır.



**Tablo 2.8. DKK'da Kullanılan Sözleşme Şartları**

Sözleşme Şartı Olarak	1 n,%	2 n,%	3 n,%	4 n,%	5 n,%	T n,%	AO s
Hizmet seviyeleri (hem kendi kurumumuzun hem de tedarikçinin birbirlerine karşı olan sorumluluk sınırları ve hizmet taahhütleri)	3 0,6		45 8,9	288 56,9	170 33,6	506 100	4,23 0,65
Hizmet ölçeği (tedarikçi tarafından sağlanacak hizmetlerin tanımlanması)	3 0,6	6 1,2	85 16,8	267 52,9	144 28,5	505 100	4,08 0,74
Tedarikçinin sorumlulukları	1 0,2	5 1,0	51 10,0	253 49,5	201 39,3	511 100	4,27 0,69
Personel transferi ve yönetimi	4 0,8	8 1,6	67 13,2	300 58,9	130 25,5	509 100	4,07 0,72
Maliyet ve fiyatlama yöntemleri	4 0,8	4 0,8	60 11,8	272 53,4	169 33,2	509 100	4,17 0,72
Güvenlik ve gizlilik konuları	3 0,6	5 1,0	51 10,1	253 50,0	194 38,3	506 100	4,25 0,72
Sözleşme süresi	2 0,4	9 1,8	93 18,3	260 51,1	145 28,5	509 100	4,06 0,76
Teminat	3 0,6	9 1,8	65 12,7	265 51,9	169 33,1	511 100	4,15 0,75
Ödeme şartları	1 0,2	5 1,0	71 14,0	263 52,0	166 32,8	506 100	4,16 0,71
Yönetim konuları	2 0,4	7 1,4	79 15,5	271 53,2	150 29,5	509 100	4,10 0,73
Performanssız durumlar için ceza şartları	3 0,6	8 1,6	105 20,7	264 52,0	128 25,2	508 100	4,00 0,76
Sözleşmeyi sona erdirmeye şartları	1 0,2	12 2,4	69 13,6	270 53,3	155 30,6	507 100	4,12 0,74
Teknolojik değişimlerle ilgili şartlar	6 1,2	6 1,2	77 15,1	275 54,0	145 28,5	509 100	4,07 0,77
Garanti ile ilgili hususlar	2 0,4	9 1,8	68 13,4	264 52,2	163 32,2	506 100	4,14 0,74
İhtilafların çözümü	3 0,6	8 1,6	67 13,3	265 52,5	162 32,1	505 100	4,14 0,74
Tedarikçinin standart sözleşmesi dikkate alınmamalı	5 1,0	20 4,0	90 18,0	253 50,5	133 26,5	501 100	3,98 0,83
Sözleşmenin teknik ve hukuki konularında uzman görüşüne başvurulması	1 0,2	7 1,4	85 16,8	254 50,2	159 31,4	506 100	4,11 0,74
Hizmet düzeyini ölçebilecek ölçütler geliştirilmesi ve sözleşmeye konulması	1 0,2	10 2,0	73 14,4	280 55,2	143 28,2	507 100	4,09 0,72
Değer artış düzeneklerinin en başta belirlenmesi		7 1,4	82 16,2	283 55,8	135 26,6	507 100	4,08 0,69
Hizmet aksaklıklarına karşı ceza hükümlerine sözleşmede yer verilmesi	2 0,4	3 0,6	89 17,6	281 55,5	131 25,9	506 100	4,06 0,70
İş hacminde oluşabilecek değişikliklerin (büyüme ya da küçülme) yapılacak ödemelere yansıtılabilmesi.	2 0,4	7 1,4	84 16,7	277 55,0	134 26,6	504 100	4,06 0,72

**Skala:**1= Tamamen önemsiz 2= Önemsiz 3= Kısmen Önemli 4= Önemli 5= Tamamen önemli

Türkiye genelinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda, firmaların dış kaynak kullanırken tedarikçileriyle yaptıkları sözleşmelerde nelere dikkat ettiklerini tespit edebilmek amacıyla bir dizi önerme hazırlanmış ve bu önermeleri 1= Tamamen

önemsiz, 2= Önemsiz, 3= Kısmen Önemli, 4= Önemli ve 5= Tamamen önemli ölçeğini kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlara ilişkin yüzde ve aritmetik ortalamaları çıkartılarak tabloda belirtilmiştir. Bu tabloya göre “Güvenlik ve gizlilik” sözleşmelerde en çok kullanılan (AO=4,25) şart olarak karşımıza çıkarken bu şartı, “Hizmet seviyeleri (hem kendi kurumumuzun hem de tedarikçinin birbirlerine karşı olan sorumluluk sınırları ve hizmet taahhütleri)” (AO=4,23) şartı izlemektedir. Bununla birlikte tüm şartlar katılımcılar tarafından önemli görülmele birlikte, en az kullanıldığı belirtilen şart olarak “Performanssız durumlar için ceza şartları” AO=4,00 katılımcılar tarafından rapor edilmiştir.

## 7. SONUÇ

Globalleşen rekabet ortamında, özellikle kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak isteyen firmalar, strateji ve yöntemlerini günün şartlarına göre değiştirmek durumundadırlar. Bu ortamda Firmaların ana faaliyet konuları dışındaki faaliyetler de dışarıdan destek almaları başarıları açısından önemlidir. Çünkü işletmeler asıl faaliyet konusu olan bir ürün veya hizmeti istenilen kalitede üretebilmek için, asıl işleri ve görevleri dışında bazı faaliyetleri de yerine getirmektedirler. Ancak bu yardımcı faaliyetler de işletmeye büyük yatırımları gerekli kılmaktadır. Bu nedenle işletmeler, rekabet güçlerini ve ekonomik performanslarını artırmak için bu kaynakları dışarıdan kullanmaktadırlar. Bu sayede işletmeler büyük yatırımlar yapmak zorunda kalmadan, kendi esas faaliyetlerini yerine getirme şansına sahip olabilmektedirler.

DKK, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan satın alma yoluyla temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak DKK sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında “iş ortaklığı” denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’deki firmaların dış kaynak kullanımında tedarikçi seçiminde göz önünde bulundukları kriterleri belirleyerek, gelecekte DKK kullanmayı hedefleyen firmalar ve tedarikçilere konu hakkında detaylı bilgiler sunmaktır. Bu amaca yönelik bir alan araştırması yapılmış olup araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. DKK hakkında Türkiye uygulamalarını belirleyebilmek amacıyla, anket uygulanacak illerin belirlenmesinde, Türkiye genelini yansıtabilmesi için değişik indeksler incelenmiştir. Bu indekslerin içerisinde konuya daha yakın olduğu düşünülen Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği’nin (URAK) Türkiye’nin ticaret becerisi ve üretim potansiyelini baz alarak hazırladığı iller sıralamasının kullanılması uygun bulunmuştur. Projenin bütçesi nedeniyle alt endekste yer alan tüm illerde anket uygulaması yapılamayacağı anlaşıldığından ikinci bir kısıtlamaya gidilmesi uygun bulunmuştur. Bu amaçla tabakalı bir örneklemeyle endekste yer alan illerin yarısından fazlasına ulaşılması hedeflenmiştir. İllerin seçiminde her dördü grupta bir milyondan büyük nüfusa sahip illere anket uygulanmasına karar verilmiştir. Bir grupta hiçbir il bir milyonun üzerinde nüfusa sahip olmadığı takdirde nüfusu en büyük ilde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. 14 ilde toplam 531 ankete ulaşılmıştır.

Uygulanacak anket sayısı bütçe kısıtı nedeniyle önceden belirlenmiştir. Toplam anket sayısı nüfus büyüklüklerine göre illere dağıtılmıştır. Bazı illerdeki anket uygulamaları ise proje ekibinin şahsi gayretleriyle gerçekleştirilmiştir.

Belirlenen amaca yönelik olarak hazırlanacak anket formu profesyonel anketörler vasıtasıyla anket kapsamındaki illerdeki firmalara gönderilmiştir. Anketlerin güvenilirliğini arttırabilmek için anket yapılan firmalardan tesadüfi seçilecek olanlarıyla görüşmeler yapabilmek amacıyla görüşme yapılan yöneticinin iletişim adresleri de toplanmıştır. Elde edilen anket verilerinin SPSS programına veri girişleri sağlanarak analizleri yapılmıştır.

Ankette en yüksek anket sayısı İstanbul iline ait olurken en az anket ise Şanlıurfa’dan toplanmıştır. Araştırmada yer alan veriler yönetici ya da DKK’ni gerçekleştiren çalışanlardan elde edilen bilgilerden hazırlanmıştır.

Ankete katılanların işletmede görev aldığı alanlar incelendiğinde %30,0'nın üst düzey yönetici olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların %23,6'sı orta düzey yöneticilerden oluşurken %17,8'i alt düzey yöneticilerden %17,1'i memur ve sekreter, %11,5'i ise diğer çalışanlardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde DKK'na ilişkin sorulara yer verilmiştir. Ankette yer alan önermelere verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya katılan firma yetkililerininin DKK için tedarikçi belirlemede kullandıkları kriterlerin tamamına yakını katılımcılar tarafından önemli bir neden ya da tamamen önemli bir neden olarak görülmektedir. Aritmetik ortalamalar 3,90 ile 4,34 aralığında gerçekleşmektedir. Genel olarak tedarikçi seçiminde bütün faktörlerin önemli olduğu katılımcılar tarafından belirtilse de en az katılımın gerçekleştiği önerme "Kültürel uyumu sağlayabilmesi" (AO=3,90) olurken, bu önermeyi "Tanınmışlığı" (AO=3,91) ve "Finansal Güçlülüğü" (AO=4,00) önermeleri izlemektedir. Katılımcıların tedarikçilerden en yüksek düzeydeki beklentisi, "güvenilirlik" (AO=4,34) olurken, bu faktörü "Bilgisi" (AO=4,26) ve "Sertifikaları" (AO=4,25) izlemektedir. Güven faktörünün katılımcılar tarafından diğer kriterlere göre daha fazla önemsenmesinin en önemli nedeni DKK'nın bir satın almadan farklı olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu araştırmanın ortaya çıkardığı sonuçlardan birisi DKK için firmalar stratejik ortaklarını seçerken tanınmışlığı ya da finansal yapısından ziyade güvenilirlik ve referanslarını kontrol etmektedirler.

Araştırma kapsamına Türkiye'de bir çok ilin dahil edilmesi ve güçlü bir anket yapısının bulunması bu çalışmanın güçlü yanlarını oluştururken, anket sayısının kısıtlı olması ve anket uygulanan illerde alt pazar sektörlerine göre anketin uygulanamaması olumsuz bir etken olarak tespit edilebilir. Ancak elde edilen anket sayısı ve ulaşılan iller göz önüne alındığında genelleme yapılabilecek bir anket büyüklüğüne ulaşılmıştır. Araştırmada özellikle ortaya çıkan unsur DKK işletmelerin ortaya koydukları tercihlerde bilinçli oldukları, amaçlarını belirleyip ona göre dış kaynağı kullandıklarıdır. Bununla birlikte literatürde yer aldığı gibi uygulamada hala Dış kaynak sağlayıcılarıyla yeterince işbirliği yapılamadığı tespitinde bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Apak, S., "Türkiye Otomotiv Sektöründe Yeniden Yapılanma ve Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımının Rekabet Avantajları", *II.Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 185-198, 19-21 Mart 2008.
- Aron R., Clemons E. and Reddi, S., "Just Right Outsourcing: Understanding And Managing Risk", *Journal of Management Information Systems*, Fall 2005, Vol:22, No:2
- Arslantaş C., C., "Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları" İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999
- Ataman G., "İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 21, yıl:10, cilt: 6.
- Bakan, İ., 2004. *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları : İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.S., İstanbul, 541s.
- Benyoucef L., Hongwei, D., Xiaolan,X., "Supplier Selection Problem: Selection Criteria and Methods", *Institut National De Recherche En Informatique Et En Automatique*, No: 4726, Feb. 2003
- Coşkun R., "Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı", Ed. İsmail Dalay, Recai Coskun, Remzi Altunısık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Çoban, O., Tutkun O., 2004. "Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü", *Outsourcing Dergisi*, Aralık- Ocak, s.36-40.
- Dağdeviren M., Eren T., "Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması", *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, Cilt:16, No:2, 2001
- Dereli, B., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Aralık, 2003
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A., *İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı*, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 2005, 69-75.
- Efil, İ., *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, 6. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999
- Genç N., *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2007
- Gençyılmaz G. ve Zaim S., "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Vol. 29, No. 1, Apr. 2000, Pp. 119-138
- Greaver, M., F., *Strategic Outsourcing*, 1.Bs., Amacom, New York, 1999.
- Güner Ü., "Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, 2004  
<http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgiimerkezi/020606/349>, 27.03.2007
- Juma'h A., H., Wood D., "Outsourcing Implications For Accounting Practices" *Managerial Auditing Journal*, 14(8), 1999, 385-396.
- Karacaoğlu, K., "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları", Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001, Niğde.
- Kasirian M. N., Mohd, Y., R., "Determining Interdependencies Among Supplier Selection Criteria", *European Journal Of Scientific Researc*, Vol:35, No:1, 2009
- Koçel T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları Genişletilmiş 9. Baskı, 2003, İstanbul
- Lacey K., Blumberg, D., "Marketing Methods Improving Business Performance With Outsourcing", *Journal of Medical Marketing*, 5.1. 2005
- Lacity M., "Hirschheim Rudy, The Information Systems Outsourcing Bandwagon", *Sloan Management Review*, Sonbahar, 1993

- Momme, J. "Framework For Outsourcing Manufacturing: Strategic and Operational Implications", Computers in Industry, 49,2002, p. 59-75.
- of Public Sector Management, 18. 1. 2005
- Öncü M. A., Işkın, M., "Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.9, 2009
- Özdemir A., "Tedarik Seçiminde Karar Modelleri ve Bir Uygulama Denemesi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2007
- Öztürk, A., Sezgili, K., "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXI, Sayı 2, 2002, s.127-142.
- Özutku H., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler", Verimlilik Dergisi, S:2/2002,s:117
- Quelin, B., Duhamel, F., "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", European Management Journal, Vol. 21, No.5,2003, p: 647-461.
- Rodríguez, T. F. E. ve Robaina, V. P., "The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector", The Service Industries Journal, 25, 2005
- Solak, M., Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulaması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002, İstanbul.
- Türksoy, A., "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)", Ege Üniversitesi, Çesme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu. eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-
- Udo G., G., "Using Analytic Hierarchy Process To Analyze The Information Technology Outsourcing Decision", Industrial Management and Data Systems, Vol:100, Issue: 9, 2000.
- Weber C., Current J., Benton W. C., Vendor Selection Criteria, European Journal of Operational Research 50 (1991)2-18
- Yağmur A., "Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç Ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing):Kuram Ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007
- Young S., Outsourcing in the Australian Health Sector", The International Journal of Public Sector Management, 18. 1. 2005
- Yurdakul, M., İç, Y.T., "AHP ve Hedef Programlama Yöntemlerinin Sağlayıcı Seçimi Probleminde Kullanılması", XXII. Ulusal YA/EM Kongresi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2001.