

GERÇEK – MANTIK DEĞERLENDİRMESİ: TEMEL YETENEĞİN DİNAMİK BECERİLERLE, DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN MODEL ORTAKLIĞIYLA OLAN PARADİGMA DEĞİŞİMİ

Aygül TURAN

İstanbul Üniversitesi

Doktora Öğrencisi

E-posta: ayguldonmez@gmail.com

Özet

Günümüzde işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için çevredeki değişim ve gelişimleri yakından takip etmekte ve bu değişimlere nasıl uyum sağlayacaklarını önceden planlamaktadırlar. Bu uyum çalışmaları yönetim literatüründeki birçok kavramla açıklanmaktadır. Temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, küçülme, şebeke organizasyonlar bu kavramlardan bazılarıdır. Bu çalışmada, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim yaklaşımlarını yönetim felsefesi çerçevesinde analiz etmek amaçlanmıştır. Yönetim Felsefesi çerçevesindeki “gerçek” ve “mantık” açısından ele alınan bu yaklaşımlar, olması gereken durum(mantık) ile gerçekleşen durum(gerçek) arasında farklılıklar olup olmadığını sorgulamaktadır. Bu çerçevede temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim yaklaşımları belirli boyutlarda incelenerek mantık ve gerçek olarak iki durum birbiriyle kıyaslanmış ve sonuçta belirli paradoks ve önermelere ulaşılmıştır. Çalışmanın mantık kapsamı için ilgili yazından yararlanılmış, gerçek kapsamı için ise ilgili yazındaki farklı bakış açıları ve uygulamadaki örneklerinden faydalanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetim Felsefesi, Temel Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Dinamik Beceriler, Model Ortaklığı*

Alan Tanımı: İşletme (Yönetim ve Organizasyon)

AN ASSESSMENT OF FACT - LOGIC: THE PARADIGM SHIFT AS TRANSITION FROM CORE COMPETENCE TO DYNAMIC CAPABILITY AND OUTSOURCING TO BUSINESS MODEL PARTNERSHIP

Abstract

Nowadays organizations follow their environmental changes and plan how they adopt to these changes in order to sustain their lives. Many concepts of the managerial literature try to explain these adoption studies, for example core competence, outsourcing, downsizing and network organizations. The primary aim of this study is to analyze core competence and outsourcing approaches in Administrative Philosophy framework. These approaches are investigated in “fact“ and “logic“ framework in rationalism. “Fact“ means event that happened, “logic“ means event that must happened(ideal). In this respect the study examines if there is a difference between fact and logic in any statement. According to the framework core competence and outsourcing approaches are analyzed in specific dimensions and compared fact with logic statements.

Keywords: *Administrative Philosophy, Core Competence, Outsourcing, Dynamic Capability, Model Partnership*

JEL Code: M

1. GİRİŞ

Küresel ekonominin etkisi, bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yoğun rekabet, ürün/hizmet emtialaşması, teknolojik gelişmeler, tüketicilerin bilinçlenmesi, tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve sosyokültürel değişimin etkisi nedeniyle; organizasyonlar iç ve dış çevrelerindeki değişime uyum sağlama yolu ile yaşamlarını sürdürebilir hale gelmişlerdir. Özellikle küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerinin politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkardığı yeni oluşumlar sanayi yapılarında, piyasaya sürülen ürünlerde, iş modellerinde ve rekabet koşullarında sürekli değişimi gerekli kılmaktadır. İşletmelerin, “iş yapış şekilleri” anlamına gelen iş modelleri üzerine odaklanması ve bu modellerde yapılan değişikliklerle farklı stratejiler uygulanabilmekte ve başarılı sonuçlar alınabilmektedir.

1.1. Teorik Çerçeve

Temel yetenek(Core Competence) ve dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing) yaklaşımları, günümüz koşullarında işletmelerin yapılanma ve işleyişini etkileyen bir gelişme olmuştur (Koçel, 2007:294). Temel Yetenek(Core Competence); bir işletmenin rakiplerine oranla en iyi yaptığı şey olarak tanımlanabilir. Temel yetenek aynı zamanda işletmenin rekabet üstünlüğünü ifade eder. Çünkü bu ayrıcalık işletmeyi rakiplerinden farklı kılar ve kolayca taklit edilemez hale getirir (Saruhan, 2004:118). Temel yetenek kavramı mantık olarak, işletmelere en iyi yaptıkları işi yaptırma ve bunun üstünde uzmanlaşmayı savunmaktadır. Bu kavram gerçek olarak değerlendirildiğinde, işletmeye olan faydalarının yanında uygulamada belirli sorunlar oluşturabilmektedir

Günümüz dünyasında bir ürün veya hizmetin tüm bileşenlerini tek başına üreten bir işletmeyi bulabilmek neredeyse imkânsızdır (Weidenbaum, 2005:311). Bu durum işletmeleri dış kaynak kullanımına itmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing); işletmelerin, temel yetenekleri üzerinde odaklanarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlayarak değer yaratması demektir. Dış kaynaklardan yararlanma kavramı mantık olarak işletmelerin destek faaliyetlerini başka işletmelerden alması gerektiğini savunmaktadır. Bu kavram gerçek olarak değerlendirildiğinde, temel yetenek gibi işletmeye olan faydalarının yanında uygulamada belirli sorunlar oluşturabilmektedir.

Günümüzde herkes tarafından tanınan birçok işletme, en iyi yapabildiği özelliği(yeteneği) temel yeteneği olarak belirlemekte, bu yetenekler üzerine yatırımlar yapmakta ve kalan birçok faaliyetini dış kaynaklardan tedarik etmektedir. Bu bakış açısı temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim yaklaşımlarının birbirini tamamladığını ve ikisinin birlikte bir yaklaşım olarak görülebileceğini göstermektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde bu çalışmada temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma zincirini uzatarak temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, küçülme(downsizing) ve şebeke organizasyonu(network organisation) şeklinde bütünsel bir yaklaşım ele alınacaktır.

Literatürde temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımları hakkında birçok yazar birçok araştırma yapmış ve eserler vermiştir. (Hamel, G. ve Prahalad,

1990; Hussey, 1998; Mansour, 1998; Greaver, 1999; Gilley, ve Rasheed, 2000, Gupta, 2006, Koçel, 2007, Ülgen, H. ve Mirze2007) Bunlardan farklı olarak bu çalışmada temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımları, mantık (olması gereken durum) ve gerçek (gerçekleşen durum) açısından değerlendirilerek yönetim felsefesi kapsamında analiz edilecektir. Yani temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma konusunda değişik yazarların fikirleri uygulama bakış açısıyla ele alınacak ve bunun sonucunda belirli önerme ve paradokslara ulaşılabilecektir. Bu analiz yapılırken; 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren ortaya çıkan toplumsal değişimlere bağlı olarak, yönetim ve organizasyon kavram ve uygulamalarının farklı görünüm almış olması ve bu konudaki yeni görüşler dikkate alınmıştır.

Yönetim Felsefesine ilişkin sistematik bilgi ilk olarak Cristopher Hodkingson tarafından derlenmiş ve incelenmiştir. Hodkingson “Administrative Philosophy” adlı eserinde yönetsel yaşamdaki bilgi birikimini ve güç, otorite, karar alma, liderlik, politika üretme alanındaki hâkim değerleri felsefi açıdan analiz etmiştir (Hodkingson, 2008:4).

1.2. Temel Yetenek

Her işletmenin nicelik ve nitelik olarak, farklı ölçüde sahip oldukları bazı varlık ve yetenekleri bulunmaktadır. Ancak, her işletmenin sahip olduğu veya olabileceği benzer veya farklı varlık ve yetenekler “sıradan varlık ve yeteneklerdir” ve bunların rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini söylemek doğru olmaz. Rekabet üstünlüğü sağlayabilseler bile bu üstünlük geçici olur. Diğer işletmelerin taklit edip, öğrenme ve deneyimlerini artırması sonucu farklılıklar giderilir ve rekabet üstünlükleri kaybolur. Bu nedenle işletmenin yeteneklerinin, temel yetenek haline getirilmesi ve çevredeki değişime uygun sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için bu temel yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekecektir.(Ülgen&Mirze, 2007:118-120)

Paradoks 1: Aynı temel yetenek üzerine odaklanıp sürekli bunun geliştirilmesi mi? Yoksa şirketin gelecekte temel yeteneği olabilecek başka yetenekler mevcut temel yetenek süreci devam ederken geliştirilmeli mi?

Temel yeteneği diğer yeteneklerden ayıran Özellikler arasında değerli olması, nadir olması, ikame edilememesi ve taklit edilememesi veya taklit edilmesinin pahalı olması sayılabilir.(Ülgen&Mirze, 2007:120)

Önerme 1: Temel Yetenekleri başka işletmeler tarafından taklit edilen işletmeler temel yetenek olarak doğru yeteneği seçememişlerdir.

Temel bir yetenek sıradan girişim kabiliyetleriyle birbirine karıştırılmaz. Kabiliyetler operasyonel seviyede rol alıp kısa vadeli çıktıları amaçlarken (ki bu kısa vadeli çıktılar girişimin gelişmesini ve hayatta kalmasını garantilemez), temel yetenekler, eğer doğru bir şekilde stratejiyle bağdaştırılırsa, girişime başarı getirebilir. Bununla birlikte, temel yetenek yönetimi çok karmaşıktır. Ana bir sorun, yeni iş fırsatları yaratmak amacıyla temel yetenek ve sıradan yetenekler arasındaki uygun bir ortaklık kurulabilmesidir.

Paradoks 2: Bir işletme yaşamının sonuna kadar aynı temel yeteneğe mi odaklanmalıdır? Tek bir temel yeteneğe odaklanan işletmeler ve temel yeteneğinin yanında alternatif temel yetenek geliştiren işletmelerden hangisi daha uzun ömürlüdür?

1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Artık üretim faktörlerine sahip olmanın önemi değerini kaybetmiş bunun yerini üretim faktörlerine ve bilgiye en kısa zamanda ulaşabilmek almıştır.(Power, Desouza, Bonifazi 2006:222) Gelişmiş ülkelerdeki pazarların çoğu doyuma ulaşmak üzere olması işletmeleri farklı pazarlar aramaya, işletme süreçlerini yeniden yapılandırmaya, işbirliklerine gitmeye ve kendilerine rekabet avantajı sağlayacak stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır.

Önerme 2: Üretim faktörlerine sahip olmak değil üretim faktörleri ve bilgiye en kısa zamanda ulaşabilmek önemlidir.

Dış kaynaklardan yararlanma bir işletmenin bir çalışma sürecinin yerine getirilmesini başka bir (diğer) ürün/ hizmet sağlayıcı işletmeye bıraktığı zaman gerçekleşir. İşletme, üreticiye işi nasıl yapacağını değil işin sonucunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini söyler, işin yapılma sürecini bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeye bırakır.(Gilley&Rasheed, 2000:764)

Önerme 3: Bir ürün ya da hizmeti outsource eden firmalar sonuç odaklı, tedarikçiler süreç odaklı olmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma eğilimleri

artmakta, bu eğilim arttıkça ortaklık (partnership) ve şebeke organizasyonları (network) gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedirler.(Koçel, 2007:299)

Önerme 4: Dış kaynaklardan yararlanan firmalar küçülür ve giderek network organizasyon yapısına yaklaşırlar.

Belirli spesifik bir görev için dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilebileceği gibi firmanın tüm fonksiyonları için de dış kaynaklardan yararlanma tercih edilebilir. İşletmede dış kaynaklardan yararlanmanın sınırını dışardan sağlayacak kaynağın ya da hizmetin işletme için taşıdığı stratejik önemi oluşturur.(Özdiller, 2002:36)

Paradoks 3: Dış kaynaklardan yararlanmanın bir sınırı var mıdır? Outsource'un optimum seviyesi nasıl belirlenir?

1.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

- Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme

Paradoks 3: Dış kaynaklardan yararlanma = başarı mıdır?

- Hız Kazanabilme(Ongun, 2002:4)

Önerme 5: Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin faaliyetlerini hızlandırmasını sağlar. (Uygun tedarikçi, sözleşme, az bağımlılık vb. koşullarıyla)

- Finansal Kaynaklardan Yararlanabilme(Greaver, 1999:100)
- Kaynak Yaratabilme(Ongun, 2002:4)
- Küçülme (Temel Yeteneklere Odaklanarak)(Koçel,2007:310)

Önerme 6:Küçülen işletmeler tedarikçilerine daha fazla bağımlı hale gelir.

- Küresel Rekabete Hazırlanabilme(Acar, 2000:6)
- Maliyetleri Azaltabilme(Lacity, Hirschheim & Willcocs, 1994:14)
- Stratejik Bakış Açısı Kazanabilme

Paradoks 4: İşletmeler değişen şartlara göre tedarikçi firmalarını değiştirebilirler, peki değişen şartlar temel yeteneğin değişmesini de sağlayabilir mi?

- Süreç Yenileme(Koçel: 2007:227)
- Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilme(Mucuk, 2008: 196)

Önerme 6: Tedarikçi firma sizin rakiplerinizden başka bir firma ile çalışıyorsa rakibinizin sizin bilgilerinize ulaşması muhtemeldir.

1.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantaj ve Dezavantajları

Dış kaynaklardan yararlanmanın daha önce ayrıntılı olarak açıklandığı için burada kısaca değinilecektir. Dış kaynak kullanımının avantajları;

- Temel Yeteneğin Gelişimi (Koçel, 2007:298)
- Kalitenin Yükselmesi (Özgün, 2006:45)

Önerme 7: Bir firmanın dış kaynaklardan yararlanması ürün ya da hizmetlerinde kalite artışını sağlar.

- Riskleri Azaltabilme (Özgün, 2006:46)

Paradoks 5: Bir işletmenin başka bir işletmeye bağımlı olması riskleri azaltır mı?

- Maliyetlerin Önceden Bilinmesi
- Teknoloji Avantajı

Dış kaynaklardan yararlanma işletmeler açısından önemli faydalar yaratmakla birlikte bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları(Martinsons, 1993:19);

- Esnekliğin kaybedilmesi

Paradoks 6: Dış kaynaklardan yararlanan firma rakiplerine rekabet üstünlüğü mü sağlar yoksa kendine rakip mi yaratır?

- Tedarikçi firma üzerinde kontrolün kaybedilmesi

Önerme8: Tedarikçi seçimi ve kontrolü dış kaynak kullanımı için kritik önem taşır.

- Niteliksiz bir tedarikçi firmanın seçilmesi

Paradoks 7: Hem Outsouce hizmeti alan işletmenin hem de outsource'a giden işletmenin amacı kârı maksimize etmektir. Bu denge nasıl sağlanabilir?

- İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi

Önerme 9: Uzun vadeli ilişkiye girdiğiniz firmanın sizin temel bilgi, beceri ve yeteneğinizi ithal etmemesi için gereken önlemler alınmalıdır.

- Personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma(Koçel, 2007:392)

Paradoks 8: Uzun vadeli düşünüldüğünde dış kaynaklardan yararlanma bir şirkete sürdürülebilirlik kazandırır mı?

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Sorunsalı

Bu çalışmada, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim yaklaşımlarını yönetim felsefesi çerçevesinde analiz etmek amaçlanmıştır. Yönetim Felsefesi çerçevesindeki “gerçek” ve “mantık” açısından ele alınan bu yaklaşımlar olması gereken durum ile gerçekleşen durum arasında farklılıklar olup olmadığını sorgulamaktadır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırma yapılırken Hodkingson'ın kullandığı yöntem kullanılarak temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma kavramları gerçek ve mantık açısından ele alınmıştır. Analiz edilmek istenen bu yönetim yaklaşımlarının ilgili yazın bilgileri ışığında, yönetim felsefesi kapsamında, gerçek ve mantık açısından değerlendirmeleri yapılarak araştırmanın çerçevesi çizilmiştir. Bu çerçevede temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim yaklaşımları 3 boyutta incelenmiştir. Bunlar;

- Özellikleri
- Kullanılma Nedenleri
- Avantaj ve dezavantajlarıdır.

Yukarıdaki boyutlar mantık ve gerçek açısından incelenmiş, mantık ve gerçek olarak iki durum birbiriyle kıyaslanmış ve sonuçta belirli paradoks ve önermelere ulaşılmıştır. Çalışmanın mantık kapsamı ilgili yazından çıkartılmış, gerçek kapsamı ise ilgili yazındaki farklı bakış açıları ve uygulamadaki örneklerinden çıkartılmıştır.

2.3. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada elde edilen paradoks ve önermeler temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim yaklaşımları konusunda belirli sonuçlara ulaşmamızı sağlamıştır. Bunlar;

- Durumsallık yaklaşımı, modern sonrası yönetim düşüncesiyle de ele alındığında geçerliliğini korumaktadır. Bu sonuca göre; temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımları, diğer tüm yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi, yerine ve zamanına göre kullanılması ve yönetilmesi gereken, böyle yapıldığında işletmelerin başarılarına katkıda bulunan yaklaşımlardır.
- Temel yetenek, değişmeyen bir şey değildir, daha etkili bir temel yetenek için temel yeteneklerin dinamik hale getirilmesi gerekir. Temel yeteneklerin yanında, bu yeteneklerin geliştirilmesini sağlayan dinamik becerilerden(dynamic capabilities) bahsetmek gerekir. Dinamik beceri, işletme temel yeteneklerinin değişen çevre koşullarına göre iç ve dış yetenekler ile bütünleştirilmesi, yapılandırılması ve düzenlenmesidir(Teece, Pisano & Shuen, 1997:509) Bu sonuca göre; küreselleşmeye, bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesine, rakiplerin ürün/hizmet emtialaşmasına, teknolojik gelişmelere, tüketim alışkanlıklarının değişmesine ve sosyokültürel değişimine ayak uydurabilmek için temel yeteneğin sürekli geliştirilmesi gerekir. Temel yeteneğe odaklanma faaliyetleri sadece o yeteneği yapacak şekilde kısıtlamak değil, faaliyetleri o yeteneği geliştirecek şekilde oryante etmektir. Buna dinamik beceri(dynamic capability) denir.
- Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımlarının işletmeye sağladığı faydaların yanında, uygulamada oluşturduğu sorunlar gün geçtikçe farklı yönetim yaklaşımları ile desteklenerek azaltılmaya çalışılmaktadır. Bir zincir mantığı ile; temel yeteneklerine odaklanan işletmeler gün geçtikçe bu yetenek dışındaki faaliyetlerini dış

kaynaklardan tedarik edecekler, bunun sonucu işletmeler zamanla küçülecekler(downsizing) ve bu yönetim yaklaşımlarını kullanmanın getirdiği sorunları şebeke organizasyon kurarak en aza indirgeyeceklerdir. Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımında, şebeke organizasyonları kurmak hatta diğer işletmelerle model ortaklıkları kurmak suretiyle “gerçekte” dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına işlerlik sağlayacaktır.

3. SONUÇ

Bu çalışma temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımlarına endüstriyel bakış açısıyla bakmaktan çok endüstrilerin yakınsaması bakış açısıyla bakmayı sağlamaktadır. Burada küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesine bağlı olarak bir paradigma değişmesi söz konusudur. Yani bilgi ve küresel rekabet koşullarında temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımları içerik ve amaç olarak nasıl değiştiğinin tartışılmasını sağlamaktır. Bir işletmenin sadece temel yeteneklerine odaklanıp dış çevredeki değişimleri takip etmemesi, o işletmenin başarılı olmasını engelleyeceği kabul gören bir gerçektir. Bu açıdan temel yetenekleri daha dinamik çerçeveye değerlendirmek, temel yeteneklere odaklanmanın doğru olduğu kadar, çevredeki değişime göre değişebilir veya yeniden şekillendirilebilir olarak görmek “gerçekte” temel yetenek yönetim yaklaşımına işlerlik sağlayacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımında, şebeke organizasyonları kurmak hatta diğer işletmelerle model ortaklıkları kurmak suretiyle “gerçekte” dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına işlerlik sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Acar, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640, 2000.

Chau V. S. & Witcher B. J., “*Dynamic capabilities for strategic team performance management: the case of Nissan*”, Team Performance Management, Vol. 14 No. 3/4, 2008.

Embleton P. R. & Wright, P. C., “*A Practical Guide to Successful Outsourcing*”, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No. 3, MCB University Press,1998.

Gilley, K. M. & Rasheed, A., “*Making More By Doing Less: An Anaysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance*”, Journal of Management, Cilt 26, Sayı 4, 2000

Greaver, M. F., Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, Amacom, 1999.

Gupta, R.N., “Business Organization and Management”, New Delhi: S. Chand & Company Ltd., 2006.

Hamel, G. & Prahalad, C.K., “*The Core Competence Of The Corporation*”, Harvard Business Review, May/Jun1990, Vol. 68 Issue 3.

Hodkingson C., Yönetim Felsefesi, Çev. Anıl, İ. & Doğan B., İstanbul:Beta Basım, 2008.

Hussey, D., “Strategic Management: From Theory To Implementation”, Nottingham: Butterworth Heinemann, 1998.

King, B., “*Is China Still a Good Choice to Outsource Your Manufacturing?*”, Expansion Management, October 2007.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 11.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007.

Lacity, M., Rudy H. & Leslie W., “*Realizing Outsourcing Expectations*”, Information System Management, 1994.

Lee S.H. “*Developing Hierarchical Structure for Assessing the Impact of Innovation Factors on a Firm’s Competitiveness -A Dynamic-Capabilities Approach*”, The Journal of American Academy of Business, Vol. 15, Num. 1, September 2009.

Mansour, J., Core Competence: What Does It Mean In Practice?, Great Britain: Long Range Planning, Cilt 31, No 1, 1998.

Martinsons, Maris G.,” *Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnetship with Risks*”, Long Range Planing, Vol. 26, No.3, June 1993.

Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, 12. Baskı, İstanbul: Türkmen Yayınevi, 2008.

Ongun, O., “*Operasyonel Servislerde Outsourcing’e Genel Bir Bakış*”, I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul: 08-09 Ekim 2002.

Özdiller, İ., “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı*”, Human Resources, Mayıs 2002.

Özgün Mahmut, “*Kalite Arttırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerinde Bir Araştırma*” ,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2006)

Power, M. J., Desouza, K. C. & Bonifazi, C., The Outsourcing Handbook: How to implement a successful outsourcing process, London : Kogan Page, 2006.

Saruhan, Ş. ve Özdemir, A. Ö., Değer Hedefli İşletmecilik, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004.

Teece, D., Pisano G. & Shuen A., “*Dynamic Capabilities and Strategic Management.*”, Strategic Management Journal, (18:7), 1997.

Ülgen, H. ve Mirze S. K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2007.

Weidenbaum, M. “*Outsourcing: Pros and Cons*”, Business Horizons, Volume 48, Issue 4, July-August 2005.