



KÜRESEL TİCARET POLİTİKALARININ DIŞ KAYNAK KULLANIMI KARARLARINA ETKİSİ: AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRME

Metin KAYA ¹

Öz

Dış kaynak kullanımı stratejileri ve uluslararası pazarlara giriş, şirketlerin rekabet gücünü artırmaya ve sürdürülebilir büyüme sağlamaya yardımcı olabilecek önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Küreselleşme ile birlikte firmalar, maliyet avantajı sağlamak, verimliliği artırmak ve uzmanlaşmış kaynaklara erişmek amacıyla dış kaynak kullanımını giderek daha fazla tercih etmektedir. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı stratejileri, küresel rekabet ortamında organizasyonların hayatta kalmasını ve uzun vadeli büyümeyi destekleyen önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, uluslararası pazarlara girişte en etkili dış kaynak kullanımı stratejisini etkileyen kriterlerin önceliklendirilmesi hedeflenmiştir. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen analizde, maliyet avantajı, tedarikçi güvenilirliği, teknolojik yetenekler, risk yönetimi kapasitesi ve sürdürülebilirlik olmak üzere beş temel kriter incelenmiştir.

Bulgular, maliyet avantajının (%37,44) en önemli kriter olduğunu, ardından tedarikçi güvenilirliğinin (%22,98) geldiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, literatürde dış kaynak kullanım kararlarında maliyetlerin ve güvenilir tedarikçi seçiminin kritik önemde olduğuna işaret eden çalışmalarla uyumludur. Bununla birlikte, uzun vadeli stratejik hedefler doğrultusunda teknolojik yetenekler (%13,68) ve sürdürülebilirlik (%17,02) gibi kriterlerin de dikkate alınması gerektiği görülmektedir. Risk yönetimi kapasitesi (%8,84) ise daha düşük önceliğe sahip olsa da, küresel ticaret politikalarındaki belirsizlikler göz önünde bulundurulduğunda gelecekte daha önemli bir kriter haline gelebilir.

Anahtar Kelimeler : Dış Kaynak, Küresel Ticaret, Dış Ticaret Politikaları, İthalat ve İhracat.

JEL Sınıflandırması : D2, D4, D21, F ve M.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, metinkaya@esenyurt.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7010-660X

Atıf/Citation (APA 6):

Kaya, M. (2025). Küresel ticaret politikalarının dış kaynak kullanımı kararlarına etkisi: AHP yöntemiyle değerlendirme. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 431-446. <http://doi.org/10.25286/ohuiibf.1564894>.

THE IMPACT OF GLOBAL TRADE POLICIES ON OUTSOURCING DECISIONS: AN EVALUATION USING THE AHP METHOD

Abstract

Outsourcing strategies and entry into international markets are among the critical factors that can help companies enhance their competitiveness and achieve sustainable growth. With globalization, firms increasingly adopt outsourcing to gain cost advantages, improve efficiency, and access specialized resources. In this context, outsourcing strategies are considered a vital tool supporting organizational survival and long-term growth in a globally competitive environment.

This study aims to prioritize the criteria influencing the most effective outsourcing strategy for entering international markets. Using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method, the analysis examines five key criteria: cost advantage, supplier reliability, technological capabilities, risk management capacity, and sustainability.

The findings reveal that cost advantage (37.44%) is the most significant criterion, followed by supplier reliability (22.98%). These results align with existing literature emphasizing the critical role of costs and reliable supplier selection in outsourcing decisions. However, the study also highlights the importance of considering criteria such as technological capabilities (13.68%) and sustainability (17.02%) in alignment with long-term strategic objectives. While risk management capacity (8.84%) holds a lower priority, it may become a more significant criterion in the future, particularly given the uncertainties in global trade policies.

Keywords : Outsourcing, Global Trade, Foreign Trade Policies, Import and Export.

JEL Classifications : D2, D4, D21, F and M.

GİRİŞ

Küreselleşme ve rekabet ortamının giderek karmaşıklaşmasıyla birlikte, şirketlerin uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için stratejik kararlar alınması önem kazanmıştır. Tarih boyunca ekonomik etkileşimlerin merkezinde yer alan uluslararası ticaret, günümüzde teknolojik yenilikler ve dijital platformların etkisiyle küresel ölçekte büyük bir dönüşüm geçirmiştir. Artık bireyler, dünyanın herhangi bir köşesinden ürün ve hizmet sipariş edebilir hale gelmiştir (Yüksel & Saridoğan, 2011: 199).

Sanayi Devrimleri, üretim tekniklerindeki köklü değişimlerle ticaretin ölçeğini genişletmiş, özellikle ulaşım ve lojistik altyapısındaki ilerlemeler, küresel ticaret ağlarının oluşumunu hızlandırmıştır. Bununla birlikte, ticaret tarih boyunca sadece ekonomik büyüme ve kültürel alışverişe katkıda bulunmakla kalmamış, aynı zamanda savaşlar, krizler ve politik gerilimlerden de derinden etkilenmiştir (Özoğan, 2017: 13).

Günümüzde uluslararası ticaret, küreselleşmenin ana unsurlarından biri olarak ülkelerin ekonomik büyüme stratejilerinde önemli bir yere sahiptir. Dijitalleşme, yeni lojistik teknolojileri ve serbest ticaret anlaşmaları, ticaret süreçlerini daha hızlı, daha geniş kapsamlı ve erişilebilir hale getirmiştir. Ancak bu gelişmeler, sürdürülebilirlik, ekonomik eşitsizlik ve aşırı bağımlılık gibi yeni sorunları da beraberinde getirmiştir (Chang, 2016: 51).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bayındır (2007: 246), dış kaynak kullanımının işletmelerin temel yetkinliklerine odaklanmasına olanak tanıyarak rekabet avantajı elde etmelerini sağladığını belirtmiştir. Bu uygulama, özellikle stratejik planlama süreçlerinde işletmelerin kaynaklarını daha verimli kullanmalarına ve uzun vadeli başarı elde etmelerine katkı sunmaktadır.

Dış kaynak kullanımının güçlü ve zayıf yönleri göz önüne alındığında kuruluşlar, uluslararası iş rekabeti dünyasında kalabilmek için dış kaynak kullanımının ve bazı görevleri üçüncü bir tarafa devretmenin iyi bir seçim olduğu sonucuna varmışlardır Lee ve diğerleri (2019: 973). Bu nedenle, dış kaynak kullanımı stratejisine sahip olmak, iş operasyonlarının bir kısmı için gerekli görünmektedir. Bu kapsamda dış kaynak kullanımı, maliyet avantajı, verimlilik artışı ve uzmanlığa erişim gibi çeşitli faydalar sunmasıyla öne çıkan bir strateji olmuştur. Bu çalışma, şirketlerin uluslararası pazarlara girerken kullandığı stratejilerin, dış kaynak kullanımı ile nasıl birleştirilebileceğini ve bu stratejilerin etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın özgün katkısı, AHP yöntemi ile dış kaynak kullanımında etkili olan kriterlerin önceliklendirilmesi ve tedarikçi alternatiflerinin analiziyle şirketlerin karar alma süreçlerine bilimsel bir perspektif sunmasıdır.

I. LİTERATÜR TARAMASI

Dış kaynak kullanımı stratejileri, dış ticaret politikalarında ve uluslararası pazarlara girmede, iş faaliyetlerini genişletmek ve dış pazarlara nüfuz etmek için çok önemli ve etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu alanda dış kaynak kullanımı stratejilerinin kullanılması, işletmelerin küresel pazarlarda faaliyetlerini genişletme yönünde daha etkin hareket etmelerine yardımcı olan geniş uygulamalara sahiptir.

Günümüz iş dünyasında dış ticaret politikalarında ve uluslararası pazarlara girişte dış kaynak stratejilerinin kullanılması son derece hayati ve gerekli bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu stratejiler, işletmelerin performanslarını artırmalarına ve küresel pazarların sunduğu zorluklar ve fırsatlar karşısında rakiplerinden daha iyi performans göstermelerine olanak tanır. Bu konuyu daha iyi anlamak için, temel kavramlar ve bunların arka planları detaylı bir şekilde incelenecek, böylece konuya ilişkin teorik bir çerçeve oluşturulacaktır.

I.I. Küresel Ticaret ve Küresel Pazarlara Giriş

Uluslararası ticaretin yadsınamaz bir gerçeklik olduğu bir çağda yaşamaktayız. Uluslararası ticaret, günümüzde sınırları ortadan kaldıran teknolojik gelişmeler ve dijital platformlar sayesinde, bireylerin dünyanın herhangi bir yerinden ürün ve hizmet siparişi edebilmesine olanak tanımaktadır (Yüksel & Sarıdoğan, 2011: 199). Ancak bu durum, antik çağda tamamen farklı bir niteliktedir. Uluslararası ticaret, insanlık tarihinin en eski ekonomik faaliyetlerinden biri olarak binlerce yıl öncesine dayansa da, modern uluslararası ticaretin temelleri Sanayi Devrimi ile birlikte şekillenmiştir (Curtin, 2008: 75).

Sanayi Devrimleri, üretim yöntemlerindeki dönüşümle birlikte ticaretin ölçeğini genişletmiş, ulaşım altyapısındaki ilerlemeler ve teknolojik yenilikler ise küresel ticaret ağlarının oluşumunu hızlandırmıştır. Bununla birlikte, tarih boyunca uluslararası ticaret, ekonomik büyüme ve kültürel etkileşim açısından kritik bir rol oynarken, savaşlar, ekonomik buhranlar ve politik çatışmalar gibi iniş ve çıkışlardan da etkilenmiştir (Özoğan, 2017: 13).

Günümüzde uluslararası ticaret, ekonomik globalleşmenin merkezinde yer almakta ve hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için vazgeçilmez bir büyüme dinamiği oluşturmaktadır. Dijitalleşme, lojistik teknolojilerindeki yenilikler ve serbest ticaret anlaşmaları, ticaretin hızını ve kapsamını önemli ölçüde artırmıştır. Ancak bu süreç, sürdürülebilirlik, eşitsizlik ve ekonomik bağımlılık gibi yeni zorlukları da beraberinde getirmektedir (Chang, 2016: 51).

Uluslararası ticaret, ülkelerin pazarlarını genişletmelerine ve kendi sınırlarında bulunmayan mal ve hizmetlere erişim sağlamalarına olanak tanıyarak dünya ekonomisinin yükselişindeki temel faktörlerden biri olmuştur. Ticaret, farklı ülkelerin farklı yetenek ve uzmanlıklarına dayanırken, üretmedikleri ürünleri başka ülkelerden temin etmelerine olanak tanır. Uluslararası ticaret, küresel arz ve talep dengesine göre şekillenmekte, fiyatlar ve ekonomik değişkenler ise küresel olaylardan etkilenmektedir. Bu süreç, daha rekabetçi piyasaların oluşmasına, tüketicilere daha uygun fiyatlı

ürünlerin sunulmasına ve genel olarak ekonomilerin büyümesine katkı sağlamaktadır (Bastani, 2017:76).

Genel olarak uluslararası pazarlara girmek, şirketlere doğru yönetim ve uygun stratejilerin kullanılmasıyla daha fazla büyümeye ve gelişmeye yardımcı olabilecek kapsamlı fırsatlar sağlamaktadır (Feenstra & Taylor, 2020: 10).

Küresel ve bilgiye dayalı bir ekonomiye yönelik değişiklikler, işletmeler için yeni fırsatlar ve tehditler yaratmıştır. Stratejik yönetim ve imalat sektörleri ayrı ayrı ve ayrı ayrı geliştirilmiş olsa da her ikisi de şirketin değişimlere uyum sağlamasına ve refah yaratacak fırsatlardan yararlanmasına vurgu yapıyor. Şirketlerin uluslararasılaşması sürecinde kuruluşların en önemli kararlarından biri giriş modu seçimine dikkat etmektir (Brege & Kindström, 2020). Dış pazarlara giriş şeklinin seçilmesi, şirketin performansı ve hayatta kalması üzerinde önemli ve kapsamlı sonuçlar doğurabilir. Önemli giriş şekli en hayati stratejik seçeneklerden biridir çünkü şirketin seçilen ülkelerin pazarındaki gelecekteki operasyonlarına ilişkin karar verme sürecini etkiler (Tajuddin ve ark. 2013: 19).

Uluslararası ticaret, yalnızca üretimi artırmakla kalmaz, aynı zamanda ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonunu sağlayarak doğrudan yabancı yatırım (DYY) fırsatlarını teşvik eder. Teorik olarak, bu süreç ekonomilerin daha verimli büyümesine ve rekabetçi birer ekonomik katılımcı haline gelmesine olanak tanır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla, ABD gibi ülkelerin sunduğu fırsatlardan maksimum verimi elde etme çabasıdadır. Son dönemde, gelişmekte olan ülkelerde dış kaynak kullanımı önerilmiş ve bu konuda çalışmalar yapılmıştır (Fischer, 2015 :27).

Günümüzde ülkelerin bilgiye dayalı ekonomiye doğru hareketi oldukça önemli olup, bu dönüşüm dünya ile etkileşimi ve bilgi, teknoloji ve ürün alışverişini gerektirmektedir. Uluslararası pazarlara girmenin mekanizma ve yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak, küreselleşme yolunda ilerleyen şirket ve kuruluşlar için yadsınamaz bir gerekliliktir. Uluslararasılaşma süreci, kaynak ve yönetim modelleri gerektiren uzun bir süreçtir (Chang, 2016: 40).

Birçok şirket uluslararasılaşma sürecine başlamış ancak yeterli kaynak ayıramama ya da uluslararası düzeyde etkili yönetim modellerine sahip olamama gibi nedenlerle bu süreci devam ettirememiştir (Fazli, 2011:56; Taheri, 2015:99). Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin doğru belirlenmesi, işletmelerin bu pazarlarda başarılı olmaları açısından kritik öneme sahiptir. Giriş yöntemlerinin avantaj ve dezavantajlarının çeşitliliği, büyük şirketleri bu konuda özel önlemler almaya yöneltmiştir. Öte yandan, bazı büyük uluslararası şirketlerin küresel pazarlara girişte yaşadığı ciddi başarısızlıklar, yönetim ve ekonomi araştırmacılarını bu alana odaklanmaya teşvik etmiştir. Bu durum, “küresel pazarlara giriş yöntemleri” adı verilen disiplinler arası bir araştırma alanının doğmasına yol açmıştır (Hemti ve ark., 2017: 29).

Uluslararasılaşma, uluslararası operasyonlara katılımın artırılması sürecini ifade etmekte ve şirketlerin küresel arenada rekabet etmek ve başarılı olmak için ihtiyaç duydukları yetenekleri artırmalarını sağlamaktadır (Onkelinx ve ark., 2016: 351). Bu sebeple, bir dereceye kadar uluslararasılaşmanın sağlanması tüm işletmeler için önemli olmakla birlikte, daha az kaynağa ve deneyime sahip küçük ve orta ölçekli şirketlerin uluslararası pazarlarda rekabet

I.II. Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı, maliyetleri azaltmak, verimliliği artırmak, kaliteyi artırmak veya belirli uzmanlığa veya yeni pazarlara erişim sağlamak amacıyla bir örgütün faaliyetlerinin, hizmetlerinin veya süreçlerinin bir kısmının veya tamamının genellikle sözleşmeye dayalı olarak başka bir örgüte veya kuruluşa devredilmesi anlamına gelir. İş açısından dış kaynak kullanımı, örgütlerin performansını ve büyümesini optimize etmek için bir iş stratejisi olarak kullanılmaktadır (Lacit ve ark., 2011: 221).

Dış ticaret politikasında ve uluslararası pazarlara girmede dış kaynak kullanımı stratejileri arasında üretimde dış kaynak kullanımı, pazarlama ve satışta dış kaynak kullanımı, araştırma ve geliştirmede dış kaynak kullanımı ve destek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı yer almaktadır:

✓ Üretimde dış kaynak kullanımında şirketler, özellikle belirli bir alanda uzmanlaşmışlarsa, ürün üretim süreçlerinin bir kısmını yabancı şirketlere dış kaynak olarak sağlayabilirler. Bu strateji, şirketlerin üretim maliyetlerini azaltmasına ve uluslararası pazarlara girmesine olanak tanımaktadır (Grossman & Helpman, 2005: 135).

✓ Pazarlama ve satışta dış kaynak kullanımında şirketler, küresel pazarlara erişim sağlamaya ve satışlarını artırmaya yardımcı olmak için pazarlama ve satış hizmetlerini yabancı şirketlere yaptırmaktadırlar (Sturgeon & Gereffi, 2012: 29-30).

✓ Araştırma ve geliştirmede dış kaynak kullanımında, diğer ülkelerdeki uzmanlık ve deneyimlerden faydalanmak ve ürünlerinde inovasyonu hızlandırmak amacıyla şirketin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bir kısmı yabancı şirketlere yaptırılmaktadır (Bartkus & Jurevičius, 2007: 67).

✓ Destek hizmetlerinin dış kaynak kullanımında ise müşteri hizmetleri, nakliye, hammadde vb. destek hizmetleri yabancı şirketlere yaptırılarak şirketlerin hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artırması ve aynı zamanda maliyetleri düşürmesi sağlanmaktadır (Bartkus & Jurevičius, 2007: 59).

Bu stratejiler, şirketlerin küresel pazarlarda iyileşme ve gelişmeyi gerçekleştirmesine ve rakipleriyle ihtiyaç ve hedeflerine göre rekabet etmesine olanak tanımaktadır.

Dış kaynak kullanımı, işletme yönetimi literatüründe geniş bir yer tutmaktadır. Özellikle stratejik yönetim, tedarik zinciri yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında çeşitli çalışmalar yapılmıştır:

Stratejik Yönetim Perspektifi:

Bayındır (2007: 246), dış kaynak kullanımının stratejik bir araç olarak nasıl kullanılabileceğini incelemişlerdir. Yazarlar, işletmelerin temel yetkinliklerine odaklanarak rekabet avantajı elde edebileceğini ve bu bağlamda dış kaynak kullanımının önemini vurgulamışlardır.

Tedarik Zinciri Yönetimi Perspektifi:

Kapıcı ve Yücel (2021: 35), Tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanımının etkilerini araştırmışlardır. Çalışmalarında, dış kaynak kullanımının tedarik zinciri ilişkileri ve performansı üzerindeki etkilerini ele almışlardır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifi:

Lee ve arkadaşları (2019: 973), insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımının etkilerini incelemişlerdir. Araştırmalarında, dış kaynak kullanımının çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve organizasyonel bağlılık üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir.

Yöneticiler bazen “dış kaynak kullanımı” ile “taşeronluk” kavramlarını karıştırmaktadırlar. İkinci kavram, işin bir kısmının, belirtilen görevleri daha iyi koşullarda yerine getirmesine olanak tanıyan belirli becerilere veya kaynaklara sahip başka bir örgüte devredilmesi anlamına gelir. Yani alt yüklenici belirli sınırlar dahilinde alıcı için çalışırken, satıcı da alıcıyla birlikte çalışmaktadır. Taşeronluk yalnızca ürün veya hizmet spesifikasyonlarının transferini içerir (Dolgui ve Proth, 2010: 77).

Dolgui ve Proth (2010: 82) dış kaynak kullanımının tarihçesi şu şekilde anlatılmaktadır:

- ✓ 1970’ler: Dış kaynak kullanımı, tekstil, tüketici elektroniği (ör. televizyonlar) ve oyuncaklar gibi düşük katma değerli ürünler üzerine yoğunlaşmıştır.
- ✓ 1980’ler: Araba parçaları ve komple araba montajı gibi orta katma değerli ürünler de dış kaynak kapsamına girmiştir.
- ✓ 1990’lar: Yazılım, yarı iletkenler (IBM, Intel, Texas Instruments), tıbbi ekipman gibi yüksek katma değerli ürünler dış kaynak kullanımında öne çıkmıştır.
- ✓ 1990’ların ortalarından itibaren: Çin’e dış kaynak kullanımı artmış, büyük otomobil parçaları (Ford, Daimler-Chrysler, Volkswagen) ve Boeing için uçak parçaları gibi sektörler de bu sürece dahil olmuştur.

Dış kaynak kullanımı, özellikle ürün üretimi ve hizmet sunumunda, küresel ölçekte yaygın bir strateji haline gelmiştir. Çin, düşük maliyetli iş gücü ve geniş üretim kapasitesi sayesinde, bu süreçte önemli bir merkez konumuna gelmiştir. Birçok büyük Amerikan ve Avrupalı firma (ör. Philips, Siemens, General Motors, Renault) üretimlerini Çin’e taşımış, bu da teknolojilerin Avrupa ve ABD’den Çin’e aktarılmasına neden olmuştur. Bu süreç, bilgi paylaşımını artırmış ve alıcıların satıcılara

bağımlılığını güçlendirmiştir (Lee ve ark., 2020: 88; Leibowitz, 2017:15; Uranga, 2017:19; Wang ve ark., 2014: 45).

I.II.I. Dış Kaynak Kullanımı Fırsatları

Dış işbirliğinin örgüt açısından fırsat olarak değerlendirilebilecek çeşitli avantajları bulunmaktadır. Dış kaynak sözleşmeleriyle ilgili geniş bir yetkinlik ağı oluşturma olasılığını da içerir. Dış sağlayıcılar kuruluşla güçlü bağlar geliştirebilir ve örgüt belirli projeler veya görevler üzerinde düzenli olarak işbirliği yapabilir. Bu, örgütler arasında bilgi ve deneyim alışverişinin yanı sıra her iki ekipte de yakın mesleki ilişkilerin, yönetim ve iletişim becerilerinin geliştirilmesini sağlar. Dış kaynak kullanımının diğer faydaları arasında aşağıdakiler yer alır (Dolgui & Proth, 2010: 78).

Örgütler dış kaynak kullanımını aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli nedenlerle kullanır:

- ✓ Dış kaynak kullanımı işlevini alıcıdan daha verimli bir şekilde yerine getiren bir satıcının seçilmesini gerektiren maliyet tasarrufu.
- ✓ Çalışanları sıkıcı görevlerden kurtarmak ve onlara temel faaliyetlere odaklanmaları için daha fazla fırsat vermek
- ✓ Yabancı uzmanlığı kullanarak veya temel olmayan faaliyetlerde dış kaynak kullanarak kuruluşun kârını artırmak
- ✓ Yabancı becerilere ve yenilikçi teknolojilere erişim
- ✓ İşletme maliyetlerinin, işçiliğin ve genel giderlerin azaltılması
- ✓ Zaman alıcı süreçleri yabancı örgütlere devrederek zamandan tasarruf edin ve temel yetkinliklerinize daha fazla odaklanarak rekabet avantajınızı artırın.
- ✓ İş riskinin azaltılması
- ✓ Zorlu yönetim ve kontrol sorumluluklarını yabancı örgütlere devrederek organizasyonun esnekliğini ve verimliliğini artırmak
- ✓ Dış kaynak kullanımı süreçleri iyileştirebilir ve hızlandırabilir çünkü örgütler her şeyi kendileri yapmak yerine faaliyetlerinin bir kısmını başkalarına yaptırabilirler.

Bu faydalar nedeniyle örgütler, performanslarını ve rekabet güçlerini artırmak ve küresel pazarlarda daha fazla başarı elde etmek için dış kaynak kullanımını yaygın olarak kullanmaktadır.

a. Dış kaynak kullanımının tehditleri

Dış kaynak kullanımı bir örgütün ana işinin önemli bir parçası haline gelmiş ve faydaları yaygın olarak kabul edilmiş olsa da, dış kaynak kullanımıyla ilgili tehditlerin açıkça anlaşılması ve mümkün olduğunca en aza indirilmesi gerekmektedir (Wu, ve ark, 2005: 2513).

Dış kaynak sağlayıcılar genellikle kar odaklı çalışır, bu da kalite standartlarının düşmesine yol açabilir. Dış kaynak sağlayıcılar üzerinde doğrudan kontrol eksikliği, üretilen ürün veya hizmetin istenen kalite standartlarını karşılamamasına neden olabilir (Douglas ve Brown, 2005: 366).

Dış kaynak kullanımında hassas bilgilerin üçüncü taraflarla paylaşılması, verilerin sızdırılması veya kötüye kullanılması riskini artırır. Özellikle, müşteri bilgileri veya ticari sırların sızdırılması, yasal ve itibar riskleri yaratabilir (Wu, ve ark, 2005: 2513).

Uzun vadeli dış kaynak anlaşmaları, işletmelerin tedarikçilere bağımlılığını artırabilir. Bu bağımlılık, özellikle tedarikçilerin iflas etmesi, sözleşme yükümlülüklerini yerine getirememesi veya fiyat artışları gibi durumlarda büyük bir sorun haline gelebilmektedir (Çetinsöz, 2010: 58).

Dış kaynak sağlayıcılar genellikle kar odaklı çalışır, bu da kalite standartlarının düşmesine yol açabilir. Dış kaynak sağlayıcılar üzerinde doğrudan kontrol eksikliği, üretilen ürün veya hizmetin istenen kalite standartlarını karşılamamasına neden olabilir (Koçel, 2001: 318).

Dış kaynak kullanımı için bahsedilen avantaj ve dezavantajlar göz önüne alındığında, bir kuruluşun avantajlardan daha fazla yararlanabilmesi için, kuruluşa ilişkin doğru strateji ve kararları benimseyerek dezavantajları azaltmanın gerekli olduğunu unutulmaması gerekmektedir.

I.III. Dış Ticaret Politikaları

Dış ticaret politikaları, diğer ülkelerle ticareti düzenlemek ve yönetmek için hükümetler veya uluslararası kuruluşlar tarafından benimsenen bir dizi karar, yasa ve stratejiyi içerir. Bu politikalar ticareti teşvik etmeyi, yerli üreticileri desteklemeyi, ticaret engellerini azaltmayı veya ticari anlaşmazlıkları çözmeyi amaçlayabilir. Sanayileşme yolunda olan bir ülke için iki temel strateji mevcuttur. Bunlardan ilki, ihracata yönelik üretim gerçekleştirecek dışa yönelimli bir strateji, ikincisi ise malların yurt içinde üretilmesine yönelik ithal ikâmesi bir stratejidir (Saçık, 2009: 163). Bunun yanı sıra, dış ticaret politikaları, diğer ülkelerle ticareti düzenlemek ve yönetmek için hükümetler veya uluslararası kuruluşlar tarafından benimsenen bir dizi karar, yasa ve stratejiyi içerir. Bu politikalar, ticareti teşvik etmeyi, yerli üreticileri desteklemeyi, ticaret engellerini azaltmayı veya ticari anlaşmazlıkları çözmeyi amaçlayabilir (Grainger, 2014: 1171). Ticaretin düzenlenmesi ise bu politikaların uygulanmasını sağlayan yasal çerçeve, kurallar ve müzakereleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, tarifeler, serbest ticaret anlaşmaları, döviz kuru yönetimi ve ihracat teşvikleri gibi araçlar, hem yerel üreticilerin korunmasını hem de uluslararası ticaretin sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlamayı amaçlamaktadır. Temel dış ticaret politikalarından bazıları şunlardır (Gürsoy, 2010:17-21):

- ✓ Tarifelerin Tanımı: Diğer ülkelerle ticaret akışını düzenlemek amacıyla vergi veya diğer kısıtlamalar şeklinde getirilebilecek ithalat ve ihracat tarifelerinin tanımı.
- ✓ İkili ve çok taraflı ticaret müzakereleri: Hükümetler diğer ülkelerle veya Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Avrupa Birliği veya Asya Ticaret Eminencesi (ASEAN) gibi uluslararası kuruluşlar çerçevesinde ticaret müzakereleri yürütebilir.
- ✓ İhracatın teşvik edilmesi ve yeni pazarların kazanılması: Hükümetler, yerli işletmeleri ihracat yapmaya ve yeni pazarlara girmeye teşvik etmek için çeşitli politika ve programlar kullanabilir.
- ✓ Yerli sanayinin desteklenmesi: Bazı hükümetler yerli sanayiye güçlendirmek ve desteklemek amacıyla mali teşvikler, vergilerin düşürülmesi veya yerli yatırımların teşvik edilmesi gibi destek önlemlerini kullanabilir.
- ✓ Uygun döviz kuru yönetimi: Hükümetler döviz piyasasına müdahale edebilir ve ihracatı teşvik etmek veya ithalatı kontrol etmek için uygun döviz kurlarını belirleyebilir.
- ✓ Ticari anlaşmazlıkların çözümü: Ülkeler arasındaki ticari anlaşmazlıkları çözmek için müzakere, ticaretin kolaylaştırılması veya uluslararası yükümlülüklerin belirlenmesi gibi stratejiler kullanılabilir.

Bu politika ve tedbirler genellikle iç ve dış çıkarların dengelenmesi, ekonomik büyümenin teşvik edilmesi ve toplumsal refahın artırılması amacıyla benimsenmektedir (Faraji ve Alidadi, 2011).

I.IV. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisi

Dış kaynak kullanımı, bir örgütün görevleri yerine getirmesi, hizmet sağlaması veya operasyonları yönetmesi için başka bir kişiyi veya örgütü işe alarak maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak için aldığı stratejik bir karardır. Daha basit bir ifadeyle, bir örgüt dışında bazı iş görevlerini yerine getirmektir. Örgütler maliyetleri azaltmak ve verimliliklerini artırmak için dış kaynak stratejisini kullanıyor.

Dış kaynak kullanımı stratejisi, işletmenin faaliyetleri tamamlamak için diğer işletmelerle veya bireylerle nasıl sözleşme yaptığını açıklayan bir plandır. Bu strateji maliyetleri azaltabilir, üretimi artırabilir ve nihai ürünün genel kalitesini artırabilir. Dış kaynak kullanımı stratejileri, bir kuruluşun kimi işe aldığını ve onlara ne kadar ödeyeceğini belirleyen normları, uygulamaları ve kuralları içerir. Bir işletme, ihtiyaçlarına bağlı olarak tek bir kişiye, küçük bir işletmeye veya büyük bir örgüte dış kaynak sağlayabilir.

Farklı coğrafi bölgelerden bileşenler sağlayarak dış kaynak kullanımı stratejisi, aksama risklerini azaltmak için etkili stratejilerden biri olarak tanıtılmıştır (Chen & Xiao, 2015b; Hosseini ve ark., 2019).

Fason üretimin gelişmesiyle birlikte, OEM'ler imalat işlerini giderek artan oranda örgüt içi üretimden, üretim sağlayıcıları olarak bilinen yüklenicilere yönelik dış kaynak kullanımına kaydırıldı (Cheng ve ark., 2012).

Stratejik dış kaynak kullanımı, örgütlerin performansını artırmak, rekabet gücünü artırmak ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kullandıkları bir planlama ve yönetim yaklaşımıdır. Bu strateji, organizasyon içinde mevcut olmayan uzmanlık, yetenek ve kaynaklardan yararlanmak için faaliyetlerin, hizmetlerin veya iş süreçlerinin bir kısmının başka örgütlere devredilmesini ifade eder.

Stratejik dış kaynak kullanımı genellikle uzun vadeli hedefleme ve kuruluşun makro stratejileri ve hedefleri ile koordinasyon ile yapılır. Bu yaklaşım, normal dış kaynak kullanımından ziyade yabancı örgütlerin deneyimlerine ve uzman kaynaklarına dayanır ve önemli yönetim kararlarında etkilidir.

Stratejik dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları, geleneksel dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarına benzer olabilir ancak bunlara ek olarak bu strateji, örgütlerin sürdürülebilir büyümesine ve gelişmesine katkıda bulunabilecek yeni olanaklar da sunmaktadır. Örneğin, stratejik dış kaynak kullanımı, bir yandan operasyonlarının kontrolünü ve kalitesini korurken, bir yandan da örgütlerin yeni pazarlara ve teknolojik yeniliklere erişmesine yardımcı olabilir.

Dış kaynak kullanımının temel nedenleri üç ana kategoride ele alınabilir: organizasyonel gereklilikler, maliyet avantajları ve insan kaynakları yönetimi (Gilley ve ark., 2004: 238).

-Organizasyonel nedenler:

- Kuruluşun temel yeterliliklerine odaklanması sağlanır.
- Birinci sınıf yeteneklere ve ileri düzey tesislere erişim sağlanır (Prahalad & Hamel, 2009: 4).
- Uzun vadede esneklik kazanılır.
- Kuruluşun hizmetlerinde dönüşüm ve gelişme hedeflenir.
- Operasyonel performans artırılır.
- En iyi deneyimlere ve yeni becerilerin edinilmesine uygun erişim sağlanır.
- Gelişim süreçleri hızlandırılır.
- Yönetim ve kontrol süreçleri iyileştirilir (Hätönen & Eriksson, 2009: 152).

-Finansman ve harcamalarla ilgili nedenler:

- Maliyet tasarrufu elde edilir.
- Maliyetin yeniden yapılandırılması mümkün olur.
- Likidite yaratılması sağlanır (Hirschheim ve Lacity, 2000: 107).

-İnsan kaynaklarına ilişkin nedenler:

- Dış kaynak sağlayıcıların uzmanlığından yararlanır
- İnsan kaynaklarının temel faaliyetlerine odaklanması sağlanır
- İşe alım, sosyal haklar ve işten çıkarma gibi çalışanlarla ilgili operasyonel sorunlar azaltılır.

Organizasyona özel standartların belirlenmesi, dışarıdan alınan ürünün doğrudan ve an be an takip edilmesi, periyodik ve kısmi teslimi, üretici firmadan kaliteli bir ürün satın alınmasını mümkün kılmakta olup, bu durum organizasyon sorumlusu tarafından sağlanmadıkça sağlanamayacaktır. Üretiminde uzman, ürün olmak ve üretim aşamalarının uygulanmasına ve üretim kalitesine ilişkin detayları denetlemek (Cantone ve ark., 2023).

Dış kaynak kullanımı stratejisinin seçilmesindeki tüm bu nedenlerin yanı sıra, dış kaynak kullanımının kuruluşların dış kaynak kullandıkları süreç ve hizmetler üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, hassas bilgi ve faaliyetlerin diğer kuruluşlara aktarılmasına neden olabileceği ve kuruluşta sorunlara yol açabileceği unutulmamalıdır.

Öte yandan dış kaynak kullanımı, farklı örgütler arasında iletişim sorunlarına ve koordinasyon eksikliğine yol açarak hizmetlerin veya ürünlerin kalitesini düşürebilir. Dış kaynak kullanımı, özellikle sözleşme koşullarının uygun şekilde tanımlanmaması durumunda, yasal ve sözleşmeye bağlı sorunlarla da karşılaşabilir.

Dolayısıyla genel olarak dış kaynak kullanımı örgütlere birçok fayda ve fırsat sağlayabilir, ancak aynı zamanda bunu yapmadan önce dikkatle değerlendirilmesi gereken dezavantajlar ve riskleri de beraberinde getirebilir.

Dış kaynak kullanımı stratejileri, hem ulusal hem de uluslararası literatürde organizasyonel etkinliği artırmak için yaygın olarak tartışılmıştır. Bu kapsamda literatürde yaygın olarak kullanılan strateji geliştirme kriterleri içerisinde;

- Maliyet avantajı yaratılması (Savcı, 2017: 262)
- Tedarikçi güvenilirliği (Tetik & Ören, 2007: 75-76).
- Teknolojik yetenekler (Düzakın & Sevinç, 2002: 189).
- Risk yönetimi kapasitesi (Koçel, 2001: 387; Özdemir, 2009: 36) ve
- Sürdürülebilirlik (Acar & Çağlıyan, 2021: 408; Bakırtaş & Bakırtaş, 2008: 101) yer almaktadır.

II. METODOLOJİ

Dış kaynak kullanımı stratejileri, dış ticaret politikalarında ve uluslararası pazarlara girmede, organizasyonun hayatta kalması ve ilerlemesi için hayati ve gerekli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu stratejiler, kuruluşların küresel rekabet zorlukları karşısında daha iyi performans göstermelerine ve sürdürülebilir büyüme ve gelişme elde etmelerine yardımcı olur.

Küresel rekabet, genişleyen pazarlar, ürün yeniliği ve geliştirmesi, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi, kuruluşların dış ticaret politikalarında ve uluslararası pazarlara girişlerinde dış kaynak stratejileri kullanılmasını gerektiren en önemli nedenler arasında yer almaktadır. Bu stratejiler, kuruluşların rakiplerine karşı performans gelişimini hızlandırmasına ve küresel iş ortamlarında sürdürülebilir büyüme deneyimlemesine olanak tanımaktadır.

Bu çalışmada, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemini kullanarak dış kaynak kullanımı stratejilerinin öncelikleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Çok kriterli karar verme birden fazla kriterin dikkate alındığı ve karar alternatiflerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan bir karar verme yaklaşımıdır. Karar vericilerin karmaşık problemleri analiz etmelerine, çeşitli alternatifler arasından en uygun seçimi yapmalarına olanak tanımaktadır (Ge & Liu, 2019: 358).

AHP Yöntemi ve Aşamaları:

1 Aşama: Karar Probleminin Tanımlanması ve Hiyerarşik Yapının Oluşturulması: AHP yönteminde karar verme probleminin ilk adımı, hiyerarşik yapının oluşturulmasıdır (Ersoy, ve ark., 2017: 63).

Tablo 1: İkili Matriste Kullanılan Tercih Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım
1	Eşit derecede önemli
3	Biri diğerine göre az önemli
5	Kuvvetli derecede önemli
7	Çok kuvvetli derecede önemli
9	Aşırı derecede önemli
2,4,6,8,	Ara değerler

Kaynak: (Saaty, 1980: 54).

2. Aşama: İkili karşılaştırma matrisinin oluşturulması: Saaty'nin (1980: 54) tercih ölçeği kullanılarak ikili karşılaştırma matrisi oluşturulur.

3. Aşama: Öncelik Vektörlerinin Hesaplanması: ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulduktan sonra, üçüncü adımda her bir sütun değerinin toplamına bölünmesiyle normalize edilmiş matris elde edilir. Daha sonra, normalize matrisin her bir satırının ortalaması alınarak öncelik ağırlıkları hesaplanır (Özder ve ark., 2019: 22).

4. Aşama: Tutarlılık Oranının (CR) Kontrol Edilmesi: Kararların tutarlılığını kontrol etmek için Tutarlılık Oranı (CR) hesaplanır. Tutarlılık oranı rastgele kararlarla tutarlılık arasındaki farkı belirlemek için kullanılan bir ölçüttür ve şu formülle hesaplanır: $CR = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$ Burada λ_{max} , karşılaştırma matrisinin en büyük özdeğerini, n ise matrisin boyutunu ifade eder. Rassal İndeks (RI) değeri ise, karar verilen matrisin boyutuna bağlı olarak Tablo 2’de gösterilen Rassal İndeks tablosundan uygun değerin seçilmesiyle belirlenir. Bu değer, tutarlılık oranını (CR) hesaplamada kullanılır.

Tablo 2: Rassal İndeks Değerleri

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Kaynak: (Ömürbek ve ark., 2014: 194).

III. UYGULAMA VE BULGULAR

Bu çalışmada, dış kaynak kullanımı stratejilerinin değerlendirilmesi amacı ile AHP yöntemi uygulanmıştır. Karar verme sürecinde literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda maliyet avantajı, tedarikçi güvenilirliği, teknolojik yetenekler, risk yönetimi kapasitesi ve sürdürülebilirlik olmak üzere beş temel kriter dikkate alınmıştır. Çalışmada uluslararası alanda mal ve hizmet ticareti yapan 5 tedarikçi firmanın yöneticileri ile görüşülmüştür. Literatürden elde edilen kriterler uzman görüşlerine danışılarak kriterlerin ikili karşılaştırılması istenmiştir. Firmalardan üçü çok uluslu bir şirket olup, geniş bir müşteri tabanına ve yüksek teknolojik altyapıya sahiptir. Diğer firma özellikle uygun maliyetli üretim süreçleriyle bilinen ve Asya bölgesinde güçlü bir varlığa sahip bir hizmet sağlayıcıdır. Son tedarikçi firma ise yapay zeka, nesnelerin internet (IoT) ve otomasyon teknolojilerini süreçlerine entegre eden yenilikçi bir tedarikçidir. Kriter numaraları ve açıklamaları aşağıdaki gibidir:

- K1:** Maliyet Avantajı
- K2:** Tedarikçi güvenilirliği
- K3:** Teknolojik yetenekler
- K4:** Risk yönetimi kapasitesi
- K5:** Sürdürülebilirlik

Kriterlerin ikili karşılaştırılması sonucu matrisler üzerinde normalizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Uzman 1’in Normalize Edilmiş Karar Matrisi

Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5
K1	0,4838	0,6	0,4761	0,4545	0,3
K2	0,1612	0,2	0,2857	0,2727	0,3
K3	0,0967	0,0666	0,0952	0,0909	0,2
K4	0,0967	0,0666	0,0952	0,0909	0,1
K5	0,1612	0,0666	0,0476	0,0909	0,1

$\lambda_{max} = 5,2526$
RI= 1,12 (5kriter için)
CR= 0,06

Tablo 4: Uzman 2’in Normalize Edilmiş Karar Matrisi

Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5
K1	0,4225	0,3982	0,5172	0,3333	0,2307

$\lambda_{max} = 5,2526$
RI= 1,12 (5 kriter için)
CR= 0,06

K2	0,1408	0,1327	0,0862	0,2	0,3846
K3	0,2126	0,3982	0,2586	0,3333	0,2307
K4	0,0845	0,4424	0,0517	0,0666	0,0769
K5	0,1408	0,0265	0,0862	0,0666	0,0769

Tablo 5: Uzman 3'ün Normalize Edilmiş Karar Matrisi

Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5
K1	0,1666	0,25	0,3076	0,2	0,0909
K2	0,1666	0,25	0,3076	0,2	0,2727
K3	0,0833	0,125	0,1538	0,2	0,2727
K4	0,0833	0,125	0,7692	0,2	0,0909
K5	0,5	0,25	0,1538	0,3	0,2727

$\lambda_{max} = 5,2965$
RI= 1,12 (5 kriter için)
CR= 0,07

Tablo 6: Uzman 4'ün Normalize Edilmiş Karar Matrisi

Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5
K1	0,375	0,4	0,24	0,2727	0,5142
K2	0,1875	0,2	0,24	0,1818	0,1714
K3	0,1875	0,1	0,12	0,2727	0,0571
K4	0,125	0,1	0,04	0,0909	0,0857
K5	0,125	0,2	0,36	0,1818	0,1714

$\lambda_{max} = 5,3536$
RI= 1,12 (5 kriter için)
CR= 0,08

Tablo 7: Uzman 5'in Normalize Edilmiş Karar Matrisi

Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5
K1	0,4	0,5625	0,2727	0,25	0,4285
K2	0,1333	0,1875	0,2727	0,25	0,2857
K3	0,2	0,0937	0,1363	0,25	0,0714
K4	0,1333	0,0625	0,0454	0,0833	0,0714
K5	0,1333	0,0937	0,2727	0,1666	0,1428

$\lambda_{max} = 5,3473$
RI= 1,12 (5 kriter için)
CR= 0,08

Tüm değerlerde $CR < 0.10$ olduğundan sonuçlar tutarlı olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuçların ağırlıklandırılmış ortalama hesapları alınarak önem derecelerinin belirlendiği değerler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: AHP Analiz Sonuçları

	K1	K2	K3	K4	K5
U1	0,463	0,244	0,11	0,09	0,093

U2	0,463	0,244	0,11	0,09	0,093
U3	0,203	0,239	0,167	0,095	0,295
U4	0,36	0,196	0,147	0,088	0,208
U5	0,383	0,226	0,15	0,079	0,162
Toplam	1,872	1,149	0,684	0,442	0,851
Ağırlık	0,3744	0,2298	0,1368	0,0884	0,1702

SONUÇ

Dış ticaret politikalarında dış kaynak kullanımı ve uluslararası pazarlara girme stratejileri, kuruluşların küresel zorluklar ve uluslararası rekabet karşısında daha iyi performans göstermelerine ve sürdürülebilir büyüme elde etmelerine yardımcı olan çok önemli araçlardır. Dış kaynak kullanımı stratejileri, esnekliği artırarak, maliyetleri azaltarak, küresel kaynaklara erişerek ve küresel pazarlara girişi kolaylaştırarak kuruluşların rakiplerine göre performans iyileştirmelerini hızlandırmalarına ve istenen büyüme ve sürdürülebilirlik düzeyine ulaşmalarına olanak tanır.

Aslında dış ticaret politikalarında dış kaynak kullanımı ve uluslararası pazarlara girme stratejilerinin, kuruluşların rakipleri karşısında performans artışlarını hızlandırmalarına ve küresel iş ortamlarında sürdürülebilir büyüme yaşamalarına yardımcı olan oldukça etkili araçlar olduğu söylenebilir.

Bu avantajlar göz önüne alındığında, dış ticaret politikaları ve uluslararası pazarlara giriş alanında dış kaynak kullanımı stratejilerinin, küresel rekabet ortamında kuruluşların hayatta kalması ve büyümesi için sadece gerekli olmadığı, aynı zamanda elzem olduğu sonucuna varabiliriz. Bu stratejiler kuruluşların rakipleriyle rekabet etmesine ve uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde faaliyet göstermesine olanak tanır.

Günümüz iş dünyasının dinamikleri göz önüne alındığında, dış ticaret politikalarında dış kaynak stratejilerinin kullanılması ve uluslararası pazarlara girilmesi, küresel rekabet ortamında kuruluşların hayatta kalması ve büyümesi için en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Yapay zeka araçlarını ve teknolojisini kullanan bu stratejiler, kuruluşların rakipleri karşısında performans artışlarını hızlandırmalarına ve küresel pazarlarda sürdürülebilir büyüme yaşamalarına olanak sağladı. Sonuç olarak yapay zekanın güçlü bir araç olarak kullanılması, kuruluşların küresel zorluklarla yüzleşme yeteneğini güçlendirebilir ve küresel iş ortamlarında sürdürülebilir büyüme ve gelişme sağlayabilir.

Küresel ticaret politikalarının değişen yapısı, işletmelerin dış kaynak kullanımı (outsourcing) kararlarını doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmada, karar verme sürecinde etkili olan beş ana kriter, AHP yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bulgular, işletmelerin dış kaynak kullanımı kararlarında maliyet avantajı kriterine en fazla önem verdiğini göstermektedir (K1 - 0,3744). Literatürde de maliyet avantajının, dış kaynak kullanımı kararlarında baskın bir faktör olarak öne çıktığı ifade edilmektedir (Quinn & Hilmer, 1994; McIvor, 2000). Küresel ticaret politikaları çerçevesinde, düşük maliyetli tedarik fırsatları ve maliyetlerin optimize edilmesi, firmaların dikkate alması gereken bir faktör olmaya devam etmektedir.

Tedarikçi güvenilirliği (K2 - 0,2298), ikinci sırada yer alarak, dış kaynak kullanımında güvenilir tedarikçilerin önemini vurgulamaktadır. Literatürde de belirtildiği üzere, tedarik zincirlerinde aksaklıkların en aza indirgenmesi ve tedarikçinin güvenilirliği, özellikle küresel ticarete belirsizliklerin arttığı dönemlerde önem kazanmaktadır (Gadde & Snehotka, 2000; Chopra & Meindl, 2019). Bu bulgu, güvenilir tedarikçi seçiminin dış kaynak kullanımını şekillendiren temel unsurlardan biri olduğunu desteklemektedir.

Üçüncü sırada yer alan sürdürülebilirlik kriteri (K5 - 0,1702), çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konularının giderek artan önemine işaret etmektedir. Küresel ticaret politikalarının sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale gelmesi, işletmelerin dış kaynak kullanımında bu faktöre daha fazla önem vermesini sağlamaktadır. Benzer şekilde, literatürde de sürdürülebilirlik odaklı dış kaynak kararlarının,

uzun vadeli rekabet avantajı sağladığı vurgulanmaktadır (Seuring & Müller, 2008; Carter & Rogers, 2008).

Teknolojik yetenekler (K3 - 0,1368) ise dördüncü sırada yer alarak, işletmelerin yenilikçi ve teknolojiye dayalı tedarikçilerle iş birliği yapmayı giderek daha fazla önemsediklerini göstermektedir. Bu bulgu, teknoloji tabanlı dış kaynak kararlarının küresel rekabet avantajı sağladığını ifade eden çalışmalarla da uyumludur (Hamel & Prahalad, 1990; Quinn, 1999).

En düşük ağırlığa sahip olan risk yönetimi kapasitesi (K4 - 0,0884), işletmelerin dış kaynak kullanımında görece daha az öncelikli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ancak, literatürde de belirtildiği gibi, küresel ticaretteki artan belirsizlikler, risk yönetimi kapasitesini gelecekte daha önemli bir kriter haline getirebilir (Christopher & Peck, 2004; Tang, 2006).

Sonuç olarak işletmelerin küresel ticaret politikalarına uyum sağlamak ve dış kaynak kullanımı kararlarını optimize etmek için dikkate aldığı kriterleri önem sırasına göre sıralamış ve literatürden elde edilen sonuçların bu bulguları desteklediğini ortaya koymuştur. Maliyet avantajı ve tedarikçi güvenilirliği, karar sürecinde en önemli kriterler olarak öne çıkarken, sürdürülebilirlik ve teknolojik yetenekler işletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerine katkı sağlayan unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Risk yönetimi kapasitesi, düşük önceliğe sahip olsa da, artan küresel belirsizliklerle birlikte önemi artabilecek bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgular, işletmelere dış kaynak kullanımı kararlarını daha stratejik bir şekilde planlama konusunda rehberlik edebilir.

Gelecek çalışmalar için, dış kaynak kullanımı kararlarının sektörel farklılıklar açısından incelenmesi önerilmektedir. Özellikle üretim, hizmet ve teknoloji odaklı sektörlerde kriterlerin ağırlıkları değişiklik gösterebilir ve bu durum, küresel ticaret politikalarının farklı etkilerini ortaya koyabilir. Ayrıca, dinamik AHP (Dynamic AHP) yöntemleri kullanılarak kriterlerin zamanla değişen önem düzeyleri incelenebilir ve dış kaynak kullanım kararlarının daha kapsamlı bir analizine olanak sağlanabilir. Bunun yanı sıra, bu çalışmada yalnızca beş ana kriter değerlendirilmiş olup, ileride politik riskler, veri güvenliği ve kültürel uyum gibi faktörlerin de dahil edilmesiyle daha kapsamlı bir karar modeli geliştirilebilir. Bu tür araştırmalar, işletmelerin küresel ticaret politikalarına daha stratejik bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ö. E., & Çağlıyan, V. (2021). Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları ve dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 408-433.
- Amaral, J., Billington, C.A., Tsay, A.A. (2006). Safeguarding the promise of production outsourcing. *Interfaces* 36 (3), 220-233.
- Bakırtaş, İ., & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 101-119.
- Bastani Rad.H., (2017). *Iran Intercultural Silk Road Bridge*. Tehran: Ministry of Foreign Affairs and Samarkand Publishing House, IKAS Institute.
- Bartkus, E. V., & Jurevičius, V. (2007). Production outsourcing in the international market. *Engineering Economics*, 51(1), 59-68.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(3), 241-250.
- Brege, H., & Kindström, D. (2020). Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 84, 75-88.
- Cantone, I., Testa, P., Cantone, G.fF(2023). *Strategic outsourcing, innovation and global supply chains (routledge-giappichelli studies in business and management)*.1. Baskı. London: Routledge.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.
- Chang, H. J. (2016). *Ekonomi rehberi*. (Çev. M. Doğan). İstanbul: Say Yayınları.

- Chen, K., & Xiao, T. (2015b). Production planning and backup sourcing strategy of a buyerdominant supply chain with random yield and demand. *International Journal of Systems Science*, 46, 2799–2817.
- Cheng, L., Cantor, D.E., Dresner, M., & Grimm, C.M. (2012). The impact of contract manufacturing on inventory performance: an examination of U.S. manufacturing industries. *Decis. Sci. J.* 43 (5), 889–928.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-13.
- Çetinsöz, B. C. (2010). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Stratejik Yönetim ve Turizm Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, 51-67.
- Curtin, P. D. (2008). Dünya tarihinde kültürler arası ticaret. Küre Yayınları.
- Dolgui, A., & Proth, J.M. (2010). *Supply Chain Engineering: Useful Methods and Techniques*. Springer, London.
- Douglas, B. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. 1. Baskı. New York: Wiley.
- Düzakın, E., & Sevinç, S. (2002). Kurum kaynak planlaması (ERP). *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 189-218.
- Ersoy, M., Çelik, M. Y. ve Yeşilkaya, L. (2017). Mesafe Ölçme Yöntemlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Mesleki Bilimler Dergisi*, 6 (2), 59–79.
- Faraji, M., & Alidadi Talkhestani. (2011). Gravity of Iran in acquiring global resources from outsourcing. *Quarterly Journal of Business Economics and Commerce. Institute for Publishing and Business Studies*. 91.
- Feenstra, R., & Taylor, A. (2020). *International Trade*. 5.Baskı. Belper:Worth. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/3861519/international-trade-pdf>
- Fischer, J. (2015). Malaysian diaspora strategies in a globalized Muslim market. *Geoforum*, 59, 169–177.
- Ge, Z. ve Liu, Y. (2019). Analytic Hierarchy Process Based Fuzzy Decision Fusion System For Model Prioritization And Process Monitoring Application. *IEEE. Transactions on Industrial Informatics*, 15(1), 357-365.
- Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of business research*, 57(3), 232-240.
- Gürsoy, Y. (2010). Dış ticaret işlemleri yönetimi. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Grainger, A. (2014). The WTO trade facilitation agreement: Consulting the private sector. *Journal of World Trade*, 48(6).
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing–Exploring the past and anticipating the future. *Journal of international Management*, 15(2), 142-155.
- Hemti, F., Hamidzadeh, M., Hajipour, B., & Azizi, Sh. (2017). Designing and explaining the international capability model of agricultural products exporting companies to enter the global markets. *Public management research*, 41(11), 29-56.
- Hirschheim, R., & Lacity, M. (2000). The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM*, 43(2), 99-107.
- Hosseini, S., Morshedlou, N., Ivanov, D., Sarder, M., Barker, K., & Al Khaled, A. (2019). Resilient supplier selection and optimal order allocation under disruption risks. *International Journal of Production Economics*, 213, 124–137. <https://www.pressetelegram.com/2017/01/15/fashion-worn-in-the-usa-but-made-overseas/>. (Accessed 23 April 2020).
- Kapıcı, S., & Yücel, M. (2021). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanım Süreçlerinde Tedarikçi Firma Seçiminin Analizi. *The Journal of International Scientific Researches*, 6(1), 35-45.
- Koçel, T., (2001); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Lacity, M. C., Solomon, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2011). Business process outsourcing studies: a critical review and research directions. *Journal of information technology*, 26(4), 221-258.
- Lee, G. R., Lee, S., Malatesta, D., & Fernandez, S. (2019). Outsourcing and organizational performance: The employee perspective. *The American Review of Public Administration*, 49(8), 973-986.
- Leibowitz, G. (2017). Apple CEO Tim Cook: This is the number 1 reason we make iPhones in China (It's not what you think). <https://www.inc.com/glenn-leibowitz/appleceo-tim-cook-this-is-number-1-reason-we-make-iphones-in-china-its-not-what-you-think.html>. (Accessed 23 April 2020). December 21.

- Li, W., Chen, J., & Chen, B. (2020). Sourcing strategy of original equipment manufacturer with quality competition. *Decis. Sci. J. 51 (5)*, 1110–1130.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: an international journal*, 5(1), 22-36.
- Onkelinx, J., Manolova, T. S., and Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization, *Journal of International Management*, 22 (4), 351-364.
- Özder, E. H., Bedir, N. ve Eren, T. (2019). Yükseköğretimde araştırmacı seçiminde çok ölçütlü karar verme yöntemlerinin kullanılması: bir inceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 3(1), 19-33.
- Ömürbek, N., Karaatlı, M. ve Yetim, T. (2014). Analitik Hiyerarşi Sürecine Dayalı Topsis ve Vikor Yöntemleri İle Adım Üniversitelerinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı*, 189-207.
- Özdemir, B. (2009). Küresel kirlenme sürdürülebilir ekonomik büyüme ve çevre vergileri. *Maliye Dergisi*, 156(1), 1-36.
- Özdoğan, O. (2017). Endüstri 4.0: dördüncü sanayi devrimi ve endüstriyel dönüşümün anahtarları. *Pusula*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 1-15). Routledge.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*.
- Savcı, M., & Haftacı, V. (2017). Değer Zinciri Analizinde Değer Yaratan Faaliyetlerin Ölçülmesinde Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin (Ftm) Rolünün Değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 261-284.
- Saçık, S. Y. (2009). Dış Ticaret Politikası ve Ekonomik Büyüme İlişkisi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 162-171.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. U.S.A: McGraw-Hill Comp.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). Core issues in sustainable supply chain management—a Delphi study. *Business strategy and the environment*, 17(8), 455-466.
- Sturgeon, T., & Gereffi, G. (2012). Measuring success in the global economy: international trade, industrial upgrading, and business function outsourcing in global value chains. C. Piorebelli and Rasiah (eds.), *Evidence-Based Development Economics*, 249-80.
- Tajuddin, M., Talebi, K., Rastgar, A.A., Samizadeh, M. (2013). Relationship between the types of strategies business used in small and medium-sized companies and their internationalization. *Business management*, (4)11, 19-38.
- Tetik, N., & Ören, V. E. (2007). Dış kaynak kullanımı (outsourcing): Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otellerde bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (34), 74-86.
- Uranga, R. (2017). Fashion: Worn in the USA, but Made Overseas. January 15.
- Yüksel, E., & Sarıdoğan, E. (2011). Uluslararası ticaret teorileri ve Paul R. Krugman'ın katkıları. *Öneri Dergisi*, 9(35), 199-206.
- Wang, Y., Niu, B., & Guo, P. (2014). The comparison of two vertical outsourcing structures under push and pull contracts. *Prod. Oper. Manag.* 23 (4), 610–625.
- Wu, F., Li, H. Z., Chu, L. K., & Sculli, D. (2005). An outsourcing decision model for sustaining long-term performance. *International Journal of Production Research*, 43(12), 2513–2535.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar(lar)ına aittir.

Teşekkür : Yayın sürecinde katkısı olan hakemlere ve editör kuruluna teşekkür ederim.

Ethics Statement : The author declares that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, ÖHÜİBF Journal does not have any responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study.

Acknowledgement : I thank the referees and editorial board who contributed to the publishing process.
