

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEMEL YETENEK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI,
İSTANBUL TEKSTİLKENT ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer Fatih KARAYEL

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Bu tez 26/12/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

ÖNSÖZ

Rekabet kavramı ülkemiz için son yıllarda gittikçe daha hayati anlamlar ifade eder hale gelmiştir. Uzun periyotlu yıllarda krizsiz devam edemeyen ekonomimizde, sık sık sürprizlerle karşılaşabilen ekonominin aktörleri, krizle yaşamayı rutin bir şeymiş gibi görmeye başlamışlardır. Bu yüzden günümüzün artan rekabet koşullarında verimli ve etkin bir yönetim sergilemek hayati bir önem taşımaktadır. İşte bu yüzden temel yeteneklere yoğunlaşmak ve dış kaynak kullanımı, işletmeler için önemli bir enstrüman haline gelmiştir.

Böyle önem taşıyan bir konuda bana çalışma fırsatı verdiği için değerli hocam Prof. Dr. Gültekin Yıldız'a teşekkür ederim. Ayrıca halen İngiltere'de tahkim hukuku gibi zor bir konuda kendi master tezini hazırlamasına ve ciddi yoğunluğuna rağmen çalışmamın yazımı ve çeviriler konusunda benden desteklerini esirgemeyen kardeşim İsmail Emrah Karayel'e ve Sakarya Üniversitesi'nin seçkin simalarından Doktor M. Fatih Dinçer'e teşekkürler ederim.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TEMEL YETENEKLERE ODAKLANMA VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLİŞKİSİ	5
1.1. Temel Yetenek Kavramı Ve İşletmeler Açısından Önemi	5
1.2. Temel Yeteneğin Rekabete Katkısı.....	11
1.3. Temel Yetenek Kavramı ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi	14
1.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Gelişimi	16
1.5. Dış Kaynak Kullanımının Önemi	17
1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Firmalara Sağladığı Avantajlar	18
1.5.2.Dış Kaynak Kullanımının Firmalar Açısından Dezavantajlar	31
BÖLÜM 2: DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR	36
2.1. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Teorik Yaklaşımlar	36
2.1.1. İşlem Maliyet Analizi Teorisi	36
2.1.2. Kaynaklara Dayalı Teori	37
2.1.3. Kaynak Bağımlılık Teorisi	37
2.2. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Yönelmelerine Sebep olan Faktörler.....	38
2.2.1. Maliyet Konusunda Endişeler	39
2.2.2. Kalite Konusunda Endişeler.....	41

2.2.3. Teknolojik Yetersizlikler	43
2.2.4. Yoğun Dış Kaynak Baskısı	43
2.2.5. Diğer Nedenler	44
2.3. Özel Sektörde Yer Alan Firmaların DKK Uygulamalarına İlişkin Örnekler	46

BÖLÜM 3: DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

3.1. Stratejik Analizler	49
3.1.1. Dış Kaynağa Aktarılabacak Fonksiyonların Belirlenmesi.....	51
3.1.2. Dış Kaynağa Aktarılabacak Fonksiyonun Maliyetinin Belirlenmesi	53
3.1.3. Fonksiyonun Kalite Seviyesinin Belirlenmesi	55
3.1.4. Fonksiyonun Dış Kaynağa Aktarılmasının Organizasyon Kültürüne Etkilerinin.....	56
3.1.5. Dış Kaynak Kullanımında Hedeflerin Ölçülebilir Kriterlerle Belirlenmesi	56
3.1.6. Uzun ve Kısa Dönemli Bakış.....	57
3.2. Dış Kaynağın Seçimi	58
3.2.1. Potansiyel Yüklenici Profilinin Belirlenmesi	58
3.2.2. Bilgi İstek Dokümanının Oluşturulması	59
3.2.3. Teklif İstek Dokümanının Oluşturulması.....	59
3.2.4. Potansiyel Dış Kaynaklarla İşyerlerinde Görüşmeler Yapılması.....	60
3.2.5. Sözleşmenin Yapılması.....	60
3.3. Dış Kaynakla İlişkilerin Yönetimi	65
3.3.1. Yönetim Takımının Oluşturulması	65
3.3.2. Performans Kontrolünün Sağlanması	68
3.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşmesinin Sona Ermesi	70

BÖLÜM 4: TEMEL YETENEK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI İSTANBUL TEKSTİLKENT ÖRNEĞİ.....

4.1. Araştırmanın Amacı ve önemi	72
4.2. Yöntem.....	72

4.2.1. Araştırmanın Modeli	72
4.2.2. Veri Toplama Yöntemi	73
4.2.3. Evren	74
4.2.4. Veri Çözümleme Yöntemi	74
4.3. Araştırma İle İlgili Bulgular Ve Değerlendirmeler	74
4.3.1. Firmayı Tanımlamaya İlişkin Bulgular	74
4.3.2. Dış Kaynak Kullanımına bakış boyutuyla İlgili Bulgular.....	77
4.3.3. Uygulama Düzeyiyle ilgili Bulgular	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKLAR	98
EKLER.....	104
ÖZGEÇMİŐ.....	112

KISALTMALAR

DKK : Dış Kaynak Kullanımı

n : sayı

p : p değeri

sig. : sigma

s. : sayfa numarası

Std. : Standart

Vd. : ve diğerleri

Vb. : ve benzerleri

% : yüzde

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1:** Firmada çalışan personel sayısı frekans yüzde dağılımları 75
- Şekil 2:** Firmaların faaliyet gösterdikleri yıla Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı 76
- Şekil 3:** Firmaların sermaye yapılarına Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı 77
- Şekil 4:** Tedarikçi İle Sözleşme Süresine Göre Frekans Ve Yüzdellik Dağılımı 78
- Şekil 5:** Dış kaynak kullanımında tedarikçi firmalarla ilişkilerin nasıl görüldüğüne
göre Frekans Dağılımı 81
- Şekil 6:** Daha ucuz bir teklif karşısında tedarikçi ile olan ilişkinin durumuna göre
Yüzde Frekans Dağılımı 82
- Şekil 7:** Firmaların Dış kaynak kullanımında buldukları aşamalara Göre Frekans

Ve Yüzde Dağılımı	83
Şekil 8: Maliyet analizi yapıp yapılmadığına Göre Frekans Dağılımları	83
Şekil 9: Dış kaynak kullanımını uygulamasına dönük bir ekip oluşturulup oluşturulmamasına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı	84
Şekil 10: Ankete Katılan Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgi toplama durumlarına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı	85
Şekil 11: Tedarikçi firmalar hakkında bilginin hangi kaynaklardan alındığına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı	86
Şekil 12: Tedarikçi firmalara gönderilmek üzere bir teklif şartname hazırlanıp hazırlanmadığına göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı	87
Şekil 13: Tedarikçi firmaya personel transferine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	88
Şekil 14: Tedarikçi firmaya Donanım , yazılım vb transferine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	89
Şekil 15: Tedarikçi firmada sadece ana firma için çalışan personel durumuna göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	90
Şekil 16: Dış kaynak kullanımına başlamadan önce uzmanlardan destek alma durumuna göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	90
Şekil 17: Tedarikçi firma için hizmet seviye kriterlerinin tespit edilip edilmemesine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	91
Şekil 18: Dış kaynak kullanımının etkin bulunup bulunmamasına göre Frekans Dağılımı ..	92

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Avrupa'daki En Büyük Dış Kaynaklardan Yararlanma Anlaşmaları (1998) .	47
Tablo 2: Firmada çalışan personel sayısı frekans yüzde dağılımları	75
Tablo 3: Firmaların faaliyet gösterdikleri yıla Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı	75
Tablo 4: Firmaların sermaye yapılarına Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı	76
Tablo 5: Tedarikçi özelliklerinin önceliklerine göre frekans dağılımı	77
Tablo 6: Tedarikçi İle Sözleşme Süresine Göre Frekans Ve Yüzdelik Dağılımı	77
Tablo 7: Sözleşme şartlarının önem derecesine göre Frekans Ve Yüzdelik Dağılımı ..	78
Tablo 8: Dış kaynak kullanımının başarılı olabilmesi için gerekli etkenler verilen önem derecesine göre Frekans Dağılımı	79
Tablo 9: Dış kaynak kullanımında karşılaşılabilecek risklerin önem derecesine göre Frekans Dağılımı	80
Tablo 10: Dış kaynak kullanımında tedarikçi firmalarla ilişkilerin nasıl görüldüğüne göre Frekans Dağılımı	80

Tablo 11: Daha ucuz bir teklif karşısında tedarikçi ile olan ilişkinin durumuna göre Yüzde Frekans Dağılımı	81
Tablo 12: Firmaların Dış kaynak kullanımında buldukları aşamalara Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı	82
Tablo 13: Maliyet analizi yapıp yapılmadığına Göre Frekans Dağılımları	83
Tablo 14: Dış kaynak kullanımı uygulamasına dönük bir ekip oluşturulup oluşturulmamasına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı	84
Tablo 15: Ankete Katılan Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgi toplama durumlarına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı	84
Tablo 16: Tedarikçi firmalar hakkında bilginin hangi kaynaklardan alındığına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı	85
Tablo 17: Tedarikçi firmalara gönderilmek üzere bir teklif şartname hazırlanıp hazırlanmadığına göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı	86
Tablo 18: Dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenlere göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	87
Tablo 19: Tedarikçi firmaya personel transferine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	88
Tablo 20: Tedarikçi firmaya Donanım , yazılım vb transferine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	88
Tablo 21: Tedarikçi firmada sadece ana firma için çalışan personel durumuna göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	89
Tablo 22: Dış kaynak kullanımına başlamadan önce uzmanlardan destek alma durumuna göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	90
Tablo 23: Tedarikçi firma için hizmet seviye kriterlerinin tespit edilip	

edilmemesine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı	91
Tablo 24: Dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarına göre Frekans Dağılımı	91
Tablo 25: Dış kaynak kullanımının etkin bulunup bulunmamasına göre Frekans Dağılımı	92
Tablo 26: Dış kaynak kullanımının etkin olmamasına neden olan etkenlere göre Frekans Dağılımı	93
Tablo 27: Dış kaynak kullanımına gidilen faaliyetlere göre Frekans Dağılımı	93

Tezin Başlığı: “Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul Tekstil Kent Örneği

Tezin Yazarı: Ömer Fatih Karayel **Danışman:** Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Kabul Tarihi: 26 Aralık 2006 **Sayfa Sayısı:** xi (ön kısım) + 103 (tez) + 8 (ekler)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim Organizasyon

Günümüzün artan rekabet koşullarında temel yeteneklere yoğunlaşmak ve dış kaynak kullanımı, işletmeler için önemli bir enstrüman haline gelmiştir. Çalışmamızda temel yeteneklere yönelmenin ve dış kaynak kullanımının işletmelere sağlayabileceği avantajlar ve uygulama zorlukları üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Çalışma, temel yeteneklere odaklanma ve dış kaynak kullanımı ilişkisi, dış kaynak kullanımına ilişkin teorik yaklaşımlar, dış kaynak kullanım süreci ve tekstil sektöründe dış kaynak kullanımı örnek olay incelemesi şeklinde dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde temel yetenek ve dış kaynak kullanımı hakkında temel kavramlara ve önemine değinilmiştir. İkinci bölümde dış kaynak kullanımına ilişkin teorilere değinilmiştir. Üçüncü bölümde dış kaynak kullanım sürecinin ayrıntılarına yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise tekstil sektöründe dış kaynak kullanımı ile ilgili bir anket araştırması değerlendirilmeye çalışılacaktır. Sonuç ve öneriler kısmında elde edilen bulgular ışığında bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

Anahtar kelimeler: İşletmeler, Temel Yetenek, Dış Kaynak Kullanımı

Sakarya University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Companies, Core Competence And Outsourcing Sample of İstanbul Tekstil Kent

Author: Ömer Fatih Karayel **Supervisor:** Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Date: 26 December 2006 **Nu. of pages:** xi (pre text) + 103 (main body) + 8 (appendices)

Department: Business **Subfield:** Management Organisation

Within the increasing rivalry circumstances of today's market, focusing on the core competence and outsourcing has become an important instrument for the companies. In this study, we tried to state the advantages and application difficulties of using core competence and outsourcing. The study consists of four main chapters including; relations of focusing on core competence and outsourcing, theoretical approaches on outsourcing, the process of outsourcing and analysis of a sample textile sector outsourcing application. In the first chapter, the main concept and the importance of core competence and outsourcing are mentioned. In the second chapter, theories on outsourcing are mentioned. In the third chapter, the details of the outsourcing process is included. In the fourth and the last chapter, we tried to analyze an outsourcing study of inquiry in the textile industry. In the conclusion and the advice section, we tried to make an estimation with the light of the indications we have had.

Keywords: Companies, Core Competence, Outsourcing

GİRİŞ

1980'li yıllarda İngiltere'de başlayan liberalizm ve bunun sonucunda kamu işletmelerinin özelleştirilerek devletin asli işlerini daha etkin yapabileceği boyuta çekilmesi düşüncesi başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere tüm dünyada kabul görmüş ve yoğun şekilde uygulanmıştır. Özel sektörde yer alan firmalarda temel yeteneklere odaklanma ve ikincil fonksiyonlarını daha yüksek performans ve daha düşük maliyetle yapabilecek ve organizasyon değer zincirine katkıda bulunabilecek diğer firmalara devredilmesi yaklaşımı ise 90'lı yıllardan sonra ABD firmalarında genel kabul görmüş, Japon ve uzak doğu menşeyli birçok firma karşısında oldukça zor durumda kalan ABD ekonomisinin yeniden yapılandırılarak rekabet gücünün tekrar elde edilmesi konusunda önemli fırsatlar sağlamıştır.

Geçmişte yalnızca temizlik hazır yemek ve ulaşım gibi yöneticilerin uğraşmak istemedikleri ve pek de önem vermedikleri destek fonksiyonlarını kapsayan dış kaynaklardan yararlanma bugün üretim, satın alma, insan kaynakları, bilgi işletim sistemleri, pazarlama vb değer zincirinin neredeyse tamamını içeren bir konuma gelmiştir. Hatta bazılarının göre bundan sonra tartışılması gereken "işletmecilik faaliyetlerinde dış kaynak kullanılmalı mı?" sorusu değil, "firmanın temel yetenekleri içersinde hala dış kaynaklara devredilecek alanlar var mıdır?" sorusudur. Dış kaynaklardan yararlanmanın böylesine yaygınlaşması ve stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmesinin temel nedeni firmalara kısa ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli fırsatları sunma potansiyelidir.

Küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için üç temel özelliği sağlamaları gerekmektedir: hız, esneklik ve maliyet avantajı.

Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır.

Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, "dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla "dış kaynak kullanımı (outsourcing)" yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı (DKK) kısaca, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan 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 ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır.

Bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde DKK uyguluyor denilebilir. DKK yaklaşımında hizmeti alan firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir.

DKK ilk ortaya çıktığında firmaların toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanıyordu. Ancak günümüzde DKK yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi haline almıştır.

Çalışmanın Amacı

Yapılan bu çalışma dış kaynak kullanımı kavramına ilişkin yürütülen çalışmalara ne ölçüde ihtiyaç duyulduğu ortaya konulmak istenmiştir. İşletmelerin dış kaynak kullanımı süreci konusunda bilinçlenmesi hedeflenmiş ve gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak çalışmalara az da olsa ışık tutması hedeflenmiştir.

Araştırma İstanbul İlinde yer alan Tekstil Kent organize sanayi sitesinde yer alan tekstil firmalarında yapılan bir anket çalışmasıyla desteklenmiş ve bu anket çalışmasıyla dış kaynak kullanımı süreci sorgulanarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın önemi

Bu çalışma tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların öz yeteneklerine ne ölçüde odaklandıkları, dış kaynak kullanımına neden ve ne ölçüde ihtiyaç duydukları, hangi fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı uygulamasına başvurdukları, bu uygulamayla birlikte elde ettikleri avantaj ve dezavantajların belirlenmesi ve elde edilen veriler ışığında katkı ve öneri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın Planı

ABD ve AB ülkelerinde geniş akademik çalışmalara konu olan dış kaynaklardan yararlanma ve bu stratejinin işletmelere etkileri konusunda ülkemizde henüz

tanımlayıcı nitelikte çalışmalara dahi yeterince rastlanmamaktadır. Özellikle özel sektör işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma gereğini vurgulamak amacıyla yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde temel yetenek kavramı ve işletmeler açısından önemi, temel yetenek kavramı ve dış kaynak kullanımı ilişkisi, dış kaynak kullanımı ve gelişimi, dış kaynak kullanımının önemi ile dış kaynak kullanımının firmalara sağladığı avantajlar ve dezavantajları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise; dış kaynak kullanımına ilişkin teorik yaklaşımlardan; işlem maliyet analizi teorisi, kaynaklara dayalı teori, kaynak bağımlılık teorisi üzerinde durularak daha sonra işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerine sebep olan faktörler olan; maliyet konusunda endişeler, kalite konusunda endişeler, teknolojik yetersizlikler, yoğun dış kaynak baskısı ve diğer nedenler açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu bölümde özel sektörde yer alan firmaların dış kaynak yönetimi uygulamalarına ilişkin örnekler ve dış kaynak kullanımına ilişkin örnekler ile uzman görüşlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde temel yeteneklere odaklanma bağlamında sürecin nasıl işlediği, stratejik analizler, dış kaynağa aktarılacak fonksiyonların belirlenmesi, dış kaynağa aktarılacak fonksiyonun maliyetinin belirlenmesi, fonksiyonun kalite seviyesinin belirlenmesi, fonksiyonun dış kaynağa aktarılmasının organizasyon kültürüne etkilerinin belirlenmesi, dış kaynak kullanımında hedeflerin ölçülebilir kriterlerle belirlenmesi, uzun ve kısa dönemli bakış, dış kaynağın seçimi, potansiyel yüklenici profilinin belirlenmesi, bilgi istek dokümanının oluşturulması, teklif istek dokümanının oluşturulması, potansiyel dış kaynaklarla işyerlerinde görüşmeler yapılması, ve sözleşmelerin yapılması konularına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde tekstil sektöründeki dış kaynak kullanımına yaklaşımların ve dış kaynak kullanımı açısından izledikleri stratejilerin ortaya konulması ile elde edilen veriler ışığında mevcut durumun ortaya konularak çözüm önerileri ile katkı sağlanabilmesi açısından bir anket araştırması ve sonuçlarına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: TEMEL YETENEKLERE ODAKLANMA VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLİŐKİŐİ

1.1.Temel Yetenek Kavramı Ve İŞletmeler Açısından Önemi

Temel yetenek, işletmelerin vizyonunu gerçekleŐtirmesine yardımcı olan, işletmeyi diŐer işletmelerden farklı kılan, diŐer işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyen, bilgi, beceri ve yeteneklerin tamamına verilen isimdir(Arslantaş,1999, s. 2). Bir başka tanıma göre; yetenek ve teknolojiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bir diŐer tanıma göre ise, temel yetenek; yeni stratejik faydalar saŐlayan yada stratejik faydalara ulaşmayı hızlandıran, bilgi, tecrübe ve işletmenin sisteminden oluşan bütündür. Bu stratejik faydalar taklit edilemez ve işletmeye rekabet avantajı saŐlar niteliktedir(Duysters, Hagedoorn, s. 76).

Temel yetenekler; bilgiyi paylaşarak ve müşterek öğrenme yoluyla öğrenilen, yavaş değişen, ilave büyük yatırımlarla çabucak değiştirilmesi mümkün olmayan ve başkalarına kolayca transfer edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir(Arslantaş, a., s. 3).

Temel yetenekler, kişisel anlamda baktığımızda en iyi yapabildiğimiz elimizin en yatkın olduğu beceriler, zihnimizin en yatkın olduğu bilgiler olarak açıklanabilir. Bu yetenekler sadece bize özgü olan arkadaşlarımızın yapmakta zorlandığı bizim ise kolayca üstesinden gelebildiğimiz becerilerdir(Alkan,2006, s.2).

Quinn'e göre temel yetenekler "bir firmanın rakiplerine göre kesin üstünlükler sağladığı ve müşterileri için emsalsiz değerler, sunabildiği fonksiyonlardır"(Quinn vd., 1990:79). Bir başka tanıma göre temel yetenekler "bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir(Koçel, 1999:298).

Hamel ve Prahalad'a göre temel yetenek kavramı, işletmenin bir firmaya, müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojilerin harmanı olarak tanımlanmaktadır(Hamel ve Prahalad, 1996: 257).

Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayrım çizgisini belirlemek güçtür. Bir becerinin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Hamel, 2000: 97):

- Benzersiz,
- Müşteri için değerli,
- Yeni fırsatlara çevrilebilir olmasıdır.

Stalk, Evans ve Shulman ise temel yetenekleri, bütün değer yaratma zincirini içine alacak şekilde daha geniş açıdan ele almaktadırlar. Eğer yukarıda saydığımız özelliklerin bir sentezini yaparsak; "Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş;

- Müşteriler için görülebilir değere sahip,
- Rakiplere göre emsalsiz,
- Zor taklit edilebilen,
- Birçok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, know-how'nun, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür" (Stalk vd, 2000: 182).

Hamel ve Prahalad organizasyonların hangi fonksiyonlarının temel yetenek olduğunun belirlenmesi konusunda üçlü bir test önermektedir: Temel yetenekler;

1. Nihai ürünün yararına ilişkin müşterilerin algısına önemli katkılar sağlamalıdır-müşteri değeri,
2. Rakipler tarafından kolay taklit edilemez olmalıdır -rakipleri farklılaştırma,
3. Firmalara çok çeşitli pazarlara girebilme imkanı vermelidir-yaygınlaştırılabilirlik (Prahalad ve Hamel, 1990:84).

Müşteri değeri: Bir yeteneğin temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Bir işletme temel yeteneklerini belirlerken o yeteneğin müşteri tarafından algılanan değere katkısını sorgulamalıdır. İşletmelerin çoğu bir ürün ya da hizmetle ilgili ayrıntılı maliyet hesap sistemine sahiptir, ancak ayrıntılı değer analizi yapan işletme sayısı oldukça kısıtlıdır. Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesinde en büyük katkıyı sağlamaktadır? Değer analizi, bir firmanın, müşterinin gözünde gerçek farkları oluşturan temel yetenekler üzerine odaklanmasını mümkün kılar.

Rakipleri Farklılaştırma: Bir becerinin temel yetenek olarak değerlendirilebilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı o yeteneğin yalnızca bir firmada bulunması demek değildir. Söz konusu beceri sektördeki birçok firmada bulunabilir, ancak bunun temel yetenek sayılabilmesi için firmanın yetenek düzeyinin diğerlerine oranla oldukça yüksek olması gerekir.

Bütün sektörlerde, o sektörde var olmak için gerekli olan ancak rakiplerden farklılaşmada önemli rol oynamayan bir dizi beceri ve kapasite söz konusudur. Diğer bir ifade ile bir firmanın belli bir sektöre katılabilmesi için asgari bir dizi kapasiteye sahip olması zorunludur. Yani "gerekli" yeteneklerle "ayırt edici" yetenekler arasında önemli farklılıklar vardır. Her yerde kolaylıkla rastlanılabilecek bir yeteneği temel yetenek saymanın hiçbir anlamı yoktur.

Yaygınlaştırılabilirlik: Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçütleri açısından belli bir işte temel olabilir. Ancak bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, firma açısından bu becerilerin temel yetenek olarak değerlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Bu sebeple yöneticiler temel yeteneklerini belirlerken, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidirler. Bir yetenek ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa gerçekten temel yetenek sayılabilir. Üst

yönetimler, bir yeteneğin yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için firmanın becerilerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa saplanıp kalmaktan özenle kaçınmalıdırlar.

Temel yetenekler işletmeden işletmeye farklı olabilmektedir. Ancak genel kabul görmüş temel yetenekler şunlardır: (Asch. Cordey- Hayes, Majör2001,s.9)

- Performans yönetim
- Kaynak kullanma (Resources application)
- Motivasyon ve yönlendirme (Motivating and enthusing)
- Çabaları birleştirme (Integration of effort)
- Dinamizm (Enaction)
- İletişim
- Ortak formasyon (Commitment formation)
- Çıkış yolu bulma (Pathfinding)
- Yenilik yapabilme (Development)
- Sistem/süreç oluşturabilme
- Alternatif Yönetim (Option management)

Bunlara ilave olarak geleceği tahmin etme yeteneği de (foresight), işletmeler için önemli bir temel yetenek olarak ortaya konmaktadır. İşletmelerin geleceği tahmin yetenekleri önemli avantajlar sağlamaktadır(Asch. Cordey- Hayes, Majör, 2001 s. 106).

Quinn ve Hilmer etkin bir temel yetenek için yedi özellikten söz ederler;

1. Ürün ya da fonksiyonlar değil yetenekler veya bilgi altyapısı olmaları
2. Esnek, uzun döneme odaklı, değişime ve uyuma açık olmaları
3. Nadir olmaları
4. Firmaların değer zincirlerine kaldıraç etkisi yapabilmeleri
5. Firmanın sektörde baskın olduğu alanlara yönelik olmaları
6. Müşteriler için görülebilir değere sahip olmaları
7. Organizasyonun tüm birimleri arasında yaygınlaştırılmış olmaları (Quinn ve Hilmer,

1994:45-47).

Temel yetenekler, kaynakların azalmasının bir getirisi olarak işletmelerin farkına varması gereken işletme değerleridir. Küresel dünya ekonomisinde rekabet çok dinamik bir yapı izlemektedir. Bu rekabet dinamiği içerisinde, temel yeteneklerin gerektirdiği alanlara yönelip, birden fazla işi yapmak yerine en iyi bilinen işi yapmak ayakta kalabilmek için yapılması neredeyse zorunlu bir seçimdir(Alkan,2006 s.3).

İşletmelerin farkına varması gereken değerler dediğimiz bu özelliklerin tespit edilebilmesi ve tespit edilen bu özelliklerin geliştirilmesi için işletmeler kendi bünyelerinde bir portföy oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu temel yetenek portföyleriyle, çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını sağlamak mümkün olacaktır. Çünkü işletmenin gelecek için yapacağı planlar, temel yetenekler portföyünün oluşturulması, geliştirilmesi ve işletme çalışanlarının yeniliklere uyum gösterme yatkınlığını kapsar. Temel yetenekler işletmenin potansiyel fırsat ve olanak yelpazesinin geliştirilmesi gerekçesini de ortaya koyar. Eğer işletme, rakiplerinden bir adım önde olmayı amaçlıyorsa mevcut yetenek profilini, yaratıcı işlevselliklerini, zihinsel enerji ve konumlarını tutucu bir anlayışın etkisinden kurtarmalıdır(Alkan,2006 s 3).

Koçel'e göre temel yeteneklere odaklanmaya ilişkin uygulamalar, organizasyon yapısının yalınlaşarak kademelerin azalmasına ve üst yönetimin stratejik düşünceye ayırabileceği zamanın genişlemesi açısından fayda sağlamaktadır. Küresel ekonomilerdeki sürekli değişimler işletmelerin aynı yetenekleri devamlı olarak kullanabilmesine ve gelir elde etmesine engel olabilir. İşletmelerin mevcut yeteneklerini söz konusu ortam içerisinde sürdürmelerinin yanı sıra diğer taraftan yeni temel yetenekleri ortaya çıkartarak geliştirmeleri önem arz etmektedir (Hitt ve diğ.,1995).

Hamel ve Prahalad'a (1996) göre temel yeteneklerin bir işletmede yerleştirilebilmesi için yönetim kademesi tarafından ortaya konulmuş beş aşamanın iyi anlaşılması ve uygulanabiliyor olması gerekmektedir. Bu aşamalara ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir;

- **Temel Yeteneklerin Belirlenmesi:** İşletme yöneticilerinin temel yeteneklere odaklanma sürecinde ilk adımları temel yetenekler konusunda saptamalarda bulunabilmeleridir. Bu aşamada yapılması gereken temel yeteneklerin tespit edilerek rakipler ile karşılaştırılmasıdır.

- **Temel Yetenek Elde Etme Anlayışının Ortaya Konulması:** Bir işletmenin temel yeteneklerini ortaya koyabilmesi stratejik düşünce anlayışı ile paralellik arz etmelidir. Mevcut yetenekler ile yeni yetenekler, mevcut ürün ve pazarlar ile yeni ürün ve pazarlar karşılaştırılarak bunlar arasında ayırım ve seçim yapmalıdırlar.
- **Temel Yeteneklerin Konumlandırılması:** Bir temel yeteneğin farklı alanlarda ve pazarlarda kullanılabilmesi söz konusu yeteneğin birimler arası aktarılabilirliği ile gerçekleşmektedir. Buradan hareketle iş görenlerin ve yöneticilerin deneyim ve fikir alış verışı için bir arada çalışmaları ve birliktelik anlayışının oluşturulmasının gerekliliğinden söz edilebilir.
- **Temel Yeteneklerin Korunması:** İşletme yöneticilerinin plan ve programlar çerçevesinde temel yeteneklerin sorunsuz bir şekilde işleyişini sağlamaları, kontrol altında tutarak bozulmasına, çalınmasına ve işleyişindeki olası aksaklıklara engel olmaları gerekmektedir.

Temel yetenek kavramına ilişkin temel tanımlamaların ve özelliklerin verilmesinin ardından işletmeler açısından temel yeteneklere sahip olmanın ve bunlara odaklanmanın nasıl bir anlam ifade ettiğinin üzerinde durulması bu kavramın öneminin vurgulanması açısından anlam taşımaktadır. Geleneksel organizasyonlarda üretim, satış ve finansman olarak üç temel işlev çevresinde odaklanma söz konusu iken günümüzde bilgi ve beceriler üzerinde temellendirilmiş yetenekler önem kazanmıştır. Bu günün işletmecilik anlayışında organizasyonların dar alanda temel yetenekleri çerçevesinde kolay üstünlük sağlayabilecekleri alanlara yöneldikleri görülmektedir(Alkan,2006 s3).

Bir işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayan etkin temel yetenekler şu özellikleri kapsar: (Hamel ve Prahalad, 1996: 267-273)

- Temel yetenekler varlık değildir ve bilançoda görülmezler. Tesisler, ürünler ve işlevler değil, bunları yönetme becerisi temel yetenek olabilir.
- Temel yetenekler kullanıldıkça değerlerini yitirmezler tersine ne kadar kullanılırsa, o kadar değeri artar.
- Temel yetenekler sınırlı olmalıdır. Temel yetenekler, firmanın sattığı her şeyi kendisinin üretmesini gerektirmez. İşletme çok fazla detayla uğraştığı zaman, işler daha karmaşık hale gelmekte, sahip olunan bazı fırsatlar kaçırılmaktadır. Bu nedenle, iyi bildikleri işi yapmaya, bunu dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya odaklanmalıdırlar.

- Temel yetenekler, müşterileri anlama ve onlara hizmetler sunma ile ilgili olmalıdır. Bunun yanında, pazarda var olan eksiklikleri ortaya çıkarılmalı ve bu noktalarda yoğunlaşmalıdır.
- Temel yetenekler esnek ve uygulanabilir olmalıdır. Bu sayede başka alanlarda bunların kullanılma imkanı olmaktadır.
- Temel yetenekler, organizasyon yapısına uyum sağlayabilmelidirler. Eğer bir strateji yaratıcılığa, kişisel yoruma ve profesyonelliğe dayanıyorsa temel yeteneğin organizasyon sistemleri ile (organizasyon yapısı, kaynakları, yönetim sistemleri, vs.) uyum içinde olması gereklidir.

Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Temel yetenek, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayrım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40-50 yetenektan söz ediyorsa, kastettiği, temel yetenektan çok beceriler ya da teknolojilerdir. Tersine yalnız iki yetenek sayıyorsa, fazla bir anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir. Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile on beş arasında değişen temel yetenek sayısı çıkaran bir düzeydir. Eğer yönetim ekibi elindeki bütün yeteneklerin hiyerarşisini önce en büyük yetenekler, sonra temel yetenekler, sonra da kurucu beceriler- iyi kavramışsa, o zaman katkıda bulunan beceriler ile yetenekler arasındaki ayrım çizgisini çizmek, çok daha pratik hale gelir. Her durumda, bir firmanın temel yetenekler stokunu iyi yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki temel yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir(Hamel ve Prahalad, 1996:262-263).

1.2.Temel Yeteneğin Rekabete Katkısı

İşletmeler küresel arenada baş gösteren kıran kırana rekabet sonucu üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretimlerini işçiliğin ucuz olduğu ülkelere kaydırmaya yönelmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler hammaddelerini en ucuz bölgeden temin ederek, mallarını dünyanın farklı bölgelerinde üretmeye ve uluslararası pazarlarda rekabetçi fiyatlara satmaya zorlanmışlardır. Bu yapı içerisinde işletmeler hammaddeden son tüketiciye kadar ulaşan mal ve ara mal hareketlerini yönetmek ve süreç içerisindeki operasyonları organize etmek gerekliliği ile karşılaşmışlardır. Bu durum kaçınılmaz olarak işletmelerin operasyon yapılarının hantallaşmasına, maliyetlerin artmasına ve

operasyonel aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca para, mal ve hizmet akışının takip edilmesi zorunluluğu ve bilişim alanında yaşanan hızlı gelişim, işletmeleri yeni arayışlara yöneltmişlerdir. Dış kaynak kullanımı bu arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve son yıllarda bütün dünyadaki kullanımı da hızlı bir şekilde artmıştır(Browne ve Allen, 2001; 256).

Rekabet, işletmeleri temel yetenek ve odaklanma stratejisi geliştirmeye yöneltmiştir. Bu dönüşümde amaç, esas işine dönerek büyümeyi sağlama ve örgütsel performansı artırmaktır. En iyi alana odaklanma firmanın pazar pozisyonunu güçlendirmektedir (Hürriyet, 21.02.2003: 12).

Yeteneklere dayalı rekabet, şirketlere hem odaklanmanın, hem de çeşitlenmenin yararlarına sahip olma olanağı vermektedir. Yetenek önderliğinde büyümenin en büyük getirisi, coğrafi yayılmadan değil, yepyeni iş alanlarına hızlı girmekten kaynaklanır. Bunu ana iş süreçlerini “klonlama” yoluyla yapar. Honda, motosiklet alanındaki başarısını, otomobil, çim biçme makineleri, dıştan takmalı motorlar alanlardaki başarı ile iyi bir örnek teşkil etmektedir(Stalk, 2000: 191-192).

Prahalad ve Hamel’a göre (1990) temel yetenek, teknoloji ve üretim becerilerinin uyumu, üretim becerilerinin koordinasyonu ve teknolojilerin bütünleştirilmesi, örgütsel öğrenme, görevlerin organizasyonu, değer geliştirme, iletişim, departmanlar arası çalışmaya bağlılıktır(Nevens ve diğ. 1990).

Yetkinlikler ve yetenekler şirket stratejisinde yeni bir paradigmanın iki farklı, ama birbirini tamamlayıcı boyutunu temsil etmektedir. Her iki kavramda, geleneksel yapısal modelin tersine, stratejinin “davranışsal” yönlerini vurgulamaktadır. Ama çekirdek yetkinlik zincirinin belli noktalarındaki teknoloji ve üretim uzmanlığını öne çıkarırken, yetenekler daha kapsamlı bir tabana yayılmakta ve bütün değer zincirini kapsamaktadır. Bu açıdan, yetenekler müşteri açısından gözle görülür nitelikte iken, çekirdek yetkinlikler pek öyle değildir(Stalk, 2000: 199-202).

Firmalar temel yeteneğe dayalı odaklanma stratejisi yürütürken pazardaki değişimleri gözlemledirler. Temel yetenekleri, pazarın gelecekteki talep, istek, ihtiyaç ve önceliklerini karşılamada firmaya yardımcı olur. Çünkü firmaya özgü bilgi, beceri, uzmanlık ve teknoloji yeni ürün geliştirme, daha iyi know-how, etkili satış sonrası servis, değişen tüketici talebine daha hızlı cevap verme, maliyet minimizasyonu, daha verimli stok yönetimi ve teknoloji örgütte derinlik sağlar ve bu sayede değişimi yakalamaya yardım eder(Thompson, Strickland, 1998: 245).

Hamel ve Prahalad (1994) sektörel gelişmelerden maksimum faydayı elde etme ve yüksek pazar payı kapma için hangi beceri ve niteliklere sahip olmak gerektiğinin belirlenmesi ve bugünden bu beceri ve yeteneklerin firma bünyesinde geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu beceri ve yetenekler sayesinde firma değişimi yakalayıp tüketicinin yeni isteklerini etkili olarak ürünlerine yansıtabilir. Tüketicinin yeni isteklerine uygun mamullerin piyasada başarılı olma şansı ise daha yüksektir. Bazı firmaların niçin ve nasıl rekabetçi oldukları büyük ölçüde benzersiz, taklidi zor, farklılaştırıcı temel yeteneklerinden ve bu yeteneklere dayalı faaliyetlere odaklanmalarından kaynaklanmaktadır(Cappelli, Crocker-Hefter, 1996:6).

Stalk ve diğerlerine göre (1992), temel yetenek geliştirme ürün kalitesinde süreklilik, tüketici isteklerini karşılama, yeni fikirler üretme ve bunu yenilikçi girişimlere yansıtma ile sonuçlanır ve firmanın “ne”yi en iyi yaptığı, amacının ne olduğu ve büyüme alternatifleri etkili olarak saptanabilir. Bu amaçla, Hall ve diğ.’e göre (1997), temel yeteneklerin firmaya rekabet üstünlüğü sağlaması, üstünlüğün piyasalarda sürdürülebilirliği, diğer kaldıraçlarla karşılaştırıldığında firmaya kazandırdığı fayda ve değer zincirinde bir unsur mu olduğu temel yetenek geliştirilirken sorgulanmalıdır. Prahalad ve Hamel (1990), temel yeteneğin yeni pazarlara girme imkanı tanınmasına, tüketicinin nihai mal kullanımından elde ettiği faydaya katkıda bulunmasına ve rakipler tarafından kolayca taklit edilememesine dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Eğer temel yetenek, teknoloji ve üretim becerilerinin başarı ile uyumunu sağlıyorsa bu firma ürünlerinin taklidini zorlaştırmakta ve firmayı farklılaştırmaktadır.

Kendini farklılaştıran firma onu başarıya taşıyacak uzmanlık ve deneyimlere odaklanır.(Hürriyet, 01.03.2003: 12) Uzun dönemli rekabet başarısı için temel yetenekler güçlendirilmeli, ürün başarısına katkısı sağlanmalı ve bu konuda rakiplerden daha becerili olunmalıdır(Thompson, Strickland, 1996: 246). Firmanın böylece değer zinciri faaliyetleri yönetiminde etkililiği artar. Bu da odaklanma stratejisinde başarıyı artırır. Firmalar bu faydaları elde etmek ve rekabet güçlerini artırmak için, Stalk ve diğ.’e göre (1992), örgütsel iş süreçlerini temel yeteneklere dönüştürmelidir. Onlara göre bu dönüşüm, süreçleri ve örgütsel fonksiyonları birbirine bağlayacak altyapı ve teknoloji yatırımı ile mümkün olur. Bu sayede geliştirilecek odaklanma stratejisi, firmanın gelişimi ve yaşamını sürdürmesinde önemli etkiye sahip olur. Çünkü mal ve hizmetteki değişim ve gelişim kendilerine özgü bilgi, beceri, uzmanlık ve tecrübeyi ürünlere yansıtma ile mümkündür. Böylece temel yetenekler ile uyumlu odaklanma stratejisi dinamik pazar koşullarında firmaya rekabet avantajı kazandırır.

Bir işletmenin temel yeteneklerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullanıldıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun temel nedeni temel yeteneklerin genellikle bilgi tabanlı olmasıdır. Bilginin, iş görenler, fonksiyonlar ve organizasyonlar arasında paylaşılması konu ile ilgili bilginin genişlemesini ve büyümesini sağlar. Dolayısıyla işletmeler kendi içlerinde uzun dönemde işlerine yarayacak, münhasır bilgiler üretebileceklerdir. Bununla birlikte böyle pozitif bir getiriye elde etmek çabayı gerektirir. Çünkü temel yetenekler kendiliğinden oluşmazlar. Karını maksimize etmek isteyen bir firma temel yeteneklerine yatırım yaparak üretim kalitesini artırmalıdır. Artan üretim kalitesi ve müşteri tatmini de ona kendi kendinse yatırım yapması için gerekli finansal ve insani kaynakları sağlayacaktır.

Başarılı şirketlerin deneyimleri, yeteneklere dayalı rekabetin dört temel ilkesi olduğunu göstermektedir (Stalk vd., 2000: 182):

- Şirket stratejisinin yapı taşları, ürün ve pazarlar değil, iş süreçleridir.
- Rekabet başarısı, şirketin anahtar süreçlerini müşteriye sürekli daha üstün değer sağlayan stratejik yeteneklere dönüştürmesine bağlıdır.
- Şirketler bu yetenekleri geleneksel stratejik iş birimlerini ve işlevleri kapsayan ve aşan bir destek altyapısına stratejik yatırımlar yaparak oluştururlar.
- Yetenekler, işlevleri arasında işbirliğini gerektirdiği için, yeteneklere dayalı stratejinin lideri şirket genel müdürüdür.

1.3. Temel Yetenek Kavramı ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi

Yaklaşık on yıl öncesine kadar, işletmeler her türlü işi kendi bünyelerinde yapıyorlar, özellikle dışarı iş yaptırma olayına pek sıcak bakmıyorlardı. Tüm işleri kendi bünyelerinde yapmak işletmeler açısından önemli bir gücün ifadesiydi. İşlerin bir kısmının dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleştirilmesi bir yönetim stratejisi olarak benimsendiğinden değil işletmenin her işe hakim olamamasından kaynaklanıyordu. Tabi ki bu durum işletmelerin bir uzmanlık alanı yaratmalarına engel oluyor, çalışanlar gereksiz işlerle uğraşırken asıl hedeflere odaklanamıyorlardı. Bunun yanında karar alma süreci yavaşlıyor, örgüt yapıları da gittikçe hantallaşıyordu. Günümüzde bu sorunlar doğrultusunda küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle karmaşıklaşan örgüt yapıları, artan rekabet koşulları birbirleriyle ilişkili iki kavramı ortaya çıkarmıştır. “Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma”. Temel yetenekler, işletmede dikkatli bir şekilde belirlendikten sonra kalan işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmuştur.

Temel yetenekler kavramı dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile yakından ilgilidir. İşletmeler temel yetenek olarak tanımladıkları süreçleri ve becerileri, dış kaynak kullanımı yoluyla karşılayamazlar. Dış kaynak kullanımı yoluyla karşılanabilen fonksiyon ve hizmetler ise, temel yetenek olarak adlandırılmazlar. Bu iki kavram arasındaki ilişki, karar vericilerin daima göz önünde bulundurması gereken kritik bir özelliktir. Aksi taktirde işletmenin içinin boşaltılması ve ya önemsiz işlere kaynakların harcanması sonucu ortaya çıkmaktadır ki, bu işletmenin geleceğini tehlikeye atacaktır. İşletmeler temel yetenekler ile dış kaynaklardan yararlanma arasında dengeli bir strateji izlemelidir. Kısaca dış kaynaklardan yararlanma ile temel yetenekler arasında bir sebep-sonuç ilişkisi olduğu, bu kavramların birbirine alternatif değil, birbirini tamamlayan kavramlar olduğu unutulmamalıdır.

Bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde dış kaynak kullanımı uyguluyor denilebilir. Dış kaynak kullanımı yaklaşımında hizmeti alan firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir. İş üstlenen şirketle dış kaynak kullanımı yoluna başvuran şirket arasında bir risk paylaşımı söz konusudur.

Dış kaynak kullanımı geçmişten günümüze değişen kullanımıyla artık sadece çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı kazandırmak için değil, ürün kalitesini ve verimliliği artırmak, öz yeteneklere odaklanmak, operasyonel etkinliği artırmak, firmanın hantallaşmasını ortadan kaldırmak ve müşteri memnuniyetini karşılamak için kullanılmaktadır. Böylece firmalar değişen rekabet koşulları içerisinde farklı yapılanma ile değişen talepleri karşılayabilmektedir. Bunun yanında şirketler, sektörel riski dağıtarak finansal ve insani alt yapı alanında kendileri için destek oluşturabilmektedirler

Yalın bir örgüt yapısı oluşturmak, uygun maliyet yapısında çalışmak, verimliliği arttırmak, küçülmek, küçülerek büyümek amaçlarıyla uygulanan dış kaynak kullanımı işletme faaliyetlerinden bir kaçının başka işletmelere devredilmesi olarak tanımlanabilir (Akdemir,1998:84).

Dış kaynak kullanımına bağlı olarak, gelişmiş ülkelerde çok hızla büyüyen tedarik ve fason sektörleri oluşmuştur. Hızlı rekabet ortamında şirketler rekabet edebilmek ve gelişebilmek için giderek daha fazla dış kaynak kullanımı hizmeti almaktadırlar. Şirketler bunun için ana faaliyet alanları dışında kalan iş süreçlerini kendilerinin yerine en iyi şekilde yürütecek uzman kuruluşlara vermeye başlamışlardır(Turhan , 1999, s.37).

1.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Gelişimi

İlk dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları; maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlık günümüzde o kadar ilerleme kaydetmiştir ki, kuruluş amacı yalnızca Dış Kaynaklardan Yararlanma işlevini yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkmıştır. Çeşitli kuruluşların bilgi-işlem gereksinimlerini karşılayan donanım ve yazılım şirketleri bu konuda en çarpıcı örneği teşkil etmektedirler. Bu yolla, örneğin bankalar kredi kartı işlemlerini dış şirketlere daha ucuz bir şekilde yaptırmakta ya da yönetim bilişim sistemlerinin kuruluşunu ve işletilişini yine dış şirketlere vererek, kendi asıl işleri olan bankacılık faaliyetleri üzerinde daha yoğun bir konsantrasyon sağlayabilmektedirler(Pınar, 1997 s.36).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, yönetim ve organizasyon literatürüne yeni girmekle birlikte, köken olarak eskilere dayanmaktadır, örneğin otomobil üretimi için gerekli binlerce farklı parçanın bir işletme tarafından üretilmesi mümkün değildir. İşte bu noktada bazı parça ve ara ürünler yan sanayinden tedarik edilmiştir. Ancak bu çalışma şekli dış kaynaklardan yararlanma mantığı ve sistematığı içerisinde değerlendirilmemiştir. Bir yönetim organizasyon yaklaşımı olarak dış kaynaklardan yararlanma ortaya atıldıktan sonra yan sanayi desteği ile yapılan üretim ve hizmetlerin de birer dış kaynaklardan yararlanma uygulaması olduğunu değerlendirmek mümkündür. Bu manada dünyadaki ve özellikle ekonomideki gelişmeleri yakından takip eden şirketler, gerekli ve uygun pazar koşullarında üretimle ilgili bazı işleri taşeronlara yaptırabilirler(Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002 s.61).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları basit fonksiyonlardan karışık ve önemli fonksiyonlara uzanan bir seyir izlemiştir. Önceleri işletmeler daha çok servis, yemek, temizlik ve güvenlik gibi daha çok idari fonksiyonları dış kaynak kullanımı yoluyla karşılamayı seçmişlerdir. Ana departmanların gerçekleştirdiği faaliyetleri dışarıdan tedarik etmekte biraz çekinceleri olmuştur. Ancak rekabet koşulları ve daha yalın daha esnek işletme yapısına sahip olma çabası, işletmeleri diğer fonksiyonları da dış kaynak kullanımı yoluyla karşılama noktasına getirmiştir.

Geçmişte sadece ana olarak bilgi teknolojileri dış kaynak yoluyla karşılanırken, artık günümüzde; pazarlama, dağıtım, bakım, insan kaynakları ve üretim başta olmak üzere birçok faaliyet dış kaynak kullanımı yoluyla karşılanmaktadır(Rose, 2001:24).

Dış Kaynaklardan Yararlanma, gelişmiş ülkelerde çok hızla büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Hızlı rekabet ortamında şirketler giderek daha fazla Dış Kaynaklardan Yararlanma hizmeti almaktadırlar. Şirketler bunun için ana faaliyet alanları dışında kalan iş süreçlerini kendilerinin yerine en iyi şekilde yürütecek uzman kuruluşlara vermeye başlamışlardır(Arslantaş, 1997 s.37).

Dış kaynak kullanımının son yıllarda ülkemizde de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni artan rekabet, globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma zorunlulukları nedeniyledir(Yıldız ve Yılmaz, 2002 s.841).

1.5.Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Günümüzde gerek haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, gerekse globalleşme sayesinde ülkeler arası sınırların ortadan kaldırılması ve insan hakları ile insani değerlerin ön plana çıkması gibi gelişmeler nedeniyle kamu örgütlerinin de değişim zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Öğrenen örgüt anlayışının tüm bu gelişmelerin yol açtığı değişimlerde kendini göstermesi kaçınılmazdır. Öğrenen örgüt anlayışının başarılı ve etkili olabilmesi için sistem yaklaşımı gereğince aynı düzeyde bir dizi yeniliklerle eş zamanlı olarak uygulamaya konması gerekmektedir (Kutaniş, 2002).

Piyasaların ve dolayısıyla ekonomilerin bütünleşmeye başladığı ve bu gelişmelere bağlı olarak rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı günümüz ekonomilerinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak daha pratik/uygulaması kolay stratejiler geliştirilmelidir. Bu bağlamda temel zorunluluklardan başta geleni, üretilen mal ve hizmetin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

Ekonominin değişime etki eden faktörlerin en önemlilerinden biri olan müşterinin beklentileri değiştiği için, rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerini belirleyerek, bu gereksinim ve beklentilere uygun mal ve hizmeti, düşük maliyetle, kaliteli ve hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için kalite, yenilik ve değişim boyutları bir arada değerlendirilmelidir(Doğan, 2000:55).

Bütün sektörlerde faaliyet göstererek, plansız büyümeyi amaçlayan stratejiler, küresel eğilimlere de bağlı olarak firmaların kendi müşteri gruplarını tatmin edebilmeleri sürekli olarak zorlaştırmaktadır. Müşteri memnuniyetinin yanı sıra, artan rekabet, müşteri profilindeki değişim ve farklılaşan talep eğilimleri, firmaları daha esnek düşünmeye teşvik etmektedir. Bu şartların bilincine vararak ufkunu geniş tutan firmaların, dengesiz büyüme ve buna benzer eğilimler içinde olup da perspektifini dar tutan firmalarla karşılaştırıldığında, ayakta kalabilme imkanlarının daha da artacağı ifade edilebilir. Bu gelişmeler, firmalar açısından dış kaynak kullanımının önemine işaret etmektedir (Olgun, 2003: 17).

Bu aşamada dış kaynak kullanımının işletmeler açısından ortaya koyduğu avantaj ve dezavantajların ortaya konulması anlamlı olacaktır. Yeniden yapılanma modeli, yönetim felsefesi, başarının gerçekleştirilmesi gereği ve iş yönetim biçimi olarak adlandırılan dış kaynak kullanımı, firmalar açısından çeşitli avantajların yanı sıra bir takım dezavantajlara da neden olabilmektedir. Bunlar aşağıdaki alt başlıklarda ele alınmıştır.

1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Firmalara Sağladığı Avantajlar

Temel amacı kar maksimizasyonu olan firmalar, bu amaçlarını gerçekleştirme anlamında çeşitli endişeler taşımaktadırlar. Bu bağlamda örneğin sadece maliyetlerin azaltılması çoğu zaman firmalar için yeterli olamamaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımına bağlı olarak elde edilebilecek avantajları sadece maliyet eksenli olarak görmek, gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Dış kaynak kullanımının firmalara sayılabileceği başlıca avantajlar şu şekilde ifade edilebilir(Olgun, 2003 ve Akbulut, 2000: 1):

- **Esnekliğin artırılması:** Piyasada veya ekonomide meydana gelebilecek ani değişimlere karşı zamanında tepki verebilmek için firmaların esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımını artıran firmalar küçülerek, yalın yapılar haline gelmektedirler. Dolayısıyla firmalar daha çabuk karar alabilen, değişimlere daha hızlı adapte olabilen ve müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilen esnek birimler haline gelmektedirler.

İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve hızlı hareket ederek karar verir duruma gelmektedir(Koçel, 1998:277-278).

İşletmelerin, çevredeki beklenmedik değişimlere ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmeler uzmanlık alanları dışındaki işleri başka işletmelere devrederek hantal yapıdan kurtulmakta ve bunun sonucunda da esnek bir yapıya ulaşmaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri arttıkça örgüt yapılan küçülecek ve daha yalın duruma geleceklerdir. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha hızlı karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşterinin gereksinimlerini daha hızlı gerçekleştirebilen esnek birimler niteliğini kazanacaktır (<http://www.outsourcing.com/frhow.htm> 31.03.2003).

- **Temel yeteneğin geliştirilmesi:** Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğünü elinde tutmak isteyen firmalar, öz yetenekleri dışındaki faaliyetleri taşeron firmalara devrederek, onların maliyet avantajlarından yararlanma yoluna gidebilmektedirler. Bu da firmaların rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamalarına imkan yaratmaktadır. Firmalar bir hata olarak sıklıkla dış kaynak kullanımında yalnızca bir motive edici faktöre genellikle de “düşük maliyete” odaklanmaktadırlar. Oysa araştırmalar göstermektedir ki DKK'nin uzun dönemli bir strateji olarak firmalara esas katkısı, firmalar için rekabet gücünü oluşturan temel yeteneklere odaklanmada sağladığı önemli fırsatlardır. Esas olarak temel yetenek ve dış kaynak kullanımı kavramlarını birbirinden ayırmak mümkün değildir. Zira organizasyonlar öz yetkinliklerine odaklanmak ve onlara dayalı olarak rekabet üstünlüğü oluşturmak adına dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmektedirler(Dalay vd., 2002:199).

Firmalar dış kaynak kullanımı uygulamaları ile temel yeteneklerine odaklanma fırsatını yakalayacaklar ve temel yeteneklerini geliştirdikçe rekabet üstünlüğü oluşturacaklar bunun neticesinde diğer (ikincil) fonksiyonlarını dış kaynaklara aktaracaklardır Yani temel yeteneklere odaklanma ve dış kaynak kullanımı birbirleri için birer itici güç konumundadır. Örgütün öz yetkinliklerine odaklanması DKK ile sağlanan bir başka üstünlüktür(Dess ve diğ., 1995, akt. Gilley ve Rasheed, 2000). Örgütün ikincil nitelikteki faaliyetlerini dış kaynaklara terk etmesi, yönetimin dikkatinin ve kaynakların birincil nitelikteki (en iyi yapılan işlere) faaliyetlere yöneltilmesine imkan tanıyacaktır. İyi belirlenmiş bir dış kaynak kullanıcısı sayesinde örgüt tarafından iyi yapılamayan (ikincil) işler de iyi yapılacak ve bu sayede firmanın toplam etkinliği artacaktır. Yukarıda değinildiği üzere, firmanın öz yetkinliklerinin tanımlanması ve geliştirilmesinin önemi bir çok yönetim araştırmacısının ve uygulayıcısının dikkatini çekmiştir (Prahalad & Hamel, 1990). Bu sayede dikkatlerin işletmenin 'piyasaya-dayalı' tanımından 'öz yetkinliklere' dayalı tanımına doğru kaydığı gözlenmektedir. Örneğin, küçük motorlarda öz yetkinlik sahibi olan Honda'nın bu motorların kullanım

imkanı bulunan her alanda (motosiklet, çim biçme araçları gibi) üstünlüğü göze çarpmaktadır. Bu alanda bir başka ilginç ve bilinen örnek ise Nike firmasıdır. Nike'in öz yetkinliği tasarım ve dağıtım ağlarındadır. Bu sebeple Nike, imalat sürecini tamamen dışsallaştırmıştır(Prahalad & Hamel, 1990).

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, temel faaliyet alanının dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara devredebilir. Böylece etkin bir yönetime giden yol da açılmış olur ve taşeron firmanın maliyet avantajından yararlanılarak rekabet üstünlüğü sağlanabilir(Vassard,2002:1).

İşletmenin başarılı olabilmesi için ürettiği mal veya hizmetin eşdeğerlerine göre üstün yünleri olmak zorundadır. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu da ana işe odaklanmaktan geçmektedir.

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara devredebilir. Böylece, (1) hem küçülerek daha etkili bir yönetime ulaşır, (2) esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklanan taşeron firmanın maliyet avantajını kullanır, (3) rekabet üstünlüğü sağlar(Dinçer, 1997:290).

İşletme, dış kaynaklardan yararlanarak sahip olduğu tüm olanak ve kaynakları belli bir noktaya yoğunlaştırarak uzmanlaşabilir. Alanında ülkenin ya da dünyanın en iyi işletmesi olabilir.

Günümüzde pazar koşulları, tedarikçi-üretici-müşteri zincirinde işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile etkileşim ve uyum içinde çalışması gereken bu yapılan kurmak, yönetmek büyük finans kaynakları ile bir çok konuda bilgili yönetim katmanları ve yoğun ilgiyi gerektirmektedir. Hizmeti alan firmanın yapması gereken tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak ve ilişkiyi yönetmektir. Hizmeti alan işletme zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir(Mersin,2003:4).

- **Zaman tasarrufu:** Dışsal kaynak kullanımına bağlı olarak ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri kısa süre içerisinde tedarik etme imkanı elde eden firmalar, zaman tasarrufu sağlayabilmekte ve bu anlamda zaman liderliğini eline geçirebilmektedir (Zaman liderliği hususunda ayrıntılı bilgi için bakınız: Çoban, 2003). Bu bağlamda firma açısından mal ve hizmetleri tedarikçilerden temin etme süresinin alternatif maliyeti, o mal veya hizmeti firmanın kendi kaynaklarını kullanarak üretebilme süresidir. Herhangi bir mal veya hizmeti tedarikçiden temin etme süresi ile firmanın

kendi kaynaklarını kullanarak mal ve hizmetleri üretme süresi arasındaki fark, işletmelerin sağlamış olduğu zaman tasarrufunu oluşturmaktadır.

İşletmeleri dış kaynak uygulamalarına yönlendiren önemli nedenlerden biri de hız kazanımıdır. Özellikle müşteri hizmetleri alanında servis hızı önem kazanan bir kriter durumuna gelmiştir. İşletmelerin konularında uzmanlaşmış taşeron firmalarla dış kaynak kullanımına gitmeleri önemli ölçüde hız kazanmalarını sağlamıştır (Ongun,2003:1).

- **Riski azaltma:** Yatırım ile risk her zaman bir arada kullanılan kavramlardır. Firmaların yapacakları yatırımın miktarı ne kadar yüksek olursa, yatırımların ve dolayısıyla firmaların belirsizliklerden etkilenme oranı da o ölçüde yüksek olacaktır. Dış kaynak kullanımına bağlı olarak yatırım maliyetlerini azaltan firmalar, risk unsuru taşıyan durumlara karşı daha dayanıklı olacaklardır.

İşletmeler ana işlerine yoğunlaştıkları zaman uğraş alanları daralmakta bunun sonucunda yaşanabilecek riskler de azalmaktadır. İşletme ana faaliyet konusu dışındaki işlerde uzman olmadığı için taşıdığı risk ana işinde taşıdığı riske oranla daha fazladır.

İşletmenin riski, yaptığı yatırımlar ölçüsünde artmaktadır. Devlet sınırlamaları, finansal koşullar, pazar koşulları ve teknolojik yenilikler çok hızlı değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurmak için işletmelerin yeni yatırımlar yapması riskini de artırmaktadır. Bu nedenle, taşeron firmalarla çalışarak yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı dayanıklı duruma getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

- **Dışardan teknoloji kullanımı:** Dış kaynak kullanımı stratejisini tercih eden firmalar tedarikçilerin teknolojilerinden yararlanacak ve böylelikle teknolojiyi takip etme maliyetlerinden de kurtulacaktır. Günümüzde teknoloji baş döndürücü bir hızla ilerlemekte ve her alanda önemli değişimler ve teknolojik gelişmeler yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Teknolojik altyapı yatırımları da önemli maliyet unsurları olarak firmaların karşısına çıkmaktadır. Bu nedenle firmaların tüm kaynaklara sahip olması pratikte mümkün değildir. Ancak özellikle dış kaynak firmaları faaliyetlerinin yapısı gereği teknolojiyi takip etmek zorundadır. Ayrıca sektörde yüksek teknolojiye sahip firmaların da dış kaynak olarak kullanılması işletmeciliğin doğası gereği mümkündür. Özellikle düşük teknoloji sahibi firmalar dış kaynak kullanımı yoluyla sektörde mevcut yeni teknolojilerden yararlanma imkanına kavuşabilirler. Böylesi bir durumda firma imajı ve ürün kalitesinde önemli fırsatlar sağlanmış olur.

İçsel üretim, örgütün maliyet kaygılarına bağlı olarak belli teknolojilere bağlanmasına yol açar ve bu durum uzun dönemde, teknolojik esnekliği kısıtlayıcı bir etki yapabilir. Buna karşılık DKK yapan firmalar, ortaya yeni teknolojiler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojilere sahip olanlardan seçme ve eski teknolojiyi kullanmaya devam eden tedarikçileri de değiştirme şansına sahip olurlar. Bu sayede çevre şartlarında meydana gelen değişimlere daha hızlı tepkime verme fırsatını yakalarlar(Dess ve diğ.. 1995. akt. Gilley ve Rasheed, 2000). Buna dayalı olarak, DKK yapan firmalar yapmayan rakiplerine nazaran uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.

- **Kalite artırımı:** Dış kaynak kullanımı Toplam Kalite Yönetimi tekniklerinden birisi olarak da kullanılabilir. Bu sayede dış kaynak kullanımını uzman firmalardan yapan firmalar, hedeflemiş oldukları yüksek kalite düzeyine ulaşabilmektedirler. Prensip olarak dış kaynak kullanımı firmalara hizmet ya da ürünlerde dünyada mevcut en yüksek kaliteye ulaşma olanağı sağlayabilir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının yaygınlaşması ile birlikte tedarikçi firmalar arasında rekabetin giderek yoğunlaştığı, bunun sonucunda ise hizmet ve ürünlerin kalitesinin giderek arttığı iddia edilmektedir. Dış kaynak kullanımına yönelen firmalar 'iş en iyi yapan firmaları' seçme eğiliminde olduğundan, tedarikçi firmalar arasında rekabetin yaygınlaşması ve buna bağlı olarak fiyat ve kalitede üstünlük sağlanması muhtemel görülmektedir. Ayrıca tedarikçi ile firma arasındaki ilişki stratejik nitelikte olduğu için iki taraf arasında etkin bir bilgi akışının sağlanmasının getireceği faydalar da söz konusudur(Dalay vd., 2002:208).

DKK ile sağlanabilecek diğer finansal olmayan faydalar, yazında fazla dikkat çekmemektedir. Ancak, DKK uygulamasının yaygınlaşması ile birlikte Tedarikçi firmalar arasında rekabetin giderek yoğunlaştığı, bunun sonucunda ise hizmet ve ürünlerin kalitesinin giderek arttığı iddia edilmektedir. DKK yapan firmalar 'iş en iyi yapan' tedarikçi firmaları seçme eğiliminde olduğundan, tedarikçi firmalar arasında rekabetin yoğunlaşması ve buna bağlı olarak fiyat ve kalitede üstünlük sağlanması muhtemel görülmektedir(Quinn, 1992, akt. Gilley ve Rasheed, 2000). Ayrıca tedarikçi ile firma arasındaki ilişki stratejik nitelikte olduğu için iki taraf arasında etkin bir bilgi akışının sağlanmasının getireceği faydalar da söz konusudur.

- **Verimlilikte Artış:** Günümüzde bir çok organizasyonda Stratejik Küçülme uygulamaları sonucunda idari kadroların bırakınız karmaşık olanları, rutin işlemleri dahi gerçekleştirmekte zorlandıkları görülmektedir. Bu noktada DKK ortaklıkları işletmelere verimlilik problemlerinin üstesinden gelebilecekleri makul bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketler kendi özgün ihtiyaç ve kültürlerine cevap verecek

esnek DKK ortaklıkları oluşturabilirler. Şirketlerin bundan sağlayacakları fayda önemlidir. Maliyetlerin düşmesi, genişleyen hizmet ve uzmanlık alanları, artan çalışan verimliliği ve morali, ve daha olumlu bir şirket imajı. Gerçekten de DKK uygulamalarının büyük çoğunluğu en azından % 15 bazen de 20-25 oranında maliyet indirimini hedeflemektedir. Bu türden amaçlara ulaşabilmek için DKK anlaşmalarının en azından birkaç yıllık olması ve böylece ölçek ekonomisi yaratması ve maliyet indirimi girişimlerinin sonuç vermesi beklenmelidir(Manion ve diğ., 1993, akt. Lankford ve Parsa, 1999).

- **Maliyetlerin düşürülmesi:** Dış kaynak konusunda tedarikçilerden yararlanan firmalar temin etmiş oldukları mal veya hizmetleri kendi öz kaynaklarıyla üretmeleri halinde ilave sermaye ve işletim maliyetlerine katlanmak zorunda kalıyorlarsa, bu bağlamda dış kaynak kullanımı, firmalara bir tür maliyet avantajı sağlamakta ve bu süreç kar maksimizasyonu amacının gerçekleştirilmesine katkı da bulunmaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi, dış kaynak kullanımı eğiliminde en önemli tetikleyici olarak ortaya çıkmaktadır(Ford vd.,1993:207-14). Eğer herhangi bir dış kaynak, organizasyon bünyesinde sürdürülen bir fonksiyonu daha yüksek etkinlik ve daha düşük bir maliyetle sağlayabilirse o fonksiyon dış kaynaklara aktarılmalıdır, şayet o fonksiyon potansiyel yüklenicilere oranla organizasyon bünyesinde daha üst seviyelerde icra edilebiliyorsa organizasyon içersinde kalmalıdır

Diğer bir ifade ile; bir fonksiyonun dış kaynaklara aktarılması ile karşılaşılabilecek maliyet, organizasyon içersinde gerçekleştirilmesi maliyetinin altında ise firmanın seçeceği yol dış kaynak kullanımıdır İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre dış kaynak kullanımı stratejisinin faydaları sıralamasında %64 gibi yüksek bir oranla maliyetlerin düşürülmesi en önde gelmektedir(Ying, 2000:215). Dış kaynak kullanımı ile organizasyon bünyesinde istihdam edilmiş iş görenlere nazaran daha düşük maliyetli elemanların daha yaygın bir biçimde kullanımı sağlanmış olacaktır(Strassman, 1995:75). Üretim maliyetlerinde personel giderleri önemli yer tutmaktadır.

Her ne kadar bu oran kamu sektöründe özel sektöre nazaran daha yüksek olsa da özel sektör firmaları dahi maliyetlerin düşürülmesi kapsamında iş gören maliyetlerini düşürmenin çarelerini aramaktadırlar. Bu konuda en çarpıcı örneklere ömür boyu istihdam ve örgütsel bağlılık felsefesi ile hareket eden ve iş gören niteliğine büyük önem veren Japon firmalarında dahi rastlanmaktadır.90’lı yıllardaki uzun süreli ekonomik durgunluk neticesinde firmaların önemli bir kısmı öncelikle maliyet

unsurlarına odaklanmışlar, uzun dönemli stratejileri ve ekonominin iktisadi boyutunun dışındaki kısmını ihmal etmeye başlamışlardır(Sjöqvist, 2000).

DKK yapan firmanın yatay bütünleşme sağlamış firmalarla karşılaştırıldığında maliyet üstünlüğü sağladığına ilişkin bulgulara rastlanmaktadır(Bettis ve diğ., 1992, akt. Gilley ve Rasheed, 2000). DKK ile birlikte imalat maliyetleri düşer ve atölye ve araç gereçlere yatırım yapma ihtiyacı azalır. Bunun sonucunda sabit maliyetlerde azalma görülür ve başa baş noktasının daha aşağıda gerçekleşmesi sağlanır. DKK uygulamalarının bu gibi kısa dönemli getirileri bu kararının alınmasını hızlandırır ve güçlendirir. Bu yüzden özellikle kısa dönemde finansal beklentileri olan firmaların DKK uygulamasına gitme konusunda oldukça hevesli oldukları tespit edilmiştir(Bettis ve diğ ., 1992, akt. Gilley ve Rasheed, 2000).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kar etmeleri zorunludur. İşletmelerin kar edebilmelerinin en önemli gereklerinden biri düşük maliyet ile çalışabilmektir. Eğer işletme herhangi bir mal veya hizmeti daha ucuza elde etme yolunu bulabiliyorsa kuşkusuz bu durum işletmenin karını arttıracaktır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasının belki de en önemli nedeni budur. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelerin paralarının kendilerinde kalmasını sağlar. İşletmelerin temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki işleri dış kaynaklardan yararlanarak sağlaması yani taşeron firmalar kullanması işletmeye maliyet açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Taşeron firmaların yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri onları çekici ve talep edilir duruma getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti taşeron firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir yarar sağlayacaktır(Lacity vd, 1994:14).

Dış kaynak kullanımı, işletmenin ana fonksiyonu ile ilgili olmayan iş ya da hizmetlerin ademi merkezileştirilmesi diğer bir deyişle merkezi karar alma alanı dışına kaydırılmasıdır. Böylece maliyet etkinliği yakalanacak ve işgücü verimliliği yükseltilecektir(Çınar, 2002:1).

Dış kaynak kullanımı hizmetini veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçüğe sahiptirler. Örneğin, birden çok işletmenin siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi

maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak olanaklıdır. Bu nedenle hem satın alma maliyetleri, hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu. büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı yararlar da göz önünde bulundurulmalıdır(Mersin, 2003:4).

- **Kaynakların yeniden dağılımı ve kaynak transferi:** Dış kaynak kullanımını tercih eden bir firma, önceden kullanmış olduğu üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilmekte veya sahip olduğu sınırlı miktardaki kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmektedir.

Daha önce bu işi kendi yapan işletme, ilk kez taşeron firma ile sözleşme - yaptığında, fonksiyonlarını gerçekleştirirken kullandığı teçhizatı, binaları araçları ve izin belgesini taşeron firmaya satabilir. İşletme işini tasfiye eder ve sözleşmenin bir parçası olarak tesislerini genellikle taşeron firmaya satar(<http://www.outsourcing.com/frhow.htm> 2003:1).

İşletme, kaynaklarının taşeron firmaya transfer edilmesinin ya da satılmasının en etkili yol olduğunu düşünmektedir. Böyle bir uygulama gerçekleştirildiğinde, bu kaynakların satışından işletme aradığı nakit paraya ulaşabilir. Taşeron firma, bu aktifleri kullanarak müşterisine gereksinimi olan servisi sağlar. Aktiflerin içerdiği değerler göz önüne alındığında bu satış işletme için önemli olmaktadır. Aktiflerin taşeron firmaya satışı genellikle defter değeri üzerinden yapılır. Dış kaynaklardan yararlanan işletmenin böyle bir durumu göz önüne alması taşeron firma ile uzun süreli bir birlikteliği düşünmesi anlamına gelmektedir(<http://www.outsourcing.com/frhow.htm> 2003:1).

Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynakları uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırabilir.

Her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. Dolayısıyla, işletmeler bu sınırlı kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek isterler. Dış kaynaklardan yararlanma. işletmelere kaynaklarından optimum şekilde yararlanma olanağı tanır. Böylece işletmeler kaynaklarını önem taşımayan fonksiyonlardan müşteriye hizmet verebilecek kritik fonksiyonlara yönlendirme olanağına ulaşmış olur. İşletme. kaynaklarını kendisine değer yaratan fonksiyonlara yönlendirirken tamamen müşteri üzerinde odaklaşma olanağı bulur(<http://www.outsourcing.com/frhow.htm> 2003:1).

- **Küçülme (Downsizing):** Dış kaynak kullanımını tercih eden firmalar yapısal olarak küçülebilmekte ve yalınlaşabilmektedirler. Küçülme konusunda ise, müşteri ve

sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay takip edebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi amaçlar dikkate alınmaktadır.

Küçülme; bilinçli, insan çıkarılan, işletmelerin giderler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü arttıran ve aynı işin daha az çalışanla yapılması için iş süreçlerini etkileyen bir aktivite olarak tanımlanır(Gümüştekin, 2004: 247).

Bazen küçülme ile eş anlamlı kullanılan veya sonuç itibariyle küçülme kavramı ile aynı sonucu ortaya çıkaran kavramlara örnek olarak şunlar verilebilir (Koçel, 2005: 332); Yeniden değerlendirme (rebalancing), yeniden yönlendirme (redirecting), reorganizasyon, rasyonalize etme, sıkıştırma (compressing), yeniden yapılandırma (rebuilding), yeniden şekillendirme (reshaping), yeniden canlandırma (revitalizing), konsolidasyon, yeniden süreçleme (reengineering), yeniden tasarlama (redesigning), yenileme (renewing), inceleme (slimming), eleman çıkarma (reduction-in-force), yeniden ölçkleme (resizing). Bütün bu kavramların uygulaması, sonunda organizasyonların küçülmesi ile sonuçlanması ile beraber, bunların amacı, vurgusu ve doğuş nedenleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir(Koçel, 2005: 332):

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyacına odaklanmak,
- Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasının sağlamak,
- Sinerjiyi arttırmak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek .

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda (yani planlı ve sistemli olarak), yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Örgütlerde kademe azaltma ile yönetim alanı arasında, doğru orantılı sayabileceğimiz bir ilişki vardır.

Örgütler ne kadar hiyerarşik bir yapı kazanırsa denetim alanı o kadar azalacaktır. Örgüt içindeki statü ve kademeleri ifade eden ünvanların kaldırılması da kademe azaltma olarak değerlendirilir(Tutar, 2000: 129-130). Bu anlamda bir küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, süreç yenileme, kademe azaltma, takım bazında örgütlenme gibi diğer kavram ve uygulamalarla çok yakından ilgilidir(Gümüştekin, 2004: 250).

Bu arada belirtilmesi gereken bir diğer husus da şudur; İnsan, doğası gereği hırslarına yenilir ve ilk adımda büyümeye yönelir(Handy, 1989: 226). Bu anlamda örgütsel bir küçülme ile, işletme faaliyetlerinin finansal küçülme ile sonuçlanması söz konusu olmayabilir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler "küçülerek büyümek"tedir. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat dış kaynak kullanımını arttırmak suretiyle öncekinden daha fazla iş yapılmakta, dolayısıyla finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir(Koçel, 2005: 333).

İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile yapı olarak küçülmekte ve yalınlaşmaktadır. Küçülme yolunun tercih edilmesinde ise, müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek, daha etkin bir iletişim ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi nedenler sıralanabilir. İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmeleri, faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Aksine işletmeler çoğu kez küçülerek büyümektedirler.

Bir yandan işletmelerin fiziksel büyüklükleri azalmakta, ama bunun ötesinde organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerinde düşüşler söz konusu olmaktadır. Üstelik bu şekilde işletmeler kriz durumlarına daha iyi uyabilme şansı elde edebilmektedirler(İlter, 2002:5).

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, organizasyonlar küçülerek daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk tepki gösterebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Ancak, küçülmeyi her zaman, her yerde, her işletme için geçerli bir kavram olarak ele almamak gerekir. Her işletmenin içinde bulunduğu çevre dikkate alınarak değerlendirilmelidir(Koçel, 2005: 332-333).

Tüm bu avantajlarına ilave olarak dış kaynak kullanımı firmalara konusunda uzmanlaşmış firmalarla işbirliği yapmak suretiyle ortaya çıkabilecek sinerjik güçten yararlanma imkanı da sunabilmektedir. Bu bağlamda günümüzde sadece dış kaynak kullanımı hizmeti almak ya da vermek, başarıya ulaşma anlamında yeterli görülmemektedir.

Başarıyı yakalama adına dışsal kaynağa başvuran ve sağlayan firmaların birbirlerinin ortağı gibi çalışmaları ve etkili bir ilişki kurabilmeleri önemli hale gelmiştir.

DKK uygulamasının, yukarıda tartışılan potansiyel faydalarına bağlı olarak giderek cazibesi artan bir performans artırıcı yönetsel araca dönüştüğü belirlenmiştir (Struebing, 1996, 1996 akt. Lankford ve Parsa, 1999). Bu duruma bağlı olarak, DKK ile firmanın önemli bir destek fonksiyonunun denetiminin bir başka firmaya geçmesi şeklinde oluşan tereddüt ve korkuların da giderek azaldığı gözlemlenmektedir(Sweet 1994, akt. Lankford ve Parsa, 1999). Bu yönüyle aslında DKK uygulamalarının sağlayacağı potansiyel bir faydadan bile söz edilebilir. Zira, DKK uygulamasına geçen bir çok firma, aslında adı geçen fonksiyonların kontrolünün zaten çok zor olduğunu, DKK ile en azından denetimin ve maliyetlerin bir kontrata bağlanarak hukuki güvence altına alındığını ifade etmektedirler(Sweet, 1994, akt. Lankford ve Parsa, 1999).

Dış kaynak kullanımını, ana hatları ile ele alırsak bize sağladığı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz(Tanyeri ve Fırat, 2005: 275-276):

- Ana faaliyet konusuna odaklanma,
- İşletme içi bölümlerin daralması ya da ortadan kalkması organizasyon yapısını küçültmekte,
- İşletmelerin büyümelerine olanak vermekte,
- Eğitim maliyetlerini düşürmekte,
- Maliyetleri azaltarak, etkinliği arttırmakta,
- İşletmede ki envanterlerin azaltılması sonucu üretim faaliyetlerinin daha düşük maliyetle gerçekleşmesini sağlamakta,
- Mal çevrim süresindeki kısalma ve tedarikçinin mal tasarımında yer alması durumunda daha düşük mal geliştirme maliyetleri,
- Sabit maliyetleri değişkene dönüştürme,
- Maliyet azaltma ile para tasarrufu sağlama,

- İşletmelerin kendi olanakları ile elde edemeyeceği kaynakları elde etmesine yardımcı olma,
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi arttırma,
- Sermaye bağımlılığının azalması,
- Ticari riski azaltma yeterliliği,
- Pazardaki talep değişikliklerini karşılama yeterliliği,
- Pazar fırsatlarını kullanacak ve/veya potansiyel pazar tehditlerini etkisiz hale getirecek stratejilerin oluşmasına olanak sağlama,
- Coğrafi uzaklık sorunlarını giderme vb.,
- Dağınık verilerin tek merkezde toplanması,
- İstenilen bilgiye kısa zamanda ulaşma imkanı,
- Gizliliğin korunması,
- Zaman tasarrufu,
- Verim artışı,
- İşin uzman tarafından yapılması,
- Kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması,
- Dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşabilme.

1.5.2.Dış Kaynak Kullanımının Firmalar Açısından Dezavantajları

Yukarıda ifade edilen avantajlarının yanı sıra dış kaynak kullanımının firmalar açısından bazı dezavantajları da söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda özellikle dış kaynak sağlayıcısıyla uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamadığı, dış kaynak kullanımı kararının hatalı verildiği, firma için önem arz eden gizli bilgilerin rakiplerin eline geçtiği, dış kaynaktan yararlanma kararının hayata geçirilmesinin zaman aldığı ve yetişmiş insan gücünün kaybedildiği durumlarda çeşitli dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu dezavantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir(Karacaoğlu, 2001: 30-32):

- **Gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması:** dış kaynak kullanımını tercih eden firma, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının dış kaynak sağlayıcı tarafından

bilinmesi durumunda doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımı orijinal etkileşimlerde dış kaynak sağlayıcı firma, gizlilik arz eden bilgilerini öğrenebilmekte ve firma ile dış kaynak sağlayıcısı arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler dış kaynaktan yararlanan firmaya karşı birer koz olarak kullanılabilir.

- **İşletmenin İçinin Boşaltılması:** Dış kaynak kullanımı uygulamaları, bir anlamda, işletmelerin içlerini boşaltmaları (hollowing out) anlamındadır. Ne kadar çok iş, başka işletmelere yaptırılırsa, işletme o kadar içi boş hale gelebilir. Eğer belli bir daldaki işletmeler, dış kaynak kullanımı sonucu belli işleri, ürünleri yurt dışındaki işletmelerden alıyorsa bu eğilim arttıkça o işletmenin içi boşalmaya başlayacaktır.

Böyle bir gelişme bazılarının göre, içinde yaşadığımız globalleşme ortamında bir sorun olarak görülmezken; bazıları bu eğilimi ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görmektedir(Koçel, 2005: 302).

- **Dış Kaynakla Yapılan Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğini Düşünme:** Dış kaynak kullanım sürecinde yapılan hatalardan biri de, meydana gelebilecek sorunların anlaşma ile çözülebileceğini düşünerek, sorumluluğu ve kontrolün anlaşmaya bırakılmasıdır. Yönetimin dış kaynak kullanımındaki etki ve kontrolünün önemi hiçbir zaman ihmal edilmemelidir(Özbay, 2004: 42).

- **Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma:** İşletmeler dış kaynak kullanımında maliyetlerini gerçekçi bir şekilde öngörülemediği ise tahmin edilmeyen ve dış kaynak kullanımı sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetler ile karşılaşabilir. Bu durum elde edilmek istenen tasarrufları ortadan kaldıracaktır(Tanyeri ve Fırat, 2005: 276).

Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim, hız gibi hususlarla ilgilidir. Dış kaynaklardan yararlanma, kısa vadeli ekonomik fayda amaçlanarak yapılmamalıdır. Bu durum, zaman kaybı ve iletişim problemlerinden oluşan sorunlar yüzünden sıkıntılar getirecektir. Bu sebeple dış kaynak kullanımı uzun vadeli düşünülmelidir(Özbay, 2004: 41).

- **Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi:** Dış kaynak kullanımı uygulamaları, personeli huzursuz ederek, stres ve gelecek korkusu oluşturabileceğinden verim düşüklüğü ortaya çıkmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığın azalması, yabancılaşma ve kayıtsızlığın artmasına

sebeptir. Bu sebeple personelin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dış kaynak kullanımına geçilmelidir(Öztürk ve Sezgili, 2002: 137).

- **Esnekliğin Kaybedilmesi:** Uzun vadeli sorunların başında tedarikçilere aşırı bağılılık gelmektedir. Gerçekten iş ortağı anlamında sıkı bir ilişki, sonunda dış kaynak kullanan firmayı tedarikçi işletmelere bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine dış kaynak kullanan firma esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçilerin fiyat, termin vs. koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir(Özbay, 2004: 39).

- **Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi:** İşletmenin verimi dışarıdan alınan hizmetin kalitesine bağılı olacaktır. Bu sebeple tedarikçi işletme faaliyetleri sürekli denetime açık olmalıdır. Ancak; iletişim, yönetim ve sözleşmedeki yapılacak hatalar tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesine beklenen verimin alınmamasına sebep olabilir (Akın, 2003, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages 10.02.2006>).

Michael E. Porter, tedarikçilerin aşağıdaki hallerde güçlü bir konumda bulunacaklarını ifade etmektedir(Porter, 2000: 33-35):

- Müşteriler için önemli olan ve az sayıda ikamesi bulunan mallar üretiyorsa, tedarikçiler güçlü bir konumdadırlar.
- İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolu tedarikçiler için önemli bir müşteri değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite artırma baskısıyla karşı karşıya kalmayacaklardır.
- Bir müşteri için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olursa, bu durum tedarikçiler için avantajdır.
- Tedarikçiler dikey olarak sanayide bütünleşmeye giderek fiyatları yükseltme yönünde bir rekabete gidebilirler.
- Tedarikçilerden mal alan müşteriler dikey bütünleşmeyi gerçekleştiremeyip kendi ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa, girdi fiyatlarını düşürme fırsatını yakalamaları mümkün olmayacaktır.
- **Dış kaynak sağlayıcı ile uyumlu bir birlikteliğin gerçekleştirilememesi:** Dış kaynak sağlayıcı firma ile dış kaynak kullanımını yoluna giden firma, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ortak bir yaklaşım benimseyebilmelidirler. Aksi halde ortaya çıkan

çıkabilecek sorunlar, dış kaynaktan yararlanmayı başarısız bir strateji haline dönüştürecektir.

- **Dış kaynak kullanımı konusundaki kararın hatalı verilmesi:** dış kaynak kullanımı kararlarının hatalı verilmesi, firmaları hem mali hem de yönetsel alanlarda çeşitli sıkıntılara sürükleyebilmektedir. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı kararları, işletme hedefleri dikkate alınarak, edinilen tecrübeler ve gerçekçi planlamalar doğrultusunda alınmalıdır.
- **Dış kaynak kullanımı kararının zamanında uygulanamaması:** Bazı dış kaynak sağlayıcı firmaların çok farklı yönetim kültürleri ve yöntemleri bulunabilmektedir. Bu durum bazen dış kaynaklardan yararlanma kararının hayata geçirilmesinde zaman kaybına neden olmaktadır. Söz konusu zaman kaybı, dış kaynaklardan yararlanmak isteyen firmalar açısından amaç-araç çatışmasına neden olabilmekte ve firmaların piyasa performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- **Nitelikli personelin kaybedilmesi:** Firmalar açısından nitelikli elemanların istihdamında ve buna süreklilik kazandırılmasında örgüt kültürünün, motivasyonun ve iş tatmininin büyük önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda uzmanlık gerektiren alanlarda istihdam edilmek üzere personel tedarik edilmesi hususunda da dışsal kaynaklara başvurabilmektedirler. Örneğin, iletişim sistemlerinin güncelleştirilmesi, firmanın ve ona dış kaynak hizmeti sağlayan dış kaynak personelinin belirli bir program dahilinde bir araya getirilmesini gerektirmektedir.

Bu durumda dış kaynağa ihale edilmiş departmanlarda istihdam edilenler, firma içerisindeki başka departmanlarda görevlendirilebilmekte veya yapılabilecek sözleşmeler çerçevesinde dış kaynağa transfer edilebilmektedir. Bu geçiş dönemi sonrası dış kaynak adına çalışan personel, genellikle eskiden çalıştığı firmalara geri dönmemektedirler. Nitelikli elemanların firmadan ayrılmasına neden olan bu süreç, aynı zamanda diğer departmanlarda çalışan personelin firmaya olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

- **Temel yeteneklerin Yanlış Tanımlanması:** Dış kaynak kullanımında öz yetkinliklerin belirlenmesi çok aldatıcı olmaktadır ve yanlış bir tespit hayati bir hata anlamına gelmektedir. Örneğin eğitim-geliştirme programlarının dış kaynak kullanımı ile yürütülmesi yaygın bir uygulamadır ancak bu alanda yapılacak hataların uzun dönemde firma üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır(Dalay vd.2002:210).

- **Sendika ve Çalışanlarla Güven Ortamının Bozulması:** Dış kaynak kullanımı bir stratejik küçülme aracıdır ve örgütün bir işinin bir başka firmaya devredilmesiyle bazı çalışanların işten çıkarılması veya tedarikçi firmaya aktarılması örgüt ile sendikalar ve çalışanlar arasındaki güven ortamını sarsar(Dalay vd., 2002:210). Hatta diğer iş görenler de sıranın ne zaman kendisine geleceği ve işini kaybedeceği endişesi oluşabilir. Bu durumun sonucunda da çalışanların işyerine bağlılıkları ve aidiyet duyguları önemli oranda kayba uğrayarak kendilerine başka iş arama eğilimi oluşabilir. Bu durum bir firma için en değerli kaynağı olan yetişmiş insan gücünün kaybedilmesi sonucunu oluşturabilir.

Sonuç itibariyle dış kaynak kullanımı, dış kaynaklara ait performans değerlendirmelerinin planlı ve dikkatli bir şekilde yapılmasını gerektirir. Yapılan çalışmalar karşılıklı etkileşim içinde gerçekleştirilmesine rağmen vazgeçilmez bir dış kaynak kullanımı içine girilmemelidir. Böyle bir ilişki ekonomik olmaktan çıktığı gibi istenilen niteliklerde mal ve hizmet teminini engelleyecektir. Bu sebeple, oluşabilecek sorunları önceden tahmin edip önlem alınırca işletmelerin dış kaynak kullanımında başarılı olmaması için herhangi bir neden yoktur.

BÖLÜM 2 : DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR

2.1. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Teorik Yaklaşımlar

DKK ile ilgili üç temel teorik yaklaşımdan söz edilebilir(Gökdere, 2000: 26-27). Kaynaklara Dayalı Teori, Kaynak Bağımlılık Teorisi ve İşlem Maliyeti Teorisi. Diğer ekonomik ve işletme temelli analizlerde de kullanılan bu teorilerin dış kaynak kullanımına ilişkin izahlarını kısaca özetlemekte fayda vardır.

2.1.1. İşlem Maliyet Analizi Teorisi

İşlem maliyet teorisi (transaction cost theory), kiralama sözleşmelerinde, organizasyon yönetimlerinin etkin olarak yapılandırılmasında, işletmelerin entegrasyon ve etkinlik kontrolün kaybı olmak üzere beş temel riske bağlı olarak incelenebilir. Burada amaç işletme değerini maksimize etme ve riski minimize etme olmalıdır. DKK uygulamasına gidecek işletmeler; farklı DKK stratejilerinin fayda ve risklerinin neler olduğunu, tedarikçiyle sözleşme yapılan faaliyetin başarısız olması durumunda potansiyel zararlarının neler olacağını, tedarikçilerin pazarlık fırsatçılığında nasıl korunacaklarını, güvenilirliğin ve kalitenin sağlanması için DKK sözleşmelerinin nasıl yapılandırılacağını ve tedarikçileri kontrol amacıyla muhafaza etmeleri gereken yeteneklerin neler olması gerektiğini dikkate almak zorundadırlar(Ngvenyama ve Bryson, 1999: 352-354).

Bu teoriye göre işletmeler için kritik önem taşıyan faaliyet sadece üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapısıdır. Organizasyonlar, ürettikleri mal veya hizmetlerin değişimini maliyetleri en düşük olacak şekilde organize etmek isterler. Ancak burada ekonomik olma kaygısı ancak "sınırlı rasyonalite" şartlarında gerçekleşmektedir. Zira, kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme eğilimleri vardır. Bu noktada işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarının DKK ile gerçekleşmesi ve böylece belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanması seçeneklerini dikkate alırlar. Ölçek ekonomisinin getirişi ve bazı fonksiyonların DKK ile yerine getirilmesinin sağladığı maliyetler DKK ile doğan yeni işlem ve sözleşme maliyetlerinin üzerinde ise DKK rasyonel bir karar olacaktır(Dalay vd., 2002 :202-203).

Yaklaşımın temelinde rasyonellik ve etkinlik arayışı vardır. İşletmeler arası ilişkilere bu yaklaşım değişik bir bakış açısı getirmiştir(Koçel, 1999:278).

2.1.2. Kaynaklara Dayalı Teori

Kaynak esaslı teori (resource-based theory), kaynakların bütünlük ve farklılığına bağlı olarak, daha düşük maliyetlerle veya farklı üretim yöntemleriyle endüstrideki bir işletmenin rekabet avantajı sağlayacağı ve ortalamanın üstünde bir kar elde edileceği esasına dayanır. Bu avantajı elde etmek veya mevcut pozisyonunu muhafaza etmek isteyen bir işletme, rekabet stratejisini kaynaklarını yayarak elde etmek zorundadır. Bu stratejinin izlenmesiyle kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukların doldurulması bazen DKK uygulamasıyla gerçekleştirilebilir. DKK mevcut kaynakların geliştirilmesine ve bu boşlukların doldurulmasına imkan sağladığı zaman iyi bir etkiye sahip olabilir. Yani,

mevcut bilgi sistem kaynakları ve kabiliyetleri işletmenin rekabet stratejisi için gerekli olan ihtiyaçları karşılamadığı zaman, DKK uygulamasına gitmek üstün bir seçenektir(Klepper ve Jones, 1998: 53).

Bu teori, işletmeler sahip oldukları kaynakların bütünlük veya farklılıklarına göre bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacağı iddiasına dayanmaktadır. Buna göre rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan firmalar kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar. Eğer firma bu noktada kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır. Bu durumda kaynak ihtiyaçlarının giderilmesi için kimi durumlarda DKK'na gidilecektir. DKK kaynak boşluklarının giderilmesi ve mevcut kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunduğu sürece anlamlı bir uygulama olacaktır(Dalay vd., 2002 202-203).

2.1.3. Kaynak Bağımlılık Teorisi

1967'de James Thompson'la başlayan ve daha sonra Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen kaynak bağımlılık teorisinin (resource-dependency theory) ana fikri şöyledir; organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevreden aldıkları girdileri (input) kullanırlar. Girdi, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vb.lerini ifade etmektedir. Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, önemi ve tedarik edilme kolaylığı farklıdır. Her işletme için kritik, önemde sayılan girdiler olabilir. Hatta bu girdilerin tedarikinde belirsizlikler olabilir. Organizasyonlar, bu şekilde kritik ve tedarikinde belirsizlikler bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler (merger ve joint ventures), konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik ittifaklar vb.leri gelmektedir. Bu önlemler organizasyon faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayıcı niteliktedir. Bu tür önlemleri almayan işletmeler gerekli girdilerin tedarikinde zorlanacaklar ve belki de faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklardır(Koçel, 1998: 254).

Bu teoriye göre işletmeler yaşamlarını sürdürebilmeleri için girdiye (input) ihtiyaç duyarlar ve her işletme için ihtiyaç duyulan girdinin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır. Organizasyonlar temel fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmek isterler ve bunun için özellikle kritik nitelikteki girdilerin temininde belirsizliklerden kaçınmak isterler. Bu belirsizliği aşmak için ise değişik yollara başvurabilirler. Dikey büyüme, birleşme, işbirlikleri, konsorsiyumlar ve DKK bu

yollardan başlıcalarıdır. DKK. işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arındırılmış şekilde edinilmesini sağlayan önemli bir yönetsel araç olarak düşünülmektedir(Dalay vd., 2002 202-203).

2.2.İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Yönelmelerine Sebep olan Faktörler

İşletme yönetimi alanında son birkaç yılda meydana gelen değişme ve gelişmeler, önceki 30 yıldaki değişmelerden daha fazla olmuştur. Bu değişmeler arasında global rekabet, ürün/pazarlama zamanlamasının kritik hale gelmesi, müşteri taleplerindeki çok hızlı ve zorlayıcı değişim, kalite konusundaki duyarlılık işletmelerin başarmak zorunda oldukları hususlardan bazılarıdır(Arslan, 1999: 24).

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında maliyet, kalite, bilgi sistemlerindeki performansın azalması, tedarikçi baskısı, temel yeteneklere dönme, finansal faktörler sayılabilir(Reyhanoğlu, 1999: 67). Dış kaynak kullanan işletmelerin dört varsayımda buldukları öne sürülmektedir(Üçok, 2000: 158):

- Temel strateji pazarda rekabetçi konumda olmaktır.
- Marka payı üretim payı olmadan korunabilir.
- Tasarım ve üretim birbirinden ayrıdır.
- Pazar bilgisi üretim bilgisinden ayrıdır.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten başka nedenler de vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir(Çağlar, 2005: 124):

- Maliyet etkinliği ya da en ekonomik çalışmanın sağlanması,
- Daha iyi müşteri hizmetleri,
- Ana iş alanlarına daha fazla odaklanma,
- Şirket maliyetlerinin azaltılması,
- Teknolojik ilerlemelerden yararlanmak,
- Kaynakların yetersizliği,
- Riskleri ortak bir şekilde paylaşmak.

Yukarıda belirtilen nedenlere ilave olarak sonuçları bakımından ortak noktalara ulaşırsa da şunlar belirtilmektedir(Özbay, 2004: 11-16).

- Süreç yenileme,
- Küçülme,
- Esnekliği arttırma,
- Hız kazanma,
- Kaliteyi arttırma.

2.2.1.Maliyet Konusunda Endişeler

İşletmelerin pazarda etkin bir rekabetçi güç olmaları, maliyet konusunda diğer işletmelere göre daha etkin olabilmelerine bağlıdır(Kaygusuz,2003:63). İşletmeler maliyetlerini daha etkin oluşturabilmek için hangilerinin kazançlı ve hangilerinin gereksiz harcama olduğuna ve işletmeye zarar vermeden gereksiz olan harcamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğine karar vermek durumundadır(Olson,1999:14).

Dış kaynak kullanımı uygulamasının en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur(Claver vd. 2002:294-295). İşletmeler başarılı olmayan yeteneklerini, iyi çalışmayan faaliyetlerini dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürebilme, düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedir(Hoffman, 1995:59). Yine pazardaki dalgalanmalar ve talepteki değişiklikler işletmeleri, yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetleri en aza indirmeye zorlamaktadır. İşletmeler tahmin edemedikleri gelecekleri için yatırım yapmaktansa dış kaynak kullanımına yönelip kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değişkene çevirmeyi hedeflemektedir(Mersin, 2003:33). Dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerden yaklaşık %56'sının maliyet tasarrufunda bulunduğu belirlenmiştir(Saunders vd. 1997:63-79).

İşletmelerin öz yetenekleri ile ilgili faaliyetlerin dışındakileri DKK uygulamasına gitmeleri, işletmelere önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Tedarikçilerin ölçek, uzmanlık, tecrübe gibi avantajları, tedarikçileri cazip kılmaktadır. Bu nedenle, işletmenin yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçilere yaptırması maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır(Lacity ve diğ. 1994: 14).

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasının belki de en önemli nedeni budur. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelerin paralarının kendilerinde kalmasını sağlar. İşletmelerin temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki işleri dış kaynaklardan

yararlanarak sağlaması yani taşeron firmalar kullanması işletmeye maliyet açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Taşeron firmaların yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri onları çekici ve talep edilir duruma getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti taşeron firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir yarar sağlayacaktır(Lacity vd. ,1994:19).

Dış kaynak kullanımı, işletmenin ana fonksiyonu ile ilgili olmayan iş ya da hizmetlerin ademi merkezileştirilmesi diğer bir deyişle merkezi karar alma alanı dışına kaydırılmasıdır. Böylece maliyet etkinliği yakalanacak ve işgücü verimliliği yükseltilecektir(Çınar, 2002:1).

Dış kaynak kullanımı hizmetini veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçüğe sahiptirler. Örneğin, birden çok işletmenin siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak olanaklıdır. Bu nedenle hem satın alma maliyetleri, hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu. büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı yararlar da göz önünde bulundurulmalıdır(Mersin, 2003:4).

Price Waterhouse Coopers'in yaptığı bir araştırma sonucunda çekirdek dışı faaliyetlerin, dış kaynak kullanarak sağlanması, kalite ve verimde kıyaslanabilir bir artışın gözlenmesinin yanı sıra: kuruluşlara %15 oranında bir maliyet tasarrufu sağladığı ortaya çıkmıştır(www.bilisimrehber.com.tr 2003:1).

Maliyetlerin düşürülmesi, dış kaynak kullanımında en önemli gerekçe olarak ortaya çıkmaktadır(Jennings, 2002:26). Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelerin paralarının kendilerinde kalmasını sağlar. İşletmelerin temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki işleri dış kaynaklardan yararlanarak sağlaması yani taşeron firmalar kullanması işletmeye maliyet açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Taşeron firmaların yaptıkları işte uzman olmaları, bu konuda etkin olması, ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri onları cazip hale getirmektedir(Arslandaş, 1999:17-25).

2.2.2. Kalite Konusunda Endişeler

Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi ve uygun bir maliyet olması

gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özellikleridir(Akbaba, 2006:6). İşletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal ve hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği arttırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi artırabilmek için dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmektedir.

Bir ürün veya hizmeti kaliteli bir şekilde üretilmek ancak o işi çok iyi uygulayabilmek ile bağlantılıdır. İşletme ana işi dışındaki işleri bu işin uzmanı olan diğer işletmelere devrederse, ana işine yoğunlaşacak ve daha kaliteli ürün veya hizmet elde etme şansını yakalayacaktır.

Bir çok işletme dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir taşeron firma ile dış kaynaklardan yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite düzeyine ulaşabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi, ancak işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak taşeron firmaların bulunmasına bağlıdır. Bunun için taşeron firmaların yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin gereksinimlerini sağlayacak bir sürece sahip olmaları gerekmektedir(Daft, 1997:644-645).

Bir çok işletme dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir taşeron firma ile dış kaynaklardan yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak taşeron firmaları bulması ile mümkündür.(Halis, 2004: 22)

Hizmet standartlarının istenen düzeyde yerine getirilememesi durumunda işletme yönetimi başka alternatifler düşünmek zorunda kalabilir. İşletme faaliyetlerinde DKK uygulamasına gitme amaçlarını belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada, işletmelerin öncelikli amaçlarının maliyetten çok, performans geliştirme (kalite artırma) olduğunu ortaya koymuştur(Bryce ve Useem, 1998: 638). İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçiyle DKK uygulamasına giderek herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesini yakalayabilir. DKK uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak, işletmenin öz yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçileri bulmasıyla mümkündür. Bunun için tedarikçilerin yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir sürece sahip olmaları gerekmektedir(Arslantaş, 1999:25-26).

2.2.3.Teknolojik Yetersizlikler

Teknoloji her zaman işletmelerin en değerli kaynağı olmuştur (Yesulatitis, 1997:4). İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmadır. İşletme yeni ürün geliştirme, tasarım, üretim, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutarak, bu konularda yeni teknolojilere sahip olma olanağına ulaşabilirler. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanmayı, taşeron firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden kurtulmak, yeni alanlarda temel yetenekler oluşturmak için bir çözüm olarak gömlektedirler(Lacity vd., 1994: 12-14)

Dış kaynak kullanımında bir başka gerekçe de rekabet gücünü sürdürebilmek için geri kalmış teknoloji yapısını hızla yenilemek ihtiyacıdır. Böylesi bir durumda yatırım anlamında bir atılım yapmak zorunlu olacaktır. Bunun organizasyon bünyesinde yapılması için zaman veya eğilim olmadığında tercih dış kaynak kullanımı olacaktır(Marjanovic,1996:5)

Pek çok işletme kendi makine parkını yeni teknolojilere göre yenilemek yerine, bu olanaklara sahip alt işletmeleri devreye sokmaya yönelmektedir. Özellikle günümüzde iç ve dış rekabetin yoğunluğu kaliteyi ve üretim düzeyini yükseltmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için de gelişmiş yeni teknolojileri kullanarak üretim yapabilecek işletme yönetimlerini devreye sokmak bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2.4.Yoğun Dış Kaynak Baskısı

Piyasadaki dış kaynaklar hemen her sektörde varlıklarını hissettirmekte ve firmalar üzerinde yoğun baskı oluşturmaktadır. Özellikle dış kaynak firmalarının maliyet, teslim zamanı, kalite, ileri teknoloji konusunda firmalara sundukları cazip teklifler DKK'na yönelme konusunda yöneticilerin dikkatini çekmekte ve özellikle uğraşmak istemedikleri, rutin faaliyetlerin dış kaynaklara aktarılması konusunda yükleniciler firmalar için itici güç olabilmektedirler. Dış kaynaklar özellikle firmaların zayıf oldukları konuları fark ettiklerinde aktif bir şekilde temaslar kurmakta ve sürecin başlatılmasına ilişkin oldukça önemli atılımlarda bulunmaktadır.

Dış kaynak firmalarının kendi aralarındaki yoğun rekabet pazardaki potansiyel işlerin alınması için yoğun çaba göstermelerine sebep olmakta, bunun doğal sonucu olarak da kendi faaliyetlerine uygun işlerin yüklenicisi olabilmek için firmalardan sürekli görüşme talep etmektedirler.

Yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde derin etkisi olan uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi gelişmeler işletmeleri, ulusal sınırların dışında düşünmeye zorlamıştır. Hammadde temininden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna kadar, tüm işletmeler artık dünya düzeyinde düşünmek ve karar vermek zorundadırlar. Bu durum bir yandan, işletmeleri faaliyetlerinde "etkinlik" kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır(Koçel, 1996: 29).

İşletmeler global pazardaki esnekliklerini geliştirmek ve yapılarını etkin bir biçimde değiştirmek için hem içsel hem de dışsal işletmelerle entegre olmaktadır. Bu entegrasyon, yeni çevrenin hizmet taleplerine paralel ve birbirleriyle bağlantılı olarak gelişirken, eski sistemleri muhafaza etmeye çalışan işletmeler üzerinde olağanüstü bir baskı oluşturmaktadır(McFarlan ve Nolan, 1995: 11). Hızla değişen ve rekabetin doruk noktasına ulaştığı dünya pazarlarında, yönetim yapısı giderek karmaşıklaşmakta ve büyük işletmeler hızlı hareket edememenin, değişime uyum sağlayamamanın sorunlarını yaşamaktadırlar(Kavrakoğlu, 1997: 37).

2.2.5.Diğer Nedenler

Özel durumlarda dış kaynağa yönelmek için bir çok motive edici nedene rastlanabilir. Düşük teknoloji sahibi olan bazı firmalar ileri teknoloji de eğitim almış personeli istihdam etmede veya bunları kadrolarında tutma konusunda problemler yaşamaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanma, firmalara yetenekli olmadıkları veya yönetmeyi istemedikleri karmaşık konulara beceri kazanma yolu açmaktadır. Yöneticiler dış kaynak kullanımının kendilerine ihtiyaç duydukları özel bilgileri sağladığını firmanın yönetimi ile ilgili riskleri önemli ölçüde azalttığını kesinlikle anlamış durumdadırlar. Organizasyonlar , kendi iç olanakları ile elde etmenin zor olduğu beceri ve iş kapasitesini gerektiren konularda dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçmektedirler(Berstein,1996:12).

Bazı finansal sorunlar DKK uygulamasını cazip kılabilir. Yani, işletme kaynak eksikliğinden dolayı, faaliyetin etkin olarak yapılamamasıyla karşı karşıya kalabilir. Eğer işletme faaliyeti bünyesinde muhafaza etmek istiyorsa, ilgili faaliyeti modernize etmek için mutlaka yatırım yapmak zorunda olacaktır. Faaliyetin stratejik olarak tedarikçilere devredilmesi, işletmenin maddi olmayan varlıklarını nakde dönüştürmesine ve gelecekte ortaya çıkabilecek sermaye yatırımı gibi zorunluluklardan kaçınmasına yardım edecektir(Bragg, 1998: 2). Kaynak kararlarının stratejik açıdan ele alınması işletmelere

maliyet azaltma, esnekliği artırma, geniş üretim portföyü elde etme, teknik gelişme ve yenilikler gibi birçok imkan sağlayabilir(Jennings, 1996: 393). Ayrıca, DKK hem uzun dönemli kazanç elde etmede hem de kısa dönemli ödemeler için işletmelere finansal açıdan önemli katkılar sağlayabilir. Üretim ve hizmetlerin maliyetleri az olduğunda, alternatif kullanımlar için sermaye daha özgür olabilir (Bryce ve Useem, 1998:636).

Ekonomik sorunlar ya da hükümet politikaları nedeni ile kamu işletmelerinde ödeneklerin her geçen gün azalması da dış kaynak kullanımı için bir gerekçe olmaktadır(Airforce, 1996:41).

Çevresel şartlarda değişimin yavaş olmasına rağmen firmanın rakiplerinden geride yer alması, yeni beceriler geliştirmek ve dış kaynak kullanımı yoluna gitmek için bir başka gerekçedir. Ayrıca yönetimin vizyonu da firmaları dış kaynak kullanımına iten nedenlerden biridir. Türk ilaç sanayinde faaliyette bulunan firmaların %93'ü gelecekte dış kaynak kullanımına gitmeyi planladıklarını belirtmişlerdir(Dalay vd., 2002: 204).

DKK, iş taleplerindeki dönemseller dalgalanmaların üstesinden gelmede ve yeni teknolojik değişimlere karşı daha hızlı uyum sağlamada etkili bir yoldur(Bryce ve Useem, 1998: 639). Diğer taraftan, Lacity ve Hirschheim'e (1993) göre, politik nedenlerden dolayı da yöneticiler DKK uygulamasına gitmektedir. Reponen, bilgi sistem fonksiyonlarının yönetilmesinde çeşitli organizasyonlar tarafından DKK uygulamasına yönelmede etkili olan faktörleri; bilgi sistem departmanlarının etkin olmaması, bilgi sistem üretiminin değerlendirilme zorluğu, bilgi sistem yatırımlarının hızlı değerlendirilme gerekliliği ve bilgi sistem departmanları tarafından sunulan hizmet kalitesinin düşük olması olarak belirtmiştir. Aynı zamanda Lacity ve Hirschheim (1993), yöneticilerin belirsizliği azaltma, ilave kaynaklar sağlama, külfetli fonksiyonları elimine etme, güvenilirliği artırma, etkinliğin sağlanması ve olumlu medya raporları nedenlerini politik motivasyonlar olarak tanımlar(Aubert ve diğ., 1996: 52).

Değişen değer zinciri de dış kaynak kullanımı için önemli nedenlerden biridir. Rekabetçi bir ortamda firmanın değişen müşteri beklentilerine cevap vermesi gerekir. Müşteri beklentilerinin değişmesiyle birlikte firmaya değer katan faaliyetlerin nitelikleri ve firmaya katkı alanları, yani değer zinciri değişir. Değişen değer zincirinin olması durumunda firmanın eski öz yetkinlikleri ikincil (çevre) nitelik kazanmaya başlar ve yeni yetkinlik alanları (merkez) oluşmaya başlar. Bu durumda firma enerjisini yeni görevlere odaklar, eski öz yetkinliklerini dış kaynaklara devreder. Firma

bu şekilde birim maliyetleri düşürüp daha esnek bir ortaklık yapısının sunduğu üstünlüklerden faydalanır(Dalay vd., 2002: 205).

2.3.Özel Sektörde Yer Alan Firmaların DKK Uygulamalarına İlişkin Örnekler

Intel, mikroçip alanındaki rekabet karşısında, temel yeteneklerine yani mikroişlemci alanına yatırım yapmak sureti ile mikroişlemci alanında dünya lideri haline gelmiştir. Üstelik pazarlama tarihinde ilk kez bir ürünün kendisi değil, içindeki bir parçası marka haline gelmiştir. “Intel Inside” kampanyası ile Intel kullanan bilgisayarların satışını arttırarak, % 22,1 karlılığı ile Fortune 500 firmaları arasında yer almıştır(Kırım, 2004: 71).

“Sony’nin minyatürleştirmedeki çekirdek yetkinliği şirketin walkman, video kamera ve dizüstü bilgisayarlara kadar çok çeşitli şeyler üretmesine imkan sağlamıştır. Canon’un optik, konusundaki yetkinlikleri onu fotokopi makinesi, lazer yazıcı, fotoğraf makinesi, görüntü tarayıcı gibi birbirinden farklı görünen pazarlara girmesini sağlamıştır. Benzer şekilde Honda motor konusundaki yetkinliği örnek verilebilir. Honda’nın geniş iş alanlarındaki başarısı sadece yetkinliklerine bağlı olmayıp, aynı zamanda yetenekler üzerine de yoğunlaşmasıdır. Önemli ama büyük ölçüde gözle görünmez bir yetenek, Honda’nın bayi yönetimindeki uzmanlığıdır. Şirketin bayi ağını eğitime ve onları mal yönetimi, satış, mekan planlama ve servis yönetimindeki işletme prosedür ve politikalarıyla destekleme becerisidir”(Stalk, 2000: 199-200).

Alcatel firması uzun süredir faaliyet gösterdiği enerji ve pil gibi faaliyet alanlarından çekilmiş sadece telekom ve ekipmanlarına odaklanmıştır, sonuç 1995’te 24 milyar euro olan cirosu 2000 yılında 31.4 milyar euroya yükselmiştir(Çoban, 2003: 222).

Honda, motosiklet alanındaki başarısını, otomobil, çim biçme makineleri, dıştan takmalı motorlar alanlardaki başarı ile iyi bir örnek teşkil etmektedir(Stalk, 2000: 191-192). Apple II Computer chip, monitor, kablo, klavye gibi bir çok hardware in üretimini yapan bir işletmeler arasında ilk sıralardadır. Ancak, bunu Apple II tek başına başarmamaktadır. Apple II faaliyetlerinin %70 ‘ini dıştan kaynaklamaktadır. Bürokratik bir yapının oluşmasına izin vermek yerine, Apple II bir çok ürününün üretilmesini dış kaynaklardan sağlamış ve organik bir yapı oluşturmuştur. Örneğin Apple II , printer üretimi için Tokyo Electric ile anlaşmış ve bunun gibi bir çok ürününün üretimi tanınmış dış kaynaklar vasıtasıyla sağlamıştır. Bu arada, Apple II, software geliştirme işini tamamen iç kaynaklarıyla yapmaya çalışmış ve müşterilerin tercihinde ve pazar payının büyütülmesinde uzun vadede daha baskın rol oynayacağını düşündükleri Apple Dos işletim sistemi ve bazı makro Software üzerinde

çalışmışlardır. Apple II gereksiz yatırımlardan kaçınmış, dış kaynaklardan yararlanarak yeni teknolojilere ayak uydurabilmiştir. Bu şekilde kısıtlı olan sermayeleriyle çok büyük miktarlarda karlar elde etmişler ve 1980'lerde sabit bir yatırımla sermayelerini 3 katına çıkarabilmişler ve pazarda çok büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamışlardır(Quinn; Hilmer, a.g.e., s.1-2).

Tablo 1. Avrupa'daki En Büyük Dış Kaynaklardan Yararlanma Anlaşmaları (1998)

Hizmet Sağlayıcı	Müşteri	Ülke	Sektör	Değer (\$)
IBM	Cable and Wireless	İngiltere/İrlanda	Telekom	3 milyar
Trans System Consortium	London Transport	İngiltere	Ulaşım	1.6 milyar
Siemens	National Savings	İngiltere	Bankacılık	1.5 milyar
EDS	Banka di Roma	İtalya	Bankacılık	1.5 milyar
Sema Group	Department of Social Services	İngiltere	Kamu/Yerel	500 milyon
ICL	Department of Trade and Industry	İngiltere	Kamu	330 milyon
FI Group	First Banking System	İngiltere	Bankacılık	246 milyon
IBM	IS Consortium Caricentro	İtalya	Bankacılık	235 milyon
IBM	Equipax	İngiltere	Ticaret	220 milyon
Siemens	Passport Agency	İngiltere	Kamu	220 milyon

Kaynak: Öztürk ve Sezgili, 2002: 130

Türkiye'de dış kaynak kullanımı uygulamaları da bir çok sektörde örneklendirilebilir:(Buğdaycı,1998:197)

- Otomobil: Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı outsource etmektedir. Bu parçalar 140 şirkete yaptırılmaktadır.
- Beyaz Eşya: Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır.
- Konfeksiyon: Konfeksiyon sektöründe çalışan 2.1 milyon kişiden, 1.4 milyonu, tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadırlar.
- Perakendecilik: Perakendeciler rekabette bir adım öne geçebilmek için, nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi lojistik işlerini uzman şirketlere devretmektedirler.
- Gıda: Bu sektördeki şirketler, ambalaj işini Tetrapak gibi şirketlere devretmeye başlamışlardır.

BÖLÜM 3 : DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

3.1. Stratejik Analizler

İŞletme tarafından yapılan faaliyetlerle dışardan alınan girdilerin ayrımını belirlemek üst yönetimin önemli bir görevidir. Bunun anlamı, gerekli hizmetleri İŞletme içinde yapmak ya da tedarikçilerden sağlamak arasında karar vermek demektir. Bu karara varırken yönetim İŞletmenin uzun vadeli pozisyonunu düşünmelidir (Isıkavva, 1997: 162). Bir diğer ifadeyle, DKK uygulaması tüm İŞletmeyi uzunca bir süre etkileyecek önemli bir süreçtir (Laabs, 1993a: 51). Bu nedenle, bir İŞletmenin DKK uygulamasıyla kazanç sağlayabilmesi üst yönetim veya proje takımının bu konuda göstereceği girişime bağlıdır. Üst yönetim veya proje takımı DKK kararını almadan önce İŞletmenin hangi faaliyetler için DKK uygulaması gerektiğiyle ilgili bir strateji belirler. Üst yönetim veya proje takımı DKK stratejisini belirlerken(Laabs, 1993a: 51; Arslantaş, 1999: 32; Lankford ve Parsa, 1999: 313);

- İŞletme kültürünün DKK uygulamasını destekleyip desteklemeyeceğine, genel amaç ve hedeflerinin DKK stratejisiyle ters düşmemesine,
- Tedarikçilerle uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi çalışacaklarına, öz yetenekleri ve ikincil yetenekleriyle ilgili faaliyetleri belirlemesine,
- Çalışacakları tedarikçilerle etkin bir ortamı nasıl oluŐturmaları gerektiğine,
- Merkezi bir yapı veya özerk bir yapı tercih etmeleri gerektiğine,
- Tedarikçilerin istenen kalite ve maliyetler konusunda güvenilir olup olmadıklarına, ayrıca maliyet ve verimlilikteki net kayıp ve kazançlarının ne olacağına,

- DKK ile performans kalitesinde net kazanç ve kayıp ne olacağına,
- DKK ile tedarikçilere ne kadar bağımlı kalınacağı ve işletme beklentileri gerçekleşmez ise, ne kadar zarar görüleceğine,
- Tüm işletmecilik faaliyetlerinin dışarıya yaptırılıp yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine dikkat etmesi gerekir.

İşletme yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma kararını aldıktan sonra, uygulayacağı stratejiyi belirlemelidir. Dış kaynak kullanımı karar işletmenin başarısında büyük önem taşıdığı için, gelip geçici anlık bir uygulama olmamalıdır. İşletme, basan sağlayabilmek için, iyi bir strateji belirlemek zorundadır.

Bu strateji belirlenirken;

- Genel amaçlarının ve hedeflerinin dış kaynaklardan yararlanma stratejisiyle uyum içinde olmasına,
- Temel yeteneklerinin ve temel yetenekleri dışındaki fonksiyonlarının belirlenmesine,
- Taşeron firmalardan uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi yararlanacağına,
- Birlikte çalışılacak işletme ile başarılı olabilmek için nasıl bir ortam yaratılması gerektiğine,
- Merkezi bir yapının mı, yoksa merkez kaç bir yapının mı, seçilmesi gerektiğine,
- Taşeron firmaların arzu edilen kalite düzeyini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarına
- Tüm işletmecilik faaliyetlerinin dışarıya yaptırılarak yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine özen göstermesi gerekir(www.outsourcing.com).

Bir işletmenin dış kaynak kullanımı ile ilgili riskleri ve potansiyeli optimum düzeyde kullanması için en önemli noktaları şöyle tanımlayabiliriz.

- Stratejik ve operasyonel düzeyde gelişmiş yönetim bilişim sistemlerinin kurulması ve performansın stratejik ve operasyonel düzeyde sürekli izlenmesi,
- Hedef ve değer birliğinin sağlanması,

- İyi eğitimli ve profesyonel bir satın alma sözleşme yönetimi grubunun kurulması,
- İçeride yapmanın maliyetini de göz önüne alarak dış kaynak kullanımı ile sağlanan yararın ölçülmesi,
- Bilgi birikimi ve yaratıcılık konusunda her iki tarafı da kapsayan bir geribildirim ve paylaşım sisteminin kurulması,
- Üç aşamalı bir iletişim yapısı kurulması:
 - Üst yönetim düzeyinde,
 - Kendi kariyerleri bu ilişkinin başarısına dayalı anahtar kişiler,
 - Operasyonel düzeyde çalışanlar(www.e-cozumevi.com).

Organizasyon bünyesinde sürdürülen belli bazı fonksiyonlar etkin bir şekilde ancak üst yönetimler tarafından sürdürülebilir. Dış kaynak kullanımı ve neticesinde ortaya çıkan küçülme sürecinde bu fonksiyonlara gerekli dikkatin gösterilmemesi organizasyonların başarısını temelden sarsma riskini oluşturabilir. Bu sebeple dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları organizasyonun analiz edilmesi temeli üzerine kurulmalı ve bu analizler, dış kaynağa aktarılacak fonksiyon/fonksiyonların belirlenmesi, bu fonksiyonların maliyetlerinin belirlenmesi, fonksiyonun kalite seviyesinin belirlenmesi, bu fonksiyonun dış kaynağa aktarılmasının organizasyon kültürüne olası etkilerinin belirlenmesi, dış kaynak kullanımı hedeflerinin belirlenmesi ve uzun ve kısa dönemli amaçların belirlenmesi olarak sıralanabilir.(Embleton vd., 1998:100)

3.1.1. Dış Kaynağa Aktarılacak Fonksiyonların Belirlenmesi

İşletmenin dış kaynak uygulamasına başvurmasının en önemli koşulu, böyle bir gereksinim duymasına bağlıdır. İşletme ana işi dışında başka işler ile de uğraştığında, ana işini daha iyi yapmaktan alıkoyuyorsa ve işletme de bu tür işlerini dış kaynak kullanımı yolu ile yürütmeyi bir gereksinim olarak görmeye başlamışsa artık dış kaynak kullanımı uygulamasının ilk adımının atılmaması için hiç bir neden kalmamıştır.

Yukarıda da açıklandığı gibi, işletmeler dış kaynaklardan, maliyetleri azaltmak, esnekliklerini artırmak, temci yetenekleri geliştirmek, ideal büyüklüğe erişinceye kadar küçülmek, kontrol dışı fonksiyonlardaki soruna çözüm getirmek, yatırım harcamalarını azaltmak, kaliteyi artırmak gibi nedenlerden dolayı gereksinim duyarlar.

Dış kaynaklardan yararlanma gereksiniminin belirlenmesinden sonra, işletmenin kendi işlerini inceleyip hangilerinin dış kaynak kullanımı yöntemiyle yürütüleceğine karar vermesi gerekir. Bu kararın ilgili işlerden sorumlu yönetici ile işletme üst yönetiminin ortak kararı ile verilmesi daha uygun olur. Dış kaynak kullanımı kararı üst yönetimin bu konudaki inancı ile yakından ilişkilidir. Eğer üst yönetim dış kaynak kullanımının işletme açısından yarar sağlayacağına inanıyorsa, bu süreç kısa olabileceği gibi, üst yönetimin çabası da sürecin daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

İşletmenin temel yeteneği (core competence) için stratejik bir önemi olmayan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilemeyen fonksiyonlar için işletme dış kaynaklardan yararlanabilir. Diğer yandan, işletmenin temel yeteneği için stratejik önemi olan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilen fonksiyonlar işletme içinde kalmalıdır. O durumda, işletme temel yeteneği için stratejik önemi olan ve kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetler üzerine odaklanmalı; diğer faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanmalıdır(Gerston 1997:74).

Bir fonksiyonun dış kaynağa aktarılması kararı için beş temel kriter önem taşımaktadır.

Bunlar;

1. Fonksiyonun işletme içindeki rutinliği
2. Fonksiyonun sektörde yaygınlığı
3. Fonksiyonun yönetimi ve kontrolünün kolaylığı
4. Fonksiyonu sağlayabilecek uygun nitelikli yüklenicilerin varlığı
5. Potansiyel yükleniciler arasında rekabet ortamının varlığı(Anon, 1995).

Dış kaynaklardan yararlanma kararı, firma için uzun dönemli bir strateji niteliği taşıdığı için organizasyon yeni baştan gözden geçirilmelidir. Bu durumda yöneticiler dış kaynağa aktarılması düşünülen herhangi bir fonksiyon için üç önemli soruyu yanıtlamalıdır.

1. Bu fonksiyonla rekabet avantajı elde etmek için potansiyel gücün derecesi nedir?
2. Fonksiyon dış kaynağa aktarıldığında piyasadaki başarısızlıktan doğabilecek zayıflık ve rekabet gücünü yitirme derecesi nedir?

3. Talepteki gerekli esnekliği elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için dış kaynak ile birlikte; sözleşme düzenlemelerini yeniden yapılandırarak zayıflığı ortadan kaldırmak mümkün olacak mı? Bu amaçla neler yapılabilir?(Tezel, 1998:16).

Stratejik nemi olan bir başka konu da , dış kaynak karşısında firmanın bir fonksiyonu kendi bünyesinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet avantajı elde edip edemeyeceğidir. Firma bu fonksiyonu oldukça yüksek bir performansla srdrebiliyorsa ve rakiplerine oranla belli üstünlüklere sahipse fonksiyon organizasyon içerisinde sürdürülmeye devam edilmelidir. Ancak firmalarda yöneticiler sürdürdükleri fonksiyonları yapmış oldukları işin önemli bir parçası olarak değerlendirmekte, bu fonksiyonlardan vazgeçme konusunda isteksizlik göstermekte ve netice olarak objektif yaklaşımlardan uzak bir şekilde “bu fonksiyon organizasyon bünyesinde sürdürülmelidir” şeklinde karar almaktadırlar. Bununla birlikte, konu iyi analiz edildiğinde ve dikkatli karşılaştırmalar yapıldığında en iyi dış kaynaklara kıyasla önemli ölçüde yetersiz kalındığı tespit edilmektedir(Martinsons,1993:23).

3.1.2.Dış Kaynağa Aktarılabak Fonksiyonun Maliyetinin Belirlenmesi

DKK uygulamasının başlatılmasında mevcut durumun değerlendirilmesine yönelik mutlaka maliyet analizleri yapılmalıdır. Maliyet analizleri DKK uygulamasına gidilecek bilgi sistem faaliyetlerinin, işlem maliyetleriyle ilgili ayrıntıların belirlenmesini sağlar.

Eğer DKK maliyetlere odaklanmak amacıyla yapılmıyorsa, proje takımı DKK sonuçlarıyla direk ilgili faaliyetlere odaklanmalıdır. Örneğin, DKK hizmet kalitesini geliştirmek amacıyla yapılyorsa, proje takımı bu faaliyetin yapılması için gerekli olan konulan analiz etmelidir(Greaver, 1999: 132).

Firmalar özellikle fonksiyonu kendi bünyelerinde sürdürürken bir çok maliyet faktörünü göz önünde bulundurmamaktadırlar. Bu durum özellikle soyut maliyetlerin yoğun olduğu organizasyonlarda sıklıkla yaşanmaktadır. Oysa dış kaynak ile çalışıldığında işlem maliyetlerini açık bir biçimde belirlemek daha kolaydır. Gizli maliyetler nedeni ile belirlenmesi daha zor olan i maliyetlerin önemli bir oranı maliyet analizlerinde hesaba dahil edilmeyebilir. Bu durumda çıkabilecek yanlış sonuçlar kararı etkileyebilir(Quinn ve Hilmer, 1994:26).

Eğer DKK yeniden geliştirmeye karşı bir alternatif olarak dikkate alınıyor ise, mevcut maliyetler eskiye göre artacaktır. Burada iki temel yaklaşım söz konusudur. Birincisi, işletme performansındaki gelişmelere paralel olarak mevcut maliyetlere göre gelecekteki maliyetler tahmin edilir. İkincisi ise, endüstrideki benzer bilgi sistem

departmanlarıyla karşılaştırma yapılarak maliyetler tahmin edilmeye çalışılır(Klepper ve Jones, 1998: 107).

Temel maliyet analizlerinin yapılmasında maliyet tahmin limiti çok önemlidir. Yanlış maliyet tahminleri DKK uygulamasının yanında olan personelin moral ve motivasyonunu yok edebilir. Maliyetler eksiksiz ve güvenli bir biçimde tahmin edilmelidir. Kötü tahminler, muhtemelen kötü sonuçlar meydana getirecektir. Bir diğer ifadeyle, sözleşmenin açıkça tanımlanması ve ihtiyaç duyulan hizmetlerin değerlendirilmesi kadar, maliyet konularının doğru olarak tanımlanması DKK uygulamasında maliyet kontrolüne yardım edecektir(Grupe, 1997: 20).

DKK uygulamasına gidilecek faaliyetleri tamamıyla anlayabilmek önemlidir. Hizmet ölçümlerinde yeterli ve yetersiz hizmet arasındaki ayrım açıkça tanımlanmalıdır. DKK uygulamasını kapsayan faaliyetlerin ölçümleri ve öncelikli tanımları yapılmaksızın, yeterli düzeyde hizmetin yapılıp yapılmadığını, alış verişin bu hizmeti kapsayıp kapsamadığı bilinemez ve kısaca uygun bir sözleşme yapılamaz.

İşletmeler stratejilerini destekleyen önemli faaliyetler için performans değerlerine sahip olmalıdırlar. DKK uygulamasına gidilecek faaliyetin performans değerlerinin bilinmesi, proje takımının yargıda bulunmasına yardım eder. Eğer faaliyetlerle ilgili performans değerleri yok ise, mutlaka oluşturulmalıdır(Greaver, 1999: 143). Eğer işletme düzgün bir biçimde performans değerlendirmek istiyorsa, mutlaka ihtiyaçlar tanımlanmalı ve kısıtlamalar unutulmamalıdır(Klepper ve Jones, 1998: 108). Değerlendirilecek performans DKK amaçlarıyla direkt ilgili olmalıdır. Bu açıdan proje takımı, birçok alternatif değerlendirme arasından en iyi performans göstergelerini seçmeye gayret etmelidir(Greaver, 1999: 146). Kısaca, işletme ihtiyaçlarının tanımlanması ve bu ihtiyaçları tanımlama sürecindeki hedefler tedarikçi seçiminde ve tedarikçi performansının değerlendirilmesinde bir temel teşkil eder(Perry ve Devinney, 1997: 25).

Temel maliyet analizi yapılırken unutulmaması gereken bir diğer konuda; personel, donanım, yazılım ve yazılım lisansı gibi bilgi sistem varlıklarının tedarikçiye transfer edilmesidir.

Personel konuları DKK alış-verişinin en duyarlı ve en kritik konusudur. Maliyet tasarrufu işletmenin temel amacı olduğu zaman, personel transferinin etkinliği tasarrufta en önemli unsurdur(Peterson ve Carco, 1998: 220).

DKK uygulamasına gidilecek faaliyet veya faaliyetler için bütün personeli kapsayan bir liste yapılmalıdır. Personelle ilgili emekli olacaklar, işten ayrılacaklar, tedarikçiye

transfer edilecekler, işletmenin diğer kısımlarına transfer edilecekler ya da hiç transfer edilmeyecekler seçeneği ayrıntılı olarak ele alınmalıdır. Çünkü, personel tazminatları, transfer edilme maliyetleri gibi nedenlerden dolayı işletme çeşitli maliyetlerle karşılaşacaktır(Ketler ve Walstrom, 1993: 452).

Tedarikçiye donanımın hangi şartlar altında transfer edileceği, yoksa bakım veya kiralama anlaşması mı yapılacağı belirlenmelidir. Donanım transferiyle ilgili hem maliyet konuları hem de bunların DKK uygulamalarına etkileri dikkate alınmalıdır. Ayrıca, yazılım lisansının transfer edilmesi önemli problemler meydana getirebilir. Bu yüzden, lisans anlaşmaları dikkatli bir şekilde kontrol edilmeli, gerekirse hukuk danışmanlarına başvurulmalıdır(Klepper ve Jones, 1998: 118).

3.1.3.Fonksiyonun Kalite Seviyesinin Belirlenmesi

Halihazırda dış kaynağa aktarılmış bir fonksiyonla ilgili yüklenicinin sağladığı hizmetin seviyesi ve çeşitliliğinin anlaşılması bakımından bir değerlendirme yöntemi ortaya konmalı, bunun sonrasında da geleceğe yönelik kabul edilebilir kriterlerin tanımlanması yapılmalıdır(Embleton ve Wright, 1998:101).

Kalite konusunda belirleyici faktör; müşteri istek ve beklentileridir. Firma tarafından pazarın çok iyi şekilde analiz edilmesi, müşteri talepleri ve müşteri memnuniyetine ilişkin araştırma sonuçları bu konuda yöneticilere önemli veriler sağlayabilir.

Bu veriler ışığında firmalar halen organizasyon bünyesinde sürdürdükleri fonksiyona ilişkin kalite konusunda mevcut konularını belirleyebilir ve alacakları karara yönelik altyapıyı oluşturabilirler. Ayrıca bu veriler dış kaynaktan kalite konusundaki firma beklentilerinin belirlenmesinde kaynak olarak kullanılabilir.

3.1.4.Fonksiyonun Dış Kaynağa Aktarılmasının Organizasyon Kültürüne Etkilerinin Belirlenmesi

Organizasyon bünyesinde sürdürülen bir fonksiyonun dış kaynağa aktarılması organizasyon kültürüne olumsuz etkiler yapabilir mi? Şayet dış kaynağa aktarılan fonksiyon organizasyonun bütünleşik yapısının bir parçası ise oluşabilecek negatif kültürel etki gizliden gizliye zarar veren bir boyuttan yıkıcı bir boyuta kadar uzanabilir(Embleton ve Wright, 1998:101).

Firmaların dış kaynaklardan yararlanma konusunda karşılaşabileceği en önemli risklerden birisi DKK'nın organizasyon kültürüne olumsuz etkileridir. Dış kaynaklardan yararlanma nihayetinde bir küçülme ya da doğru ölçüğe bürünme stratejisidir ve doğal sonucu olarak da iş gören sayısında ve organizasyon

kademelerinde indirimi gerektirmektedir. Bu strateji sonucunda iş görenler işini kaybedeceği endişesi ile örgütsel bağlılıklarını yitirebilir, ve bunların aidiyet duyguları erozyona uğrayabilir.

Hatta fonksiyonun dış kaynaklara aktarılması sonrasında geride kalan kişiler de kendilerine ne zaman sıra geleceği fikrine kapılarak; başka firmalarda iş arama, bıkkınlık, örgütsel bağlılığın yitirilmesi vb olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilirler. Bu durumda bir firmanın en önemli kaynağı olan insan faktörü organizasyon kültüründe önemli kayıpların oluşmasına neden olabilir.

Diğer taraftan dış kaynak kullanan firma ile dış kaynak arasındaki kültürel uyum da sürecin başarısı açısından çok önemlidir. Gelecekte oluşabilecek potansiyel çatışmaların engellenmesi veya asgari seviyede tutulabilmesi için dış kaynaklardan yararlanma kararında organizasyonlar arası kültürel uyum yöneticiler tarafından mutlaka aranmalıdır.

3.1.5.Dış Kaynak Kullanımında Hedeflerin Ölçülebilir Kriterlerle Belirlenmesi

Hedeflerin açık olarak belirlenmesi önemlidir. Ölçülebilir hedeflerin belirlenmemesi halinde halihazırdaki dış kaynak kullanım sonuçları açık olarak değerlendirilemeyeceği gibi, geleceğe yönelik performans kriterleri de açık olarak tanımlanamayacaktır (Embleton ve Wright, 1998:101).

Dış kaynak kullanımında hedeflerin ölçülebilir değerlerle belirlenmesi yüklenici ile kullanıcı firma arasında gelecekte yaşanabilecek çatışmaların engellenmesi bakımından çok önemlidir. Ayrıca sözleşme içeriğinde bu ölçülebilir hedeflerin yer alması dış kaynak firmasının sonradan ortaya koyabileceği taleplerin engellenmesi ve sıklıkla karşılaşılan sözleşme dışı maliyetlerin oluşmasını da engellenmiş olacaktır.

3.1.6.Uzun ve Kısa Dönemli Bakış

Organizasyon amaçlarının uzun ve kısa dönemli içeriğine göre maliyet, küçülme, temel yeteneklere odaklanma vb faktörlerin önemi değişkenlik gösterecektir. Sözleşmenin içeriğine göre; başlangıç maliyetleri, esneklikle ilgili gereklere ilişkin maliyetler, iş bitirme ve hatalı ürün iadesine ilişkin fiyatlandırma çok farklılık gösterecektir(Anon, 1996).

Firmalar dış kaynaklardan yararlanma konusunda sıklıkla yalnızca düşük maliyet gibi kısa dönemli amaçlara odaklanmakta ve bu stratejinin uzun dönemli boyutunu ele almamaktadırlar. Ancak diğer tüm yönetim araçlarında olduğu gibi DKK' da uzun dönemli stratejilere odaklanılarak değerlendirilmelidir. Ayrıca dış kaynak seçiminde söz konusu yüklenicinin firmanın uzun dönemli stratejilerine katkı boyutu yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

Burada vurgulanmak istenen firmanın yalnızca uzun dönemli stratejilerine odaklanarak DKK sürecini yönetmesi değil, yöneticilerin bu hususu göz ardı ederek DKK' deki sürpriz olarak gördükleri başarısızlıklarına dikkat çekmektir. Yöneticiler elbette bu süreçte kısa dönemli amaçlarını da göz önünde bulundurmalı ancak firmalarına asıl rekabet fırsatı oluşturacak uzun dönemli amaçlarına mutlaka bu süreçte önemli yer vermelidirler.

3.2.Dış Kaynağın Seçimi

Dış kaynak kullanımına kesin olarak karar verilmesinden sonra doğru yüklenicinin seçilmesi çok önemlidir. Dış kaynaklardan yararlanma, yüklenici ile firma arasında yakın çalışmayı gerektiren uzun soluklu bir ilişki sürecidir. Bunun yanında yüklenici konumundaki bir dış kaynaktan vazgeçilerek bir başkasına yönelmek de birçok maliyeti beraberinde getireceğinden ilk seferde doğru yüklenicinin seçimi için yeterince zaman ve kaynak ayrılması firma için her zaman büyük önem taşımaktadır. Dış kaynağın seçimi ile ilgili süreç beş aşamadan oluşmaktadır, bunlar;

1. Potansiyel yüklenici profilinin belirlenmesi
2. Bilgi istek dokümanının oluşturulması
3. Teklif istek dokümanının oluşturulması
4. Potansiyel dış kaynaklarla işyerlerinde görüşmelerin yapılması
5. Sözleşmenin Yapılması.

3.2.1.Potansiyel Yüklenici Profilinin Belirlenmesi

Dış kaynaktan başarılı bir şekilde yararlanmak için; potansiyel dış kaynaklar konusunda ayrıntılı bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde dış kaynak ile karşılıklı yarar ilişkisi ve iyi bir sözleşme yapma olanağı geliştirilebilir.

Potansiyel bir dış kaynağı saptamak için, bir organizasyon aynı ya da ilişkili endüstrilerde mevcut dış kaynak olanaklarını araştırmak zorundadır. Esneklik, kontrol derecesi ve dış kaynak faaliyetlerinin güvenilirliği, sözleşme düzenlemesinin geri dönüştürülebilirliği ve dış kaynağın finansal olarak yaşayabilme yeteneği önemli seçim kriterlerini oluşturur. İyi bir dış kaynak beklenmedik olayları önlemek ve müşterisine en iyi ürün/hizmeti sunmak için iyi bir uzman kadrosu buldurmalıdır.

Dış kaynak; bir organizasyonun stratejik hedefleri ve onun yapısıyla uyum halinde olmalıdır. Seçilecek dış kaynağın kalitesi ve değerleri firma kültürüne uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır(Tezel, 1998:22-23).

Sektörde yer alan ve organizasyonun yukarıda belirtilen ihtiyaçlarını karşılayabilecek özelliklere sahip potansiyel yükleniciler tespit edilmelidir. Organizasyon kültürleri arasındaki benzerlikler bu seçimde önemli bir kriter olarak değerlendirilmelidir. Stratejik eğilimleri firmanın eğilimleri ile benzerlik gösteren yükleniciler her iki taraf içinde faydalar oluşturacaktır.

3.2.2.Bilgi İstek Dokümanının Oluşturulması

Bilgi istek dokümanının oluşturulması ve potansiyel yüklenicilere gönderilmesi, dış kaynakların işe ilgi seviyelerinin, yeteneklerinin, organizasyon kültürlerinin ve işletme stratejilerinin belirlenmesini sağlayacaktır(Embleton ve Wright, 1998:101).

Bilgi istek dokümanı ile dış kaynaklara ilişkin istenen tüm veriler elde edilebilir. Kapasite değerleri, teknolojik altyapı, insan kaynakları, vizyon, yönetim felsefeleri, arge kabiliyetleri, dış kaynağa aktarılması planlanan fonksiyona ilişkin yetenekleri, bilgi altyapıları, vb pek çok veri firmanın dış kaynaklara ilişkin bir ön değerlendirme yapmasına imkan verecektir. Bu şekilde işe ilgi duymayan, kapasiteleri yetersiz, firma ile strateji ve kültürel açıdan uyum sağlamayan, üretim teknolojisi düşük, iş gören niteliklerinde yetersiz kısaca yetersiz dış kaynaklar elimine edilmiş olacaktır.

3.2.3.Teklif İstek Dokümanının Oluşturulması

Bir işletme, potansiyel DKK tedarikçi listesini oluşturduktan sonra bütün tedarikçilere gönderilmek üzere teklif formu (request for proposal) hazırlar. Teklif formu işletmenin DKK uygulamasına gideceği faaliyetleri, mevcut işlem ölçeğini, beklediği performans düzeyini, işletmeye son başvuru tarihini, endüstri ve işletme ile ilgili konularda tedarikçilere bilgi verilmesi amacıyla hazırlanır(Bragg, 1998: 16). Teklif formunda donanım, yazılım ve ağlarla ilgili ayrıntılı bilgiler ve sistemin mevcut performans parametreleri yer alır(Ripin ve Sayles, 1999: 63). Teklif formu, işletmenin mevcut

analizinin yapılması ve işletmenin özgün ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından faydalıdır (Peterson ve Carco, 1998: 139). Teklif formu tüm tedarikçilere gönderilerek, işletmenin bütün tedarikçi önerilerini değerlendirmesini ve tedarikçiler arasında karşılaştırma yapılmasına yardımcı olur(Perry ve Deviney, 1997: 23). Kısaca, teklif formu DKK tedarikçisinin değerlendirilmesi ve hizmet seviye anlaşması görüşmelerinde bir temel teşkil eder(Grupe, 1997: 17).

3.2.4.Potansiyel Dış Kaynaklarla İşyerlerinde Görüşmeler Yapılması

İşletme DKK uygulamasıyla ilgili teklif formunu hazırladıktan sonra sıra, proje takımının tedarikçi seçimiyle ilgili karar vermesine gelir. Bu nokta proje takım elemanlarının kabiliyet ve birikimlerini maksimum düzeyde kullanacakları bir aşamadır. Eğer proje takım elemanlarından bu konuda istenen yetenekte biri yoksa, DKK uzmanlarından faydalanılmalıdır(Greaver, 1999: 171).

Tedarikçi seçim stratejisiyle ilgili önemli problemlerden biri de, bilgi sistem faaliyetlerinin tek bir tedarikçiyle mi, yoksa birkaç tedarikçiyle mi yapılacağıdır. Porter, yüksek performans ve kalitenin elde edilmesi ve düşük maliyet güvencesinin sağlanması için birkaç tedarikçiyle çalışılmasını tavsiye etmektedir. Aynı zamanda, bu durumun işletmenin sözleşme yaparken pazarlık gücünü artıracakını da belirtmektedir(Ngwenyama ve Bryson, 1999: 353).

Deming'e göre ise, tek bir tedarikçiyle uzun dönemli bir ilişkide kaliteyi geliştirme ve maliyetleri azaltma daha etkili gerçekleşir. Deming, zayıf tedarikçi performansının zayıf iletişim ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklandığını belirtir. Tek bir tedarikçiyle DKK stratejisi, tedarikçiyle güçlü ilişki geliştirilmesini sağlar. Tek bir tedarikçi stratejisi pazarlık ve performans açısından olumsuz olmasına rağmen, bazı durumlarda etkili olabilir. Deming, birkaç tedarikçiyle faaliyetlerin koordinasyon ve denetiminin daha maliyetli olacağını belirtir. Sonuç olarak, tek bir tedarikçiyle DKK sözleşmesi yapılması, toplam maliyetlerin minimize edilmesini ve performans güvencesini sağlar(Ngvenyama ve Bryson, 1999: 353).

3.2.5.Sözleşmenin Yapılması

İşletme ve tedarikçi amaçlarını başarabilmesi için ilk olarak, faaliyetlerle ilgili temel kazanç ve riskleri ayrıntılı bir biçimde değerlendirmelidirler. İşletme öncelikle DKK anlaşmasını niçin yaptığını karar vermesi gerekir. Bir diğer ifadeyle, görüşmeye başlamadan önce elde edilmek istenen sonuçlar için bir liste geliştirilmelidir. İşletme aşağıdaki hazırlıkları yaparak görüşmeye başlamalıdır. İşletme

- ne istediğini bilmeli,
- görüşme yapacağı tedarikçiyi tanımalı,
- etkili bir görüşme takımı kurmalı,
- tedarikçi manevralarına karşı hazırlıklı olmalı ve
- manevraları nasıl kullanacağını iyi bilmelidir(Peterson ve Carco, 1998: 82-86).

Proje takımı işletmenin amaçlarını ve önceliklerini anlaması gereklidir. Proje takım elemanlarının her biri değişik amaçlara sahip olabilir. Bunun için işletme amaçlarıyla ilgili, (bireysel veya fonksiyonel amaçlarla değil) bir liste oluşturulmalıdır. İyi bir görüşme için proje takımı görüşmeden ne sonuç alacağını önceden belirlemelidir. Bütün konular için alternatif çözümler tanımlanmalıdır(Peterson ve Carco, 1998: 86).

Burada önemli olan husus, tedarikçi seçimiyle ilgili belirlenen kriterlere ve işletmeye uygun bir tedarikçi seçiminin yapılmasıdır. Bununla birlikte, tedarikçinin karar alma süreçleri ve görüşme stiline anlaşılması da çok önemlidir. Bunun için, aynı tedarikçiyle görüşme yapan diğer işletmelerle konuşulmalı ve tedarikçi tanınmaya çalışılmalıdır(Peterson ve Carco, 1998: 88).

Etkili bir proje takımı temel konuların tanımlanması ve çözülmesi için gerekli olan tüm becerilere sahip olmalıdır. Bu açıdan, takım elemanlarının görüşme tecrübeleri iyi olmalıdır. Takım elemanlarının uygun tecrübeye sahip olmaması, büyük zararlara yol açabilir. Aynı zamanda, takım elemanları içinde bilgi sistem konularında tecrübeli DKK danışmanları ve avukatları da yer almalıdır. Görüşme hakkında dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, ilgili tedarikçinin ileride bir iş ortağı olacağıdır. Bu ortağa kırıcı davranmamalı ve onun hakkında olumsuzluklara yol açacak şekilde konuşulmamalıdır(Greaver, 1999: 227).

DKK sözleşme görüşmelerinde tedarikçi ve işletmenin pazarlık gücü çeşitli faktörlere bağlı olarak değişir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır(Klepper ve Jones, 1998: 162).

Sözleşmenin büyüklüğü ve önemi; bilgi sistemlerinde milyonlarca dolarlık DKK uygulamasına giden bir işletme, bilgi sistemlerinin çok az bir kısmını DKK uygulayan bir başka işletmeye göre tedarikçiye daha fazla bağımlıdır. Kritik faaliyetlerde DKK uygulamasına giden bir işletme, destek faaliyetlerinde DKK uygulamasına giden başka bir işletmeye göre tedarikçiye daha fazla bağımlıdır. Tam tersine, tedarikçilerin bağımlılığı da büyük ölçekli işlemler yapmalarına göre artar.

- İşletme ve tedarikçinin ünü; tedarikçinin ve işletmenin en iyisi en fazla prestije, etkiye

ve potansiyele sahip olandır. En iyiyle görüştüğünü düşünen taraf, sözleşme görüşmelerinde diğerinden daha fazla etkilenir.

- Bir tedarikçide bağımlılık, tedarikçiler arasında yoğun rekabetin olduğu veya aynı hizmetin ya da benzer hizmetlerin diğer tedarikçiler tarafından yapılabilmesi durumunda daha fazladır. Bir işletmede bir tedarikçiye bağımlılık ise, tedarikçiyi arayan başka işletmeler olduğunda daha fazladır.
- Son olarak, potansiyel bir sözleşme ortağı bulmadaki zorluk, bağımlılığı artırır.

Tabii ki, görüşmenin tarafları diğer tarafın üzerinde kendilerinden daha az bağımlı olduğunu göstermek isteyecektir. Fakat tedarikçiler, DKK sözleşme görüşmelerinde daha tecrübelidir ve işletmenin temel pazarlık pozisyonunu iyi bilirler. İşletmenin pazarlık gücünü artırıcı ve tedarikçilere bağımlılığını azaltıcı bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri kısaca şöyle sıralayabiliriz(Klepper ve Jones, 1998: 163):

Eğer tüm ihtiyaçlar ayrı parçalara bölünebiliyor ve ayrılarak başka tedarikçilere devredilebiliyorsa, tek tedarikçi üzerindeki bağımlılık azalır.

- Eğer kritik misyonlu sistemler önemli bir gelire sahipse, sözleşme; gelirin, karın ve riskin paylaşılmasına dayalı olarak yapılmalıdır.
- Daha küçük bir tedarikçi kiralamak işletmeyi tedarikçi için daha önemli yapar.
- Daha az tanınmış tedarikçilere gitmek, işletmeyi sözleşme görüşmelerinde daha etkili yapacaktır.

Sonuç olarak, işletme ile tedarikçi arasındaki ilişkide tedarikçinin pazarlık gücü yüksek ise, işletme ilgili tedarikçiyi seçmemeli veya DKK uygulamasına gitmemelidir(Looff, 1997: 77).

Tedarikçiyle görüşmede dikkat edilecek taktiksel konular ise şöyle sıralanabilir(Klepper ve Jones, 1998: 168):

- Aynı anda birden çok tedarikçiyle görüşme yapıldığı durumlarda, masada en iyi teklifleri zorlama taktiği olarak son teklif tarihi konmalıdır.
- Eğer tek tedarikçiyle baştan beri belli ve ciddi görüşmeler yapılıyorsa, aynı faaliyeti yerine getirmede içsel departmanın iyi bir efor sarf edeceği finansal bir model ve senaryo oluşturulmalıdır.

Sözleşmede sert tartışmaları önlemek için, önemli konular çözülmesi güç konularsa, zor-önemli konular daha az kolay konularla değiştirilmelidir.

- Sözleşme şartlarıyla ilgili anlaşmazlık ihtimali olan konularda, proje yöneticisinin yorumunu belirten bir mektup yazılmalıdır.

Sözleşme görüşmeleri tamamlanmadan, tedarikçiye DKK için son söz söylenmemelidir. İşletmede faaliyetin yapılması tercihinin muhafaza edilmesi, sözleşme görüşmelerinde işletmeye güç verecektir (Klepper ve Jones, 1998: 170). Başarılı bir görüşme, anlaşma sonucundan her iki tarafında kazanacağı gerçeğine dayandığı unutulmamalıdır (May, 1998: 138).

Bir DKK anlaşmasının parametrelerini oluşturmak çok önemlidir. Doğru yapılanma başarının garantisi değildir, fakat yanlış yapılanma yönetim sürecinde çok önemli olumsuzluklara neden olacaktır (McFarlan ve Nolan, 1995: 17).

Bir DKK sözleşmesinde dikkat edilmesi gereken temel hususlar aşağıda açıklanmıştır.

a) Tedarikçinin standart sözleşmesi dikkate alınmamalı; başarılı bir DKK sözleşmesinin temel noktası, işletmeye özgü olmasıdır. Genellikle tedarikçi sözleşmeleri tek taraflı ve tedarikçiyi sadece işletme bilgi sistem departmanının sağlamakta olduğu hizmetle aynı düzeydeki hizmeti vermekle yükümlü kılmaktadır. Tedarikçinin standart sözleşmeleri işletmelerin özel niteliklerini dikkate almazlar. Nihai sözleşmenin ihtiyaca cevap vermemesi DKK uygulamasını karmaşık bir hale sokabilir (Lacity ve Hirschheim, 1993a: 245-246).

b) Tamamlanmamış (eksik) sözleşme imzalanmamalı; işletme ve tedarikçi iş ilişkisine girme konusunda müzakereleri erkenden bitirme eğiliminde olabilirler. Özellikle, tedarikçi sözleşmenin bütün ayrıntıları belirlenmeden işletmeye sözleşmeyi imzalamaya zorlayabilir. Hukuken sözleşme daha sona erme bile, tedarikçi orijinal sözleşmenin değiştirilmesine ılımlı bakmayacaktır. Sözleşmede düzeltme yoluna gidilmesi, devam etmekte olan ilişkiye daha çok zarar verecektir (Sunoo ve Laabs, 1994: 75-76).

c) Uzmanlar kiralanmalı; tedarikçi sözleşme sürecinde avantajlara sahiptir. Tedarikçiler birçok DKK sözleşmesi yapmış olmalarına rağmen, müşteriler genellikle ilk kez DKK sözleşmesi yapacaktır (Ketler ve Walstrom, 1993: 457). Bu nedenle, işletme tedarikçiyle dengeleşmek için kendini temsil edecek uzmanlar kiralanmalıdır. Sözleşme görüşmelerinde önemli başarı faktörlerinden biri de budur. DKK uzmanlarının pahalı olduğu ileri sürülmesine rağmen birçok olumsuz durumu önleyebilirler (Lacity ve

Hirschheim, 1993b: 81).

İşletme teknik ve hukuki konularda iki tür DKK uzmanı kiralamalıdır. Teknik uzmanlar özellikle temel hizmetlerin değerlendirilmesinde önemli katkılar sağlar. Eğer işletme bünyesinde teknik uzman veya uzmanlar mevcutsa, bu uzmanlardan faydalanma yoluna gitmelidir. Hukuk uzmanları işletme hukuk departmanı ile birlikte çalışarak işletme taleplerinin sözleşmede istenen düzeyde yazılmasına katkı sağlarlar. Hukuk uzmanları ve hukuk danışmanları, proje takımının bir elemanı olabilir (Lacity ve Hirschheim, 1993b: 81).

d) Sözleşme esnek olmalı; rasgele DKK sözleşmesi yapılması bazı risklere yol açabilir. Genel olarak gözlenen hatalardan biri de, kapsamı birkaç yıl sabit kalan ve bilgi sistem faaliyetlerinin nasıl yapılacağını ve organize edileceğini belirginleştiren uzun vadeli sözleşmeler imzalamaktır. İş süreçlerinin yeniden tasarlanması veya sözleşme döneminde kullanılan teknolojinin hızla değişmesi vb. gibi faktörlerden dolayı, çeşitli başarısızlıklarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden, sözleşme teknolojik açıdan gerekli olan rekabetsel esnekliği sağlayabilecek ve performans kriterlerini ayrıntısıyla yerine getirebilecek bir nitelikte olmalıdır (Harris ve diğ., 1998: 374).

Esnek sözleşme yapma gerekçesi, sözleşmeyi yapan tarafların kontrolünde bulunmayan bazı dış faktörlerin değişebileceği gerçeğidir. Bu nedenle, koşullara bağlı olarak hazırlanan bir sözleşme kuruluşu esnek olma imkânı verir. Bir diğer ifadeyle, tarafların değişen şartlara dayalı olarak sözleşmenin bazı bölümlerini yeniden görüşmesine veya tarafları korumak amacıyla sözleşme içeriğinde değişiklik yapılmasına imkan tanıyan mekanizmalar oluşturmaktır (Harris ve diğ., 1998: 376). Kısaca, sözleşme gelecekteki ihtiyaçların değişmesine imkân tanıyacak esneklikte olmalıdır (DiRomualdo ve Gurbaxani, 1998: 80).

Sözleşmede dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili Lacity ve Hirschheim'in belirttiği diğer bazı hususlar ise şunlardır (Lacity ve Hirschheim, 1993b: 81-89):

- Her şey işin başlangıcında kontrol edilmeli,
- Hizmet seviye kriterleri belirlenmeli ve buna yönelik raporlar geliştirilmeli, Büyüme hızı belirlenmeli,
- İşletme güvendiği bir finans yöneticisi atmalı, Sözleşme belirli bir süreyi kapsamalı,
- Değişimle ilgili hükümler açık olmalıdır.

3.3. Dış Kaynakla İlişkilerin Yönetimi

Birçok işletme için tedarikçiler, işletmelerin üretim ve satış imkan ve becerileri kadar önemlidir. Müşteri tedarikçi ilişkisi, alıcının ürün kalitesi ve maliyeti ile birlikte müşteri ilişkilerindeki becerileri de etkiler (Arslan, 1999: 30). Satın alınan bilgi sistem ürün ve hizmetlerinin değerini maksimize etmek için etkin bir tedarikçi yönetim stratejisi, bilgi yönetim fonksiyonunun önemli bir bileşenidir (Heckman, 1999: 142). Aşağıda DKK uygulamasında tedarikçilerle ilişkilerin etkin yönetilmesi ve işletmenin maksimum verimliliği sağlayabilmesi için dikkat edilmesi gereken konular ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

3.3.1 Yönetim Takımının Oluşturulması: DKK uygulaması iç içe olan bir ilişkidir. İşletme ve tedarikçi eş zamanlı ve düzenli bir iletişim içinde olmak zorundadırlar (Peterson ve Carco, 1998: 227). Bir diğer ifadeyle, DKK ilişkisi esnek ve proaktiftir. Tarafların amaçlarını belirgin bir şekilde tanımladığı daha açık bir iletişime ihtiyaç duyar (Pollock, 1994: 17). Bu nedenle, DKK ilişkisinin etkin bir biçimde yönetilmesi için, işletme proje takımındaki teknik uzmanların da desteği alınarak bir yöneticiyi karar almada temsilci olarak atamalıdır (Jenkins, 1997: 7-3).

İlişkinin etkin oluşturulabilmesi için, DKK yöneticisi işletme performansını değerlendirmede, denetim ve diğer konularda aktif olmalıdır. Eğer bu gerçekleşmez ise, tedarikçi performansı olumsuz etkilenir (Perry ve Devinney, 1997: 25-26). Bu nedenle, tedarikçi ile ilişkilerin yönetiminden sorumlu yöneticinin, işin nasıl yapılacağı ile ilgili eğitime tabi tutulması gerekir. Bu eğitim, sözleşmede var olan işletmenin gerçekleştirmek istediği hedefleri, kabul edilen performans değerlendirme kriterini, kişilerin sahip oldukları rolleri, sorumlulukları, otoriteyi ve raporlama sistemini kavramayı kapsar (Arslantaş, 1999: 47).

DKK yöneticisi ve muhasebe yöneticisi günlük ilişkileri yönetmelidir. Tedarikçi tarafından yapılan hizmeti alan işletmenin iç müşterileri hizmetin nasıl yapılacağına bağlı olarak etkilenir. Hem DKK yöneticisinin, hem de muhasebe yöneticisinin raporları bütün kısımların performansından işletmeye karşı sorumludur (Peterson ve Carco, 1998: 227).

Stratejik ittifakların yönetim kuruluna benzer bir komitenin (denetleme kurulunun) DKK uygulamaları için oluşturulması ilişkinin etkin bir biçimde yönetilmesine olumlu katkılar sağlar. Bu kuruldaki bir yönetici toplantılara başkanlık yapmalıdır. Denetleme kurulu (Greaver, 1999: 272);

- yıllık işletim planlarının incelenmesi,

- genel konuların tartışılmasına ortam sağlanması,
- önceden belirlenen standartlara göre performans sonuçlarını incelenmesi,
- bu standartlara dayalı uyum tavsiyelerinin tartışılması,
- problemler var ise hakemlik yapılması konularında sorumlulukları olmalıdır.

Grubun yasal geçerliliğinin sözleşmede olup olmadığı fazla önemli değildir. Bu kurulun belirli periyotlarda bir araya gelmesi taraflar açısından önemlidir. Bu kurul, ilişkilerin yerleşmesi açısından ilk altı ayda aylık olarak toplanmalıdır. Daha sonraki aşamada ise, ilişkiye bağlı olarak iki veya üç aylık periyotlarla toplanabilir, ilişkinin yolunda gitmediği durumlarda bu kurul toplanıp, problemleri halletmelidir (Greaver, 1999: 272).

DKK yöneticisi ve muhasebe yöneticisi performans sonuçlarını incelemek için ayda en az bir defa bir araya gelerek işlem konularını tartışmalıdır. Aylık performans inceleme toplantısı, denetleme kurulu ile birlikte yapılabilir. Mümkün olduğunca, DKK yönetimiyle ilgili diğer üyeler ve tedarikçinin muhasebe yöneticisi işlem toplantılarına katılmalıdır, işlem toplantılarında, genel olarak aşağıdaki konular gündem maddesidir (Greaver, 1999:273): .

- Performans sonuçlarının analizi,
- Performans konularının tartışılması, işletmeyle ilgili konuların tartışılması
- Personel konularının incelenmesi,
- Tedarikçi ile ilgili konuların tartışılması, Problemleri çözme,
- Değişim tavsiyeleri geliştirme,
- Yeni girişimler başlatma,
- Tedarikçinin teknolojisinde çıktı veya süreçlerindeki önemli değişimleri inceleme,
- Sözleşme için önerilen değişimleri inceleme,
- Fiyat listesini inceleme.

DKK ilişkisi içindeki işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkanı bulurlar (Koçel, 1998: 281). Taraflar arasında kurulan iletişimin etkinliği, planların uygulanması, sözleşmenin devam etmesi ve fonksiyonların belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleşmesine olumlu katkı sağlar. İletişimin sağlanması vizyonun meydana

getirilmesinde ve paylaşılmasında da önem taşır. Bu tip bir iletişim her iki tarafında kazanç sağlamasına imkan verecek yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve gelişmesine fırsat tanır (Arslantaş, 1999: 52).

DKK uygulamasının başarısı, taraflar arasındaki güven duygusunun meydana getirilmesine bağlıdır. Güven unsurunun olmadığı ortamlarda yüksek performans beklemek hayalciliktir (Koçel, 1998: 312).

İşletme sözleşmenin risklerini azaltacak, kontrol ve etkinliğini artıracak şekilde düzenleme yapmalıdır. Belirsizliği ortadan kaldırmanın, kontrolü sağlamanın ve değişime ayak uydurmanın bir yolu, işletme ile tedarikçinin birbirinin eksiklerini tamamlayacak ya da hedefler paylaşacak şekilde ortaklık oluşturmalarıdır (Lacity ve diğ., 1995: 91). Sözleşmelerde kontrolü devam ettirmenin bir başka yolu ise, işletmenin kısmi DKK uygulamasına gitmeyi tercih etmesi ve kısa dönemli sözleşme yapmasıdır (Lacity ve Hirschheim, 1993b: 80-81).

Tedarikçi işletme ile kurulan ilişkilerin sıkı bir şekilde devam etmesi için işletmede çalışan tüm personel bu konuda bilgilendirilmelidir. Bu yolla, tüm organizasyon neyin başarılmaya çalışıldığı, bunun niçin yapıldığı, ortaya çıkan problemin nasıl karşılandığı ve çözümlenmeye çalışıldığı, neyi gerçekleştirmelerinin beklendiği gibi konularda bilgi sahibi olurlar. Bu uygulanan eğitim ve kurulan iletişim işletme içinde kırılmaların ya da karşı çıkmaların azaltılmasına yardımcı olur. Tedarikçi işletme personelinin, işletmenin bulunduğu çevreyi ve hedeflerini anlaması için bu eğitime katılması teşvik edilmelidir. Tedarikçi işletme personelinin kendi alanlarında uzman olmalarına rağmen, işletmenin bulunduğu çevreyi ve hedeflerini anlayabilmek için bu devam eden eğitime katılmak istemektedirler. Bu yolla, işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada önemli olan konulara gereken duyarlılığı gösterebilirler (Arslantaş, 1999: 48).

3.3.2. Performans Kontrolünün Sağlanması:Başarılı bir DKK ilişkisi, sonuçlara odaklanır. Sonuçların anlamlı olması için, kriterlerin önceden belirlenmesi gerekir (Outsourcing Institute, 1999). Bir diğer ifadeyle, tedarikçinin performansının değerlendirilmesi, motivasyonun artırılmasında önemli bir araçtır. Bir işletme performans standartlarına göre sonuçların değerlendirmek ve işlemlerin sürekliliğini sağlamak için çaba harcamak zorundadır (McFarlan ve Nolan, 1995: 20). Bu nedenle, bilgi sistemlerinde tedarikçi üzerinde yeterli kontrolün sağlanabilmesi ve performans değerlendirmenin yapılabilmesi için (Rubin, 1997: 12);

- iş türleri ayrıntılı olarak tanımlanmalı,
- tüm iş türleri için birim ölçekler oluşturulmalı,

- bütün iş türlerinin ağırlığına göre kullanılacak dağıtım oranı oluşturulmalı,
- bütün iş hacimlerinin toplam ağırlığının (ölçek zaman oranı vb. gibi) veri işleme oranı bulunmalıdır.

DKK ilişkisinde hizmetin başarılı olup olmadığına karar vermede kullanılacak ölçümleri tanımlamak önemlidir (Grupe, 1997: 20). Yani, sözleşme performans ölçümleri açıkça belirlenmelidir. DKK yöneticisi ile muhasebe yöneticisi birlikte performans bilgilerinin bulunduğu bir raporlama sistemi geliştirmelidir. Raporlar; Performans Standardı, Mevcut Performans ve Standart Değişken olarak tasarlanır. Bu raporlar günlük ve yıllık olarak toplam bilgiyi mevcut periyotta göstermelidir. Tedarikçi performans raporlarını hazır birer bilgi haline getirmeli ve bazı bilgiler saatlik, günlük, haftalık veya aylık halde olmalıdır. Sonuç raporlarının incelenmesinde ve değerlendirilmesinde objektif bir bakış açısı önemli bir unsurdur. Raporların incelenmesi ve değerlendirilmesi süreç içerisinde çok etkilidir ve geri bildirim sağlanması açısından sürecin hatasız ve tam doğruluğunu sağlar (Greaver, 1999: 277).

İşletme tedarikçi üzerinde kontrolü elinde tutmalıdır. Bu, eğer bilgi teknolojisi yenilikleri işletme başarısı için çok önemli veya işletme günlük işlemlerde bilgi teknolojisine çok bağımlı ise, daha da önemlidir. Birçok işletme çeşitli nedenlerden dolayı kontrolü kaybedebilir (McFarlan ve Nolan, 1995: 17-18).

Tedarikçiler üzerinde kontrolün sağlanması ve performansların değerlemesine yönelik, birçok ölçüm metodu vardır. Bilgi sistemlerinde kullanılacak ölçüm metodlarının belli başlıları şunlardır (Bragg, 1998: 121-123);

- yeni geliştirilen programın piyasaya sunulmasıyla yüklenmesi arasındaki zaman aralığı,
- şikayetlere ortalama cevap verme süresi,
- kritik faaliyetlerde problemlere ortalama cevap verme süresi, kritik faaliyetlerde problemleri ortalama çözme süresi,
- kritik faaliyetlerde sistemlerinin çökme oranı, sistem çökmesinde ortalama süre,
- çöküş dönemlerinde ortalama zaman dilimi,
- normal çalışma saatlerindeki sistem çökme oranı,
- ağ çökme oranları, gelirler/maliyet oranı, birim program maliyetleri,
- birim ağ bağlantı maliyetleri, şikayetlere cevap verme maliyetleri,

- programlama Ara Hedeflerindeki (Milestone) sapma gün sayısı,
- programın kurulmasından sonra tespit edilen hata sayısı,
- işletmede çalışan tedarikçi personelinin ortalama tecrübe düzeyi,
- personel tarafından yapılan ortalama şikayet sayısı gibi ölçüm metotları kullanılabilir.

Bir işletme yöneticisi bu kontrollerden sadece birisini göz önünde bulundurmamalı, tedarikçilere yönelik bilgi sistem faaliyetlerinin performans kontrolünü etkin bir biçimde nasıl sağlayacağını bilmeli ve bu kontrollerden amacına uygun olanların birkaçını seçmelidir (Bragg, 1998: 119-121). Ayrıca, DKK yöneticisi, DKK performans hedeflerinin karşılanmasında geriye doğru bir mekanizma kurmakla kalmamalı, aynı zamanda performans geliştirmeyi destekleyecek proaktif yönlendirici araçlar sağlamak için potansiyel değerlendirme mekanizmalarının da farkında olmalıdır (Rubin, 1997: 7).

Sonuç olarak, projenin başarılı uygulanması tedarikçi süreçlerini işletmenin anlamasına bağlıdır. Proje planları, tedarikçinin başarmak için kullanacağı yöntemler ve işletme ihtiyaçlarının bileşimiyle gerçekleşir. Bilgi sistem yöneticisi veya DKK proje takımı tedarikçinin tüm süreçlerini anlayamazsa, proje muhtemelen başarısız olacaktır. Bu nedenle, bilgi sistem yöneticisi veya proje takımı proje planlama sürecinde tedarikçiyle birlikte çalışmalıdır (Perry ve Deviney, 1997: 26). Ayrıca, bir sözleşme performansının değerlendirilmesinin sözleşmede performans standartlarının açıkça tanımlanmasına bağlı olduğu da unutulmamalıdır (May, 1998 : 139).

3.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşmesinin Sona Ermesi: DKK alış-verişinin sona erdirilmesinde birkaç olası durum söz konusudur. En genel senaryo, işin tamamlanması, sözleşmenin sona ermesi ve her iki tarafında birbirinden ayrılmasıdır. Başka bir durum ise, sözleşmenin sona ermesi fakat, müşteri ve tedarikçinin yeni bir sözleşme görüşmesiyle ilişkinin devamını sürdürmeleridir. İyi olmayan bir sona erdirme ise, müşteri ve tedarikçinin kötü ilişki içinde olması sonucu işin sona ermesi, sözleşmenin bitmesi ve tedarikçiyle müşterinin birbirinden ayrılmasıdır. Bunun sonucu olarak, müşterinin yeni bir tedarikçi bulması ve sözleşme yapmasıdır. En kötü senaryo ise, ilişkinin kötü olmasından dolayı sözleşme sona ermeden ilişkinin bitirilmek zorunluluğunun ortaya çıkmasıdır (Klepper ve Jones, 1998: 321).

Sözleşmenin bitirilmesi DKK ilişkisinin en önemli kısmıdır. Sözleşmenin bitirilmesi hem tedarikçi hem de işletme için maliyetlidir. Sözleşme sona erdiği zaman, genellikle aynı tedarikçiyle yeniden görüşme yoluna gidilir. Fakat, yeni bir tedarikçiyle görüşme yoluna

gidilmesi veya işin işletmede sürdürülme durumlarına karşı iyi planlanma yapılmalıdır. Tedarikçi, işletmenin fonksiyonu yeniden oluşturmasında veya yeni bir tedarikçiyle ilişkiye girme durumlarına karşı yardım etmelidir. Pürüzlü bir geçiş işletmenin işlerini zarara uğratacaktır. İşletmenin pürüzsüz bir geçiş yapabilmesi için sözleşmede (Peterson ve Carco, 1998: 231);

- geçiş döneminde tedarikçi temel hizmetlerin yapılmasına yardım etmesi, geçiş hizmetlerinin fiyatlandırılması,
- eğitim, veri değişimi ve yazılım temini gibi tedarikçi tarafından sağlanacak hizmetlerin ayrıntılı bir biçimde belirtilmesi,
- işletmenin geçişi etkin yapabilmesi için geçiş tarihini uzatma yetkisine sahip olması,
- işletme hizmetlerin yapılmasını sağlayan personeli kiralama hakkına sahip olması,
- hizmetlerin sağlanmasında tedarikçinin kullandığı varlıkları işletmenin satın alma hakkı bulunması,
- işletmenin veri, yazılım lisansı ve diğer entelektüel varlıkları geri alma hakkına sahip olması konularını mutlaka belirtmelidir.

Sona erdirmeyi planlama, sözleşme görüşmesi ve sözleşmeyi sona erdirme şartlarının iyi planlanmasıyla başlar. Sona erdirmenin fayda ve maliyetleri dikkatlice analiz yapılarak karar verilmelidir. Eğer sözleşme güçlü sona erdirme şartlarını içermiyorsa, işletme yüklü maliyetlerle karşılaşabilir. Tedarikçinin yardımı olmaksızın geçiş yapma, büyük maliyetlere ve kaosa neden olabilir (Klepper ve Jones, 1998: 325).

Mevcut sözleşme sona erdirilecekse, hizmetlerin nasıl sağlanacağı konusunda dikkatli olunmalıdır. İşletmenin işi kendi bünyesinde yapıp yapamayacağı, veya diğer tedarikçilerin altyapıları, beceri ve kaynakları işin yapılmasına uygun olup olmadığı dikkatlice analiz edilmelidir. Ayrıca iş devralınırken, geçişin yumuşak olup olmayacağı da dikkat edilecek bir diğer önemli husustur (Klepper ve Jones, 1998: 326).

Eğer karar sona erdirme sürecine yönelik alınmışsa, planlama dikkatli yapılmalı, gerekli personel ve destek elde edilmelidir. Gerekli bilgi sistemlerinin işletilebilmesi için kullanıcı, işletim ve teknik personelden bir ekip oluşturularak iş devralınmalıdır (Klepper ve Jones, 1998: 326).

BÖLÜM 4: TEMEL YETENEK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI İSTANBUL TEKSTİLKENT ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, mal ve ürün piyasasındaki rekabetin şiddetini arttırmıştır. Dünyanın herhangi bir yerindeki işletme çarpıcı fiyat ve kalite ile piyasaya girip pazar lideri konumuna gelebilmektedir. Tüm koşulların eşit olduğunu varsayarak rakiplerden bir adım önde olmak veya önde olma durumunu devam ettirmek için, rakipler tarafından tespit ve taklidinin yapılamayacağı temel yeteneklerimizin belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra temel yetenekler, üzerinde yoğunlaşmak için genel yapıdaki çalışma yöntem ve alışkanlıkları gözden geçirilerek sistemin işlerliğini engelleyen problemler kaldırılmalıdır. Yapıyı hantal hale getiren ve stratejik değer yaratmayan, faaliyetler, iş süreçleri ve iş birimleri daha fazla esneklik sağlamak ve temel yeteneklerdeki üstünlüğünü artırmak için elimine edilmelidir. Bunun bir diğer anlamı, temel yetenekler dışında kalan iş ve süreçlerinin dış kaynak kullanımı ile temin edilmesidir.

Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı; tekstilkentte yer alan tekstil işletmelerinin dış kaynak kullanımı olgusunu nasıl gördüklerini, bu kavram dahilinde strateji geliştirme adına ne yaptıklarının ortaya konması ve bu konudaki farklılıkları ortaya çıkarabilecek verilere ulaşmaktır.

4.2. Yöntem

4.2.1. Araştırmanın Modeli

Bilimsel nitelik taşıyan çalışmalarda, araştırmanın amacına uygun olarak verilerin ekonomik ve uygun koşullarda toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların yerine getirilmesinde çeşitli modellerden (tanımsal, denemesel vb.) faydalanılmaktadır ve araştırmacı içinde bulunduğu koşullara ve öngördüğü hedeflere ulaşabilmek için söz konusu bu modellerden veya herhangi birinden yararlanmak durumundadır. Tanımsal nitelikteki araştırmalar geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlamaktadır. Söz konusu bu husus, bu araştırmanın amacıyla da örtüştüğünden, araştırma tanımsal bir araştırma modeli üzerine inşa edilmiştir. Nitekim bu araştırma tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların öz yeteneklerine ne ölçüde odaklandıkları, dış kaynak kullanımına neden ve ne ölçüde ihtiyaç duydukları, hangi fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı uygulamasına başvurdukları, bu uygulamayla

birlikte elde ettikleri avantaj ve dezavantajların belirlenmesi ile firmaların kavrama bakış yaklaşım tarzlarının tespiti açısından tanımlayıcı nitelikte bir çalışmadır.

Diğer taraftan bir çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması; eleştirel kaynak incelemesinden başlayıp rapor haline getirilmesine dek bazı evreleri içerir (Altunışık ve diğerleri,2000: 24-35). Bu paralelde bu araştırmanın; istenilen geçerlilikte olması ve amaçlarını gerçekleştirmek için öncelikle temel yetenek ve dış kaynak kullanımına ilişkin ayrıntılı bir şekilde kaynak (literatür) taraması yapılmıştır.

Ankette dış kaynak kullanımı 3 ayrı boyuttan oluşan 27 soruyla ele alınmıştır. Bu boyutlar; firmayı tanımlayıcı boyut(soru 1,2,3,4), dış kaynak kullanımına bakış boyutu(11,12,13,20,21,26,27) ve uygulama düzeyi(diğer sorular) boyutlarıdır.

En sonda da meydana çıkan “veriler” sorgulanmış, elde edilen sonuçlar, SPSS programı yardımı ile incelenerek farklılık belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplamak için hazırlanan ve evrendeki tekstil işletmeleri sahipleri ya da yöneticilerine uygulanan anketler araştırmacı tarafından doğrudan dağıtılıp toplanmıştır. Anketin bizzat araştırmacı tarafından uygulanmasıyla, özellikle firma sahipleri ve yöneticileri ile yüz yüze görüşme imkanı sağlamış ve anketteki anlaşılmayan hususların yüz yüze görüşme yöntemiyle desteklenerek giderilmesi sağlanmıştır. Anketlerin yüz yüze uygulanmasındaki neden, uygulanan anketin geçerliliğinin artırılmasına yönelik katkısının olacağı görüşünden kaynaklanmıştır. Böylelikle uzman görüşlerine ilave olarak bu faaliyetle, anketin geçerliliğinin artırılması hususunda gerekli eylem basamakları önemli ölçüde karşılanmıştır. Veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket 18 kapalı uçlu ve 9 kapalı alternatif eklenebilen yarı açık sorudan oluşmuştur.

4.2.3. Evren

Araştırmanın tekstil sektöründe yer alan tekstil firmalarda yürütülmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın yürütülmesi için seçilen bölge olarak ise, İstanbul Esenler’de bulunan Tekstilkent organize sanayi sitesi seçilmiştir. Bu çalışmadaki evren için belirlenen firmalar tekstil kentte faaliyet gösteren mevcut 501 firmadan tekstil sektörüyle ilgilenen 483 firmanın sahip ya da yöneticileri olarak tespit edilmiştir. Araştırmada ‘basit tesadüfi örnekleme yöntemi’ kullanılmıştır. Evrenin tamamına ulaşılması amaçlanmışsa da 49 adet anket değerlendirilmiştir.

4.2.4. Veri Çözümleme Yöntemi

Literatürde yer alan konuyla ilgili araştırmalar ve bu araştırmalarda kullanılan anket soruları incelenmiş fakat bu çalışmanın amacı ile örtüşmediğinden literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerin değerlenmesiyle anket soruları araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Ankette dış kaynak kullanımı 3 ayrı boyuttan oluşan 27 soruyla ele alınmıştır. Bu boyutlar; firmayı tanımlayıcı boyut(soru 1,2,3,4), dış kaynak kullanımına bakış boyutu(11,12,13,20,21,26,27) ve uygulama düzeyi(diğer sorular) boyutlarıdır..

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra, değerlendirmeye alınan veriler yüzde ve frekans yöntemiyle çözümlenmiştir. Dış kaynak kullanımına ilişkin firma sahibi ve yönetici görüşlerine yer verilmiş ve söz konusu bu boyutların kapsadığı tüm ifadeler yüzde ve frekans dağılımı yöntemiyle analiz edilmiştir.

Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 11.5 for Windows programıyla yapılmış olup, açıklanan söz konusu tüm analizler, amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

4.3. Araştırma İle İlgili Bulgular Ve Değerlendirmeler

4.3.1. Firmayı Tanımlamaya İlişkin Bulgular

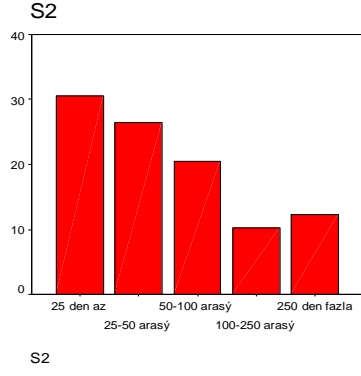
Bu boyutta örneklemede yer alan firmaların personel sayısı, ne kadar süredir faaliyette olduğu ve sermaye yapısının frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin, elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2: Firmada alışan personel sayısı frekans yüzde dağılımları

	N	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
25 den az	15	30,6	30,6	30,6
25-50 arası	13	26,5	26,5	57,1
50-100 arası	10	20,4	20,4	77,6
100-250 arası	5	10,2	10,2	87,8
250 den fazla	6	12,2	12,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Tablo 2’de görüldüğü üzere ankete cevap veren firmaların çalışan sayısının %30.6 sı 25 den az (n=15), %26.5’i 25- 50 arası (n=13), %20.4’ü 50-100 arası(n=10), %10.2’si 100-250 arası(n=5), %12.2’si 250 den fazla (n=6) personele sahiptir.

Şekil 1: Firmada çalışan personel sayısı frekans yüzde dağılımları

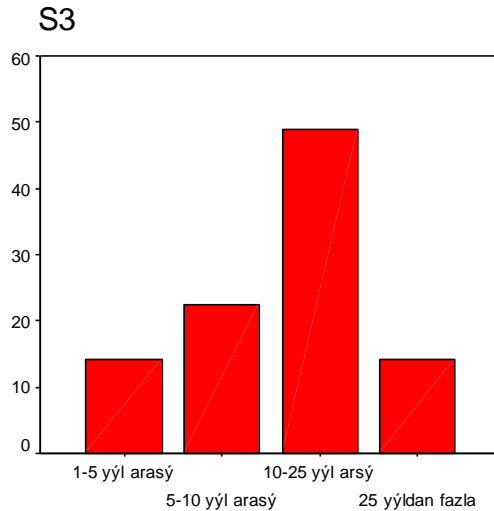


Tablo 3: Firmaların faaliyet gösterdikleri yıla Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

	N	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
1-5 yıl arası	7	14,3	14,3	14,3
5-10 yıl arası	11	22,4	22,4	36,7
10-25 yıl arası	24	49,0	49,0	85,7
25 yıldan fazla	7	14,3	14,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Tablo 3'e göre, 10-25 yıl arası faaliyet gösteren firmaların %49.0 (n=24) ile en yoğun grup olduğu görülmektedir, firmaların %22.4'ü 5-10 yıl arası (n=11), firmaların %14.3'ü 1-5 yıl arası (n=7), firmaların %14.3'ü 25 yıldan fazla (n=7), bir zaman diliminde faaliyet göstermektedir.

Şekil 2: Firmaların faaliyet gösterdikleri yıla Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

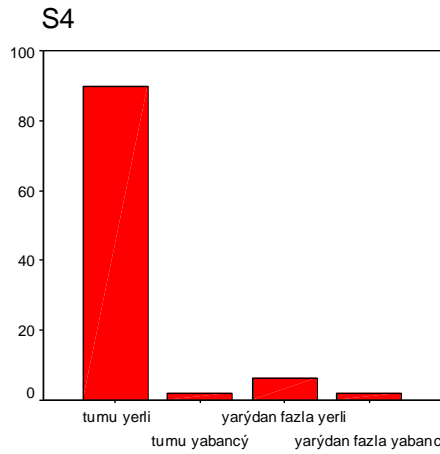


Tablo 4: Firmaların sermaye yapılarına Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
tumu yerli	44	89,8	89,8	89,8
tumu yabancı	1	2,0	2,0	91,8
yarıdan fazla yerli	3	6,1	6,1	98,0
yarıdan fazla yabancı	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Tablo 4'e göre, tamamı yerli sermayeye sahip firmaların %89.8 (n=44) ile en yoğun grup olduğu görülmektedir. Firmaların %6.1'i yarıdan fazla yerli (n=3), firmaların %2'si yarıdan fazla yabancı (n=1), firmaların %2'si tümü yabancı (n=1), sermaye yapısına sahiptir.

Şekil 3: Firmaların sermaye yapılarına Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı



S4

4.3.2. Dış Kaynak Kullanımına bakış boyutuyla İlgili Bulgular

Tablo 5: Tedarikçi özelliklerinin önceliklerine göre frekans dağılımı

	1. öncelik	2. öncelik	3. öncelik	4. öncelik	5. öncelik
Tecrübe ve ün	5	5	3	9	27
Firmanın finansal durumu	0	1	3	28	16
Tedarikçi firmanın fiyatı	4	12	24	6	3
İş beceri ve kabiliyet	32	7	5	3	2
Güvenilirliği	8	24	14	3	1

Tablo 5'e göre 32 tedarikçinin firma iş beceri ve kabiliyetini 1. öncelikte görmüş buna

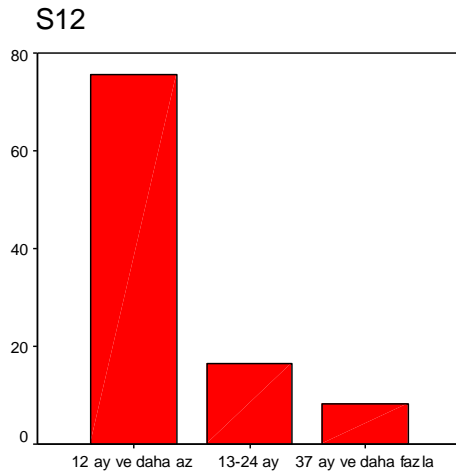
karşılık 27 si tedarikçinin tecrübe ve ününü en son öncelik olarak görmüştür.

Tablo 6: Tedarikçi İle Sözleşme Süresine Göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
12 ay ve daha az	37	75,5	75,5	75,5
13-24 ay	8	16,3	16,3	91,8
37 ay ve daha fazla	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Firmaların %75.5 i (n=37) sözleşmelerini 12 ay ve daha az süreler ile yapmaktadır, firmaların %16.3'ü (n=8) sözleşmelerini 13-24 ay, Firmaların %8.2' si (n=4) sözleşmelerini 37 ay ve daha fazla sürelerle yapmaktadır.

Şekil 4: Tedarikçi İle Sözleşme Süresine Göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı



S12

Tablo 7: Sözleşme şartlarının önem derecesine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

	hiç önemli değil		önemli değil		fark etmez		önemli		çok önemli	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hizmet seviyeleri	-	-	-	-	-	-	35	71,4	14	28,6
Hizmet ölçüğü	-	-	-	-	1	2,0	39	79,6	9	18,4
Personel transferi ve yönetimi	-	-	6	12,2	33	67,3	6	12,2	4	8,2

Maliyet ve fiyatlama yöntemleri	-	-	-	-	-	-	16	32,7	33	67,3
Güvenlik ve gizlilik konuları	-	-	-	-	8	16,3	34	69,4	7	14,3
Yönetim konuları	-	-	-	-	15	30,6	34	69,4	-	-
Donanım, yazılım vb. konular	-	-	13	26,5	27	55,1	9	18,4	-	-
Performanssız durumlar için ceza şartları	-	-	-	-	-	-	34	69,4	15	30,6
Sözleşmeyi sona erdirmeye şartları	-	-	-	-	1	2	31	63,3	17	34,7
Teknolojik değişimler ile ilgili şartlar	-	-	10	20,4	24	49	14	28,6	1	2
Tartışmaların çözümü	-	-	1	2	-	-	32	65,3	16	32,7

Tablo 7’de firmaların %67.3 ü (n=33) maliyet ve fiyatlama yöntemlerinin çok önemli, %71.4’ü (n=35) hizmet seviyelerini önemli bulmuş, %67.3’ü (n=33) personel transferi işlemine fark etmez cevabını vermiştir.

Tablo 8:Dış kaynak kullanımının başarılı olabilmesi için gerekli etkenler verilen önem derecesine göre Frekans Dağılımı

	1. öncelik	2. öncelik	3. öncelik
Amaçları doğru belirleme	5	3	10
Fiyat performans analizi	3	19	11
Tedarikçi firma seçimi	27	12	5
DKK ilişkisinin yönetilmesi	1	10	15
Hizmet seviyesi kriterlerinin belirlenmesi	13	5	8
toplam	49	49	49

Tedarikçi firmanın seçimi %55.1 ile (n=27) en çok 1. öncelikli görülen etken olarak görülmüş, %34.5 (n=19) ile fiyat performans analizi en çok görülen 2. öncelikli etken, %30.6 (n=15) ile DKK ilişkisinin yönetilmesi en çok görülen 3. öncelikli etken olarak görülmüştür.

Tablo 9:Dış kaynak kullanımında karşılaşılabilecek risklerin önem derecesine göre Frekans Dağılımı

	1. öncelik	2. öncelik	3. öncelik
bilgi sistemleri üzerinde kontrol kaybı	1	-	3
gizli bilgilerin ifşası	2	2	37
tedarikçi firmalara bağımlılığın artması	26	17	1
İşletmenin bilgi sistemi ilgili gelecek yetenek kaybetmesi	1	3	-
tedarikçi ve işletme amaç farkı	16	26	4
teknolojik riskler	2	1	2
Diğer	1	-	3

Tedarikçi firmalara bağımlılığın artması firmaların %50.3'ü (n=26) tarafından birincil önemde görülmüştür, aynı oranda firma tedarikçi ve işletme amaç farkını ikincil öncelikte görmüştür.

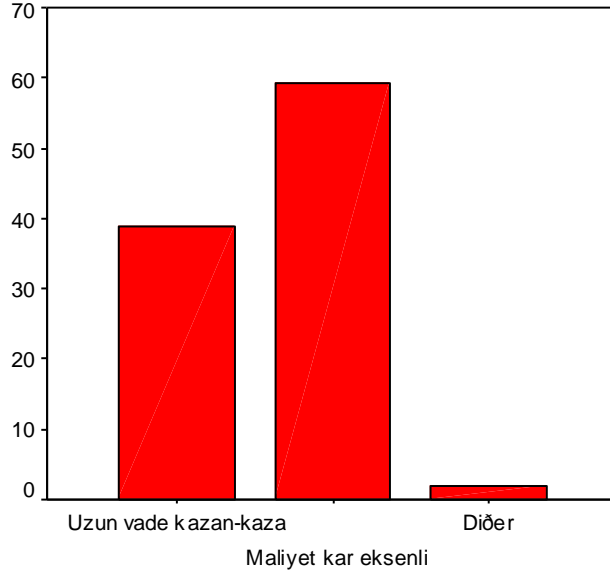
Tablo 10:Dış kaynak kullanımında tedarikçi firmalarla ilişkilerin nasıl görüldüğüne göre Frekans Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Uzun vade kazan-kazan	19	38,8	38,8	38,8
Maliyet kar eksenli kısa vadeli	29	59,2	59,2	98,0
Diğer	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

29 firma(%59.2) maliyet kar eksenli kısa vadeli ilişki olarak, 19 firma(%38.8) uzun vade kazan-kazan anlayışlı ilişki olarak görmektedir.

Şekil 5:Dış kaynak kullanımında tedarikçi firmalarla ilişkilerin nasıl görüldüğüne göre Frekans Dağılımı

S26



S26

4.3.3. Uygulama Düzeyiyle ilgili Bulgular

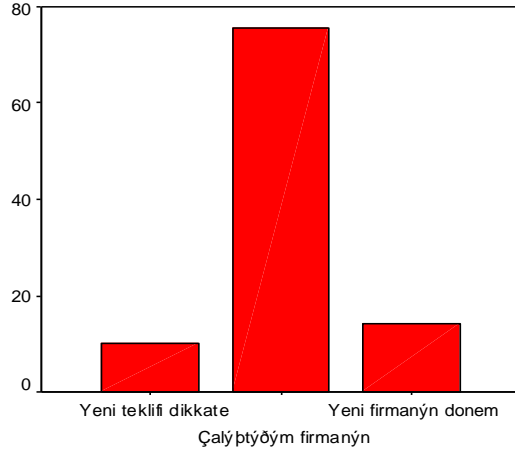
Tablo-11:Daha ucuz bir teklif karşısında tedarikçi ile olan ilişkinin durumuna göre Yüzde Frekans Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Yeni teklifi dikkate almam	5	10,2	10,2	10,2
Çalıştığım firmanın fiyatı aşağı çekmesini isterim	37	75,5	75,5	85,7
Yeni firmanın dönem sonunda teklif vermesini isterim	7	14,3	14,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Firmaların %75,5 i (n=37) çalıştığı firmanın fiyatı aşağı çekmesini, %14.3'ü (n=7) firmanın teklifi sözleşme dönemi sonrası vermesini isteyeceğini, %10.2'si (n=5) yeni teklifi dikkate almayacağını belirtmiştir.

Şekil 6:Daha ucuz bir teklif karşısında tedarikçi ile olan ilişkinin durumuna göre Yüzde Frekans Dağılımı

S27



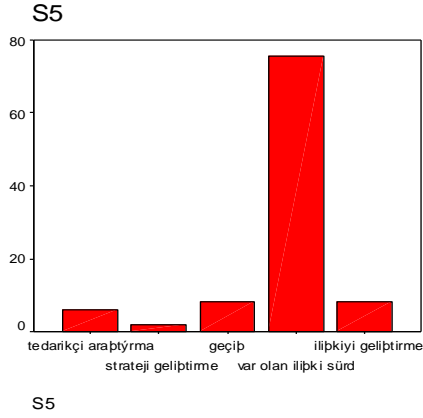
S27

Tablo 12: Firmaların Dış kaynak kullanımında buldukları aşamalara Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
tedarikçi araştırma	3	6,1	6,1	6,1
strateji geliştirme	1	2,0	2,0	8,2
Geçiş	4	8,2	8,2	16,3
var olan ilişki sürdürülmesi	37	75,5	75,5	91,8
ilişkiyi geliştirme	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Tablo 12'ye göre, var olan ilişkiyi sürdürme aşamasında olan firmaların %75.5 (n=37) ile en yoğun grup olduğu görülmektedir, firmaların %8.2'si (n=4) geçiş, firmaların %8.2'si (n=4) ilişkiyi geliştirme, firmaların %6.1'i (n=3) tedarikçi araştırma, firmaların %2'si (n=1)strateji geliştirme aşamasında olduklarını belirtmiştir.

Şekil 7: Firmaların Dış kaynak kullanımında buldukları aşamalara Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

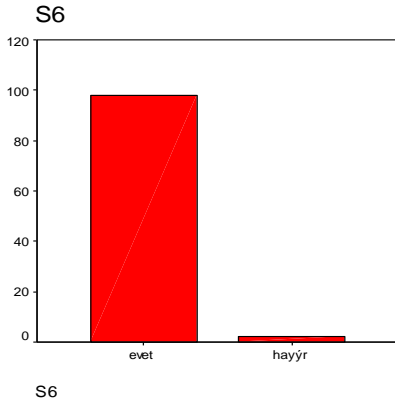


Tablo 13- Maliyet analizi yapıp yapılmadığına Göre Frekans Dağılımları

	N	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Evet	48	98,0	98,0	98,0
Hayır	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Tablo 13'egöre, firmaların tamamına yakınının dış kaynak kullanımına geçmeden önce maliyet analizi yaptığı görülmektedir.

Şekil 8: Maliyet analizi yapıp yapılmadığına Göre Frekans Dağılımları



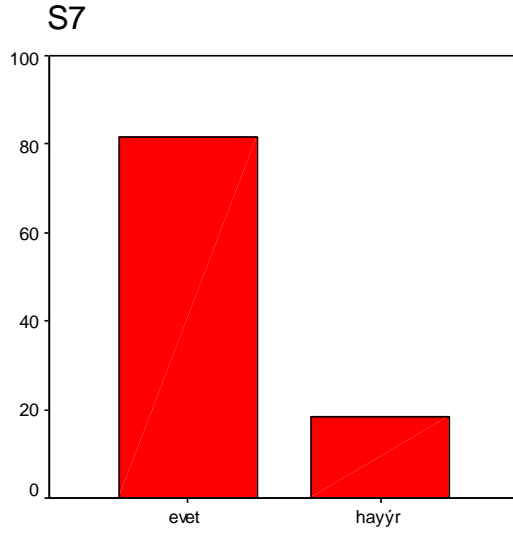
Tablo- 14:dış kaynak kullanımı uygulamasına dönük bir ekip oluşturulup oluşturulmamasına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
evet	40	81,6	81,6	81,6
hayır	9	18,4	18,4	100,0

Total	49	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Ankete katılanların, ancak 9'u ekip oluşturmamış diğer %81.6 lık bölüm oluşturmuştur.

Şekil 9: dış kaynak kullanımı uygulamasına dönük bir ekip oluşturulup oluşturulmamasına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı



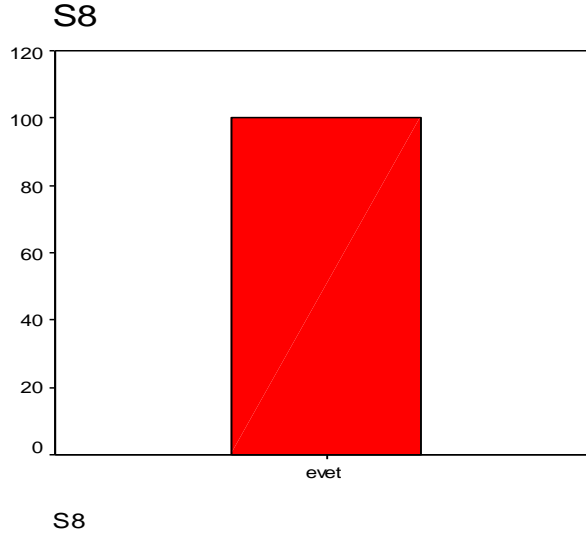
S7

Tablo-15: Ankete Katılan Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgi toplama durumlarına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
evet	49	100,0	100,0	100,0

Ankete katılanların tamamı Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgi toplamıştır.

Şekil 10: Ankete Katılan Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgi toplama durumlarına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı

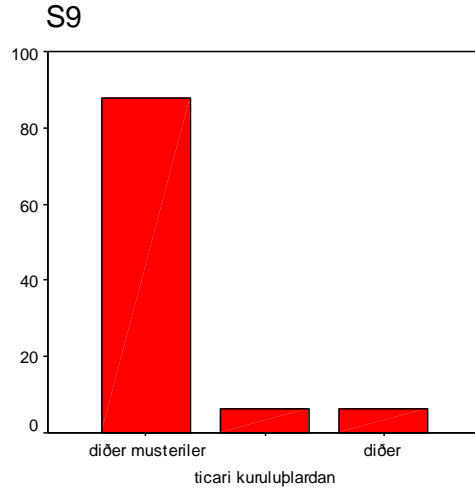


Tablo-16:Tedarikçi firmalar hakkında bilginin hangi kaynaklardan alındığına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
diğer musteriler	43	87,8	87,8	87,8
ticari kuruluşlardan	3	6,1	6,1	93,9
diğer	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Tablo 15'e göre Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgiyi hangi kaynaklardan edindikleri sorulduğunda büyük bir çoğunluğun(87.8) (n=43) diğer müşterilerden cevabı verdiği görülecektir, firmaların %6.1'i (n=3) ticari kuruluşlardan, firmaların %6.1'i (n=3) diğer kaynaklardan edinmiştir.

Şekil 11: Tedarikçi firmalar hakkında bilginin hangi kaynaklardan alındığına Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı



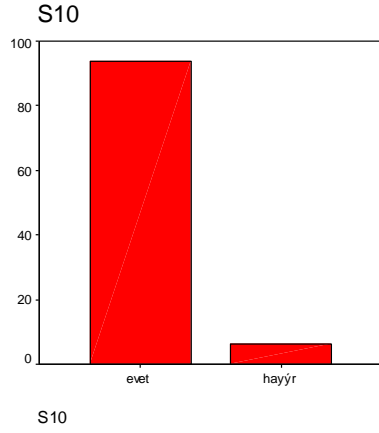
S9

Tablo 17: Tedarikçi firmalara gönderilmek üzere bir teklif şartname hazırlanıp hazırlanmadığına göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Evet	46	93,9	93,9	93,9
Hayır	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Tablo 17 ye göre firmaların %93.9'u (n=46) tedarikçilere gönderilmek üzere şartname hazırlamıştır.

Şekil 12: Tedarikçi firmalara gönderilmek üzere bir teklif şartname hazırlanıp hazırlanmadığına göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı



Tablo-18: Dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenlere göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

	Frequency	Percent
maliyet azaltma	40	81,6
Temel yetenek geliştirme	13	26,5
küçülme	16	32,6
teknolojik yenilik	3	6,1
esnekliği artırma	39	79,6
riski azaltma	24	48,9
kaynak transferi	3	6,1
yatırım harcamaları azaltma	9	18,3

Firmaların %81.6 sı maliyeti azaltmayı, %79.6 sı esnekliği artırmayı, %48,9 u riski azaltma buna karşılık sadece %26,5 i temel yetenek geliştirme amacıyla dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

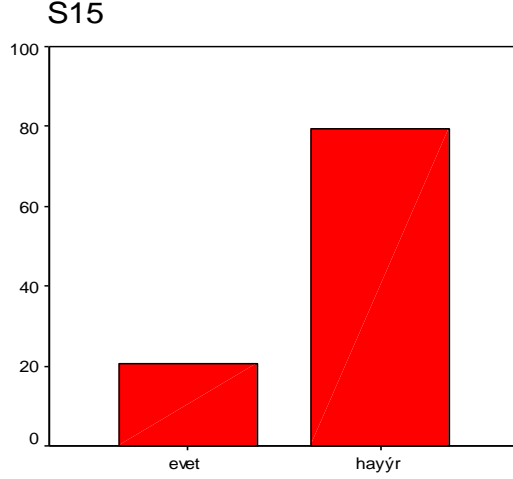
Tablo-19: Tedarikçi firmaya personel transferine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
evet	10	20,4	20,4	20,4

hayır	39	79,6	79,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Firmaların %20.4'ü (n=10) tedarikçiye personel transferi yoluna gitmiştir.

Şekil 13: Tedarikçi firmaya personel transferine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı



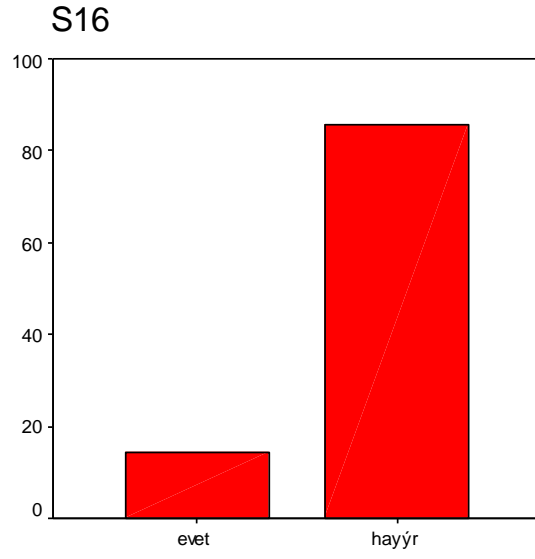
S15

Tablo-20: Tedarikçi firmaya Donanım , yazılım vb transferine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
evet	7	14,3	14,3	14,3
hayır	42	85,7	85,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Firmaların %14.3'ü (n=7) tedarikçiye donanım ve yazılım transferi yoluna gitmiştir.

Şekil 14: Tedarikçi firmaya Donanım , yazılım vb transferine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı



S16

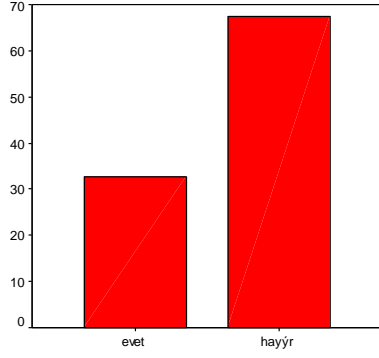
Tablo-21: Tedarikçi firmada sadece ana firma için çalışan personel durumuna göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
evet	16	32,7	32,7	32,7
hayır	33	67,3	67,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Firmaların %32.7 si (n=16) için tedarikçi de sadece onla ilgilenen personel mevcuttur.

Şekil 15: Tedarikçi firmada sadece ana firma için çalışan personel durumuna göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

S17



S17

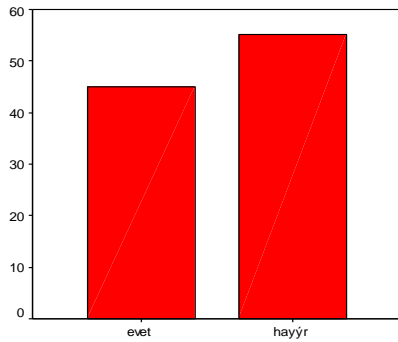
Tablo-22: Dış kaynak kullanımına başlamadan önce uzmanlardan destek alma durumuna göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
evet	22	44,9	44,9	44,9
hayır	27	55,1	55,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Firmaların %44,9'u (n=22) uzmanlardan destek almıştır.

Şekil 16: Dış kaynak kullanımına başlamadan önce uzmanlardan destek alma durumuna göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

S18



S18

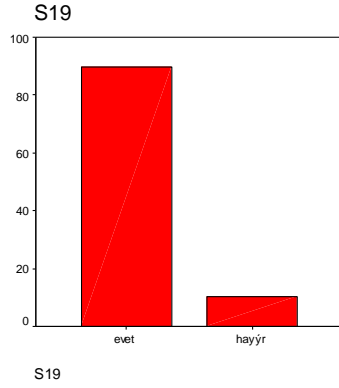
Tablo-23: Tedarikçi firma için hizmet seviye kriterlerinin tespit edilip edilmemesine göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
evet	44	89,8	89,8	89,8

hayır	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Firmaların %89.8'i (n=44) kriterleri önceden belirlemiştir.

Şekil 17:Tedarikçi firma için hizmet seviye kriterlerinin tespit edilip edilmemesine göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımı



Tablo-24:Dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarına göre Frekans Dağılımı

	olumsuz etkiledi	aynı düzeyde kaldı	olumlu etkiledi
Maliyet azaltma	1	8	40
Öz yeteneklere odaklanma	-	24	25
Performans geliştirme	1	15	33
İlave kaynaklar sağlama	1	13	35
Esnekliği geliştirme ve risk paylaşımı	1	6	42
Kaliteyi artırma	-	32	17
Devamlılık sağlanması	1	31	17
Diğer (belirtiniz)	-	-	-

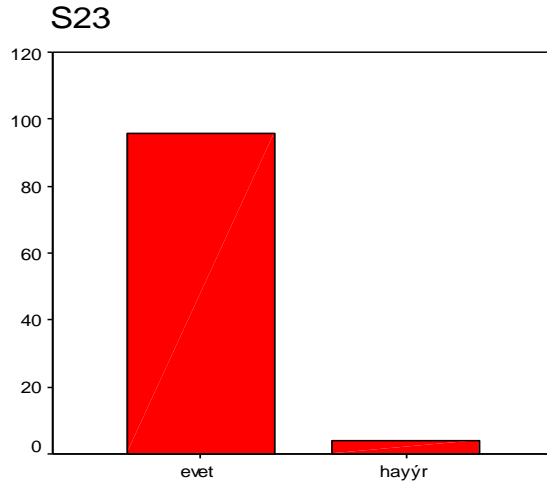
Sadece 1 firma yani firmaların %2'si Dış kaynak kullanımının dezavantajlara yol açtığını söylemiştir, firmaların %81.6'sı (n=40) maliyet azaltmayı, %85.7'si (n=42)esnekliği geliştirme ve risk paylaşımını, %34.6'sı (n=17) kaliteyi artırmayı, %34.6'sı (n=17) devamlılık sağlanmasını, %71.4'ü (n=35) ilave kaynaklar sağlamayı, %67.3'ü (n=33) performans geliştirmeyi, %51'i (n=25) öz yeteneklere odaklanmayı olumlu etkilediğini belirtmiştir.

Tablo-25:Dış kaynak kullanımının etkin bulunup bulunmamasına göre Frekans Dağılımı

	n	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
evet	47	95,9	95,9	95,9
hayır	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Sadece 2 firma %4.1 dış kaynak kullanımını etkin bulmamıştır.

Şekil 18:Dış kaynak kullanımının etkin bulunup bulunmamasına göre Frekans Dağılımı



S23

Tablo-26:Dış kaynak kullanımının etkin olmamasına neden olan etkenlere göre Frekans Dağılımı

	1. öncelik	2. öncelik	3. öncelik	4. öncelik	5. öncelik
Sözleşmenin istenen düzeyde yapılmaması ve eksik yapılması	-	2	-	3	-
Yanlış tedarikçi seçimi	4	2	-	-	-
İşletme amaçlarının tedarikçi amaçlarıyla uyuşmaması	2	1	3	-	-
Uzmanlardan yardım alınmaması	-	-	1	-	3
Tedarikçi ile ilişkilerin yönetiminin güçsüz olması	-	-	1	3	1
İşletmenin bu konuda tecrübesiz olması	-	1	1	-	-
Diğer (belirtiniz)	-	-	-	-	-

Firmalar en yaygın neden olarak %8 yanlış tedarikçi seçimini birincil öncelikli görmektedir. Firmaların verdiği cevapların yüzde olarak düşük olmasının nedeni Dış kaynak kullanımını etkin bulmayan firmaların azınlıkta olmasıdır.

Tablo-27:Dış kaynak kullanımına gidilen faaliyetlere göre Frekans Dağılımı

Lojistik	44
Muhasebe- finans	7
Müşteri ilişkileri	6
İdari işler	1
Üretim	46
Pazarlama	15
İnsan kaynakları	9

Lojistik 44 %89.7 ve üretim 46 firma %93.8 tarafından en çok dış kaynak kullanımına gidilen faaliyet olarak görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet günümüz iş dünyasında en çok kullanılan kelimelerin başında gelmektedir. Bunun sebebi ise tüm piyasaların birbirlerine entegre olması ve bilgi paylaşımının çok kolay olmasıdır. İnternet ve bilgi paylaşımını hızlı ve ucuz hale getiren teknolojiler var olan rekabetin düzeyini ulusal hatta yerel pazarda bile günden güne artıracaktır. Yukarıda saydığımız hususlar sıradan bir işletmeye bile pazarın devleri karşına güçlü bir rakip olarak çıkma imkanı vermektedir. Uygun fiyat ve kalite ile piyasaya giren yeni şirketler için pazar lideri olma yolu açıktır. Bu şartlar altında rekabetçi üstünlüğe inanan şirketler kendi içlerine bakmalıdırlar. Temel yeteneklerini önce tespit etmeli ve daha sonra onlara veya ona odaklanmaya çalışmalıdırlar. Rakipler karşısında bir adım öne çıkarıcı, taklidi ve ayırt edilmesi zor olan temel yetenekler ele alınmalıdır. Yukarıda ifade etmeye çalıştığımız temel yetenekler dışında kalan işler ayırt edilmelidir. İşletmenin rekabet üstünlüğü üzerinde finansal ve süreç olarak yük teşkil eden işler ayırt edildikten sonra outsorce edilmelidir. Dış kaynak kullanımına gidilmeli kararı burada anahtar rol oynar. Aslında bu karar boyut küçültme ve yalınlaşmayı da beraberinde getirir. Temel yeteneklere odaklanmak ve küçülme isteği işletmeler açısından benzer sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Temel yeteneklerine odaklanan şirketler

dış kaynak kullanma yöntemiyle yalınlaşıp küçülürken, küçülme isteğini ortaya atan şirketler de dış kaynak kullanma yolunu seçeceklerdir. Esas itibarıyla dış kaynak kullanımının temel hareket tarzı bu olmakla birlikte araştırmamıza konu olan Tekstil Kent'teki işletmelerin %28.6 sı küçülmeyi dış kaynak kullanımında birincil öncelikli neden olarak görmüş ancak küçülme maksadını daha çok ekonomik zorluklar karşısındaki daralma nedeniyle mecburen gidilen bir yol olarak algıladıkları gözlenmiştir.

Temel yeteneklere odaklanmak isteyen şirketler, dış kaynak kullanımına gitmekte bu durum ise şirketlerin organizasyon yapısını da değiştirebilmektedir. Şirketlerin iç işleyişindeki birçok kademe kalkmakta ve dikey olan organizasyon yapıları yatay hale gelmekte ya da kademe azaltmaya gidilmektedir. Yaşanan yapısal ve organizasyonel yalınlaşma çalışanların pozisyonlarını boşa çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu boşluk ya tedarikçilere personel transferi ya da işsizlikle sonuçlanmaktadır. Bu süreç sonunda işletmede kalmasına karar verilen çalışanların nitelikleri işletme açısından önemlidir. İşletmede devam eden çalışanlar işletmenin rekabet üstünlüğüne katkı verecek dinamik, değişime açık ve yenilikçi olmalıdır. Şirketin bu aşamada üzerine düşen sürekli eğitim ve insan kaynaklarına yatırımla temel yeteneğin gelişimine zemin hazırlamak olmalıdır. Hazırlanacak verimli bir örgütsel zemin üzerinde performansı, yetenekleri ve sonuç alma becerileri yüksek çalışanlar temel yetenek ve dış kaynak kullanımı alanlarında yeni fikirler geliştirebileceklerdir. Böylece sektörde ulusal ve uluslararası alanda dinamizm ve rekabet üstünlüğü sağlanacaktır. Yine araştırmamızda ortaya çıkan veriler Tekstil Kent'teki araştırmaya katılan işletmelerin ancak %20.4 ünün dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında temel yetenekleri geliştirmeyi birincil öncelikli olarak gördüklerini göstermektedir.

Çalışmamızda üzerinde dikkat edilmesi gereken noktalar takım çalışması ve örgütler arası ilişkilerin yönetimi olarak ortaya çıkmıştır. Dış kaynak kullanımıyla "özelleştirilen" işleri yapan işletmeler ile ana işletme arasındaki süreç, ciddi bir yönetim faaliyetini gerektirecektir. Dış kaynak görevini üstlenen işletmeler, ana işletme tarafından temel yetenek dışı görülen işleri yaparken kendilerini geliştirebileceklerdir. Yine ana şirkette çalışırken dikey olarak yükselme fırsatı hiç olmayan çalışanlar için tedarikçi işletmeler yükselme bakımından gelecek vaat etmektedir. Ana şirketler genel olarak tedarikçilerinin yaşamalarını ve gelişmelerini istemektedirler. Bu sayede gelişen tedarikçiler daha düşük maliyet ve daha az problemle ana şirkete hayat vermeye devam etmektedirler. Tam bu aşamada ana şirketler kritik karar verme süreçlerinde tedarikçilerine karşılıklı bağlılığı devam

ettirici destekler vermektedirler. Tedarikçilerinin kendi istekleri doğrultusunda değişmeleri için çaba sarf etmektedirler. Araştırmamızda ortaya çıkan veriler tekstilkent'teki araştırmaya katılan şİletmelerin %53.1 inin dış kaynak kullanımının en önemli sakıncasının tedarikçilere olan bağımlılığın artmasını birincil önemdeki sakınca olarak gördüklerini göstermektedir.

Ana şirketlerin dış kaynak kullanımına gitmesiyle iş süreçlerinde değişimler ortaya çıkmaktadır. Temel yetenek odaklı değiştirilen iş süreçleri şirket içi bazı faaliyetlerin tasfiyesini veya outsource edilmesini gerektirir. Temel yetenekle tam uyuşmayan, gerekli faydayı sağlamayan, işletme içi süreç uyumluluğunu aksatan işlerin tedarikçilere aktarılması küçülmeyi sağlar. Bu sayede ortaya çıkan zaman ve kaynaklar temel yeteneğin geliştirilmesinde kullanılmalıdır. Temel yeteneğe odaklanmak için tedarikçilere aktarılan işler ve süreçler iyi organize edilip denetlenmelidir. Dış kaynak kullanımının sonuçları belli periyotlarda kontrol edilip beklenen faydayı sağlayıp sağlamadığı denetlenmelidir. Kısaca hedeflenen nokta ile varılan nokta kontrol edilmeli, duruma göre hedef revizyonu veya süreç revizyonları yapılmalıdır. Esas olan nasıl yaptığı değil, ne elde ettiğidir. Bu noktada Araştırmamızda ortaya çıkan veriler tekstilkent'teki araştırmaya katılan işletmelerin %51 inin dış kaynak kullanımına gitmenin temel yeteneklere odaklanmayı olumlu etkilediğini %49 unun ise temel yeteneklere odaklanma konusunda bir değişiklik olmasa da olumsuz bir etkisinin olmadığı şeklinde bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Ancak burada ilginç olan firmaların çoğunluğunun bu pozitif sonucu direk hedeflememelerine rağmen dolaylı olarak bu etkiye ulaştıklarının farkındadırlar.

şirketlerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının kökeni uzun yıllara dayanır. Yüzyılımızın başından beri "taşeron" tabiri şirketlerimizin için vazgeçilmez iş ortakları için kullanılmaktadır. Günümüz profesyonel yönetim anlayışı dış kaynak kullanımına sadece bu açıdan bakmayı mümkün kılmamaktadır. Tedarikçiler artık ana şirketlerin bir çok işlerini hatta ilk bakışta vazgeçilmez gibi gözüken işlerini yapmaktadır. Müşteri iletişim hatlarının işletilmesinden kalite ile ilgili süreç iyileştirmelerine, üretilen bilgisayarın ana işlemcisinden pazarlama kanallarının işletilmesine kadar ana şirketin bir çok işini farklı tedarikçiler yapabilmektedir. Değişen rekabetçi iş dünyası küçük gibi görünen firmalara, global dünyanın nimetlerinden yararlanarak büyük işletme gibi davranma fırsatı sunmaktadır.. Dış kaynak kullanımı ile işletme kültürü, hızlı iletişimin olduğu, birbirine güvenen takım çalışmasına uygun bir yapı haline gelmektedir. Yapılan işlerin kontrolünün yanında işin özel hususları ile ilgili olarak dış kaynak sağlayıcıya bilgi vermek, yapılacakların daha hızlı bir şekilde

sonuçlandırılmasını sağlayacaktır. Bu sebeple dış kaynak ile müşteri arasındaki bağ, güven unsuru ile çalışan bilgi alışverişinin sürekli olduğu bir sistem olmalıdır. Esasen etkin bir dış kaynak kullanımı için tedarikçi firmaya donanım, yazılım ve personel transferi ile istenen standartlarda kaliteli hizmet alınması güvence altına alınabilmektedir. Araştırmamızda ortaya çıkan veriler tekstilkent'teki araştırmaya katılan işletmelerin ancak %20.4 ünün tedarikçi firmaya personel transfer ettiği, %14.3 ünün yazılım, donanım vb unsurları transfer ettiği ve %32.7 sinin ise tedarikçi firmada yalnızca kendileri için çalışan personel olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızda ortaya çıkan veriler tekstilkent'teki araştırmaya katılan işletmelerin içinde personel, donanım ve yazılım transferleri de dahil olmak üzere tedarikçilerle daha sıkı ve sağlam, süreklilik içeren bir bağ kurmaya çalışan dış kaynak kullanımında nispeten daha bilinçli hareket eden firmaların boyut olarak diğerlerine nazaran daha büyük, yurt dışı piyasalara daha fazla ürün satışı yapan ve kısmen de yabancı ortaklı firmalar olduğu görülmektedir.

Temel yeteneklere odaklanma ve dış kaynak kullanımı kavramlarının ülkemizde akademik anlamda bile oldukça kısa bir geçmişe sahip olmasına rağmen, araştırma sonunda elde edilen verilerin analizleri ışığında tekstil sektöründe yoğun olarak dış kaynak kullanımının söz konusu olduğu ancak ideal anlamda bir etkinliğin az sayıda firmada görüldüğü genel eğilim olarak bilinçsiz bir kullanım olduğu görülmüştür. Bu konuda uzmanlaşmış danışman firmaların artan sayıları ve gittikçe daha fazla ilgi görmeleri sektörde yakın bir gelecekte daha etkin bir kullanımın ve bir bilinçlenmenin görüleceği konusunda iyimser olmamızı sağlamaktadır. Bununla beraber özellikle meslek odaları kanalıyla yapılabilecek eğitim ve bilinçlendirme faaliyetlerinin bu süreci hızlandırabileceğini söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

- AIRFORCE REPORT**, “Air Force In Facts And Figures”, Air Force Magazine, Vol.79, No:5 pp, 39-61, May 2006
- ALKAN, MUSTAFA**, “Temel Yetenek”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=468
- ARSLANDAŞ, Cem Cüneyt**,”Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, **İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999
- BALAY, Refik**, Örgüt ve Çevre İlişkisi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara,2000
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan&KUTANIŞ ÖZEN, Rana**,“Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, 2003, <http://sbe.kou.edu.tr/kosbed/dergi%2003/bayraktar.pdf>
- BROWNE Michael, Jullian Allen**, Logistic and Supply- Chain Management, Pergamon.
- BERSTEIN,Arthur**, “Outsourcing: It is a Popular Way To Do Business”, Newsday, C.3, 1996, S31-33
- BUĞDAYCI, Ahmet**, “Outsourcing”, Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı: 5, sayfa: 187, 1998
- CAPPELLİ, PETER, CROCKER-HEFTER, ANNE** (1996), “Distinctive Human Resources are firms’ core competencies,” Organizational Dynamics, Winter96, Vol. 24, Issue 3; p.6.
- CLAVER, Enrique, Reyes Gonza’lez. Jose Gasco. Juan Llopis**, Information Systems Outsourcing: Reasons. Reservations and Success Factors. Logistics Information Management, Vol.15

- ÇOBAN, O. ve Tutkun O.**, “Firmaların Piyasa Performanslarının Arttırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, Outsourcing-Türkiye’nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi,2003
- DALAY, İsmail, R. COŞKUN, R. ALTUNIŞIK**, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2002
- DİCLELİ, Zülfü**, (Pralad ve Hamel’den aktaran); Geleceği Kazanmak, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1996
- DİNÇER Ömer**, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul,1997
- DOĞAN, Özlem İpekgil**, Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:2. Sayı:1 Ocak-Mart, İzmir
- DOWN, Anfuso**, “Save Jobs To Stop The Layoffs”, Workforceonline: www.woekforceonline.com.rch/contingent_stuffing/28563.html.s.2
- DOWNEY, M. Jane**, “Risk Of Outsourcing-Appling Risk Management Techniques To Stuffing Methods”, Facilities, Vol. 13, Number 9/10, pp38-44, August 1995
- EMBLETON, Peter R. ve Philip C. WRIGHT**, “A Practical Guide To Successful Outsourcing”, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No 3, pp. 94-106, 1998
- EREN, Erol**, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1993
- FAN, Ying**, “Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies”, Marketing Intelligence And Planning, pp. 213-219, 2000
- FARLAN, Mc Warren F., Richard L. NOLAN**, “How To Manage An Outsourcing Allience”, Sloan Management Review, Winter 1995
- FORD, D., B. COTTON, A. GROSS, I. WILKINSON**, “Make or Buy Decisions and Their Implications”, Industrial Marketing Management, Vol. 22, p.207-14
- GÜMÜŞTEKİN, G. E.**, ,“Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:12, Konya,2004

- HALL, STEPHEN J.D., CLIFFORD, PATRİCİA, COYNE KEVIN P. (1997)**, “Is your core competency a mirage?” The McKinsey Quarterly, n1; 40-55.
- HAMEL, GARY, PRAHALAD, C.K. (1994)** , “Competing for the future,” Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos; 123-128.
- HITT, Michael, Duane IRELAND, Robert, HASKISSON**, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, West Publishing, New York, 1995
- HÜRRİYET GAZETESİ (2003)**, 2, 7, 10, 11, 14, 21, 22, 24, 25, 26, 28 Şubat, 1 Mart.
- İLTER, H. Melih**, Global Dışsal Tedarik (Outsourcing), Prive Grafik&Matbaacılık, İstanbul,2002, 5
- JENNINGS, David**, “Strategic Sourcing: Benefits, Problems And A Contextual Model”, Management Decision, 40/1, pp. 26-34, 2002, MCB Up Limited
- KAYGUSUZ, Sait V.**, Stratejik Maliyet Yönetim Aracı: Hedef Maliyetleme, Active Finans, Yıl:6, Sayı: 32, Eylül-Ekim 2003
- KIRIM, Arman** Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1988.
- KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1999
- LACITY, Mary, Rudy HIRSCHHEIM**, “The Information Outsourcing Bandwagon”, Sloan Management Review, Fall 1993
- LANKFORD, W. M., PARSA, F.**, “Outsourcing: A Primer”, Management Decision, Vol. 37, No. 4, pp. 183-96, 1999
- MARJAVONIC, STEVEN**, “Small Banks Far Being Left Behind As Outsourcing Providers Get Larger”, Americen Banker, C.XXII, P.5,1996
- MARTINSONS, Moris**, “Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership With Risks”, Long Range Planning, C. XXVI, S.3, 1993
- MERSİN, Necip**, Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı, Lojistik Dergisi, Şubat-Mart 2003

MİCHAEL F. CORBETT, “Dış Kaynak Kullanımı ile Kuruluşu Yeniden Tanımlayarak Değer Yaratmak”, http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=10

NEVENS, T. MİCHAEL, SUMME, GREGORY L., UTTAL, BRO (1990), “Commercializing Technology: What the Best Companies Do,” Harvard Business Review, Mart.

PA Consulting Group Report, “International Strategic Sourcing Survey”, PA Consulting, London, 1996

PASTORE, Richard, “The Art of the Deal”, CIO Magazine, C. XV, s.5, 1996

PINAR, İbrahim, İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması, **İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi:Yönetim**, Yıl: 8, Sayı: 27, (Haziran 1997)

PRAHALAD, C. K., Gary HAMEL, “The Core Competence of The Corporations”, Harvard Business Review, No 3, pp. 79-87, May-June 1990

OLSON Jeff, Maliyet Düşürme, (Çev. E. Sabri Yarmalı), Hayat yayınları, İstanbul.

QUINN, J. Brian, T. L. DOORLEY, D. C. PAQUETTE, “Technology in Services: Rethinking The Strategic Focus”, Sloan Management Review, Vol. 20, pp. 79-87, 1990

QUINN, J.Brian, Frederick HILMER, “Strategic Outsourcing”, Sloan Management Review, Summer 1994

Outsourcing-Türkiye'nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi,

http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=13, (12.08.2006)

ÖZTÜRK, A. ve Sezgili, K., 2002, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci“, U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. XXI, S. 2, s. 127-142, Bursa

ÖZBAY, T., 2004, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi- Sorularla Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2004-27, İstanbul

- SJÖQVIST, Fredrik**, “Kaizen And Outsourcing At Fuji-Xerox”, Yüksek Lisans Tezi, Stockholm School Of Economics The Center Of Technology And Operations Management, 2000
- STALK, GEORGE, EVANS, PHİLİPS, SHULMAN, LAWRENCE E.** (1992), “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy,” Harvard Business Review, Mart-Nisan; 57-69.
- STRASSMAN, Paul**, “Outsourcing: A Game For Losers”, Computer World, C. XXI, S8, 1995
- SUBURBAN, B. R.** Gannet, “More Firms Turning To Outsourcing”, Newsday, p. 4, 1996DoD Report, Deputy Undersecretary of Defense For Acquisition And Technology, “Improving Combat Edge Through Outsourcing” March 1996 Internet: <http://www.defenselink.mil/speeches/1996/s19960301-report.html> (Ulaşım: 07.02.2006)
- TANYERİ, M. ve Fırat, A.**, 2005 “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. VII, S. 3, s. 268-279, İzmir
- TEZEL, Yasemin**, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 1998
- THOMPSON, ARTHUR A., STRİCKLAND III, A. J.** (1998), Strategic Management, 9. Baskı, Irwin McGraw-Hill, New York, ABD.
- ÜÇOK, Ö. T.**, 2000, 20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, S. 4, s. 155-162, Ankara
- ÜLGEN, H. ve Mirze K.**, 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- VAN MIEGEM, J., A., V.**, “Coordinating Investment, Production and Subcontraction”, Management Science, C.45,S7, 1999, S:954-967
- YILDIZ, Gültekin& YILMAZER, Aydın**, Bildiri : Bilgi işlem hizmetleri için dış Kaynak Kullanımı (outsourcing) Adapazarı Büyükşehir Belediyesi Örneği 4. Uluslararası bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi , Kocaeli, 2005

EKLER

EK 1 TEKSTİLKENT ORGANİZE SANAYİ SİTESİNDEKİ FİRMALARA UYGULANAN DIŞ KAYNAK KULLANIMI ANKETİ

1. İŞletmenizin adı:

2. İŞletmenizde kaç personel çalışmaktadır?

a) 25'den az

b) 25-50 arası

c) 50-100 arası

d) 100-250 arası

e) 250 den fazla

3. İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?

- a) 1 yıldan az
- b) 1-5 yıl arası
- c) 5-10 yıl arası
- d) 10-25 yıl arası
- e) 25 yıldan fazla

4. İşletmenizin sermaye yapısı nasıldır?

- a) Tümüyle yerli sermaye
- b) Tümüyle yabancı sermaye
- c) Yarıdan fazla yerli sermaye
- d) Yarıdan fazla yabancı sermaye
- e) Diğer

5. Dış kaynak kullanımı kararınız varsa hangi aşamadasınız?

- a) Tedarikçi firma araştırma aşamasında
- b) Çalışma şekli için strateji geliştirme aşamasında
- c) Seçeneklerin fiyatlandırılması
- d) İşin prosedürlerinin belirlenmesi
- e) Dış kaynak kullanımı uygulamasına geçiş aşaması
- f) Var olan ilişkinin sürdürülmesi
- g) İlişkiyi daha fazla geliştirme
- h) Diğer

6. Dış kaynak kullanımı uygulamasına gitmeden önce maliyet analizi yaptınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

7.Dış kaynak kullanımını uygulamasına yönelik işletmenizde bir ekip oluşturduunuz mu?

a) Evet

b) Hayır

8. Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgi topladınız mı?

a) Evet

b) Hayır

9.Tedarikçi firmalar ile ilgili bilgiyi hangi kaynaklardan edindiniz?

a) Firmanın çalıştığı diğer müşterilerden

b) Basın yayın organlarından

c) Ticari kuruluşlardan

d) Diğer

10. Tedarikçi firmalara gönderilmek üzere bir teklif formu hazırladınız mı?

a) Evet

b) Hayır

11. Tedarikçi firma seçiminizde etkili olan faktörleri önem derecesine göre belirtiniz?

a)	Tedarikçi firmanın tecrübesi ve ünü
b)	Tedarikçi firmanın finansal durumu
c)	Tedarikçi firmanın fiyat teklifi
d)	Tedarikçi firmanın işlem stili, beceri ve kabiliyetleri
e)	Tedarikçinin güvenilirliği

12.Tedarikçi firma ile yaptığınız sözleşme süresini belirtiniz?

a) 12 ay ve daha az

b) 13- 24 ay

c) 25- 36 ay

d) 37 ay ve daha fazla

13.Aşağıdaki muhtemel sözleşme şartlarını önem derecesine göre belirtiniz?

	hiç önemli değil	önemli değil	farketmez	önemli	çok önemli
Hizmet seviyeleri					
Hizmet ölçęęi					
Personel transferi ve yönetimi					
Maliyet ve fiyatlama yöntemleri					
Güvenlik ve gizlilik konuları					
Yönetim konuları					
Donanım, yazılım vb. konular					
Performanssız durumlar için ceza şartları					
Sözleşmeyi sona erdirmе şartları					
Teknolojik değişmeler ile ilgili şartlar					
Tartışmaların çözümü					

14.Dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler nelerdir? (en önemli üçünü işaretleyiniz)

- a) Maliyetleri azaltma
- b) Temel yeteneği geliştirme
- c) Küçülme
- d) Teknolojik yenilikleri takip etme
- e) Esnekliği arttırma
- f) Riski azaltma
- g) Kaynak transferi
- h) Yatırım harcamalarını azaltma
- i) Kaliteyi arttırma
- j) Reengineering kazançlarını arttırma

15. Tedarikçi firmaya personel transfer ettiniz mi?

- a) Evet
- b) Hayır

16. Tedarikçi firmaya donanım, yazılım ve yazılım lisansı gibi varlıklar transfer etiniz mi?

- a) Evet
- b) Hayır

17. Hizmet aldığınız firmada sadece sizin için çalışan bir personel mevcut mu?

- a) Evet
- b) Hayır

18. Dış kaynak kullanımı kararının değerlendirilmesi ve uygulanması aşamasında uzmanlardan yardım aldınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

19. Tedarikçi firmanın performans değerlendirmesine yönelik hizmet seviye kriterleri oluşturduunuz mu?

- a) Evet
- b) Hayır

20. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için en önemli üç etken nedir? (öncelik sırasına göre 1,2,3 olarak belirtiniz)

- a) uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
- b) fiyat performans analizlerinin doğru olarak yapılması
- c) tedarikçi firma seçimi
- d) dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesi
- e) hizmet seviyesi kriterlerinin belirlenmesi
- f) diğer (belirtiniz)

21. Dış kaynak kullanımı uygulamasının en önemli üç riski sizce nedir? (öncelik sırasına göre 1,2,3 olarak belirtiniz)

- a) Bilgi sistem hizmetleri üzerinde kontrolün kaybı
- b) Gizli bilgilerin ifşa olması
- c) Tedarikçi firmalara bağımlılığın artması
- d) İşletmenin bilgi sistemleri ile ilgili gelecekteki yeteneklerini kaybetmesi
- e) Tedarikçi firmaların amaçlarıyla işletmenin amaçlarının farklı olması
- f) Teknolojik gelişmelerden kaynaklanan riskler
- g) Diğer (belirtiniz)

22. İşletmenizde dış kaynak kullanımını uygulamasına gitmeniz size ne gibi avantaj/ dezavantajlar sağladı? Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz

	olumsuz etkiledi	aynı düzeyde kaldı	olumlu etkiledi
Maliyet azaltma			
Öz yeteneklere odaklanma			
Performans geliştirme			
İlave kaynaklar sağlama			
Esnekliği geliştirme ve risk paylaşımı			
Kaliteyi artırma			
Devamlılık sağlanması			
Diğer (belirtiniz)			

23. Dış kaynak kullanımını uygulamasına gitmek faaliyetlerin daha etkin ve başarılı biçimde yapılmasını sağladı mı?

a) Evet

b) Hayır

24. Dış kaynak kullanımını uygulamanız etkin değil ya da istenen başarıyı elde edemediyse en önemli 5 nedeni belirtiniz.(öncelik sırasına göre 12345 olarak)

- Sözleşmenin istenen düzeyde yapılmaması ve eksik yapılması
- Yanlış tedarikçi seçimi
- İşletme amaçlarının tedarikçi amaçlarıyla uyuşmaması
- Uzmanlardan yardım alınmaması
- Tedarikçi ile ilişkilerin yönetiminin güçsüz olması
- İşletmenin bu konuda tecrübesiz olması
- Diğer (belirtiniz)

25. İşletmenizde dış kaynak kullanımını uygulamasına gidilen faaliyetler nelerdir?

a) Lojistik

- b) Muhasebe- finans
- c) Müşteri ilişkileri
- d) İdari işler
- e) Üretim
- f) Pazarlama
- g) İnsan kaynakları

26. İçinde bulunduğunuz dış kaynak kullanımı sürecinde, kaynağı kullanan ve sunan arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendiriyorsunuz ?

- a) Kazan - kazan prensibine dayanan uzun vadeli bir çalışma
- b) Maliyet veya kar eksenli kısa vadeli bir ilişki
- c) İki tarafında arayış içerisinde olduğu bir ilişki
- d) Diğer

27. Dış kaynak kullanımı uygulaması sürerken , bir başka firma daha ucuz teklifte bulunursa tepkiniz ne olur?

- a) Sözleşmeyi fesheder yeni firma ile çalışırım
- b) Yeni teklifi dikkate almam
- c) Çalıştığım firma ile görüşür fiyatını aşağı çekmesini isterim
- d) Yeni teklif sunan firmanın sözleşme dönemi sonunda teklif vermesini isterim
- e) Diğer
- f) Bilgim yok

ÖZGEÇMİŐ

Ömer Fatih Karayel 1977 Yılında İstanbul ilinin Fatih ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Fatih'te tamamlayıp 1994 yılında, Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazandı. 4 yıl süren lisans eğitimini 1998 yılında tamamlayıp, aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, Yönetim ve Organizasyon bilim dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı.