

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: ANKARA İLİ  
ŞAŞMAZ SANAYİ BÖLGESİNDE BETON FABRİKALARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yüksel KOÇ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**MAYIS 2018**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: ANKARA İLİ  
ŞAŞMAZ SANAYİ BÖLGESİNDE BETON FABRİKALARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yüksel KOÇ**

**1403812015**

**İşletme Anabilim Dalı**

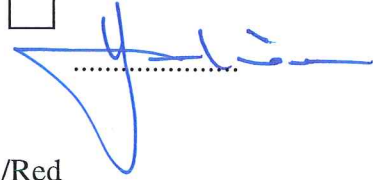
**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar KÖSE**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403812015 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Yüksel KOÇ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Ankara İli Şaşmaz Sanayi Bölgesinde Beton Fabrikaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

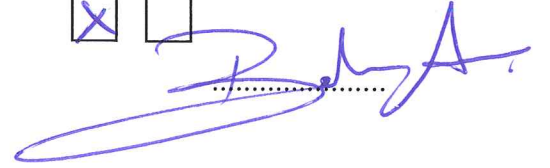
**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yaşar KÖSE**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Kabul/Red



**Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Bahar AŞCI**  
**Karabük Üniversitesi**

Kabul/Red



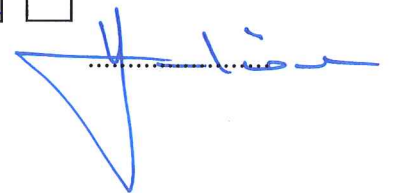
**: Dr. Öğr. Üyesi A. Turan ÖZTÜRK**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Kabul/Red



**: Doç. Dr. Yaşar KÖSE**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Kabul/Red



**Tez Savunma Tarihi: 18 Mayıs 2018**

**ONAY**  
**Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL**  
**Enstitü Müdürü**



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Ankara İli Şaşmaz Sanayi Bölgesinde Beton Fabrikaları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18.05.2018

Yüksel KOÇ

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen, yaptığı yönlendirmelerle bana yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Yaşar KÖSE'ye teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın her safhasında bana güvenen, yanımda olan amcam Doğukan KOÇ'a ve tezin hazırlanması sürecinde bana uygun bir çalışma ortamı sağlayarak destek olan eşi Zeynep KOÇ' a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tez hazırlık ve yazım aşamasında cesaretimin kırılmasına engel olan, gerek maddi gerek manevi anlamda her zaman arkamda duran hakkını asla ödeyemeyeceğim sevgili ağabeyim Yusuf KOÇ'a ayrıca teşekkür ederim.

Mayıs 2018

Yüksel KOÇ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR .....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
<b>1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA</b> .....	<b>4</b>
1.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı.....	4
1.2 Temel Yeteneklere Odaklanma (Core Competence) .....	6
1.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Önemi.....	8
1.4.1 Rekabet Ortamında Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Kullanılması .....	10
1.5 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri .....	12
1.6 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları ve Dezavantajları.....	13
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>15</b>
<b>2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN İŞLETMELERDE MEYDANA GETİRMİŞ OLDUĞU DEĞİŞİMLER</b> .....	<b>15</b>
2.1 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmalarının Uygulama Alanları.....	15
2.2 İşletmelerde Oluşan Değişim ve Farklılaşmalar .....	15
2.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Çalışma İlişkilerine Etkisi .....	17
2.3.1 Bireysel Çalışma İlişkilerine Etkisi .....	17
2.3.2 Toplu İş İlişkilerine Etkisi .....	19
2.3.3 Emek Piyasası Üzerine Etkisi.....	21
2.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma Aracı Olarak Hizmet İhaleleri .....	21
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>23</b>
<b>3. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ</b> .....	<b>23</b>
3.1 Dış Kaynak Kullanım Stratejisi .....	23
3.1.1 Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi .....	23
3.1.2 Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi .....	26
3.2 Tedarikçi Firma Seçimi.....	27
3.2.1 Teklif Formunun İçeriği .....	27
3.2.2 Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri .....	29
3.2.3 Sözleşme Süreci.....	30
3.2.4 İlişkilerin Yönetilmesi Süreci.....	31

3.3 Dış Kaynak Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler.....	31
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>33</b>
<b>4. ÇEŞİTLİ SEKTÖRLERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA .....</b>	<b>33</b>
4.1 Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı.....	33
4.2 Sağlık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı .....	35
4.3 İnşaat Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı.....	36
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>43</b>
<b>5. ANKARA İLİ ŞAŞMAZ SANAYİ BÖLGESİNDE BETON FABRİKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>43</b>
5.1 Araştırmanın Amacı .....	43
5.2 Araştırmanın Önemi.....	43
5.3 Araştırmanın Yöntemi.....	44
5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	44
5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar.....	44
5.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Literatür Araştırması .....	45
5.7 Araştırma ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler .....	46
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>73</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>79</b>
Ek-1: Anket.....	80

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1 :</b> İşletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya yönlendiren nedenler.....	13
<b>Tablo 3.1 :</b> Dış kaynak kullanım stratejisinin oluşturulması.....	25



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1: Üçüncü parti lojistik satın alma süreci ..... 35



## KISALTMALAR

**DKY** : Dış Kaynaklardan Yararlanma

**OECD** : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü



## ÖZET

### İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: ANKARA İLİ ŞAŞMAZ SANAYİ BÖLGESİNDE BETON FABRİKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KOÇ Yüksel

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Mayıs-2018, 87 sayfa

Firmalar, çağımız koşullarında devamlı değişkenlik gösteren sosyal, siyasal, kültürel, teknolojik gelişmelere uyumlu olma ve rakip firmalarla rekabet edebilmek için yeni stratejiler bulma eğilimindedirler. Bu stratejilerden en önemlisi ve en yaygın olarak kullanılanlardan birisi de dış kaynaklardan yararlanma faaliyetidir. Firmalar, temel yetkinlikleri dışında kalan fonksiyonları dış kaynaklardan sağlayarak zaman, maliyet avantajı, esneklik, kaynakların etkin kullanımı, mal ve hizmet kalitesi gibi stratejik avantajlar sağlamaktadır. Bu araştırmada Ankara ili Şaşmaz Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren beton fabrikalarının dış kaynaklara yönelme nedenlerini, politikalarını, tedarikçi seçim kriterlerini incelemek, uygulama sonrası elde edilen avantajlar ve dezavantajlar açısından değerlendirmek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Ankara ili Şaşmaz Sanayi Bölgesi'nde bulunan beton fabrikalarına anket uygulaması yapılmıştır. Ankete katılan beton fabrikalarının dış kaynaklardan yararlanma nedenlerinin, temel yetkinliklere odaklanma, hizmet kalitesini geliştirmek, esnekliği arttırmak ve maliyetleri azaltmak olduğu görülmektedir. Buna karşılık bazı işlerde kontrolün kaybedildiği, kültürel zayıflamanın yaşandığı ve dış kaynak bağımlılığının arttığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Dış Kaynaklardan Yararlanma, Ankara, İnşaat Sektörü

## ABSTRACT

### OUTSOURCING IN ORGANIZATIONS: A STUDY ON CONCRETE FACTORIES IN ŞAŞMAZ INDUSTRIAL ZONE OF ANKARA PROVINCE

KOÇ Yüksel

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Yaşar KÖSE

May-2018, 87 pages

Companies tend to find new strategies to comply with social, political, cultural, technological developments which are constantly change under our age and to compete with rival companies. Outsourcing activity is one of the most important and common strategies. Companies provide strategic advantages such as time, cost advantage, flexibility, efficient use of resources, quality of goods and services by means providing their some functions that remain outside the scope of their basic competencies from external sources. The aim of this research is to examine the reasons why concrete factories operating in Şaşmaz Industrial Zone of Ankara Province tend to external sources, what are their policies and supplier selection criteria in this subject and to evaluate them in terms of advantages and disadvantages obtained after implementation. A survey application has been carried out in concrete factories located in Şaşmaz Industrial Zone of Ankara Province. It is seen that the reasons in order for concrete factories participating in this survey to benefit from external sources is to focus on basic competencies, to improve service quality, to increase flexibility and to reduce costs. On the other hand, it is been observed that control is lost in some works and cultural degradation is experienced and dependence to external resource increases.

**Key Words:** Outsourcing, Ankara, Construction Sector

## GİRİŞ

Günümüz koşullarında hayata geçen hızlı rekabetçi durumlar dahilinde, örgütlerin yaşamlarına devam edebilmeleri ve mevcut oldukları konumu muhafaza edebilmeleri maksadıyla amaç ve hedeflerini iyi tayin edebilmeleri bir gerekliliktir. Örgütsel kurumlar, koymuş oldukları strateji hedefleri ve amaçlarına varabilmek için öncelikle, firmayı oluşturan kendi öz dinamiklerini, kabiliyet ve becerilerini iyi bilmeleri gerekmektedir.

1900'lü yılların son dönemlerinde yeni bir yönetim yaklaşımlarından olan dış kaynaklardan yararlanma uygulaması örgütlerin, kurumların kendi öz becerilerini iyi bir biçimde analiz edip, kendi firması harici diğer firmalara devredeceği uygulamalarla doğrudan alakalı olan bir konudur.

Gelişmiş ve gelişmekte olan firmalarda görülen, "Toyota Lean Product" olarak literatüre geçen ve yalınlaşma felsefesi olarak bilinen, şirketlerde israftan kaçınma, müşteri odaklı bir firma haline dönüşme, temel kabiliyetler haricindeki işleri diğer firmalara devrederek, değişen durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlamayı ve esnek olmayı ana strateji haline getirmişlerdir. Firmalar, örgütsel olarak küçülmeyi ve esnekliği gerçekleştirmek maksadıyla ana faaliyetleri haricindeki yük ve maliyet oluşturan işlerin diğer firmalara devredilmesi durumuna "outsourcing" ya da "dış kaynak kullanımı" olarak ifade edilmektedir. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma durumu, stratejik üstünlüklerini iyileştirme gayretinde bulunan firmaların temel yeteneklerinin üzerine sabitlenmesi ve ikincil faaliyet olarak görülen işlerin ise diğer firmalar dahilinde devam ettirilmesi anlamını taşımaktadır.

Dış kaynak kullanımı; bilişim teknolojileri, çağrı merkezi, finans, gayrimenkul hizmetleri, idari işler, insan kaynakları, lojistik, otelcilik, satış/pazarlama, ulaşım, üretim vb. uzmanlaşma gerektiren kısımlarda yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.

Firmaların, dış kaynaktan yararlanma stratejisi temelinde daha sık olarak toplam çalışan sayısını en düşük seviyeye getirmek ve maliyet avantajı elde etmek amacıyla kullanılmıştır. Fakat günümüz koşullarında operasyonel etkinliği iyileştirmek maksadıyla da kullanılır olduğu gözlemlenmektedir.

Firmalar, kuvvetli ve eksik yanlarını ve aynı zamanda çevrelerinde meydana gelen imkan ve tehditleri iyi bir şekilde değerlendirerek temel kabiliyetlerine tam anlamıyla odaklanmaktadır. İşte bu sebeple kurumsal firmalar dış kaynaklardan faydalanmaya başlamış ve temel kabiliyetleri haricinde kalan bazı uygulamalarında, tedarikçi firmalardan yardım almaya veya yaptırmaya başlamışlardır.

Firmalar dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleriyle, çağımızda hızlı bir değişim içinde olan ekonomik durumlara karşı da ciddi bir esneklik bünyelerine katmaktadır. Bunun yanında da temel kabiliyet ve becerilerine sabitlenerek, başka firmalar ve kurumlardan fark edici özelliklerini açığa çıkarabilmekte, aynı zamanda da hizmet kalitesini önemli ölçüde arttırabilmektedirler.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde dış kaynaklardan yararlanma kavramı hakkında alan taraması yapılmış ve bu doğrultuda kavramların tanımı gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra dış kaynaklardan yararlanma yönteminin tarihsel seyri ve önemi de anlatılmıştır. İkinci bölümünde ise, dış kaynaklardan yararlanma yönteminin firmalarda meydana getirmiş olduğu değişimler hakkında bilgiler verilmiştir. Firmalarda dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının çalışma ilişkilerine etkisi de incelenmiştir. Üçüncü bölümünde dış kaynak kullanım süreci açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde de, inşaat sektöründe dış kaynaklardan yararlanma ve kullanıma yönlendiren nedenler ve faydaları hakkında bilgiler aktarılmış inşaat firmalarında dış kaynak kullanımının gereksiniminin belirlenmesi gerekliliği üzerinde durularak hangi departmanlara uygulanabilir olduğu anlatılmıştır. Tezin son bölümünde ise, anket ve araştırma sonuçları açıklanmıştır. Bu araştırma Ankara ili inşaat sektöründe faaliyet gösteren orta büyüklükteki hazır beton firmalarını kapsamaktadır. Sözü geçen anket dört bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Anketin, ilk bölümünde dış kaynak kullanımının hangi faaliyetleri kapsadığını ve firmanın gelecekteki dış kaynak kullanımının düzeyine ilişkin sorular yer almıştır.

İkinci bölümünde firmaların dış kaynak kullanımına yönelme sebeplerini ve bu sebeplerin etki düzeyini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmuştur. Üçüncü

bölümünde tedarikçi seçiminde göz önünde tutulan kriterlerle ilgili sorular yer almıştır. Dördüncü bölümünde ise firmalarda dış kaynak kullanımı uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik sorulara yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

#### 1.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı

Dış kaynaklardan yararlanma kavramının anlamı; kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki işlerin işletme dışında yaptırılmasıdır. Bir başka tanıma göre ise dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin ana işleri dışında kalan fonksiyon ve hizmetleri, firma dışındaki o konuda uzman firmalar tarafından tedarik edilmesine denir. Dış kaynaklardan yararlanma kavramı firmanın devamlılık arz eden bazı faaliyetlerini ve karar haklarını, bir sözleşme ile dışarıdan temin edilmesine denir.

Geleneksel yönetim şekillerinin ve yöntemlerinin içinde bulunulan zamana ayak uydurma kapsamındaki yetersiz oluşları ve küresel ölçekte de küçük, hareket kabiliyeti çok geniş ve çevresel olan tüm değişmelere fazlasıyla duyarlı bir hale gelme ihtiyacı, bu örgütsel anlamdaki yeni kavramların irdelenmesini ve firmalara uyarlanmasını hızlandırmıştır. Örgütsel anlamda çok yeni bir kavram olan “Outsourcing” “Dış Kaynaklardan Yararlanma” olgusu da bu çalışmada konu olan esas kavramdır (Seymen, 2001: 67).

1980’li yıllara kadar kurumlarda ve örgütlerde taşeron işçi çalıştırma ya da fason iş gerçekleştirme, son zamanlarda ise şirket harici iş verme, dışarıya iş çıkarma, dışarıdan temin veya dış kaynaklardan yararlanma şeklinde dilimize çevrilen bu uygulamaya ilişkin olarak literatür taramasında farklı kavramsal tanımlara rastlandığı görülmektedir (Karacaoglu, 2001: 3). Bu tanımlamalardan en önemlileri aşağıda aktarılmıştır;

Dış kaynaklardan yararlanma, kurumların, firmaların temel yönüyle planlama, koordinasyon ve kontrol işlevlerini temel görev olarak atfedip kendilerinin gerçekleştirmesi, diğer işletmecilik aksiyonlarında da harici işletmelerden (3. Party)

hizmet satın almasıdır. Bir diğer ifadeyle firmanın farklı konularda dışarıya iş yaptırmasıdır (Koçel, 1995: 272-273).

Dış kaynaklardan yarar sağlama, firmaların esas kabiliyetleri haricinde kalan işlev ve hizmetleri, firma haricindeki o konuda uzman firmalardan tedarik etmesi durumudur. Yani firmanın iyi bilmiş olduğu ve uzman olduğu kısımlara odaklanması; bunun haricinde olan kısımlarda ve konularda ise ilgili gereksinimlerini, konusunda uzman firmalar aracılığıyla karşılaması durumudur (Solak, 2001: 65).

Dış kaynaklardan yararlanma (DKY), uzmanlık oluşturan bazı hizmetlerin haricinde başka bir kuruluştan alınması durumudur (Embleton, Wright, 1998: 94). Firmanın temel becerilerine sabitlenerek diğer ek işleri başka bir firmadan tedarik etme sürecidir (Momme, 2002: 59). Bu bağlamda bir başka tanımda, firmanın bazı aksiyonlarını alırken firma çalışanlarını kullanmadan bu faaliyeti yerine getirme olarak tanımlanmaktadır (Zhu vd., 2001: 274).

Bu kavram özelinde yapılan bir diğer tanıma göre dış kaynaklardan yararlanma, firmanın hali hazırda kendisinin üretmiş olduğu süreç ya da hizmetlerin tedarikçiler vasıtasıyla sağlanabilmesi hususunda, firma ve hizmet veren firmalar ikileminde bir sözleşme neticesinde gerçekleşen sözleşmeye dayanan uzlaşmadır (Öztürk, 2002: 131).

Bu tanımda yer alan esas vurgu, dış kaynaklardan fayda sağlamadan bahsedebilmek için dış kaynaklardan faydalanmaya konu olan faaliyetlerin hali hazırda firmanın kendisi tarafından yapılıyor olmasıdır. Fakat bazı alanlarda, firma tarafından yürütülen faaliyetler daha önce kendisi tarafından yapılmadan da dış kaynaklar vasıtası ile yerine getirilebilmektedir (Kistner, 2002: 11).

Dış kaynaklardan yararlanma, şirkete olan kazancı açısından kendine daha kazançlı olan işlerle olan uğraşmasını daha fazla getirisi olan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanında olmayan faaliyetleri de gerekli kalite standartlarını uygulamak şartıyla, bu konuda uzmanlığını almış firmalardan sağlanmasına imkan tanıyan bir yönetim stratejisi şeklindedir (Aydınlı, 2001: 33-34).

Dış kaynak kullanımının yukarıda da aktarıldığı üzere pek çok tanımlaması mevcuttur. Bu tanımların ortak noktaları:

1. Esnekliği ve kaliteyi olumlu yönde etkilemek,

2. İşletme haricinde bir firma ile ortak amaç yöneliminde çalışma gerçekleştirmek,
3. İşletmenin temel yeteneği dışındaki faaliyetlerin devredilmesi,
4. Maliyetlerin minimize edilmesi,
5. Rekabet gücünü artırmak,
6. Sözleşme imzalamak,
7. Temel kabiliyetlere sabitlenmek,
8. Uzmanlık gerektiren işlerin şirket dışından temin edilmesi,
9. Firmada fiziksel yönden küçülme elde edilerek, oluşacak kar oranını maksimuma çekmek şeklinde ortaya çıkmaktadır.

## **1.2 Temel Yeteneklere Odaklanma (Core Competence)**

Temel Yetkinlik, bir şirketin müşterilere eşsiz bir değer sunmasını sağlayan derin bir yetkinliktir. Bir organizasyonun toplu öğrenmesini, özellikle çeşitli üretim becerilerini nasıl koordine edebileceğimizi ve birden çok teknolojiyi nasıl uyum sağlayacağını tanımlamaktadır. Böyle bir temel yetkinlik, bir şirket için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratır ve çok çeşitli ilgili pazarlara dağıtılmasına yardımcı olur. Temel yetkinlikler, bir şirketin ürünlerinin müşterilere sunduğu avantajlara büyük ölçüde katkıda bulunur. Rakiplerin kopyalaması veya satın alması zordur. Temel yetkinlikleri anlamak, şirketlerin onları farklılaştıran güçlü noktalara yatırım yapmalarını ve tüm organizasyonlarını birleştiren stratejileri ayarlamalarını sağlar (Kee, vd., 2018: 252-272).

Temel Yetkinlikler geliştirmek için bir şirket aşağıdaki önlemleri almalıdır: (Leite, vd., 2018: 28-43).

1. Temel kabiliyetlerini ayırmalı ve bunları organizasyon çapında güçlü kılmalıdır,
2. Benzersiz yetenekler geliştirdiğinden emin olmak için kendisini aynı becerilere sahip diğer şirketlerle karşılaştırma yapmalı,
3. Müşterilerinin gerçekten değer verdiği yeteneklerin bir anlayışını geliştirmeli ve buna değerli güçlü yönlerini geliştirmek ve sürdürmek için yatırım yapmalıdır,
4. Yetkinlik oluşturma hedeflerini belirleyen bir kurumsal yol haritası oluşturmalıdır,

5. Kuruluşun temel alanlarında güçlü yönlerini daha da geliştirecek olan ittifaklar, satın almalar ve lisans düzenlemelerini takip etmelidir,
6. Kurum çapında temel yetenek geliştirme sürecine iletişim ve katılımın teşvik edilmelidir,
7. Yönetim büyüdükçe ve işletmeyi yeniden tanımlarken bile çekirdek güçlerini koruyabilmelidir,
8. Çekirdek yetenekleri derinleştirmek için kullanılabilir kaynakları boşaltmak için çekirdek dışı yetenekleri dışa aktarma veya yok etme anlayışına gidebilmelidir ki bu durum da dış kaynaklardan yararlanma seçeneğini gün yüzüne çıkacaktır.

### **1.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Tarihsel Gelişimi**

Dış kaynakları kullanma (DKK), ya da dış kaynaklardan yararlanma (DKY) kavramı, tarih kayıtlarına ilk defa 4. yüzyılda Roma İmparatorluğu'nun o dönemin ülkesini Hunlardan korumak ve kendilerini düşmana karşı savunma görevini yerine getirmek maksadıyla ücretli askerlere kiralaması ile geçmiştir. Askerlerin Roma'yı istedikleri gibi savunamaması ile büyük bir yenilgiyle nihayete erdirilen bu girişim Roma İmparatorluğu'nun yıkılma sürecini fazlasıyla hızlandıran etkenlerden biri haline almıştır. DKY uygulamalarının ilk defa başarılı olduğu örnek ise, İngiliz donanmasının mahkûmların İrlanda'dan Avustralya'ya nakledilmesini deniz ticareti yapan firmalara kiralaması oluşturmuştur (Collins, 2007: 11). Küreselleşmenin hızla artış gösterdiği ve sanayileşmenin de aynı hızla geliştiği 18. ve 19. Yüzyıllarda İngiliz Hükümeti'nin bir sözleşme vasıtasıyla devlet daireleri haricindeki özel firmalara cezaevlerinin yönettirilmesi, sokak lambalarının aydınlatılıp bakımlarının yapılması, vergilerin alınması, endüstriyel ve normal çöplerin toplattırılması, yol bakımı benzeri bazı işlerin yapılması üzerine devrettiği bilinmektedir (Kakabadse, Kakabadse, 2005: 183). 1930'lu yıllara gelindiğinde ekonomist R. Coase, "Firmaların Doğası" adını vermiş olduğu, firmaların pazarlara olan ilk girdi sağlayan maliyetleri, yapısal tercihleri ve bu tercihlerin en son çıkan sonuçları gözden geçirdiği yazısında firmaların temel kabiliyetlerine göre faaliyet yapmanın daha gerekli olduğunu söylemiş ve bunun doğruluğunu savunmuştur. Fakat bu düşünceler 1970'li yıllarda ekonomist O. Williamson'un firmaların işlem maliyetlerini azaltma talebini dikkate alan teorisi ve pek çok yönetim gurubunun araştırmaları ile ancak

destek kazanabilmiştir. Akabinde de mevcut olan bu çalışmalar on yıl içerisinde işletme stratejilerinin değerini ortaya koyan, işletme dergilerinde yer almaya başlamıştır (Özdoğan, 2006: 8).

1980’li yılların ortalarında ilk defa Kodak ve bunu takiben de IBM gibi şirketler çağdaş anlamda dış kaynak kullanımını gerçekleştirmeye başlayan öncü firmalar halini almış, bu durum akabinde de piyasadaki karlılık paylarını artırarak rekabet üstünlüğü sağlamaya başlamışlardır (Kakabadse, Kakabadse, 2003: 56).

1990’lı yıllar da şirketlerdeki yönetim, düşünce ve uygulamalarında birçok yeni ve farklı görüşlerin ortaya çıkmıştır. Bu yeni görüşler, firmaların yapılanmaları, yönetim süreçleri ve işletme faaliyetleri ile alakalı olan konularda yerleşmiş bulunan birçok uygulamayı, anlam veya uygulama şekli yönüyle değiştirdiği gözlemlenmiştir. Bu değişimle beraber küreselleşme ve teknolojinin de etkisi altında karmaşık bir hali alan firma yapıları ve sürekli artan rekabet koşulları birbiriyle ilişkili “temel yetenek” ve “dış kaynak kullanımı” olgularını ortaya çıkarmıştır (Özbay, 2004: 27). Bu senelerde pek çok firma bilhassa Information Technology (IT) başta olmak üzere pek çok faaliyetinde DKY uygulamasını kullanmışlardır. BP, Procter ve Gamble işletmeleri finans faaliyetlerinde, Nike ve Hewlett Packett şirketleri ise üretim faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yolunu seçmişlerdir (Collins, 2007: 12).

21. yüzyıla gelindiğinde ise teknoloji, ulaşım ve iletişim araçlarında gerçekleşmekte olan hızlı gelişme ile bilginin öneminin daha da artması, firmaları gerek değişime gerek de dış çevreye açık bir hale getirdiği gözlemlenmiştir. Bu yılları takiben daha önemli bir yönetim stratejisi haline gelen DKY, mükemmel seviyeye varmanın yolunun olabildiğince yalınlaşmaktan geçtiği felsefesi ile firmaların küçülerek büyüme yolundaki uygulaması biçimini alacaktır (Karacaoğlu, 2001).

#### **1.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Önemi**

Günümüzde firmaları dış kaynak kullanımına yönlendiren pek çok sebep vardır. Bu sebepler;

1. İstihdam edilen personele yönelik yaşanan problemler,
2. Finansal ve mali kaynakların eksikliği,
3. İlerleyen teknolojik gelişmeleri yakalayamamak,
4. Yönetimde meydana gelen problemlerin bertaraf edilmesi gerekliliğidir.

Yapılan bir araştırma kapsamında, firmaları dış kaynaklara yönlendiren ana sebepler üzerinde durulmuş ve aşağıda yer alan durumlara varılmıştır (Öztürk, Sezgili, 2002: 139).

Çağımızda firmalar yapabilecekleri hata düzeyini en aza indirmek amacındadırlar. Bütün şirketler, yeni teknolojiler ve yeni dağıtım yollarıyla beraber pazarda yeni yeni kendine yer ayıran rakipler vasıtasıyla devamlı olarak rekabete zorlanmaları sebebiyle piyasadaki pazar paylarını muhafaza etmek için mücadele gerçekleştirmektedirler. Firmalar çalışma yürüttükleri sektörlerinde lider pozisyonuna çıkmak ve rekabet avantajını devam ettirmek isteyen firmalar, kullanımı şirket lehine olan her aracı kullanmak mecburiyeti içerisindeyler. Temel yetenekleri ile pek alakalı bulunmayan firma süreçlerinde, işlevler bakımından firmalarda dış kaynaklardan faydalanmak oldukça önem arz etmektedir (Chen vd., 2003: 5).

Dış kaynaklardan faydalanma tekniği yaklaşık 40 yıldır işletmeler tarafından kullanılan, belirli zeminlere dayandırılmış iş yapış şeklidir (Tekinay, 2004: 67). DKY tekniği pek çok faaliyeti içermektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın günden güne önemli olduğu görülmektedir. Bu önemin en temel sebebi, karmaşık ve çok hızlı değişimi olan piyasalarda uzman hizmet verebilmenin en hızlı yolunun, bu teknik olması durumudur. Ayrıca çok daha az bir maliyet ile o işlemi yerine getirme durumu, firmalara kazandırmış olduğu esneklikle problemlerin düşük seviyede olmasına ya da tamamen yok edilmesine olanak sağlanmasıdır (Kobifinans, 2006: 65).

Dış kaynaklardan fayda sağlama hususundaki yaklaşımı, gerek dış kaynaklardan faydalanan gerekse de dış kaynak faydalanma imkanı veren firmalara ek bir statü meydana getirme, giderleri en alt seviyeye indirme, hizmet performansını üst düzey oranda gelişme, hisse senetleri fiyatlarında artışın yaşanması benzeri stratejik avantajlar sunmaktadır (Byrce, Useem, 1998: 635).

Piyasalardaki, ekonomilerin ilerleme göstermeye başlamış oldukları ve bu ilerlemelere bağımlı şekilde de küresel rekabetin sürekli artışa geçtiği, çağımızın ekonomi durumlarında karşı karşıya kalınan problemlerin çözüme kavuşmasına yönelik olarak çok daha pratik ve kolay kazanılabilen stratejileri sunmaktadır. Bu konjunktürde temel zorlukların başında gelen, üretilen mal ve hizmetlerdeki yüksek kalite ile müşterileri memnun etmektir. Müşterileri memnun etmenin yanında, artış kaydeden rakiplerden dolayı firmaları çok daha esneklikle düşünebilmeye sevk

etmektedir. Bu bağlamda da firmaların pek çoğu asıl hedeflerine varabilmek maksadıyla dış kaynaktan faydalanmanın önemliliğini elde etmişlerdir (Çoban, Tutkun, 2003: 98). Bir şirketin her alanda rekabette en üstte olması beklenemez. Herhangi bir alanda fonksiyonelliğini gerçekleştiremeyen firmalar, bunu çok daha iyi şekilde yapabilen başka şirketlerle işbirliği içinde olmaktadır.

Piyasalar sürekli değişmekte ve bu değişen durumlara bağlı olarak da firmalar, değişime adapte olabilmenin yanında varlıklarının tümünü başarıyla ve karlılıkla devam ettirmek amacıyla, iç yapılarını devamlı olarak geliştirerek, teknolojik uyumlarını yeniden revize ederek yollarına devam etmek zorundadırlar (Chen vd, 2003: 12). Tüm bu sayılan şartları gerçekleştirmek firmalar açısından ciddi derecede maliyetli ve kolay olmayan bir süreçtir. Firmalar, çok esnek olmayan bir yapıya sahip olmanın yanında gelişme eğiliminde olmayı da arzulamaktadırlar. Firmaların gelişme kaydetmesi esasında bazı problemleri de beraberinde taşımaktadır. Bunlar; hantallaşmak, yavaşlamak, problemlere yetişememek gibi durumlardır.

Firmalar, gelişmenin getirdiği bazı durumları çözmek adına dış kaynaklardan yarar sağlamayı ilk yapılacak yöntem olarak görmektedirler. Nedeni ise, firmada yaşanan bazı sorunların giderilmesi, kaliteyi artırmak, teknolojiyi inovatif hareketlerle desteklemek, personeli eğitmek önemli bir maliyete neden olmaktadır. Bu durumlardan bir tanesiyle ya da bazıları ile karşı karşıya kalan şirketlerde, çıkış yolu olarak dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanmaktadırlar. Bununla beraber, firmalar hem bütün değişiklikleri rahatça sağlayabilir, hem daha ekonomik olarak sorunlarını çözebilir, hem de mali kaynaklar açısından önem oluşturmaktadır.

#### **1.4.1 Rekabet Ortamında Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Kullanılması**

Çok hızlı bir küreselleşme etkisi gözlemlenen ve çok büyük bir yapısal dönüşüm içerisinde bulunan dünya ekonomisinin odak noktası biçimine gelen rekabet olgusu ülkeler arasında da çok önemli bir hale geldiği gözlemlenmiştir (Karaaslan, Tuncer, 2010: 23). Fakat rekabet gücü olgusu artan ve yaygınlık kazanan önemine karşın hala çok iyi anlaşıldığı düşünülmemektedir. Bazı uzmanlar tarafından rekabet gücü kavramı, firma endüstri ve ülke bazında tanımlanırken, bazıları da bu tanımları makro ve mikro düzeyde tanımlamışlardır (Karaaslan, Tuncer, 2010: 23-24).

OECD'nin yapmış olduğu tanımda ise rekabet gücü; uluslararası rekabetle karşı karşıya gelen firmaların, endüstrilerin, bölgelerin, ulusların ve ülkeler üstü alanların, istihdam seviyesinde ve üretim faktörlerindeki yüksek dönüşüm oranlarında devamlılığın gerçekleşmesiyle, üretim gerçekleştirebilme yeteneği olarak aktarılmaktadır (Wysokinska, 2003: 11).

Ticaret, toplum içerisinde var olan kişilerin mal ve hizmetleri takas ettiği tarih öncesi çağlardan şu an içinde bulunduğumuz zamana değin önemli bir değişim kaydetmiştir. Eski zamanlarda arz-talep dengeleri nüfusun çok olmaması sebebiyle rahat bir biçimde karşılanabilirken, rekabet ortamının bu denli keskin olmaması üretim yapan firmalarında tüketim yapan firmalarında istediğini sağlıklı biçimde elde etmesine imkan tanıyordu. Gelecek dönem içerisinde ise rekabet kavramının küresel boyuta erişmesiyle beraber pazardaki payını yükseltmek isteyen firmaların ürünlerini tanıtmaya gereksinimleri yöneliminde pazarlama olgusunun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Gül, 2012: 11).

Firmalar, küresel evrende rekabet kavramıyla başa çıkmak zorunda oldukları gibi, bu gelişmeler ışığında da sürekli iyileşmeler sağlamayı amaçlamaktadırlar. Firmalar, rekabet edebilmek maksadıyla üretimlerini çok daha ucuz bölgelerden temin etme yolunu seçmişlerdir. Bu durumdan kaynaklı da firmalar, hammaddelerini rekabet alanını genişletmek maksadıyla daha ucuz olunan farklı bölgelere yönelmeye zorlanmışlardır. Bu yapı kapsamında firmalar hammadde alımının yapıldığı yerden son müşteriye ulaşana dek ve ara mal lojistiğini yönetmek ve süreç dahilinde operasyonları belirlemek gerekliliği ile sıklıkla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum da doğal olarak firmanın yavaşlamasına, hatalarını gözden kaçırmamasına, kaliteli ürünün değil de hızlı bir şekilde olsun bitsin ürünlerin oluşmasına, maliyetin artmasına zemin hazırlamaktadır. Bunlara ek olarak da para, mal ve hizmet akışının takibindeki zorlukların oluşması işletmeleri yeni arayışlara zorlamıştır. Dış kaynak kullanımı da firmalar bu arayışları sonucunda ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise tüm küresel düzende ve piyasalarda kullanımı çok hızlı bir şekilde artış göstermiştir (Browne, Allen,2001: 256). Türkiye için bakıldığında henüz yeni yeni ilerlemeye başlayan dış kaynak kullanımı tam bir strateji şeklinde kabul görmese de uygulamaya başlandığını söylemek mümkündür.

Firmalar küresel rekabet ortamında, diğer firmalara oranla daha iyi bir duruma getirmek adına; yönetimlerdeki felsefelerde ve değerlerde, hedeflerinde, örgütsel yapılarında ve işleyişlerinde şirket içi, şirket dışı beklentilerine hizmet eder biçimde değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadırlar. Firmalar içerisinde iş yaşam döngüsünü devam ettirirken maliyet azaltmak, verimliliği iyi bir yere arttırmak benzeri hedefleriyle dış kaynaklardan yararlanma durumuna sevk etmektedir.

### **1.5 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri**

Dış kaynaklardan yararlanma (DKY) tekniğinin firmalara sağlamış olduğu avantajlar bu yöntemin hangi sebepten ötürü bu denli önem arz ettiğini göstermektedir. Çünkü DKY'nın firmalara sağlamış olduğu kazançlar fazladır. Maliyetlerin azaltılması, esnekliğin elde edilmesi, teknolojinin inovatif eylemlerle desteklenmesi, risklerin ortadan kaldırılması, çalışan miktarının minimize edilmesi, yeni yatırımlar için maddi finansmanın elde edilmesi, rekabetleri oluşturma kuvvetinin artış göstermesi gibi durumlar, dış kaynaklardan faydalanma tekniğinin faydaları içerisinde gösterilebilmektedir.

Alan taramasında yapılan araştırmaları gerçekleştiren bütün çalışmacılara oranla, firmaları dış kaynaklardan faydalanmaya yönlendiren sebepler Tablo 1'de verilmiştir. Bu sebeplerin yanında firmaların dış kaynak kullanarak sağlamış olduğu avantajları da ifade etmektedir (Doğan, 2008: 25).

İşletmeleri Dış Kaynaklara Yönlendiren Nedenler ve Yararları;

1. İşlemlerde yaşanan bütün giderleri azaltmak,
2. En temeldeki kabiliyetleri iyileştirmek,
3. Kaynakların artırımını yapmak.

Tablo 1'de literatür taramalarında hangi yazarların ve araştırmacıların işletmelerin dış kaynaklara olan nedenlerine ve yararlarına değindikleri açıklanmıştır.

**Tablo 1.1:** İşletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya yönlendiren nedenler (Quelin, Duhamell, 2003).

Yazar ve Araştırmacılar	İşletmeleri Dış Kaynaklara Yönlendiren Nedenler ve Yararları
Bartehemly ve Geyer (2000) Kakabadse ve Kakabadse (2002) Lacity ve Hirscheim (1995b) Mc Farlan ve Nolan (1995)	İşlem maliyetini düşürmek
Kakabadse ve Kakabadse (2002) Mc Farlan ve Nolan (1995)	Kaynak transferini gerçekleştirmek
Alexander ve Young (1996b) Kakabadse ve Kakabadse (2002) Quinn ve Hillmer (1994) Saunders vd. (1997)	Temel yetenekleri geliştirmek
Alexander ve Young (1996a)	Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmek
Bartehemly ve Geyer (2000) Quinn ve Hillmer (1994) Kakabadse ve Kakabadse (2002)	Kaliteyi artırmak
Alexander ve Young (1996b) Lacity ve Hirscheim (1995b)	Küçülerek iç departmanlar üzerinde etkinliği artırmak

### 1.6 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları ve Dezavantajları

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları firmaların, hizmet kalitesini arttırmak, maliyetleri azaltmak, temel yetkinliklere odaklanmak, riskleri paylaşarak azaltmak ve kapasitenin artırılması amacıyla başvurdukları bir yöneticilik faaliyetidir. Dış kaynaklardan yararlanma kararı alınmasında en önemli faktör maliyetleri azaltmak olmakla beraber, bunun yanında strateji değişikliği, organizasyonu iyileştirme ve yeniden yapılanmada önemli faktörlerdir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın firmalara sağlayacağı yararlar;

1. Firmalar temel yetkinliklerine odaklanabilir,
2. Faaliyetler daha iyi idare edilir,
3. Hizmet kalitesi artabilir,
4. Operasyonlar esne bir hale gelebilir,
5. Riskler paylaşılarak azaltılabilir,

6. Organizasyon yapısında küçülme olabilir,
7. Maliyetler önemli ölçüde azaltılabilir,
8. Firmalar bu faaliyet yöntemi ile gereksiz departmanlardan kurtulup daha yalın bir hale gelebilir,
9. İşgücü verimliliğini arttırarak firmaya hız kazandırabilir,
10. Müşteri memnuniyetini önemli ölçüde arttırabilir.

Dış kaynaklardan yararlanma önemli fırsatlar sunmakla birlikte bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir;

1. Kültürel zayıflama yaşanabilir,
2. Esnekliği kaybedebilir,
3. Hukuki anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir,
4. Ticari sırların gizliliği korunamayabilir,
5. Bazı işlerin kontrolü kaybedilebilir,
6. Dış kaynak bağımlılığı artabilir,
7. Görenler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir,
8. Tedarikçilerle çıkar çatışması yaşanabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN İŞLETMELERDE MEYDANA GETİRMİŞ OLDUĞU DEĞİŞİMLER

#### 2.1 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmalarının Uygulama Alanları

Son dönemlerde, endüstri alanında pek çok farklı hususlarda aktif bir şekilde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına rastlanılmaktadır. Firmaların çağımız koşullarında yaygın şekilde dış kaynaklardan faydalanma uygulamasına gittikleri faaliyetler ve alanlar mevcuttur (Greaver 1999; Gökdere 2000). Tekrardan organizasyonel yapısı değişen modern firmalarda dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri ciddi oranda sürmektedir. En büyük otomobil üreticilerinden, petrol işletmelerine, Amerikan hükümetinden, Avustralya ve Avrupa'ya kadar pek çok alanda dış kaynaklardan yararlanma faaliyeti gözlenmektedir (Corbett, 2004).

Türkiye'ye bakıldığında DKK uygulamasının en fazla bilineni "personel taşıma servisi" ile "yemek temin hizmetleri" dir. Birçok firma kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka firmaların hizmetinden yararlanmaktadır. Bunun yanında pek az firma kendi iç yapısında yemek yapım personeline yemek servisi yapmaktadır. Firmaların pek çoğu ilgili hizmeti dışarıdan başka firmalardan, uzmanlık alanı yemek yapma ve ulaşım (servis) olan firmalardan almaktadır (Koçel, 2001).

#### 2.2 İşletmelerde Oluşan Değişim ve Farklılaşmalar

Dış kaynaklardan yararlanmayı uygulamaya alan firmalarda birçok değişiklik oluşmakta ve görülmektedir. Firmaların dış kaynaklardan yarar sağlama stratejik kararlarını alabilmelerini de takip eden süreç içinde de bazı değişimler baş

gösterecektir. Nedeni de firmalar çok daha önce kendi iç olanaklarıyla yapmış oldukları bütün organizasyonları, dış kaynaklardan yararlanmayı kabul ettikten sonra gerçekleştirmeyecektir. Bu karar nihayetinde faaliyetinin uygulanmasına son verilen birimler sona erdirilerek, personeller diğer birimlere yönlendirilecek veya çalışmaları nihayete erdirilecektir. Bu ilerlemeler firma maliyetlerinin düşürülmesi ve hiyerarşik adımların azalması veya tamamen yok edilmesi anlamını taşımaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmaya karar verilmesi akabinde, oluşan yapısaldeki farklılıklarla beraber firma tekrardan kendi kimliğini tanıyabilmek halinde kalmıştır. Bu anlamlandırma da etkinliğini koruyan faktörler de; kültür, teknoloji, insan faktörü ve organizasyon olarak görülmektedir (Yılmaz, 2004: 23).

Dış kaynaklardan faydalanma, firmaların daha çok küçük bir yapıya dönüşerek yatay organizasyon yapısına dönmelerine sebep olmaktadır. Firmaların dış kaynaklardan yararlanma stratejik kararını alabilmeleri nihayetinde, firmanın iç yapısında bazı planlamalar ve düzenlemelerin yapılması durumu baş gösterecektir. Dış kaynaklara verilecek olan birimlerin sona erdirilmesi ve akabinde de alınması planlanan hizmetlerin organizasyonu ve denetlenmesi maksadıyla düzenlemeler oluşturulacaktır.

Firmalar dış kaynaklardan faydalanma yaklaşımını kullanmakla kendilerini tekrardan anlamlandırmaya gereksinim hissetmektedirler. Bu anlamlandırma da etkin olan hususlar aşağıda sıralanmıştır (Kırım, 2004: 89):

1. Firma dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımını kullanmaya başlaması itibariyle daha küçük ama daha hızlı, atik bir şekle dönüşecektir.
2. Şirket, yapılması için dışarıya attığı işlerini kontrol edebilmek ve dış kaynak sağlayan firmayla iyi bir iletişim ağının oluşması için ağ sistemini kurup aktif olarak kullanmalıdır.
3. Firma, hem kendisi hem de işbirliği yapmış olduğu dış kaynak tedarikini gerçekleştiren firmanın tam olarak neyi nasıl yapacağını ve yaptıracağını net bir biçimde ortaya koymalıdır. Her çalışanın ya da her birimin görev tanımlamaları net olarak bildirilmelidir.

## **2.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Çalışma İlişkilerine Etkisi**

Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının aktif şekilde varlığını göstermesi organizasyonel yapısında farklılıklar oluşturduğu gibi çalışma ilişkilerinde de farklılıklara neden olmaktadır. Bu yaklaşıma bağımlı olarak meydana gelen farklılıklar olumlu şekilde gözlemlenebildiği gibi olumsuz yönde de gözlemlenebilmektedir. Bir diğer ifadeyle de olayın taraflarının niteliğine göre aktarılan görüşler farklılaşmaktadır. Örneğin bu hususa işveren bakışıyla bakıldığında daha olumlu geri bildirimler almak mümkündür. İşverenin bu tarz yaklaşımı kullanım nedenleri arasında, maliyetlerin özellikle de çalışan harcamalarının oldukça aşağıya çekilmesi, hammadde harcamalarının azaltılması benzeri bütün gider faktörlerinin olabildiğince aşağı çekilmesidir. İşveren bakışıyla bu duruma bakıldığında, plan yapılarak işleme alınan dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı, beklentilere yüksek düzeyde yanıt verebilmekte ve gayet iyi sonuçların alınmasına sebep olmaktadır.

İstihdam edilen personel bakımından dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına bakıldığında da olumlu olarak değerlendirmek biraz zor olabilmektedir. Nedeni de dış kaynaklara yönlendirilecek faaliyetlerde istihdam edilen personel için dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı işten çıkarılma ya da bölüm veya birim iş değiştirme sebebi olmaktadır. Bu durum da istihdam edilen personelde bazı olumsuzlukların görülmesine zemin hazırlamaktadır. İş yerinden verilen cezalar, uzaklaştırmalar, çıkarılmalar akabinde geride olan personel içerisinde de huzursuzluk ve güvensizlik yaygın şekilde görülmektedir. Buna benzer problemlerle karşılaşma kaygısı, işten çıkarılanlara karşı hissedilen üzüntü ve geleceğe güvensiz bakış açısı, beraberinde birçok sorunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Ertürk, 2012: 61).

### **2.3.1 Bireysel Çalışma İlişkilerine Etkisi**

Hızlı bir değişim ve dönüşüm gösteren rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan firmalar, öncelikle iş yaşamlarına devam etmeyi sağlama yolunda ilerlemektedirler. Bu bağlamda firmalar için önemli bir gider olarak görülen emek gücünü daha ucuz bir şekilde teminini sağlamak, yani giderleri olabildiğince en alt seviyeye indirmek ilk çözüm olarak görülmektedir. Firmanın yapmış olduğu aynı işi

çok daha ucuza emek gücü ile gerçekleştirmek, bunun yanında ayrıca da emek gücüne bazı çalışan sosyal haklarının aktarılması ve ödemelerde bulunmak mecburiyetinin yaşanmaması, firmalara önemli bir kar avantajı sağlayan olanak konumundadır (Yılmazer, 2004: 46).

Firmalar dış kaynaklardan yarar sağlama yaklaşımı ile kendi personeli gibi olan emek gücünü, yani işçilerinin iş akdine son vererek bunların yerini doldurması için, yerine dış kaynaklar yöntemini kullanarak emek gücünü kiralayabilmektedirler. Firmalar kiraladıkları bu personelin hiçbir sorumluluğunu almamakta, sosyal yönden güvenceleri sağlamak zorunda değildir. Dış kaynaktan yararlanma yaklaşımı ile personel, dış kaynak hizmeti sunan firmanın sorumluluğunda olup hizmet alan firmayı hiçbir koşulda bağlamamaktadır. Personel sorumluluğunu dış kaynak hizmeti veren firmaya devredildiğini yapılan sözleşmede iki tarafta kabul etmektedir (Yılmazer, 2004: 48).

Dış kaynaklardan yararlanan firma, yapılan taahhütlenme ile gerek işçi çalıştırmaktan gerekse de işçilere ait olan yasal ya da işletme içi masraflardan muaf olmakta, tasarruf sağlamaktadır. Bunun yanında da firmaların dış kaynaklardan yararlanmaya başlaması akabinde, dış kaynağa aktarılan işlerde çalışan kişilerin bir kısmı işinden olmakta, bir kısmı da birim ya da iş yeri değiştirmek durumunda kalmaktadır. Bu durum kalan personel bakımından da huzursuz ve güvensiz bir çalışma ortamı meydana getirmektedir. İstihdam edilen çalışanlarda kendi yapmış oldukları işlerinin de dış kaynaktan yararlanma yaklaşımı ile yapılması endişesi, giden arkadaşları için duyulan yüksek üzüntü, huzursuz ve güvensiz bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum da istihdam halinde olan personelin verimlerini düşürmekte, firmaya olan bağlılıkların zedelenmesine neden olmaktadır. Firmalarda oluşan değişimler, işlerin yapısını ve o işleri gerçekleştirmek adına gerekli bilgi ve yetileri de değiştirmektedir (Yılmazer, 2004: 50).

Firmalarda sadece belirli bir işi yapan işçilerin yerine, dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanarak ilgili firmanın alanında yetkin kişileri firma içine alınmasını sağlamakta böylelikle piyasada uzmanlaşmış kişi arayıp bir yığın insan kaynaklarını mülakat süreçlerinden geçirmek yerine doğrudan şirketten talep etmektedir. Böylelikle asıl istediği çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Firmaların alanında uzman kişilere ulaşma yolunda dış kaynaklardan yararlanmayı tercih ederken, değişen koşullarla beraber istihdam edilen personelde bilgi, beceri ve

donanımlarını yenilemek, geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. İşten ayrıldıklarında edinmiş oldukları donanımları ile yeni bir işi rahat bir şekilde bulmak maksadıyla şanslarını artırmak için donanımlarını ve bilgilerini artırmak zorunluluğunu yaşamaktadırlar. Bu durum da çalışanların artık konjonktüre göre bir kariyer planlamasının yapılması durumunu doğurmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin organizasyonda meydana getirdiği yapısal değişimler yöneliminde, personelin kariyer alanındaki yaklaşımlarında da farklılıklar meydana gelmiştir. İştihad edilen çalışanlar yeni çalışma koşullarına ve kariyer adımlarına yeniden yapılanmaya başlamışlardır. Firmaların organizasyonel yapıda meydana getirmiş olduğu değişimler kariyer alanında da şu değişimlerin yaşanmasına zemin hazırlamıştır (Yılmazer, 2004: 53);

1. Dikey kariyer yerine yatay kariyerde hareketliliğin sağlanması,
2. Büyük bir şirkette istihdam edilirken, firmanın dış kaynaklardan yararlanma durumuna yönelmesi ile çalışanın işinin devamını dış kaynak veren işletmede devam etmek zorunda kalınması,
3. Personel, firmaların dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanmaya başlamasıyla iş garantisinin en alt seviyeye inmesi,
4. İş güvencesinin sağlanamaması sonucun istihdam garantisinin eksilmesi,
5. Organizasyonda oluşan değişime bağlı olarak kariyer olanaklarının sınırlandırılması ya da minimize edilmesi,
6. Çok sık olarak, iş değişirme durumunda kalınması.

### **2.3.2 Toplu İş İlişkilerine Etkisi**

Küreselleşmenin de etkisiyle birçok firmanın bir rekabet aracı şeklinde dış kaynaklardan faydalanma yaklaşımını tercih etmesi, başta organizasyonel değişimleri olmak üzere, personelin çalışmayla ilgili olan bütün ilişkileri ve toplulukla yapılan bütün ilişkilerini de önemli lde etkilemiştir. Firmalar rekabeti devam ettirebilmek ve maliyetleri azaltmak adına daha çok dış kaynaklardan yararlanma yöntemine başvurmak yoluna gitmektedirler. Yoğun rekabetten kaynaklı esnek çalışma modellerine olan gereksinim artmaktadır. Bir yandan istihdam güvencesi, bir yandan aşırı ücret talepleri sendikaları ve firmaları karşı karşıya getirmektedir. Ortaya çıkan yeni durumlar sendikalar için pek de pozitif değişimleri beraberinde getirmemektedir. DKY yönteminin kullanılmaya başlanması ile toplu pazarlık

seviyesi ve kapsamında daralmaların oluşmasıyla sendikacılığın güç kaybetmeye başladığı gözlemlenmiştir. Yalnızca sendikacılığı yapan sendikalar değişen koşullarla beraber hızla üye kaybetmektedirler. DKY kullanımının aktif olarak kullanılmasıyla beraber toplu iş görüşmelerinde meydana gelen değişimleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kırım, 2004: 79);

1. Toplu iş görüşmeleri, merkezilikten firmalara doğru olan bir akış içerisinde olmaktadır. Çünkü değişim gösteren firma organizasyonları ve koşulları ülke genelindeki genel unsurlarla uyum göstermemektedir. Bu konjunktürde firma şartlarına uygun olarak görüşmeler yapılabilmektedir. Firmalar ayakta kalabilmek adına ve varlıklarının sürdürebilmek adına görüşmeleri kendi şartlarıyla sınırlı tutmak zorunluluğunda kalmaktadır.
2. Toplu iş görüşmelerinde farklılığa uğrayan diğer bir husus da pazarlık konularından biri olan ücret artışı isteğinin eski öneminde bulunmamasıdır. Ücretin artışından daha ziyade olan günümüzde iş garantisi öncelikli bir konuma dönüşmüştür. Nedeni de yeni düzenle birlikte istihdam edilenler işlerini kaybetme durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.
3. Yaratılan yeni koşullara göre yapılan mülakatlarda toplu işten çıkartmalar bazı koşullara göre şekillendirilmeye çalışılmıştır. Toplu işten çıkartmalarda ilk olarak deneme vakitler tam olarak dolmamış, verimi yüksek olmayan ve emeklilik hakkını doldurmuş işçilere verilmesi koşulları karara bağlanmaya çalışılmıştır.
4. Bazı yasal sorumluluklardan dolayı firmalar dış kaynaklardan yararlanma yöntemini belirlemede daha hızlı davranmaktadırlar. Personel toplamının belirli sayıları geçmesi halinde ilave giderleri artırıcı bazı yasalar da dış kaynaklara yönelmeyi hızlandıran nedenler arasında gösterilmektedir. İşsizliğin yüksek olduğu ekonomilerde asgari ücret seviyelerinde, hatta sigortasız kötü çalışma koşullarında işçi bulup çalıştırılmakta zorlanılmamaktadır. Bu şartlarda, sendikalı işletmelerin dahi ucuz işgücü temin eden yöntemleri tercih etmeleri ve sendikaları devre dışı bırakmaları kaçınılmazdır. Bu durumda sendikaların, toplu görüşmelerde, kendilerini şartlara uygun bir sözleşme yapmaya ayarlayabilmesi halinde sendikacılıkta yaşanan olumsuz gelişmelerden kendini koruyabilecekleri ileri sürülmektedir.

### 2.3.3 Emek Piyasası Üzerine Etkisi

Firmalar bir taraftan temel yetkinliklerin ortaya çıkmasını sağlamak adına asıl faaliyet konusu haricinde bütün birimlerin fes edilerek personelin iş akitlerinin nihayete erdirilmesini, diğer taraftan da gereksinim olan emek gücünü DKY'den faydalanılarak gidermeye çalışmaktadır. DKY yaklaşımı klasik olarak daha önce firma bünyesinde yapılan faaliyetlerin bir miktarının firma dışına aktarılması şeklinde olduğu bilinmektedir. DKY yöntemi çağımızda küreselleşmenin etkisiyle beraber firma faaliyetlerinin sadece bir başka firmaya taşınmasıyla sınırlı olmamakta, ülke sınırlarının haricine çıkarak yabancı ülkelerdeki firmalara da aktarılmaktadır (Ertürk, 2012: 51). Ülke sınırlarını dışında olan dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı da offshoring ismiyle adlandırılmaktadır. Bu yöntemi kullanan firmaların artış göstermesi sonucunda işsizlerin sayısı da önemli oranda artacaktır. Diğer yandan da dış kaynak hizmeti sunan işletmelerin sayısı artacak bunlar da yeni istihdam olanakları oluşturmuş olacaklardır. Fakat çok önemli bir nokta var ki; dış kaynak hizmeti sunan firmaların sağladıkları istihdam imkanları personel için cazip olmamakta, buna rağmen işsiz kalmaktansa az olanla yetinme düşüncesi hakim düşünce haline gelmektedir (Alptekin, 2010: 51).

### 2.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma Aracı Olarak Hizmet İhaleleri

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı, İngiltere'de ilk olarak 1982 yılında kullanılmıştır. Bu kavram, bir firmanın başka bir firma için mal veya hizmet sağlama uygulamasını ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma, bir departmanın satılmasından veya üretim ve hizmetin elden çıkarılmasından farklıdır. Nedeni de bu uygulama organizasyonel yapısı için yapılması ve elde tutulması zaruret halinde bulunan faaliyetlerle alakalıdır (Gökdere, 2000). Dış kaynaklardan yararlanma, firmanın kendisine rekabet avantajı sağlayan en iyi yaptığı işe, temel becerilere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri de bu alanda uzmanlaşmış organizasyon haricindeki firmalar aracılığı ile sağlanmasına olanak sunan bir yönetim stratejisidir (Arslantaş, 1999). Firmaların günden güne artan ölçüde, yalnızca kendi sahip olmuş oldukları beceri ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; temel becerilerin kullanılmadığı işleri, organizasyon haricindeki diğer firmalardan alma eğilimi, yaygın bir “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2001).

Çağımızda gerek imalat gerekse de hizmet firmalarında bu tarz uygulamalara yaygın bir şekilde başvurulmaktadır. İmalat sanayinde mevcut olan firmalar, standart yedek parçaları kendileri üretmek yerine alanında uzman olan işletmelere ürettirmektedirler. Hizmet alanında da firmalar, öz yetkinliğe sahip olmadıkları alanlarda dış kaynakları kullanma eğilimi göstermektedirler. Bunların başında muhasebe, güvenlik, bakım, taşımacılık ve temizlik hizmetleri gibi destek hizmetleri gelmektedir. Hangi sektörde olursa olsun firmalar bu yöntemi kullanmayı günden güne arttırmaktadır (Coşkun, 2002).

Kamu hizmet sektöründe son dönemlerde yaygın olarak uygulanan ve kurumların doğrudan faaliyet alanına girmeyen hizmetlerin sağlanmasında dış kaynaklardan faydalanmakta ve yöntem olarak hizmet ihalesi kullanılmaktadır. Hizmet ihalesi yöntemiyle kamuya ait bir hizmet alanının dış kaynaklardan yararlanmada çoğunlukla özel sektörden yararlanılmaktadır (Ascher, 1987; Larbi, 1998).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

#### 3.1 Dış Kaynak Kullanım Stratejisi

Firmanın, bir işi tamamıyla kendi bünyesinde yapmak ya da o işi dışarıdan temin etmek durumu klasik bir yönetim problemini oluşturmaktadır. Her firma onlarca, yüzlerce girdilerle çalışmaktadır. Her adet girdinin firma kapsamında üretilme ya da satın alınma imkanı bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımını seçecek olan firmalar, süreçlerinin tümünü denetler, performanslarını analizler ve esas operasyonlarını göz önüne alınarak, neleri dış kaynak kullanımıyla tedarik edeceklerine karar vermektedirler. Dış kaynak kullanarak avantaj sağlamanın yolu, firmaların analizlerinde yatmaktadır. Firmalar, dış kaynak kullanımlarına yapmış oldukları yatırımın karşılığını, hangi alanlarda iyi şekilde alacaklarını doğru şekilde öngörmektedirler (Kanat, 2007: 27-28).

#### 3.1.1 Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi

Dış kaynak kullanımları kapsamında alınan bütün kararların uygulanması sürecinde, maliyetlerde, stratejilerde, tedarikçinin güvenilirliği, teslimat sürelerinin azaltılmasında, kalite düzeylerinin devam ettirilmesi ve işletmenin elinde bulundurmuş olduğu uzmanlığın kaybedilmemesi gibi durumlara dikkat edilmektedir (Tayles, Drury, 2001).

Karar verme durumu kapsamında çevresel boyuttaki yansımalar, en temel kabiliyetlerdeki teknolojik farklılıkların hızı, ürün ihtiyacındaki farkındalık, zamanlama, firmanın içsel yapıları, firmanın zamanla çok fazla gelişme göstermesi, tedarik edilecek operasyonun bulunmuş olduğu pazarın olgunluğa erişti, aktivitenin küreselleşmesi ve tedarikçilerin teklifinin kalitesi olarak sıralanabilir. Bu durumların

yanında da firmaları dış kaynak kullanımlarına yönlendiren unsurlar, teknolojik iyileşmelerin hızı, yeni ürünlerin pazara çıkma olanağı, mevsimsel farklılıklar, geleceğe dönük belirsiz durumlar, firma pazar paylarının ve iş dağılımının dönemsel değişimi şeklinde sıralanabilir (Quelin, Duhamel, 2003, 647-661).

Bir firmada;

1. Müşteriler süreçlere çok fazla ilgilenmemekte ve yalnızca çıktılar ile alakadar oluyorsa,
2. Yetenekler piyasada hazır, müşteriye yakınlık ve ulaşım problemi bulunmuyorsa,
3. Fonksiyonu gerçekleştirebilmek gayesiyle gerekli olan teknoloji çok fazla değişkenlik göstermiyorsa,
4. Dünya çapındaki performans kriterlerini gerçekleştirmek firma için önemli bir başarı unsuru değil ise,
5. Tedarikçiler, operasyonlarında, firmaya göre çok daha yetenekli durumdaysa,
6. Organizasyonun yakın gelecekte işi neticelendirme ve işten çıkma gibi planları var ise, bu koşullar altında dış kaynak kullanım kararı almak uygun olacaktır (Kanat, 2007, 27-30).

Firmanın dış kaynaklardan yarar sağlama kararını verebilmesi amacıyla ciddi ve planlı bir araştırma yapılması kaçınılmazdır. Yapılması gereken çalışmanın bir modeli Şekil 2’de gösterilmiştir. Modelin ilk kısmında stratejik hedeflerin formülasyonunun sağlanması yer almaktadır. Bu hususta, en temel ve temel olmayan kabiliyetler çok net olarak ifade edilmesi gerekmektedir. Firmaların piyasadaki pozisyonu, rakipleriyle aralarındaki değişiklikler tanımlanmalıdır. Bu veriler yöneliminde firma haricindeki kısacası tedarikçilerden temin edilebilecek operasyonlar belirlenmelidir. Bu çalışma, firmadaki değişik görevlerdeki personelin oldukça fazla çaba sarf etmesi ve zaman harcamasını gerektirmektedir. İkinci kısımda içsel yeteneklerin belirlenmesi yer almaktadır.

**Tablo 3.1:** Dış kaynak kullanım stratejisinin oluşturulması (Quelin, Duhamel, 2003; 658).

Stratejik Hedeflerin Formülasyonu	İçsel Yeteneklerin Belirlenmesi	Dış Yeteneklerin ve Rekabet Çevresinin İncelenmesi	İşletmenin DKK Esaslarının Tanımlanması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Temel ve temel olmayan yeteneklerin belirlenmesi</li><li>• İşletmenin pazardaki pozisyonunun tanımlanması</li><li>• Tedarikçilerden temin edilebilecek yetkinliklerin listelenmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yetkinlik farklılıklarının listelenmesi</li><li>• İçsel aktivitelerin maliyet yapısının belirlenmesi</li><li>• Operasyonel risklerin belirlenmesi</li><li>• DKK fiili seviyesini entegre etmek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rakiplerin DKK tercihlerinin ve uygulamalarının incelenmesi</li><li>• Tedarikçilerin mali yapı ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi</li><li>• Tedarikçilerden kaynaklı risklerin tanımlanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tercihli finansal modeller geliştirilmesi</li><li>• Tedarikçi profillerinin tanımlanması</li><li>• Sözleşmenin kapsam ve çerçevesinin hazırlanması</li><li>• Raporlama şeklinin oluşturulması</li></ul>

Üçüncü kısımda da, dış piyasalardaki bütün kabiliyetlerin ve rekabet çevresinin incelenerek piyasa gereksinimlerinin analiz edilmesini de içermektedir. Bu kısımda rakiplerin dış kaynak kullanım tercihleri ve uygulamaları irdelenir. Tedarikçilerin finansman yapıları ve yetkinlikleri göz önüne alınır. Dahası, tedarikçi kaynaklı meydana gelebilecek riskler tanımlanır. Son kısımda da firmanın dış kaynak kullanımını için uygulayacağı esaslar tanımlanmaktadır. Farklı durumlara uyum sağlayabilecek finansal modeller iyileştirilir. Tedarikçi profilleri kapsamlı olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmenin kapsamı ve çerçevesi meydana getirilir. Raporlama şekli oluşturularak sürecin nasıl kontrol edileceği belirlenir. Bu hazırlıklar sonucunda, yönetim daha güvenilir ve doğru dış kaynak kullanım tercihleri yapabilecektir. Bu şekilde yapılmayan hazırlıklar ciddi risk taşımakta ve alınan kararların sonucunun ne getireceği, ancak, uzun bir uygulama süreci sonunda ortaya çıkacaktır. Geri dönüş olamayacağı için ciddi kayıplarla karşılaşılabilir (Quelin, Duhamel, 2003, 658-659).

### 3.1.2 Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi

Firmalar dış kaynaklardan yararlanmaları kararlarıyla birlikte, stratejilerini uygulamaya geçirmeden evvel, kısa ve uzun vadeli stratejik planlar oluşturmalarıdır. Yapısal olarak değişkenlik gösteren sektörler ve firmalar göz önüne alındığında, dış kaynak kullanımının temel olarak üç farklı biçimde uygulanabildiği gözlemlenmektedir. İlki ve en genel olan uygulama biçimi, rekabet avantajı oluşturan temel kabiliyetler haricindeki faaliyetler için dış kaynaklardan faydalanmaktır. Ağırlıklı olarak bu tip uygulamalar yapılmasına karşın, bir diğer dış kaynak kullanımı uygulaması, yalnızca aşırı iş yükü olan süreçlerde, bazı operasyonların, iç üretime ilave olarak dış kaynaklardan tedarik edilmesi biçiminde olabilir. Dahası; işletmenin yapısına göre, temel kabiliyetlerde içinde olabilecek biçimde, bütün faaliyetler için dış kaynaklardan faydalanılabilir. Firma, karar verme süreçlerinde, kendi yapısını göz önünde tutarak bu konudaki tercihlerini yapmalıdırlar.

Bir diğer stratejik tercih, yapılacak olan iş birliğinin süresiyle alakalıdır. Tedarikçi ile yapılacak sözleşmenin süresi, ilişkinin boyutunu ve verimliliğini ciddi şekilde etkileyebilir. Sözleşmeler uzun süreli (5yıl ve üstü), orta vadeli (1-5 yıl) ve hatta 1yıldan daha kısa süreli bile olabilir. Firmanın dış kaynak kullanımı ile sağlamak istediği hedefler ve bu konudaki beklentileri doğrultusunda süre konusundaki stratejisini de belirlemesi gerekmektedir.

Firma yönetiminin dış kaynak kullanımı kararı almasının hemen akabinde, yapılması gereken stratejiyi ifade ederken dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki başlıklarla ifade edilebilir;

1. Firmanın en genel hedeflerinin dış kaynaklardan yararlanma durumlarıyla uyum içinde olmasına,
2. Temel yeteneklerin ve temel yetenekler dışındaki fonksiyonların net bir şekilde belirlenmesine,
3. Tedarikçi firmalarla yapılacak işbirliği süresinin ne kadar olacağına,
4. İşbirliği yapılacak firma ile uyum sağlamak için nasıl bir ortam oluşturulması gerektiğine,
5. Tedarikçi olan işletmelerin istenilen kalite düzeyini ve maliyetleri tutturmak hususunda güvenilir olup olmadıklarına dikkat edilmelidir.

Tüm işletmecilik operasyonlarının faaliyetlerinin dış kaynaklara yaptırılarak, sadece kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez durumuna gelme fikrine,

işletmelerin dış kaynak kullanımları stratejilerini ifade ederken özen göstermeleri gerekmektedir (Özgün, 2006, 73).

### **3.2 Tedarikçi Firma Seçimi**

Dış kaynak kullanımına karar verme süreci içinde şirketin kendini görmek istediği yeri açıklayarak net bir hedef atmasının ardından devam eden bu süreç, tedarikçi firma seçimiyle sürmektedir. Bu evrede, sonuçlarından kaynaklı olarak, dış kaynak kullanımları sürecinin en önemli yanını meydana getirmektedir ve uygulamanın başarılı olabilmesinin en temel unsurudur. Beraberce ahenkli bir şekilde çalışılacak olan firmanın seçilmesi esnasında süre ve para kısıtları olmadan çok kapsamlı bir araştırma yapılarak doğru tercihlerinin olması, ileriki süreçlerde meydana gelebilecek maliyetlerin ve başarısızlıkların ortaya çıkmaması bakımından önemlidir.

Tedarikçi firmaları seçim aşamasında, her bir firma için değişiklik göstermesinin yanında, en genel tabiriyle, alternatif oluşturan işletmelerin netliğe kavuşması maksadıyla yapılacak fizibilite araştırmasıyla başlamaktadır. Firmaların belirlenmesi akabinde de, tedarikçi adayları tarafından hazırlanacak teklifin kapsamında bulunması gerekli olan bütün detayların ifade edildiği gibi bir hizmet alım prosedürünün meydana getirilmesi gerekmektedir. Bunu takip eden süre zarfında da, firmalardan tekliflerin alınması, tekliflerin incelenmesi ve firmaların iş üstünde incelenmesi adımıyla sürmektedir. Teklif veren firmaların, şartları ne seviyede karşılayabileceğine dair bilgi alınması açısından, yapılacak ziyaret ve incelemeler oldukça önem taşımaktadır. Son aşamada ise tedarikçi seçimi yapılarak süreç tamamlanmaktadır.

#### **3.2.1 Teklif Formunun İçeriği**

Tedarikçi adayı işletmelerin hazırlamış oldukları teklifin içerik kısmında olması gereken bilgilerin ne olması gerektiğinin belirleneceği bir şartname hazırlanması, firmaların değerlendirilmesi esnasında, aynı kriterlerin dikkate alınarak karşılaştırma yapılabilmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıntılı olmamakla birlikte, firmaların tanınması, yeterliliklerinin kapasitelerinin netleştirilmesi ve referansları hususlarında firmanın bilgi sağlaması bakımından önem taşıyan teklif formları,

işletmeler içerisinden n eleme yapılması için oldukça değerli bir kaynak meydana getirmektedir.

Teklif formunun içeriğinde bulunması gereken bilgiler aşağıdaki başlıklarla aktarılmıştır;

1. Firmanın tanıtımı: Firmanın tanıtımı, vizyon ve misyonu kalite hedefler, stratejik planı, sektör içinde nerede konuşlanmış oluşu, faaliyet alanı, kapasitesi, çalışan sayısı vb. bilgileri içermelidir.
2. Dış kaynak kullanımından beklentiler: Firmanın dış kaynak kullanımıyla elde etmek istediği teknolojik gelişmeler, yatırım avantajları, kalite düzeyleri gibi verileri içerir.
3. Tedarikçi firma tanıtımı: Firma tanıtımlarına benzer olarak, tedarikçi firmanın ayrıntılı tanıtımını kapsayacak olan kısımdır. Bu kısımda işletmenin makine parkuru, teknolojik imkanları, avantajı, kalite anlayışı, kaliteyle ilgili tüm dokümanları gibi pek çok veri talep edilebilir.
4. Referanslar: Tedarikçi adayı firmanın çalışmış veya çalışmakta olduğu şirketlerin unvanı ve yapılan iş ortaklığının mahiyeti bu bölümde talep edilmelidir.
5. Mali yapı: Ekonomik sıkıntılar sebebiyle firmanın üretimini durdurması veya sözleşmede belirtilen, üretim gecikmelerinden kaynaklı cezai işlemlerin uygulanabilmesi için şirketin mali yapısının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle şirketin mali tabloları talep edilmelidir.
6. Taahhütler: şirketin sözleşme ile firmaya vermeyi taahhüt ettiği hizmetlerin detayları, yapılması planlanan yatırımlar konusunda bilgilendirme ve bu hizmetler ile işletmenin elde edeceği kazanımlar, gelişmeler vb. bu bölümde yer almalıdır.
7. Uygulama aşaması: Sözleşme sonrası başlayacak iş ortaklığının oluşturulmasında nasıl bir yol izleneceği, görüşmelerin nasıl yapılacağı, iletişimin nasıl sağlanacağı ve proje yetkililerinin kimler olacağına dair bilgilendirmeler talep edilmelidir.
8. Raporlama: Iř ortaklığının değerlendirilmesinin ve raporlanmasının, nasıl ve hangi periyotlarda yapılacağına dair detaylar da teklif formunda bulunmalıdır.

Bu bilgilere ek olarak her firmanın kendi üretimine ve çalışma sekline göre

farklı bilgilere ihtiyacı olacaktır. Burada ifade edilen bilgiler, teklif formunda bulunması gereken en genel bilgilerdir.

### 3.2.2 Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri

Tedarikçileri seçme kısmında, gerçekleşen araştırmaların ve incelemelerin doğru bir biçimde analizinin yapılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. İlk fizibilite çalışmasını çok iyi seviyede yapmış olan bir işletme dahi, önceliklerini yanlış kodlamasından kaynaklı, dış kaynak kullanımları uygulamasını başarılı olamayan bir şekilde hatalı kararlar verebilir. Tedarikçilerin seçimi aşamasında etki edebilecek konular bir bütün şeklinde değerlendirilmelidir.

Firma seçiminin doğru şekilde gerçekleşmesi adına öne koyulan kriterler, her firma için değişiklik gösterecektir. Tedarikçi seçimi esnasında firmanın yapması gereken, değerlendirme kriterlerini beklentiler yöneline ifade edip, bunları doğru bir biçimde analiz etmek gerekmektedir. Dahası, beklentileri giderebilecek ve alanındaki bütün yenilikleri izleyerek firmayı geliştirebilecek şirketlerin ifade edilmesi ve seçiminin yapılması gerekmektedir.

Tedarikçi seçim kriterlerini genel olarak aşağıdaki başlıklarla inceleyebiliriz;

1. Rekabetçi fiyatlandırma,
2. Özellikler ve standartları karşılama becerisi,
3. Ürün ve hizmet kalitesi,
4. Ürün verimi ve dayanıklılığı,
5. Güvenilir teslimat yöntemleri,
6. Kalite kontrol yöntem ve uygulamaları,
7. Teknik yetenekler ve liderlik,
8. Benzersiz ürün sunma veya tasarım konsepti sunma becerisi,
9. Finansal istikrar ve kredi gücü,
10. Mevcut ürünlerle uyumluluk,
11. Yeterli dağıtım / depolama tesisleri ve kaynakları,
12. Yedek parça durumu,
13. Garanti, sigorta ve bağlayıcı hükümler,
14. Kanıtlanmış performans ve deneyim.

Satış sonrası servis destek kaynakları gibi durumlar tedarik seçim kriterleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.2.3 Sözleşme Süreci

İki firma arasında yapılacak olan dış kaynaklardan yararlanma sözleşmesi, dış kaynaklardan yararlanacak olan firma ile tedarikçi firma içerisinde meydana getirilen iş ilişkisinin ayrıntılarının yazıldığı kontrat niteliğindedir. Süreç boyunca gerçekleşen fizibilite çalışmalarının ve değerlendirmelerin birer çıktısı mahiyetinde hazırlanan sözleşmeler, dış kaynak kullanımını uygulamasının başarılı olarak devam etmesi adına önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmeleri, çok uzun süreli, görevlerin ayrıntılı şekilde tarif edildiği, yıllık ve aylık ödeme alternatifleri var olan, iş yükünün ve ikili ticari ilişkilerin hangi şekillerde yürütüleceğinin ifade edildiği kontratlardır. Sözleşmeler, ilişkinin sürdürülmesi bakımından büyük önem taşımaktadırlar. Bu sebeple de sözleşmeler her iki taraf için de şüpheye yer kalmayacak biçimde çok titiz ve geniş kapsamlı olarak hazırlanmalı, sözleşmede bulunacak maliyet kalemleri, şartlar ve zamanla alakalı ayrıntılarda mutabakat sağlanmalı, herhangi bir problem meydana geldiğinde bu problemi bertaraf edecek ve çözüme kavuşturacak aktarımları içerecek biçimde esnek olmalıdır (Coşkun, 2009: 18).

Sözleşmede yer alacak maddeler, her firma için farklılık gösterecektir. Genel itibariyle, aşağıdaki başlıkların her sözleşmede bulunması muhtemeldir;

1. Sözleşmenin tarafları,
2. İşin kapsamı,
3. İş sonuçları ve raporlar,
4. Danışman ve müşteri girdileri,
5. Ücret ve harcamalar,
6. Belgeleme ve ödeme prosedürü,
7. Profesyonel sorumluluklar ve özen yükümlülüğü,
8. Temsil yükümlülükleri,
9. Fikri mülkiyetin korunması,
10. Sorumluluklar,
12. Gizlilik,
13. Alt tedarikçilerin kullanımı,
14. Sözleşmenin gözden geçirilmesi veya sona ermesi,
15. Uyuşmazlıkların çözümü,
16. Tarih ve imzalar,

17. Tarafların sözleşmede belirtilen faaliyetleri yerine getirmemesi halinde ödenecek tazminat vb. konular bulunmalıdır.

### **3.2.4 İlişkilerin Yönetilmesi Süreci**

Sözleşmelerin yapılmasından ve karşılıklı olarak imzalanması adımından hemen sonra uygulamaya alınan dış kaynak kullanımında, ilk olarak etkili bir iletişim ağının inşa edilmesi, firmalar içerisinde güven ortamının oluşturulması, iş akış süreçleriyle alakalı değişikliklerin bertaraf edilmesi ve ortak bir vizyonun takip edilmesi hususlarında yapılacak olan bütün çalışmaları kapsamaktadır. Bunlara ilave olarak da tedarikçi olan işletmenin performans kriterlerinin değerlendirilebileceği ve işletme ile arasında yapılan ticaret birliğinin çıktılarının izlenebileceği bir sistemin meydana getirilmesini ve düzenli olarak çalıştırılmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Sürecin başından bu yana gerçekleşen pek çok araştırmanın çıktıları ilişkilerin yönetilmesi süreciyle oluşmaya başlayacaktır ve gerçekleşmekte olan dış kaynak kullanımları uygulamasının başarıları ağırlıklı şekilde bu sürecin, etkin ve doğru olarak yürütülmesine ve bu süreç ışığında da elde edilen işleyişlerin devamlılığının sağlanmasına bağlı olacaktır.

Başarı grafiği yüksek bir dış kaynaktan faydalanma faaliyeti için ikili şirket ilişkilerindeki koordinasyon, kontrol ve iletişimin noksansız olması gerekmektedir. Tedarikçi işletmenin belirlenen hizmet düzeyine uyabilme durumu, yapılan bütün anlaşmalarla, yazılı raporlarla ve periyodik kontrollerle ortak iş anlayışı çerçevesinde değerlendirilmelidir.

### **3.3 Dış Kaynak Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler**

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde firma ile tedarikçi arasında dış kaynak kullanımı organizasyonun sağlıklı bir şekilde devam etmesi dış kaynak uygulamalarının başarısı için son derece önemlidir. Tedarikçi seçiminde rasyonel davranılmalı ve tedarikçi ile olumlu ve kazan kazan ilişkisine dayalı bir düşünce hakim olmalıdır. Hizmet alan ile hizmeti sunan firma arasında kapsamlı bir sözleşme hazırlanmalıdır. Sözleşme yapılırken tedarikçi firmanın işletmeye sağlayacağı faaliyetleri açık bir şekilde belirtmelidir. Sözleşmede dış kaynaklardan yararlanma

süreci boyunca tedarikçi firma ile iletişimin nasıl sağlanacağı, bunun için gerekli işlemlerin neler olduğu ve kimler tarafından sağlanacağı açıkça belirtilmelidir. Dış kaynaklardan yararlanmanın hangi durumlarda bitirileceğinin belirtilmesi ve dış kaynak sağlayıcının sözleşme şartlarına uyup uymadıklarının izlenilmesi dış kaynak uygulamasının başarısını etkileyen önemli faktörlerdir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇEŞİTLİ SEKTÖRLERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

#### 4.1 Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

Firmalar lojistikle ilgili olan faaliyetlerinin tümünde dış kaynak kullanımı için üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen (3PL-Third Party Logistics Provider) firmalarında çalışmalarını tamamlamaktadırlar. Çağımızda iş yaşamında aktif olarak görülen pek çok firma, lojistik gereksinimlerinin hepsinin ya da bir miktarının bir üçüncü parti lojistik firması tarafından yerine getirilmesini daha kaliteli ve ekonomik olarak bulmaktadır (Dougherty, vd., 1996, 24). Üçüncü parti lojistik müşterisi için değer oluşturan bağımsız ekonomik bir varlıktır (Aghazadeh, 2003, 50).

Yapılan lojistik faaliyetlerinin dış kaynak tarafından gerçekleştirilmesidir. Üçüncü taraf aracılığıyla gerçekleştirilen bu tür aksiyonlar, bütün aktiviteleri kapsayabileceği gibi çoğunlukla seçilen belirli aktiviteleri de içerebilir (Birdoğan, 2004, 93).

Bütün bu aktarılan tanımlardan yola çıkarak üçüncü parti lojistiği, firmaların daha önce belirlemiş oldukları temel kabiliyetleri dışında, haricinde kalan işlerin bir kısmının veya tamamının alanında uzman ve firmaya daha düşük maliyetle yapabileceğini belirli sözleşme kriterleriyle taahhüt eden üçüncü firmalara aktarılması şeklinde tanımlayabiliriz.

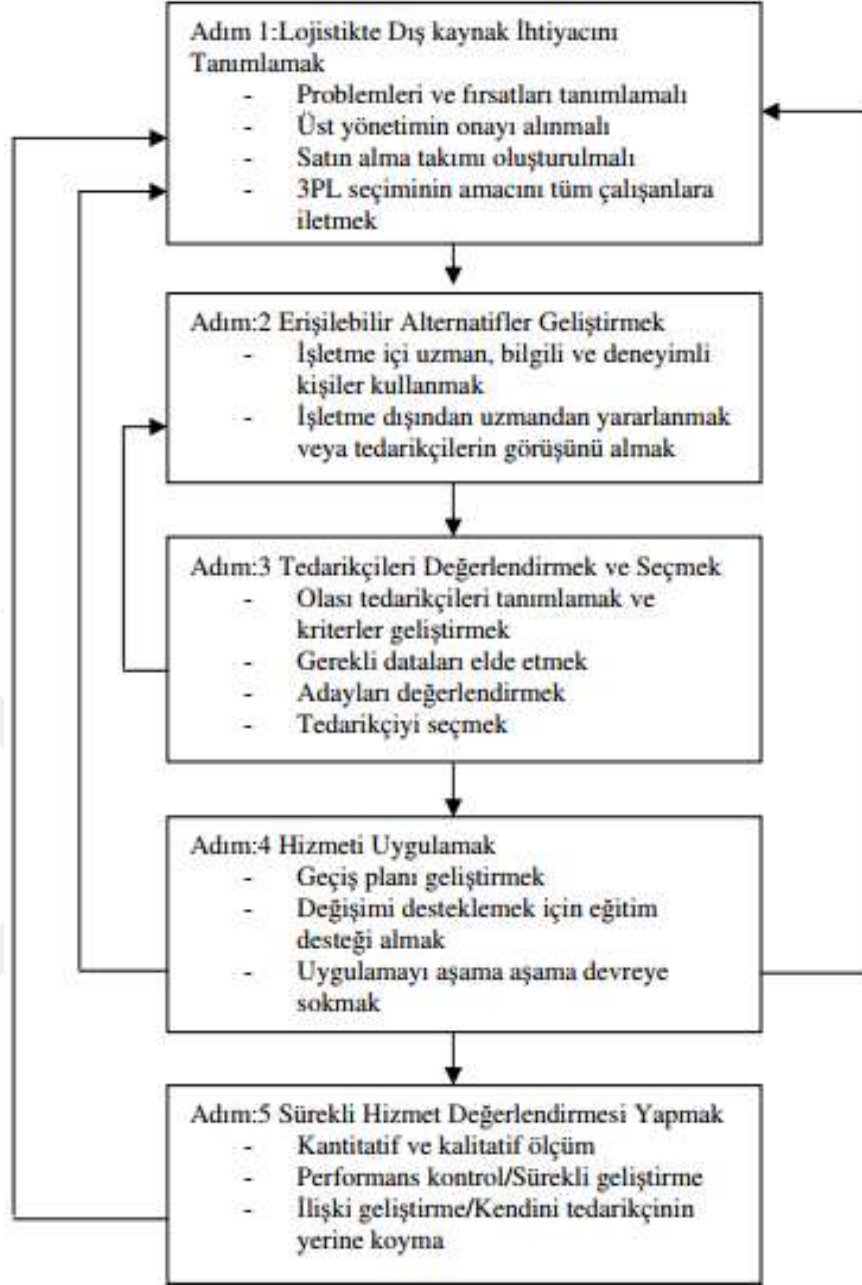
Üçüncü parti lojistik firmaları faaliyetlerini müşteri esaslı yapmaktadır. Müşterilerle gerçekleştirilen ikili görüşmeler neticesinde müşterinin gereksinimleri ifade edilir ve gereksinime çözüm olacak hizmetler geliştirilirler. Üçüncü parti lojistik firmasının vermiş olduğu hizmette önem oluşturan ilgili hizmetin kalitesidir. Müşteriye verilen hizmetin kalitesi ve esnekliği göz önüne alınarak maliyetler düşürülmeye çalışılır ve müşteri için en düşük seviyeye indirgenir. Verilen hizmetler birbiriyle ilişkili konuma gelmiş bir süreci yansıtır ve bu ilgili süreçler içerisinde

devamlı bir bilgi transferi de olmaktadır. Bu şekilde birden çok iş süreci tek bir altyapı ile gerçekleştirilebilir konuma gelir. Klasik müşteri-tedarikçi işletme ilişkisinde kısıtlı bir uzmanlık alanı mevcutken üçüncü parti lojistik firmaları müşterilerine çok daha geniş bir uzmanlık ve profesyonel danışmanlık hizmeti de vermektedirler. Üçüncü parti lojistik işletmesiyle firmalar ikileminde kurulan ilişkiler uzun inceleme ve araştırma süreçleri nihayetinde kurulduğundan kısa vadede bağlarının kopması da ihtimal dışıdır (Birdoğan, 2004, 83).

Buradan yola çıkarak lojistik hizmetlerinin dış kaynak kullanımıyla üçüncü parti lojistik firmalarınca tedarik edilmesinin firmalara getirilerini çok kısa bir şekilde dile getirmek gerekirse: Firmaların pazarlama ve dağıtım alt yapılarının küçük miktarlar için dahi her noktaya erişmesine imkan tanır. Bu sayede de firmaların pazarda çok daha hızlı hareket sağlayarak müşterilerine erişmesini sağlar (Sink, Langley, 1997: 76). Firmalarda üçüncü parti lojistik şirketiyle çalışma kararını genellikle organizasyonun üst düzeyi karar verir. Sink ve Langley'in yapmış olduğu çalışmada hem dış kaynak gereksiniminin tayin edilmesinde hem de üçüncü parti lojistik firmasının değerlendirilmesi sürecinde ve seçimi sürecinde kimlerin ne kadar etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmadan da rahatça görüldüğü gibi dış kaynak ihtiyacını firmalarda öncelikle lojistik ya da dağıtım bölümü fark etmektedir. Lojistik ve dağıtım bölümünü finans bölümü, firmanın başkanı, sahibi ya da CEO' su, pazarlama bölümü ve üretim bölümü izlemektedir. Tedarikçileri değerlendirme konusunda da en büyük yetki yine lojistik ve dağıtım bölümünde toplanmaktadır. İkinci sırayı dış kaynak ihtiyacını fark etmede finans bölümü almaktayken tedarikçileri değerlendirme fonksiyonunda firma başkanı ya da CEO almaktadır. Bunları finans, pazarlama ve üretim bölümü yöneticileri izlemektedir. Tedarikçinin seçimi noktasında her ne kadar lojistik ve dağıtım bölümünün etkisi fazla olsa da ilk sırayı firma başkanı ya da CEO almaktadır. Burada dikkat çeken bir diğer nokta ise tedarikçi seçiminde finans, pazarlama ve üretim bölümlerinin etkisinin çok düşük düzeylerde kalmasıdır.

Üçüncü parti lojistik firmasının seçim süreci beş adımda incelenebilir. Bunlar; lojistik fonksiyonlarında dış kaynak ihtiyacını fark etme, erişilebilir (ulaşılabilir) alternatifler geliştirme, tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçimi, hizmeti uygulamak ve sürekli olarak hizmet değerlendirmesi yapma süreci ile son bulur (Vaidyanathan, 2005: 90).



Şekil 4.1: Üçüncü parti lojistik satın alma süreci (Sink, Langley, 1997: 175).

## 4.2 Sağlık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

Kamu hastanelerinde dışarıdan alınan sağlık hizmetlerinin temin edilmesi ve uygulanması esnasında kamunun ve özel sektörün karşılaştığı problemlerin tanımlanmasına ve bu sorunlara dair çözüm önerilerinin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Gözüküçük, Çelik, 2012).

Yapılan çalışmalar sonucunda ise hastaneleri, DKK uygulamasına yönlendiren sebepler incelendiğinde, ilk sırada; “hastanelerin ulaşamadıkları teknolojiye daha rahat ulaşabilmeleri gelirken (%95,9), 2. sırada hastanelerin tıbbi cihazların

kalibrasyonu, yedek parça ve sarf malzeme temini çabalarına daha az zaman, para ve kaynak ayırmaları (%94,5), 3. sırada hastaya verilen randevu sürelerinin kısalması (%93,8) gelmektedir. Karahan'ın 2000 yılında yaptığı çalışmada (n=85), araştırmaya katılan yöneticilerin %81,2'si hastaneleri DKK uygulamasına iten ilk nedenin maliyetlerin azaltılması olduğu görüşünü savunmuşlardır. Yine aynı araştırmada 2. sırada, %72,5'lik katılım ile verimliliği artırmak gelirken, 3. Sırada %60 ile mevcut kalitenin artırılması gelmektedir.

### **4.3 İnşaat Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı**

İnşaat sektöründe inşaat firmaları genel olarak aşağıdaki nedenlerden dolayı dış kaynaklardan yararlanmaktadır;

#### **1. Maliyetleri Azaltma:**

Rekabet gücünün iyileştirmede en önemli unsurlardan birisi de maliyetin azaltılması hususudur. İnşaat firmalarının temel hedefleri içerisinde üretimi yapılan mal ve hizmetlerin maliyetlerini düşürerek karlılığı arttırmaktır. Azalan maliyetler, firmaların fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını ve statülerini güçlü kılmaktadırlar (Doğan, 2000: 14).

İnşaat alanında hizmet sunan firmalar, içinde bulunmuş oldukları sektörde lider konumuna gelmek istiyorlarsa rekabet içinde oldukları diğer firmalara göre daha etkili bir fiyat olanağı sağlamalıdır. Bu durumun yolu da önemli ölçüde maliyetleri düşürmekten geçmektedir (İlter, 2002: 298).

Günümüz koşullarında inşaat firmalarının maliyetlerini azaltmada önem arz eden etkenlere bakmak gerekirse

- a. Birim maliyetlerinin azaltılması, gerek ihraç pazarındaki dış kaynakları kullanmada gerekse de iç pazarda ithal ürünlerle dış kaynaklardan yararlanmada rekabet sağlamak için gereklidir.
- b. İnsanların emeği çok pahalı olduğu için, dış kaynaktan yararlanarak bu emek payını daha ucuza alabilir.
- c. Ekonomik çöküş dönemlerinde, küresel pazarın büyüme ümidi çok az olduğundan, dış kaynaktan yararlanılarak maliyetleri azaltıp karlılığa ağırlık vermektedir (Bono, 1996: 37)

Dış kaynak kullanımının maliyetler üzerine etkileri yalnızca firmaların faaliyet konuları ile sınırlılık göstermemektedir. Bunun yanında da kuruluş aşamasında

gerçekleşeceği yatırımların maliyetlerini de minimize ederek firmaya mali bakımdan faydalı olabilmektedir. Böylelikle de firma dış kaynak kullanımıyla daha az sermaye kullanarak rekabet avantajı kazanmaktadır (Özdoğan, 2006: 28).

## 2. Küçülme:

Küçülme, ölçek ekonomilerinden uzak kalmayı öngören, bir manada yalınlık kazanma olarak kabul gören bir yönetim tekniğidir ve bilhassa kriz yönetiminde etkinlik sağlayan bir uygulamadır (Güçlütürk, 2010: 43).

Küçülme statüsünün tercihinin yapılmasında müşteri ve sonuca odaklanma kabiliyetlerinin arttırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları çok daha kolay takip edebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi arttırmak gibi sebepler aktarılabilir (Genç, 2005: 217). Küçülmeyle beraber inşaat firmaları bilinçli bir biçimde yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan personel sayısını, firmadaki mevki ve hiyerarşik kademeleri de azaltmaktadır. Bu manada küçülmeyi de dış kaynak kullanımı sağlamaktadır (Özbay, 2004: 13).

Firmaların örgütsel küçülme yöntemini seçmeleri, firmaların aksiyonlarının mali sonuçlarının da bir küçülmeyle sonuçlanması manasını taşımaz. Bu durumun tersine firmalar çoğu kez küçülerek büyümektedirler. İnşaat firmaların dış kaynak kullanımıyla küçülme yoluna gitmeleri organizasyon yapılarında ve sabit maliyetlerinin düşüşleri hususunda imkanlar sağlamaktadır. Böylelikle de olası kriz durumlarına uyum sağlayabilme olanağı bulabilmektedirler (Çevik, 2006: 63).

## 3. Yenilik Yaratma:

Rekabet ortamında firmaların özelliklerinden bir tanesi de yenilik oluşturmaktadır. Yenilik oluşturma rekabetin temel yapılarını meydana getirmektedir (Sezgin, 1993:163). Rekabetçi olan firmaların pek çoğu diğer firmalara oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip olmalarından ötürü pazar payının büyüğünü elinde tutabilmektedir. Bu firmalar normalleşen mal ve hizmetlerden daha çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedir. Yenilik yaratma konusunda inşaat işletmeleri dış kaynaklardan yararlanarak (Kavrakoğlu vd, 2002: 80):

- a. Hızla değişen pazara daha kolay uyum sağlayabilirler.
- b. Tüketici tarafına özel mallar ortaya koymada rakiplere oranla öncelik sağlayabiliyorlar.
- c. Kar marjlarını ciddi seviyelere yükseltebilmektedirler.

- d. Tüketici tarafından daha fazla reklamı olan bir işletme olarak, imaj oluşturabilirler.
- e. Malla alakalı bilgi ve kabiliyetlerini geliştirebilmektedirler, rakiplerden önce maliyetlerini aşağıya çekebilmektedirler; ölçek ekonomisi oluşturabilmektedirler.

#### 4. Temel Yetenekleri Geliştirmek:

Temel yetenekler bir işletmeyi diğer firmalardan ayıran, ilgili inşaat firmasının vizyon ve misyonunu gerçekleştirmede esas sorumluluğu alan, rakipler tarafından çok kolay olarak taklidi yapılmayan bilgi, beceri ve kabiliyeti anlatmaktadır (Koçel, 2010: 383).

Yoğun rekabet ortamının sürdüğü günümüz koşullarında firmaların piyasada başarıyı yakalayabilmesi, üretmiş olduğu mal ya da hizmetin rekabet sağlamış olduğu diğer firmalardan daha farklı, üstün ve ekonomik olmasına göre şekillenmektedir. Bunu gerçekleştirebilmenin ön şartı da ana faaliyet alanına odaklanılmasından geçmektedir (Türksoy, 2007: 86). Firmaların temel kabiliyetlerine odaklanmaları inşaat firmasında etkin ve teknik bir yönetime ulaşmayı sağlamakla kalmayıp, bunun yanında işlerin devredildiği firmaların maliyet olanaklarından fayda sağlayarak rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir (Özdoğan, 2006: 16). Böylelikle firmalar, zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personeli, bilgisini, tecrübesini ve diğer tüm kaynaklarını tamamen sadece asıl işini yapmaya aktarmaktadırlar. Nihai olarak inşaat firmaları temel yeteneği üzerine odaklanarak, esas işlerindeki uzmanlıklarını da bu oranda arttırdıkları görülmektedir (Güngör, 2007: 15).

Koçel'e (2010) göre bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için aşağıdaki özellikleri bulundurması gerekmektedir;

- a. Firmanın kısa ve uzun dönem içinde yaşamı için temel olarak sayılmalı.
- b. Bazı bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden meydana gelen bir karışımı temsil etmelidir.
- c. Firmanın küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.
- d. Rakipler tarafından kolaylıkla görülmemelidir.

- e. Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmelidir.
- f. Taklidinin yapılması zor olmalı.
- g. Firmanın vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalıdır.

#### 5. Risk Paylaşma:

İnşaat firmalarının yapmış olduğu yatırımlar ölçüsünde riski de ciddi anlamda arttırmaktadır. Devlet sınırlamaları, mali koşullar, pazar koşulları ve teknolojideki inovatif eylemler çok hızlı şekilde değişmektedir. Bu değişikliklere göre hareket etmek için firmaların yeni yatırımlar yapması; riski de aynı ölçüde arttırmaktadır. Bundan sebeple, tedarikçi olan dış firmalarla çalışmak; yatırım maliyetlerini tam manasıyla ortadan kaldırmakta, firmayı krizlere karşı bir hale getirmekte, riski dağıtmakta, işletmeyi daha esnek bir hale getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamsını aynı ölçüde kolaylaştırmakta ve firmaya rekabet avantajı sunmaktadır (Özbay, 2004: 14).

Yatırımın yanında risk her zaman bir arada kullanılan kavramlar olmuşlardır. Firmaların yapacakları yatırımın miktarı ne kadar yüksek seviyede olursa, yatırımların ve bundan dolayı da firmaların belirsizliklerden etkilenme oranı da yüksek olacaktır. Dış kaynak kullanımına bağlı olarak yatırım maliyetlerini düşüren inşaat firmaları, risk unsuru taşıyan durumlara karşı daha dayanıklı olacaklardır ( Akbulut, 2000: 1).

#### 6. Kaliteyi Arttırma:

Bir ürün ya da hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda ilgili mal veya hizmetin tüketici gereksinimlerini tam olarak gidermesi, zamanında üretiminin yapılması, teslimatı ve uygun bir maliyet olması gibi unsurlar akla gelen ilk özellikleridir (Akbaba, 2000: 6). İnşaat firmalarının, maliyetlerini minimuma çekebilmek amacıyla küresel pazara sunmuş olduğu mal ve hizmetin üretiminin yapılması esnasında kayıpları ve hataları en aza dahası sıfır seviyesine indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği ciddi oranda arttırılabilmesi için kaliteyi devamlı iyileştirmeleri gerekmektedir. Firmalar mal ve hizmetlerinde kaliteyi arttırabilmek için dış kaynak uygulamalarına yönelmektedirler.

İnşaat Firmalarının Dış Kaynak Kullanımından Elde Ettiği Faydalar;

İnşaat firmalarının dış kaynak kullanımı ile elde edebilecekleri bir takım

önemli faydalar mevcuttur. Bu faydaları aşağıda aktarıldığı gibi aktarmak olağandır (Embleton, Wright, 1998: 98-99):

1. Firmaların büyümelerine imkan tanımaktadır,
2. Eğitimle ilgili olarak maliyetlerini azaltmaktadır,
3. İnşaat kalem girdileri maliyetlerini azaltarak, etkinliğini arttırmaktadır,
4. Sermayeye olan bağımlılığı azaltması,
5. İlave bir kaynak ayırmadan toplam kapasiteyi artırma,
6. Ticari riski azaltma yeterliliği,
7. Sabit maliyetleri değişkene çevirme,
8. Küresel Pazar imkanlarını kullanacak ya da potansiyel Pazar tehditlerini etki sağlamayan bir hale getirecek stratejilerin meydana gelmesine imkan tanıma,
9. Coğrafi uzaklık problemlerini karşılama yeterliliği.

İnşaat Firmalarında Dış Kaynak Kullanımı Gereksiniminin Belirlenmesi;

İnşaat firmaları DKK kararını birçok etkeni göz önünde bulundurarak vermelidir. Oldukça stratejik olan bu karar firmaları mali ve yönetsel olumsuzluklarla karşı karşıya bırakabilir. Johns ve Lee-Ross (1996), aşağıdaki hususların bir veya ikisini karşılaması durumunda bir işletme için dış kaynak kullanımına gidilmemesini tavsiye etmektedir;

1. Faaliyet işletme için temelse,
2. Faaliyet özel ya da teknik beceri veya bilgi gerektirmiyorsa,
3. Firma gerekli kaynaklara sahipse (emek, ekipman gibi),
4. İç kaynakların kullanılması ek riskler doğurmuyorsa.

Bu kriterlerden ikisi işlem maliyetleri kuramıyla ilişkilendirilebilir. Faaliyet özel ya da teknik beceri veya bilgi gerektirmiyorsa “varlıkların özgünlüğü” ve iç kaynakların kullanılması ek riskler doğurmuyorsa kriteri “belirsizlik” ile ilgilidir.

İnşaat firmalarında stratejik DKK, iç çevresel faktörlerin analizi ile hangi faaliyetlerin dış kaynaktan sağlanması ihtiyacının olduğuna karar verilmesi ve bu kararın dış çevrenin de analizi sonucu doğru olduğuna emin olunması ile uzun dönemli bir planlama gerçekleştirilmesidir. DKK genelde öz yeteneklerin belirlenmesi ile yüksek maliyetli faaliyetlerde ve rekabet gücünden yoksun departmanlarda uygulanırsa karlılık sağlamaktadır ve organizasyonel ihtiyaçlar doğrultusunda bunların giderilmesi ile örgütsel etkinliği sağlamaktadır (Güçlütürk, 2010: 70). İnşaat firmalarında dış kaynağa ihtiyacın hissedilmesi ile firmanın DKK’

ya yönelmesi, iç (fayda ve maliyet analizi, esneklik, vizyon) ve dış (rakiplerden kopmama, değişen değer zinciri, teknolojik sıçrama, yeni pazarlar) çevresel faktörlerin etkisi sonucu gerçekleşmektedir.

İnşaat Firmalarında Dış kaynak Kullanımının Uygulandığı Departmanlar;

#### 1. Teknik Hizmetler Bölümü:

Teknik hizmetler bölümünün faaliyetleri içerisinde; inşaat firmalarının günlük hizmetleri kapsamında gerekli olan su, elektrik, buhar, klima ve benzeri hizmetlerin sürekliliğini sağlamak, bu hizmetleri sağlayan makine ve cihazların kullanım eğitimlerini vermek, tesisat, makine ve cihazların bakım ve onarımını gerçekleştirmek ve enerji giderlerini azaltarak tasarruf sağlamak yer almaktadır (Karakas, 2012: 38).

Bu faaliyetler için birçok inşaat firmasının kendi bünyesinde küçük çapta birkaç personelden oluşan ya da bölüm olarak örgütlenmiş bir teknik hizmetler bölümü yer almaktadır (Özdoğan, 2006: 70).

Teknik hizmetlerin faaliyet alanına giren enerji yönetiminde DKK' na gidilmektedir. İnşaat firmaları bireysel olarak enerji yönetiminde dış kaynak kullanarak enerji tasarrufu sağlamaktadır (Kesgin, 2005: 49).

#### 2. Güvenlik Bölümü:

Firmalarda, inşaat malzemelerini, araçları gelen müşterilerin mallarını ve firmanın eşyalarını korumak güvenlik bölümünün sorumluluğundadır. Firmaya ait olan eşyaların, malzemelerin çalışma olayının tekrarlanması firma yönetiminin başarı grafiğini önemli ölçüde etkilemektedir (Şener, 1997: 192).

Özellikle, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde yapılan reformlar çerçevesinde 26.04.2006 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5188 sayılı özel güvenlik hizmetleri kanunu ile yasal bir güvence sağlanmıştır. Kanunla birlikte güvenlik hizmeti verecek personelin özel eğitimler ile belgelendirilmesi ve periyodik olarak eğitimlerden geçirilmesi gerekmektedir.

Çevik (2006), yapmış olduğu araştırmasında firmaların özel güvenlik şirketlerinin personel tedariki, maliyetleri düşürme ve küçülerek ana işlere odaklanma yönünden avantaj sağlamasını kabul etmelerine rağmen özel güvenliğin yönetimini tam olarak şirketlere vermediğini tespit etmiştir. İşletmeler, özel güvenlik şirketleri ile daha çok danışmanlık, personel istihdamı ve teknik malzeme alımı konusunda işbirliği içinde olduklarını belirtmiştir.

### 3. Bilgi İşlem Bölümü:

İnşaat firmalarında, bilişim teknolojileri sadece müşterilerle olan anlaşmaları sağlamada, müşteri takibinde veya faturalamada kullanılmamaktadır. Kablosuz ağlarla inşaat firması çalışanlarına ve ofislerine internet sağlanmakta, müşteri talepleri internetten alınmakta ve bilişimle inşaatçılık hızlı bir şekilde birleşmektedir (Keskin, 2005: 49).

Diğer birçok organizasyonda olduğu gibi inşaat organizasyonunun da bilişim teknolojilerini işletme içerisinden tedarik etmesi oldukça zordur. Bugün bir çok inşaat firması, bilgi teknolojilerinin sunduğu birçok potansiyel dağıtım, promosyon ve interaktif pazarlama avantajlarından yararlanmaktadır (Çalık, 2009: 49).

İnşaat firmaları satış pazarlama bilgi sistemleri, muhasebe bilgi sistemleri, teknik bölümü bilgi sistemleri ve güvenlik bölümü bilgi sistemleri gibi çeşitli bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ANKARA İLİ ŞAŞMAZ SANAYİ BÖLGESİNDE BETON FABRİKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 5.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, Ankara ili Şaşmaz Sanayi Bölgesi'nde bulunan beton fabrikalarında dış kaynak kullanımını konusunda gerçekleştirilen uygulamalar ele alınmıştır. Araştırmanın amacı; öz yeteneği ve asıl amacı hazır beton üretmek olan beton fabrikası firmalarının, dış kaynak kullanım politikalarını, dış kaynaklara yönelme nedenlerini ve tedarikçi seçim kriterlerini incelemek, dış kaynak kullanarak elde ettikleri avantaj ve dezavantajları ortaya çıkarmak, uygulama sonrası elde edilen sonuçların, beklentileri ne düzeyde karşıladığına bakmak ve değerlendirmektir.

#### 5.2 Araştırmanın Önemi

İnşaat sektörü içerisinde özellikle hazır beton durumunda hizmetin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması ve hizmetin stoklanamaması gibi özellikleri sebebiyle, bu sektör firmaları değişen ve gelişen günümüz koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorundadırlar. Bu şartlar dahilinde dış kaynaklardan yarar sağlama uygulamaları, inşaat firmalarının tercih ettiği tekniklerden biri olarak görülmektedir. Ankara Şaşmaz Sanayi Bölgesi'nde bulunan beton fabrikaları ilin önemli ölçüde hazır beton üretimini gerçekleştirmektedirler. İnşaat sektöründe önemli bir yere sahip olan bu bölgedeki beton fabrikalarının dış kaynak kullanımının doğru ve başarılı bir şekilde uygulanması, temel yeteneklerde uzmanlaşmak, rekabetin içinde var olmak, belirlenen hedeflere ulaşmak ve genel olarak etkinliğin artırılması açısından önemlidir. Bu araştırma dış kaynak kullanan firmalara ve beton fabrikalarına örnek teşkil etmesi, bu konuda yapılacak çalışmalar için uygulama örneği olması yönünden önem arz etmektedir.

### **5.3 Araştırmanın Yöntemi**

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma Ankara İli Şaşmaz Sanayi Bölgesi'nde Beton Fabrikaları üzerine bir uygulama konulu tez çalışmasında veri toplanması için anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada uygulanan anketin maddeleri için kapsam geçerliliği amacıyla uzman akademisyenlerle görüşüldü. Maddelerin ölçmek istenen yapıyı ne kadar ölçtüğüne ilişkin görüşleri alındı. Uzmanların görüşleri çerçevesinde maddelerde gerekli görülen düzeltmeler yapıldı ve ankete son hali verildi. Bu aşamada doğrulayıcı faktör analizi ve açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerde maddelerin incelenmesi için güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizleri Cronbach's alpha katsayısı ile incelenmiştir. Demografik değişkenlere göre ölçek boyutlarının karşılaştırmasında student t testi ve ANOVA kullanılmıştır. Test sonuçları 0.01 veya 0.05 anlamlılık düzeylerinde yorumlanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 paket programından yararlanılmıştır.

### **5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu çalışmada araştırmanın evrenini Ankara ili Şaşmaz Sanayi Bölgesi'nde yer alan Beton Fabrikaları oluşturmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren 11 adet beton fabrikası bulunmaktadır. Araştırmada bu fabrikaların hepsine ulaşılmaya çalışılmış olup, bu doğrultuda fabrikaların insan kaynakları bölümü ile görüşülmüştür. Anket uygulaması konusunda bölgede bulunan 11 firmaya anket uygulaması teklif edilmiş, 7 firma anket uygulamasına olumlu yanıt vermiştir. Dış kaynaklardan yararlandığını ifade eden bir firmadan maliyet ve muhasebe verileri alınarak dış kaynaklardan yararlanmanın maliyet analizi de yapılmıştır. Bu 11 adet beton fabrikasında çeşitli statülerde 1582 kişi çalışmakta olup, bu popülasyona uygun örneklem sayısı 212'dir (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2004; 40). Çalışmada 313 kişiye anket çalışması yapılmıştır. Seçtiğimiz örneklem evreni yeterli ölçüde temsil etmektedir.

### **5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar**

Anket uygulaması konusundan 11 firmaya anket uygulaması istenmiş olup 7 firmadan anket uygulamasından olumlu yanıt alınmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, katılımcıların vermiş olduğu bilgilerle sınırlıdır. Katılımcı grubunun,

anket sorularına gerçek durumun ifade eden cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Anket sorularının araştırma için yeterli seviyede olduğu kabul edilmektedir. Araştırmada anket yapılan çalışanların önemli bir bölümü 1 ile 10 yıl arasında iş tecrübesine sahip olup bu konuda karar verici yöneticilere dış kaynaklardan yararlanma konusunda teklif ve değerlendirmelerini etkili bir şekilde iletebilmektedirler. Dış kaynak kullanım konusu, işletmeler tarafından dönemselsel olarak farklı değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular her zaman aynı doğrultuda olmayacaktır. Bu çalışmada kullanılacak olan bütün verilerin genel durumu temsil ettiği varsayılmaktadır.

### 5.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Literatür Araştırması

	KONU	BULGULAR
1	Dış Kaynaklardan yararlanmaya yönelme nedenleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel yetenekleri geliştirmek (Alexander ve Young, Kakabadse ve Kakabadse)</li> <li>• Kaliteyi arttırmak (Quinn ve Hillmer, Barthelemy ve Geyer)</li> </ul>
2	Tedarikçi Seçim Kriterleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet kapasitesi</li> <li>• Kültürel uyum</li> <li>• Firma itibarı ve referansları (M. Fatih Arsoy)</li> </ul>
3	Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risklerin paylaşılarak azaltılması</li> <li>• Maliyetlerin azaltılması (Orhan Çoban)</li> <li>• Organizasyon yapısının küçülmesi (Oğuz Tutkun)</li> </ul>
4	Dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgören üzerinde olumsuz etki</li> <li>• Dış kaynak bağımlılığının artması</li> <li>• Esneklik (Orhan Çoban)</li> </ul>
5	Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapsamlı bir sözleşme</li> <li>• Tedarikçi seçiminde rasyonel davranılması</li> <li>• Sözleşme şartlarına uyum (M. Coşkun)</li> </ul>

## 5.7 Araştırma ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

### A. Demografik Bilgiler

A1 İş tanımınıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	YÖNETİCİ	30	9,6	9,6	9,6
	ÇALIŞAN	283	90,4	90,4	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcıların %9,6'sı yönetici oldukları beyan ederken kalan %90,4'ü ise çalışan olduklarını beyan etmişlerdir.

A2 Yaşınızı lütfen yan taraftaki boşluğa yıl olarak yazınız					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1961 - 1970	11	3,5	3,5	3,5
	1971 - 1980	126	40,3	40,3	43,8
	1981 - 1990	154	49,2	49,2	93,0
	1991 - 2000	22	7,0	7,0	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcıların %49,2'si 1981 – 1990 yılları arasında doğmuşlar ve %40,3'ü ise 1971 – 1980 yılları arasında doğmuştur genel itibariyle katılımcıların orta yaş aralıklarında olduğu beyan edilebilir.

A3 Cinsiyetinize uygun seçeneği işaretleyiniz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KADIN	17	5,4	5,4	5,4
	ERKEK	296	94,6	94,6	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcıların %94,6'sı erkek, kalan %5,4'ü ise kadın çalışandır.

A4 Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İLKOKUL	27	8,6	8,6	8,6
	ORTAOKUL	58	18,5	18,5	27,2
	LİSE	168	53,7	53,7	80,8
	YÜKSEKOKUL	24	7,7	7,7	88,5
	Üniversite	35	11,2	11,2	99,7
	Yüksek lisans	1	,3	,3	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcıların %53,7'si lise mezunu kişilerden oluşurken, %18,5'i de ortaokul mezunu olduklarını bildirmişlerdir ayrıca katılımcıların %11,2'si de üniversite mezunu olduklarını beyan etmişlerdir.

A6 Halen çalıştığınız iş yerindeki iş tecrübeniz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 YIL - 10 YIL	266	85,0	85,0	85,0
	11 YIL - 20 YIL	44	14,1	14,1	99,0
	21 YIL - 30 YIL	3	1,0	1,0	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcıların %85'i 1 – 10 yıl arasında tecrübeye sahip olduklarını bildirirken, %14,1 de 11 – 20 yıl arasında tecrübeli olduklarını beyan etmişlerdir.

#### B. Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları

B1 Hangi hizmetleri dış kaynaklardan sağlıyorsunuz					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yemek hizmeti	90	28,8	28,8	28,8
	Eğitim	28	8,9	8,9	37,7
	Bakım Onarım	93	29,7	29,7	82,4
	Bilgi İşlem ve Teknolojileri	47	15,0	15,0	52,7
	Ulaşım	55	17,6	17,6	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcıların %29.7'si Bakım onarım departmanlarından hizmet aldığı aktarırlarken, %28,8'i yemek hizmetinden dış kaynaklardan yararlandıklarını beyan etmişlerdir. Aynı zamanda ulaşım hususlarında da firmalar daha çok dış kaynaklardan tercih edildikleri gözlemlenmiştir.

### C. Dış Kaynaklara Yönelme Nedenleri

C1 Temel yetkinliklere odaklanmak				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsızım	8	2,6	2,6
	Katılıyorum	112	35,8	38,3
	Kesinlikle Katılıyorum	193	61,7	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynaklardan yararlanma durumlarında temel yetkinliklere odaklandığını katılımcıların %61,7'si kesinlikle katılıyorum yanıtı vermişlerdir. Yine katılımcıların %35,8'i dış kaynaktan yararlanmanın temel yetkinliklere odaklandığını ifade etmişlerdir.

C2 stratejik ortaklık kurmak				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	13	4,2	4,2
	Katılmıyorum	25	8,0	12,1
	Kararsızım	40	12,8	24,9
	Katılıyorum	134	42,8	67,7
	Kesinlikle Katılıyorum	101	32,3	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynaklardan yararlanma durumlarında stratejik ortaklık kurmasıyla ilgili katılımcıların %42,8'i katılıyorum yanıtı verirlerken, katılımcıların %32,3'ü de kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir.

C3 Küçülme politikası					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	47	15,0	15,0	15,0
	Katılmıyorum	55	17,1	17,1	23,5
	Kararsızım	52	16,6	16,6	66,1
	Katılıyorum	51	16,3	16,3	82,4
	Kesinlikle Katılıyorum	108	35,0	17,6	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri içerisinde sorulan küçülme politikası sorusuna katılımcıların %35'i kesinlikle katılıyorum yanıtı verirlerken, katılımcıların %17,1'i de katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

C4 Riskleri paylaşmak ve azaltmak					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,3	1,3	1,3
	Katılmıyorum	16	5,1	5,1	6,4
	Kararsızım	52	16,6	16,6	23,0
	Katılıyorum	150	47,9	47,9	70,9
	Kesinlikle Katılıyorum	91	29,1	29,1	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri içerisinde sorulan riskleri paylaşmak ve azaltmak sorusuna katılımcıların %47,9'u katılıyorum yanıtı verirlerken, katılımcıların %29,1'i de kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir.

C5 Hizmet kalitesini geliştirmek					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,3	1,3	1,3
	Katılmıyorum	4	1,3	1,3	2,6
	Kararsızım	8	2,6	2,6	5,1
	Katılıyorum	154	49,2	49,2	54,3
	Kesinlikle Katılıyorum	143	45,7	45,7	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri içerisinde sorulan hizmet kalitesini geliştirmek sorusuna katılımcıların %49,2'si katılıyorum yanıtı verirlerken, katılımcıların %45,7'si de kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir.

C6 Uzman tedarikçiden yararlanma				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,3	1,3
	Katılmıyorum	5	1,6	2,9
	Kararsızım	14	4,5	4,5
	Katılıyorum	157	50,2	57,5
	Kesinlikle Katılıyorum	133	42,5	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri içerisinde uzman olan tedarikçilerden yararlanma sorusuna katılımcıların %42,5'i kesinlikle katılıyorum yanıtı verirlerken, katılımcıların %50,2'si de katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

C7 Esnekliği arttırmak				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	10	3,2	3,2
	Katılmıyorum	31	9,9	13,1
	Kararsızım	74	23,6	36,7
	Katılıyorum	134	42,8	79,6
	Kesinlikle Katılıyorum	64	20,4	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri içerisinde sorulan esnekliği arttırmak sorusuna katılımcıların %42,8'i katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %23,6'sında kararsızım yanıtını vermişlerdir. Genel olarak katılımcıların %63,2'si esnekliği artırma durumunu dış kaynaklardan yararlanma nedeni olarak görmektedirler.

C8 Maliyetleri azaltmak				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	8	2,6	2,6
	Katılmıyorum	7	2,2	4,8
	Kararsızım	16	5,1	9,9
	Katılıyorum	155	49,5	59,4
	Kesinlikle Katılıyorum	127	40,6	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri içerisinde sorulan maliyetleri azaltmak sorusuna katılımcıların %49,5'si katılıyorum yanıtı verirlerken, katılımcıların %40,6'sı da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %90,1'i maliyetleri azaltmak durumunu dış kaynaklardan yararlanma nedeni olarak görmekteyiz.

- Dış kaynaklara yönelme nedenleri

Nedenler	%	Sıralama
Temel yetkinliklere odaklanmak	97,5	1
Stratejik ortaklık kurmak	75,1	6
Küçülme politikası	51,3	8
Riskleri paylaşmak ve azaltmak	77,0	5
Hizmet kalitesini geliştirmek	94,9	2
Uzman tedarikçiden yararlanma	92,7	3
Esnekliği arttırmak	63,2	7
Maliyetleri azaltmak	90,1	4

Dış kaynaklara yönelme nedenlerinde katılımcıların daha çok temel yetkinliklere odaklanma (%97,5), hizmet kalitesini geliştirmek (%94,9), uzman tedarikçiden yararlanma (%92,7) ve maliyetleri azaltma (%90,1) olarak cevapladıkları görülmektedir. Küçülme politikası (%51,3) ve esnekliği arttırmak (%63,2) diğer maddelere göre daha az önemsendiği görülmektedir. Bulgular yapılan literatür araştırması sonuçları ile uyumludur.

#### D. Tedarikçi Seçim Kriterleri

D1 Yönetim gücü ve tecrübe					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli	2	,6	,6	,6
	Değil				
	Önemli Değil	1	,3	,3	1,0
	Kararsızım	5	1,8	1,6	2,6
	Önemli	115	36,6	36,7	39,2
	Kesinlikle Önemli	190	60,6	60,8	100,0
Total	313	100	100,0		

Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sorulan yönetim gücü ve tecrübe sorusuna katılımcıların %60,6'sı kesinlikle önemli olarak gördüklerini bildirirken, katılımcıların %36,6'sı da önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %97,2'si tedarikçi seçim kriterleri içerisinde yönetimin gücünü ve tecrübeyi önemli olarak görmektedirler.

D2 Kapasite ve teknik kabiliyet					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	1	,3	,3	,3
	Önemli Değil	5	1,6	1,6	1,9
	Kararsızım	12	3,8	3,8	5,8
	Önemli	145	46,3	46,3	52,1
	Kesinlikle Önemli	150	47,9	47,9	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sorulan kapasite ve teknik kabiliyet sorusuna katılımcıların %47,9'u kesinlikle önemli olarak gördüklerini bildirirken, katılımcıların %46,3'ü de önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %94,2'si tedarikçi seçim kriterleri içerisinde kapasite ve teknik kabiliyeti önemli olarak görmektedirler.

D3 Firmanın itibarı ve referansları					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	2	,6	,6	,6
	Önemli Değil	6	1,9	1,9	2,6
	Kararsızım	9	2,9	2,9	5,4
	Önemli	124	39,6	39,6	45,0
	Kesinlikle Önemli	172	55,0	55,0	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sorulan firmanın itibarı ve referansları sorusuna katılımcıların %55'i kesinlikle önemli olarak gördüklerini bildirirken, katılımcıların %39,6'sı da önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %94,6'sı tedarikçi seçim kriterleri içerisinde firmanın itibarı ve referansları önemli olarak görmektedirler.

D4 Kültürel uyum					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	4	1,3	1,3	1,3
	Önemli Değil	7	2,2	2,2	3,5
	Kararsızım	32	10,2	10,2	13,7
	Önemli	122	39,0	39,0	52,7
	Kesinlikle Önemli	148	47,3	47,3	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sorulan kültürel uyum sorusuna katılımcıların %47,3'ü kesinlikle önemli olarak gördüklerini bildirirken, katılımcıların %39'u da önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %86,3'ü tedarikçi seçim kriterleri içerisinde kültürel uyumu önemli olarak görmektedirler.

D5 Düşük maliyet					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	3	1,0	1,0	1,0
	Önemli Değil	9	2,9	2,9	3,8
	Kararsızım	18	5,8	5,8	9,6
	Önemli	179	57,2	57,2	66,8
	Kesinlikle Önemli	104	33,2	33,2	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sorulan düşük maliyet sorusuna katılımcıların %57,2'si önemli olarak gördüklerini bildirirken, katılımcıların %33,2'si de kesinlikle önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %90,4'ü tedarikçi seçim kriterleri içerisinde düşük maliyetin önemli olarak görmektedirler.

D6 Konum avantajı					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	6	1,9	1,9	1,9
	Önemli Değil	13	4,2	4,2	6,1
	Kararsızım	54	17,3	17,3	23,3
	Önemli	110	35,1	35,1	58,5
	Kesinlikle Önemli	130	41,5	41,5	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sorulan konum avantajı sorusuna katılımcıların %41,5'i kesinlikle önemli olarak gördüklerini bildirirken, katılımcıların %35,1'i de önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %76,6'sı da tedarikçi seçim kriterleri içerisinde konum avantajını önemli olarak görmektedirler.

D7 Hizmet kalitesi					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	5	1,6	1,6	1,6
	Önemli Değil	12	3,8	3,8	5,4
	Kararsızım	33	10,5	10,5	16,0
	Önemli	143	45,7	45,7	61,7
	Kesinlikle Önemli	120	38,3	38,3	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sorulan hizmet kalitesi sorusuna katılımcıların %45,7'si önemli olarak gördüklerini bildirirken, katılımcıların %38,3'ü de kesinlikle önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %84'ü de tedarikçi seçim kriterleri içerisinde hizmet kalitesini önemli olarak görmektedirler.

D8 Sözleşme taahhütleri ve güven					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	5	1,6	1,6	1,6
	Önemli Değil	6	1,9	1,9	3,5
	Kararsızım	37	11,8	11,8	15,3
	Önemli	131	41,9	41,9	57,2
	Kesinlikle Önemli	134	42,8	42,8	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sorulan sözleşme taahhütleri ve güven sorusuna katılımcıların %42,8'i kesinlikle önemli olarak gördüklerini bildirirken, katılımcıların %41,9'i da önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %84,7'si de tedarikçi seçim kriterleri içerisinde sözleşme taahhütleri ve güveni önemli olarak görmektedirler.

• Tedarikçi seçim kriterleri

Kriterler	%	Sıralama
Yönetim gücü ve tecrübe	97,2	1
Kapasite ve teknik kabiliyet	94,2	3
Firmanın itibarı ve referansları	94,6	2
Kültürel uyum	86,3	5
Düşük maliyet	90,4	4
Konum avantajı	76,6	8
Hizmet kalitesi	84,0	7
Sözleşme taahhütleri ve güven	84,7	6

Tedarikçi seçim kriterlerinde ankete katılanların çoğu yönetim gücü ve tecrübe (%97,2), firmanın itibarı ve referansları (%94,6), kapasite ve teknik kabiliyet (%94,2) ve düşük maliyetin (%90,4) daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Bulgular yapılan literatür araştırması sonuçları ile kısmen uyumludur. Söz konusu araştırma yapılan işletmelerde yönetim gücü ve tecrübe, kapasite ve teknik kabiliyete de önem verildiği değerlendirilmektedir.

E. Dış Kaynaklardan yararlanmanın avantajları

E1 Hizmet kalitesinin artırılması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3	,3	,3
	Katılmıyorum	2	,6	,6	1,0
	Kararsızım	9	2,9	2,9	3,8
	Katılıyorum	141	45,0	45,0	48,9
	Kesinlikle Katılıyorum	160	51,1	51,1	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan hizmet kalitesinin artırılması sorusuna katılımcıların %51,1'i kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, katılımcıların %45'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %96,1'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E2 Maliyetlerin azaltılması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,6	1,6	1,6
	Katılmıyorum	8	2,6	2,6	4,2
	Kararsızım	22	7,0	7,0	11,2
	Katılıyorum	153	48,9	48,9	60,1
	Kesinlikle Katılıyorum	125	39,9	39,9	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan maliyetlerin azaltılması sorusuna katılımcıların %39,9'u kesinlikle katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %48,9'u da katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %88,8'i katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E3 Temel yetkinliklere odaklanma					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,6	,6	,6
	Katılmıyorum	6	1,9	1,9	2,6
	Kararsızım	28	8,9	8,9	11,5
	Katılıyorum	156	49,8	49,8	61,3
	Kesinlikle Katılıyorum	121	38,7	38,7	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan temel yetkinliklerine odaklanma sorusuna katılımcıların %38,7'si kesinlikle katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %49,8'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %88,5'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E4 Risklerin paylaşılarak azaltılması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	15	4,8	4,8	5,8
	Kararsızım	58	18,5	18,5	24,3
	Katılıyorum	149	47,6	47,6	71,9
	Kesinlikle Katılıyorum	88	28,1	28,1	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan risklerin paylaşılarak azaltılması sorusuna katılımcıların %28,1'i kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, katılımcıların %47,6'sı da katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %75,7'si de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E5 İşgücü verimliliğinin artırılması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3	,3	,3
	Katılmıyorum	4	1,3	1,3	1,6
	Kararsızım	19	6,1	6,1	7,7
	Katılıyorum	170	54,3	54,3	62,0
	Kesinlikle Katılıyorum	119	38,0	38,0	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan işgücü verimliliğinin artırılması sorusuna katılımcıların %54,3'ü katılıyorum yanıtını verirken, katılımcıların %38'i de kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %92,3'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E6 Esneklik ve kapasitenin arttırılması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	10	3,2	3,2	4,2
	Kararsızım	37	11,8	11,8	16,0
	Katılıyorum	165	52,7	52,7	68,7
	Kesinlikle Katılıyorum	98	31,3	31,3	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan esneklik ve kapasitenin arttırılması sorusuna katılımcıların %52,7'si katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %31,3'ü de kesinlikle katılıyorum ifadesini beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %84'ü de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E7 Organizasyon yapısının küçülmesi					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3	,3	,3
	Katılmıyorum	10	3,2	3,2	3,5
	Kararsızım	44	14,1	14,1	17,6
	Katılıyorum	142	45,4	45,4	62,9
	Kesinlikle Katılıyorum	116	37,1	37,1	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan organizasyon yapısının küçülmesi sorusuna katılımcıların %45,4'ü katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %37,1'i de kesinlikle katılıyorum ifadesini beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %82,5'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E8 Tedarikçilerin olumlu etkisinin olması				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,6	,6
	Katılmıyorum	11	3,5	4,2
	Kararsızım	21	6,7	10,9
	Katılıyorum	176	56,2	67,1
	Kesinlikle Katılıyorum	103	32,9	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan tedarikçilerin olumlu etkisinin olması sorusuna katılımcıların %56,2'si katılıyorum yanıtını verirken, katılımcıların %32,9'uda kesinlikle katılıyorum ifadesini beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %89,1'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

• Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları

Avantajlar	%	Sıralama
Hizmet kalitesinin artırılması	96,1	1
Maliyetlerin azaltılması	88,8	4
Temel yetkinliklere odaklanma	88,5	5
Risklerin paylaşılarak azaltılması	75,7	8
İşgücü verimliliğinin artırılması	92,3	2
Esneklik ve kapasitenin artırılması	84,0	6
Organizasyon yapısının küçülmesi	82,5	7
Tedarikçilerin olumlu etkisinin olması	89,1	3

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları bölümünde katılımcılar; hizmet kalitesinin artırılması (%96,1), işgücü verimliliğinin artırılması (%92,3), tedarikçinin olumlu etkisinin olması (%89,1) ve temel yeteneklere odaklanma (%88,5) açısından daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bulgular yapılan literatür araştırması sonuçları ile kısmen uyumludur. Araştırmaya göre hizmet kalitesinin artırılması, işgücü verimliliğinin artırılması ve tedarikçilerin olumlu etkisi en öncelikli avantaj olarak görülmektedir.

Dış Kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları

E9 Hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	13	4,2	4,2	4,2
	Katılmıyorum	27	8,6	8,6	12,8
	Kararsızım	54	17,3	17,3	30,0
	Katılıyorum	135	43,1	43,1	73,2
	Kesinlikle Katılıyorum	84	26,8	26,8	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan Hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması sorusuna katılımcıların %43,1'i katılıyorum yanıtını verirken, katılımcıların %26,8'i de kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %69,9'u da katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E10 Ticari sırların gizliliğinin korunamaması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,6	,6	,6
	Katılmıyorum	19	6,1	6,1	6,7
	Kararsızım	30	9,6	9,6	16,3
	Katılıyorum	182	58,1	58,1	74,4
	Kesinlikle Katılıyorum	80	25,6	25,6	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan Ticari sırların gizliliğinin korunamaması sorusuna katılımcıların %58,1'i katılıyorum yanıtını verirken, katılımcıların %25,6'sı da kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların % 83,7'si de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E11 Bazı işlerin kontrolünün kaybedilmesi					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	19	6,1	6,1	6,1
	Katılmıyorum	34	10,9	10,9	16,9
	Kararsızım	69	22,0	22,0	39,0
	Katılıyorum	127	40,6	40,6	79,6
	Kesinlikle Katılıyorum	64	20,4	20,4	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan Bazı işlerin kontrolün kaybedilmesi sorusuna katılımcıların %40,6'sı katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %20,4'ü de kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %61'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E12 Dış kaynak bağımlılığının artması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,8	3,8	3,8
	Katılmıyorum	11	3,5	3,5	7,3
	Kararsızım	28	8,9	8,9	16,3
	Katılıyorum	164	52,4	52,4	68,7
	Kesinlikle Katılıyorum	98	31,3	31,3	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan Dış kaynak bağımlılığının artması sorusuna katılımcıların %52,4'ü katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %31,3'ü de kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %83,7'si de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E13 Kültürel zayıflamanın yaşanması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,3	1,3	1,3
	Katılmıyorum	11	3,5	3,5	4,8
	Kararsızım	51	16,3	16,3	21,1
	Katılıyorum	159	50,8	50,8	71,9
	Kesinlikle Katılıyorum	88	28,1	28,1	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan Dış kaynak bağımlılığının artması sorusuna katılımcıların %50,8'ü katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %28,1'i de kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %78,9'u da katıldıklarını beyan etmişlerdir.

E14 Tedarikçilerle çıkar çatışmasının yaşanması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	14	4,5	4,5	4,5
	Katılmıyorum	32	10,2	10,2	14,7
	Kararsızım	52	16,6	16,6	31,3
	Katılıyorum	138	44,1	44,1	75,4
	Kesinlikle Katılıyorum	77	24,6	24,6	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları içerisinde sorulan Tedarikçilerle çıkar çatışmasının yaşanması sorusuna katılımcıların %44,1'i katılıyorum yanıtını verirlerken, katılımcıların %24,6'sı da kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %68,7'si de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

• Dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları

Dezavantajlar	%	Sıralama
Hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması	69,9	4
Ticari sırların gizliliğinin korunamaması	83,7	1
Bazı işlerin kontrolünün kaybedilmesi	61,0	6
Dış kaynak bağımlılığının artması	83,7	2
Kültürel zayıflamanın yaşanması	78,9	3
Tedarikçilerle çıkar çatışmasının yaşanması	68,7	5

Dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları bölümünde katılımcılar; ticari sırların gizliliğinin korunamaması (%83,7), dış kaynak bağımlılığının artması (%83,7), kültürel zayıflamanın yaşanması (%78,9) önemli bir dezavantaj oluşturduğunu beyan etmişlerdir. Bulgular yapılan literatür araştırması sonuçları ile uyumludur.

Araştırma yapılan firmaların birisinden elde edilen maliyet ve muhasebe verileri kapsamında, dış kaynaklardan yararlanma kararına yönelik maliyet analizi de yapılarak aşağıda sunulmuştur.

Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenlerinden Örnek Olarak Seçilmiş X Firmasının Maliyet Analizi:

X firmasının dışarıdan sağladığı hizmetler şunlardır; Bakım onarım, Yemek hizmeti, Personel ulaşım (Servis) hizmeti ve Güvenlik hizmetleridir.

Yemek Hizmeti; X firmasının yaklaşık olarak 200 personeli bulunmaktadır. Tedarikçi tarafından tabldot olarak günde iki öğün yemek verilmektedir.

Güvenlik Hizmeti; firmanın güvenliği özel bir güvenlik şirketi tarafından sağlanmaktadır. Firmada 6 sertifikalı güvenlik personeli görev yapmaktadır.

Personel Ulaşım (servis) Hizmeti; firmanın ulaşım (servis) hizmeti tedarikçilerden sağlanmaktadır. Firmanın personeli için günde iki vardiya olmak üzere altı farklı noktaya servis hizmeti verilmektedir.

Bakım Onarım Hizmeti; Firma araçlarının yıllık bakımları, normal bakımları ve arıza bakım ve onarımları için özel bir firma ile anlaşılmış olup bu hizmet dışarıdan sağlanmaktadır.

1. Dışarıdan sağlanan hizmetlerin maliyeti aşağıdaki tabloda verilmektedir;

Hizmet Türü	Yıllık Maliyet (Tedarikçiye Yıllık Bazda Ödenen Ücret)
Personel ulaşımı (servis)	550.000 TL
Güvenlik Hizmeti	150.000 TL
Yemek Hizmeti	650.000 TL
Bakım Onarım	2.000.000 TL

2. Dışarıdan sağlanan hizmetleri işletme kendi bünyesinde yaparsa her bir hizmet için katlanacağı maliyet ayrı ayrı hesaplanmıştır;

a. Yemek Hizmeti;

- Hammadde ve malzeme maliyeti ( yıllık yaklaşık maliyeti ): 580.000 TL
- İşçilik ( 4 aşçı / yıllık ): 170.000 TL
- Genel üretim giderleri ( aşçı yardımcısı, servis elemanı, bulaşıkçı, ısınma, elektrik, gaz vb. giderler): 100.000 TL

Yemek hizmetinin toplam yıllık maliyeti: 850.000 TL'dir.

b. Güvenlik Hizmeti;

- Çalışanlara ( 6 kişi ) yıllık bazda ödenecek ücret ( maaş+SSK primleri ): 190.000 TL

c. Personel Ulaşım Hizmeti;

- Altı ayrı şoför için yıllık toplam maliyet yaklaşık olarak ( maaş+SSK ): 230.000 TL'dir
- Servis araçlarının yıllık yakıt maliyeti yaklaşık olarak: 350.000 TL'dir.
- Amortisman gideri; toplam araç maliyeti:  $6 \times 80.000 = 480.000$  TL

Doğrusal amortisman yöntemine göre bu araçların amortisman ömrü 5 yıl olduğu varsayımıyla, yıllık amortisman (tükenme) gideri;  $480.000 / 5 = 96.000$  TL

- Araç vergisi, muayene ücreti, sigorta, kasko ve diğer giderler yıllık: 100.000 TL

Servis hizmetinin firmaya yaklaşık maliyeti: 776.000 TL'dir.

d. Bakım Onarım Hizmeti;

- Hammadde ve malzeme maliyeti (yıllık): 4.000.000 TL
- İşçilik ( 4 kişi / maaş+SSK ): 240.000 TL
- Genel üretim gideri ( tamirhanenin yıllık kirası, makine, tezgâh, kaynak, kompresör, vinç ve avadanlıklar ): 236.000 TL

Amortisman gideri: 236.000 % 10 = 23.600 TL'dir.

Bakım onarım hizmetinin yıllık yaklaşık maliyeti: 4.263.600 TL'dir.

Hizmetlerin firma içerisinde sağlandığında yıllık maliyet tabloda gösterilmiştir;

Hizmet Türü	Yıllık Maliyet
Personel ulaşımı (servis)	776.000 TL
Güvenlik Hizmeti	190.000 TL
Yemek Hizmeti	850.000 TL
Bakım Onarım	4.263.600 TL

3. Hizmetlerin firma içerisinde yürütülmesi ve dışarıdan sağlanmasının karşılaştırılması

Hizmet türü	Firma dışında ( yıllık/TL)	Firma içinde (yıllık/TL)
Personel ulaşımı (servis)	550.000 TL	776.000 TL
Güvenlik hizmeti	150.000 TL	190.000 TL
Yemek hizmeti	650.000 TL	850.000 TL
Bakım onarım	2.000.000 TL	4.263.600 TL

Yapılan karşılaştırmalı hesaplamalarda da görülmektedir ki X firması bu hizmetleri dış kaynaklardan temin ederek bir maliyet avantajı sağlamıştır.

#### F. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler

F1 Kapsamlı bir sözleşme hazırlanması				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	3	1,0	1,0
	Önemli Değil	7	2,2	3,2
	Kararsızım	18	5,8	8,9
	Önemli	114	36,4	45,4
	Kesinlikle Önemli	171	54,6	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler içerisinde sorulan kapsamlı bir sözleşme hazırlanması sorusuna katılımcıların %54,6'sı kesinlikle önemli yanıtını verirlerken, katılımcıların %36,4'ü de önemli olduğunu beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %91'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

F2 Tedarikçi seçiminde rasyonel davranılması					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	6	1,9	1,9	1,9
	Önemli Değil	8	2,6	2,6	4,5
	Kararsızım	24	7,7	7,7	12,1
	Önemli	115	36,7	36,7	48,9
	Kesinlikle Önemli	160	51,1	51,1	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler içerisinde sorulan Tedarikçi seçiminde rasyonel davranılması sorusuna katılımcıların %51,1'sı kesinlikle önemli yanıtını verirlerken, katılımcıların %36,7'ü de önemli olduğunu beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %87,8'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

F3 Tedarikçi ile olumlu ve kazan kazan ilişkisine dayalı bir anlayış					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	6	1,9	1,9	1,9
	Önemli Değil	11	3,5	3,5	5,4
	Kararsızım	18	5,8	5,8	11,2
	Önemli	129	41,2	41,2	52,4
	Kesinlikle Önemli	148	47,3	47,3	99,7
	Total	313	100,0	100,0	

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler içerisinde sorulan tedarikçi ile olumlu ve kazan kazan ilişkisine dayalı bir anlayış sorusuna katılımcıların %47,3'ü kesinlikle önemli yanıtını verirlerken, katılımcıların %41,2'si de önemli olarak katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %88,5'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

F4 İşletmede hangi faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanılacağına doğru olarak belirlenmesi				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	4	1,3	1,3
	Önemli Değil	10	3,2	4,5
	Kararsızım	17	5,4	9,9
	Önemli	128	40,9	50,8
	Kesinlikle Önemli	154	49,2	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler içerisinde sorulan İşletmede hangi faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanılacağına doğru olarak belirlenmesi sorusuna katılımcıların %49,2'si kesinlikle önemli yanıtını verirlerken, katılımcıların %40,9'ı da kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %90,1'i de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

F5 Dış kaynaklardan yararlanmanın hangi durumlarda bitirileceğinin belirtilmesi				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	5	1,6	1,6
	Önemli Değil	10	3,2	4,8
	Kararsızım	18	5,8	10,5
	Önemli	139	44,4	55,0
	Kesinlikle Önemli	141	45,0	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler içerisinde sorulan dış kaynaklardan yararlanmanın hangi durumlarda bitirileceğinin belirtilmesi

sorusuna katılımcıların %45'i kesinlikle önemli yanıtını verirlerken, katılımcıların %44,4'ü de kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %89,4'ü de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

F6 Dış kaynak sağlayıcın sözleşme şartlarına uyup uymadıklarının izlenilmesi				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Önemli Değil	2	,6	,6
	Önemli Değil	7	2,2	2,9
	Kararsızım	18	5,8	8,6
	Önemli	121	38,7	47,3
	Kesinlikle Önemli	165	52,7	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler içerisinde sorulan dış kaynak sağlayıcın sözleşme şartlarına uyup uymadıklarının izlenilmesi sorusuna katılımcıların %52,7'si kesinlikle önemli yanıtını verirlerken, katılımcıların %38,7'si de kesinlikle önemli olduklarını beyan etmişlerdir. Genel olarak katılımcıların %91,4'ü de katıldıklarını beyan etmişlerdir.

• Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler

Faktörler	%	Sıralama
Kapsamlı bir sözleşme hazırlanması	91,0	2
Tedarikçi seçiminde rasyonel davranılması	87,8	6
Tedarikçi ile olumlu ve kazan kazan ilişkisine dayalı anlayış	88,5	5
Hangi faaliyetlerin DKY'dan doğru olarak belirlenmesi	90,1	3
DKY'nın hangi durumlarda bitirileceğinin belirtilmesi	89,4	4
Dış kaynak sağlayıcının sözleşme şartlarına uyup uymadıklarının izlenilmesi	91,4	1

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörlerde katılımcılar genel olarak dış kaynak sağlayıcının sözleşme şartlarına uyup uymadıklarının izlenilmesi (%91,4) ve kapsamlı bir sözleşme hazırlanmasının (%91) önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bulgular yapılan literatür araştırması sonuçları ile uyumludur.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde firmaların değişen piyasa koşullarında rakip firmalarla rekabet edebilmeleri için daha yalın ve esnek bir yapıda olmaları gerekmektedir. Değişime ayak uydurmak ve ayakta kalabilmek için uygulanan yaygın yöntemlerden birisi de dış kaynak kullanımınıdır. Firma içerisinde üretilen mal ve hizmetin tedarikçi firmalardan temin edilerek, maliyetin düşürülmesi yanı sıra temel yetkinliklerin gelişimi, hizmet kalitesinin artması, stratejik ortaklık ile risklerin azaltılması, esnekliğin artması ve organizasyon yapısının küçülmesi gibi kazançlar sağlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmanın önemli faydaları olmakla birlikte yeterli önlem alamayan, araştırma yapmayan ve uygun strateji uygulamayan firmalar için önemli sorunlara neden olmaktadır. Tedarikçilere bağımlılığın artması ve tedarikçiler üzerinde ki kontrolün yitirilmesi temel sıkıntılardır. Esnekliği ve yalınlığını kaybeden işletmelerin rekabette geri kalmasına belki de faaliyetlerin sonlanmasına neden olabilir. Bu tür sakıncaların önüne geçebilmek için dış kaynak kullanım kararı alırken iyi bir araştırma yapılmalı, rekabete etki eden alanlara öncelik verilmeli, temel yeteneklerini ise kendi bünyesinde barındırmalıdır.

Bu çalışma Ankara ili Şaşmaz Sanayi Bölgesindeki beton fabrikaları üzerine yapılan bir araştırmadır. Bu çalışmada; öncelikle kavramın tanımı, önemi, sebepleri, uygulama alanları ve sakıncaları üzerinde durulmuştur. Araştırmada bulunan sonuçlara göre firmalar dış kaynaklardan yararlanma sürecinde; bakım onarım, yemek ve ulaşım (servis) hizmetini yoğun olarak tedarikçilerden sağladığı görülmektedir. Aynı zamanda örnekleme oluşturan firmaların çoğu bilgi işlem ve eğitim hizmetlerinde de dış kaynaklardan yararlandıklarını beyan etmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlanma ile elde edilen sonuçlarda tüm bölümlerde gelişme sağlandığı görülmüştür. Tedarikçilerin olumlu yönde etkilerinin olduğu, kapasite ve esnekliğin arttığı, maliyetlerin azaldığı, temel yetkinliklerde gelişim sağlandığı, hizmet kalitesinin arttığı, risklerin azaldığı ve organizasyon yapısının küçüldüğü şeklinde anket içine dahil edilen boyutlar katılımcılar tarafından da desteklenmiştir.

Yapılan araştırmada beton fabrikalarının dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında en önemlisi temel yetkinliklere odaklanmak olarak belirlenmiştir. Yani şirket asıl yapması gereken işlere odaklanması gerekirken, destek işlerini dış kaynaklardan tedarik ettiklerini bildirmişlerdir. Temel yetkinliklere odaklanarak firmaların hizmet kalitelerini de geliştirdiklerini beyan etmişlerdir. Firmalar alanında en uzman tedarikçi ile dış kaynaklardan yararlanma yolunu da seçmektedirler ve böylece işletmecilik faaliyetleri en iyi koşullarda yapılmış olmaktadır. Yine alınan yanıtlardan bir diğeri de, şirketlerin ekonomik durumlarından da kaynaklı çalışanına verdiği hizmetleri dışarıdan satın alınarak maliyeti düşürmeyi amaçlamışlardır. Şirketlerin en büyük korkusu ele aldığı ve yaptığı işlerden zarar etme olasılığıdır. Bu hususta şirketlerin pek çoğu dış kaynaklardan yararlanmayı tercih ederken zarar etmeme gayreti içerisine girmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlanmada örnek olarak incelediğimiz firmanın, maliyet açısından avantaj sağladığı görülmüştür. Firmanın bakım onarım, ulaşım, yemek ve güvenlik gibi hizmetleri kendi bünyesinde yapmanın firmaya daha fazla maliyet getirdiği hesaplanmış ve bu gibi hizmetleri dışarıdan temin ederek hem kendi alanına yoğunlaşmış hem de önemli ölçüde maliyet avantajı sağlamıştir.

Tedarikçi Seçim Kriterlerine bakıldığında; yönetim gücü ve tecrübenin olumlu etkisinden kaynaklı firmalar, tedarikçilerin tecrübelerini dikkate almakta ve bunu bir tercih sebebi olarak görmekte-dirler. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde, tedarikçi seçim kriterleri içerisinde yönetim gücü ve tecrübe önemli bir etken olarak görülmüştür. Firmalar tedarikçilerin kapasitelerini, teknik kabiliyetlerini, referanslarını ve daha önce çalıştığı firmaları göz önüne alarak tedarikçi seçimini yapmaktadırlar. Tedarikçi firma ile dış kaynaklardan yararlanacak firma arasındaki kültürel uyumun da tedarik seçiminde önemli olduğu görülmektedir. Tedarikçi seçim kriterleri içerisinde, düşük maliyetin olması da dış kaynaklardan yararlanmada ilgili tedarikçi ile çalışmada önemli olduğu görülmüştür. Firmanın hizmet kalitesini arttırma düşüncesi tedarikçi seçiminde önemli olduğu gözlemlenmiştir. Tedarikçi firmanın hizmet kalitesi, dış kaynaklardan yararlanmada uygun bir firma olup olmadığı konusunda dikkat edilen kriterlerden birisi olduğu tespit edilmiştir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajlarına incelendiğinde; işletmenin temel yeteneklerde gelişmesi, hizmet kalitesinin artması, organizasyon yapısının küçülmesi, esneklik ve kapasitenin artması, maliyetlerin azalması gibi

avantajlar sağladığı belirlemiştir. Firma kendi bünyesindeki işleri tedarikçi ile paylaştıktan sonra bir ilişki kurulmakta ve bu ilişki bazı riskleri meydana getirmektedir. Hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması, çıkar çatışması yaşanması, ticari sırların gizliliğinin korunmaması ve işlerin kontrolünün kaybedilmesi gibi çok önemli kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynaklardan yararlandıkça firmaların o işi yapma becerisi günden güne kaybedilmektedir, bu durum da firmalar hantallaştırmakta ve dış kaynağa olan bağımlılık etkisini artırmaktadır. Bu gibi durumlar tedarikçilerle çıkar çatışmasının yaşanmasına neden oluşturabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları kısa süreli bir ilişki olmadığı için işletmeler bu konuda dikkatli olmalıdır. Tedarikçiden ya da firmadan kaynaklı sorunlar ciddi sıkıntılar oluşturabilir, iki firma arasında yapılacak kapsamlı sözleşme ile bu sorunlar en baştan çözülebilir. Uygulamadan yararlanmadan önce mevcut durum iyi bir şekilde analiz edilmeli, amaç ve hedefler en baştan ortaya konmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanılacak alanlar doğru belirlenmelidir çünkü firmalar hedeflerine ulaşmak için en doğru kararı almak zorundadırlar. Firmalar dış kaynaklardan yararlanırken fayda maliyet analizi yapmalı, işletmeye maliyetleri ve faydaları tam olarak belirlenmelidir. Firmanın tedarikçilerden beklentilerini, yapması istediklerini, gerekli denetimleri ve yaptırımları açık ve net olarak en baştan bir sözleşme ile belirtmelidir. Tedarikçi firmanın, hizmet alan firmanın strateji ve hedeflerine uyum sağlayıp sağlamayacağına dikkat edilmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma süreci devam ederken tedarikçinin sözleşme şartlarına uyup uymadığı takip edilmeli aksi bir durum varsa sözleşme hükümlerine göre karar verilmelidir.

Sonuç olarak; dış kaynaklardan yararlanma yöntem ve uygulamaları firmalara önemli kazanımlar sunabilirken, bazı sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir. Halen gelişmeye açık olan dış kaynaklardan yararlanma kavram ve uygulamaları, firmalara artan küresel rekabet ortamında önemli fırsatlar yaratabilmektedir.

Bu çalışma Ankara ili Şaşmaz Sanayi Bölgesindeki beton fabrikaları üzerine yapılan bir araştırmadır. Bu çalışmanın, dış kaynak kullanımı üzerine farklı sektörlerde (mobilya, banka, otomotiv vb.) yapılacak benzer çalışmalara örnek olabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbaba, A. (2000), Kalite faaliyet göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması, *D.E.Ü S.B.E Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, Temmuz- Eylül.
- Akbulut, R. (2000), *Hürriyet İnsan Kaynakları Eki*, Sayı:227, İstanbul, 30 Ocak, s.1.
- Alptekin, S. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık.
- Arslandaş C. (1999) Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon, İstanbul.
- Ascher K. (1987). *Politics Of Privatisation Contracting Out Public Services*. Macmillan Education Lmt., London.
- Aghazadeh, S. M. “How To Choose An Effective Third Party Logistics Provider”, *Management Research News*, Cilt.26, No.7, 2003, s.50
- Aydınlı, F. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul 2001, s.33-34
- Birdoğan, B. *Lojistik Yönetimi ve Lojistik sektör Analizi*, Trabzon, Volkan Matbaacılık, 2004, s.93
- Bono, E. D.(1996). *Rekabet Üstü*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Browne, M., Allen, J. 2001. *Logistic and Chain Management*, Pergamon
- Bryce, D. J., Useem, M. (1998); “The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value,” *European Mangment Journal*, Cilt 16, Sayı 6, s. 635-643.

- Chen, Y., Ishikawa, J., Yu, Z. (2003); "Trade Liberalization and Strategic Outsourcing," *Journal of International Economics*, x, s. 1-20.
- Collins, T. (2007) "Procurement Outsourcing In Large New Zealand Organizations", *Unitec New Zealand Institute of Technology*, vol. 5, no. 2
- Corbett M.F. (2004) *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense And How To Do It Right*. Chicago: Dearborn Trade.
- Coşkun, M. (2009) "Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı", <http://www.hrturkiye.com>
- Coşkun, R. (2002) *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Çalık, İ. (2009) Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi: Sakarya
- Çevik, E. (2006) Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya
- Çoban, Orhan ve Oğuz Tutkun (2003); "Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü,"
- Demir, İ. (2002). Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri. *Planlama Dergisi*, 42.
- Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 1, Ocak- Mart, İzmir
- Doğan, Ş. (2008); "Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöntemi ve MTA da Nitel Bir Çalışma" Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dougherty, P., Stank, T., Rogers, D. "Third Party Logistics Service Providers: Purchasers' Perceptions", *International Journal Of Purchasing And Materials Management*, Cilt. 32, No.2, 1996, s.24
- Embleton, P. R. ve Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing, *Empowerment In Organizations*, Vol.6, No:3, MCB University Press.

- Ertürk, M. 2012. “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon” Beta Yayıncılık 6. Baskı
- Gökdere, H. (2000) Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gözüküçük, M. ve Çelik, Y. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:2, 2012
- Greaver, M. F. (1999) *Strategic Outsourcing: A Structured Approach To Outsourcing Decisions An Initiatives*. AMA Puplications, New York. 3(51):129-171.
- Güçlütürk, G. (2010). Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: yiyecek içecek departmanlarında bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla
- Gül, G, “Gayrimenkul Yatırımcısı İnşaat Firmalarında Konut Pazarlama Yönetimi Süreci” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı, İstanbul, 2012, s.11
- İlter, H. M. (2002). *Global Dışsal Tedarik*, İTO Yayınları No: 2002- 31, İstanbul.
- Johns, N. ve Lee Roos D. (1996) “Strategy, Risk and Decentralization In Hospitality Operations”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, no. 2, pp. 14-16
- Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2005) “Outsourcing: Current and Future Trends”, *Thunderbird International Business Review*, vol. 47 no. 2
- Kakabadse, N., Kakabadse A., Alexander Kouzmin, (2003) "Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 Iss: 4, pp.75 - 91
- Kanat, S. “Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı)Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Ege Üni. Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Karaaslan, O., Ulusoy M. G., Kankaya, Y., Tiftikcioğlu Y. O., Kocer, U., Kankaya, D., Karaaslan G. M., Tuncer, S., Berktas, M. Protective effect of grape seed extract against ischaemia/ reperfusion injury in a rat epigastric flap model. *J Plast Reconstr Aesthet Surg*. 2010

- Karacaoğlu, K. (2001) Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Karakaş, Y. E. (2012) Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya
- Kavrakoğlu V. D. (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, Tüsiad – T/2002 – 07/322, İstanbul.
- Kesgin, M. (2005) Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya' da Faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Kistner, F. “*Resistance to Outsourcing: The Impact of Outsourcing IT Services at Lucent Technologies, Inc.*”, Touro University International, Canada 2002, s.11
- Kırım, A. (2004). “*Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kobi finans (2006); “*Dış Kaynak Kullanımının Önemi,*”
- Koçel, T. “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Basım, İstanbul, 1995, s.272-273
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. 8. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 12. Baskı: İstanbul
- Larbi, G. A. (1998) Contracting-Out in Public Health and Water Services in Ghana. *International Journal of Public Sector Management*. 11(273):154.
- Leite, A., Pinto, P., ve Nunes, J. (2018). Sustainability and Ethics as Attraction Factor and Talent Retaining, the Case of the Companies in Brazil. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 12(1-2), 28-43.
- Solak, M. “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2001, s.65

- Momme, J. (2002). “*Frame Work For Outsourcing Manufacturing; Strategic And Operational Omplications*”, *Computers In Industry*, 2002/49.
- Ng, H. S. ve Kee, D. M. H. (2018). *The Core Competence of Successful Owner-Managed Smes. Management Decision*, 56(1), 252-272.
- Seymen, A. O. (2001). “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması”, *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), s. 67
- Özbay, T. (2004) *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (outsourcing)*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul
- Özbay, T. (2004) *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (outsourcing)*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul
- Özdoğan, O. N. (2006) Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir
- Özdoğan, O. N. (2006) Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir
- Özgün, M. “Kalite Arttırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Öztürk, A., Sezgili, K. “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, *Uludağ Üni., İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XXI, Sayı: 2, Aralık 2002, s.131
- Öztürk, A., Sezgili, K. (2002); “Dış kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci,” *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXI, Sayı 2, s.127-142.
- Quelin, B., Duhamell, F. (2003); “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks,” *European Management Journal*, Cilt 21, Sayı 5, s.654.

- Quelin, B., Duhamel, F. “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, *European Management Journal*, vol. 21, (2003): 647-661.
- Sezgin, S. (1993). *Global Pazarlama (1)*, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Sınk, H. ve Langley, J. “A Managerial Framework For The Acquisition Of Third Party Logistics Services”, *Journal Of Business Logistics*, Cilt.18, No.2, 1997, s.176
- Şener, B. (1997) *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi, Gazi Kitabevi: Ankara
- Tayles, M., Drury, C. “Moving From Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process”, *Long Range Planning*, v.34(5), (2001): 605-622.
- Tekinay, N. A. (2004); “Outsourcing’de En Son Trendler, SMS Outsourcing Bölümü Yönetim Kurulu Üyesi Christian Oecking ile Röportaj” *Capital Dergisi*,
- Türksoy, A. ve Türksoy, S.S. (2007) “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklarda Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, c. 22, s. 1
- Vaidyanathan, G. “A Framework For Evaluating Third Party Logistics”, *Communications Of The ACM*, Cilt.48, No.1,2005, s.90
- Wysokińska, Z. (2003). Competitiveness and its Relationships With Productivity and Sustainable Development. *Fibres ve Textiles in Eastern Europe*, 11(3), 42.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, A. 2004. “Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma,” Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Zhu, Z., Hsu, K., Lillie, j. 2001. “Outsourcing – A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Succedd”, *Management Decision*, Vol.39, No:5

## EKLER

<b>Ek-1:</b> Anket .....	80
--------------------------	----



## Ek-1: Anket

Değerli katılımcı;

Bu çalışma “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma; Ankara İli Şaşmaz Sanayi Bölgesindeki Beton Fabrikaları Üzerine Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans projesine veri sağlamak için hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Sorulara ilişkin seçenekleri açık yüreklilikle ve mümkün olduğunca gerçekçi bir yaklaşımla cevaplayacağınız beklenmektedir. Araştırmanın gerçekleşmesi için ayıracağınız zaman ve vereceğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yüksel KOÇ  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### BİRİNCİ BÖLÜM:

#### Ek-1.A: Demografik bilgiler.

<b>A1. İş tanımınıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.</b>
<input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan
<b>A2. Yaşınızı lütfen yan taraftaki boşluğa yıl olarak yazınız. ....</b>
<b>A3. Cinsiyetinize uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>
<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>A4. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>
<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>A5. Medeni durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>
<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>A6. Halen çalıştığınız iş yerindeki iş tecrübeniz (yıl olarak) : ....</b>

## B. İKİNCİ BÖLÜM:

İşletmenizde aşağıdaki hangi hizmetleri dış kaynaklardan sağlıyorsunuz?

- Yemek hizmeti
- Eğitim
- Bakım onarım
- Bilgi İşlem ve Teknoloji Hizmetleri
- Ulaşım ( Servis Hizmeti )
- Diğer

## C. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

**Tablo A.2:** Dış kaynaklardan yararlanmaya yönelme nedenleri.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

C.	Aşağıdaki ifadeler hakkında düşüncelerinize en yakın olanı (X) işaretleyin.	1	2	3	4	5
1	Temel yetkinliklere odaklanmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Stratejik ortaklık kurmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Küçülme politikası	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Riskleri paylaşmak ve azaltmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Hizmet kalitesini geliştirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Uzman tedarikçiden yararlanma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Esnekliği arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Maliyetleri azaltmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

Tablo A.3: Tedarikçi seçim kriterleri.

Kesinlikle önemli değil	Önemli değil	Kararsızım	Önemli	Kesinlikle önemli
1	2	3	4	5

D.	İşletmenizin tedarikçi seçim kriterlerinin önem derecelerini lütfen (X) işaretleyin.	1	2	3	4	5
1	Yönetim gücü ve tecrübe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kapasite ve teknik kabiliyet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Firmanın itibarı ve referansları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kültürel uyum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Düşük maliyet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Konum avantajı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Hizmet kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Sözleşme taahhütleri ve güven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## E. BEŞİNCİ BÖLÜM:

Tablo A.4: Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

E	Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları hakkında düşüncenize uygun olanı lütfen (X) işaretleyin.	1	2	3	4	5
1	Hizmet kalitesinin artırılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Maliyetlerin azaltılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Temel yetkinliklere odaklanma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Risklerin paylaşarak azaltılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İşgücü verimliliğinin artırılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Esneklik ve kapasitenin artırılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Organizasyon yapısının küçülmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Tedarikçilerin olumlu etkisinin olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ticari sırların gizliliğinin korunamaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bazı işlerin kontrolünün kaybedilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Dış kaynak bağımlılığının artması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Kültürel zayıflamanın yaşanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Tedarikçilerle çıkar çatışmasının yaşanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. ALTINCI BÖLÜM:

**Tablo A.5:** Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler.

Kesinlikle önemli değil	Önemli değil	Kararsızım	Önemli	Kesinlikle önemli
1	2	3	4	5

F.	Dış kaynak kullanımı uygulamalarında başarıyı etkileyen faktörler hakkında düşüncelerinizi lütfen (X) işaretleyin.	1	2	3	4	5
1	Kapsamlı bir sözleşme hazırlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tedarikçi seçiminde rasyonel davranılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Tedarikçi ile olumlu ve kazan kazan ilişkisine dayalı bir anlayış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşletmede hangi faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanılacağı doğru olarak belirlenmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Dış kaynaklardan yararlanmanın hangi durumlarda bitirileceğinin belirtilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Dış kaynak sağlayıcın sözleşme şartlarına uyup uymadıklarının izlenilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tablo A.6:** Güvenirlilik analizi.

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,853	27

**Tablo A.7:** Item-total statistics.

	Scale Mean ifItem Deleted	Scale Variance ifItem Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha ifItem Deleted
C1	108,69	154,595	,272	,852
C2	109,38	146,171	,435	,847
C3	109,90	150,660	,158	,860
C4	109,30	149,139	,399	,849
C5	108,92	150,438	,431	,848
C6	108,97	149,903	,443	,848
C7	109,61	146,973	,431	,847
C8	109,05	147,156	,515	,846
D1	108,72	151,139	,467	,848
D2	108,88	148,318	,596	,845
D3	108,82	148,258	,568	,845
D5	109,10	149,578	,460	,848
D8	109,06	148,332	,458	,847
E1	108,82	151,303	,450	,849
E2	109,05	148,107	,491	,846
E4	109,31	146,770	,525	,845
E5	109,00	148,952	,563	,846
E8	109,11	148,569	,512	,846
E9	109,49	146,438	,428	,847
E12	109,24	148,040	,418	,848
E14	109,48	144,218	,500	,845
F1	108,86	147,485	,550	,845
F2	108,95	145,901	,563	,844
F3	108,83	137,024	,178	,894
F4	108,95	144,959	,650	,842
F5	109,00	146,168	,574	,844
F6	108,87	147,448	,573	,845

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Yüksel KOÇ  
Uyruğu : T.C  
Doğum Yeri ve Tarihi : Muş – 17.09.1991  
Medeni Hali : Bekar  
Adres : Kale Mah. Eski Fabrika Cad. No: 99 Merkez / Muş  
E-Posta Adresi : kale\_4949@hotmail.com

### EĞİTİM DURUMU

Lise : Muş Cumhuriyet Lisesi 2009  
Lisans : Yüzüncü Yıl Üniversitesi 2014  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi 2018

### MESLEKİ DENEYİM

2015 – 2015 İdari İşler - Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
2016 – 2018 Muhasebe - Sultan Nur Bilgisayar Ltd. Şti

### YABANCI DİL

İngilizce