

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

FİRMALARIN DIŞ KAYNAK KULLANMA NEDENLERİ
ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME:
MERSİN ÖRNEĞİ

Canan TURAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2009

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

FİRMALARIN DIŞ KAYNAK KULLANMA NEDENLERİ
ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME:
MERSİN ÖRNEĞİ

Canan TURAN

Danışman: Yrd. Doç.Dr. Ender GÜRGEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

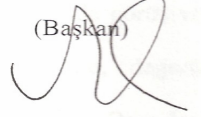
Mersin, 2009

Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ayşe ŞAHİN

(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Ender GÜRGEN

(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Cemile ÇELİK

(Üye)



Prof. Dr. Mustafa AKSAN
Enstitü Müdürü

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

.../.../20



ÖNSÖZ

Giderek zorlaşan rekabet koşulları firmalar arasındaki yarışı daha da hızlandırmıştır. Firmaların faaliyetlerinin bir bölümünü bir sözleşmeyle başka firmalardan sağlamaları anlamına gelen dış kaynak kullanımı, günümüzde pek çok firmanın başvurduğu bir yönetim stratejisidir.

Mersin ilindeki imalatçılarla yapılan anket çalışması, ildeki firmaların dış kaynak kullanımlarıyla ilgili önemli bilgiler sağlamıştır. Tezin hazırlanmasında görüş ve önerileriyle katkıda bulunan danışmanım Yrd.Doç.Dr. Ender GÜRGEN'e, değerli hocalarım Doç.Dr.Ayşe ŞAHİN'e ve Yrd.Doç.Dr.Tevfik AYTEMİZ'e ve Yrd. Doç. Dr. Cemile ÇELİK' e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Canan Turan

ÖZET

Dış kaynak kullanımı, günümüzde pek çok firmanın sıkça başvurduğu bir yönetim stratejisidir. Firmalar faaliyetlerinin bir kısmını başka firmalardan dış kaynak yoluyla sağlayarak en iyi bildikleri işlere odaklanabilmekte, maliyet tasarrufu ve işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlayabilmektedirler. Bu faydalara çok daha fazlası eklenebilse de, bu uygulamanın firmalara kontrol kaybı, tedarikçiye aşırı bağımlı hale gelme ve yanlış tedarikçinin seçilmesi vb. bir takım sorunları da beraberinde getirebileceği vurgulanmalıdır.

Bu çalışmayla, Mersin ilindeki imalatçı firmaların dış kaynak kullanımlarıyla ilgili bir profil ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yürütülen anket çalışmasında Mersin ilinde, Serbest Bölge ve Tarsus– Mersin Organize Sanayi Bölgesi ağırlıklı olmak üzere 100 firma ile görüşülmüştür. Firmalara dış kaynak kullanımıyla ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Çalışmada temel olarak, firmaları dış kaynak kullanımına yönelten ya da dış kaynak kullanımından uzaklaştıran sebepler, tedarikçi seçiminde önem kazanan kriterler ve firmaların büyüklük, faaliyet alanı vb. özellikleriyle dış kaynak kullanımı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

Anket sonuçları, Mersin ilinde görüşülen imalatçıların yarısından fazlasının dış kaynak kullandığını ve maliyetleri azaltma, teknolojik yenilikleri takip etme isteği gibi pek çok nedenin bu kararda etkili olduğunu ortaya koymuştur. Dış kaynak olarak dışarıdan alınan faaliyetlerin büyük oranda bilgi teknolojisi, yemek, personel taşımacılığı gibi imalat sürecini doğrudan ilgilendirmeyen faaliyetler olduğu görülmüştür. Nitelsiz bir tedarikçinin seçimi, firmaların bu süreçte yaşadıkları önemli kaygılardan biridir.

ABSTRACT

In today's world, outsourcing is a management strategy, which many firms put into practice often. Firms can focus on their core competence while transferring their secondary activities to the other firms, which might get them cost reduction and speed. Even though one can add more benefits to the list, we should emphasize that this practice can also bring on some problems, to name a few are; loss of control, selecting a wrong supplier or becoming over-dependent to the supplier.

In this study, we tried to present a profile of the manufacturer firms' outsourcing practises in Mersin. With this aim, we made a survey with 100 manufacturers mainly located in Mersin Free Trade Zone and Mersin Tarsus Organized Industrial Zone. We asked various questions to the firms regarding to their outsourcing practises. Basically we tried to understand the reasons which play a role in the outsourcing decision of the firms, the reasons which drive firms away from outsourcing, the criterions firms take into account while choosing the suppliers and finally the relationship between the outsourcing choice and some characteristics of the firms (i.e. firm size, scope).

The results of the survey showed that more than half of the manufacturers we conducted the survey with were outsourcing part of their activities for the various reasons such as cost reduction and catching up with the technological development. We also saw that amongst the activities being outsourced, the largest rated ones were the information technologies, dining services and personnel transportation, which are not, in fact, related to the manufacturing process. Another result from the survey is about the concerns of the firms. The probability of chosing a supplier which doesn't address the firm's expectations is one of the important worries for the firms have.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ÇİZİMLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM: DIŞ KAYNAK KULLANMA (OUTSOURCING).....	3
I.1.Dış Kaynak Kullanımı Kavramı.....	3
I.2. Dış Kaynak Kullanma Uygulamasının Gelişimi.....	5
I.3. Dış Kaynak Kullanımının Dünyada ve Ülkemizde	
Uygulama Alanları	8
I.4.Dış Kaynak Kullanımı Süreci.....	14
I.4.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması ve	
İşletme Hedeflerinin Tanımlanması.....	14
I.4.2. Hangi Fonksiyonların Dış Kaynaklara Verileceğinin	
Belirlenmesi.....	15
I.4.3. Teklif Formunun Hazırlanması ve	
Uygun Tedarikçinin Seçilmesi.....	17
I.4.4. Tedarikçi Firma ile Sözleşmenin İmzalanması.....	19
I.4.5. Dış Kaynak Kullanımının İşletme	
Personeline Duyurulması.....	20

I.4.6. İşletmeler Arasında Etkin Bir İletişim Ağının Kurulması ve Yönetilmesi.....	22
I.4.7.Uygulama ve Kontrol.....	24
I.5. Dış Kaynak Kullanımından Kaynaklanan Sorunlar.....	25
I.6. Kobiler ve Büyük Ölçekli Firmalarda Dış Kaynak Kullanımı.....	27
II. BÖLÜM: FİRMALARI DIŞ KAYNAK KULLANMA KARARINA YÖNELTEN NEDENLER.....	
II.1. Maliyetlerin Azaltılması.....	30
II.2.Temel Yeteneklere Odaklanma.....	31
II.3. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme İsteği.....	32
II.4. Küçülme.....	32
II.5. Esnekliği Arttırma.....	33
II.6. Riski Paylaşma.....	33
II.7. Süreç Yenileme.....	35
II.8. Başarılı Firmalar Arasına Girme İsteği.....	35
II.9. Kaynakların Yeniden Dağıtımını İsteği.....	35
II.10.Yatırım Harcamalarını Azaltma İsteği.....	36
II.11.Kaliteyi Arttırma İsteği.....	36
II.12.Hız Kazanma İsteği.....	37
II.13. Performans Geliştirme İsteği.....	38
III. BÖLÜM: DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME:	
MERSİN ÖRNEĞİ.....	40

III.1. Araştırmanın Amacı.....	40
III.2. Araştırma Yöntemi.....	44
III.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	46
IV. Bulgular ve Değerlendirme.....	47
IV.1.Araştırmaya Katılan Firmalarla İlgili Genel Bilgiler.....	47
IV.2.Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Analizler.....	48
IV.2.1. Stratejik Karar.....	48
IV.2.2. Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihi.....	48
IV.2.3. Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihi ile Firma Özellikleri Arasındaki İlişki.....	49
IV.2.3.1. Dış Kaynak Kullanımı ve Firma Büyüklüğü İlişkisi.....	49
IV.2.3.2. Dış Kaynak Kullanımı ve Faaliyet Alanı İlişkisi.....	50
IV.2.3.3. Dış Kaynak Kullanımı ve Faaliyet Yılı İlişkisi.....	51
IV.2.3.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Ortaklık Yapısı İlişkisi.....	52
IV.2.4. Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri.....	53
IV.2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler.....	57
IV.2.6. Dış Kaynak Kullanımındaki Öncelikler.....	58
IV.2.7. İşletme Dışı Uzman Desteği.....	60
IV.2.8. Taşeron Firma Araştırması.....	60
IV.2.9. Taşeron Firma İle İlgili Bilgi Kaynakları.....	60

IV.2.12. Sözleşme.....	67
IV.2.13. İstenilen Nitelikte Taşeron Firma.....	67
IV.2.14. Taşeron Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler.....	68
IV.2.15. Firmaların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kaygıları.....	69
IV.2.16. Firmaların Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Beklentileri.....	70
IV.2.17. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Beklentilerin Karşılanmama Nedenleri.....	70
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	90

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Geleneksel Taşıma Anlayışı ile 3 PL Karşılaştırması.....	12
Tablo 2: Avrupa Birliği KOBİ Tanımı.....	28
Tablo 3. Taşeron Firma Seçiminde Dikkate Alınan Kriter Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	45
Tablo 4: Dış Kaynak Kullanımındaki Öncelikler Ölçeğine Ait Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	46
Tablo 5: Firmaların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Taşadıkları Kaygılarla İlgili Ölçeğin Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	46
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Firmaların Temel Faaliyet Alanı, Faaliyet Yılı, Büyüklük ve Ortaklık Yapısına Göre Dağılımı.....	47
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Firmaların Dış Kaynak Kullanımını Stratejik Bir Karar Görüp Görmeme Algıları ve Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihlerine Göre Dağılımı.....	48
Tablo 8: Dış Kaynak Kullanımı ve Firma Büyüklüğü Çapraz Tablosu.....	49
Tablo 9: Dış Kaynak Kullanımı ve Firma Büyüklüğü, Ki-kare Testi Sonuçları.....	50
Tablo 10: Dış Kaynak Kullanımı ve Firma Büyüklüğü, Independant Samples T Test Sonuçları.....	50
Tablo 11: Dış Kaynak Kullanımı ve Temel Faaliyet Alanı Çapraz Tablosu.....	51

Tablo 12: Dış Kaynak Kullanımı ve Temel Faaliyet Alanı, Ki-kare Testi Sonuçları.....	51
Tablo 13: Dış Kaynak Kullanımı ve Faaliyet Yılı Çapraz Tablosu.....	51
Tablo 14: Dış Kaynak Kullanımı ve Faaliyet Yılı, Ki-kare Testi Sonuçları.....	52
Tablo 15: Dış Kaynak Kullanımı ve Ortaklık Yapısı Çapraz Tablosu.....	52
Tablo 16: Dış Kaynak Kullanımı ve Ortaklık Yapısı, Ki-kare Testi Sonuçları.....	52
Tablo 17: Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercih ile Firma Özellikleri Arasındaki İlişkiyi Test Eden Hipotezler.....	53
Tablo 18: Firmaların Dış Kaynak Kullanmama Nedenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
Tablo 19: 1 ve 2 Değişkenleri için Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi	54
Tablo 20: 1 ve 3 Değişkenleri için Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi	54
Tablo 21: 1 ve 4 Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi	55
Tablo 22: 2 ve 3 Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi	55
Tablo 23: 2 ve 4 Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi	56
Tablo 24: 3 ve 4 Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi	56

Tablo 25: Dış Kaynak Kullanılan Faaliyetler.....	57
Tablo 26:Tüm Değişkenler İçin One Sample T Testi Sonuçları	58
Tablo 27: Firmaların Dış Kaynak Kullanımındaki Önceliklerini (Dış Kaynak Kullanma Nedenlerini) Belirlemeye Yönelik Hipotezler.....	59
Tablo 28: Uzman Desteği.....	60
Tablo 29: Taşeron Firma İle İlgili Araştırma.....	60
Tablo 30:Taşeron Firma İle İlgili Bilgi Kaynaklarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
Tablo 31: A ve B Değişkenleri için Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	61
Tablo 32: A ve C Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	62
Tablo 33: A ve D Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	62
Tablo 34: A ve E Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	63
Tablo 35: B ve C Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi	63
Tablo 36: B ve D Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	64
Tablo37: B ve E Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	64

Tablo 38: C ve D Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar	
Testi Sonuçları.....	65
Tablo 39: C ve E Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar	
Testi Sonuçları.....	65
Tablo 40: D ve E Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar	
Testi Sonuçları.....	66
Tablo 41: Firmaların Çalıştıkları Ortalama Taşeron Firma Sayısına	
Göre Dağılımı.....	66
Tablo 42: Firmaların Bir Taşeron Firmayla Ortalama Çalışma	
Süresine Göre Dağılımları.....	67
Tablo 43: Firmaların Dış Kaynak Tedarikçisiyle Sözleşme	
Yapıp Yapmamalarına Göre Dağılımı	67
Tablo 44: Firmaların İstedikleri Nitelikte Dış Kaynak Tedarikçisi Bulup	
Bulmamalarına Göre Dağılımı.....	67
Tablo 45: Tüm Değişkenler İçin One Sample T Testi Sonuçları.....	68
Tablo 46: Tedarikçi Seçiminde Dikkate Alınan Kriterleri Belirlemeye	
Yönelik Hipotezler.....	68
Tablo 47: Tüm Değişkenler İçin One Sample T Testi Sonuçları.....	69
Tablo 48: Dış Kaynak Kullanımıyla İlişkili Kaygıları Belirlemeye	
Yönelik Hipotezler.....	69
Tablo 49: Firmaların Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Beklentilerinin	
Tam Olarak Karşılanıp Karşılanmadığına Göre Dağılımı.....	70
Tablo 50: Firmaların Dış Kaynak Kullanımında Beklentilerinin Karşılanmama	
Nedenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	70

Tablo 51: I ve II Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	71
Tablo 52: I ve III Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	72
Tablo 53: I ve IV Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	72
Tablo 54: I ve V Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	73
Tablo 55: I ve VI Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	73
Tablo 56: II ve III Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	74
Tablo 57: II ve IV Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	74
Tablo 58: II ve V Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	75
Tablo 59: II ve VI Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	75
Tablo 60: III ve IV Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	76
Tablo 61: III ve V Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	76
Tablo 62: III ve VI Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	77
Tablo 63: IV ve V Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	77
Tablo 64: IV ve VI Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	78
Tablo 65: V ve VI Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi.....	78

ÇİZİMLER LİSTESİ

Çizim 1: Dış Kaynak Kullanımıyla Yeniden Yapılanma.....	7
Çizim 2: Dış Kaynak Kullanımında Servis Sağlayıcı- Müşteri İlişkisinin Oluşumu Süreci.....	24
Çizim 3 :Dış Kaynak Kullanma İhtiyacı- Çalışan Sayısı İlişkisi.....	29

GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen teknoloji, artan rekabet ve küreselleşme, firmaları rekabet güçlerini arttırabilmek adına birtakım değişiklikler yapmaya yöneltmiştir. Firmaların giderek yalnızca kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri ve temel yeteneklerin kullanılmadığı işleri, alanlarında uzman başka firmalara bırakma eğilimleri dış kaynak kullanma (outsourcing) kavramını ortaya çıkarmıştır.

Dış kaynak kullanma kavramı, 1980'li yıllardan itibaren ilk olarak kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Dış kaynak kullanımı; maliyetlerin azaltılması, hız kazanma, teknolojik avantajlar, örgütsel performansın artırılması vb. faydaları nedeniyle stratejik bir yönetim aracı olarak, firmalar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için, firmaların öncelikle bu yöntemden beklentilerinin ne olduğunu belirlemeleri gerekmektedir. Bu çalışmada, firmaların dış kaynak kullanma kararlarını etkileyen faktörler irdelenmiştir. Firmaları dış kaynaklardan yararlanmaya iten ya da dış kaynak kullanımından uzaklaştıran nedenler ortaya koyulmaya çalışılmış, imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların büyüklük, faaliyet yılı gibi özellikleri ile dış kaynak kullanma arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu çalışma, Mersin ilindeki dış kaynak kullanma potansiyeline ilişkin istatistiksel bir profil ortaya koymaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda, Mersin ilindeki imalatçı firmaların dış kaynak kullanma profilini ortaya koyan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mersin ilindeki imalatçı KOBİ'ler ve büyük ölçekli firmaları dış kaynak kullanmaya yönelten ya da dış kaynak kullanımından vazgeçiren en önemli nedenlerin ortaya konulması dolayısıyla, bu çalışma, mevcut sorunların çözümüne ilişkin neler

yapılması gerektiğini irdeleyen başka çalışmalar için de bir ön çalışma niteliğindedir. Çalışmanın, dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulamak isteyen firmalar için de bir kaynak teşkil edeceği düşünülmüştür.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, temel yetenek ve dış kaynak kullanımı kavramları, dış kaynak kullanımının tarihçesi, ülkemizde ve dünyada uygulama alanları, tedarikçi seçimi ve karşılaşılan sorunlar ortaya koyulacak; ikinci bölümde ise firmaları dış kaynak kullanma kararına yöneltten içsel ve dışsal nedenler incelenecektir. Son bölümde, Mersin ilindeki imalatçılarla yapılan anket çalışmasına ilişkin analiz ve değerlendirmeler yer almaktadır.

I.BÖLÜM: DIŞ KAYNAK KULLANMA (OUTSOURCING)

I.1.Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

1990'lı yıllara kadar, firmalar her türlü işi kendi bünyelerinde yapıyorlar, özellikle dışarı iş yaptırma olayına pek sıcak bakmıyorlardı. Tüm işleri kendi bünyelerinde yapmak firmalar açısından önemli bir gücün ifadesiydi (Özbay, 2004: 7). Bu durum aynı zamanda, firmaların bir uzmanlık alanı yaratmalarına engel olmakta ve işgörenlerin gereksiz işlerle uğraşırken asıl hedeflere odaklanamamalarına neden olmaktaydı. Bununla birlikte, karar alma süreci yavaşlamakta, örgüt yapıları da gittikçe hantallaşmaktaydı (Ölçer, 2006: 3). Bütün bunların sonucunda, firmalar yeni yönetim teknikleri bulmak zorunda kalmışlardır. Farklı yetenekler gerektiren pek çok alanda başarılı olmanın güçlüğü, firmaları temel yetenekleri üzerine odaklanmaya yöneltmiştir. Bu durum, bir kısım işlerin kendi alanlarında uzman firmalarca daha iyi yapılacağını, başka bir ifadeyle, istenen amaçlara ulaşabilmek için dış kaynaklara yönelmenin gerekliliğini ortaya koymuştur (Quinn ve Hilmer,1994: 43). Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak, hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır(Koçel, 2003: 387).

Temel yetenek birçok yetenek ve özellikleri çevreleyebilir. Yeni üretim fikri, pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlama yeteneği, etkili satış gücü vs. bunlardan bazılarıdır. Unutulmaması gerekir ki, her şey potansiyel bir temel yetenektir (Ataman, 2001: 326). Firmalar, kendilerini belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir. Böyle bir bakış, firmalara çok değişik endüstri dalları ve pazarlar için ürün üretme imkânı verecektir. Örneğin Canon firmasının

optik, imaj alma ve mikroişlemci kontrolü konusundaki bilgisi, bunun fotokopi, lazerli yazıcılar, fotoğraf makineleri ve imaj taraması gibi alanlarda üretilen ürünlerde kullanılması ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla firmanın temel yeteneği, ürettiği ürünler değil, bunları üretebilmek için geliştirdiği ve sahip olduğu bilgi ve becerilerdir (Koçel, 2003: 388).

Dış kaynak kullanma kavramı, Oxford English Dictionary’de ilk kez 1979 yılında yer alırken, 1981 yılında da BusinessWeek’te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır. Oxford English Dictionary, dış kaynak kullanımını, bazı mal ya da hizmetlerin, bir sözleşme kapsamında, organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlanması olarak ifade etmiştir (Vikipedi Ansiklopedi, 2007).

Bir diğer ifadeyle dış kaynak kullanımı, firmanın devamlılık teşkil eden bazı içsel faaliyetlerinin ve karar haklarının bir anlaşmayla, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devredilmesidir (Greaver,1999: 304).

Dış kaynak kullanımı, temel yetenekler dışında kalan destek fonksiyonların, dışarıdaki bir firma tarafından daha hızlı, ucuz ve iyi bir şekilde yürütüleceğine inanılması durumunda, firmaların başvurmaları gereken bir tedarik yöntemidir (Lankford ve Parsa,1999: 310).

Dış kaynak kullanımı, bir firmanın belirli bir sürecin sahipliğini, bir tedarikçiye aktardığı durumda ortaya çıkar. Dış kaynak kullanımında, firma, tedarikçiye işleri nasıl yapması gerektiğini değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini söylemekte ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını ise tedarikçiye bırakmaktadır (Ölçer, 2006: 5).

Esasında dış kaynak kullanımı olarak bilinen bu yönetim uygulamaları çok eskilere gitmektedir. Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen uygulamalar birer “outsourcing”

örneği olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2003: 390). Bununla birlikte, fason üretim ya da taşeronluk, iş-iş bazında ve genellikle maliyet artı anlaşmalarıyla işin tedarikçiye devredilmesidir. Dış kaynak kullanımı ise tedarikçiyle dış kaynak kullanan firma arasında yüksek risk paylaşımı ve uzun süreli ilişki gerektirir (Embleton ve Wright, 1998: 94- 95).

I.2. Dış Kaynak Kullanma Uygulamasının Gelişimi

Oxford English Dictionary’de ilk kez 1979 yılında yer alan dış kaynak kullanma kavramı, 1981 yılında BusinessWeek’te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır. Bununla birlikte pek çok yazar, büyük ölçekli firmalarda dış kaynak kullanma dalgasının ilk adımını, Eastman Kodak firmasının, 1989 yılında bilgi teknolojileri fonksiyonlarının büyük bir bölümünü Businessland ve IBM’e vermesi olarak kabul etmektedir (Linder vd., 2002: 23; Bryce ve Useem, 1998: 635; Gökdere, 2000: 25). Peter Drucker, dış kaynak kullanımının artan önemine firma yöneticilerinin dikkatini çeken ilklerden biridir. 1989 yılında “The Wall Street Journal”da yayınlanan “Sell the Mailroom” adlı makalesinde firma çalışanlarının giderek daha fazla bir biçimde bağımsız dış tedarikçilerin ücret bordrosunda kayıtlı bulunacaklarını öngörmüştür (Drucker, 1989). İlk çıktığı yıllarda firmaların bakım, onarım, temizlik, dağıtım gibi faaliyetleriyle sınırlı olan dış kaynak kullanımı, günümüzde imalat faaliyetleri, pazarlama, insan kaynakları, finansman, yemek, taşıma, halkla ilişkiler vb. pek çok faaliyet alanını kapsamaktadır (Oktay, 2006: 85). Bu yaygınlık günümüzde o kadar ilerleme kaydetmiştir ki, kuruluş amacı yalnızca dış kaynak kullanımı işlevi yerine getirmek olan firmalar ortaya çıkmıştır. Çeşitli kuruluşların bilgi-işlem gereksinimlerini karşılayan donanım ve yazılım firmaları bu konuda en çarpıcı örneği teşkil etmektedir (Özbay, 2004: 7-8). Ülkemizde de 1997 yılında ilk ‘outsourcing’ şirketi olarak kurulan Siemens Business Services Türkiye (SBS); AVEA, Coca-Cola, Daimler-Chrysler, Denizbank, Enka, Finansbank, Fortis, Garanti

Bankası, HSBC, Metro Turizm, Pegasus, Petrol Ofisi, Roche, Siemens, Turkcell, Türk Telekom gibi pek çok şirkete dış kaynak hizmeti sunmuştur (Çetin, 2006).

Dış kaynak kullanımı, tüm dünyayı etkileyen; ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler karşısında, firmaların rekabete ayak uydurabilmeleri için başvurdukları önemli bir işletmecilik uygulamasıdır.

Küreselleşme, dünyanın bütün ekonomilerini kaçınılmaz bir şekilde birbirine bağlamaktadır. Günümüzün mükemmellik tanımı yalnızca “alanında en iyi” değil, “dünyada en iyi” ifadesiyle bütünleşmektedir. İçinde bulunduğumuz küresel ekonomiye entegre olabilen firmalar, dünyanın her noktasındaki müşteri taleplerine karşı diğer firmalarla rekabet etme olgusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bilgisayar ve internet teknolojilerinin hızlı gelişimiyle, yeni rakiplerin, müşterilerden sadece bir internet tıklaması uzaklıkta olmaları, pazarların önündeki duvarların ortadan kalkmasıyla sonuçlanmıştır (Corbett, 2004: 4).

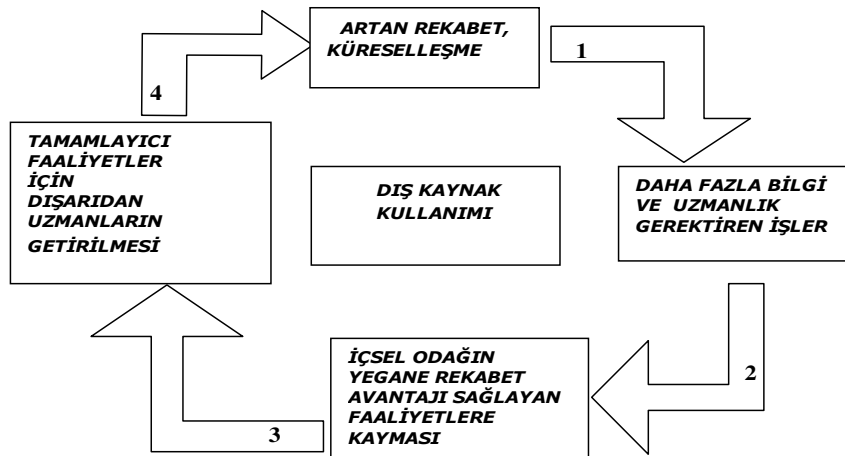
Şu halde dış kaynak kullanımı, modern dünyanın gerçeklerine firmaların verdikleri bir cevap olarak düşünülebilir. Artık firmalar için doğru şeyi yapmak, herşeyi yapabilmekten çok daha önemli bir hale gelmiştir. Rekabetçi üstünlük kazanmak için uzmanlaşma şarttır. Yapılan faaliyetler sonucunda belli bir sonuç elde edebilmek, pek çok durumda, kaynakların sahipliğini elde tutmaktan çok daha önemli hale gelmektedir. Bu süreç içerisinde, firmalar giderek daha fazla uzmanlaşma yoluna gitmişler ve bünyelerinde gerçekleştirdikleri her faaliyetin kendilerine yegâne rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığını dikkatle değerlendirmek durumunda kalmışlardır. Firmaya büyük rekabet üstünlüğü sağlayan alanlar, firmanın kendi yatırımlarına konu olurken, bunlar dışındaki faaliyetler ya tamamen ortadan kaldırılmış ya da durmaksızın büyüyen dış hizmet

sağlayıcıları pazarı için bir rekabet unsuru olmuşlardır. İşte bunlar, firmanın dış kaynak kullanımıyla sağlayacağı faaliyet alanlarıdır (Corbett, 2004: 6).

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, küreselleşmenin de etkisiyle hız kazanmakta, ortaya çıkan her yenilik, başta insan olmak üzere, büyük küçük tüm firmaları kendi gelişme hızına uymaya zorlamaktadır (Yılmaz, 2006: 20–21). Yeni teknolojinin çok kısa sürede demode hale gelmesi sonucu firmalar büyük teknoloji yatırımlarını kendi bünyelerinde yapmayı riskli görmeye başlamışlardır. Firmaların teknolojik gelişmelerdeki hızı tek başlarına takip etme güçlüğü bir yana, daha baştan yanlış seçilen bir teknolojik yatırım tüm çabaların daha hizmete başlanmadan boşa çıkmasına ve büyük kayıplara yol açacaktır. Bu nedenle küreselleşmeyle beraber daha fazla hayatımızda yer edinen hızlı teknolojik gelişim dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasına yol açan bir diğer olgudur.

Günümüzün aşırı rekabetçi pazar koşullarında, firmanın bir faaliyeti kendi başına sürdürebilmesi için, hem rakiplerinden hem de rakiplerin birlikte çalışabileceği en iyi tedarikçilerden çok daha iyi olması gerektiği bir gerçektir. Böylece dış kaynak kullanımı, bahsedilen aşırı rekabetçi ortamın bir sonucu olduğu gibi, aynı zamanda bu ortamın oluşumuna katkıda bulunan bir elementtir (Corbett, 2004: 7).

Çizim 1: Dış Kaynak Kullanımıyla Yeniden Yapılanma



(Kaynak: Corbett, 2004: 7)

Dış kaynak kullanımı, gelenekselden stratejik yapıya doğru bir değişim göstermiştir. Dış kaynak, firma için kritik önem taşımayan bir iş için sağlanıyorsa, bu tür dış kaynak kullanımı geleneksel olarak ifade edilmektedir. Stratejik dış kaynak kullanımı ise firmaların yegane rekabet avantajı elde edebilecekleri özel faaliyetler dışındaki her şeyi dış kaynak kullanımıyla tedarik ettiklerinde geçerlidir (Franceschiniatelli v.d., 2003: 247). Bununla birlikte, var olan temel yeteneklerin pazarda önemini kaybetmeye başlamasıyla, bunların da dış tedarikçilere devredilebilmesi ve firma için yeni temel yetenekler bulma sözü konusu olabilmektedir. Küreselleşmenin önemli fırsat ve tehditleri beraberinde getirdiği günümüzde, firmalar daha yalın örgüt yapılarına yönelmektedirler (Karadeniz, 2006: 8). Müşteri beklentilerinin değişmesiyle firmaya değer katan faaliyetlerin nitelikleri ve bu faaliyetlerin firmaya katkı oranları, yani değer zinciri değişir. Değer zincirinin değişmesiyle, firmanın var olan temel yetenekleri önemini kaybetmeye başlayarak, ikincil bir nitelik kazanabilir (Dalay v.d., 2002: 204). Örneğin, bazı durumlarda firmaya değer katan faaliyetler, üretimden faaliyetinden pazarlamaya doğru yön değiştirebilmektedir. Eğer firmanın faaliyet gösterdiği endüstri kolunda benzer değişimler yaşıyorsa, firmalar güncelliğini yitirmekte olan faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek diğer faaliyetlere odaklanabilirler (Korkmaz, 2006: 12).

I.3. Dış Kaynak Kullanımının Ülkemizde ve Dünyada Uygulama

Alanları

Dış kaynak kullanımının giderek artan bir şekilde birçok fonksiyonu kapsadığı görülmektedir (Ölçer, 2006: 40). Bu faaliyetler arasında (Özbay, 2004: 8-9);

- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılımı geliştirme vb.),

- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.),
- Muhasebe-finans(bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik-nakliye(depolama, dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- Satış ve pazarlama (tele pazarlama, reklam),
- Üretim,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Avukatlık
- Yemek,
- Personel taşımacılığı,
- Güvenlik,
- Temizlik,
- Otomobil kiralama gibi hizmetler yer almaktadır.

Her ne kadar, dış kaynak kullanımı kavramı Türkiye’de yeni olsa da, dünyada bu alanda gelişme trendi giderek farklı biçimler almaktadır. Türkiye’de bilişim teknolojileri hizmetleri, servis, güvenlik, yemek gibi alanlar dış kaynak yoluyla sağlanan hizmetler arasında öne çıkarken, dünyada artık ana iş kolları dahi dış kaynaklara devredilebilmektedir. Bu durum dış kaynak kullanımı kavramının da bundan böyle farklı şekillerde algılanmasına yol açmakta, bir firmanın her faaliyetinin dışardan sağlanabileceği noktasına gelinmektedir. Böylece hizmeti verenlerin uzmanlıklarıyla cirolarını arttırmaları sağlanırken, sektörlerin yapısı da değişmektedir. Örneğin, IBM, ana faaliyet alanı olan bilgisayar üretimine odaklanarak işletim sisteminin geliştirilmesini Microsoft ve Intel’e

devretti. Microsoft ve Intel'in bu konudaki çalışmaları sektörün değişmesine neden oldu (Bazzal, 2003).

Bilgi teknolojisi alanında dış kaynak kullanımı yeni bir uygulama değildir. 1960'lı yılların ortalarından beri pek çok bilgisayar yazılım programı kullanılmaktadır (McFarlan ve Nolan, 1995: 10). Şu anda bilgi teknolojisi konusunda özellikle; bakım ve onarım, eğitim, uygulama yazılımı geliştirme, danışma ve yeniden yapılandırmada dış kaynaklardan yararlanma oldukça yaygın durumdadır (Ölçer, 2006: 41).

Geleneksel olarak, bir hizmet sağlayıcıdan birbirinden bağımsız satın alınabilen ve birbiriyle ilişkilendirilmemiş, belirli hizmet seviyeleri tanımlanmamış donanım, danışmanlık, yazılım satın almaları dış kaynak kullanımı kapsamına girmemektedir. Dış kaynak kullanımında, hizmet veren ile dış kaynak kullanan firma arasındaki ilişkinin daha kapsamlı ve uzun soluklu olması, standart hizmetlerden çok, hizmet verenle alanın ortaklaşa geliştirdiği özel çözümleri içermesi, hizmet alanın işin nasıl yapıldığından çok iş sonuçlarına odaklanması gibi farklılıklar yer almaktadır. Firmaların ana işlerini destekleyecek sistemleri planlamaları ve bu hizmetlerin yönetimi her geçen gün daha da karmaşıklaşmıştır. Böyle süreçleri ve bilgi sistemlerini kurmak ve işletmek özel yetkinlikler gerektirir. Ayrıca yüksek kurulum maliyetleri de, firmaların kendi iç organizasyonları ile bu sorunların üstesinden gelmelerini olanaksız kılmaktadır (Mersin, 2006).

Çağrı ve destek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sıkça rastlanan bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Bu uygulama, müşterilerle ilgili bilgilere sahip olmak ve ürünlerini büyük kitlelere onların istediği şekilde ulaştırmak isteyen firmalara rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu tip destek hizmetlerinin kurulmasındaki maliyetler ve eğitim gerekliliği firmaları bu konuda dış kaynak kullanmaya itmektedir. Tüketici danışma hattı,

bilgi merkezi hizmetleri, şikâyet yönetimi hizmetleri, teknik destek, yardım masası hizmetleri, müşteri memnuniyet anketleri, veri tabanı oluşturma ve güncelleme, sesli yanıt hizmetleri ve çağrı yönlendirme hizmetleri gibi birçok alanda hizmet alınmaktadır (Özdoğan, 2006: 43- 44).

Yönetim danışmanlığı ve teknoloji hizmetleri şirketlerinden biri olan Accenture'ın, Economist Intelligence Unit (EIU) ile 2003 yılında gerçekleştirdiği küresel kapsamlı çalışmaya göre, finans ve muhasebe fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı giderek artış göstermektedir. Araştırmaya göre bordrolar, dış kaynak kullanımı ile en çok sağlanan finans ve muhasebe fonksiyonudur. Dış kaynak kullanımı ile sağlanması en düşük ihtimal olan iki fonksiyon ise bütçeleme ve tahmindir (“Araştırma: Finans ve Muhasebe Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı”, 2003). Muhasebe ve finans alanında elektronik bilgi aktarımı, ödeme işlemleri ve bordrolar gibi fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır (Barrar v.d., 2002: 196).

Dış kaynak kullanılan bir diğer alan ise lojistiktir. Firmaların dış kaynak kullanımına yönelmeleri, lojistik hizmet sağlayıcılarını kendi alanlarında daha fazla uzmanlaşmaya ve daha kaliteli hizmet sunmaya teşvik etmiş, böylece etkin lojistik ortaklıklar kurulmuştur (Akyıldız, 2004: 4). Üçüncü parti lojistik firmaları olarak ifade edilen bu ortaklıklar, bir firmanın lojistik fonksiyonlarının bir bölümünü ya da tamamını yerine getiren dış tedarikçilerdir. Üçüncü parti lojistik (3PL), tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet- örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik firmalar tarafından üstlenilmesi olarak ifade edilebilir (Keskin, 2006: 74). Geleneksel taşıma anlayışıyla, 3PL arasındaki fark tabloda gösterilmektedir (Bradley, 1994: 4).

Tablo 1: Geleneksel Taşıma Anlayışı ile 3 PL Karşılaştırması

(Kaynak: Bradley, 1994)

Geleneksel Taşıma	3PL
Standart hizmet	Müşteriye özel hizmet
Genellikle tek boyutlu (yalnızca taşıma ya da yalnızca depolama)	Çok boyutlu (taşıma, depolama, ambar yönetimi birbirini tamamlar biçimde, bütünleşik sistem yaklaşımı)
Amaç nakliye masraflarının en aza indirilmesi	Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam sahip olma maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi
1-2 yıllık sözleşmeler	Üst yönetim tarafından akdetilen daha uzun süreli sözleşmeler
Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenekler gereksinimi
Sözleşme görüşmeleri kısa sürer	Sözleşme görüşmeleri uzun sürer
Firmalar arasındaki bağ daha zayıf, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha kolay	Firmalar arasındaki bağ daha kuvvetli, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha zor ve maliyetli

Günümüzde firmalar hammaddenin ucuz ve tedarik imkânlarının daha cazip olduğu yerlere yönelmektedirler. Böylece firmalar kendileri için belirledikleri temel yetenekler üzerine odaklanarak, üretim faaliyetlerini dışarıdan tedarik etmenin sağlayacağı rekabet avantajından yararlanmak istemektedirler.

Dış kaynak kullanımı firmalar için önemli bir strateji haline gelmiştir. ABD'nin on büyük sanayi şirketinden üçü imalatlarının yarıdan fazlasını dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmektedir. Dış kaynak kullanma yoluna giden büyük firmalardan Apple; çip, kablo, klavye ve monitor gibi bilgisayar malzemeleri üretmektedir. Bununla birlikte Apple firması üretiminin %70'ini dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmektedir. Firmanın en önemli stratejisinin gereksiz üretim yatırımlarından kaçınması olduğu söylenebilir (Ataman, 2001: 339).

İmalat fonksiyonuna ilişkin faaliyetlerde çok sayıda tedarikçiden yararlanmak, diğer fonksiyonlara göre önemli ölçüde fazladır. İmalatta dış kaynak kullanımında zaman

ve maliyetlerden tasarruf etmek ön plana çıkan başlıca amaçlardandır (Greaver, 1999: 307). Ürün tasarımı, ürün montajı, paketleme, parça üretimi dış kaynaklardan yararlanmada daha çok ön plana çıkan faaliyetlerdir (Ölçer, 2006: 52).

Satış ve pazarlama alanında ise, satış ve pazarlama bütçesi kısıtlı olan firmalara yönelik satış ve pazarlama elamanlarının bulunması ve eğitimi, taktiksel satış ve pazarlama planı geliştirme, satış ve pazarlama organizasyonunun planlanması ve geliştirilmesi, stratejik satış eğitimleri, odaklanmış satış yönetimi gibi konularda dış kaynak hizmeti verilmektedir (Özdoğan, 2006: 44). Tele-pazarlama ve reklam konusunda dış kaynaklar yaygın olarak kullanılmaktadır (Ölçer, 2006: 42).

Firmalar, insan kaynakları bölümlerinin bazı fonksiyonlarını dış kaynaklardan sağlama yoluna giderek maliyet ve verimlilik avantajı elde edebilmektedirler. İşe alım ve eğitim, insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına gidilebilen başlıca konulardır. İnsan kaynakları çalışanları zaman alabilecek bazı görevleri dış kaynaklara devrederek kendileri için zaman tasarrufu sağlamakta ve firma adına katma değeri daha yüksek projeler üretme şansı yakalayabilmektedirler. Örneğin işe alımın yoğun yaşandığı ya da toplu alımların olduğu bir şirkette işe alım fonksiyonunda dış kaynak kullanımı ile kazanılan zaman; performans değerlendirme, kariyer planlama gibi diğer fonksiyonlarda daha etkin uygulamalar geliştirmeye harcanabilmektedir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 74). BSH Profilo İnsan Kaynakları Departmanı, bordro işlemleri için Eczacıbaşı Bilişim A.Ş. ile bir dış kaynak kullanımı anlaşması yaptı. Yeni sistemle, çalışanların bordro ve gelişim süreçleri elektronik ortamda takip edilecekti. BSH Profilo'nun insan kaynakları alan yöneticisi, uzmanlıkları dışında olan görevlerin dış kaynaklara bırakılmasının doğru olduğuna inanmıştır. Dışarıdan işi bilen birinin kadroya dahil edilmesi de söz konusuysen, böyle tecrübeli birini proje bittiğinde atıl tutma riskini almayan BSH Profilo, kendi

alanlarında uzmanlaşmış dış tedarikçilerin, deneyimi farklı firmalarla çalışarak edindiğine inanarak dış kaynak kullanımına gitmiştir (Kamburoğlu, 2008). Destek hizmetleri olarak ifade edilen temizlik, yemek servisi, personel taşıma, bahçe ve çevre bakımı gibi pek çok alanda dış kaynak kullanımına sıkça gidilmektedir. Ülkemizde bu örneklerden en çok bilineni personel taşıma hizmeti ile yemek temin hizmetleridir. Pek çok firma kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka firmaların hizmetlerinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde pek az firma kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek hizmeti vermektedir (Özdoğan, 2006: 44; Koçel, 2003: 391). Ülkemizde Nisan 2002'de dış kaynak kullanımından yararlanan firmalara ilişkin yapılan bir araştırma, en çok yemek (%65), taşıma (%56), lojistik ve depolama (%26), temizlik (%21) ve güvenlik (%19) hizmetlerinin dış tedarikçilerden alındığını göstermektedir. Dış kaynaklardan yararlanma ülkemizde inşaat sektöründe taşeron kullanma ve imalat sektöründe fason üretim olarak eskiden beri yaygın şekilde kullanılmagelmıştır. Ancak günümüzde şartlar bu yönetim uygulamasının önemini hayli arttırmıştır (Mucuk, 2003: 183).

I.4. Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Dış kaynak kullanımı sürecinin nasıl ele alındığı beklenen faydaların sağlanabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle dış kaynak kullanma kararı alınırken uygulama adımlarını iyi anlamak gerekir. Uygulamada çıkabilecek farklılıklara rağmen, dış kaynak kullanımı süreci genel olarak aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır.

I.4.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması ve İşletme Hedeflerinin Tanımlanması

Firmanın herhangi bir faaliyetini dış kaynaklara devredebilmesi için öncelikle dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyması gerekmektedir. İhtiyaçlarını belirleme sürecinde, firmanın stratejik planı ve performans ölçütlerinin tümü dikkate alınmalıdır. Dış kaynak

kullanımı nedenlerinin belirlenmesinde; maliyet tasarrufu sağlamak, temel yetenekleri geliştirmek, doğru büyüklüğe kadar küçülmek, esnekliği arttırmak, süreç yenileme kazançlarını hızlandırmak, kaynak transferini gerçekleştirmek, yatırım harcamalarını azaltmak, kaliteyi arttırmak, hız kazanmak ve örgütsel performansı geliştirmek gibi faktörler göz önüne alınmalıdır (Department of Information Resources, 1998; Özbay, 2004: 22).

Başarılı bir dış kaynak kullanım programı, kısa ve uzun vadeli hedeflerin açıkça ortaya konulmasıyla başlar. Birçok firma, uzun vadeli hedeflerle dış kaynak kullanım kararını almaktadır. Bazı firmalar ise gelecekte ileri teknolojiye ya da iç kaynaklara sahip olduklarında fonksiyonu yeniden iç kaynaklarla yerine getirmek fikriyle kısa süreli olarak dış kaynak kullanma yolunu tercih etmektedir.

I.4.2. Hangi Fonksiyonların Dış Kaynaklara Verileceğinin Belirlenmesi

Dış kaynaklara verilecek işlerin seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri, firmanın söz konusu işi kendi bünyesinde verimli olarak gerçekleştirip gerçekleştiremediği ve işi kendi bünyesinde gerçekleştirmekle rekabet şansı elde edemeyeceğidir (Erkaragülle, 2007: 18). Buna göre, firmada çalışanlara “Bu iş senin esas işin için gerekli mi ve performansına katkıda bulunuyor mu?” sorusu sorulduğunda cevap “hayır” ise yapılan iş yük haline gelmiştir. Bu durumda ya söz konusu iş için bir yeniden yapılandırma sürecine ihtiyaç duyulmakta, ya da işin firma dışındaki taşeronlara kaydırılması gerekmektedir (Ölçer, 2006: 97).

Hangi fonksiyonların dış kaynaklara verileceğine ilişkin bir başka önemli nokta da sadece temel yetenekler dışındaki faaliyetlerin dış kaynaklara bırakılmasıdır. Pek çok dış kaynak kullanımı tanımında geçen bu kabullenmenin de değişmekte olduğunu görmekteyiz. Günümüzde bazı firmalar, dışardan tedarik edilmesi riskli sayılabilecek temel

yetenek niteliğindeki bazı faaliyetleri için de dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Açık ki firma için temel yetenek sayılabilecek bir faaliyet alanında dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmesi çok daha risklidir. Bu nedenle, tedarikçi firmanın pazardaki liderliği, işe ilişkin tecrübesine yeterince güven duyulması, dışarıya verilen projenin koordinasyonu ve kontrolünde çok daha fazla dikkatli olunması gibi konular daha da önemli hale gelmektedir. Üretim mühendisliği, araştırma- geliştirme, müşteri hizmet yönetimi gibi bazı firmalar için temel yetenek sayılabilecek alanlarda dış kaynak kullanımı yaygınlaşmıştır. Bazı büyük ilaç firmaları araştırma-geliştirme departmanlarının bir bölümünü biyoteknoloji firmaları, üniversite araştırma merkezleri ve diğer kuruluşlardan dış kaynak yoluyla sağlamaktadırlar. İlk bakışta bu oldukça riskli ve akıllıca olmayan bir karar gibi görünebilir. Nihayetinde bu firmalar yeni ilaçların bulunması için araştırma-geliştirme departmanlarına milyarlar harcamaktadırlar. Ancak biraz daha detaylı düşünüldüğünde, temel faaliyeti sayılan araştırma-geliştirme çalışmalarının dış kaynaklardan sağlanması ilaç firmalarına çeşitli avantajlar sunmaktadır. Firma, kendi içerisinde mevcut olmayan bilgilere kendi ücret sistemine dahil olmayan araştırmacılardan ulaşabilmektedir. Ayrıca bu durum firma açısından riski azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Örneğin firma, yeni bir ilaç keşfi projesinde çalışmaları sürdürmek için dışardan bağımsız bir firma ile kontrat imzalamışsa, işlerin yanlış gitmesi durumunda, özellikle ön test aşamasında, ilaç firması kendisini kötü haberlerden koruyabilir ve kayıpları sözleşme tutarıyla sınırlayabilir. Bununla birlikte, kötü haberler firmanın kendi laboratuvarlarından yayılırsa, bu haberler firmayı çok daha zor bir durumda bırakabilir ve marka imajını olumsuz etkileyecektir (Power v.d., 2006: 70-71).

I.4.3.Teklif Formunun Hazırlanması ve Uygun Tedarikçinin Seçilmesi

Dış kaynak kullanımında dış kaynak kullanmak isteyen firma tarafından bir teklif formu hazırlanmalı ve olası tedarikçilere gönderilmelidir. Bu form, firmanın, tedarikçiden beklentileri yanında, faaliyet alanı, seçim kriterleri ve tarih, performans değerlendirme standartları ve cezalar, hizmetler, süre, referanslar, ilişkinin sona erme şartları gibi hükümler içerir. Teklif formu olası tedarikçilere gönderilir ve farklı tedarikçilerden alınan teklif formlarıyla firmanın elinde birçok seçenek oluşur (Erkaragülle, 2007: 19; Ölçer, 2006: 122).

Alıcı firmanın etkinliği açısından tedarikçi bilgi kaynakları önem taşımaktadır. Burada alıcı firma, seçim yapacağı potansiyel tedarikçilerini belirleyecektir. Bu nedenle, olabildiğince fazla ve doğru kaynak kullanmak seçimin etkin olmasını sağlamak açısından önemlidir. Temel bilgi kaynakları olarak genelde kataloglar, dergiler, ticari rehberler, internet, satış görüşmeleri, meslektaşlar, mesleki kuruluşlar ve satın alma bölümlerinin kendi kayıtları sıralanabilir.

Kataloglar: İyi yönetilen bir satın alma bölümünde tedarik kaynakları ile ilgili kataloglar bulunur. Kataloglarda tedarikçilerin adresleri, fiyatlar ve tedarikçi tarafından sağlanacak ürün / hizmetlerle ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Dergiler: Potansiyel tedarikçileri belirlemede dergiler de iyi kaynaklardır. Genelde her alanla ilgili en fazla bilinen dergiler hem alıcı firmalar hem de satıcılar tarafından kullanılmaktadır. Bu dergilerde alıcı firmalara sadece tedarikçinin sağlayacağı ürün / hizmetler hakkında bilgiler vermez, aynı zamanda yeni ve ikame ürün/hizmetler de önerilmektedir. Ayrıca, bu dergilerdeki reklamlar da alıcı firmalar için yol gösterici olabilmektedir.

Ticari Rehberler: Ticari rehberler, lider tedarikçileri adresleri ve ürün/hizmetleriyle birlikte listelemekte ve bazı durumlarda da finansal durumları ve ticari pozisyonları hakkında bilgi vermektedir.

Satış Temsilcileri: Satış temsilcileri kendi firmalarıyla ilgili pek çok konuda alıcı firmaları bilgilendirebilirler. Alıcı firmalar ne kadar çok satış temsilcisi ile görüşürse o kadar çok bilgi sahibi olacaklardır (Kağnıcıoğlu, 2007: 104- 105).

Eğer firma ihtiyaçlarını tam olarak tanımladıysa ve pazarda bu ihtiyaçlarını karşılayacak birkaç tedarikçi varsa, rekabetçi bir teklif isteme süreci olacaktır. Teklif isteme sürecinin sonraki aşamasını tedarikçinin referanslarının kontrol edilmesi oluşturur. Teklifler arasından en iyi olan bir kaç tanesi üzerinde ciddi olarak durulur. Seçimde en yüksek teknik kabiliyete bakılarak, maliyet avantajı dikkate alınmalıdır. Göz önüne alınması gereken teknik unsurlar, personelin eğitim düzeyi, tedarikçinin geçmişi, yönetimi ve istikrarı gibi unsurlardır. Teknik değerlendirme tamamlandıktan sonra seçim ekibi maliyet analizi yapmalıdır. Fiyat teklifi veren tedarikçinin finansal durumu ve sürekliliği, kapasitesi, hizmet kabiliyeti değerlendirilir. Tedarikçi seçiminde fiyatın ağırlığı %30 iken, teknik unsurların ağırlığının %70 olması idealdir (Ölçer, 2006: 122).

Burada üzerinde durulan konulardan bir diğeri de seçilen tedarikçinin büyüklüğü ve de tedarikçi sayısıdır.

Küçük tedarikçiler genellikle yerel tedarikçilerdir ve bu tür tedarikçilerde tüm kararlar firma sahibi tarafından verildiği için, o kişinin sağlığı ve tutumu firmayı doğrudan etkilemekte ve alıcı firmalar açısından risk oluşturmaktadır. Oysa büyük tedarikçiler tek bir kişiye dayanmaz, daha istikrarlıdır ve günlük tedarikçi performans riski daha azdır.

Tek ya da çok tedarikçi kararı, tedarikçi seçiminde firmayı etkileyen kararlardan bir diğeridir. Başarılı Japon firmaları incelendiği zaman, firmaların büyük bir

kısının tek tedarikçi ile çalıştığı görülmektedir. Bununla birlikte geleneksel uygulamada birçok tedarikçi ile çalışmanın olumlu yönlerinden söz edilmektedir (Richardson, 1993) tedarikçi ile çalışmanın en önemli yönü, karşılıklı güven ve dayanışma yoluyla geleceği beraber planlayabilme kolaylığı ve uzun dönemli stratejik bir ortaklık kurabilme olasılığının fazla oluşudur. Ancak rekabetin olmaması dolayısıyla, tedarikte aksamaların gerçekleşmeye başlaması ve tedarikçi önemli bir sorunla karşılaştığında alternatif tedarikçi bulma riski gibi konular, tek tedarikçiyle çalışmanın olumsuz yönleri arasında sıralanabilir.

Firmalar tek tedarikçi ile çalışmanın getirdiği riskleri azaltmak amacıyla uzun dönemde ikinci bir tedarikçi alternatifini her zaman göz önünde bulundurmalı ve bununla ilgili hazırlıklarını mutlaka yapmalıdırlar. Olası aksaklıklarda alternatif tedarikçinin hemen uygulamaya koyulması gerekebilir. İki tedarikçiyle çalışan firmalar, belli koşullar dahilinde bu tedarikçilerle sözleşme imzalamaktadırlar. Böylece iki tedarikçinin rekabeti hem maliyetlerin düşmesine hem de kalitenin artmasına neden olabilecektir (Kağnıcıoğlu, 2007: 102–103).

I.4.4. Tedarikçi Firma ile Sözleşmenin İmzalanması

Dış kaynak kullanım sözleşmelerinin her biri özel olmakla birlikte, sözleşmede tedarikçinin, firmaya sağlayacağı faaliyetlerin açıkça tanımlanması ve faaliyet sürelerinin belirtilmesi gerekmektedir. Tedarikçinin denetlenmesi sırasında kullanılacak raporlama sistemi ve performans değerlendirilmesinde kullanılacak standartlar açık olmalıdır. Ayrıca tedarikçinin, firmaya sağlayacağı faaliyetleri gerçekleştirmesi için gerekli olan personelin sayısının ve niteliğinin, tedarikçiyle nasıl iletişim kurulacağını belirtmesi gerekmektedir. Yapılan sözleşmenin bitiş tarihi, tedarikçiye ödenecek bedel ve başarılı / başarısız olma durumlarında uygulanacak teşvik ve cezalar sözleşmede ele alınması gereken önemli hususlardır (Özbay, 2004: 30- 31).

Sözleşmenin özenli ve dikkatli hazırlanması her iki tarafın beklentilerinin karşılanmasında önemlidir. Sözleşme hazırlanırken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, sözleşmenin iptal edilmesi hususudur. Kısa süreli sözleşmeler, firma dış kaynak sağlayıcısından memnun kalmadığı takdirde avantajlı gibi görünmektedir. Ancak firma farklı sebeplerle sözleşme bitiminde yeniden aynı tedarikçiyle sözleşme yapacaksa hizmetin firmaya maliyeti de artmaktadır. Uzun süreli sözleşmelerde maliyet avantajı bulunmakla beraber, verilen hizmetten memnun kalınmaması durumunda sözleşmenin iptal edilmesi gündeme gelmektedir. Sözleşmenin sorunsuz bir şekilde iptal edilebilmesi için hazırlanması sırasında hangi durumlarda iptalin söz konusu olabileceği açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Aksi halde, firmaların tedarikçilerle yaptıkları sözleşmelerin ileride büyük problemler doğurabileceği unutulmamalıdır (Korkmaz, 2006: 24).

I.4.5. Dış Kaynak Kullanımının İşletme Personeline Duyurulması

Dış kaynak kullanımının personele uygun bir şekilde duyurulması gerekmektedir. Bu amaçla, dış kaynağın neden kullanılacağı ve hangi fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanacağı, hangi çalışanların dış kaynağa transfer edilip hangilerinin firma içinde görev almaya devam edeceği ifade edilmelidir. Hangi çalışanların işten çıkarılacağı ve bunlara ne gibi ödemeler yapılacağı, dış kaynak desteği alınan tedarikçinin faaliyetlerinin firma içinde mi devam edeceği, yoksa firma dışında mı yerine getirileceği ve bütün bu değişikliklerin ne kadar süreceği planlı bir şekilde çalışanlara duyurulmalıdır. Çalışanlar işletme içinde çalışmaya devam ediyorsa değişimin kendilerini tam olarak nasıl etkileyeceğini bilmek isteyeceklerdir. Dış kaynak desteği alınacak firmalara transfer edilen çalışanlar ise yeni pozisyonları ve ücretlerindeki değişiklikler konusunda firma ve bünyesinde çalışacakları dış kaynak tarafından bilgilendirilmelidir. Bazı çalışanların işine son verilmesi gerekebilir. Bu çalışanlarla iletişim, insan kaynakları yöneticisi tarafından

yüzyüze ve yazılı olarak kurulmalı, işten çıkarmayı içeren mektup çalışanın alacağı tazminat ödemelerini de içermelidir. Ayrıca bu kişilere başka bir iş bulmaları için gerekli yardım sağlanmalıdır (Özbay, 2004: 35–36). Şu da belirtilmelidir ki firmanın dış kaynaklara devrettiği faaliyetlerde çalışan personeli işten çıkarması, diğer bölümlerde çalışan personeli olumsuz yönde etkileyip performans düşüşüne neden olabilmektedir. İşine son verilmeyen çalışanlar, yönetim literatüründe “geride kalanlar”, bu çalışanların yaşadığı olumsuz deneyimler de “geri kalanlar sendromu” olarak adlandırılmaktadır (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006: 39). Geride kalan çalışanlarda iş yerine karşı güvensizlik, stres, çatışma, kızgınlık vb. durumlar gelişebilmektedir (Tengilimoğlu v.d., 2008: 287). Bu çalışanlar, işlerin nasıl bir değişime uğrayacağını, sosyal haklarında nasıl bir değişiklik olacağını ve işten çıkarılacak diğer çalışanların kendileri olup olmayacağı sorularını sürekli olarak irdelemeye başlarlar.

ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin 2001 yılında işten çıkarmaların örgüt içindeki yankılarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonucunda, örgütün %41'inde çalışanların örgüte bağlılığının azaldığı, % 58'inde çalışanların moralinin olumsuz etkilendiği, % 54'ünde çalışanlar arasında dedikodunun arttığı ve %27' sinde ise istifaların arttığı anlaşılmıştır.

Yapılan başka bir çalışmada (Richey, 1992: 10) ise işten çıkarmalardan hemen sonra örgüt verimliliğinde bir artış olduğu tespit edilmiştir. Çünkü geride kalan çalışanlar işten çıkarılma korkusuyla daha çok çalışmaktadırlar. İlk aşamadaki örgütsel verimlilik ne yazık ki uzun sürmemekte, geride kalanlar bir müddet sonra performanslarını yeniden düşürmektedirler.

Geride kalanların örgüte bağlılıklarında sorun yaşanmaması ve performanslarının arttırılması için, işten çıkarmaların gerekçesi çalışanlara ayrıntılı bir

biçimde anlatılmalı, etkili bir liderlik uygulanarak çalışanlarda güven duygusu uyandırılmalıdır (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006: 39 -40).

I.4.6. İşletmeler Arasında Etkin Bir İletişim Ağının Kurulması ve Yönetilmesi

Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması için, dış kaynak desteği alan firma ile tedarikçi arasında etkin bir iletişim sistemi kurulmalı, karşılıklı samimiyet ve güven esas alınmalıdır.(Koçel,2003: 392; Özbay, 2004: 37) Firmalar arasında doğru bir iletişim sisteminin kurulması ve iyi bir şekilde yürütülmesi çok önemlidir. Oluşabilecek bir koordinasyonsuzluk, ihmal ve aksama ilişkileri zedeleyebilir ve alınan hizmetin veya ürünün kalitesini olumsuz etkileyebilir (Eren, 2000: 226).

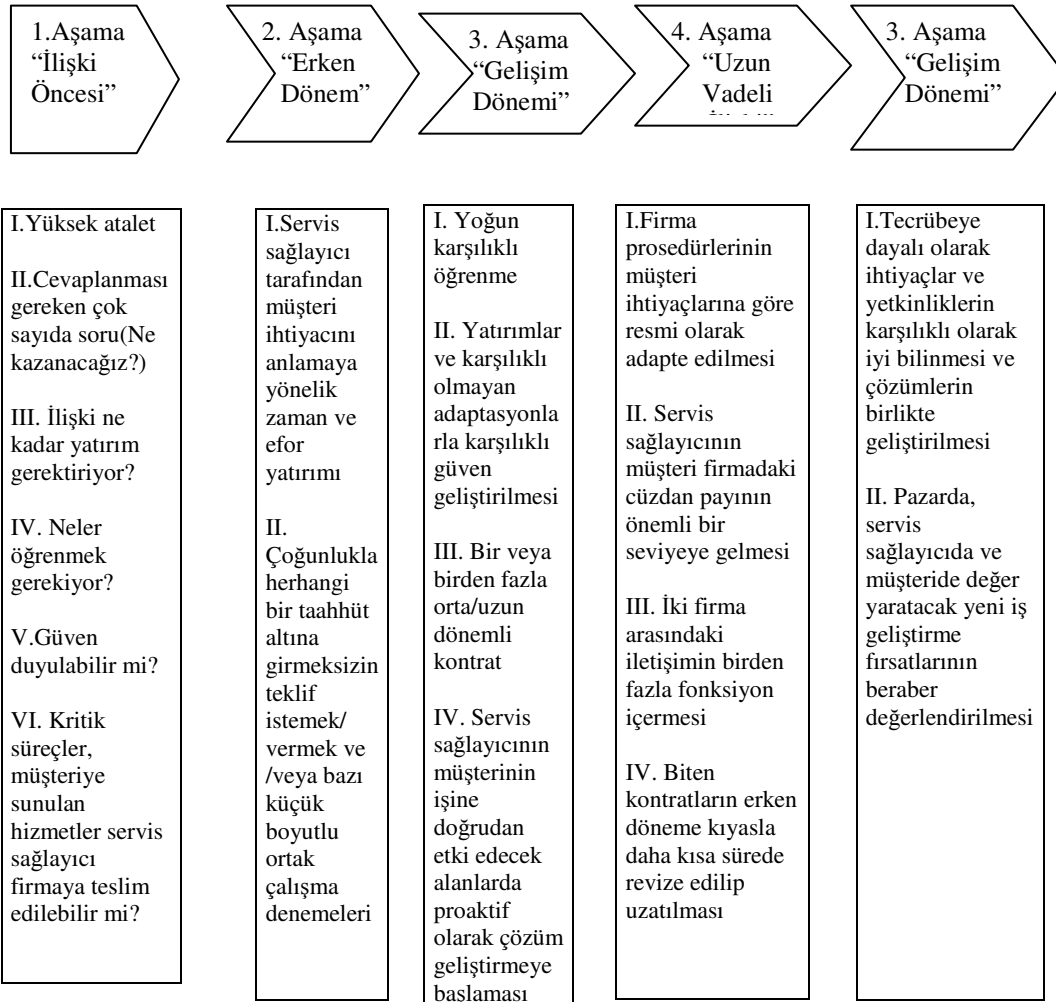
Dış kaynak kullanan firma ile tedarikçi arasındaki güven duygusu pekiştikçe, tedarikçi firma, müşterisinin sadece kendi iş alanıyla ilgili ihtiyaçlarını değil, genel olarak vizyonunu, iş geliştirme stratejilerini, geleceğe ilişkin planlarını da bilir duruma gelecektir. Tedarikçinin de müşterisini geleceğe taşımak için, yeni fikirler ve açılımlarla yardımcı olmaya çalışması gereklidir. Örneğin bilgi teknolojileri alanında dış kaynak hizmeti veren firma, müşterisini dünyadaki genel teknolojik trendler, 5 yıl içerisinde teknolojinin hangi alanlarda nasıl gelişeceği gibi konularda bilgilendiriyor olabilir. Bunun yanında müşteri firma da tedarikçiye kendi sektörünün hangi yönde gelişeceğine ilişkin bilgi vererek, tedarikçinin iş süreçlerini bu gelişmelere adapte edebilmesi için danışmanlık rolü üstlenebilir. Firmalar arasında gerçek bir ortaklık kurulduğuna bir diğer örnek olarak, teknik destek operasyonunu tedarikçi bir firmaya aktaran bir üretim firmasını gösterebiliriz. Teknik destek operasyonunu yürüten tedarikçi firma, üretilen ürünlere ilişkin son kullanıcının karşılaştığı tüm sorunlarla ilgili ayrıntılı bilgi sahibidir. Bu sorunlar hakkında tedarikçinin hazırladığı raporlar, üretici firmanın ürünlerinin tasarımı ve

üretimini gözden geçirip kendini geliştirmesi için baz teşkil edecektir. Yeni bir ürünle ilgili AR-Ge çalışması aşamasında da ürünün servis verilebilirliği, dayanıklılığı vb. ile ilgili teknik desteği verecek tedarikçinin yorumları alınıp ürün tasarımı buna göre yapılıyor olabilir. Böylece tedarikçi firma, müşterisinin AR-Ge gibi önemli bir sürecinde danışman konumunda yer alacaktır. Müşteri firma da önümüzdeki 2–3 yıl içerisinde hangi teknolojik yenilikleri getireceği, hangi bölgelerde aktif pazarlama yapacağı ve hangi bölgelerde küçüleceği gibi stratejik kararlardan tedarikçi firmayı önceden haberdar edebilir. Böylece teknik desteği veren firma; çalışanlarının eğitim planlamasını, yeni bölgelere genişlemeyi ve toplam çalışan sayısı planlamasını yaparken bu verilerden yararlanabilir. Bu sayede tedarikçi, kendi yetkinliklerini müşterisi ile uyumlu hale getirirken, yeni açacağı ofisler ve alacağı elemanlarla bu ilişkiye yatırım yapıyor taahhüdü göstermiş olacaktır. Elbette bu durum tedarikçi ile dış kaynak kullanan müşteri firma arasındaki ilişkinin gerçek bir ortaklık aşamasına ilerlediğinin göstergesidir (Yüce ve Mersin, 2006).

Tedarikçi ile müşterisi arasındaki ilişkinin oluşumu evrelerindeki aşamalar ve kritik değişkenler bir sonraki sayfada gösterilmiştir.

Çizim 2: Dış Kaynak Kullanımında Servis Sağlayıcı- Müşteri İlişkinin Oluşumu Süreci

(Kaynak: D'Ford, 1980)



I.4.7. Uygulama ve Kontrol

Firmaların belirledikleri faaliyetleri dış kaynaklara devretmeleri, artık onları yönetmedikleri ya da onlardan sorumlu olmadıklarını ifade etmez. Alıcı firma tedarikçi ilişkisinde önemli konulardan birisi de ilişkinin tatmin edici olup olmadığıdır. Alıcı firma içinde tedarikçi ile ilgili görüşler değişik olabilir. Temel gereksinimleri sağlayan tedarikçi ile uzun dönemli ilişki, geçmiş ve mevcut performansa, her iki firmadaki çalışanların ilişkilerine ve gelecekteki beklentilere göre değerlendirilebilir (Kağnıcıoğlu, 2007:107).

Dış kaynak kullanımı, başından sonuna kadar sürekli denetim ve değerlendirme gerektirir. İlişkilerin her aşamasında sürekli iyileştirme çabalarına önem verilmelidir (Seymen, 2001: 84). Dış kaynaklardan yararlanma sinerjilerinin gözden geçirilmesi derin analiz gerektirir. Nakit akışından, yönetim muhasebesine, üretime ve satışlara kadar, dış kaynak kullanımının firma üzerindeki etkisi tüm örgüt üzerinde geniş ölçüde hissedilir (Ölçer, 2006: 142). Bu etkinin objektif biçimde değerlendirilebilmesi için, firmanın dış kaynak kullanımından önce söz konusu faaliyetlere ilişkin performans ölçümlerini ve raporları tutmuş olması önem taşımaktadır. Zira Lacity ve Hirschheim, 1993 yılında yaptıkları bir çalışmada, dış kaynak kullanımından önceki hizmet düzeylerinin ve performansın iyi raporlanmadığı firmalarda yaşanabilecek sorunlara dikkat çekmişlerdir. Sözleşmenin yalnızca tedarikçinin “dış kaynak kullanımından önceki hizmet seviyesinin aynısını sağlayacağı” şeklinde oluşturulmasıyla, firmalarda ne gibi hayal kırıklıklarının yaşandığını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle firma, sözleşmeyi imzalarken dikkatli davranmalı, eksik sözleşmeleri imzalamamalıdır (Lacity ve Hirschheim, 1993: 80).

1.5. Dış Kaynak Kullanımından Kaynaklanan Sorunlar

Her uygulamada olduğu gibi, dış kaynak kullanımının da bazı sorunları beraberinde getirebileceği unutulmamalıdır.

Uzun vadeli sorunların başında, dış kaynak kullanan firmanın tedarikçiye aşırı bağlanması gelmektedir. Aradaki sıkı ilişki, sonunda dış kaynak kullanan firmayı, tedarikçiye aşırı bağımlı hale getirebilir ve tedarikçinin fiyat, vade gibi konulardaki koşullarına uymak zorunda bırakabilir (Koçel, 2003: 392). Böyle bir riskten kaçınmak için, firmanın tedarikçiyle uzun vadeli sözleşme yaparken, zaman içerisinde değişebilecek koşulları mümkün olduğunca dikkate alması gerekir. Zira sözleşme süresince müşteri firmanın işleri, mevcut teknoloji, rekabet ve yasal çevre önemli ölçüde değişebilir.

Tedarikçi, işinin bir gereği olarak, müşterinin ihtiyaç duyabileceği yetenekleri geliştirme kararı verebilir ya da vermeyebilir. Dış kaynak işlemini iptal etmek zordur, bu nedenle sözleşme yapılırken uzun vadeli bir bakış açısı sağlanabilmelidir (“Outsourcing: Maximizing Value and Avoiding Pitfalls”, 2003).

Dış kaynak kullanımından kaynaklanabilecek bir diğer sorun niteliksiz bir tedarikçinin seçiminden doğmaktadır. Teknik anlamda niteliksiz ve yetersiz bir tedarikçi firmayı zor durumda, hatta yarı yolda bırakır (Erkaragülle, 2007: 36). Sözgelimi, dışarıdan sağlanan kaynak kötü olduğunda ve kötü kalitede ürünler verdiğinde, firmanın zararı büyük olmaktadır. Bunun acı deneyimini yaşayan pek çok Amerikan firması, üretimde ürünün temelini oluşturan parçalar dışındakileri dışarı yaptırmış, ancak önceden sahip oldukları kaliteyi kaybetmişlerdir. Buradan anlaşılacağı üzere, bazı durumlarda dış kaynak kullanmak yerine, işin firmanın kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi, sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri kaybetme riskini de ortadan kaldıracak ve çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkaracaktır.

Firmanın yeni ürün geliştirme ve imal etme faaliyetlerine yaptığı yatırımları keserek, bir anlamda gelişime kapanması ve var olan yeteneklerinin zayıflaması dış kaynak kullanımının firma için olumsuz bir sonuç doğurmasına neden olacaktır (Özbay, 2004: 40). Bunun dışında, bazı yetenek ve uzmanlık alanları, başlangıçta ana faaliyet dışında olup zaman içinde stratejik önem kazanabilir. Firma bu alanları dış kaynaklara devrettiyse, kontrol ve kurum içi uzmanlığı kaybetme riskiyle yine karşı karşıya kalacaktır.

Dış kaynak kullanımına bağlı olarak ortaya çıkabilecek bir diğer sorun firmaların içlerini boşaltmalarıdır. Ne kadar çok iş başka firmalara yaptırılırsa, firma o kadar içi boş hale gelme riskiyle karşı karşıyadır. Örneğin belli daldaki firmalar, belli işleri

dış kaynak kullanımıyla yurt dışındaki firmalardan alıyorlarsa, bu eğilim arttıkça o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır. Kimilerine göre böyle bir gelişme, içinde yaşadığımız küreselleşme sürecinde bir sorun olarak görülmezken, kimileri bu eğilimi ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görmektedirler (Koçel, 2003: 392).

Dış kaynak kullanımına ilişkin verilen hatalı kararlar, temel becerilerin/yeteneklerin yitirilmesine ve fonksiyonlar arasında çatışmalara neden olabilir, içi boş örgüt yaratabilir. Dış kaynağın doğru alanda, doğru şekilde ve doğru zamanda kullanılmasıyla risk oranı oldukça düşük düzeylerde kalacaktır (Ölçer, 2006: 34- 35).

I.6. KOBİler ve Büyük Ölçekli Firmalarda Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı günümüzde pek çok sektörde ve farklı büyüklükteki firmalar tarafından tercih edilmektedir.

KOBİ'ler gerek sayıları, gerek üretime ve milli gelire katkıları dolayısıyla ülke ekonomilerinde önemli yer tutmaktadırlar. KOBİ'ler ve büyük ölçekli firmalarla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, KOBİ tanımının ülkeden ülkeye ve hatta bir ülkenin çeşitli kurumları arasında bile değiştiği görülmektedir. KOBİ tanımlamalarında çalışan sayısı, ölçme ve karşılaştırma kolaylığı açısından en fazla kullanılan ölçüttür (Önce ve Marangoz, 2004: 106). Ülkemizde de 2005 yılında çıkartılan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, KOBİ'ler için 249 çalışan sayısını üst limit olarak öngörmüştür. Böylece farklı kurumlarca yapılan değişik tanımlamaların tek bir ölçüye bağlanması sağlanmıştır. Bu sınıflama Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımıyla örtüşmektedir.

Tablo 2: Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

(Kaynak: Candemir ve Kasap, 2001: 122.)

	Çalışan Sayısı
Mikro İşletme	1-9 çalışan
Küçük İşletme	10-49 çalışan
Orta Büyüklükteki İşletme	50-249 çalışan

Uluslararası rekabetin yoğunlaştığı küresel ekonomik düzende firmaların yalnızca ulusal pazarlar için değil, uluslararası pazar için de üretime yöneldikleri görülmektedir. Dünya ekonomisi ile entegre olabilen firmaların başarılı sayıldığı günümüz ekonomik düzeninde KOBİ'lerin de yerlerini almaları ve böylece varlıklarını devam ettirmeleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Önce ve Marangoz, 2004: 107).

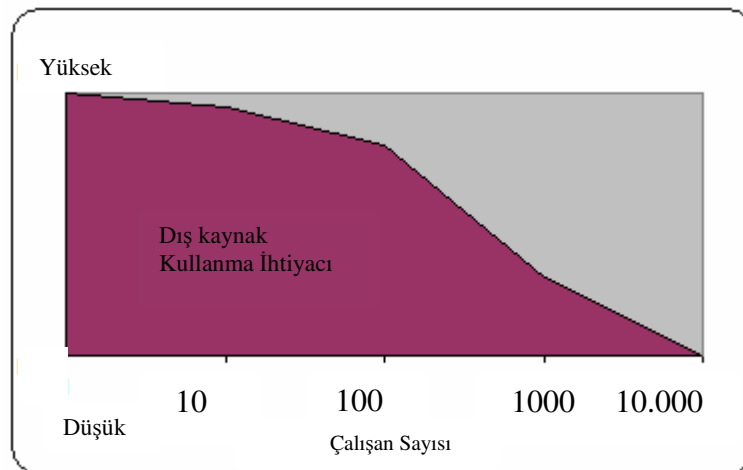
Rekabet avantajı sağlamanın yolu kaynakların belli alanlar ya da konularda yoğunlaştırılmasından geçmektedir. KOBİ'lerin gerek insan kaynağı, gerekse sermaye kaynakları bakımından büyük ölçüde çok fazla yeterli olmadıkları dikkate alınırsa, dış kaynak kullanımı konusunun bu tür firmaların gelişimi ve pazarda rekabet edebilirlikleri açısından ne derecede önemli olduğu açıktır. Örneğin, insan kaynağının eğitiminin dış kaynak yoluyla sağlanması özellikle yenilikçi küçük firmalarda performans üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır (Torlak, 2004: 547- 548).

Dış kaynak kullanımı kuşkusuz her sektörde ve farklı büyüklüklerdeki firmalar tarafından günümüzde rağbet görmektedir. Çeşitli faaliyetler için dış kaynak kullanım kararının farklı büyüklükteki firmalarda nasıl değiştiğini inceleyen çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalar büyük ölçekli firmalarda dış kaynak kullanımının daha fazla olduğu bulgusuna ulaşırken, bazı çalışmalarda firma büyüklüğüyle dış kaynak

bulgulara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalar büyük ölçekli firmalarda dış kaynak kullanımının daha fazla olduğu bulgusuna ulaşırken, bazı çalışmalarda firma büyüklüğüyle dış kaynak kullanım kararı arasında doğrudan bir bağlantı bulunamamıştır. Söz gelimi Renner ve Tebbe (1998) dış kaynak kullanan ve kullanmayan firmaların büyüklüklerini karşılaştırdıkları çalışmada firma büyüklüğüyle dış kaynak kullanımı arasında doğrudan bir ilişki bulamamışlardır. Öztaş (2006), İzmir’de imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yaptığı çalışmada KOBİ’ler ve büyük ölçekli firmaların dış kaynak kullanım oranlarında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bunun yanında Kerepeszki v.d.,(2004), Türkiye’de KOBİ’lerle yapılan bir anket çalışmasında KOBİ’lerin sadece %61’inin dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmişlerdir. Bir pazarlama danışmanlık şirketi olan KMA One, firma büyüklüğü ile dış kaynak kullanma ihtiyacı arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmayı kendi web sitesinde yayımlamıştır. Buna göre; firmanın çalışan sayısı 1000–10.000 aralığına ulaştığında, dış kaynak kullanma ihtiyacı tamamen düşüğe geçmektedir.

Çizim 3: Dış Kaynak Kullanma İhtiyacı- Çalışan Sayısı İlişkisi

(Kaynak:KMA One, 2009.)



II. BÖLÜM: FİRMALARI DIŞ KAYNAK KULLANMA KARARINA YÖNELTEN NEDENLER

Firmaları dış kaynak kullanımına yönelten pek çok farklı neden vardır. Aşağıda bu nedenler tek tek açıklanmaktadır.

II.1. Maliyetlerin Azaltılması

Firmaların yeni bir yatırım yaparak belli maliyetlere katlanmak yerine, uzman tedarikçi firmalara işi yaptırmaları önemli bir maliyet avantajı sağlayabilmektedir (Özbyay, 2004: 11–12). Ayrıca dış kaynak kullanımı, firmaların işlerini verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerden kurtararak, bu işleri, kendilerinden çok daha ucuza yapabilen başka firmalara devretmelerine olanak sağlayabilmektedir (Düren, 2002: 78). Dış kaynak kullanımının maliyet düşürücü etkisine, insan kaynakları departmanında dış kaynak kullanımından örnek verebiliriz. İş süreçleri dış kaynak kullanımı, bir şirketin süreçleri veya uygulamalarının teknoloji ve alanında uzmanlaşmış kaynaklar kullanılarak bir servis sağlayıcısı tarafından yürütülmesidir. Bazı ülkelerin, kendilerinden uzak ülkelerde bulunan benzer veya daha yüksek kalitedeki iş gücüne erişimi, bilgi teknolojisi ve iş süreçleri dış kaynak kullanımı sektörlerini derinden etkilemiştir (Yüce, 2006). Özellikle iş süreçleri dış kaynak kullanımının son 10 yılda yaygınlaşmasıyla iyi derecede İngilizce bilen ve idealleri olan pek çok Hintli mezun, ülkelerinden ayrılmadan yurt dışındaki firmalar için çalışmakta ve o ölçüde yüksek ücret alabilmektedir. Bir ABD firması için bu şekilde kendi ülkesinden çalışan bir Hintli'nin aldığı ücret, ABD çalışanına göre düşük sayılsa da, dolar üzerinden aldığı ücret kendi parasına çevrildiğinde iyi bir ücrete karşılık gelecektir. Kısacası iki taraflı bir kazan-kazan durumu söz konusudur (Irani, 2005).

Bununla birlikte maliyetleri azaltma, her zaman ana amaç olmamalıdır. Sadece maliyetler göz önünde bulundurularak yanlış bir tedarikçinin seçimi, kalite ve müşteri

memnuniyetini tehlikeye sokacaktır (Kadakal, 2007: 14). Zira bir çalışmada dış kaynak anlaşmalarının yalnızca %54'ünün beklenen maliyet tasarrufunu sağlayabildiği ortaya konulmuştur (Levina ve Ross, 2003: 332).

II.2. Temel Yeteneklere Odaklanma

Temel yetenekler, firmaya rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan, firmanın vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan bilgi, beceri ve yeteneklerdir (Mucuk, 2003: 182; Ataman, 2001: 324). Bir bilgi, beceri veya yeteneğin; temel yetenek sayılabilmesi için sahip olması gereken en önemli birkaç özellik şöyle ifade edilebilir (Koçel, 2003: 387–388):

- Firmanın vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

Firmanın, kendi temel yeteneği ile ilgili işlere yoğunlaşarak, bunun dışında kalan işleri dış kaynaklardan yararlanarak yaptırması örgüt yapısının yalınlaşmasını ve örgüt kademelerinin azalmasını sağlayacaktır. Bu sayede tepe yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulabilecektir (Ataman, 2001: 325). Zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personelini, bilgisini, tecrübesini ve diğer tüm kaynaklarını tamamen sadece asıl işini yapmaya yönlendirmek firmanın asıl işi üzerindeki uzmanlığını arttırmaktadır (Özbay, 2004: 12).

II.3. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme İsteği

Teknolojideki hızlı değişim, bu alana yapılan yatırımları daha riskli hale getirmiştir. Firmaların büyük maliyetlerle oluşturdukları teknolojik alt yapı ekonomik ömrünü doldurmadan yeni teknolojilerin gelişmesi, tüketici beklentilerinin zamanında karşılanamamasına sebep olmaktadır. Dış kaynak kullanımı, bu riskin tedarikçiye aktarılmasını sağlamakta ve firmaları teknolojiyi izlemek için gerekli olan maliyetlerden kurtarabilmektedir (Özdoğan, 2006: 17). Firma, yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarında dış kaynak kullanarak bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkânı bulabilmektedir (Özbay, 2004: 13).

II.4. Küçülme

Dış kaynak kullanımı firmaların küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmelerini sağlayabilmektedir (Koçel, 2003: 390). Örneğin dış kaynak kullanımı nedeniyle pek çok firmada bilgisayar departmanları yok olmaktadır. Firmalar özellikle bilgi işlem süreçlerini, alanında uzman firmalara devretmektedirler. Yapı Kredi Bankası, Pamukbank ve Citibank bu konuda öncü kurumlardır (Buğdaycı, 1998: 187).

Geniş departmanların küçülmesiyle, firmada organizasyon yapısı da küçülmeğe ve firma daha esnek bir yapı kazanmaktadır. Burada, firmaların örgütsel küçülme yolunu seçmesi, finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Firmanın kendi bünyesinde yürütölen faaliyetler azalırken, dış kaynaklardan yararlanma arttırılmak suretiyle finansal sonuçları büyütme imkânı olabilmektedir. Dolayısıyla firmalar küçölerek büyümektedirler. Bununla beraber, personel verimliliğinin düşmesi, gelecek korkusu ve moral bozukluğunun artması, firmaya olan bağlılığın azalması, kayıtsızlığın ve yabancılaşmanın artması gibi sonuçları da beraberinde getirebileceğinden küçölme uygulamaları dikkatle ele alınmalıdır (Ünalır, 2007: 27).

II.5. Esnekliği Arttırma

Esneklik kavramı, organizasyonel açıdan bakıldığında, belli bir amaca ulaşmak için değişiklik yapmak, beklenmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap vermek ve değişimin beklenmeyen sonuçlarına uyum sağlayabilmek olarak ifade edilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma örgüt yapılarının küçülmesi ve daha yalın hale gelmesiyle sonuçlanacağından işletmeler daha çabuk karar veren, müşterilerin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline geleceklerdir (Ünalır, 2007: 24). Bir hizmet tedarikçisi için, yönetsel, teknik ya da organizasyonel konularda radikal bir değişim kararı vermek, işletmenin kendi bünyesinde değişim kararı almasından çok daha kolay ve verimlidir. Bunun iki sebebi vardır: Birincisi, tedarikçi değişimi başlatmak ve yönetmek konusunda daha bilgili ve deneyimli olabilir. İkincisi ise, tedarikçi, organizasyonun bürokrasi ve politikasına uyma konusunda üzerinde daha az baskı hissetmektedir (Clark v.d.,1995: 229).

II.6. Riski Paylaşma

Firmaların yaptıkları yatırımların büyüklüğü ölçüsünde katlandıkları risk de artmaktadır. Bilindiği gibi, pazar koşulları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal koşullar ve teknoloji hızla değişmektedir. Böyle bir hızlı değişim sürecinde firmaların çok büyük yatırım gerektiren kararlar almaları riskli olabilmektedir. Dış kaynak hizmeti sağlayan firmalar, sadece tek bir firma adına değil, birçok müşteri adına yatırımlar yapmaktadırlar. Bu da tek bir firmanın üstleneceği riski azaltmaktadır.

Riskler; stratejik, operasyonel, teknolojik ve finansal riskler olarak kategorize edilebilirler. Stratejik riskin analizinde düşünülmesi gereken anahtar sorular şöyle özetlenebilir (Power, 2006: 62–63):

- İki firmanın stratejileri birbiriyle uyumlu mudur?
- Stratejilerin birbiriyle çelişmesi, düşünülen girişimin başarısını engelleyecek mi?
- İki firma arasında daha önceden benzer bir ortaklık oldu mu? Olduysa, daha önceki deneyim başarıyla sonuçlandı mı?
- Firma yöneticilerinin, girişilen projenin başarısına inancı ne düzeydedir?
- Her iki firma da bir vizyonu, liderliği ve kaynakları ortak bir amaç doğrultusunda birleştirecekler mi?

Operasyonel risk; yetersiz veya başarısız içsel süreçler, insanlar ve sistemler ya da dışsal olaylar sonucu ortaya çıkan doğrudan ve dolaylı kayıp riski olarak tanımlanabilir (Mazıbaş, 2005: 2). Operasyonel risklerin analizinde, yönetimin rol ve sorumluluklarının tanımlanması, sürecin ve işleyişin ortaya koyulması, firma ve tedarikçi arasındaki olası uyumsuzlukların ortaya koyulması üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Hangi personellerin işten çıkarılacağı, hangilerinin dış kaynağa devredileceği ve firmalar arasında kültürel uyumun olup olmadığı operasyonel risk kapsamında değerlendirilmesi gereken diğer konulardır.

Teknolojik riske ilişkin olarak tedarikçinin teknolojik destek durumu incelenir. Firma, güvenlik konusunu dikkate almalı ve bu açıdan minimum riskli ve dış kaynak kullanmaya en elverişli ürün ve hizmetler belirlenmelidir. Eğer dış kaynak olarak alınacak ürün/hizmet güvenlik açısından hassas nitelikteyse fikri mülkiyeti koruyan yeterli güvenlik önlemlerinin varlığından emin olunmalıdır.

Finansal riske ilişkin olarak firma ve tedarikçinin finansal sağlımlıkları üzerinde durulmalıdır. İnsan kaynakları harcamaları, araştırma-geliştirme harcamaları,

üretim harcamaları, eğitim harcamaları, iletişim harcamaları gibi pek çok giderin iç ve dış maliyetleri karşılaştırılmalıdır (Power, 2006: 64).

II.7. Süreç Yenileme

Süreç yenileme, firmaların rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunabilmeleri amacıyla, firma bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması olarak tanımlanabilir. Her biri alanında uzman tedarikçiler, firmanın müşteriye cevap verme sürecinin kısaltılmasına yardımcı olarak, firmanın rekabet gücünü arttırmaktadırlar. Böylece, firma için katma değeri olmayan işlerin elenmesi ya da temel yeteneklerin kullanılmadığı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılması ve bu yolla etkinlik ve verimlilik sağlanması mümkün olmaktadır (Özbay, 2004: 12).

II.8. Başarılı Firmalar Arasına Girme İsteği

Dış kaynak kullanımında firmaların en iyi becerilere sahip tedarikçilerle çalışmaları, eğitim ve teknolojiyi takip etme gibi konulardaki maliyetlerden kaçınmalarına ve esas yaptıkları iş üzerinde çalışmalarına olanak sağlamaktadır (Ölçer, 2006: 15; Özbay, 2004: 14). Firma, birbirleriyle rekabet eden benzer nitelikteki birçok tedarikçiyle çalışarak, onlardan tecrübe ve bilgi kazanabilmektedir. Kazanılan bilgi ve tecrübelerin temel yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılması, firmanın büyümesini ve başarılı firmalar arasında yer almasını sağlayacaktır (Özbay, 2004: 14).

II.9. Kaynakların Yeniden Dağıtım İsteği

Dış kaynak kullanımının önemi iş stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası olarak giderek artmaktadır. Geleneksel “ne yapacağız, nasıl yapacağız ve bunları yaparken kaynaklarımızı nasıl kullanacağız” düşünce süreci, yerini daha stratejik bir düşünme tarzına bırakmaktadır. Bu yeni yaklaşımda firmalar geleceğe yönelik temel yetkinlik ve

değer zinciri analizleri sonucunda bir şey yapmaya karar verdiklerinde “nasıl yapacağız” sorusundan önce “kim yapacak” sorusuna yanıt arıyorlar. Böylece dış kaynak stratejilerini şekillendirirken, kısıtlı iç kaynaklarını sadece asıl güçlü oldukları alanlarda kullanmaktadırlar (Karadeniz, 2006: 47).

Firmalar, dış tedarikçilerle çalışarak, kaynaklarını önem taşımayan fonksiyonlardan müşteriye hizmet verebilecek kritik ve temel fonksiyonlara yönlendireceklerdir. Böylece müşteri üzerine odaklanma fırsatı bulabileceklerdir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı, firmalara kaynaklarından optimum şekilde yararlanma fırsatı tanımaktadır.

II.10. Yatırım Harcamalarını Azaltma İsteği

Dış kaynak kullanımı yoluyla teknoloji yatırımı yapılmasına gerek kalmamakta, büyük yatırımlara ayrılacak kaynak temel fonksiyonlara devredilebilmektedir. Altyapılarını sadece kendisi için kuran her firma belli sabit maliyetlere katlanırken, tedarikçi firmalarla çalışmak, bu açıdan büyük bir avantaj sağlamaktadır (Özbay,2004: 15). Yatırım harcamalarının azalması firmaların sahip oldukları sermayeyi gerçek işlerine yönetmelerini mümkün kılacaktır (Ataman, 2001: 338).

II.11. Kaliteyi Arttırma İsteği

Bir mal ya da hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda, o mal ya da hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmesi, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun maliyetli olması gibi özellikler ilk akla gelen özelliklerdir. Kaliteli mal ve hizmet sunamayan firmalar için büyük bir rekabet unsuru baştan kaybedilmiş demektir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 275). Dış kaynak kullanımı kararı verildiği andan itibaren, dış kaynak kullanan firma, ürün ve hizmet kalitesi açısından tedarikçi firmaya bağımlı hale gelmektedir. Büyük Britanya’da demiryolu hatları, istasyonlar vb. varlıkları olan Railtrack

firması, sistemlerinin bakımını farklı bağımsız firmalara bırakmıştır. Jarvis plc, Railtrack firmasıyla anlaşan firmalardan biriydi. Bir gün, bazı yolcuların ölümüyle sonuçlanan ciddi bir tren kazasının, bağlantı noktalarındaki civataların çıkarılmasından kaynaklandığı ortaya çıktı. Kaza sonrasında kalite olgusu Railtrack firmasının gündemine oturmuştur. Her ne kadar Jarvis, kazanın tamamen bir sabotaj olduğunu iddia etse de, bu olayın, firmanın verdiği hizmete ilişkin bir kalite probleminden kaynaklandığına inanılmaktadır. Ancak sonuç itibarıyla yaşanan bu olay her iki firmanın da imajını zedelemiştir. Bundan böyle Railtrack firması birlikte çalışacağı tedarikçilerin kalite performansını denetlemede daha titiz davranacaktır. (Jenster, Pedersen ve Plackett, 2005: 154). En genel anlamda tedarikçi performansı teknik ve fonksiyonel kalite olmak üzere iki boyutta ele alınabilir. Teknik kalite; sistem içerisinde beklenen yanıt süresinin aşılması, hataların ve sistem içerisindeki atıl sürenin minimize edilmesi ve son teknolojiden yararlanılması gibi konuları kapsarken, fonksiyonel kalite, esas olarak müşteri hizmet kalitesini ifade etmektedir (Lankford ve Parsa, 1999: 310).

II.12. Hız Kazanma İsteği

Firma, dış kaynaklardan yararlanarak, temel yeteneğine doğrudan katkısı olmayan ve çok zaman alan bazı faaliyetleri başka firmalara devreder. Bu faaliyetlerle ilgili sistemlerin kurulması, yönetilmesi, yeniliklerin takip edilmesi ve güncelleştirmelerin yapılması da tedarikçi firmalara bırakıldığı için önemli oranda zaman tasarrufu sağlanmaktadır (Karadeniz, 2006: 46).

Dış kaynak sağlayıcısı, uzmanlık ve deneyimi sayesinde, firma için zor sayılabilecek kararları çok daha hızla alabilir. Tatil acentası şirketi olan Thomas Cook'un bir idarecisinin söylediklerine göre, firma kendi içerisinde bir SAP (Systems Analysis and Program Development) takımı kurarak; finansman, insan kaynakları yönetimi ve bilgi

süreçlerini yeniden yapılandırabilirdi. En iyi çalışanlarından oluşan bir ekibin bu konuda eğitimi için belli bir zaman ve maliyet gerekecekti. Ancak firmada böyle bir yapılanmanın bile iş süreçlerinde deneyimli dış kaynak sağlayıcılarından daha fazla hız kazandırmayacağına inanılmaktadır (Linder, 2004: 64- 65) .

II.13. Performans Geliştirme İsteği

Firmalar dış kaynaklardan yararlanarak, uzmanı olmadıkları alanlarda tedarikçi firmaların kendilerine sundukları daha iyi kaynaklardan yararlanmakta ve örgütsel faaliyetlerle ilgili performanslarını geliştirme fırsatı bulmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı, firmalar için önem taşıyan klasik performans ölçülerinde (verimlilik, kalite, etkinlik ve yaratıcılık) gelişme kaydedebilmek için yönetsel bir alternatiftir (Karacaoğlu, 2001: 16–17).

Verimlilik, birim girdi başına üretilen çıktı olarak ifade edilebilir. İşletmecilerin pek çoğu bu kavramı aynı zamanda üretkenlik olarak ifade ederler (Kobu,1996: 31). Dış kaynak kullanan firmanın kendi temel faaliyet alanına yönelmesi, mevcut girdilerde herhangi bir azaltmaya gidilmese bile, çabalarının en iyi olunan alana yöneltilmesiyle çıktıları arttırmayı mümkün kılar. Dolayısıyla, belirli bir alanda uzmanlaşma, verimlilik artışını sağlayacaktır (Yılmaz, 2006: 69).

Etkinlik, firmaların tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda bu amaçların gerçekleşme derecesini ifade eden bir performans boyutudur (Kenger, 2001). Dolayısıyla amaçların doğru ve gerçekçi olarak belirlenmesi etkinlik açısından önemlidir. Dış kaynak kullanma kararı alan bir firmanın ilk olarak yaptığı çalışma, bugün ve gelecekte hangi amaçlara ulaşmayı hedeflediğini ortaya koymaktır. Amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen doğru faaliyetler, çıktıları yani sonuçları etkileyecek ve etkinliği yükseltecektir. Başka bir deyişle, dış kaynak kullanan bir

firmanın temel yetenekleri ve dışarıdan alacağı faaliyetleri doğru bir şekilde belirlemesi sonuçların daha olumlu olmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2006: 59).

III. BÖLÜM: DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME: MERSİN ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde Mersin’de imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarla yapılan araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda; araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve araştırma bulguları bu bölümde işlenecektir.

III.1. Araştırmanın Amacı

Firmaların kendi faaliyet alanlarıyla doğrudan ya da dolaylı olan bütün süreçlerini kendi kaynaklarıyla yürütmeleri, değişim ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Yapılan her işte; en yüksek kalite, en iyi performans, en uygun maliyetler, en hızlı hizmeti sağlama gibi şartların aynı anda yerine getirilmesinin güçlüğü, firmaların iş süreçlerini yeniden gözden geçirmesini ve bazı faaliyetlerin firmaların kendi bünyesi dışındaki kaynaklardan sağlanmasını gerekli kılmıştır. Şu halde dış kaynak kullanımı, günümüzde firmalar için kaçınılmaz hale gelen modern bir işletmecilik uygulamasıdır.

Faydaları yanında çeşitli riskleri de beraberinde getirebilen dış kaynak kullanımına firmaları iten nedenler farklı olabilmekte, firmaların bu konudaki öncelik ve beklentilerini ölçen çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Söz gelimi, Oktay (2006), Türkiye’deki beyaz eşya, otomotiv ve gıda sektöründe faaliyet gösteren firmalarla yaptığı çalışmada, firmaları dış kaynak kullanımına yönelten ilk üç nedenin; örgüt performansını geliştirme, kaliteyi artırma ve maliyetleri azaltma beklentisi olduğunu ortaya koymuştur. Önce ve Marangoz (2004)’un, İzmir’de KOBİ’ler üzerinde yaptıkları bir araştırmanın sonuçları, dış kaynak kullanımının en önemli nedeninin verimlilik ve etkinliği arttırmak olduğunu göstermektedir.

Dış kaynak kullanımının literatürde sıklıkla ifade edilen nedenleri yanı sıra, firmanın bir takım özelliklerinin dış kaynak kullanımıyla ilişkisini inceleyen araştırmalar da mevcuttur. Özdoğan (2006), İzmir’de otel işletmeleri üzerinde yaptığı bir araştırmada, işletmelerin oda sayıları, yıldız sınıfları, sahiplik türleri ve faaliyet dönemleri gibi değişkenlerle dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır.

Bu araştırmada, Mersin ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların dış kaynak kullanma nedenlerini ve firmaların büyüklük, faaliyet yılı, faaliyet alanı gibi özellikleriyle dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca firmaların en çok dış kaynak kullandıkları faaliyet alanları ve taşeron firma seçiminde en çok önem verilen kriterler gibi dış kaynak kullanımında önem kazanan konulara ilişkin Mersin’deki imalatçı firmaların profili çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, aşağıdaki araştırma soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır:

- 1.Mersin ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların dış kaynak kullanımı tercihinde hangi nedenler önem kazanmaktadır? Dış kaynak kullanmayı tercih etmeyen firmalar ise hangi nedenlerle buna karar vermektedirler?
2. Firmaların büyüklük, faaliyet yılı ve faaliyet alanı gibi özellikleriyle dış kaynak kullanıp kullanmama tercihleri arasında herhangi bir ilişki var mıdır?
3. En çok dış kaynak kullanılan faaliyet alanları nelerdir?

Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen hipotezler test edilmektedir:

a) Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihi ile Firma Özellikleri Arasındaki İlişkiyi Test Eden Hipotezler:

H1:Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firma büyüklüğü arasında ilişki vardır.

H2:Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmanın faaliyet alanı arasında ilişki vardır.

H3:Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmanın faaliyet yılı arasında ilişki vardır.

H4:Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmanın ortaklık yapısı arasında ilişki vardır.

b) Firmaların Dış Kaynak Kullanımındaki Önceliklerini (Dış Kaynak Kullanma Nedenlerini) Belirlemeye Yönelik Hipotezler:

H1:Maliyetleri azaltma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H2:Temel yeteneklere odaklanma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H3:Teknolojik yenilikleri takip etme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H4: Küçülme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H5:Örgütsel esnekliği arttırma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H6:Riski paylaşma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H7:Süreç yenileme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H8:Başarılı firmalar arasına girme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H9:Kaynakların yeniden dağıtımı isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H10:Yatırım harcamalarını azaltma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H11:Kaliteyi arttırma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H12:Hız kazanma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H13:İnsan kaynaklarında performans geliştirme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

H14:Örgütsel performansın geliştirilmesi isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.

c) Tedarikçi Seçiminde Dikkate Alınan Kriterleri Belirlemeye Yönelik Hipotezler:

H1: Tedarikçinin kalite taahhüdü, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.

H2: Fiyat, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.

H3: Referanslar, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.

H4: Firma ve tedarikçisi arasındaki kültürel uyum, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.

H5: Tedarikçinin uzmanlık ve yeteneği, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.

H6: Tedarikçinin finansal sağlamlığı, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.

d) Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kaygıları Belirlemeye Yönelik Hipotezler:

H1:Kontrolün kaybedilmesi olasılığı, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.

H2:Niteliksiz bir tedarikçinin seçilmesi olasılığı, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.

H3:Firmanın sahip olduğu yetenekleri kaybetme olasılığı, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.

H4:Kaliteden ödün verme olasılığı, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.

H5:Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma olasılığı, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.

H6: Teslim sürelerinde sıkıntı yaşama olasılığı, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.

III.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Anketin geliştirilmesi sürecinde ilgili literatür (Brown ve Wilson, 2005; Ölçer, 2006) incelenmiş ve çalışmanın amacına yönelik bir anket formu hazırlanmıştır (Ek 1). Sorular hazırlanırken üretim yönetimi ve pazarlama alanından bazı akademisyenlerin görüş ve önerileri de alınmıştır. Firmalarla yapılan ön görüşmeler sonucunda ankete ön test uygulanmış, gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Araştırmanın ana kütlelerini Mersin’de imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Mersin Ticaret ve Sanayi Odasından (MTSO’dan) alınan imalatçı firmalar listesine göre, Mersin’de faaliyet gösteren imalatçı firma sayısı tahmini olarak 751’dir. MTSO ile yapılan görüşmeler ve Sosyal Güvenlik Kurumundan (SGK’dan) alınan 2008 yılı 250 ve üstü sigortalı işçi çalıştıran işletmeler listesi ışığında bu işletmelerin 14 tanesinin büyük ölçekli imalatçı işletme olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın örnek hacmi 254 olarak belirlenmiştir (Sekaran, 2003: 294). Anketler, Mersin Serbest Bölgesi, Tarsus-Mersin Organize Sanayi Bölgesi ve Mersin’in çeşitli mahallerindeki imalatçı firmalara uygulanmıştır. Çalışma, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, firmalara birebir gidilerek yürütülmüştür. Firmalardan hemen geri dönüşüm alınamaması durumunda ise e-posta ve fax yoluyla anketlerin yanıtlanması sağlanmıştır. Çalışma sonucunda 100 adet kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı yaklaşık %40’tır. Araştırmaya katılan firmaların isimleri Ek 2’de verilmiştir.

Anket uygulaması, 8 Temmuz - 25 Eylül 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler, SPSS 13.0 istatistik programıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan ankette, firmalara ilişkin temel bilgilerin araştırıldığı (faaliyet alanı, ortaklık yapısı, çalışan sayısı, birlikte çalışılan taşeron firma sayısı, dış kaynak kullanıp kullanmama vb.) çoktan seçmeli, açık uçlu ve iki şıklı sorular bulunmaktadır. Ayrıca, firmaların dış kaynak kullanımındaki öncelikli nedenlerini, dış kaynak kullanımına yönelik kaygıların düzeyini ve taşeron firma seçiminde en çok dikkate aldıkları kriterleri ölçmeyi amaçlayan derecelendirmeli sorulara yer verilmiştir. Likert ölçekli sorulardan taşeron firma seçiminde dikkate alınan kriterlerle ilgili sorunun güvenilirliği 0,893, dış kaynak kullanımındaki önceliklerin sorulduğu sorunun güvenilirliği 0,960 ve firmaların dış kaynak kullanımıyla ilgili olarak taşıdıkları kaygıların düzeyini belirlemeyi amaçlayan sorunun güvenilirliği 0,958 olarak bulunmuştur. Aşağıdaki tablolarda her bir ölçeğe ilişkin güvenilirlik testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 3. Taşeron Firma Seçiminde Dikkate Alınan Kriter Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kalite taahhüdü	6,28	29,877	0,772	0,885
Fiyat	5,96	25,707	0,734	0,872
Referanslar	6,2	27,5	0,932	0,862
Kültürel uyum	5,24	20,607	0,777	0,876
Uzmanlık ve yetenek	6,2	27,25	0,706	0,878
Finansal sağlamlık	5,52	21,177	0,773	0,873

Yukarıdaki tabloda tüm seçeneklerin Cronbach Alpha değerleri 0,893'ün altındadır. Bu nedenle bu seçeneklerin hiçbiri ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 4: Dış Kaynak Kullanımındaki Öncelikler Ölçeğine Ait Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Maliyetleri azaltma	21,36	299,99	0,685	0,96
Kendi temel yeteneklerimize odaklanma	21,04	284,04	0,738	0,958
Teknolojik yenilikleri takip etme	21,2	288,417	0,775	0,958
Küçülme	19,48	258,76	0,903	0,955
Örgütsel esnekliği artırma	20,48	275,76	0,775	0,958
Riski paylaşma	20,2	265,5	0,883	0,955
Süreç yenileme	20,56	274,673	0,829	0,956
Başarılı işletmeler arasına girme	21,08	286,91	0,8	0,957
Kaynakların yeniden dağıtım	21,08	287,493	0,787	0,957
Yatırım harcamalarını azaltma	21,24	298,94	0,771	0,959
Kaliteyi artırma	21,52	302,677	0,719	0,96
Hız kazanma	21,56	299,173	0,776	0,959
İnsan kaynaklarında performans geliştirme	20,64	272,907	0,864	0,955
Örgütsel performansın geliştirilmesi	20,8	277,417	0,843	0,956

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi tüm seçeneklerin Cronbach Alpha değerleri 0,960 ve atındadır. Dolayısıyla seçeneklerden hiçbiri ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 5: Firmaların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Taşıdıkları Kaygılarla İlgili Ölçeğin Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kontrol kaybedilebilir.	12,04	86,873	0,864	0,951
Niteliksiz firma seçilebilir.	12,4	88,333	0,927	0,944
İşletme yeteneklerini kaybedebilir.	11,64	85,74	0,877	0,95
Kaliteden ödün verilebilir.	12,08	85,493	0,904	0,946
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılabilir.	12,36	88,573	0,842	0,953
Teslim sürelerinde sıkıntı olabilir.	13,08	96,993	0,825	0,957

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi tüm seçeneklerin Cronbach Alpha değerleri 0,958'in altındadır. Seçeneklerden hiçbiri ölçekten çıkarılmamıştır.

III.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığını, araştırmacının görüşme talebini reddeden ya da erteleyen firmaların sebep olduğu kayıplar oluşturmaktadır.

Anket çalışması sadece Mersin ilindeki imalatçı firmalarla sınırlıdır. Anketler, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'ndan elde edilen imalatçı firmalar listesine bağlı kalınarak, firmaların daha yoğun bulunduğu Serbest Bölge, Tarsus-Mersin Organize Sanayi Bölgesi ve Mersin'in çeşitli mahallelerindeki imalatçı firmalar üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarının Mersin ilinde yeni kurulacak imalatçılara, tedarikçi firmalara ve yatırım teşviklerinin karar verildiği yerel, mülki amirlikler ile Devlet Planlama Teşkilatı gibi kuruluşlara da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

IV. Bulgular ve Değerlendirme

Aşağıda, yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir:

IV.1. Araştırmaya Katılan Firmalarla İlgili Genel Bilgiler

Aşağıda araştırmaya katılan firmalarla ilgili çeşitli bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Firmaların Temel Faaliyet Alanı, Faaliyet Yılı, Büyüklük ve Ortaklık Yapısına Göre Dağılımı

1-Temel Faliyet Alanı	Frekans	%	2-Faaliyet Yılı	Frekans	%
Gıda	31	31	3 yıldan az	6	6
Kağıt ve mobilya	3	3	3- 5 yıl	8	8
Otomotiv	2	2	6- 10 yıl	17	17
Toprağa dayalı sanayi	9	9	10 yıldan fazla	69	69
Kimya	6	9			
Tekstil	28	28			
Makine- Elektrik elektronik	8	8			
Metal sanayi	13	13			
Toplam	100	100	Toplam	100	100
4-Firma Büyüklüğü	Frekans	%	3-Ortaklık Yapısı	Frekans	%
KOBİ	86	86	Tamamen yerli	87	87
Büyük Ölçekli	14	14	Tamamen yabancı	3	3
			Yerli-yabancı sermaye ortaklığı	10	10
Toplam	100	100	Toplam	100	100

Araştırmaya katılan firmaların % 31'i gıda sektörü, % 28'i tekstil, % 13'ü metal, % 9'u toprağa dayalı sanayi, % 8'i makine ve elektrik-elektronik, % 6'sı kimya, %

3'ü kağıt ve mobilya ve % 2 'si otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir.

Firmaların % 6 'sı 3 yıldan az bir süredir, % 8'i 3 ila 5 yıl arasında, % 17'si 6 ila 10 yıl arasında ve % 69'u 10 yıldan fazla süredir kendi sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Araştırmaya katılan firmaların % 87'si tamamen yerli, % 3'ü tamamen yabancı ve % 10'u yerli yabancı sermaye ortaklığıdır.

Firmaların % 86'sı KOBİ, % 14'ü ise büyük ölçekli firma statüsündedir.

IV.2. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Analizler

Firmaların dış kaynak kullanımıyla ilgili yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki şekillerde analiz edilmiştir.

IV.2.1. Stratejik Karar

Stratejik kararlar, tepe yönetim tarafından alınan, firma için hayati önem taşıyan, sonuçları tüm departmanları etkileyebilen kararlardır. Dış kaynak kullanımının kendileri için stratejik bir karar olup olmadığı şeklinde sorulan soruya, firmaların %67'si evet, % 33 ü ise hayır şeklinde cevap vermiştir.

IV.2.2. Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihi

Araştırmaya katılan 100 firmanın % 58'i dış kaynak kullanırken, % 42'si hiç bir faaliyetlerinde dış kaynak kullanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Firmaların Dış Kaynak Kullanımını Stratejik Bir Karar Görüp Görmeme Algıları ve Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihlerine Göre Dağılımı

Stratejik Karar	Frekans	Yüzde (%)
Evet	67	67
Hayır	33	33
Toplam	100	100
Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihi	Frekans	Yüzde (%)
Evet	58	58
Hayır	42	42
Toplam	100	100

IV.2.3.Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihii ile Firma Özellikleri Arasındaki İlişki

Firma büyüklüğü, faaliyet alanı, faaliyet yılı, ortaklık yapısı ile dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Ki-kare testi uygulanmıştır.

IV.2.3.1. Dış Kaynak Kullanımı ve Firma Büyüklüğü İlişkisi

Aşağıdaki çapraz tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan toplam 86 KOBİ'nin 46'sı faaliyetlerinde dış kaynak kullandıklarını belirtirken, 40'ı dış kaynak kullanmamaktadır. Büyük ölçekli 14 firmanın, 12'si dış kaynak kullanırken, 2 firma dış kaynak kullanmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 8: Dış Kaynak Kullanımı ve Firma Büyüklüğü Çapraz Tablosu

	İşletme Büyüklüğü		Toplam
	KOBİ	Büyük Ölçekli	
Dış Kaynak Kullanma Durumu			
evet	46	12	58
hayır	40	2	42
Toplam	86	14	100

Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firma büyüklüğü arasındaki ilişkiyi aşağıdaki Ki-kare testi sonuçlarına göre yorumlayabiliriz.

Tablo 9: Dış Kaynak Kullanımı ve Firma Büyüklüğü Ki-kare Testi Sonuçları
Chi-Square Tests

	Value	Sd.	P (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5.133(b)	1	0.023		
Continuity Correction(a)	3.895	1	0.048		
Likelihood Ratio	5.773	1	0.016		
Fisher's Exact Test				0.038	0.021
Linear-by-Linear	5.082	1	0.024		
n	100				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.88.

Yukarıdaki 2x2 ki-kare tablosunda Continuity Correction P değeri $0,048 < 0,05$ olduğundan dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firma büyüklüğü arasında ilişki vardır. İlişkinin yönünü belirlemek amacıyla “bağımsız iki grup arası farkların testi” (Independent Samples T Test) uygulanmıştır (Tablo 10).

Tablo 10: Dış Kaynak Kullanımı ve Firma Büyüklüğü, Independent Samples T Test Sonuçları

Group Statistics					
isletme_büyüklüğü		n	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
dis_kaynak_	KOBİ	86	1,4651	,50171	,05410
kullanma_durumu	Büyük_ölçekli	14	1,1429	,36314	,09705

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
dis_kaynak_	Equal variances assumed	76,961	,000	2,303	98	,023	,32226	,13995	,04453	,59998	
	Equal variances not assumed			2,900	22,009	,008	,32226	,11111	,09183	,55269	

(1=evet, 2=hayır)

Sig.(2-tailed) $0,008 < 0,05$ olduğundan test edilen gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Dolayısıyla ortalama $1,1429 < 1,4651$ olduğundan büyük ölçekli firmaların KOBİ'lere göre daha fazla dış kaynak kullandıklarını söyleyebiliriz.

IV.2.3.2. Dış Kaynak Kullanımı ve Faaliyet Alanı İlişkisi

Aşağıdaki çapraz tabloda, araştırmaya katılan firmaların temel faaliyet alanlarına göre dış kaynak kullanma durumları gösterilmiştir.

Tablo 11: Dış Kaynak Kullanımı ve Temel Faaliyet Alanı Çapraz Tablosu

		Temel Faaliyet Alanı								Toplam
		Gıda	Kağıt - mobilya	Otomotiv	Toprağa dayalı sanayi	Kimya	Tekstil	Makine- elektrik elektronik	Metal sanayi	
Dış kaynak kullanma	evet	16	2	1	5	5	16	5	8	58
	hayır	15	1	1	4	1	12	3	5	42
Toplam		31	3	2	9	6	28	8	13	100

Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmaların faaliyet alanları arasındaki ilişkiyi aşağıdaki Ki-kare testi sonuçlarına göre yorumlayabiliriz.

Tablo 12: Dış Kaynak Kullanımı ve Temel Faaliyet Alanı Ki-kare Testi Sonuçları

	Value	Sd.	P (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.409(a)	7	.934
Likelihood Ratio	2.601	7	.919
Linear-by-Linear Association	.546	1	.460
N of Valid Cases	100		

a 9 cells (56.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .84.

Pearson Ki-kare P değeri $0,934 > 0,05$ olduğundan dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmaların temel faaliyet alanları arasında ilişki yoktur.

IV.2.3.3. Dış Kaynak Kullanımı ve Faaliyet Yılı İlişkisi

Aşağıdaki çapraz tabloda araştırmaya katılan firmaların sektörlerinde faaliyette buldukları yıllara göre dış kaynak kullanma durumları gösterilmiştir.

Tablo 13: Dış Kaynak Kullanımı ve Faaliyet Yılı Çapraz Tablosu

		Faaliyet Yılı				Toplam
		3 yıldan az	3-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla	
Dış kaynak	evet	3	4	9	42	58
	hayır	3	4	8	27	42
Toplam		6	8	17	69	100

Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile faaliyet yılları arasındaki ilişkiyi aşağıdaki Ki- kare testi sonuçlarına göre yorumlayabiliriz (Tablo 14).

Tablo 14: Dış Kaynak Kullanımı ve Faaliyet Yılı Ki-kare Testi Sonuçları

Chi-Square Tests

	Value	Sd.	P (2-sided)
Pearson Chi-Square	.780(a)	3	0.854
Likelihood Ratio	0.775	3	0.855
Linear-by-Linear	0.677	1	0.411
n	100		

a 4 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.52.

Pearson Ki-kare P değeri $0,854 > 0,05$ olduğundan dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmaların piyasada faaliyet gösterdikleri süre arasında ilişki yoktur.

IV.2.3.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Ortaklık Yapısı İlişkisi

Tablo 15'te gösterilen çapraz tabloda, araştırmaya katılan firmaların ortaklık yapılarına göre dış kaynak kullanma durumları gösterilmiştir.

Tablo 15: Dış Kaynak Kullanımı ve Ortaklık Yapısı Çapraz Tablosu

		Ortaklık Yapısı			Toplam
		Tamamen yerli	Tamamen yabancı	Yerli yabancı sermaye ortaklığı	
Dış kaynak kullanma durumu	evet	49	2	7	58
	hayır	38	1	3	42
Toplam		87	3	10	100

Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile ortaklık yapısı arasındaki ilişkiyi Ki-kare testi sonuçlarına göre yorumlayabiliriz (Tablo 16).

Tablo 16: Dış Kaynak Kullanımı ve Ortaklık Yapısı Ki-kare Testi Sonuçları

Chi-Square Tests

	Value	Sp.	P (2-sided)
Pearson Chi-Square	.784(a)	2	0.676
Likelihood Ratio	0.809	2	0.667
Linear-by-Linear Association	0.763	1	0.383
N of Valid Cases	100		

a 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.26.

Pearson Ki-kare P değeri 0,676 >0,05 olduğundan dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmaların ortaklık yapıları arasında ilişki yoktur.

Tablo 17: Dış Kaynak Kullanıp Kullanmama Tercihi İle Firma Özellikleri Arasındaki İlişkiyi Test Eden Hipotezler

Hipotezler	Kabul / Red
H1:Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firma büyüklüğü arasında ilişki vardır.	Kabul
H2:Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmanın faaliyet alanı arasında ilişki vardır.	Red
H3:Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmanın faaliyet yılı arasında ilişki vardır.	Red
H4:Dış kaynak kullanıp kullanmama tercihi ile firmanın ortaklık yapısı arasında ilişki vardır.	Red

IV.2. 4. Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Dış kaynak kullanmayan 42 firmaya neden dış kaynak kullanımını tercih etmediklerini anlamaya yönelik sorulan soruya, “kaynakların yeterli olması” en önemli neden olarak gösterilmiştir. Tüm değişkenlerin önem derecelerini birbirleriyle karşılaştırmak amacıyla Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi uygulanmıştır.

Tablo 18: Firmaların Dış Kaynak Kullanmama Nedenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
kaynakların yeterli olması (1)	42	1,00	4,00	20,476	118,841
tedarikçi firmaların yetersiz olması (2)	42	1,00	4,00	26,667	102,806
tedarikçi firma sayısının yetersiz olması (3)	42	1,00	4,00	28,095	,99359
dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi (4)	42	1,00	4,00	24,762	115,269
Valid N (listwise)	42				

(1=en önemli, 4=en önemsiz)

Tablo 19: 1 ve 2 Değişkenleri için Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
tedarikçi firmaların yetersiz olması - kaynakların yeterli olması	Negative Ranks	11 ^a	26,95
	Positive Ranks	31 ^b	19,56
	Ties	0 ^c	
	Total	42	

a. tedarikçi firmaların yetersiz olması < kaynakların yeterli olması

b. tedarikçi firmaların yetersiz olması > kaynakların yeterli olması

c. tedarikçi firmaların yetersiz olması = kaynakların yeterli olması

Z : -1,980 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

1 ve 2 değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig (2-tailed): 0,048 < 0,05 'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla kaynakların yeterli olması, tedarikçi firmaların yetersiz olmasından daha önemli bir nedendir.

Tablo 20: 1 ve 3 Değişkenleri için Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		N	Ortalama Sıralama Değeri
tedarikçi firma sayısının yetersiz olması - kaynakların yeterli olması	Negative Ranks	13 ^a	20.50
	Positive Ranks	29 ^b	21.95
	Ties	0 ^c	
	Total	42	

a. tedarikçi firma sayısının yetersiz olması < kaynakların yeterli olması

b. tedarikçi firma sayısının yetersiz olması > kaynakların yeterli olması

c. tedarikçi firma sayısının yetersiz olması = kaynakların yeterli olması

Z: -2,374 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

1 ve 3 değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed) : 0,018 < 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla kaynakların yeterli olması, tedarikçi firma sayısının yetersiz olmasından daha önemli bir nedendir.

Tablo 21: 1 ve 4 Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi - kaynakların yeterli olması	Negative Ranks	20 ^a	16.25
	Positive Ranks	22 ^b	26.27
	Ties	0 ^c	
	Total	42	

- a. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi < kaynakların yeterli olması
- b. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi > kaynakların yeterli olması
- c. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi = kaynakların yeterli olması

Z: -1,619 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

1 ve 4 değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig.(2-tailed): 0,010 < 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla kaynakların yeterli olması dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesinden daha önemli bir nedendir.

Tablo 22: 2 ve 3 Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
tedarikçi firma sayısının yetersiz olması - tedarikçi firmaların yetersiz olması	Negative Ranks	17 ^a	23.56
	Positive Ranks	25 ^b	20.10
	Ties	0 ^c	
	Total	42	

- a. tedarikçi firma sayısının yetersiz olması < tedarikçi firmaların yetersiz olması
- b. tedarikçi firma sayısının yetersiz olması > tedarikçi firmaların yetersiz olması
- c. tedarikçi firma sayısının yetersiz olması = tedarikçi firmaların yetersiz olması

Z: -0,672 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

2 ve 3 değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed) : 0,501 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 23: 2 ve 4 Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi - tedarikçi firmaların yetersiz olması	Negative Ranks	22 ^a	23.23
	Positive Ranks	20 ^b	19.60
	Ties	0 ^c	
	Total	42	

- a. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi < tedarikçi firmaların yetersiz olması
- b. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi > tedarikçi firmaların yetersiz olması
- c. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi = tedarikçi firmaların yetersiz olması

Z: -0,765 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

2 ve 4 değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig.(2-tailed) :

0,444 > 0,05 'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 24: 3 ve 4 Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi - tedarikçi firma sayısının yetersiz olması	Negative Ranks	22 ^a	24.70
	Positive Ranks	20 ^b	17.98
	Ties	0 ^c	
	Total	42	

- a. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi < tedarikçi firma sayısının yetersiz olması
- b. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi > tedarikçi firma sayısının yetersiz olması
- c. dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi = tedarikçi firma sayısının yetersiz olması

Z:-1,183 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

3 ve 4 değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,237 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

IV.2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Aşağıdaki tabloda her bir faaliyet için firmaların dış kaynak kullanım yüzdeleri gösterilmektedir. Firmalar en çok avukatlık, yemek, tedarik/satın alma, personel taşımacılığı ve bilgi teknolojisi alanlarında dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Bunlar arasında imalat sürecini doğrudan etkileyen tek faaliyet tedarik/satın almadır.

Tablo 25: Dış Kaynak Kullanılan Faaliyetler

Faaliyetler	% (Evet)
Avukatlık	%12
Yemek	%11
Tedarik / Satın Alma	%11
Personel Taşımacılığı	%11
Bilgi Teknolojisi	%11
Dağıtım	%9
Muhasebe/ Finans	%7
Temizlik	%6
İmalat	%6
Güvenlik	%4
Satış ve Pazarlama	%3
İthalat / İhracat Danışmanlığı	%3
Depolama	%3
İnsan Kaynakları Yönetimi	%2
Müşteri Hizmetleri	%1
Toplam	%100

IV.2.6. Dış Kaynak Kullanımındaki Öncelikler

Tablo 26:Tüm Değişkenler İçin One Sample T Testi Sonuçları

	One Sample Statistics				Test Value =3						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Diffirence	95% Confidence Interval of the Diffirence		
									Lower	Upper	
Maliyetleri Azaltma	58	16,724	108,236	,14212	-9,341 t1	57	,000	-132,759	-16,122	-10,430	
Kendi temel yeteneklerimize odaklanma	58	22,069	142,359	,18693	-4,234 t2	57	,000	-,79310	-11,674	-,4188	
Teknolojik yenilikleri takip	58	17,241	126,759	,16644	-7,665 t3	57	,000	-127,586	-16,092	-,9426	
Küçülme	58	39,138	130,161	,17091	5,347 t4	57	,000	,91379	,5716	12,560	
Örgütsel esnekliği arttırma	58	28,621	140,735	,18479	-,746 t5	57	,458	-,13793	-,5080	,2321	
Riski paylaşma	58	28,621	158,334	0.2079	-,663 t6	57	,510	-,13793	-,5542	,2784	
Süreç yenileme	58	27,759	1.49904	,19683	-1,139 t7	57	,260	-,22414	-,6183	,1700	
Başarılı firmalar arasına girme	58	1.7069	1.18483	,15558	-8,312 t8	57	,000	-129,310	-16,046	-,9816	
Kaynakların yeniden dağıtımı	58	23,966	138,842	,18231	-3,310 t9	57	,002	-,60345	-,9685	-,2384	
Yatırım harcamalarını azaltma isteği	58	22,586	145,771	,19141	-3,873 t10	57	,000	-,74138	-11,247	-,3581	
Kaliteyi arttırma isteği	58	12,931	,67561	,08871	-19,241 t11	57	,000	-170,690	-18,845	-15,293	
Hız kazanma isteği	58	14,138	,83843	,11009	-14,408 t12	57	,000	-158,621	-18,067	-13,658	
İnsan kaynaklarında performans geliştirme	58	23,621	152,980	,20087	-3,176 t13	57	,002	-,63793	-10,402	-,2357	
Örgütsel performansın geliştirilmesi	58	22,069	129,450	,16998	-4,666 t14	57	,000	-,79310	-11,335	-,4527	

Yapılan analiz sonucunda “küçülme isteği” dışındaki diğer tüm nedenlerin firmaların dış kaynak kullanımında önemli olduğu sonucuna varılmıştır. t tablo değeri, serbestlik derecesi (df) = 57 ve $\alpha = 0,05$ için 1,672 dir.

Tablo 27: Firmaların Dış Kaynak Kullanımındaki Önceliklerini (Dış Kaynak Kullanma Nedenlerini) Belirlemeye Yönelik Hipotezler

Hipotezler	t değeri	Sonuç
H1: Maliyetleri azaltma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t1=-9,341 <1,672	H9 kabul
H2: Temel yeteneklere odaklanma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t2=-4,234 <1,672	H10 kabul
H3:Teknolojik yenilikleri takip etme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t3= -7,665 <1,672	H11 kabul
H4:Küçülme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t4= 5,347 >1,672	H12 red
H5:Örgütsel esnekliği artırma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t5= -,746 <1,672	H13 kabul
H6:Riski paylaşma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t6= -,663 <1,672	H14 kabul
H7:Süreç yenileme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t7=-1,139 <1,672	H15 kabul
H8:Başarılı firmalar arasına girme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t8= -8,312 <1,672	H 16 kabul
H9:Kaynakların yeniden dağıtımı isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t9= -3,310 <1,672	H17 kabul
H10:Yatırım harcamalarını azaltma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t10= -3,873<1,672	H 18 kabul
H11: Kaliteyi artırma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t11= -9,241<1,672	H19 kabul
H12:Hız kazanma isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t12= -4,408<1,672	H 20 kabul
H13:İnsan kaynaklarında performans geliştirme isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t13= -3,176<1,672	H21 kabul
H14:Örgütsel performansın geliştirilmesi isteği, firmaların dış kaynak kullanımında önemli bir nedendir.	t14= -4,666<1,672	H22 kabul

IV.2.7. İşletme Dışı Uzman Desteği

Firmaların %36,2' si dış kaynaklardan yararlanma aşamasında işletme dışı uzmanlardan yararlanırken, %63,8'i herhangi bir uzman desteği almamıştır.

Tablo 28: Uzman Desteği

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	21	36,2
Hayır	37	63,8
Toplam	58	100

IV.2.8. Taşeron Firma Araştırması

Firmaların % 74,1'i dış kaynak kullanımını gerçekleştirdikleri taşeron firmayla ilgili daha önceden araştırma yaptıklarını ifade ederken, % 25,9'u hiç bir araştırma yapmamaktadır.

Tablo 29: Taşeron Firma İle İlgili Araştırma

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	43	74,1
Hayır	15	25,9
Toplam	58	100

IV.2.9. Taşeron Firma İle İlgili Bilgi Kaynakları

Firmalara çalıştıkları taşeron firmayla ilgili bilgileri hangi kaynaklardan aldıklarına ilişkin soru yöneltilmiştir. Tüm değişkenlerin önem derecelerini birbirleriyle karşılaştırmak amacıyla Wilcoxon İşaretili Sıralar Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda taşeron firma ile ilgili bilgilerin, en çok taşeron firmanın müşterilerinden elde edildiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 30: Taşeron Firma İle İlgili Bilgi Kaynaklarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
taşeron firmanın müşterilerinden (A)	43	1	5	2,1628	1,4789
basın yayın organlarından (B)	43	1	5	3,4419	1,18125
ticari kuruluşlardan(C)	43	1	5	2,9535	1,13292
mesleki örgütlerden(D)	43	1	5	3,2791	1,38574
diğer taşeron firmalardan(E)	43	1	5	3,1628	1,55732
Geçerli (N)	43				

Tablo 31: A ve B Değişkenleri için Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks

		n	Ortalama Sıralama Değeri
basın yayın organlarından - taşeron firmanın müşterilerinden	Negative Ranks	10 ^a	17.65
	Positive Ranks	33 ^b	23.32
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

a. basın yayın organlarından < taşeron firmanın müşterilerinden

b. basın yayın organlarından > taşeron firmanın müşterilerinden

c. basın yayın organlarından = taşeron firmanın müşterilerinden

Z:- 3,633 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

A ve B değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre, Asymp. Sig. (2-tailed): 0,000 < 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla firmalar taşeron firmanın müşterilerinden, basın yayın organlarına göre daha fazla bilgi almaktadırlar.

Tablo 32: A ve C Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
ticari kuruluşlardan -	Negative Ranks	13 ^a	19.96
taşeron firmanın müşterilerinden	Positive Ranks	30 ^b	22.88
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

a. ticari kuruluşlardan < taşeron firmanın müşterilerinden

b. ticari kuruluşlardan > taşeron firmanın müşterilerinden

c. ticari kuruluşlardan = taşeron firmanın müşterilerinden

Z: -2,619 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

A ve C değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed) : 0,004 < 0,05 (Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla firmalar taşeron firmanın müşterilerinden, ticari kuruluşlara göre daha fazla bilgi almaktadırlar.)

Tablo 33: A ve D Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
mesleki örgütlerden	Negative Ranks	14 ^a	17.46
- taşeron firmanın müşterilerinden	Positive Ranks	29 ^b	24.19
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

a. mesleki örgütlerden < taşeron firmanın müşterilerinden

b. mesleki örgütlerden > taşeron firmanın müşterilerinden

c. mesleki örgütlerden = taşeron firmanın müşterilerinden

Z: -2,794 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

A ve D değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig (2-tailed) : 0,003 < 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla firmalar taşeron firmanın müşterilerinden, mesleki örgütlere göre daha fazla bilgi almaktadırlar.

Tablo 34: A ve E Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
diğer taşeron firmalardan	Negative Ranks	13 ^a	20.81
- taşeron firmanın müşterilerinden	Positive Ranks	30 ^b	22.52
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

a. diğer taşeron firmalardan < taşeron firmanın müşterilerinden

b. diğer taşeron firmalardan > taşeron firmanın müşterilerinden

c. diğer taşeron firmalardan = taşeron firmanın müşterilerinden

Z:-2,467 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

A ve E değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed) : 0,014 <0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla firmalar taşeron firmanın müşterilerinden, diğer taşeron firmalara göre daha fazla bilgi almaktadırlar.

Tablo 35: B ve C Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
ticari kuruluşlardan	Negative Ranks	25 ^a	24.90
- basın yayın organlarından	Positive Ranks	18 ^b	17.97
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

a. ticari kuruluşlardan < basın yayın organlarından

b. ticari kuruluşlardan > basın yayın organlarından

c. ticari kuruluşlardan = basın yayın organlarından

Z: -1.842 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

B ve C değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed) : 0.065 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 36: B ve D Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
mesleki örgütlerden - basın yayın organlarından	Negative Ranks	23 ^a	21.91
	Positive Ranks	20 ^b	22.10
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

- a. mesleki örgütlerden < basın yayın organlarından
b. mesleki örgütlerden > basın yayın organlarından
c. mesleki örgütlerden = basın yayın organlarından

Z: -0,382 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

B ve D değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,702 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 37: B ve E Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
diğer taşeron firmalardan - basın yayın organlarından	Negative Ranks	24 ^a	22.46
	Positive Ranks	19 ^b	21.42
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

- a. diğer taşeron firmalardan < basın yayın organlarından
b. diğer taşeron firmalardan > basın yayın organlarından
c. diğer taşeron firmalardan = basın yayın organlarından

Z: -0,808 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

B ve E değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,417 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 38: C ve D Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
mesleki örgütlerden - ticari kuruluşlardan	Negative Ranks	16 ^a	22.72
	Positive Ranks	27 ^b	21.57
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

a. mesleki örgütlerden < ticari kuruluşlardan

b. mesleki örgütlerden > ticari kuruluşlardan

c. mesleki örgütlerden = ticari kuruluşlardan

Z: -1,365 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

C ve D değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig (2-tailed)

0,172 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 39: C ve E Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
diğer taşeron firmalardan - ticari kuruluşlardan	Negative Ranks	20 ^a	21.25
	Positive Ranks	23 ^b	22.65
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

a. diğer taşeron firmalardan < ticari kuruluşlardan

b. diğer taşeron firmalardan > ticari kuruluşlardan

c. diğer taşeron firmalardan = ticari kuruluşlardan

Z: -0,589 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

C ve E değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig (2-tailed):

0,556 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 40: D ve E Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
diğer taşeron firmalardan - mesleki örgütlerden	Negative Ranks	22 ^a	23.11
	Positive Ranks	21 ^b	20.83
	Ties	0 ^c	
	Total	43	

a. diğer taşeron firmalardan < mesleki örgütlerden

b. diğer taşeron firmalardan > mesleki örgütlerden

c. diğer taşeron firmalardan = mesleki örgütlerden

Z: -0,436 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

D ve E değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,660 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

IV.2.10. Taşeron Firma Sayısı

Ankete katılan ve dış kaynak kullanan firmalar ortalama 10 taşeron firmayla çalışmışlardır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların, tedarik/satın alma, imalat, dağıtım, depolama gibi tüm iş basamakları yanında, yemek, personel taşımacılığı, temizlik gibi kendi faaliyetlerini doğrudan ilgilendirmeyen pek çok alanda da dış kaynak kullanımına gittikleri düşünüldüğünde bu sayının normal olduğu söylenebilir.

Tablo 41: Firmaların Çalıştıkları Ortalama Taşeron Firma Sayısına Göre Dağılımı

	N	Minimum	Maksimum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Firma Sayısı	58	1	50	605	10,431	13,33787

IV.2.11. Ortalama Çalışma Süresi

Dış kaynak kullanan firmaların %36,2'si bir taşeron firma ile ortalama 1-3 yıl çalışmaktadır. Firmaların %34,5'i ortalama 6 yıldan fazla, % 15,5 'i 1 yıldan az, %13,8'i ise 4-6 yıl boyunca taşeron firma ile çalışmaktadır.

Tablo 42: Firmaların Bir Taşeron Firmayla Ortalama Çalışma Süresine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	9	15,5
1-3 yıl	21	36,2
4-6 yıl	8	13,8
6 yıldan fazla	20	34,5
Toplam	58	100

IV.2.12. Sözleşme

Dış kaynak kullanımından doğabilecek sorunların yönetiminde tek ve en etkili denetim aracı sözleşmedir. Dış kaynak kullanan firmaların % 87,9'u taşeron firma ile sözleşme yapmakta iken, %12,1'i sözleşme yapmamaktadır.

Tablo 43: Firmaların Dış Kaynak Tedarikçisiyle Sözleşme Yapıp Yapmamalarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	51	87,9
Hayır	7	12,1
Toplam	58	100

IV.2.13. İstenilen Nitelikte Taşeron Firma

Firmaların % 81'i dış kaynaklardan yararlanmak istediklerinde istedikleri kalitede dış kaynak tedarikçisi bulabildiklerini ifade ederken, %19'u tedarikçi kalitesinden memnun değildir.

Tablo 44: Firmaların İstedikleri Nitelikte Dış Kaynak Tedarikçisi Bulup Bulmamalarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	47	81
Hayır	11	19
Toplam	58	100

IV.2.14. Taşeron Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler

Dış kaynak kullanan firmaların taşeron seçiminde rol oynayan kriterlerden hangilerine önem verdiklerini öğrenmek amacıyla sorulan sorunun analizi; kalite taahhüdü, fiyat, referanslar, kültürel uyum, uzmanlık ve yetenek ile finansal sağlamlık olmak üzere, tüm kriterlerin firmalar tarafından önemsendiğini ortaya koymuştur.

Tablo 45:Tüm Değişkenler İçin One Sample T Testi Sonuçları

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kalite taahhüdü	-30.993 t1	57	.000	-187.931	-20.007	-17.579
Fiyat	-16.063 t2	57	.000	-162.069	-18.227	-14.186
Referanslar	-13.252 t3	57	.000	-146.552	-16.870	-12.441
Kültürel uyum	-.604 t4	57	.548	-.12069	-.5211	.2797
Uzmanlık ve yetenek	-18.144 t5	57	.000	-181.034	-20.101	-16.105
Finansal sağlamlık	-8.482 t6	57	.000	-134.483	-16.623	-10.273

Tablo 46: Tedarikçi Seçiminde Dikkate Alınan Kriterleri Belirlemeye Yönelik Hipotezler:

Hipotezler	t değeri	Sonuç
H1: Tedarikçinin kalite taahhüdü, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.	t1=-30,993 <1,672	H23 kabul
H2: Fiyat, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.	t2= -16,063 <1,672	H24 kabul
H3: Referanslar, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.	t3= -13,252 <1,672	H25 kabul
H4:Firma ve tedarikçisi arasındaki kültürel uyum, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.	t4= -604 <1,672	H26 kabul
H5:Tedarikçinin uzmanlık ve yeteneği, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.	t5 = -18,144 <1,672	H27 kabul
H6: Tedarikçinin finansal sağlamlığı, tedarikçi seçiminde dikkate alınan önemli bir kriterdir.	t6 = -8,482 <1,672	H28 kabul

IV.2.15. Firmaların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kaygıları

Dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki kaygılarını belirlemeye yönelik olarak sorulan sorunun analizi, niteliksiz bir tedarikçinin seçilmesi, kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma ve teslim sürelerinde yaşanabilecek sıkıntıları, firmaların taşıdığı önemli kaygılar olarak ortaya koymuştur. Bu sonuca bakıldığında, firmaların tedarikçi seçimi konusunda özel bir hassasiyete sahip oldukları söylenebilir. Bir önceki analizde belirtilen, tedarikçi seçiminde dikkate alınması gereken tüm kriterlere önem vermeleri de bunun bir diğer göstergesidir.

Tablo 47: Tüm Değişkenler İçin One Sample T Testi Sonuçları

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kontrol kaybedilebilir.	1.820 t1	57	.074	.37931	-.0381	.7967
Niteliksiz firma seçilebilir.	.766 t2	57	.447	.15517	-.2504	.5607
İşletme yeteneklerini kaybedebilir.	5.939 t3	57	.000	101.724	.6743	13.602
Kaliteden ödün verilebilir.	3.395 t4	57	.001	.68966	.2829	10.964
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılabilir.	1.352 t5	57	.182	.27586	-.1326	.6844
Teslim sürelerinde sıkıntı olabilir.	-1.187 t6	57	.240	-.24138	-.6485	.1657

t tablo değeri, serbestlik derecesi (df) = 57 ve $\alpha = 0,05$ için 1,672' dir.

Tablo 48: Dış Kaynak Kullanımıyla İlişkili Kaygıları Belirlemeye Yönelik Hipotezler:

Hipotezler	t değeri	Sonuç
H1:Kontrolün kaybedilmesi, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.	t1= 1.820>1,672	H29 red
H2:Niteliksiz bir tedarikçinin seçilmesi, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.	t2= 0,766<1,672	H30 kabul
H3:Firmanın sahip olduğu yetenekleri kaybetmesi, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.	t3= 5,939>1,672	H31 red
H4:Kaliteden ödün verme, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.	t4= 3,395>1,672	H32 red
H5:Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.	t5 = 1.352<1,672	H33 kabul
H6:Teslim sürelerinde sıkıntı yaşama, dış kaynak kullanan firmanın önemli bir kaygısıdır.	t6 = -.187<1,672	H34 kabul

IV.2.16. Firmaların Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Beklentileri

Firmaların dış kaynak kullanımı sonucunda beklentilerinin tam olarak karşılanıp karşılanmadığını ölçmeye yönelik olarak sorulan sorunun analizi aşağıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre firmaların %51,7'sinin dış kaynak kullanımı sonucunda beklentilerinin tam karşılandığını, %46,6'sının kısmen beklentilerine cevap bulduğunu, %1,7'sinin ise beklentilerine hiç cevap alamadığını ortaya koymuştur. Beklentilerin karşılanması anlamında olumlu bir sonuç ortaya konulsa da, beklentileri kısmen karşılanan ya da hiç karşılanmayan firmaların hangi nedenlerle sorun yaşadıklarını belirlemek önemlidir.

Tablo 49: Firmaların Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Beklentilerinin Tam Olarak Karşılanıp Karşılanmadığına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	30	51,7
Kısmen	27	46,6
Hayır	1	1,7
Toplam	58	100

IV.2.17. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Beklentilerin Karşılanmama Nedenleri

Dış kaynak kullanımı sonucunda beklentilerinin tam olarak karşılanmadığına inanan firmalardan, bu durumun nedenlerini önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Aşağıdaki tabloda bu nedenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir.

Tablo 50: Firmaların Dış Kaynak Kullanımında Beklentilerinin Karşılanmama Nedenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yanlış taşeron seçimi (I)	28	1	6	2.7857	1.61835
Sözleşmenin eksik yapılması (II)	28	1	6	4.2857	1.95992
İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama (III)	28	1	6	3.5357	1.45251
Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi (IV)	28	1	6	3.3571	1.66031
Amaçların yanlış belirlenmesi (V)	28	1	6	3.8571	1.45842
İşletmenin tecrübesiz olması (VI)	28	1	6	3.6429	2.14673
Valid N (listwise)	28				

(1=en önemli, 6= en önemsiz)

Tablo 50’de görüldüğü gibi, yanlış taşeron firmanın seçilmesi (2,7857 ortalama ile) en düşük ortalamalı seçenek, sözleşmenin eksik yapılması ise (4,2857 ortalama ile) en yüksek ortalamaya sahip seçenektir. Tüm değişkenlerin önem derecelerinin birbirleriyle ilişkilerini ortaya koyabilmek amacıyla değişkenlere Wilcoxon işaretli sıralar testi uygulanmıştır. Test sonucu, yanlış taşeron seçiminin, sözleşmenin eksik yapılması, işletme dışı uzmanlardan yararlanamama ve amaçların yanlış belirlenmesinden daha önemli bir başarısızlık nedeni olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak Wilcoxon testi sonucunda, diğer değişkenlerin önem dereceleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görüldüğünden, yukarıdaki tabloda en yüksek ortalamalı değişken olan sözleşmenin eksik yapılmasının en az önemli neden olduğunu söyleyemeyiz. Aşağıdaki tablolarda Wilcoxon testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 51: I ve II Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
Sözleşmenin eksik yapılması - Yanlış taşeron secimi	Negative Ranks	5 ^a	12.30
	Positive Ranks	21 ^b	13.79
	Ties	2 ^c	
	Total	28	

a. Sözleşmenin eksik yapılması < Yanlış taşeron seçimi

b. Sözleşmenin eksik yapılması > Yanlış taşeron seçimi

c. Sözleşmenin eksik yapılması = Yanlış taşeron seçimi

Z: -2,999(Negatif sıra esas alınmıştır.)

I ve II değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed): 0,003 < 0,05’ tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla yanlış taşeron seçimi, beklentilerin karşılanmamasında, sözleşmenin eksik yapılmasından daha önemlidir.

Tablo 52: I ve III Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama - Yanlış taşeron seçimi	Negative Ranks	9 ^a	11.67
	Positive Ranks	18 ^b	15.17
	Ties	1 ^c	
	Total	28	

- İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama < Yanlış taşeron seçimi
- İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama > Yanlış taşeron seçimi
- İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama = Yanlış taşeron seçimi

Z: -2,055 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

I ve III değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed): 0,040 < 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla yanlış taşeron seçimi, beklentilerin karşılanmamasında, işletme dışı uzmanlardan yararlanamamadan daha önemlidir.

Tablo 53: I ve IV Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi - Yanlış taşeron seçimi	Negative Ranks	11 ^a	11.41
	Positive Ranks	15 ^b	15.03
	Ties	2 ^c	
	Total	28	

- Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi < Yanlış taşeron seçimi
- Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi > Yanlış taşeron seçimi
- Taşeron_firma_ile_iliskilerin_ iyi_yönetilememesi = Yanlış taşeron seçimi

Z: -1.284 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

I ve IV değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed) : 0,199 >0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 54: I ve V Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
Amaçların yanlış belirlenmesi - Yanlış taşeron seçimi	Negative Ranks	7 ^a	11.71
	Positive Ranks	19 ^b	14.16
	Ties	2 ^c	
	Total	28	

- a. Amaçların yanlış belirlenmesi < Yanlış taşeron seçimi
b. Amaçların yanlış belirlenmesi > Yanlış taşeron seçimi
c. Amaçların yanlış belirlenmesi = Yanlış taşeron seçimi

Z: -2.404 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

I ve V değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed): 0,016<0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlıdır. Dolayısıyla yanlış taşeron seçimi, beklentilerin karşılanmamasında, amaçların yanlış belirlenmesinden daha önemlidir.

Tablo 55: I ve VI Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
İşletmenin tecrübesiz olması – Yanlış taşeron seçimi	Negative Ranks	11 ^a	11.00
	Positive Ranks	16 ^b	16.06
	Ties	1 ^c	
	Total	28	

- a. İşletmenin tecrübesiz olması < Yanlış taşeron seçimi
b. İşletmenin tecrübesiz olması > Yanlış taşeron seçimi
c. İşletmenin tecrübesiz olması = Yanlış taşeron seçimi

Z:-1,475 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

I ve VI değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed) 0,140 >0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 56: II ve III Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama - Sözleşmenin eksik yapılması	Negative Ranks	15 ^a	16.57
	Positive Ranks	12 ^b	10.79
	Ties	1 ^c	
	Total	28	

- a. İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama < Sözleşmenin eksik yapılması
- b. İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama > Sözleşmenin eksik yapılması
- c. İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama = Sözleşmenin eksik yapılması

Z: -1,444 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

II ve III değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,149 > 0,05' tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 57: II ve IV Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi - Sözleşmenin eksik yapılması	Negative Ranks	16 ^a	15.31
	Positive Ranks	10 ^b	10.60
	Ties	2 ^c	
	Total	28	

- a. Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi < Sözleşmenin eksik yapılması
- b. Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi > Sözleşmenin eksik yapılması
- c. Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi = Sözleşmenin eksik yapılması

Z: -1.779 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

II ve IV değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,075 > 0,05' tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 58: II ve V Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
Amaçların yanlış belirlenmesi -	Negative Ranks	16 ^a	11.84
Sözleşmenin eksik yapılması	Positive Ranks	9 ^b	15.06
	Ties	3 ^c	
	Total	28	

- a. Amaçların yanlış belirlenmesi < Sözleşmenin eksik yapılması
b. Amaçların yanlış belirlenmesi > Sözleşmenin eksik yapılması
c. Amaçların yanlış belirlenmesi = Sözleşmenin eksik yapılması

Z: -0,733 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

II ve V değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,464 > 0,05' tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 59: II ve VI Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
İşletmenin tecrübesiz olması - Sözleşmenin eksik yapılması	Negative Ranks	16 ^a	14.09
	Positive Ranks	11 ^b	13.86
	Ties	1 ^c	
	Total	28	

- a. İşletmenin tecrübesiz olması < Sözleşmenin eksik yapılması
b. İşletmenin tecrübesiz olması > Sözleşmenin eksik yapılması
c. İşletmenin tecrübesiz olması = Sözleşmenin eksik yapılması

Z: -1,062 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

II ve VI değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed)

0,288 > 0,05' tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 60: III ve IV Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi -	Negative Ranks	14 ^a	15.50
İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama	Positive Ranks	13 ^b	12.38
	Ties	1 ^c	
	Total	28	

- a. Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi < İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama
- b. Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi > İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama
- c. Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi = İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama

Z: -0.680 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

III ve IV değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,496 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 61: III ve V Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
Amaçların yanlış belirlenmesi - İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama	Negative Ranks	11 ^a	13.82
	Positive Ranks	16 ^b	14.13
	Ties	1 ^c	
	Total	28	

- a. Amaçların yanlış belirlenmesi < İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama
- b. Amaçların yanlış belirlenmesi > İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama
- c. Amaçların yanlış belirlenmesi = İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama

Z: -0,900 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

III ve V değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed)

0,368 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 62: III ve VI Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
İşletmenin tecrübesiz olması – İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama	Negative Ranks	13 ^a	13.81
	Positive Ranks	15 ^b	15.10
	Ties	0 ^c	
	Total	28	

- İşletmenin tecrübesiz olması < İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama
- İşletmenin tecrübesiz olması > İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama
- İşletmenin tecrübesiz olması = İşletme dışı uzmanlardan yararlanamama

Z: - 0,390 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

III ve VI değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre, Asymp. Sig. (2-tailed):

0,696 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 63: IV ve V Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

Ranks		n	Ortalama Sıralama Değeri
Amaçların yanlış belirlenmesi - Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi	Negative Ranks	9 ^a	14.17
	Positive Ranks	17 ^b	13.15
	Ties	2 ^c	
	Total	28	

- Amaçların yanlış belirlenmesi < Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi
- Amaçların yanlış belirlenmesi > Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi
- Amaçların yanlış belirlenmesi = Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi

Z: -1,244 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

IV ve V değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2-tailed):

0,214 > 0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 64: IV ve VI Değişkenlerine İlişkin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
İşletmenin tecrübesiz olması – Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi	Negative Ranks	11 ^a	13.18
	Positive Ranks	15 ^b	13.73
	Ties	2 ^c	
	Total	28	

- İşletmenin tecrübesiz olması < Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi
- İşletmenin tecrübesiz olması > Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi
- İşletmenin tecrübesiz olması = Taşeron firma ile ilişkilerin İyi yönetilememesi

Z:-0,627 (Negatif sıra esas alınmıştır.)

IV ve VI değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp.Sig (2-tailed):

0,531 >0,05'tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 65: V ve VI Değişkenleri İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi

		Ranks	
		n	Ortalama Sıralama Değeri
İşletmenin tecrübesiz olması - Amaçların yanlış belirlenmesi	Negative Ranks	11 ^a	17.45
	Positive Ranks	16 ^b	11.63
	Ties	1 ^c	
	Total	28	

- İşletmenin tecrübesiz olması < Amaçların yanlış belirlenmesi
- İşletmenin tecrübesiz olması > Amaçların yanlış belirlenmesi
- İşletmenin tecrübesiz olması = Amaçların yanlış belirlenmesi

Z: -0,073 (Pozitif sıra esas alınmıştır.)

V ve VI değişkenleri için Wilcoxon testi sonucuna göre Asymp. Sig. (2- tailed):

0,942 > 0,05' tir. Değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Firmalar, giderek yoğunlaşan rekabet koşulları ve teknolojideki baş döndürücü hızlı gelişim karşısında, devamlı olarak, rekabet avantajı elde edebilmenin yeni yollarını keşfetmek arzusundadırlar. Gerçekten de, küreselleşme olgusu, firmalar için rakiplerden sürekli bir adım önde gitmeyi amaçlayan stratejilere ve yönetim biçimlerine ihtiyacı daha da arttırmıştır. Bunun pek çok sebebi olsa da, dış kaynak kullanımına artan ihtiyaç açısından bakıldığında, küreselleşmeyle birlikte, firmalar için rakip olgusunun aynı bölgede ya da sektörde faaliyet gösteren birkaç firmadan çok daha öteye gitmesi ve teknolojideki hızlı gelişmeler karşısında firmaların tek başlarına tüm değişimleri takip edecek girişimlere yatırım yapmaktan kaçınmaları ilk akla gelenlerdir.

Günümüzde, teknolojiye yapılan yatırım, değişimin doğası gereği, en riskli yatırım halini almıştır. Teknolojinin kendini çok kısa sürede yenileyebilmesi, rakiplerden geri kalmamak için gelişmelerin sürekli takip edilmesini ve değişikliklere hızlı uyum göstermeyi zorunlu kılmaktadır. Bu durumda firmalar - sürekli değişim ve yenileme gerektiren ve kendi iş kollarını doğrudan ilgilendirmeyen- teknolojik yatırımlara imza atmak yerine, başka firmalarla bir sözleşme çerçevesinde ihtiyaçlarını karşılamayı daha fazla tercih eder hale gelmişlerdir.

Daha fazla firmanın pazarda birbirlerine rakip olmaları ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere rakiplerden daha hızlı cevap verebilme ihtiyacı, firmaları yeni arayışlara itmiştir. Bünyelerinde yürüttükleri tüm faaliyetlerde en iyi olmaya çalışan firmalar için tüm işlerin tek başına yürütülebilmesi giderek daha da zorlaşmıştır. Bütün bu gelişmeler, firmaların en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ya da “iş en iyi bilen yapsın” düşüncesiyle hareket etmeleri sonucunu doğurmuştur. İşte, en

iyi bilinen işe odaklanma, uzmanlaşma ve de dış kaynak kullanımı uygulamalarının 1990'lı yıllardan itibaren sıklıkla anılması böyle bir sürecin sonucu ve de tamamlayıcısıdır.

Dış kaynak kullanımı, en bilinen tanımıyla, firmaların rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarına, kendi uzmanlık alanlarına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki başka firmalar aracılığıyla sağlamalarına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir.

Günümüzde firmalar artık yemek, temizlik, güvenlik, bilgi-teknoloji gibi - rutin olarak tekrarlayan ve çoğunlukla kendi uzmanlık alanlarına girmeyen - faaliyetler yanında insan kaynakları, pazarlama, imalat, finans gibi firma başarısını doğrudan etkileyebilecek kritik faaliyetlerde de dış kaynak kullanımına yönelebilmektedirler. Mersin ilinde yaptığımız anket çalışması, ilde faaliyet gösteren imalat firmalarının, dış kaynak kullanımının klasik tanımının ötesine geçemediklerini ortaya koymaktadır. Yapılan saha araştırması sonucunda, firmaların daha çok bilgi-teknolojisi ve teknik hizmetler, yemek, personel taşımacılığı gibi firma başarısında kritik rol oynamayan rutin faaliyetlerde dış kaynak kullandıkları görülmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların kendi faaliyet alanlarını doğrudan ilgilendiren ve başarıda kritik rol oynayan imalat, dağıtım ve depolama süreçlerinde bahsi geçen rutin faaliyetlerden çok daha az oranda dış kaynak kullanımına gittikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu dış kaynak kullanımını stratejik bir karar olarak görmektedirler. Ancak bu çoğunluğun içinde dış kaynak kullanmayan firmalar da vardır. Dış kaynak kullanmayan firmalar bunun nedenini kaynaklarının yeterli olması şeklinde ifade etmektedirler. Araştırmaya katılan firmaların büyük bir bölümünün KOBİ statüsünde olmaları ve faaliyetlerinin ulusal pazara yönelik olması,

kendi kaynaklarıyla yeterli olmaları sonucu ile çelişmemektedir. Ancak firmaların, küresel bazda faaliyet göstermeye başlamaları durumunda dış kaynak kullanımına yönelmeleri kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Anketin ortaya koyduğu bir diğer sonuç; firma büyüklüğüyle dış kaynak kullanma tercihi arasında ilişki olduğudur. Büyük ölçekli firmaların KOBİ'lere göre daha fazla dış kaynak kullanımına gittikleri görülmüştür. Dış kaynak kullanmayan firmalara bunun nedeni sorulduğunda, çoğunluk kaynaklarının yeterli olduğunu ifade etmiştir. Özellikle KOBİ'lerin, içinde bulunduğumuz ekonomik koşullarda, faydaları yanında birtakım riskleri de beraberinde getiren dış kaynak kullanımı sözleşmelerine yönelmemeleri anlaşılabilir bir durumdur. Kendi kaynaklarıyla kendi kendilerine yetmeye çalışan bu firmalara yapılacak yeterli ekonomik teşvikler ve dış kaynak kullanımına ilişkin firmalara verilecek bazı eğitimler faydalı olabilir.

Firmaların dış kaynak kullanmayı tercih etme nedenleri incelendiğinde "küçülme" haricinde, maliyetleri azaltma, hız kazanma gibi pek çok nedenin firmalarca önemsendiği görülmüştür. Küçülme, organizasyonu daha esnek bir yapıya kavuşturarak faaliyetleri daha verimli yürütme yoluyla, kimi zaman finansal bir büyüme sağlayabilmektedir. Firmaların böyle bir durumun olası faydalarından çok fazla haberdar olmadıkları, küçülmeyi finansal olarak bir daralmayla eş değer tuttukları ve dolayısıyla dış kaynak kullanımının olası faydaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları söylenebilir.

Anket sonuçlarından da görüldüğü gibi Mersin ilinde faaliyet gösteren firmaların dış kaynak kullanımına ilişkin kaygıları; niteliksiz bir tedarikçinin seçilmesi olasılığı, teslim sürelerinde sıkıntı yaşanması ve kısa süreli ekonomik çıkarlara odaklanma olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımından beklentilerin

karşılanmama nedenlerini ortaya koyan analiz de yanlış taşeron seçiminin önde gelen nedenlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı firmalara “dış kaynak kullanmak istediğinizde istenilen nitelikte tedarikçi bulabiliyor musunuz?” şeklinde yöneltilen soruya büyük oranda “evet” yanıtı alınmıştır. Bu sonuçlar karşılaştırıldığında, dış kaynak kullanımını sonucunda umduğunu bulamayan firmaların, piyasada var olan dış kaynak tedarikçilerinin niteliklerinden ziyade, birlikte çalışmaya başladıktan sonra firmaların karşılıklı beklentilerinin tam olarak örtüşmemesinden kaynaklanan sorunlar yaşadıkları açıktır. Bu açıdan, firmalar arasındaki ilişkilerin yönetimi ve olumsuz durumlara karşı, karşılıklı yaptırımların neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Ne var ki, birlikte çalıştıkları tedarikçiyle sözleşme yapıp yapmadıklarına dair sorulan soruya, firmaların %12,1’inin hiçbir sözleşme yapmadıkları şeklinde yanıt alınmıştır. Bilindiği gibi, sözleşme dış kaynak kullanımında karşılıklı sorumluluk ve yaptırımları açık şekilde ortaya koyan yegane araçtır.

Firmaların tedarikçi seçiminde; fiyat, referanslar, tedarikçinin kalite taahhüdü, finansal sağlamlığı, uzmanlık ve yeteneği ve firmalar arasındaki kültürel uyum olmak üzere pek çok kriteri önemsedikleri görülmektedir. Bilindiği gibi, dış kaynak kullanımının başarıyla uygulanabilmesi ve doğabilecek sorunların önceden görülmesi amacıyla firmalar isterlerse firma dışından uzman desteği alabilirler. Ancak Mersin ilinde yapılan araştırmanın sonucuna göre, firmaların büyük çoğunluğu dış kaynak kullanımını sürecinde işletme dışı uzmanlardan yararlanmamıştır. Firmalar, dış kaynak sağlayıcısının seçiminde en çok o firmaların müşterilerinden alınan referanslardan yararlanmışlardır. Profesyonel danışman şirketlerin dünyada aktif olarak kullanılıyor olmasına rağmen, Türkiye’de henüz bu kavram çok yenidir. Yakın gelecekte bu tür firmaların artmasıyla dış kaynak sağlayıcısı seçimi daha etkin

yöntemlerle gerçekleştirilebilecektir. Bunun da ötesine geçecek olursak, firmaların lojistik faaliyetlerini yürütecek lojistik firmalarını ayrı ayrı seçip yönetmeleri yerine, birden fazla 3PL firmalarını koordine eden dördüncü parti lojistik (4PL) firmalarıyla stratejik ortaklık kurarak daha hızlı ve düşük maliyetli lojistik çözümler üretmeleri mümkün olacaktır.

Ülkemizde yaygın olarak, dış kaynaklardan yararlanma anlayışından, taşeronluk ya da fasona iş yaptırma anlaşılmaktadır. Fasona iş yaptırma anlayışında; yüklenici, işi veren firmanın talimatları doğrultusunda, işi veren firmanın kendisi veya göstereceği bir kişiden, mal üretmek için hammadde gibi girdileri temin etmekte ve her aşamada iş sahibinin sıkı kontrolünde olmaktadır. Kullanılacak hammaddeler ve işin nasıl yapılacağına ilişkin hususlar işi veren firmanın kontrolündedir.

Gerçek anlamda dış kaynak kullanımında ise daha önce belirttiğimiz gibi, işi veren firma, tedarikçiye işleri nasıl yapması gerektiğini değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini söylemekte, bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını ise tamamen tedarikçiye bırakmaktadır. Bu nedenle dış kaynak tedarikçisiyle işi veren firma arasında daha yüksek bir risk paylaşımı söz konusu olmakta, karşılıklı güven unsuru ve uzun süreli ilişkiler daha fazla ön plana çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Akyıldız, M.(2004).Lojistik dış kaynak kullanımının gelişimi ve Türkiye'deki kullanım biçimleri.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 4.

Araştırma: finans ve muhasebe fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı.(2003). Erişim tarihi:

10.9.2008, <http://www.btinsan.com/510/35.asp>.

Ataman, G.(2001). *İşletme yönetimi: temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen kitabevi.

Barrar, P., Wood, D. ve Jones, J.(2002). The efficiency of accounting service provision.

Business Process Management Journal, 196.

Bazzal, F.(2003). Dışarıdan alınacak daha çok iş var. Erişim tarihi: 20.8.2008, [http://www.](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=446)

[capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=446](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=446).

Bradley, P.(1994).Contract logistics: it's all about costs. *Purchasing*, 4.

Brown, D. ve Wilson, S.(2005). *Black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges and opportunities*. Hoboken, New Jersey: Willey & Sons, Inc.

Bryce, D.J. ve Useem, M.(1998). The impact of corporate outsourcing on company value.

European Management Journal,16, 635.

Buğdaycı, A.(1998).Outsourcing. *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, 5, 187.

Candemir, M. ve Kasap, İ. (2001). KOBİ örgütlenmesi ve Türkiye'de iki ayrı uygulama modeli (ss.

122).1. Avrasya küçük ve orta ölçekli işletmeler kongresi Bişkek-Kırgızistan.

Clark, T.D., Zmud, R.W.ve McCray, G.E.(1995). The outsourcing of information services:

transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology*,10, 229.

Corbett, M.F.(2004).*Outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right*.

Dearborn Trade.

- Çetin, G.(2006).Outsourcing ile maliyet azaltın, rekabet avantajı kazanın. Erişim tarihi: 10.8.2008, [http://www. Ekocerceve.com / yazarlar Detay.asp?yaziID=3479& yazarID=257](http://www.Ekocerceve.com/yazarlar/Detay.asp?yaziID=3479&yazarID=257).
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R.(2002).*Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Drucker, P.(1989). Sell the mailroom. Erişim tarihi:18.11.2008, [http://online.wsj.com/ article/ SB113202230063197204.html](http://online.wsj.com/article/SB113202230063197204.html).
- Düren, A.Z.(2002). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: AlfaYayıncılık. 2. Baskı.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A.(2005).İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2, 74.
- Embleton, P.R. ve Wright, P.C.(1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6, 94-95.
- Eren, E.(2000). İşletmelerde stratejik yöneylem ve işletme politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkaragülle, S.(2007).*Yönetici gözüyle işletmelerde dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörlerin bir işletme üzerinde incelenmesi*. Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi.
- Ertürk, M.(1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli A., ve Varetto, M.(2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal*, 247.
- Gökdere, H.(2000). *Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler (bankacılık sektöründe alan araştırması)*. Sakarya Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Greaver, M.F.(1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
- In-house versus outsourcing by KMA One marketing advice and execution for the IBM world*. Erişim tarihi: 01.02. 2009, <http://www.kmaone.com/inhouseoutsource.htm>.

Irani, B.(2005). Advantages of outsourcing. Erişim tarihi: 10.03.2009, <http://ezinearticles./?Advantages-of-Outsourcing&id=110032>.

Jenster, P.V., Pedersen, H.S. ve Plackett, P.(2005).*Outsourcing-insourcing: can vendors make money from the new relationship opportunities?*. John Wiley & Sons, Ltd.

Kadalkal, H.E.(2007). *Dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletme performansına etkisi ve İstanbul Tekstilkent'te bir araştırma*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Kağnıcıoğlu, C. H.(2007). *Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kamburoğlu, G. İ. (2007). *BSH İnsan Kaynakları Alan Yöneticisi Melike Uslu Mehmetoğlu*, Erişim Tarihi: 22.10.2008, [http://kariyer.net/kariyerRehberi/kariyer?arn=&sid=&pri=81&kn=40](http://kariyer.net/kariyerRehberi/kariyerRehberiDetay.kariyer?arn=&sid=&pri=81&kn=40).

Karacaoğlu, K.(2001). *Dış kaynaklardan yararlanma ve teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmanın Türkiye'de bankacılık sektöründe uygulamaları*. Niğde Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Karadeniz, S.(2006). *İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ve kurumların beklentileri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi.

Kenger, E.(2001). *Denetçi yardımcıları eğitim notu*. Erişim tarihi: 18.02.2009, http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4.

Kerepeszki , I., Bates, F. ve Yurt, Ö.(2004). A study of SMEs' attempts to improve their value networks through outsourcing (ss. 1152-1161) International Logistics Congress İzmir.

Keskin, H.(2006). *Lojistik- tedarik zinciri yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kobu, B.(1996). *Üretim yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın. 9. baskı.

- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, E.(2006).*Otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing): hizmet kalitesine yönelik yönetici ve müşteri algılamalarının Antalya örneği ile değerlendirilmesi*.Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi.
- Lacity, M.C. ve Hirscheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, 35, 80.
- Lankford, W.M. ve Parsa, F.(1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37, 310.
- Levina, N. ve Ross, J.W.(2003). From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology outsourcing. *MIS Quarterly*, 27, 332.
- Linder, J.C., Cole, M.I. ve Jacobson, A.L.(2002). Business transformation through outsourcing. *Strategy & Leadership*, 30, 23.
- Linder, J.C.(2004). *Outsourcing for radical change: A bold approach to enterprise transformation*. AMACOM.
- Mazıbaş, M.(2005). Operasyonel riske basel yaklaşımı: Risk verilerine ilişkin bir değerlendirme. *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu*, 2.
- McFarlan, W.F. ve Nolan, R.L.(1995). How to manage an IT outsourcing alliance. *Sloan Management Review*, 36, 10.
- Mersin, D.(2006). Bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı, yararları ve dikkat edilmesi gerekli noktalar. Erişim Tarihi: 15.8.2008,
<http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2006/04/bilgi-teknolojilerinde-d-aynak.html>.
- Mucuk, İ.(2003).*Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 14. basım.

- Oktay, E.(2006). *Stratejik yönetim sürecinde performans geliştirmenin bir aracı olarak dış kaynak kullanımı: imalat sanayiinde bir uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Outsourcing: Maximizing Value and Avoiding Pitfalls.(2003). Erişim tarihi: 9.11. 2008, <http://www.mayerbrown.com/publications/article.asp?id=1206>.
- Outsourcing Strategies by Department of Information Resources*.(1998). Erişim tarihi: 1.12.2008, [http://www. Dir. State. tx.us/ oversight/ outsourcing/outsourcel.htm](http://www.Dir.State.tx.us/oversight/outsourcing/outsourcel.htm).
- Ölçer, F.(2006). *Dış kaynaklardan yararlanma*. Adana: Nobel Yayın Dağıtım.
- Önce, G. ve Marangoz, M.(2004). KOBİ'lerde dış kaynak kullanımı: nedenleri ve sorunlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma.(ss.106-107). 1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi İstanbul.
- Özbay, T.(2004). *Sorularla dış kaynak kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Özdoğan, O.N.(2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı . Doktora Tezi.
- Öztaş, O.(2006). *Outsourcing supply chain activities by manufacturing firms*. İzmir Ekonomi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, M. ve Tengilimoğlu, D.(2006). Örgütsel küçülmenin işgörenlere etkisi: bir kamu hizmet sektörü uygulaması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 39-40.
- Power, M. J., Desouza, K.C. ve Bonifazi, C.(2006).*Outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page.
- Quinn, J.B. ve Hilmer, F.G.(1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*,35, 43.
- Renner, C. J. ve Tebbe, D.(1998).Who is outsourcing and why?. *Management Accounting(USA)*, 80, 3.

- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. John Wiley & Sons Inc. 4. baskı.
- Seymen, O.A. (2001). Dış kaynaklardan yararlanma ve konaklama işlemlerinde işgören bulma sürecine uygulaması. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2, 84.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 274-275.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Top ten outsourcing survey, Erişim tarihi: 10.02.2009. http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html.
- Torlak, Ö. (2004). KOBİ'lerde dış kaynak kullanımının ürün fiyatları ile pazarlama performansı üzerindeki etkileri (ss. 547- 548). *1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi İstanbul*.
- Ünalır, T. (2007). *Dış kaynak kullanımının işletme düzeyinde etkileri, bir uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Vikipedi Ansiklopedi*. (2007). Erişim tarihi: 15.10.2008, http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1.
- Yılmaz, Ö. (2006). İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı üzerindeki etkileri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Yüce, B.C. (2006). Bilgi teknolojileri ve iş süreçleri küresel kaynak kullanımı kararlarında lokasyon seçimi. Erişim tarihi: 10.02.2009, http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2006/03/bilgi-teknolojileri-ve-i-sreleri_29.html.
- Yüce, B.C. ve Mersin, D. (2006). Dış kaynak kullanımında müşteriye yakınlığın önemi. Erişim tarihi: 15.01.2009, <http://www.buemba.org/site/LinkClick.aspx?fileticket=kr8ukFX9OhU%3d&tabid=93&language=en-US>.

EKLER

1. ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Tezli Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen bir tezin parçası olup, temel olarak, imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin büyüklük, faaliyet yılı gibi özellikleri ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemek ve işletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya iten ya da dış kaynak kullanımından uzaklaştıran nedenleri ortaya koymak amacıyla düzenlenmiştir. Dış kaynak kullanımı; işletmenin kendi sahip olduğu yetenek ve becerileri dışındaki, uzmanlık alanına girmeyen işleri, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelere yaptırmasına denir.

Anketten elde edilen bilgiler bilimsel araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Anketi doldurarak araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Canan TURAN
Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı
E-mail: gurun@mersin.edu.tr

DANIŞMAN:
Yrd. Doç. Dr. Ender GÜRGEN
Mersin Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
E-mail: canan.turan@yahoo.com

1) İşletmenizin temel faaliyet alanı aşağıdakilerden hangisidir?

- Gıda
- Kâğıt ve Mobilya
- Otomotiv
- Toprağa Dayalı Sanayi
- Kimya
- Tekstil, Hazır Giyim ve Konfeksiyon
- Makine ve Teçhizat, Elektrik- Elektronik
- Metal Sanayi

2) İşletmeniz kaç senedir bu sektörde faaliyet göstermektedir?

- a) 3 yıldan az
- b) 3-5 yıl
- c) 6-10 yıl
- d) 10 yıldan fazla

3) Aşağıdakilerden hangisi işletmenizin ortaklık yapısını yansıtmaktadır?

- a) Tamamen yerli
- b) Tamamen yabancı
- c) Yerli-yabancı sermaye ortaklığı

4) İşletmenizin çalışan sayısı hangi aralıkta yer almaktadır?

- a) 1- 49
- b) 50-249
- c) 250- ...

5) Dış kaynak kullanımı, işletmeler için stratejik bir karar niteliğindedir.

- a) Evet
- b) Hayır

6) İşletmenizde herhangi bir faaliyet için dış kaynak kullanımından yararlanıyor musunuz?
(Bu soruya cevabınız “Evet” ise 8. soruya geçiniz, “Hayır” ise sadece 7. soruyu cevaplayınız, sonraki soruları cevaplamayınız.)

- a) Evet b) Hayır

7) İşletmenizde hangi nedenlerle dış kaynak kullanımından yararlanılmıyor? Lütfen önem derecesine göre sıralayınız. (1 en önemli, 4 en önemsiz)

- İşletmemizin kaynaklarının yeterli olması
 Dış kaynak sağlayan işletmelerin yetersiz olması
 Dış kaynak kullanımını gerçekleştirebileceğimiz işletme sayısının yetersiz olması
 Dış kaynak kullanımının ihtiyaç olarak görülmemesi

8) İşletmeniz hangi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır?

	Evet	Hayır
Bilgi Teknolojisi ve Teknik Hizmetler		
İmalat		
Dağıtım		
Depolama		
Tedarik / Satın Alma		
İnsan Kaynakları Yönetimi		
Muhasebe/ Finans		
Satış ve Pazarlama		
Yemek		
Personel Taşımacılığı		
Güvenlik		
Temizlik		
Avukatlık		
Müşteri Hizmetleri		
İthalat / İhracat Danışmanlığı		

9) Dış kaynak kullanımını uygulamasındaki önceliklerinizi belirtiniz.

Dış kaynak kullanımında	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
Maliyetleri azaltma isteği önemli					
Kendi temel (öz) yeteneklerimize odaklanma isteği önemli					
Teknolojik yenilikleri takip etme isteği önemli					
Küçülme isteği önemli					
Örgütsel esnekliği artırma isteği önemli					
Riski paylaşma isteği önemli					
Süreç yenileme isteği önemli					
Başarılı işletmeler arasına girme isteği önemli					
Kaynakların yeniden dağıtım isteği önemli					
Yatırım harcamalarını azaltma isteği önemli					
Kaliteyi artırma isteği önemli					
Hız kazanma isteği önemli					
İnsan kaynaklarında performans geliştirme isteği önemli					
Örgütsel performansın geliştirilmesi isteği önemli					

10) Dış kaynaklardan yararlanma aşamasında işletme dışı uzmanlardan faydalandınız mı?

- a) Evet b) Hayır

11) Dış kaynak kullanımını gerçekleştirdiğiniz firma (taşeron firma) ile ilgili herhangi bir araştırma yaptınız mı?

- a) Evet b) Hayır

12) 11. soruya cevabınız “Evet” ise taşeron firma ile ilgili bilgileri hangi kaynaklardan aldınız? (1 en çok, 5 en az)

- Taşeron firmanın müşterilerinden
 Basın yayın organlarından
 Ticari kuruluşlardan
 Mesleki örgütlerden
 Diğer taşeron firmalardan

13) Bugüne kadar kaç taşeron firmayla çalıştınız?.....

14) Bir taşeron firmayla ortalama çalışma süreniz ne kadardır?

- a) 1 yıldan az b)1-3 yıl c) 4-6 yıl d) 6 yıldan fazla

15) Taşeron firma ile yazılı bir sözleşme yapıyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

16) Dış kaynaklardan yararlanmayı düşündüğünüzde istediğiniz nitelikte taşeron firma bulabiliyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

17) Taşeron firma seçiminde hangi kriterleri dikkate almaktasınız?

Taşeron firma seçiminde	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
Kalite taahhüdü önemlidir.					
Fiyat önemlidir.					
Referanslar önemlidir.					
Kültürel uyum önemlidir.					
Uzmanlık ve yetenek önemlidir.					
Finansal sağlamlık önemlidir.					

18) Dış kaynak kullanımına ilişkin taşıdığınız kaygıların düzeyi nedir?

Dış Kaynak Kullanımında	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
Kontrol kaybedilebilir.					
Niteliksiz firma seçilebilir.					
İşletme sahip olduğu yetenekleri kaybedebilir.					
Kaliteden ödün verilebilir.					
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılabılır.					
Teslim sürelerinde sıkıntı olabilir.					

19) Dış kaynak kullanımı beklentilerinize tam olarak cevap verdi mi?

- a)Evet b)Kısmen c)Hayır

20) Cevabınız “Hayır” veya “Kısmen” ise dış kaynak kullanımının beklentilerinizi karşılayamamasının nedenlerini önem derecesine göre sıralayınız.(1 en önemli, 6 en önemsiz)

- () Yanlış taşeron firma seçimi
 () Sözleşmenin eksik yapılması
 () İşletme dışı uzmanlardan yeterince ve zamanında yararlanılmaması
 () Taşeron firma ile ilişkilerin iyi yönetilememesi
 () Amaçların yanlış belirlenmesi
 () İşletmenin bu konuda tecrübesiz olması ve yeterli bilgiye sahip olmaması

Anketiniz bitmiştir. Teşekkürler.

2. ANKETE KATILAN FİRMALARIN LİSTESİ

- 1-Teknolojik Yapılar İnşaat İmalat Montaj Makina Proje Taahhüt Tic. Ve San.ltd.şti
- 2-Kaya Mühendislik Makine İnşaat Madencilik Elek.San.Tic.Ltd.Şti
- 3-Özdaş Yapı San. Tic. A.Ş.
- 4-Darıcıoğlu İnşaat Mühendislik San. Ve Tic.ltd.şti.
- 5-Cengizler Demir Saç Mühendislik San.ve Tic.ltd.şti.
- 6-Canber Vinç Makine İnşaat Turizm Nakliyat Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi
- 7- Merkon Konfeksiyon
- 8-Yeşil Mermer Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi
- 9- Tema Sınayi Ve Ticari Ürünler Limited Şirketi
- 10- Haşimoğlu Tarım Zirai Ürünleri İnşaat Taahhüt Tekstil Gıda Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi
- 11-Acem Mobilya
- 12-BYS Dış Ticaret
- 13-Rateks Bambi
- 14-İnter Mode Konfeksiyon Ve Dış Tic.Ltd.Şti.
- 15-Gelbul İnşaat Petrol Doğalgaz Sistemleri Turizm Mobilya Tekstil Sanayi Ticaret Limited Şirketi
- 16-Armada Gıda tic.san.ltd.şti.
- 17-Marmo Mermer Ltd. Şti.
- 18-Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.
- 19-Cam Elyaf Tekstil San.ve Tic.ltd.şti.
- 20-Gökçeoğlu Asansör İnş.San.Ve Tic.Ltd.Şti.
- 21-Nacar İnşaat Malzemeleri Tic. Ve San. Ltd. Şti.
- 22-Yükselen - Erpa Asansörleri İnşaat Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi
- 23-Somaş Madencilik İnşaat San.Tic. A.ş.
- 24-Palmiye Tekstil Sanayi Ve Ticaret A.ş.
- 25-Arı Profil Çelik Kons.Ltd.Şti
- 26-Derya Otomotiv Akaryakıt Taşımacılık Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi
- 27-Akbayrak Otomotiv Ticaret Ve Sanayi Limited Şirketi
- 28-Ersoylar Metal
- 29-Mersin Un Sanayi Ve Tic. Ltd. Şti

- 30-Cms Tarım Ürünleri İhr.ith.paz.tic. Ve San.ltd.şti.
- 31-Ak-kimet Akdeniz Kimya Ve Medikal San.ve Tic.ltd.şti
- 32-Çukurova Cam Ürünleri San.ve Tic.ltd.şti
- 33-Sönmezler Elektrik Sıhhi Tesisat Taahhüt Ticaret Ve Sanayi Limited Şirketi
- 34-Turnip Gıda İnşaat Sanayi Ve Tic. Ltd. Şti.
- 35-Aksun Tarımsal Ürünler İthalat İhracat San. ve Tic. A.ş.
- 36-Arbel Bakliyat Hububat San.ve Tic. A.ş.
- 37-Duraklar Gıda Ticaret Sanayi Ltd Şti
- 38-PMS Medikal Ambalaj San ve Tic Ltd. Şti.
- 39-Dan Gıda
- 40-Ansel Makina
- 41-Sevinç Metal
- 42-Memişler Gıda
- 43-Çelkonsan
- 44-Gülerler Komisyonculuk İmalat Sebze Meyve Sarartma Paketleme Ticaret Ve Sanayi Limited Şirketi
- 45-Daysan Un Yem Gıda Ağaç Tekstil Ürünleri Elektronik Ve Plastik Fabrikaları Sanayi Ve Tic. A.ş.
- 46-Akdem Dış Ticaret Limited Şirketi
- 47-Benur Gıda Kimya Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi
- 48-Aygar Narenciye Sanayi Ve Tic.Ltd.Şti
- 49-Bahçe Gıda San. Ve Tic.ltd.Şti
- 50-Bbk Gıda Maddeleri İth.ihr.san.ve Tic.ltd.Şti.
- 51-Birsözler Tekstil Ürünleri Tic.san.paz.ltd.şti.
- 52-Tüsan Yapı Sanayi Anonim Şirketi
- 53-Çakır Kardeşler Unlu Mamülleri Gıda İnşaat Tekstil Taşımacılık Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi
- 54-Doğapen Pvc Kapı Ve Pencere Sis.mut.nak.ve Gıda Mad.eml.san.tic.ltd.şti
- 55-E. A. S. Asansör Sanayi İnşaat Ve Tic.ltd.şti
- 56-Dh Tekstil San.Ve Tic.Ltd.Şti
- 57-Safir Tekstil End.Mak.oto.san. Tic.ltd.şti
- 58-Başkent Konfeksiyon Ve Tıp Hizmetleri San.tic.ltd.şti

- 59-Durak Tekstil San.ve Tic.ltd.şti.
- 60-Starline Konfeksiyon San.ve Tic.ltd.şti.
- 61-Eleks Konf.san.ve Tic.ltd.şti.mersin Serbest Bölge Şubesi
- 62-Mondi Packing Mersin Ambalaj Sanayi Ve Tic.a.ş.
- 63-Doğateks Konfeksiyon San.ve Tic.ltd.şti.
- 64-Power Plastik Branda Sanayi Limited Şirketi
- 65-Arteks Konfeksiyon San.ve Tic.ltd.şti.
- 66-Mersin Konfeksiyon San. Tic. Ltd. Şti
- 67-Erkon Tekstil San.tic.ltd.şti
- 68-Madammode Konfeksiyon Sanayi Ve Ticaret A.ş.
- 69-Oxyvit Kimya Sanayi Ve Ticaret A.ş
- 70-Ufuk Gıda Ve Temizlik Maddeleri Turizm İnşaat İmalat Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi
- 71-Missan Soğutma ve Mutfak Ekipmanları San.Tic.Ltd.Şti.
- 72-Medikar Tıbbi Endüstriyel Gaz Ekipmanları İmalat Taahhüt Ticaret A.ş.
- 73-Aşut Fiberglass Tic. Ve San. Ltd. Şti.
- 74-Rubin Konfeksiyon Mensucat Tekstil Sanayi Ve Dış Ticaret Limited Şirketi
- 75-Dekoratif Cam Sanayi Ve Tic.ltd.şti.
- 76-Paşabahçe Cam Sanayi Ve Tic. A.Ş. Mersin Fabrikası
- 77-Soda Sanayi A.Ş. Mersin Kromsan Fabrikası
- 78-Harman Gıda Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi
- 79-Göze Tarım Ürünleri Pazarlama Sanayi Veticaret Anonim Şirketi
- 80-Mersin Canlar Plastik Ve Ambalaj Tarım Sanayi Tic.ltd.şti.
- 81-Elite Boya ve Kimyevi Maddeler Dış Ticaret Anonim Şirketi
- 82-Doğan Gıda Sanayi Ziraat Taşımacılık Ve Tic. Ltd.şti
- 83-Deso Tekstil San.ve Tic.ltd.şti.
- 84-Asteks Tekstil Giyim San. Ve Tic.ltd.şti.
- 85-Tnteks Konfeksiyon Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi
- 86-Lale Konfeksiyon San.ve Tic.ltd.şti.
- 87-Aksan Konfeksiyon San.ve Tic.ltd.şti.
- 88-İpekyolu Konfeksiyon San.ve Tic.ltd.şti.
- 89-Konteks Konfeksiyon San.ve Tic.ltd.şti.

- 90-Hartmann Cotton İinvest Pamuk Sanayi Ve Ticaret Ltd.şti.
- 91-Megastar Konfeksiyon San.ve Tic.ltd.şti
- 92-Doğka Elektr.Teks.Gıda Md.Tic.Ltd.şti
- 93-Arkasan Arabağa Kahve Gıda Sanayi Ve Ticaret Limited şirketi
- 94-Artos Gıda San. Ve Tic. Ltd. şti.
- 95-Goldeks Zirai Ürünler Tic.ve San.ltd.şti.
- 96-Model Tekstil San.ve Tic.ltd.şti.
- 97-Akasin Gıda İnşaat Tekstil Turizm Otomotiv Ticaret Ve Sanayi Limited şirketi
- 98-Astra Gıda San.ve Tic. Ltd. şti
- 99-Beyoğlu Gıda Sanayi Ve Ticaret Limited şirketi
- 100-Cantaş Pazarlama Mühendislik ve Dış Ticaret Limited şirketi