

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Hatice Esin KADAKAL

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ VE İSTANBUL
TEKSTİLKENT'TE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**TEZ YÖNETİCİSİ:
Yrd.Doç.Dr. İhsan YÜKSEL**

KIRIKKALE - 2007

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Hatice Esin KADAKAL tarafından hazırlanan “Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi ve İstanbul Tekstil Kent’te Bir Araştırma” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd.Doç.Dr.Ali GÜZEL

Üye

Yrd.Doç.Dr.İhsan YÜKSEL

Üye

Yrd.Doç.Dr.Latif ÖZTÜRK

ÖZET

İşletmeler bugün karşı karşıya kaldıkları güçlü küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek, pazarda söz sahibi olabilmek için çaba sarf etmektedirler. Bu amaçla mevcut yapılarını günün koşullarına uydurmaya çalışmaktadırlar. Dış kaynak kullanımının önemi, stratejik bir yönetim aracı olarak işletmelere bu imkanı sunmasıdır. İşletmeler temel yeteneklerine odaklanmak için dış kaynak kullanımına yönelmekte, temel yetenekleri dışındaki aktivitelerini dış kaynaklara devrederek rekabet yeteneklerini geliştirmektedirler. Ayrıca dış kaynak kullanımı, maliyetleri azaltmak, riski paylaşmak, kaliteyi geliştirmek, esneklik kazandırmak vb. ile işletmenin performansını artırmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle bu tezin konusu, dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletme performansına etkisinin İstanbul Tekstil Kent'te bir araştırma ile belirlenmeye çalışılmasıdır.

Tez beş bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde konuya genel bir giriş yapılmıştır. İkinci bölümde dış kaynak kullanımının anlamı, üstünlükleri, sakıncalı yönleri ortaya konduktan sonra dış kaynak kullanım kararının verilmesine ışık tutan konular incelenmiştir. Üçüncü bölümde işletme ve tedarikçi performansı kavramı üzerinde durulduktan sonra dış kaynak kullanımı ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Dördüncü bölümde İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren Tekstil Kent'te bu uygulamaya yönelen 100 işletme üzerinde uygulanan bir araştırma sunulmuştur. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının gerçekleştirildiği birçok sektör içerisinde tekstil sektörünün seçilmesinde, Türkiye'de bu sektörde dış kaynak kullanımı uygulamalarının yaygınlığı ve Tekstil Kent'te bu sektördeki firmaların hem sayı hem de marka olarak yeterliliği etkili olmuştur. Tezin beşinci ve son bölümünde elde edilen bulgular ışığında sonuçlar yorumlanmış, değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

ANAHTAR KELİMELER: Dış kaynak kullanımı, işletme performansı, tekstil sektörü.

ABSTRACT

Firms are struggling to be influential in marketing and to be able to go on their activities in global competitive environment which they are facing today. For this purpose, the firms try to adapt their present structures to today's conditions. Outsourcing is so important that it provides the firms with this opportunity as a strategical management tool. Firms are tending to outsource in order to focus on their basic abilities. Transferring their sub-activities except for their basic abilities to outsource, they also manage to improve their competitive capacity. In addition to this, outsourcing helps the firms to increase their performance by reducing the costs, sharing the risks and increasing the quality, etc. As a result of this, the subject of this thesis is trying to determine the effect of outsourcing applications over firm performance with the help of a research on the Tekstil Kent in İstanbul.

The thesis consists of five parts. In the first part, a general introduction to the subject is presented. In the second part, after the reasons for deciding outsourcing are mentioned, the meaning of outsourcing and the drawbacks and assets of it are put forward. In the third part, after the concept of firm and supplier performance is mentioned, the relation between outsourcing and firm performance is examined. In the fourth part, a research on one hundred textile firms, in Tekstil Kent in İstanbul textile sector, which have a tendency to this application, is presented. The reason for choosing textile sector among others is that outsourcing applications are very widespread in this sector in Turkey and the firms in this sector in Tekstil Kent are satisfactory both in quantity and in brand. In the fifth and last part of thesis, the results are interpreted, in the lights of the findings, and some evaluations and suggestions are presented.

KEY WORDS: Outsourcing, Firm Performance, Textile Sector.

TEŞEKKÜR

Bu tezin konusunun belirlenip oluşturulmasında yardımcı olan ve değerli eleştirileri ile çalışmaya yön veren tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.İhsan YÜKSEL'e, araştırmalarımda bana yardımcı olan Kubilay ECERKALE ve Hakkı AKTAŞ'a ve her zaman desteğini esirgemeyen eşim Cihangir KADAKAL'a ve burada ismini sayamadığım herkese teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
ÇİZELGELER DİZİNİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM :	
GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM :	
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA	7
2.1. Tanımı	7
2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Gelişim Süreci	8
2.3. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar	9
2.4. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri	14
2.4.1. Maliyetleri Azaltma	14
2.4.2. Uzmanlaşma ve Etkinlik Sağlama	15
2.4.3. Kalite Geliştirme	16
2.4.4. Teknolojik Gelişmeleri Takip Etme ve Sahip Olma	17
2.4.5. Risk Azaltma	18
2.4.6. Esneklik	18

2.4.7. Pazar Disiplini	19
2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları	20
2.5.1. Uygun Olmayan Tedarikçi Seçimi	20
2.5.2. Yasal Problemler	21
2.5.3. Yeteneklerin Kaybedilmesi	21
2.5.4. İşletme Stratejilerinin Deşifre Olması	22
2.5.5. Kontrolün Güçleşmesi	23
2.5.6. Faaliyet Maliyetleri	23
2.5.7. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	24
2.6. Dış Kaynak Kullanılan Projelerin Tipleri	25
2.6.1. Saf/Melez Dış Kaynak Kullanımı	25
2.6.2. Tam/Yarım Dış Kaynak Kullanımı	30
2.6.3. Taktik/Stratejik Dış Kaynak Kullanımı	30
2.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Aşamaları	32
2.7.1. Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi	34
2.7.1.1.Dış Kaynak Kullanım Kararı Alma Süreci	35
2.7.1.2.Dış Kaynak Kullanım Kararına	
Etki Eden Faktörler	37
2.7.2. Tedarikçi Firmaların Belirlenmesi	39
2.7.3. Anlaşma Şartlarının Hazırlanması	40
2.7.4. Tedarikçi Firma ile İlişkilerin Yönetilmesi	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM :	
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ..	43
3.1. İşletme Performansı	43

3.1.1. İşletme Performansı Ölçüm Sistemlerinin Gelişimi	44
3.1.2. Etkin Performans Ölçüm Sistemlerinin Karakteristikleri	49
3.1.3. İşletme Performansı Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı	51
3.2. Tedarikçi Firma Performansı	51
3.2.1. Tedarikçi Seçim Sürecini Geliştirmek	52
3.2.2 Anlaşma Şartlarını Geliştirmek	52
3.2.3. Tedarikçi Raporlamasını Geliştirmek	53
3.2.4. Ceza Politikaları Uygulamak	53
3.3. Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM :

DIŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA 58

4.1. Araştırmanın Amacı	58
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	59
4.3. Araştırmanın Metodu	60
4.3.1. Ölçeğin Tanıtılması	60
4.3.2. Anketin Yapısı ve Tasarlanması	61
4.4. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme	62
4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler	63
4.5.1. Araştırma Modeli	63
4.5.2. Araştırmaya İlişkin Hipotezler	64
4.6. Araştırmanın Bulguları	68

4.6.1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler	68
4.6.2. Ankete Verilen Cevapların Ortalamaları ve Standart Sapmaları	69
4.6.3. Güvenilirlik Analizi	72
4.6.4. Faktör Analizi	72
4.6.5. Korelasyon Analizi	82
4.6.6. Regresyon Analizi	84
4.6.6.1. Model 1	84
4.6.6.2. Model 2	85
4.6.6.3. Regresyon Modellerine İlişkin Testler	86
BEŞİNCİ BÖLÜM :	
SONUÇ VE ÖNERİLER	91
5.1. Araştırmanın Sonuçları	91
5.2. Öneriler	92
KAYNAKLAR	95
EK-1 ANKET SORULARI	102
EK-2 KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA	105
ÖZGEÇMİŞ	106

KISALTMALAR DİZİNİ

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
v.b.	Ve benzerleri
SPSS	Statistical Package For Social Science

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil-1. Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma	10
Şekil-2. Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Nasıl Formüle Edileceği	34
Şekil-3. Kaynak Kararı Alma Süreci	35
Şekil-4. İşletme Büyüklüğü ile Diğer Faktörlerin Dış Kaynak Kullanımı Stratejilerine Etkisi	38
Şekil-5. Araştırma Modeli	64

ÇİZELGELER DİZİNİ

		<u>Sayfa</u>
Çizelge-1.	Dış Kaynak Kullanılmasını Uygulanan Aktiviteler Matrisi	11
Çizelge-2.	Saf Dış Kaynak Kullanımı Projelerinin Karakterleri	27
Çizelge-3.	Melez Dış Kaynak Kullanımı Projelerinin Karakterleri	29
Çizelge-4.	Dış Kaynak Kullanım Tipleri	31
Çizelge-5.	Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri	45
Çizelge-6.	Performans Ölçütlerinin Özellikleri	50
Çizelge-7.	Tekstil Sektörü Genel Verileri	62
Çizelge-8.	Ankete Verilen Cevapların Ortalamaları ve Standart Sapmaları	70
Çizelge-9.	KMO ve Barlett's Testine Ait Çizelge	73
Çizelge-10.	Değişkenlerin Ortak Varyansı Açıklama Oranları	74
Çizelge-11.	Toplam Açıklanan Varyans Çizelgesi	75
Çizelge-12.	Döndürülmemiş Faktör Yükleri Matrisi	77
Çizelge-13.	Bileşen Dönüşüm Matrisi	78
Çizelge-14.	Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi	80
Çizelge-15.	Faktör Analizi Çizelgesi,	81
Çizelge-16.	Korelasyon Analizi	83
Çizelge-17.	DKK Uygulamalarını Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	84
Çizelge-18.	İşletme Performansını Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	86

Çizelge-19. Nonparametric Korelasyon Çizelgesi (Model 1)	87
Çizelge-20. VIF Değerleri (Model 1)	88
Çizelge-21. One Sample Kolmogrov-Smirnov Testi (Model 1)	88
Çizelge-22. Nonparametric Korelasyon Çizelgesi (Model 2)	89
Çizelge-23. VIF Değerleri (Model 2)	89
Çizelge-24. One Sample Kolmogrov-Smirnov Testi (Model 2)	90

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzün hızla gelişen rekabet ortamı ve bilgi teknolojilerindeki avantajlar, satın alma kararlarını daha da karmaşık hale getirmekte, sınırı olmayan iş çevreleri oluşturmaktadır. Bu güçlü rekabet karşısında imalat endüstrisini yeniden düzenlemek ve müşteriden tedarikçiye endüstriyel değer zincirini hızla döndürmek amacıyla yeni iş dizaynında kullanılan en önemli araç tedarikçi yönetimi olmaktadır. İmalattaki roller, iyi üretim ve hizmetten tüm endüstriyel değer zincirini yeniden düzenlemeye doğru değişmektedir. Artık çok az imalatçı, değişik tedarikçilerden son müşteriye kadar olan tüm aktivitelerini kendileri yapmaktadır.

Bilginin son derece hızlı arttığı ve başarıda en önemli faktörlerin başında geldiği bu ortamda işletmelerin rekabet edebilmeleri, varlıklarını korurken bir yandan da yarışabilmeleri için temel faaliyet alanları ile ilgili olan faaliyetlerine daha fazla odaklanmaları ve temel faaliyet alanları dışında kalan fonksiyonlarını başka firmalara yaptırmaları artık kaçınılmaz bir hale gelmiş, işletmeler dış kaynak kullanımı (DKK)'nın uzun vadeli etkilerini göz önünde bulundurmaya daha çok ihtiyaç duymuşlardır.

İşletmeler, DKK'na stratejik kazançları için gitmektedirler. İşletme performansı, yönetimin dikkati stratejik konulara daha fazla odaklanmak, günlük operasyonel problemler veya operasyonel anlaşmazlıklarla daha az uğraşmak istediklerinde artabilmektedir.

Günümüzde işletmeler pek çok fonksiyonlarını DKK'na verebilmektedirler. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında

Lorence ve Spink'in yapmış oldukları araştırmada, sağlık bakım organizasyonlarının %50'sinin bilgi sistemleri fonksiyonlarını DKK'na vermiş oldukları (LORENCE ve SPINK, 2004:131-145), Adeleye ve arkadaşlarının Nijerya'daki 15 ticari bankada yapmış oldukları araştırmada da benzer şekilde ÷lkedeki altyapının ve dñzenleyicilerin yokluğuna rağmen DKK'nı yaygın bir şekilde uyguladıkları belirlenmiştir (ADELEYE vd., 2004:167-180). Glass ve Saggi ücret ve yenileşmenin uluslararası DKK'na etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, üretim vergilerinin düşük ücretli ÷lkelerde düşüklüğü nedeniyle üretimin düşük ücretli ÷lkelerde DKK'na verildiğini ve böylelikle uluslararası DKK'nın yükseldiğini, göreceli ücretlerin düştüğünü ortaya koymuşlardır (GLASS ve SAGGI, 2001: 67-86).

Literatürde işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kararını etkileyen faktörlerin neler olduğuna ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Gonzales ve arkadaşları, işletmelerinin büyüklüklerinin DKK kararına etkisini incelemişlerdir. Gonzales ve arkadaşları, dönemsel satışları ve çalışan sayılarının küçük olduğu işletmelerin, çok çalışanı olan işletmelere oranla teknoloji maliyetlerinde tasarruf yaptığı, yeni teknolojilere ulaşımı kolaylaştırdığı ve hizmet tedarikiinin kalitesini geliştirdiği için DKK'nı tercih etmekte olduklarını, çok çalışanı olan işletmelerin ise daha çok stratejik konulara odaklanmak amaçları için DKK'nı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır (GONZALEZ vd., 2005:117-139). Rohde de yapmış olduğu araştırma sonucunda benzer şekilde işletme büyüklüğünün işletmenin DKK stratejilerini ve işletme için uygun olan kaynakların tipini etkilediğini belirlemiştir (ROHDE, 2004:429-451).

Quelin ve Duhamel de, stratejik DKK ve ortaklık stratejilerini beraber uygulayan Avrupa imalat işletmeleri üzerinde DKK'nın fayda ve risklerini incelediği araştırmalarında; dış çevrenin DKK kararının değerini belirlemede oynadığı önemli role dikkat çekmişlerdir. Buna göre, DKK kararını etkileyen çevresel boyutlardan; temel aktivitelerin teknolojik değişim hızı, talebi çevreleyen belirsizlik, zamanlama, iç yapı ve işletmenin tarihsel gelişimi,

aktivitenin pazar olgunluğu, aktivitenin uluslararasılaşma derecesi, tedarikçi teklifinin kalitesi olmak üzere yedi kriterin altını çizmişlerdir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:647-661).

Tayles ve Drury'in işletmelerin DKK kararı alma sürecine ilişkin yapmış oldukları araştırmada oluşturdukları modeldeki yeni özellik, geri besleme/kontrol bağlantıları ile işletmenin sermaye yatırım kararlarını vermeden önceki iş adımlarının tekrarı olmuştur (TAYLES ve DRURY,2001:605-622).

Fan, stratejik aktivitelerde DKK'na yönelmiş İngiliz işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada, bütün DKK kararlarının yönetim düzeyinde alınır olmasının dış kaynak problemlerinin altında yatan neden olduğunu ortaya koymuş ve araştırma sonuçlarında dış kaynağa aday aktivitelerde çalışan personelin bilgilendirilmesi ve görüşlerinin alınması, hem dış kaynak kararının daha sağlıklı alınmasına hem de çalışanlarına fırsat verilerek onlarında rekabet ortamında birer kaynak sağlayıcı olarak değerlendirilmesine yol açabileceğini belirtmiştir (FAN, 2000:213-219).

Dış kaynak uygulanan projelerin tiplerine ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında Buck ve Lew'in, özellikle işletmenin bilgi işletim sistemlerine ait yazılım projeleri için, işletme dışında geliştirilirse saf/yalın DKK, projenin bir kısmı dışarıdan bir kısmı işletme çalışanları tarafından geliştirilirse, melez DKK olarak ikiye ayırdığı görülmektedir (BUCK ve LEW, 1992:3-20). Barthelemy ve Dominique ise, işletmelerin DKK'na, satıcı ile sözleşme yaparak ya da kendi şubelerini kurarak DKK uygulaması şeklinde iki alternatifte baktığını söyleyerek, uygulamayı tam ve yarım DKK olarak adlandırmışlardır (BARTHELEMY ve DOMINIQUE, 2005:533-542). Rodriguez ve Robania da yaptıkları çalışma ile değişik DKK tiplerini, karar analizlerinin seviyesine, dağılıma, bütünleşme seviyelerine, mülkiyet ilişkilerine, idari kontrole ve sahiplik ilişkilerine bağlı olarak ayırmış olup, araştırmalarında karar analizlerinin seviyesine yani taktik ve stratejik DKK'na

odaklanmışlardır. Rodriguez ve Robania, taktik DKK meselesini çok basit, DKK kararının içeriğini diğer fayda ve riskleri içerdiğini düşünmeden, maliyet temelli ve sezgisel olarak, bunun yanında stratejik DKK'nı tüm yöneticileri içine alan ve karar alırken mantıklı prosesleri takip edecek şekilde ele almıştır (RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:287-306). Gilley ve Rasheed ise, iki tip DKK ileri sürmüştür: İkincil ve öz DKK. İlk tip DKK, daha az stratejik konular ile harici tedarikçilerden alınan ikincil aktivitelerle ilgili olup, ikinci tip, uzun soluklu önemli başarılar ile ilgili olarak tanımlanmıştır (GILLEY ve RASHEED, 2000:630-790).

Tedarikçi firmanın nasıl belirleneceğine ilişkin, işletmelerin izlemesi gereken hususlar, Embleton ve Wright tarafından tedarikçi profilinin belirlenmesi, bilgi toplanması, kontrol faaliyetleri, ortak yararlar üzerinde uzlaşma ve teklif olarak sıralanmıştır (EMBLETON ve WRIGHT, 1998:94-105). Bailey ve arkadaşları, hangi tedarikçinin seçileceği ile DKK'nın başarısı arasında çok önemli ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır (BAILEY vd., 2002:83-95).

Juma'h ve Wood, Lacity ve Hirschheim ile Ngwenyama ve Bryson'un yapmış oldukları araştırmalarda tedarikçi firma performansı üzerinde durularak, DKK anlaşması yapılırken tedarikçi firmanın başarılı olması durumunda uygulanacak teşvikler ya da başarısız olma durumunda uygulanacak cezaları içermesi gerektiği belirtilmiştir (JUMA'H ve WOOD, 1999:385-396; LACITY ve HIRSCHHEIM, 1993:73-86; NGWENYAMA ve BRYSON, 1999:351-367). Udo, tedarikçi performansını geçmiş dönemlerdeki performanslarıyla kıyaslama yaparak ortaya koymuştur (UDO, 2000:399-426).

İşletme performansını ölçmeye yönelik olarak, Jones ve arkadaşları işletmelerin kendi iç kaynakları ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını araştırdıkları çalışmada, işletme performansı; finansal performans (karlılık, yatırımların geri dönüşü vb.), ürün performansı (ürün güvenilirliği,

daha önce yapılmamış nitelikteki ürünlerin sayısı vb.) ve pazar performansı (pazar payı, müşteri memnuniyeti vb.) olarak değişik yollarla ölçülmüştür (JONES vd., 2000:255-283). Jack ve Raturi ise, işletme performansını teslimat performansı, finansal performans ve büyüme performansı olarak üç grupta ele almışlardır (JACK ve RATURI, 2001:519-548). Ayrıca yenilik yeteneği de, işletme başarısı ve uzun dönemli performans için kritik bir rol oynamıştır. Hitt ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada, küresel çeşitlilik (uluslararası etkileşim ve ürün çeşitliliğinin genişlemesi) ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlar ve sonuçta küresel çeşitliliğin büyük yenileşme ve yüksek işletme performansına yol açabildiğini ancak çok karmaşık yönetim problemlerini beraberinde getirdiğini vurgulamışlardır (HITT vd., 1994:297-326).

Bryce ve arkadaşları, DKK'nın işletme değerine olan katkısını ortaya koymak için ürün veya hizmet ile bunları sağlayan tedarikçiye odaklanmak gerektirdiğini ve işletmenin değeri, yönetimin dikkati stratejik konulara daha fazla odaklanmak ve günlük operasyonel problemler veya operasyonel anlaşmazlıklarla daha az uğraşmak istediklerinde artabildiğini ortaya koymuşlardır (BRYCE vd., 1998:635-643).

Gilley ve Rasheed'in 2000 yılında DKK'nın işletme performansına etkisini ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları araştırma sonuçlarında, işletme performansı üzerinde DKK'nın belirgin bir etkisi olamamasına rağmen, işletme stratejisi ve çevresel dinamiklerin her ikisinin birden DKK ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilediği ve yönettiğini ortaya konmuştur (GILLEY ve RASHEED, 2000:630-790). Bu araştırmanın devamı olarak Gilley ve arkadaşlarının 2004 yılında eğitim ve ücret aktivitelerinde DKK'nın uygulanması ile ilgili yapmış oldukları çalışmada da DKK'nın işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur (GILLEY vd.,2004:232-240.)

Rodriguez ve Robania da, DKK ile işletme performansı arasında ki ilişkiyi ölçmüşler ve sonuçta DKK'nın operasyon stratejileri için büyük bir güç olduğunu ortaya koymuşlardır (RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:287-306).

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

2.1. TANIMI

Büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin amaçları ve hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için kaybedenlerden değil, kazananlardan olmaları gerekmektedir. İşletmeleri etkileyen organizasyonel stratejiler, kaynaklarının nasıl kullanılabilir ve kazanılabilir olduğu ile çok yakından ilgilidir. Bu nedenle işletmelerin, kaynaklarına ilişkin kararlarını çok dikkatli vermeleri gerekmektedir (ROHDE, 2004:432).

İşletme, iki seçenikle karşı karşıyadır. Ya kendi tedarik gücünü seçecek, ya da tedarik gücünü bağımsız tedarik organizasyonlarından sözleşmeler yoluyla kiralayacaktır (ROSS vd., 2005:23). DKK, yönetim önceliklerinin içten dışa, tedarikçilere doğru değiştirilmesi, yani çalışandan tedarikçilere doğru transfer edilmesi (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:647; LOH ve VENKATRAMAN, 1992:9) ve organizasyonunun rutin işlerinin dış çevrenin uğraşısı içerisine girmesidir (LOH ve VENKATRAMAN, 1992:9).

Başka bir deyişle DKK, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini, konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir (ELMUTİ ve KATWALA, 2000:112; FAN, 2000:213; ARSLAN,1999:24). Bu uygulama, işletmelere zaman ve maliyetler açısından büyük ölçüde tasarruf sağlayan önemli bir adımdır. Bu şekilde işletme, aynı zamanda istediği kaliteyi de uzmanlaşmış tedarikçi firma sayesinde yakalamış olmakta ve işletmenin verimlilik gücü artmaktadır (ECERKALE ve KOVANCI, 2005:69).

DKK fikri ile, birbirine benzemez değişik temel yetenekleri olan sinerjik kombinasyonlara doğru dinamik organizasyonlar kurulabilmektedir ki, bu suretle işletmelerin organizasyonel performanslarını artırabilmeleri de mümkün olmaktadır (CHOY vd., 2002:214).

Anlaşma ile gerçekleştirilen DKK, işletme ile bir veya daha fazla tedarikçi arasında yapılan kaynak transferi olup, diğer satın alma anlaşmalarından farklıdır. Çünkü DKK, işletme içinde var olan, ya da olması gereken içsel aktivitenin tedarikçilere devredilmesidir (FAN, 2000:213).

DKK, stratejik birleşmelerden de farklıdır. Kaynağın bir taraftan diğer tarafa transferi ile oluşan DKK uygulamalarının aksine stratejik birleşmelerde, iki taraf kaynakları bir araya getirerek yeni bir varlık oluşturmaktadır. Ayrıca, DKK herhangi bir yatırıma girilmeden zaten devam etmekte olan aktivitenin dışarıdan teminidir. Ancak stratejik birleşmede çoğunlukla tarafların varlık yatırımları gerekli olmaktadır (BRYCE ve USEEM, 1998:636).

2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN GELİŞİM SÜRECİ

Mal ve hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanması yeni bir olgu değildir. Özel sektörde ondokuzuncu yüzyıl İngiltere'sine kadar uzanan tarihte dış kaynaklardan yararlanma örneklerine rastlanmaktadır. Bu dönemde özellikle metal üretim işlemlerinde bu uygulamalara başvurulduğu görülmektedir. Özellikle İngiltere'de hapisane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve atık maddelerin toplanması gibi konularda uygulamalar yapılmıştır. Yine aynı dönemde Fransa'da uygulanan demiryolları yapım ve yönetimi, su depolama ve dağıtımı gibi faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları olduğu görülmektedir (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:131).

İletişim teknolojilerindeki gelişmelerin sonucunda tüm dünya ülkelerindeki büyük ve çok uluslu işletmeler kıyasıya bir rekabete girişmişlerdir. Avrupa Birliği'nin ortak pazar uygulaması ile işletmeler, bu pazara girme mücadelesine başlamışlardır. Pazardaki bu köklü değişim rekabeti körüklemiş ve işletmeleri daha çok temel işlerine odaklanmaya zorlamıştır. 1980'lerde meydana gelen bu değişimle birlikte iş miktarı ve karlılıkta artış yaşanırken, risk işbirlikçiler arasında paylaşılmaya başlanmıştır. Aynı zamanda DKK ile sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüşebilmesi de göz önüne alınmış ve temel işe odaklanmak işletmeleri farklılaştırmıştır. Neticesinde 1990'lı yıllar işletmelerin kendini değerlendirip yeniden yapılanması için fırsat yılları olmuştur. Bu yıllarda DKK'nı tercih etmedeki ana etmen sistem geliştirme kabiliyetine maliyet etkin erişim olmuştur (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:128; LEE, 2000:323). Ayrıca o yıllarda işletmelerin yapma/satın alma kararlarına ilişkin yapılan araştırmalarda, daha çok kısa vadeli hesaplar, kazançlı etmenler ve operasyonel elverişlilik üzerinde durulmuştur (TAYLES ve DRURY, 2001:607).

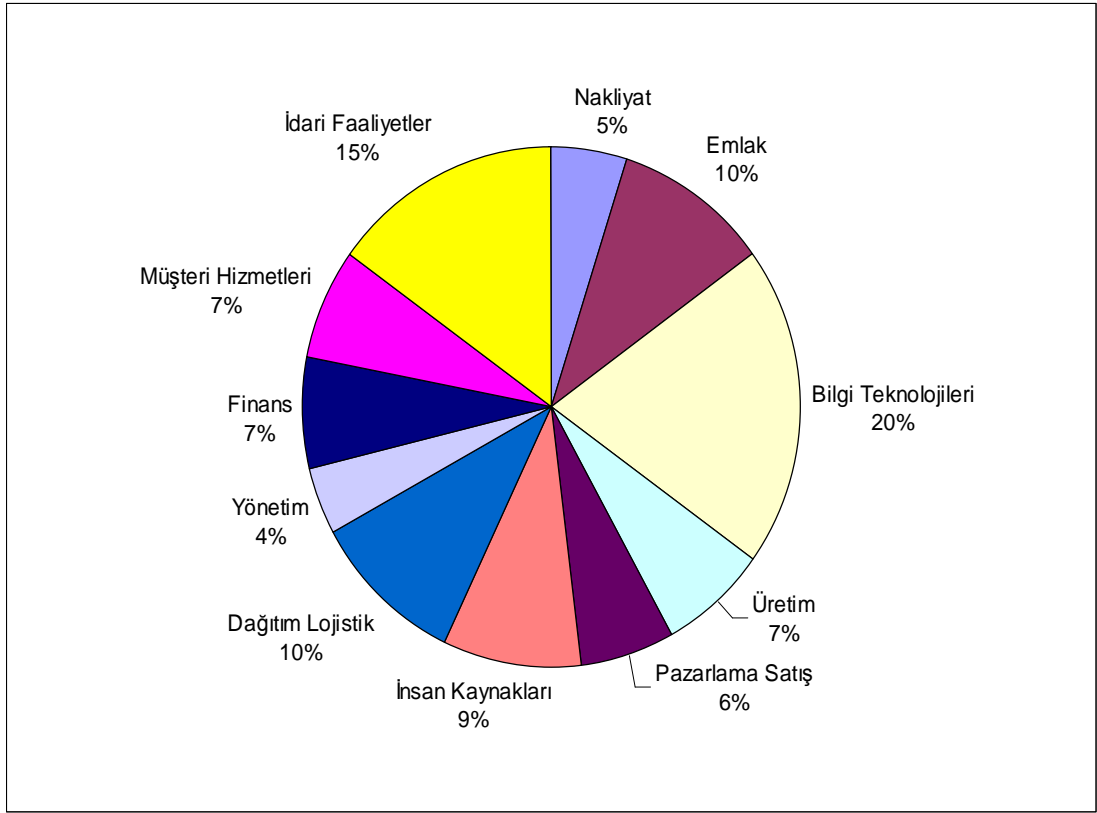
2000'li yıllara gelindiğinde, artık dış kaynaklardan yararlanma, yenilikçiliğin, rekabet avantajları sağlamanın ve küresel stratejilerin önemli bir unsuru haline gelmiştir (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:128). Örneğin, bilgi sistemlerinde DKK uygulamaları, stratejik ortaklıkların öneminin artmasından sonra gelişmiştir. Bundan dolayı bilgi sistemleri DKK uygulamalarında, tedarikçi ile müşteri arasında başarılı ortaklıklar kurmak için devamlı artan bir özen gösterilmiştir. Pek çok işletme (Kodak-IBM-DEC Ortaklığı ve Xerox-EDS ortaklığı veya USAA-IBM ortaklığı gibi), hizmet sağlayıcıları ile ilişkilerini ayrıntılı olarak kurmuşlardır (LEE, 2000:323).

2.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANDIĞI ALANLAR

Teece'e göre işletmeler, rekabet avantajları için ihtiyaç duyulan, bilgiye dayalı yetenekleri ile bütünleşmiş anahtar sistemlerine dış kaynak uygulamamalı, bu tip sistemler bünye içerisinde kalmalıdır. Dış kaynak

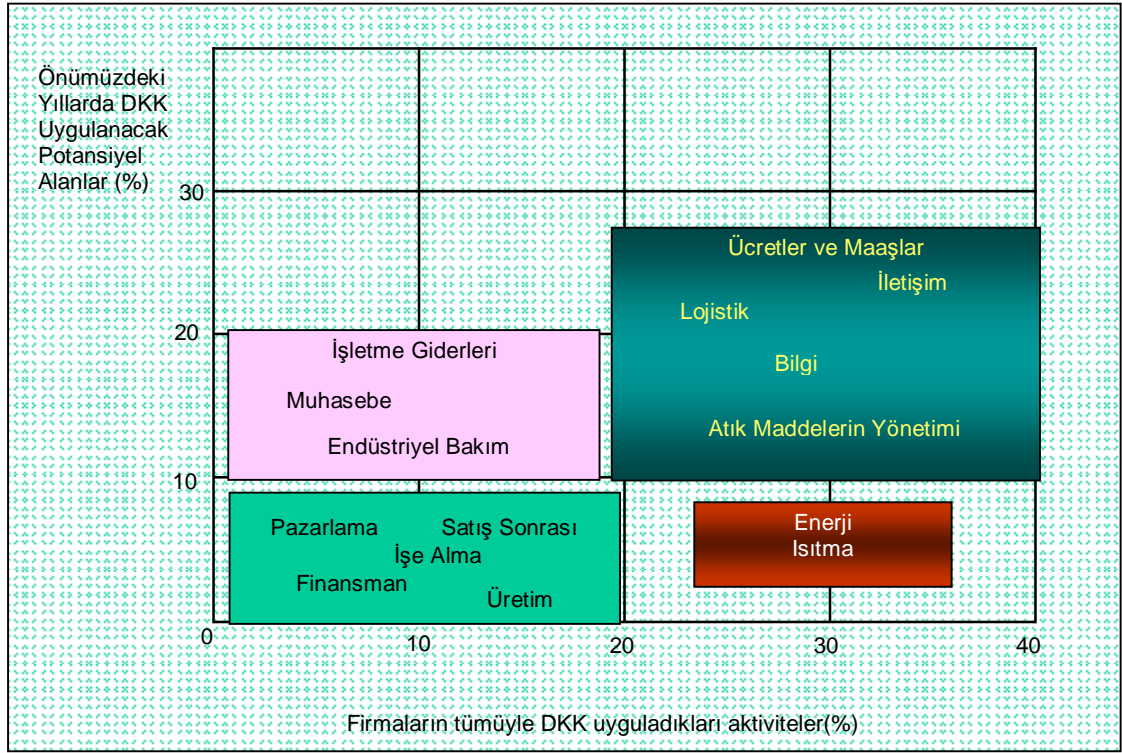
kullanılan sistemler, işletmelerin temel yetenekleri için kritik olmayan fonksiyonlar olmalıdır (TEECE, 2000:43).

Sektör olarak ise, en fazla bilgi teknolojilerinde kullanılmış olsa da, dış kaynaklardan yararlanmanın kullanıldığı alanlar günümüzde çeşitlenmiştir. Şekil-1'de görüldüğü gibi DKK, özellikle bilgi teknolojileri, idari faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, insan kaynakları, üretim, müşteri hizmetleri ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:128).



Şekil-1. Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:129)

Quelin ve Duhamel, Avrupa imalat işletmeleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, DKK yoluyla işletmeleri en çok etkileyen beş alanı; ofis bilgi teknolojileri, endüstriyel bakım, atık ürünlerin yönetimi, lojistik ve iletişim olarak belirlemişlerdir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:653).



Çizelge-1. DKK Uygulanacak Aktiviteler Matrisi (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:653)

Quelin ve Dhumel'in yapmış olduğu araştırma bir matris şeklinde düzenlenirse dört ayrı grup olarak Çizelge-1'de görülebilir. Birinci grup, pek çok işletme tarafından zaten DKK'na verilen ve yakın gelecekte daha fazla DKK eğiliminde olunacak bilgi teknolojileri, lojistik, ücretler ve iletişim gibi işlerdir. Bu alanlarda büyük çapta sözleşmeler imzalanmaktadır. Bu aktivitelerin pek çoğu karmaşık süreçler olup, temel yeteneklerinin dışında kalan ve temel yeteneği destekleyen fonksiyonlardır. Hatta pek çok endüstriyel işletme için bunlar kendi temel yetenekleridir ve ekonomik skalalarında görülmektedir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:652-653). Araştırmada, özellikle ofis bilgi teknolojileri, lojistik, atık ürünlerin yönetimi aktivitelerinin, önümüzdeki yıllarda çok büyük DKK potansiyeline sahip olacağı ortaya konmuştur (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:653).

Bilgi teknolojileri ile ilgili kapsamlı DKK uygulamaları yapılmakta olsa da, aslında işletmelerin bu alanda daha fazla DKK yapacak potansiyele sahip oldukları düşünülmektedir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:653). Wholey, Padman, Hamer ve Schwartz 2001 yılında sağlık bakım organizasyonlarının (HMO's) bilgi sistemlerini DKK'na vermelerinin belirleyicilerini gözlemledikleri araştırmalarında, HMO'ların %50'sinin bilgi sistemleri fonksiyonlarını DKK'na vermiş olduklarını gözlemlemiştir (LORENCE ve SPINK, 2004:132). Adeleye ve arkadaşları da yapmış oldukları araştırmada, bilgi sistemlerinde DKK uygulayan Nijerya'daki 15 ticari bankada risk yönetimi uygulamalarını incelemiştir (ADELEYE vd., 2004:167). Çalışma ülkedeki altyapının ve düzenleyicilerin yokluğuna rağmen DKK'nın bugün bazı önemli başarılarla da sahip yaygın bir uygulama olduğunu göstermiştir (ADELEYE vd., 2004:178). Ancak, Nijerya'daki önemli orandaki bankanın, gelişmiş ülkelerdeki uygulamaların aksine ne DKK stratejisi ne de sözleşmesi bulunmakta olup, bu kritik duruma rağmen, banka yöneticilerinin bilgi sistemlerinde DKK uygulanmasını doğal bir şekilde kabul ettikleri ve risk yönetimi uygulamasının önemini kavradıkları ortaya konmuştur (ADELEYE vd., 2004:167).

Lojistik ve atık ürünlerin yönetimi konusunda ise genellikle basit hizmetler yerine çok daha karmaşık işlem adımları üzerinde odaklanan büyük işletmelerin eğilimi görülmektedir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:653).

Quelin ve Dhumel'in araştırmasına göre ikinci grup, henüz çok geniş olarak dış kaynak uygulanmayan ancak, önümüzdeki iki yıl içerisinde artış göstereceği düşünülen yetenek yönetimi, muhasebe, endüstriyel bakım gibi uygulamalardır. Söz konusu alanlarda uygulamalar var olsa da, ilk grup aktiviteler kadar çok sayıda değildir.

Üçüncü grup, tümüyle geniş alanda dış kaynak uygulanan, ancak gelecekte çok fazla uygulanmayacak alanlardır: Atıl ürünlerin yönetimi, enerji vb. Son günlerde pek çok tedarikçi bu alanlarda hizmet vermektedir.

Dördüncü grup işler, çok seyrek dış kaynak uygulanan ve uygulamada zayıf kalınan pazarlama, finansman, satış sonrası hizmet, işe alma, üretim ve endüstriyel verilerin oluşturulması gibi işlerdir. Bu işletme fonksiyonları, pek çok firma için DKK'na yönelmede isteksiz oldukları fonksiyonlardır. Bu fonksiyonlar açıkça işletmenin temel yeteneklerinin kaynaklarını oluşturan ve rekabet avantajı yaratan stratejik aktiviteleridir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:652-653). Bununla birlikte işletme, yerleştirme ve malzemelerin ana yükleniciden satın alınması gibi kendi yönetimleri içindeki bu aktiviteleri kendi üzerlerine almayı tercih ettiklerinde bu gibi aktivitelerin koordinasyonu için dış kaynak kullanabilmektedir (DUBOIS vd., 2000:211).

Türkiye'de DKK'na pek çok alanda rastlanmaktadır. Genel olarak bu alanlar aşağıdaki şekilde örneklendirebilir:

- Ø Otomobil: Oyak Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçanın üretimini dış kaynaklara aktarmaktadır. Bu parçalar 140 ayrı firma tarafından üretilmektedir.
- Ø Beyaz eşya: Sektör liderlerinden Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için yaklaşık 340 firma ile çalışmaktadır.
- Ø Konfeksiyon: Konfeksiyon sektöründe çalışan 2.1 milyon kişiden 1.4 milyonu tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadır.
- Ø Gıda: Bu sektördeki şirketler ambalaj işini Tetrapak gibi uzman firmalara devretmeye başlamışlardır.
- Ø Parakendecilik: Parakendeciler, rekabette bir adım öne geçebilmek için nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi lojistik işlerini uzman şirketlere devretmeye başlamışlardır (BUĞDAYCI, 1998:187).

Ayrıca, Türkiye'de DKK uygulamalarına örnek olarak otomobil kiralama işlemleri de gösterilebilir. Örneğin Alarko Holding, hiçbir işletmesinin bünyesine araç satın almamakta, araç ihtiyacını araç kiralama firmalarına

aktararak karşılamaktadır. Yakın zamana kadar işletmelerin kendi içlerinde yaptıkları, posta dağıtım işleri de artık kurye firmalarına DKK'na verilmektedir.

İnşaat firmaları da giderek artan ölçüde kendi uzmanlık alanları dışında kalan işleri dış kaynaklara aktarmaya başlamışlardır. Örneğin, birçok işletme bahçe düzenlemesi gibi işlerini bu konuda daha uzman firmalara yaptırmaktadırlar. Bu örneklerin sayısı istenildiği kadar artırılabilir. Burada vurgulanmak istenen nokta işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını çok çeşitli alanlara yaygınlaştırmış olmaları ve bu stratejide önemli avantajların varlığıdır (BUĞDAYCI, 1998:187).

2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ

2.4.1. Maliyetleri Azaltma

İşletmenin yeni bir yatırım yaparak belli maliyetlere katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçilere yaptırması maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlamakta (FAN, 2000:213; ELMUTI ve KATHAWALA, 2000:113; GILLEY ve RASHEED, 2000:765; MCIVOR, 2000:25-26), sabit maliyetlerin düşüşüne yardımcı olmaktadır. Çünkü, işletmenin pek çok uygulaması DKK ile bitmektedir (KUMAR vd., 2004:1005).

Ayrıca, yüksek uzmanlıkları ve yeni teknolojik kabiliyetleri nedeniyle tedarikçiler, bir faaliyeti alıcı işletmenin yapabileceklerinden çok daha düşük maliyet ve yüksek değerle yapabilmektedirler (BRYCE ve USEEM, 1998:636; GILLEY ve RASHEED, 2000:769-770).

Ancak, her ne kadar dış kaynaklardan yararlanma, maliyet indirimini hedeflese de bu tarz uygulamalarda ana amaç maliyet olmamalıdır. Sadece maliyet göz önünde bulundurularak girilen çaba, kalite ve müşteri memnuniyetini tehlikeye sokacaktır (ATAMAN, 2004:16).

Rodriguez ve Robania'nın yapmış oldukları araştırmada DKK'nın yeni konseptinin, stratejik tercihler için maliyet düşüklüğünden çok öteye gittiğini, sadece taktik veya geleneksel DKK'nın maliyet odaklığı etrafında uygulandığını göstermektedir. Yöneticiler, kısa vadede maliyet tasarrufu sağlamak için DKK'na gidildiğini, uzun vadede başka olası DKK yararları meydana geldiğini iyi kavramışlardır. Bu faydalar; daha iyi bilgi artışı, daha iyi tahayyül, daha çok yenilik, güvenilirlik ve kalite ile kıymet artırıcı çözümlerdir (RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:301).

2.4.2. Uzmanlaşma ve Etkinlik Sağlama

İşletmelerde DKK'na konu olacak iki tip aktivite vardır. Bunlar işletmenin temel aktivitesi ve ikincil aktiviteler diye tanımlanabilir. Temel aktiviteler, işletmeyi uzun dönem başarıya taşıyacak, işletmeyi içinde bulunduğu sektörde farklı kılacak aktiviteler olup, bunlara temel yetenek de denilebilir. İkincil aktiviteler ise, daha az stratejik öneme sahip aktiviteler olarak düşünülebilir. (GILLEY ve RASHEED, 2000:769-770; QUELIN ve DUHAMEL, 2003:654).

Quinn ve Hilmer, etkin bir temel yetenek için yedi özellikten söz eder. Bunlar;

1. Ürün ya da fonksiyon değil, yetenek veya bilgi altyapısı olmaları,
2. Esnek, uzun döneme odaklı, değişime ve uyuma açık olmaları,
3. Az bulunur olmaları,
4. Firmaların değer zincirini artırıcı olmaları,
5. Firmanın sektörde baskın olduğu alanlara yönelik olmaları,
6. Müşteriler için görülebilir değere sahip olmaları,
7. Organizasyonun tüm birimleri arasında yaygınlaştırılmış olmalarıdır (QUINN ve HILMER, 1994:45-47).

Bir işletme, ikincil aktiviteleri devrederek en iyi yaptığı işe odaklanabilir. Çünkü, işletmeler sınırlı kaynaklara sahip oldukları için kaynaklarını yaptıkları tüm faaliyetlere dağıtılmaları kendilerine rekabet avantajı sağlamayacaktır (GILLEY vd., 2004:233; RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:287). İşletmeler en iyi bildikleri işi yapmaya odaklanmakla dahili kaynaklarını en üst noktaya taşımaktadırlar. İkincil aktivitelerin devredilmesiyle tasarruf edilen kaynaklar işletmenin kendini geliştirmesi için yeniden yatırıma dönüştürülebilmektedir. Bu kaynak tasarrufları temel yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılabilen ve böylece daha iyi fonlanan ve geliştirilen temel yetenekler rakipler için önemli bariyerler haline gelebilmektedir. Tasarruf edilen bu kaynaklar doğru kullanılırsa işletmeyi pazardaki dalgalanmalara karşı daha güvenli bir yapıya kavuşturabilmektedir (QUINN ve HILMER, 1994:43). Bundan dolayıdır ki, işletmeler belirli alanlar seçip kaynaklarıyla bu alanlara odaklanarak rekabet edebilme yeteneklerini geliştirebilirler (DE LOOFF, 1997:81; GILLEY ve RASHEED, 2000:765; GILLEY vd., 2004:233; RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:287). Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere işte bu uzmanlaşma ve temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşma imkanını sunmakta olup (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:654; RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:288; ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:136), yapılan araştırmalarda bu konu işletmelerin DKK'na gitmedeki en önemli nedeni olarak öne çıkmaktadır (GONZALEZ vd., 2005:123).

2.4.3. Kalite Geliştirme

İşletme faaliyetlerinde DKK'na gitme amaçlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda, çoğu dış kaynak kullanıcısı için kaliteyi artırmanın maliyet azalımından daha fazla güdüleyici bir faktör olduğu ortaya konmuştur (BRYCE ve USEEM, 1998:638; GONZALEZ vd., 2005:123).

Gerçekten DKK, kalite gelişimi için uygun bir stratejidir. İkincil aktiviteleri uzman tedarikçilere devrederek işletme bu sahalarda kaliteyi yakalayabilir. Çünkü, işletmenin ikincil işleri devrettiği aktivite, tedarikçi

firmanın temel işi olduğundan ikincil işlerin yapım kalitesi artacaktır. Ayrıca, işletme dünyanın en iyileri arasından tedarikçiler seçebilir (GILLEY ve RASHEED, 2000:770). Bütün büyük ölçekli tedarikçiler hem daha fazla personel derinliğine, hem de spesifik alanlarda uzman teknik bilgiye ve aynı zamanda kalitenin daha iyi desteklenmesini sağlayan daha uzman imkanlara sahiptirler (QUINN ve HILMER, 1994:52). Böylelikle, işletme temel işine odaklanırken ikincil aktivitelerini geliştirebilmesi mümkün olabilecektir (GILLEY ve RASHEED, 2000:770).

2.4.4. Teknolojik Gelişmeleri Takip Etme ve Sahip Olma

Teknolojik alanlarda DKK uygulanması ile işletme; teknolojiyi elde etmenin maliyetini tahmin edip öngörülebilir bütçe sağlayabilir, yeni teknolojiler satın alma ya da kiralamanın şimdi ve gelecekteki maliyetlerini karşılaştırabilir, daha fazla teknik kaynak ve yetişmiş teknik eleman elde edebilir, teknoloji sabit yatırım olmaktan çıkıp, teknolojiye yapılacak yatırımı temel yeteneklere aktarabilir, teknolojik partnerle riski paylaşabilir (UDO, 2000:422), yeni çıkan teknolojiyi hızlı olarak elde edebilir (BUCK ve LEW, 1992:5). İşletmeler, DKK ile sektörde yer alan yüklenicilerin yatırımlarından, yenilik yapabilme yeteneklerinden ve özel proses bilgilerinden tam yararlanma imkanını da elde etmiş olurlar (QUINN ve HILMER, 1994:43).

DKK ile teknoloji transferi konusunda sağlık kuruluşlarını örnek olarak alırsak, bu sektörde çok geniş bir yelpazede uygulanan DKK, diğer sağlık kuruluşlarının da dahil olduğu yeni bir satıcı pazarı yaratmaktadır. Diğer taraftan, iç kaynaklar, tescilli sistemler yaratabilmekte ve satıcılar üzerinden yapılabilecek teknoloji transferini sınırlandırabilmektedir. Birçok araştırmacı, sağlık kuruluşları DKK'nı ne kadar az kullanırsa, tedarikçiler üzerinden endüstri ölçekli standartların ve gelişimin o kadar yavaş olacağına inanmaktadır (LORENCE ve SPINK, 2004:132).

Ancak, DKK'nın nedenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalarda, yeni teknolojilere ulaşım aşağılıarda yer alan bir neden olarak ortaya ıkmiştır (GONZALEZ vd., 2005:123).

2.4.5. Risk Azaltma

Bilgi teknolojilerindeki yaygın ve hızlı gelişmelerden dolayı sürekli değişimlerle karşılaşan işletmeler, daha büyük belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmeler, risklerden hoşlanmadıklarından dolayı, belirsizliklerle karşılaştıkları zaman riski azaltmak veya riski paylaşmak için yeni yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Bu gibi durumlar için DKK önemli bir alternatif olarak görülmektedir (DE LOOF, 1997:30). DKK, iş taleplerindeki dönemsel dalgalanmaların üstesinden gelmede ve yeni teknolojik değişimlere karşı daha hızlı uyum sağlamada etkili bir yoldur (BRYCE ve USEEM, 1998:639).

2.4.6. Esneklik

abuk değişen pazarlarda DKK işletmelere büyük yatırımlara girmeden müşteri isteklerini karşılama konusunda daha büyük esneklik sağlamakta, müşteriye ulaşmada işletmelere hız kazandırmaktadır (QUINN ve HILMER, 1994:43). Yine değişen talep koşullarındaki dönemsel dalgalanmaların üstesinden gelmede ve yeni teknolojik değişimlere karşı daha hızlı uyum sağlamada DKK etkili bir yoldur (BRYCE ve USEEM, 1998:639). Esneklik farklı kullanımlara sahip bir kavramdır. Bir anlamıyla dış kaynaklardan yararlanmanın sunduğu esneklik, değişen talep ve arz koşullarında, maliyet unsurlarının duruma daha hızlı Şekilde adapte edilmesidir. Öte yandan esneklik, varolan bir takım riskleri giderme açısından da önemli bir yere sahiptir (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:135).

Çünkü hizmet tedarikçisi için radikal değişimleri uygulama esnekliğini göstermek (yönetimsel, teknik ve organizasyonel), işletmenin kendi bünyesinden daha kolay ve verimli olmaktadır. Bunun için iki ana neden vardır: Birincisi tedarikçi, girişim değişimlerini yönetmek ve başlatmak konusunda daha uzman ve tecrübelidir, ikincisi tedarikçi, organizasyonun bürokrasisi ve politikasını takip etme baskısını daha az hissetmektedir (CLARK vd., 1995:228-230).

DKK'nın nedenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalarda, esneklik sağlamak üst sıralarda yer alan (maliyet avantajının da üstünde) bir neden olarak ortaya çıkmıştır (GONZALEZ vd., 2005:123).

2.4.7. Pazar Disiplini

Pazar disiplininin esasları olarak; müşteri ve satıcının, satın alan ile sağlayıcının ayrılması, çıktı ve getirilere odaklanması, girdi ve süreçlerde sunucuya odaklanması, sözleşmeyle oluşturulan ilişkilerde taraflar arası esnek ve etkin bir ilişki oluşması ifade edilebilir.

Satın alan ve sağlayıcının ayrılması aslında uzmanlaşmanın bir biçimidir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından önce işletme bunu tek başına yapmakta iken artık iki işletme söz konusudur. Bu ayrılma müşterilerin ihtiyaç duyduğu hizmetlerin sağlanmasını etkinleştirir. Zira işletme, hizmet sağlayıcı firmayı benimsemediği takdirde değiştirme olanağına sahip olmaktadır. Genellikle sözleşmelerde belirli kriterler üzerine oturtulan ilişki, belirlenmiş kriterler karşılanmadığında sözleşmenin feshine neden olmaktadır (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:135-136).

2.5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN SAKINCALARI

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere önemli faydalar sunmakla birlikte bazı riskleri de bünyesinde taşımaktadır. Bunlar işletme için ciddi maliyetlere yol açabilmektedir (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:136).

2.5.1. Uygun Olmayan Tedarikçi Seçimi

Analizlerde ortaya çıkan en önemli riskler hizmet sağlayıcılara ve hizmet sağlayıcıların yetersiz kabiliyetlerine bağlı riskler olarak görölmektedir. Bu riskler, eğer tedarikçi tam vaktinde ve kendisinden beklenen şekilde umulan hizmeti sağlayamazsa işletmede güvenlikte bulunmama endiŐesi yaratır. Bu risk, kalite kontrol ile çözülemeyen büyük bir sorundur. Bu güven meselesi, kontrat bittikten sonra işletmenin aktivitelerini tekrar kendi bünyesine alması veya tedarikçi değiştirme ile sonuçlanır (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:656).

Hizmet sağlayıcının kabiliyetlerine bağlı riskler, finans kaynaklarındaki kıtlık, uluslararasılığın yokluğu, müşteri hizmetlerindeki yetersiz bilgi (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:656-657), kültürel uyumunun, insan kaynaklarının, fiziksel olanaklarının yetersizliği, işletme ihtiyaçlarını anlayamaması ile ortaya konmaktadır (ARSOY, 2001:87). Bu risk, hizmet sağlayıcının finansal gücüne, uluslararası boyutuna ve geçmiş tecrübelerine de bağlıdır (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:656-657).

2.5.2. Yasal Problemler

Uzun vadeli sorunların başında, dış kaynaklardan yararlanan işletmenin tedarikçi firmaya aşırı bağlanması gelmektedir.

Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konudur (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:136). DKK, uzun dönemli kontratları zorunlu kıldığından, hizmet sağlayıcının kapasitesinin adaptasyonu, işletmenin coğrafi ve teknik genel durum değişiklikleri, çok önemli yeniden yatırım ihtiyaçları gibi gelecekteki tüm olası durumları göz önünde tutamayabilir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:657). Sözleşmelere, bu anlamda maliyet ve talep gibi bir takım gelişen koşulları gözetecek esneklikler kazandırılmalıdır (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:136).

2.5.3. Yeteneklerin Kaybedilmesi

DKK ile ilgili bir diğer endişe ise, organizasyon için önemli sayılabilecek yeteneklerin yitirilmesidir. Belirli bir fonksiyon DKK'na aktarıldığında, işletme bünyesinde o fonksiyonla ilgili bilginin kaybedilmesi söz konusu olabilir. Bu bilginin kaybolması durumunda, geleceğe ilişkin planlama yapabilmek ve bilginin tekrar kazanılması daha da zorlaşabilmektedir (QUINN ve HILMER,1994:52; GILLEY ve RASHEED, 2000:769-770).

Çoğu işletme DKK'na maliyet azaltan bir uygulama gözüyle bakarlar. Stratejik önemini göz ardı ederler. Bazen işletmeler sahip oldukları yapıyı geçmişten miras olarak bulabilirler. Dikey ya da yatay yapılandırılmış buldukları işletme yapısını değiştirme gereği duymaz ve organizasyonlarına uzun dönemli stratejik bir yön vermeye çalışmazlar. Bilinçsizce kısa dönemli

olarak maliyetleri düşürme avantajı için ya da yatırımları azaltmak için işletmenin temel aktivitelerinde de DKK'na gitmek, uzun dönemde rekabetliliğin kaybına neden olabilmektedir (MCIVOR, 2000:25-26).

2.5.4. İşletme Stratejilerinin Deşifre Olması

Gizliğin korunması ihtiyacı ve süreçler üzerinde kontrolün kaybedilme ihtimali, işletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyatlı yaklaşımlarını gerektirmektedir (ATAMAN, 2004:16).

Tedarikçi firmanın, işletmenin tüm yetenek ve becerilerini öğrenmesi (işletmenin temel yeteneklerinin tedarikçi firma tarafından öğrenilmesi), işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilir. Özellikle bilgi teknolojilerinde dış kaynak uygulamaları için sözleşme yapılırken en önemli konu data güvenliği olmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda organizasyonların bilgisayar uygulamalarının tedarikçiler üzerinden yapılması durumunda şebekeleşmenin dışarıdan nasıl korunacağı ve verilere kimin ulaşacağı konusu ile içeriğinin önemi vurgulanmaktadır. Çünkü bilgi teknolojileri hizmetini tedarikçilere emanet etmenin anlamı, bilgi teknolojileri sistemleri ve verilerinin anahtarlarını tedarik etmek anlamına gelmektedir ki bu da organizasyonlarda tereddüte yol açmaktadır. Fakat bununla beraber, bilgi güvenliği hizmetinde de yüksek bir talep bulunmaktadır. Bu hizmetlerdeki talebin en büyük nedeni, eğitilmiş bilgi güvenliği ile ilgili profesyonellerin eksikliği, karmaşık uygulamaların varlığı ve geniş organizasyonların gizlilik mimarlığının korunmasıdır. Bununla beraber, işletmelerin, tedarikçilerinin yeterli ölçüde gizliliğe sahip olduklarından emin olmaları çok kritik bir olgudur (KHALFAN, 2004:31).

2.5.5. Kontrolün Güçleşmesi

Taşeron kullanma mantığından farklı olarak DKK'nda işle ilgili prosesin kontrolü, satın alan tarafından tedarikçiye bırakılmaktadır. İşletmede bir iş sürecinin mülkiyetinin tedarikçi firmaya bırakılmasıyla DKK oluşmaktadır (TARCAN, 2000:8). Alıcı yapılacak işin sonucu ile ilgilenmektedir.

Böylelikle DKK uygulayan işletmelerin verimliliği dışarıdan alınan hizmetlerin kalitesine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin dışarıdan sağlanan hizmetler üzerindeki kontrolü azalabilmektedir. Bu nedenle, DKK uygulayan işletme, tedarikçi firmanın faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve ilişkilerini geliştirmelidir (QUINN ve HILMER, 1994:82).

2.5.6. Faaliyet Maliyetleri

Birlikte çalışmaya karar verilen kuruluşun faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konu olmaktadır ve dolayısıyla bu da bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı bir anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır, zira faaliyetin işletme misyonuna uygun yapılmaması, işletmenin rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Faaliyetin amacına uygun yürüyüp yürümediği, diğer koşullara olduğu kadar tedarikçi faaliyetlerine de bağlı olduğundan düzenli kontroller gerekli olup, kontrol de bir maliyet unsuru olmaktadır (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:136).

Faaliyet maliyetleri arasında en dikkat çekici maliyetler, tedarikçi ya da alıcıların araştırılması nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerdir. Daha ileri düzeyde bunların arasına bu hizmetin pazarlama maliyetleri eklenmektedir. Dış kaynaklardan yararlanırken çok sayıda firma arasından birini seçmek, beraberinde bazı sözleşme maliyeti, teklif değerlendirme maliyeti, görüşme maliyeti gibi maliyetleri de taşımaktadır (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:136).

2.5.7. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Dış kaynak uygulamaları ile ilgili sorunlardan biri de personel sorunlarıdır. Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde işletmeler, devredilen bazı faaliyetlerin işletme içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durumda bir etkinsizlik söz konusu olabilmektedir (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:136).

Ekonomik büyümenin yeni dalgası; verimlilik ve bölgesel firmalar arasındaki gerilimi bir kere daha öne çıkarmıştır. Son zamanlarda dikkat çeken durum DKK'nın, işçilik ücretlerinin düşüklüğü gibi bazı maliyet avantajları sunan yabancı ülkelere katma değer eklemesidir (KOHLER, 2001:49).

Glass ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmada üretimin düşük ücretli ülkelerde DKK'na verilmesinin etkilerini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmada, düşük ücretli ülkelerde üretimin DKK'na verilmesinin nedenini, üretim vergilerinin yüksek ücretli ülkelerdeki fazlalığı, düşük ücretli ülkelerde ise vergilerin düşüklüğü olarak belirlemişlerdir. Tüm bu nedenler, uluslararası DKK'nın yükselmesine, göreceli ücretlerin düşmesine yol açmaktadır. Uluslararası DKK, teknolojik sınırların ilerisine gitmeyi hızlandırmaktadır. Ancak, tüm bu etkiler gelişmiş ülke vatandaşlarının (kuzey vatandaşlarının) huzurunu çelişen iki yönde etkilemektedir. Bunlar; üretimin gelişiminin hızı ve yenilik üzerinde pozitif etki, ancak çalışanların göreceli ücretleri üzerinde negatif etkidir (GLASS vd., 2001:82). Bu nedenle, kuzey işletmelerinin kendi

basit üretimlerini Meksika ve Çin gibi maliyetlerin düşük olduğu ülkelere vermesi sonucunda kuzeydeki pek çok işletmenin çalışanları her gün değişik protestolar yapmaktadırlar (GLASS vd., 2001:67).

Ayrıca, bütün DKK kararlarının yönetim düzeyinde alınır olması dış kaynak problemlerinin altında yatan nedenlerden biridir. Dış kaynağa aday aktivitelerde çalışan personelin bilgilendirilmesi ve görüşlerinin alınması, hem dış kaynak kararının daha sağlıklı alınmasına hem de çalışanlarına fırsat verilerek onların rekabet ortamında birer kaynak sağlayıcı olarak değerlendirilmesine yol açabilir (FAN, 2000:213).

Dış kaynaklardan yararlanmanın görüldüğü gibi birçok avantaj ve dezavantajları vardır. Ancak, tekrar etmek gerekirse bu avantajların her biri işletmeler açısından birer dezavantaja dönüşebileceğinden işletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararını dikkatli almak avantaj ve dezavantajlarının her ikisini çok dikkatli bir şekilde tartmak durumundadırlar.

2.6. DIŞ KAYNAK KULLANILAN PROJELERİN TIPLERİ

2.6.1. Saf/Melez Dış Kaynak Kullanımı

DKK'na verilen projeler, özellikle işletmenin bilgi işletim sistemlerine ait yazılım projeleri, ya tamamen işletme dışında geliştirilir, ya da bir kısmı dışarıdan bir kısmı işletme çalışanları tarafından geliştirilir. Birinci tür, tüm projenin dışarıda geliştirildiği, saf/yalın DKK (pure outsourcing) olarak adlandırılır. Projenin hem işletme dışında hem işletme içinde geliştirildiği ikinci tür projeler, melez DKK (hybrid outsourcing) olarak adlandırılır (BUCK ve LEW, 1992:5).

Saf DKK sınıfına giren projeler, aşağıdaki özelliklere sahip olurlar:

- Ø İşletme içinde bulunmayan uzmanlığı gerektirirler.
- Ø Müşteri dengelerini etkileyen sistemlerden (örn. muhasebe sistemleri) ve işletmede rutin olarak yürüyen ana işlem sistemlerinden geniş oranda bağımsızdırlar. Bu tip DKK'na verilmiş projeler, günlük üretim sistemlerini hiç etkilemez ya da çok az etkilerler.
- Ø Tecrübeli yönetim tarafından yürütülürler. Projeleri finanse etmek için yönetim onayı zorunludur.
- Ø İşletme içinde genellikle bir kişi tarafından proje savunulmaktadır. Bu kişi projeyi işletme içinde koordine etmekte ve böylelikle diğer grup ve sistemlerle ara birimler de sorun yaşamamaktadır.
- Ø İşletmenin dışı için (tedarikçi için) çok az sorumluluk vardır veya hiç yoktur. Dış firmalar normalde limitli ya da kontratın değerini geçmeyecek sorumluluğu kabul ederler. Finansal olarak proje hataya düşer ya da çökerse, dış firmalar tarafından genellikle proje reddedilir ve işletme içinde geliştirilmesiyle sonuçlanır.
- Ø Süresi kısa olup, genellikle bir yıldan az sürer. Projenin temel kısımları kısa sürede teslim edilir. Ek teslimatlar ise bir yıla yayılır (BUCK ve LEW, 1992:5).

Çizelge-2 büyük bir projenin saf DKK için özelliklerini özetlemektedir. Projeye bakarken göz önüne alınması gereken faktörler dört kategoride gruplanmıştır: Teknoloji faktörleri, iş hedefli faktörler, proje yönetimi faktörleri ve organizasyonel faktörler. Proje faktörleri yüksekten düşüğe bir cetvelde sınıflandırılmıştır (BUCK ve LEW, 1992:9). Buna göre, saf DKK projelerinin teknoloji, iş ve proje yönetimi faktörlerinde düşük, organizasyonel faktörlerde yüksek not aldığı görülmektedir (BUCK ve LEW, 1992:15).

Faktörler		Faktörün derecesi	
		Yüksek	Düşük
T E K N O L O J İ		İşletmede yeni önerilen teknoloji (Örn: donanım, yazılım) uzmanlığı	X
		Mevcut günlük üretim sistemleri üzerindeki etki (mevcut sistemlerinyeni önerilen teknoloji ile karşılıklı etkileşimi)	X
		İşletmenin (örn: donanım ve yazılımda) ihtiyaç duyduğu bilgi	X
P R O J E	Y Ö N E T İ M İ	Önerilen proje ekibinin büyüklüğü	X
		Önerilen projenin uzunluğu	X
		Dış uzmanın sorumluluğu	X
		Projenin büyüklüğü	X
İ Ş	O D A K L I Ğ I	İşletmenin iş konuları ve yeni, uygun teknoloji bileşimi üzerinde uzmanlığı	X
		İşletmedeki iş ve uygulamalar üzerindeki uzmanlık (yeni önerilen sistemin iş yapmanın mevcut yolları üzerindeki karşılıklı etkileşimi)	X
O R G		Son kullanıcı finansörlüğü	X
		Kıdemli yönetim desteği	X

Çizelge-2. Saf DKK Projelerinin Karakterleri (BUCK ve LEW, 1992:10)

Melez DKK projelerinin özellikleri ise saf DKK'ınkilere pek çok açıdan benzer, ancak şu açılardan farklılaşır (BUCK ve LEW, 1992:11).

- Ø İşletmedeki işletim sistemleri müşteri dengelerini belirgin şekilde etkiler.
- Ø Dış firmalar (tedarikçi) büyük sorumluluğa sahiptirler. Sistem çöker ya da hataya düşerse, tedarikçi uzman hatayı düzeltmek için bedelini ödemek zorundadır.

Aslında, melez projelerin işletme dışına saf DKK projesi olarak verilmesi düşünülür, ancak güvenilirlik faktörüne bağlı olarak bu mümkün olmaz. Geri çevrilen proje, işletmede dahili olarak geliştirilmeye çalışılır. Ancak, işletmede uzmanlık olmadığı için, işletmenin hala geliştiremediği projeyi tamamlamakla karşı karşıya olması nedeniyle işletme dış pazara açılmak zorunda kalır. Bu durumlarda, işbirliği tercih edilir ve içerideki tecrübesi az elemanlarla, uzmanlığa sahip işletme dışındaki elemanlar birleşerek, bunları dahili elemanlarla yönetecek, yönlendirecek, tasarlayacak ve geliştirecek bir ekip oluşturulur. İçerideki personelin dış uzmanlardan projeyi öğrenmesi beklenir (BUCK ve LEW, 1992:11).

Çizelge-3, melez DKK aday projeleri göstermektedir. Saf DKK için kullanılan faktörler, melez DKK için de kullanılır. Fark, melez DKK'nda proje yönetiminin saf DKK'na benzememesidir. Dışarıdaki uzman eğer proje için tüm sorumluluğu üzerine alırsa, sorumluluk derecesi yüksek olmaktadır. Bunun yanında, proje büyüklüğü, ekip büyüklüğü ve süreç büyükten küçüğe değişebilir. Kısacası, potansiyel melez DKK projeleri, teknoloji ve iş hedefli faktörlerde düşük, organizasyonel ve sorumluluk faktörlerinde yüksek, sorumluluk dışında tüm proje yönetimi faktörlerinde düşükten yükseğe herhangi bir not alabilir (BUCK ve LEW, 1992:13).

Faktörler		Faktörün derecesi	
		Yüksek	Düşük
T E K N O L O J İ	İşletmede yeni önerilen teknoloji (Örn: donanım, yazılım) uzmanlığı	X	
	Mevcut günlük üretim sistemleri üzerindeki etki (mevcut sistemlerin yeni önerilen teknoloji ile karşılıklı etkileşimi)		X
	İşletmenin (örn: donanım ve yazılımda) ihtiyaç duyduğu bilgi		X
P R O J E	Y Ö N E T İ M İ	Önerilen proje ekibinin büyüklüğü	X ←-----→ X
		Önerilen projenin uzunluğu	X ←-----→ X
		Dış uzmanın sorumluluğu	X
		Projenin büyüklüğü	X ←-----→ X
İ Ş	O D A K L I Ğ I	İşletmenin iş konuları ve yeni, uygun teknoloji bileşimi üzerinde uzmanlığı	X
		İşletmedeki iş ve uygulamalar üzerindeki uzmanlık (yeni önerilen sistemin iş yapmanın mevcut yolları üzerindeki karşılıklı etkileşimi)	X
O R G	Son kullanıcı finansörlüğü	X	
	Kıdemli yönetim desteği	X	

Çizelge-3. Melez DKK Projelerinin Karakterleri (BUCK ve LEW, 1992:12)

2.6.2. Tam/Yarım Dış Kaynak Kullanımı

İşletmeler DKK'na ya satıcı ile sözleşme yaparak, ya da kendi şubelerini kurarak dış kaynak uygulamak şeklinde iki alternatifte bakabilmektedirler (BARTHELEMY ve DOMINIQUE, 2005:533). Bu ikincisinin bir adı da yarım DKK'dır (quasi-outsourcing) ve konsept olarak, tedarikçi firma işletmenin kendi ailesinin bir parçasıdır. Ancak, yönetsel açıdan bağımsızdır. Yarım DKK'nı seçen aile şirketleri, DKK uyguladığı aktiviteler üzerinde çok sıkı denetimler uygulamaktadırlar. Sözleşmeler de, fırsatçılık tehlikesine karşı çok önemli birer koruyuculardır (BARTHELEMY ve DOMINIQUE, 2005:534).

2.6.3. Taktik/ Stratejik Dış Kaynak Kullanımı

DKK'ndan yararlanma uygulamaları, kalitenin ve uzun dönemli her iki tarafında kazanmasına yönelik anlayışın hakim olduğu stratejik ortaklık mantığında yürütülmektedir (ATAMAN, 2004:15). Yani DKK, basit bir satın alma kararı değildir. Ağır bir stratejik karardır ve bu tüm organizasyonu baştan başa etkilemektedir (GİLLEY ve RASHEED, 2000:764). Buna rağmen, DKK stratejik ve operasyonel tercihlerin her ikisinde de bulunabilmektedir (CORDON ve STEVENS, 2004:301).

Rodriguez ve Robania yaptıkları çalışma ile değişik DKK tiplerini, karar analizlerinin seviyesine, dağılıma, bütünleşme seviyelerine, mülkiyet ilişkilerine, idari kontrole ve sahiplik ilişkilerine bağlı olarak ayırmış olup, Çizelge-4'de görülmektedir.

<i>Kriterlerin Sınıflandırılması</i>	<i>Dış Kaynak Tipleri</i>
Karar analizlerinin seviyesine bağlı olarak	Stratejik DKK; taktik veya geleneksel DKK
Dağılıma bağlı olarak	Toplam; kısmen veya seçilmiş DKK
Bütünleşme seviyesine bağlı olarak	DKK; sözleşme olmadan varmış gibi yapılan DKK
Mülkiyet ilişkilerine bağlı olarak	Grup veya bütünleşik DKK; tek harici DKK
İdari kontrole bağlı olarak	Performansın DKK, kaynakların DKK
Sahiplik ilişkisine bağlı olarak	Özel veya genel DKK

Çizelge-4. Dış Kaynak Kullanım Tipleri (RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:289)

Rodriguez ve Robania, DKK'nın operasyon stratejilerine baskısını görmek amacıyla yaptıkları araştırmalarında karar analizlerinin seviyesine bağlı olmaya odaklanmışlardır. Bu, onlara göre işletmelerin DKK yapması için itici güç olan kriterdir. Bu kriterde iki tipte DKK bulunmaktadır: Taktik ve stratejik. Rodriguez ve Robania, taktik DKK meselesini çok basit, DKK kararının içeriğini diğer fayda riskleri içerdiğini düşünmeden, maliyet temelli ve sezgisel olarak ele almaktadır. Bunun yanında stratejik DKK'nı tüm yöneticileri içine alan ve karar alırken mantıklı prosesleri takip edecek şekilde ele almaktadır (RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:289).

Gilley ve Rasheed'e göre ise, iki tip DKK ileri sürülmektedir: İkincil ve öz DKK. İlk tip DKK'da, işletme daha az stratejik konular ile harici tedarikçilerden alınan ikincil aktivitelerle ilgilidir. İkinci tip ise, uzun soluklu önemli başarılar ile ilgilidir (GILLEY ve RASHEED, 2000:767). Bu ikinci tip stratejik DKK, işletme değerlerine çok katkıda bulunan aktivitelerle ilgilenmektedir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:648).

2.7. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA AŞAMALARI

Dış kaynaklardan yararlanma kararı, üzerinde iyi düşünülmesi gereken bir karardır. İŞletmenin hangi konularda, hangi tedarikçiden, hangi koŐullarda dış kaynaklardan yararlanacağının sağlıklı biçimde belirlenmediği durumda beklenen faydalar sağlanamayacaktır (ATAMAN, 2004:16). Yanlış kararlar üretim maliyetlerinin yüksekliğine, kaynakların kötü kullanılmasına, fırsatların kaçmasına, müşteri ve pazarın bölünmesine neden olabilecektir (TAYLES ve DRURY, 2001:606). İŞletmenin temel yeteneği kapsamındaki faaliyetleri dış kaynaklardan sağlanmaya çalışması, yanlış tedarikçinin seçimi ve sözleşmenin gerektiği gibi düzenlenmemiŐ olması işletmenin mevcut avantajlarını kaybetmesine de neden olabilir (ATAMAN, 2004:16).

İŞletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmeden önce vizyon ve misyon tanımlarını iyi yapmış olmaları, bu tanımlamalarla uyumlu olarak bazı bilgi, beceri ve yetenekler üzerinde odaklaŐmaları gerekmektedir. Bu Şekilde hangi alanlarda dış kaynaklara baŐvurulması gerektiği, nelerin işletme tarafından yapılması gerektiği ortaya çıkacaktır (ATAMAN, 2004:16).

Dışarıdan tedarik kararları, fiyat ve kazançlı etmenlerin yanında stratejik etmenleri, finansal değerlendirme detaylarını, tedarikçi kalitesine yönelik risk ve fayda boyutlarını, tedarikçi kategorilerini, tedarikçi tahakkuk kriterlerini, tedarikçi performans ölçümünü, zaman yönetimini ve dağıtım güvenilirliğini de içermektedir (TAYLES ve DRURY, 2001:606; CHOY vd., 2005:1).

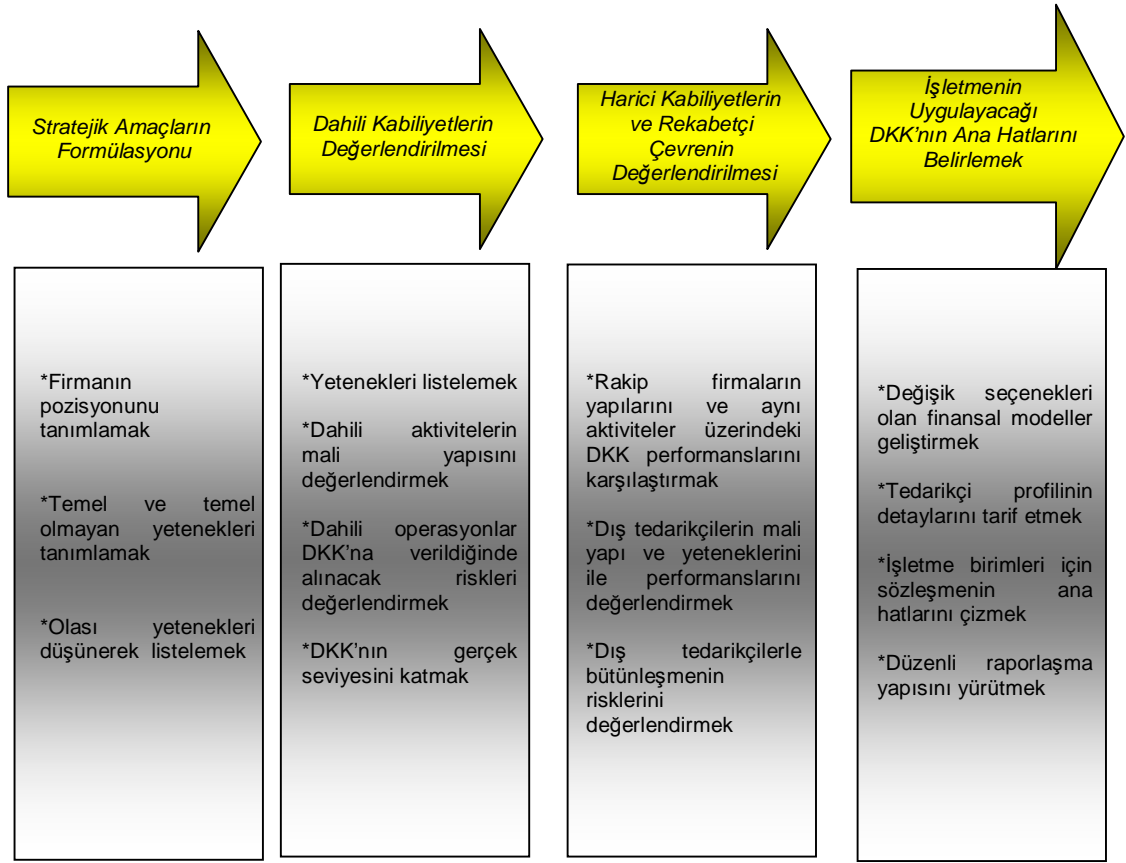
Dışarıdan tedarikten yararlanmaya ilişkin aŐamalar Şekil-3'de formüle edilmiştir. Buna göre, ilk aşama, yöneticinin stratejik amaçlarını açık seçik ve tam olarak değerlendirmesi ve işletmenin yeteneklerinin değerini belirlemesidir. Bu işlem, işletmenin değişik seviyelerinde çalışan insanların

fazla çabasını ve zamanını gerektiren, kolay olmayan bir iştir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:658).

İkinci aşama, işletmenin dahili kapasitesinin değerini belirlemeye, kazanmaya, korumaya, geliştirmeye ve hatta ortaya çıkarmaya yöneliktir. İşletmenin dahili departmanlarının dış tedarikçiler çok başarılı olsa dahi, kendi aktivitelerini devam ettirme yönündeki doğal baskısı, bu tip analizleri yapmayı zorlaştırmakta ve yöneticileri sınıfının en iyisi tedarikçilere karşı güç durumda bırakabilmektedir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:658).

Üçüncü aşama, pazarın durumunu açıklamak, böylece stratejik DKK'nın gelişimine karşı engelleri uzaklaştırmaktır. Bu aşamada rekabetçi çevre ve bu çevrenin kabiliyetleri, alınacak riskler değerlendirilir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:659).

Dördüncü aşama ise, uygulama bölümüdür. Yöneticilerin büyük ölçekli sözleşmeleri imzalarken, sözleşmenin devir işlemlerini yürütmesi kadar kendi işlerinin ana hatlarını sağlamasını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu sözleşmelerin ana hatları genellikle hizmet alanlarının belirlenmiş olmasını, tedarikçinin seçilmiş olmasını, proje fiyatının takip edilmiş olmasını, hizmet seviyesi ve ölçüsünü, risk ve sorumluluğu, ücreti ve tedarığın sona ermesini içerir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:659).

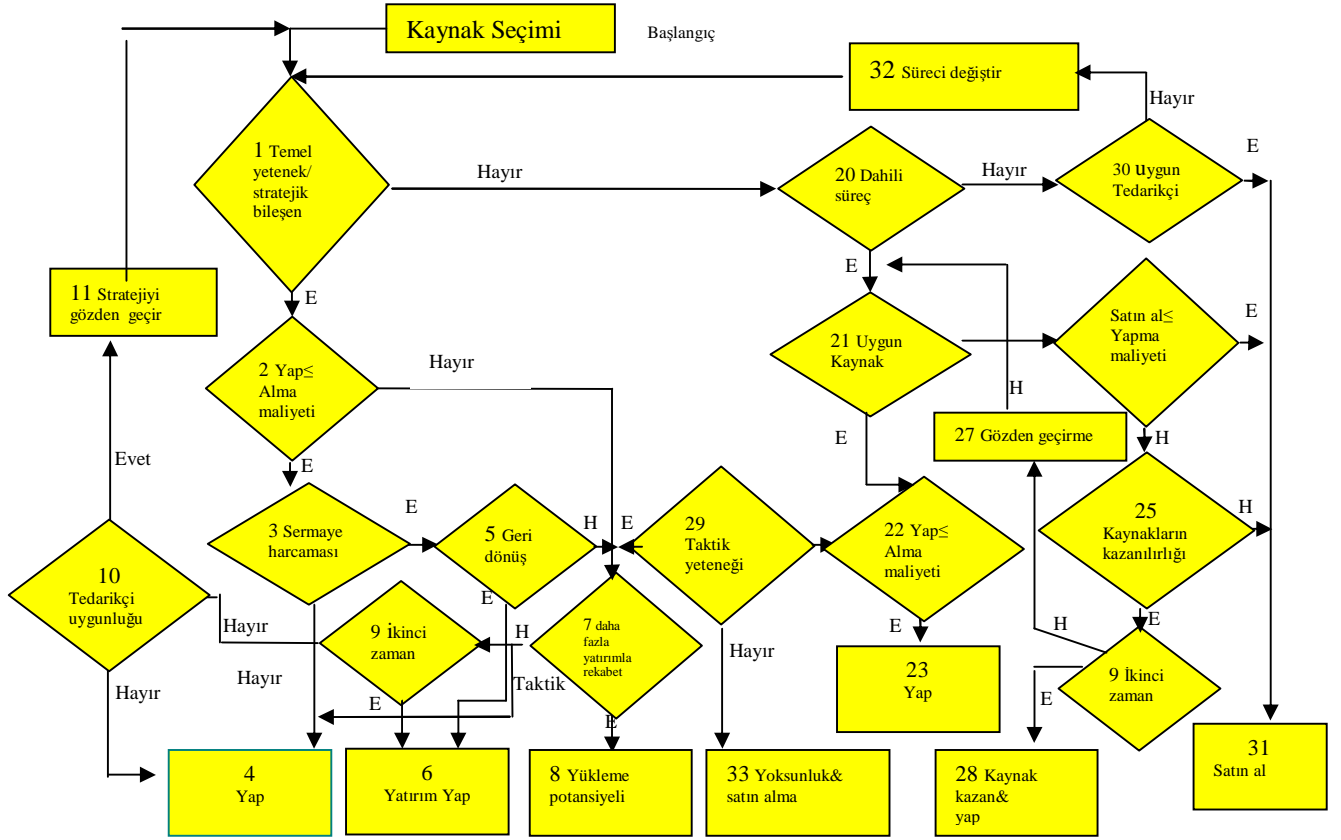


Şekil-2. DKK Sözleşmelerinin Nasıl Formüle Edileceği (QUELIN ve DUHAMEL, 2003: 658)

2.7.1. Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi

Bazı araştırmacılar dış tedarik kararının verilmesine ilişkin görevin üretim yapan veya satın alan görevliye bağlı olmadığını, tercihen üst yönetimin ve ayrıca üretim tasarımcısının, pazarlama uzmanının, satış yöneticisinin ve rekabet stratejilerini oluşturan tüm mühendislerin içinde bulunduğu bir komitenin yönetimini sağlamak olduğunu ve bu çok renkli komitenin en iyi kararı vereceğini önermektedir (TAYLES ve DRURY, 2001:607).

2.7.1.1. Dış Kaynak Kullanım Kararı Alma Süreci



Şekil-3. Kaynak Kararı Alma Süreci (TAYLES ve DRURY, 2001:615)

Tayles ve Drury, yapmış oldukları çalışmada kaynak kararı alma sürecine ilişkin bir model oluşturmuşlardır. Şekil-4'de modelin akış diyagramı gözükmetedir. Modele göre, DKK kararının mantıksal başlangıç noktası DKK'na verilmesi düşünülen süreç veya aktivitenin temel yetenek ve stratejik bileşen olup olmadığını sormaktır (1). Eğer stratejik ve temel yetenek olan bir süreç ise yapılacak iş, yapma veya satın alma maliyetini sorgulamaktır (2). Eğer sürecin yapma maliyeti satın alma maliyetinden düşükse, gelecek soru yatırımla ilgili olarak sermaye harcamalarına ihtiyaç duyulup duyulmadığıdır (3). Eğer ilave bir yatırıma ihtiyaç duyulmuyorsa yap seçeneğine gidilmelidir (4). Fakat yatırım çok fazla finansmana ihtiyaç duyarsa işletme yatırımlarının geri dönüşünü sorgulamalıdır. Yatırımların geri dönüşü olumlu ise işletme

yatırım yap seçeneğine gitmelidir (6). Yatırımların istenen düzeyde geri dönüşü olmazsa, ilave yatırımların işletme değerlerinin geri dönüşünü daha fazla iyileştirip iyileştiremeyeceği göz önünde bulundurulur (7). Eğer hayırsa bundan sonra sorulacak soru dış tedarikçinin uygun olup olmadığını sorgulamak içindir (10). Alternatif tedarik olmadığı takdirde, çok fazla tercih yoktur ve yap'a gidilmelidir (4). Bununla beraber, eğer dış tedarikçi uygunsa sürecin veya bileşenlerinin stratejik pozisyonunun tekrar gözden geçirilmesine ihtiyaç vardır (11). Yatırımların gerçekten stratejik ve organizasyonun tümü için değer artırıcı olduğunu garantiye almak için geri dönüş prosesleri vardır. Eğer süreç veya bileşen ikinci kez de hala stratejik olarak görülmekteyse bu bağlamda (9) işletme yatırım yap seçeneğine gitmelidir (TAYLES ve DRURY, 2001:614).

Süreç veya bileşeni gözden geçirildiğinde stratejik olarak görülmezse, diğer mantıksal soru işletmenin kendi bünyesinde söz konusu süreç veya bileşenini yapacak yetenek olup olmadığını sorgulamaktır (20). Eğer yoksa ve eğer uygun tedarikçi varsa (30) ve işletmenin istediği süre içerisinde memnun edici miktarı, kaliteyi, dağıtımı ve fiyatı sağlıyorsa işletme satın alma tercihini seçmelidir (31). Eğer işletmenin taleplerini karşılayan tedarikçi yoksa, süreç ve bileşenlerinin ihtiyaç duyduğu özellikler değişiklik sonrası faaliyetin yerleştirilmesi için yeniden gözden geçirilip hesaplanmalıdır (32). İhtiyaç duyulan fonksiyonları gerçekleştiren dahili imalat süreçlerinin özelliklerini tekrar gözden geçirmek çok önemlidir. Eğer yetenek işletmenin bünyesinde mevcutsa, süreç veya bileşenini yapmak için diğer işlem işletmenin o günkü kendi kapasitesini sorgulamaktır (21). İşletme kaynakları uygun ve ekonomik görülüyorsa (22) işletme süreci yapmalıdır (23). Kapasite, kaynakların elde edilebilirliğine bağlıdır. Kaynaklar ise emek, sermaye, fabrika ve donanımını içerir. Eğer işletme kaynakları o süreci yapmak için uygun değilse ve satın alma maliyetleri yapma maliyetlerinden daha azsa (24) kaynakların kazanılabilirliği gözden geçirilmelidir (25). Değiş tokuş işlemi kaçınılmaz olarak çok dikkatli değerlendirilmiş olmalıdır. Kaynakların yerleştirilmesini mümkün olan en optimal şekilde yapabilmeyi garantilemek için tekrar karar verme süreci geri besleme bağlamına girer

(27). Kaynakların kazançları sadece ikinci geri dönüş bağlamından sonra meydana gelecektir (TAYLES ve DRURY, 2001:616).

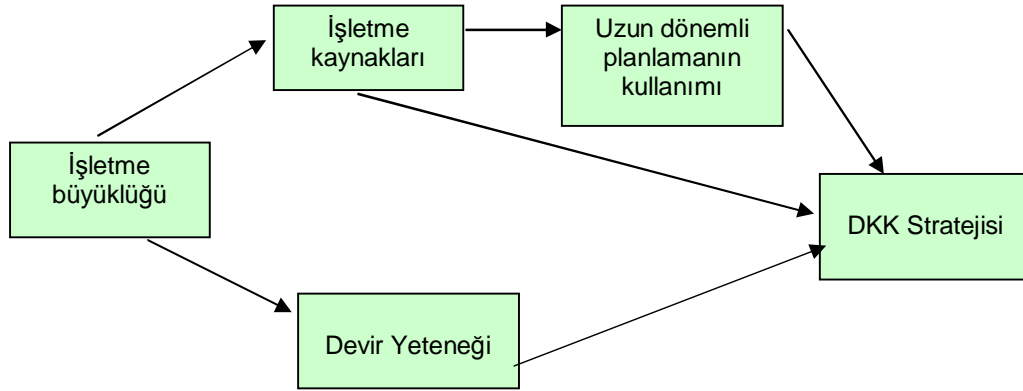
Özellikle modelin içerdiği yeni özellik stratejiyi gözden geçirmek için geri besleme/kontrol bağlantıları (11) (uygun bulunan tedarikçi tarafından üzerine alınacak imalatın olup olmamasına bağlı olarak) ve sermaye yatırım kararlarını saptamadan önceki iş adımlarının tekrarıdır (27) (TAYLES ve DRURY, 2001:616).

2.7.1.2. Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörler

Quelin ve Duhamel ise DKK kararına etki eden faktörleri incelerken, dış çevrenin DKK kararının değerini belirlemede oynadığı önemli role dikkat çekmişlerdir. Buna göre, DKK kararını etkileyen çevresel boyutlardan; temel aktivitelerin teknolojik değişim hızı, talebi çevreleyen belirsizlik, zamanlama, iç yapı ve işletmenin tarihsel gelişimi, aktivitenin pazar olgunluğu, aktivitenin uluslararasılaşma derecesi, tedarikçi teklifinin kalitesi olmak üzere yedi kriterin altını çizmişlerdir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:653). Ayrıca bunların yanında, teknolojik işlemler ve üretim gelişmelerinin sıklığı, pazara yeni ürün sunma hızı, mevsimsel tipte aktiviteler, işletme pazarlamasının periyodik karakteri, iş yükünün iniş çıkışlarının sıklığı ve derecesi ile gelecek pazara ilişkin belirsizlik gibi harici faktörlerin de işletmeleri DKK'na teşvik etmekte belirleyici olduklarını söylemişlerdir (QUELIN ve DUHAMEL, 2003:653-654).

İşletmelerinin büyüklüklerinin DKK kararına etkisini ortaya koymak amacıyla da pek çok araştırma yapılmıştır. Rohde, değişik sektörlerden büyük ölçekli organizasyonlar ile büyük kıymette DKK sözleşmelerine ve ayrıca küçük ölçekliden, orta ölçekli organizasyonlara doğru araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarında küçük ve büyük ölçekli işletmeler arasındaki farklılıkların değişik DKK anlaşmalarına klavuzluk yaptığı, işletmelerin DKK stratejilerinde bazı kesin farklılıkların bulunduğu; çok çok

küçük ve küçük ölçekte üretim yapan işletmelerin resmi tavsiyelere az güvenen, temelde satın alma şeklinde DKK yapmaya yöneldiği; bununla beraber farklılık olarak orta ölçekli işletmelerin başlangıçta daha çok planlama yapmakta ve resmi tavsiyeleri aramakta oldukları ortaya konmuştur (ROHDE, 2004:429-430). Araştırmada, işletme büyüklüğünün işletmenin DKK stratejilerini ve işletme için uygun olan kaynakların tipini etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, kaynakların varlığı veya yokluğunun, kaynakların elde edilebilirliğine ilişkin stratejileri de etkilediği; işletme büyüklüğünün, temelde önemli rol oynayan kaynakların dışarıdan elde edilmediğini ve bunun da uzun dönemli planların olup olmadığını ve işletme büyüklüğünün işletme kabiliyetlerinin devir dönemlerini de etkilediği ortaya konmuştur. Şekil-5'te İşletme büyüklüğü ile diğer faktörlerin DKK stratejilerine etkisi gösterilmektedir (ROHDE, 2004:434).



Şekil-4. İşletme Büyüklüğü ile Diğer Faktörlerin DKK Stratejilerine Etkisi (ROHDE, 2004:434).

DKK kararının işletme profiline göre değişip değişmediği konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında ise, daha ilginç olarak, dönemsel satışları ve çalışan sayılarının küçük olduğu işletmelerin DKK'na yeni teknolojilere ulaşmak için gittikleri, stratejik bakış açısına odaklanmanın büyük işletmeler kadar öne çıkmadığı görülmüştür. Çalışan sayısının az olduğu işletmelerin, çok çalışanı olan işletmelere oranla teknoloji maliyetlerinde tasarruf yaptığı, yeni teknolojilere ulaşımı kolaylaştırdığı ve hizmet tedarikinin kalitesini geliştirdiği için DKK'nı tercih etmekte oldukları, çok çalışanı olan işletmelerin

daha çok stratejik konulara odaklanmak amaçları için DKK'nı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Sektörel olarak incelendiğinde ise, sigorta ve finansal kurumlarda yeni teknolojilere ulaşmanın ve hizmet kalitesini artırmanın DKK'nı seçmedeki ana neden olduğu endüstriyel işletmelerin kalitenin gelişimi, hizmet sektöründeki işletmelerin ise yeni teknolojiler nedeniyle DKK'na yönelmekte oldukları ortaya konmuştur (GONZALEZ vd., 2005:127-129).

Yang ve Huang'da 2000 yılında bilgi sistemlerinde dış kaynak uygulamasının kritik bir konu olduğunu inceledikleri araştırmalarında, DKK kararları için düşünülmesi gereken yönetim, strateji, ekonomi, teknoloji ve kaliteyi içeren beş faktör tanımlamışlardır (LORENCE ve SPINK, 2004:132).

2.7.2. Tedarikçi Firmaların Belirlenmesi

İşletmeler, tedarikçileri belirlerken genellikle tedarikçinin DKK uygulamalarında önceki başarılarını göz önünde tutsalar da, tedarikçiden bekledikleri tüm faydaları alamayabilmektedirler. Daha çok olası başarıda bulunmak için, işletmenin tedarikçi ile ilişkileri iyi düzenlenmeli (ROHDE, 2004:432), işletme, ihtiyaçlara bire bir cevap veren, problem çözme yeteneği gelişmiş, finansal açıdan sağlam ve kültürel açıdan uyumlu tedarikçileri seçmelidir (ATAMAN, 2004:16).

Bundan dolayı, uygun tedarikçiyi seçmede temel kriter sadece tedarikçinin düşük fiyat vermesi değil, yetenekli ve yenilikçi firma olmalarıdır. Bu sayede, doğru fiyat veren yanlış tedarikçinin seçilmesi ile meydana gelen potansiyel problemlerinde önüne geçilecektir (KUMAR vd., 2004:1006).

İşletmelerin izlemesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (EMBLETON ve WRIGHT,1998:99-100)

- Ø Tedarikçi profilinin belirlenmesi
- Ø Bilgi toplanması
- Ø Kontrol faaliyetleri
- Ø Ortak yararlar üzerinde uzlaş
- Ø Teklif

Tedarikçi seçiminde öncelikle tedarikçi profili belirlenir. Etkin bir pazar araştırması ile tedarikçi havuzu içerisinde işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek tedarikçi bulunmalıdır. Bu aşamada firmalar arası örgüt kültürlerinin uyumu önem kazanmaktadır. Tanımlanmış profile uygun tedarikçi adayları belirlendikten sonra tedarikçiler hakkında bilgi toplanmaya başlanmalıdır. Tedarikçi adaylarından ilgileri, yetenekleri, örgüt kültürleri ve stratejiler hakkında bilgi alınması oldukça faydalı olmaktadır. Kontrol faaliyetleri de tedarikçi seçiminde önemli bir unsurdur. Bu faaliyetler kağıt üzerinde araştırmalar olacağı gibi, yerinde ziyaretler şeklinde de gerçekleşmelidir. Çünkü kağıt üzerinde eksiksiz görünen bazı firmalar gerçekte böyle olmayabilmektedirler. Tedarikçi seçiminde ortak yararlar ve hedefler üzerinde uzlaşıldığından da emin olunmalıdır, aksi bir durum işletmenin vizyonunu olumsuz etkileyecektir (ÖZTÜRK ve SEZGİLİ, 2002:140).

2.7.3. Anlaşma Şartlarının Hazırlanması

DKK anlaşması hazırlanırken hizmet alan ve hizmet sunan işletmeler, daha en başında ortak amaçları tarafsız bir biçimde masaya koymalıdır ki iş ilişkileri uzun ömürlü olsun. Kontrat veya sözleşmeler hazırlanırken tüm detaylar hassasiyetle görüşülmelidir. Her iki taraf da beklentilerini yazıya dökmelidir. Yanlış hazırlanmış kontratlar, her iki tarafı da çok zor durumda bırakabilir. İhtiyaç duyulursa bu konuda da dış kaynak kullanmaktan kaçınmamak gerekir. Daha sonra her iki tarafın müşterek yapacağı bir

çalışmayla organizasyonun mevcut durumundan DKK'na geçiş süreci planlanmalıdır. Hizmet alan ve hizmet sunan işletmelerin proje sorumluları belirlenerek tanımlanmalıdır. Uzlaşmış bir sorumluluk matrisi oluşturulması son derece önemlidir (ECERKALE ve KOVANCI, 2005:72).

İyi bir DKK anlaşmasının bir dizi kritik bileşeni mevcuttur. Burada, taraflardan hangisinin kazançlı çıkacağı değil, her ikisinin de adil ve makul bir sözleşme zemininde uzlaşması önemlidir. DKK anlaşmasının her bir boyutu anlaşma ile kontrol altına alındığından, işletmenin ve tedarikçi firmanın her konuda anlaşmaya varmaları gerekir. Tarafların aynı zamanda anlaşma imzalandıktan sonra ortaya çıkacak anlaşmazlıkların nasıl giderileceği konusunda anlaşmaları da gerekmektedir. Çatışmanın çözülmesi amacını taşıyan anlaşma maddeleri iyi niyet vaadine bağlı ve sonuçları açık bırakılmış bir şekilde düzenlenmemeli, aksine problemin çözümünde kim, ne, ne zaman, nerede gibi sorularını cevaplayacak somut noktalara dayanmalıdır (LACITY vd.,1995:91).

Bir DKK anlaşmasında olması gereken en temel maddeler şunları kapsar (JUMA'H ve WOOD, 1999:392).

- Ø Tedarikçi firmanın adı
- Ø Anlaşmanın düzenlendiği tarih
- Ø Tedarik edilen varlıklar
- Ø Tedarik edilen varlıkların değeri
- Ø Gelecekte alınacak hizmetlerin çeşidi
- Ø Alınacak hizmetler için ödeme
- Ø Anlaşmanın geçerlilik süresi
- Ø Anlaşmanın yenilenebilirliği
- Ø Anlaşmaya uymama hali veya performans düşüklüğünde verilecek cezalar
- Ø Gelecekteki herhangi bir hak veya hizmet için fiyatlama
- Ø Tedarikçi firma ile işletme arasında herhangi bir yasal ortaklık olup olmadığı

2.7.4. Tedarikçi Firma ile İlişkilerin Yönetilmesi

DKK uygulamasında iş ortağı olan firma ile kurulan iletişim ve etik çalışma anlayışı önem verilen bir konudur. Bilgi paylaşımına açıklık, işletmeyi zamanında bilgilendirme, geri dönüş hızı ve etkileşim DKK uygulamalarının başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. Yapılan dönemsel değerlendirme ve raporlamalar ile de hizmet kalitesindeki süreklilik sağlanmaya çalışılmalıdır. Aynı zamanda hizmet verilen işletmenin bilgi ve belge gizliliğinin korunması, işletme prensiplerine ve anlayışına uygun hareket etme kritik öneme sahip diğer noktalardır (ECERKALE ve KOVANCI, 2005:72).

DKK'nda tedarik edilen ürün ve hizmetin niteliğine göre tedarik modeli değişebilmekte, tek bir tedarikçi yeterli gelmeyebilmektedir. Bu durum işletmeleri daha fazla tedarikçi kullanmaya yönlendirmektedir (BRYCE ve USEEM, 1998:636). Birden fazla tedarikçi ile ilişkileri yönetmek, aralarında rekabeti sağlayarak düşük maliyetle yüksek kaliteli kaynak sağlamaya yol açabilir. Bir tedarikçi ile çalışıldığında oluşabilecek aktivitede kontrol kaybı tehlikesi birden fazla tedarikçi kullanılması ile aşılabılır (NGWENYAMA ve BRYSON, 1999:361).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Her işletme belli amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. Bu amaçlar arasında uzun dönemde karlılık, müşteri tatmini ve sadakati, pazar payını arttırma sayılabilir. İşletme yöneticilerinin temel görevi ise, işletmenin amaç ve görevlerinin mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. En iyi ve en başarılı olmanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenmektedir. Yönetimlerin performans anlayışları ise günümüze kadar sürekli değişmiş ve gelişmiştir. İşletmenin DKK'na yönelmesi tedarikçi performansına da bağlıdır. Bundan dolayı işletme tedarikçi performansını sürekli izlemeli ve geliştirme yolları aramalıdır.

Bu bölümde işletme performansı kavramı ele alınıp, işletme performansının ölçüm göstergeleri ve karakteristikleri ile tedarikçi firma performansı, tedarikçi seçim süreci incelenmiştir.

3.1. İŞLETME PERFORMANSI

Performans başarıdır, başarının sürekli olarak “değer yaratabilme” şeklinde gerçekleşmesidir. Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (AGUS ve SAGIR, 2001:1018).

Neely ve arkadaşları performans ölçümünü; bir faaliyetin etkinliğinin ve etkenliğinin sayısal verilerle ölçülebilir olarak belirlenmesi; performans ölçütünü, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğinin sayısal verilerle ölçülebilir

olarak belirlenmesinde kullanılan gösterge ve performans ölçüm sistemini ise, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlamıştır (NEELY vd., 1995:80).

Performans ölçütleri işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri saptar ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi verir. Yapılan iyileştirmeler ve sağlanacak sürekli kontrollerde işletmenin başarısında önemli bir paya sahiptir. Bu amaca yönelik olarak performans ölçütleri gerekli güncel bilgileri sağlar ve iyileştirmenin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynar. İşletmenin stratejisine uygun yönetilmesi açısından performans ölçütleri doğru, zamanında anlaşılabilir ve güvenilir veri sağlarken, sürekli iyileştirme işletmenin başarıya ulaşması için yönelimi ortaya koyar. Bu sebeple performans ölçütlerine her zaman için gereken önemin verilmesi gerekir (KABADAYI, 2002:74).

3.1.1. İşletme Performansı Ölçüm Sistemlerinin Gelişimi

Günümüzde dünyanın globalleşmesi ve elektronik ticaretin artmasıyla, işletmeler ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet vb. konularda artan bir rekabet içine girmişlerdir. Bu açıdan incelendiğinde, işletmeler rakipleri ile olan bu mücadelelerini, sundukları ürün ve hizmetlerle karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken, ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşterinin istekleri ile tam uyumu gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenlerin arzu edilen seviyelerde olmasını ve sürekli iyileşmelerini sağlamak için üretim performansını geliştirici ve iyileştirici tedbirler almak gerekmektedir. Bunun için de, üretim süreç veya süreçleri için uygun, geçerli, güvenilir, açık, kolayca ölçülebilir ve doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve yürürlüğe konulup uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (KABADAYI, 2002:61).

Son yıllarda yönetim, üretim ve kalite yöntemleri ile felsefelerinde yaşanan önemli değişimler neticesinde işletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için performans ölçüm sistemlerinin tasarımını da yeniden değerlendirmektedirler. Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmelerin performanslarını değerlendirmede yeterli olmamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar göstermiştir ki, finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sistemleri, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, işletmeler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında maliyetle birlikte diğer faktörleri de dikkate almalıdırlar. Yeni performans sistemlerinin tasarlanması amacıyla, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte değerlendirildiği çalışmaların sayısında, son yıllarda önemli artışlar olmuştur (YÜKSEL, 2003:86).

Aşağıdaki Çizelge-5, çeşitli yazarlarca ele alınan performans ölçütlerini yıllar bazında ortaya koymaktadır.

ARAŞTIRMACILAR	YIL	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal+değerleme mal.+hata mal.)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenilirlik, teslim süresi ve güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet= değerleme mal.+koruma mal.+hata mal.
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon

Çizelge-5. Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri (KABADAYI, 2002:62; JONES vd., 2000:283; JACK ve RATURI, 2001:536).

ARAŞTIRMACILAR	YIL	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğ.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New ve Szejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti
Jones, Lanctot ve Teegen	2000	Finansal performans (karlılık, yatırımların geri dönüşü vb.), pazar performansı (pazar payı, müşteri memnuniyeti vb.), ürün performansı ürün güvenirliliği, daha önce yapılmamış nitelikteki ürünlerin sayısı vb.)
Jack ve Raturi	2005	Teslimat performansı, finansal performans ve büyüme performansı

Çizelge-5."devam" Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri (KABADAYI, 2002:62; JONES vd., 2000:283; JACK ve RATURI, 2001:536).

Çizelge-5'den de görüleceği üzere, 1980'li yıllara kadar karlılık, yatırımların geri dönüşü, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. 1980'li yılların sonlarından itibaren dünya pazarlarında yaşanan gelişmelerle birlikte araştırmacılar, muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini belirleyerek, bu sistemlerin yetersizliklerini vurgulamışlardır (YÜKSEL, 2003:86). Özellikle 1990'lı yıllar ve sonrasında, değişen pazar şartları altında finansal göstergelerin işletme performansını göstermede yetersiz kaldığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (AGUS ve SAGIR, 2001:1018). İşletmeler, değişen rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim, esnek üretim sistemleri gibi yeni felsefeleri ve teknolojileri uygulamaya yönelmişlerdir. Bu değişimler; işletmelerin, maliyetle

birlikte kalite, esneklik, tedarik süresi, teslim güvenilirliği gibi konulara da odaklanması sonucunu doğurmuştur. Bu değişimle birlikte, geleneksel finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sistemlerinin işletmelerin performansını yansıtmaya yeteneği de azalmıştır (YÜKSEL, 2003:86).

2000'li yıllara gelindiğinde JONES ve arkadaşları tarafından işletmelerin kendi iç kaynakları ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında, işletme performansı; finansal performans (karlılık, yatırımların geri dönüşü vb.), ürün performansı (ürün güvenilirliği, daha önce yapılmamış nitelikteki ürünlerin sayısı vb.) ve pazar performansı (pazar payı, müşteri memnuniyeti vb.) olarak değişik yollarla ölçülmüştür (JONES vd., 2000:263). Buna göre, ürün performansı ölçülürken son 12 ay boyunca işletmenin üç büyük rakibinin ürüne yönelik yedi ayrı davranışı ile kıyaslanmıştır (JONES vd., 2000:283).

- Ø Toplam ürün performansı
- Ø Daha önce yapılmamış nitelikteki ürünlerinin sayısı
- Ø Ürün dayanıklılığı/ürün ömrü
- Ø Ürün fonksiyonlarının iyi yerine getirilip getirilmediği
- Ø Ürün kullanımının kolaylığı
- Ø Ürün dayanıklılığının kolaylığı
- Ø Ürün servis hizmetlerinin kolaylığı
- Ø Ürün güvenilirliği

Pazar performansı için de aynı şekilde 12 ay boyunca ABD'de üç büyük rakip işletmenin performansları dört durumda karşılaştırılmıştır (JONES vd., 2000:283).

- Ø Satış büyüklüğü
- Ø Pazar payı
- Ø Müşteri sadakati
- Ø Müşteri memnuniyeti

Finansal performans için ise, ABD'deki üç büyük rakip işletme iki benzer kalem için iki skalada ölçülerek karşılaştırılmıştır. İşletmenin geçmiş üç yıllık ortalama performansı ile işletmenin ABD'deki üç büyük rakibine kıyasla 12 ay boyunca performansa bağlı aşağıdaki iki davranışı incelenmiştir (JONES vd., 2000:283).

- Ø Kazançlılık
- Ø Yatırımların geri dönüşü

2005 yılına gelindiğinde Jack ve Raturi, araştırmalarında işletme performansını teslimat performansı, finansal performans ve büyüme performansı olarak üç grupta ele almışlardır (JACK ve RATURI, 2001:536).

Ayrıca yenilik yeteneği de, işletme başarısı ve uzun dönemli performans için kritik bir rol oynamıştır. Hitt ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada, küresel çeşitlilik (uluslararası etkileşim ve ürün çeşitliliğinin genişlemesi) ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlar ve sonuçta küresel çeşitliliğin büyük yenileşme ve yüksek işletme performansına yol açabildiğini ancak çok karmaşık yönetim problemlerini beraberinde getirdiğini vurgulamışlardır (HITT vd., 1994:322).

Gerçekten de Ar-Ge çalışmaları, işletme içinde gelişimin ve ilerlemenin sağlandığı yatırımlar olarak değerlendirilebilir. Genel bir bakış açısıyla yaklaşıldığında, yenilik yeteneği ve teknolojik yetenekler de Ar-Ge çalışmalarından ayrı düşünülemez. Amaç, işletmeye getirilen bir takım yenilikler ve buna bağlı olarak sağlanan gelişimle performans artışını gerçekleştirmektir. Bu açıdan bakıldığında yenilik yeteneğinin artırılması ve geliştirilmesi, teknolojik yeteneklere önem verilmesi, işletme performansının artırılması adına son derece önemlidir. Özellikle rekabetçi bir ortamda, varlığını sürdürmek isteyen bir işletme için Ar-Ge çalışmaları, yenilik

yeteneği, teknolojik yetenek ve rekabet edebilirlik işletme performansının arttırılmasında ve sŸrdŸrŸlmesinde önemli bir rol oynamaktadır (ÖZŞAHİN vd., 2005:145).

Ar-Ge alışmaları bir işletmenin ilerlemesi adına ne derece önemli ise, bu çalışmaları etkinliğe çevirmek ve taklit edilebilmesini ortadan kaldırarak işletmeye özel hale getirmek de o derece önemlidir. Ar-Ge'ye yoğun yatırım yapan yenilikçi (ncŸ) işletmelerin yatırımları, uzun dönemli performans sonuçlarına yol açabilecektir. Ar-Ge kapasitesi gibi gŸlŸ bir bilgi temelinde sahip olmak, başarılı bir yeniliğin anahtarıdır (ÖZŞAHİN vd., 2005:146).

3.1.2. Etkin Performans lŸm Sistemlerinin Karakteristikleri

Performans lŸmlerinin temel amaçlarından birisi, problem olan alanların belirlenmesi ve işletmenin genel performansı Ÿzerinde önemli etkileri olacak faaliyetlere odaklanılmasının sağlanmasıdır. Yanlış performans lŸtlerinin belirlenmesi, işletmelerin gereksiz faaliyetlere odaklanmalarına ve faaliyetlerinin önceliklerini yanlış olarak belirlemelerine neden olabilmektedir. İşletmelerin, yanlış faaliyet alanlarına odaklanmaları da, işletmelerde beklenen gelişmelerin sağlanmasını engelleyebilmektedir. İşletmelerin, tek bir performans lŸtŸne odaklanmaları da faaliyetlerine ilişkin yanlış bilgilere sahip olmalarına neden olabilmektedir. Örneğin; işletmelerin maliyetleri dŸřŸrme hedefleri Ÿzerinde odaklanmaları, performans lŸm sistemlerinin tasarımını finansal lŸtlere dayandırmaları, mŸřterinin beklentilerinin ihmal edilmesine ve mŸřteri tatmininin azalmasına neden olabilmektedir (YŸKSEL, 2003:92).

Birbiri ile çakışan performans lŸtlerinin belirlenmesi ise, işletmelerin gelişmelerin gerekli olduğu faaliyetleri saptamalarını gŸleřtirecektir. Bu nedenle, performans lŸtlerinin belirlenmesinde işletmenin öncelikleri doğru olarak belirlenmeli ve performans lŸtleri işletmelerin stratejileri

doğrultusunda oluşturulmalıdır. Etkin bir performans ölçüm sistemi, işletmelerin mevcut durumuna ve gelişmelerin yapılması gereken alanlara ilişkin bilgileri hızlı bir biçimde sağlayabilmelidir. Etkin performans ölçümleri; bir işi ne kadar iyi yaptığımız, amaçların karşılanıp karşılanmadığı, müşterilerin tatmin olup olmadığı, süreçlerin istatistiksel olarak kontrol altında olup olmadığı ve nerede gelişmelerin gerekli olduğu hakkında bilgi sağlamalıdır (YÜKSEL, 2003:92).

Performansın iyileştirilmesi ve işlerin doğru yapılabilmesi için işletmelerde performans ölçümü ile ilgili kararların doğru alınmış olması gerekir. İyi bir performans ölçütünde olması gereken nitelikler Çizelge-6'da verilmiştir (KABADAYI, 2002:67).

PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN ÖZELLİKLERİ	
•Stratejik planlarla ilgili ve bunları uygulayıcı olmalı	•Örgüt hiyerarşisine uygun olmalı
•Uygulaması kolay olmalı	•Dış çevreye uygun olmalı (rekabet v.b.)
•Karmaşık olmamalı	•İşbirliğini yatay ve dikey teşvik etmeli
•Müşterinin istekleri doğrultusunda yönlendirilmeli	•Performans sonuçlarından sorumlu olmalı
•İşlevsel birimler arasında bütünleştirilmiş olmalı	•Örgüt birimleri arasındaki haberleşmeyi sağlamalı
•Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalı	•Anlaşılabilir olmalı
•Gerçekçi olmalı	•Kritik faktörlere odaklanmalı
•Neden ve sonuçlar arasında ilişki kurabilmeli	•Maliyetin yanı sıra kaynak ve girdilere de odaklanmalı
•Zamanında geri besleme yapabilmeli	•Geri beslemesi harekete geçirici olmalı
•Kendi kendisini ölçebilmeli	•Geleceği tahmin için veri üretebilmeli
•Amaçları olmalı	•Sınırları olmalı
•Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeli	•Sürekli gelişme ve ilerlemeyi teşvik etmeli
•Dışsal karşılaştırmalar için veri üretebilmeli	•Birbirleri ile çatışmamalı
•Örgütün amaç, insan, kültür ve anahtar başarı faktörleri ile uyumlu ve onları destekleyici olmalı	

Çizelge-6. Performans Ölçütlerinin Özellikleri (KABADAYI, 2002:67).

3.1.3. İşletme Performansı Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı

Performans ölçüm sistemlerinin tasarım aşaması, ölçülecek temel amaçların tanımlanması ve ölçütlerin tasarımı olarak alt gruplara ayrılabilir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarım aşamasında, ölçülmek istenen anahtar amaçların tanımlanması ve ölçütlerin tasarlanması gerekmektedir. Performans ölçüm sisteminin tasarımında, “neden ölçmek istiyoruz ve neyi ölçmek istiyoruz?” olmak üzere iki sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. Ölçüm yapmamızın nedenleri olarak; “mevcut duruma nasıl ulaşıldığı, mevcut durumun ne olduğu, nereye ulaşılacak istendiği, bu noktaya nasıl ulaşabileceğimiz ve bu noktaya ulaşmadaki durumumuza ilişkin bilgi sağlamak” sayılabilir (YÜKSEL, 2003:91).

Fitzgerald (1991), bir işletmede performans ölçümlerinin; sonuçlar (rekabetçilik, finansal performans) ve sonuçları belirleyici etkenler (kalite, esneklik, kaynakların kullanımı ve yenilikçilik) olmak üzere iki temel gruptan oluştuğunu belirtmektedir. Bu ayrıma göre, performans ölçümünün temelini, sonuçlar ve belirleyici etkenler çerçevesinde kurulmasının mümkün olduğu belirtilebilir (YÜKSEL, 2003:91).

3.2. TEDARİKÇİ FİRMA PERFORMANSI

Tedarik zinciri, tedarikçiden müşteriye ham maddelerin, parçaların ve bitmiş ürünlerin planlanması ve kontrolü ile ilgili birbirine bağlı bir dizi aktiviteyi kapsar. Tedarik zinciri yönetimi, bir işletmedeki fonksiyonların dış tedarikçilerinin ve bu tedarik yolunun üyelerinin yakın entegrasyonu ile rekabet yeteneğinin artırılmasına uğraşır. Etkin tedarik zinciri, bir işletmeye talepteki belirsizliklere karşılık vermek için tedarikçi ve satıcı ağının verimli kullanılmasına olanak verir (JACK ve RATURI, 2001:529).

DKK ile işletme daha çok tedarikçiye bağımlı halde kalmakta olup (MCIVOR, 2000:25-26), tedarik zincirinin en önemli halkalarından olan ortakların kalitesi DKK başarısı için önemli bir faktör olmaktadır (LEE, 2000:332). Bu alıcı-satıcı ilişkisinin kalitesi, özellikle çevrenin kestirilemez ve dinamik olduğu durumlarda çok önemli olabilmektedir (CHOY vd., 2005:1)

3.2.1. Tedarikçi Seçim Sürecini Geliştirmek

İşbirliği yapmak ve işbirliği yapılacak ortağı belirleyerek rekabet avantajını artırmayı hedeflemek işletme için stratejik rol oynamaktadır (CHOY vd., 2005:1). Bunun için, DKK'nın potansiyel faydalarını maksimize ve sakıncalarını minimize etmek için, en uygun tedarikçinin seçimini yapmak gerekmektedir. Burada seçim kriterlerinin çok açık bir şekilde ortaya konması ve tedarikçi performansının denetlenmesi için söz konusu kriterler doğrultusunda anlaşmanın hazırlanmış olması gerekmektedir. Bu seçim kriterleri potansiyel tedarikçinin pazar pozisyonu, fiyat teklifi, kalite algısı, ürün ve teknik liderliği, sicil takibi, firma imajı ve ününü devam ettirebilmesi olarak ortaya konabilir. Bailey, işbirliği teknolojilerini araştırdığı çalışmasında, hangi tedarikçinin seçileceği ile göze alınan bu işbirliğinin başarısı arasında çok önemli ilişkiler bulmuştur. Bailey ve arkadaşlarına göre birleşmenin başarısını açıklayan tedarikçi seçimine yönelik faktörler; tekniğin yönetimi, yönetim kabiliyeti, gelişim hızı ve işletme amaçlarıyla uyumluluktur (BAILEY vd., 2002:84).

3.2.2 Anlaşma Şartlarını Geliştirmek

Tedarikçi firma performansını geliştirmek için daha sonraki aşama anlaşma şartlarıdır. Anlaşma ile performans seviyesi belirlenebilir. Bunun için tedarikçi firmanın işletmeye sağlayacağı faaliyetler açıkça tanımlanmalı, tedarikçi firmanın performansının değerlendirilmesinde kullanılacak standartların belirlenmesi gerekmektedir. İşletme, tedarikçi firmanın sunacağı

standart sözleşmeyi kabul etmemeli eksik sözleşmeleri imzalamamalıdır (LACITY ve HIRCHHEIM, 1993:80).

3.2.3. Tedarikçi Raporlamasını Geliştirmek

Anlaşma yapılırken tedarikçi firmanın denetlenmesi sırasında kullanılacak raporlaşma sisteminin iyi tespit edilmesi gereklidir (LACITY ve HIRSCHHEIM, 1993:80). Ayrıca işletmelerin tedarikçi performansını ölçme yöntemlerinden biri de geçmiş dönemlerdeki performanslarıyla kıyaslama yapmaktır. Bu yüzden hükümetler, yönetimler ve diğer organizasyonlar performans değerlemeleri için raporlama sistemi geliştirerek eldeki verilerle performanslarını değerlendirebilirler ve genel durum hakkında bilgi sahibi olabilirler (UDO, 2000:425).

3.2.4. Ceza Politikaları Uygulamak

Anlaşma yapılırken tedarikçi firmanın performansının değerlendirilmesinde uygulanan standartlar kullanılarak tedarikçi firmaya işletmeye sağladığı faaliyetlerden dolayı ödenecek bedel, tedarikçi firmanın başarılı olması durumunda uygulanacak teşvikler ya da başarısız olma durumunda uygulanacak cezaları içermesine dikkat etmek gerekmektedir (LACITY ve HIRSCHHEIM, 1993:80). DKK anlaşmaları her iki tarafı korumak için sıkı cezalar içermelidir (JUMA'H ve WOOD, 1999:389; LACITY ve HIRSCHHEIM, 1993:80; NGWENYAMA ve BRYSON, 1999:353).

3.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

DKK'nın işletme değerine olan katkısını ortaya koymak, ürün veya hizmet ile bunları sağlayan tedarikçiye odaklanmayı gerektirmektedir. Bazı

analizciler, işletmenin (müşterinin) en önemli tedarikçisi olmanın işletmenin ekonomik skalalarına ulaşmak ve tek dağıtım yapabilecek uzman ve büyük tedarikçi olmak sayesinde olacağını iddia etmektedir. Çünkü tedarikçiler, pek çok müşteriye tipik hizmetlerini sunarken bunu çoğunlukla tek başına olan işletmelerden daha düşük maliyetle başarmaktadırlar. Yeni teknolojiler ve yenilikçi uygulamalar için özel tedarikçilerin daha çok yatırım yapmaya pek çok girişimciden daha fazla gücü bulunabilmektedir. Ayrıca marka olarak ün salmanın değeri, ürün veya hizmetler kendi iç bünyesinden çok yetenekli tedarikçiler tarafından dağıtıldığında artabilmektedir (BRYCE vd., 1998:636).

İşletmeler, tedarik kaynakları için anlaşmalar yapmaya stratejik kazançları için girmektedirler. Yeni kazançlar, eğer tedarik kullanıcı ve sağlayıcı yetenekleri arasında iyi bir şekilde tamamlayıcı olabiliyor, hızlı değişen teknolojilerle aynı hızda durabilmeyi sağlıyor ve kendi geliştiremediği yeteneklerle ilerlemeyi sağlıyorsa DKK anlaşmalarından sağlanabilmektedir. İşletmenin değeri, yönetimin dikkati stratejik konulara daha fazla odaklanmak ve günlük operasyonel problemler veya operasyonel anlaşmazlıklarla daha az uğraşmak istediklerinde artabilmektedir (BRYCE vd., 1998:636).

Bu farklılıklar takip edildiğinde, DKK'nın işletme performansına etkileri için kanıtlara ulaşılabilmektedir (BRYCE vd., 1998:636).

Literatürde DKK ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan pek çok araştırma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur.

Gilley ve Rasheed'in 2000 yılında DKK'nın işletme performansına etkisini ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu araştırma sonuçlarında, işletme performansı üzerinde DKK'nın belirgin, direkt bir etkisi olmamasına rağmen, işletme stratejisi ve çevresel dinamizmin her ikisinin birden DKK ve

işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilediği ve yönettiği söylenmiştir (GILLEY ve RASHEED, 2000:763). Kısaca çalışmadaki en göze çarpan şey, işletme stratejileri ve çevresel dinamiklerin DKK-işletme performansı arasındaki ilişkideki etkisidir (GILLEY ve RASHEED, 2000:769). Bu araştırmanın devamı olarak Gilley ve arkadaşlarının 2004 yılında eğitim ve ücret aktivitelerinde DKK'nın uygulanması ile ilgili yapmış oldukları araştırmada da DKK'nın işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur (GILLEY vd., 2004:238).

Rodriguez ve Robania da, 2004 yılında Kanarya Adaları'nda 58 otel üzerinde yapmış oldukları araştırmada, DKK ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Söz konusu çalışmada, otellerin performansları hakkında bilgi edinmek için sadece mali performansa ilişkin veriler değil, mali olmayan organizasyon yeterlilikleri de incelenmiştir. Walker ve Rukert'in 1987 yılında söylediği stratejik iş birimlerinde kullanılan performansın üç boyutunun (yeterlilik, etkililik ve uyumluluk) olması zorunluluğunu da kullanmışlardır. Ayrıca, otel performansını ölçerken iki boyut daha ilave etmişlerdir: Birincisi organizasyonel kalitedir ki, bu iç ve dış müşteri perspektifinden bakılarak ölçülebilmektedir. Diğeri, tur operatörleri ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerde memnuniyetin ölçülmesidir (RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:296). Sonuçta tüm bu kriterlere bakıldığında, araştırma DKK'nın operasyon stratejileri için büyük bir güç olduğunu göstermiştir. Özellikle maliyetlere bağlı olmayan nesnelere için DKK büyük bir güçtür ki, gelecekte DKK'nın maliyetlere bağlı olmayan kalite artırımı, esneklik ve iyi hizmet gibi kriterlerin, maliyet indirimine kıyasla, DKK'na karar verme üzerinde büyük etkisi olacağı düşünülmektedir (RODRIGUEZ ve ROBANIA, 2004:301).

DKK'nın işletmenin performansını artırdığına yönelik pek çok çalışma bulunmasına karşılık bunun tam aksi yönde çalışmalarda mevcuttur. Bunlardan bir kısmı işletmenin performans göstergelerinden olan DKK'nın işletmenin rekabet yeteneğine etkisini ölçmek üzerine yapılmıştır.

Rekabet bugün pazarda yer edinme için olduğu kadar yetenek ve beceri kazanmak için de bir yarış olmuştur. İşletmeler artan bir şekilde uyum sağlama ve esneklik için rekabet etmekte ve ilk hareket etmenin avantajı için primler koymaktadırlar. Ancak, bu düşünce DKK'nda yükselmeye yol açarken bazı gözlemciler bunun işbirliğinde de azalmaya yol açacağından endişe etmektedirler. İşletmeler know-how'larını daha düşük maliyet ve geliştirilmiş stratejiler için bir bölgeden diğerine taşıırken, büyük ölçüde görünmeyen ve beklenmedik sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Değer üreten faaliyetlerin olmayışıyla teşebbüsler artık en son yenilikler üretmeyebilir, yeni hizmetler geliştirmeyebilir veya yeni kâr bölgeleri bulamayabilirler. Maliyet tasarrufları ve diğer kısa süreli avantajlar merkez bölgelerde gelecekteki gelişimlerden yapılan fedakarlıklar pahasına olabilmektedir.

İşletmelerin rekabet avantajları bilgi ve yeteneğe dayanmaktadır. İşletmeler tasarım, üretim ve pazarlama yeteneklerini yerine getirmek için DKK'na bel bağlamakta, görevlerini ayırarak tedarikçiler arasından yetkilendirmeyi sağlamaktadırlar. Bilgi ve yetenek biriktirme, süreçlerin ve temel yeteneklerin gelişimi ile yeni yetenekleri güçlendiren dahili yatırımlara bağlıdır. Yatırımlar azaldığında, işletmenin öğrenme kabiliyeti bozulmakta ve yeni ürün ile süreçleri değerlendirmek ve yönlendirmek için başlangıç stratejileri kaybolabilmektedir. Cohen ve Linvintel (1990), işletmenin “emme kapasitesinin” (veya tedarikçilerin çokluğundan yeni yetenek öğrenme) gelişiminin, harici firma ve tedarikçilere güven ile yeni kabiliyet ve yeteneklerin gelişim mekanizmasını daha etkili kıldığına işaret etmektedir. Ancak, yeni yetenek ve kabiliyetleri organizasyonun öğrenmesi ve absorbe edebilmesinin çok fazla kritik olduğunu ve ağır bir biçimde işletmenin spesifik karakteristiklerine ve işletmenin iç yapısı ile bütünleşmiş ve iyice yerleşmiş bilgiye bağlı olduğunu savunmaktadırlar. Badaracco (1991) ise, uzun dönemli tedarik sözleşmeleri için tasarlanan stratejik birleşmelerin çoğu kez alıcı işletmenin uzun dönemli rekabet için ihtiyaç duyduğu yeni yetenek ve kabiliyetleri öğrenmesine yardımcı olmadığını savunmuştur. Prahalad ve Hamel da (1990), temel yeteneklerin gelişiminin, çeşitli ürün ve teknoloji temelli yeteneklerin ihtiyacı olan ve işletmenin özel bilgi ve kabiliyetlerinin

gelişimine yol açan organizasyonel öğrenmenin güçlendirilerek işletme ile bütünleşmesi temelinde olacağını öne sürmüştür. Temel yetenek veya temel, çekirdek ürünlerin kritik parçalarının DKK'na verilmesi, işletmenin gelecek teknolojileri öğrenmesine ve bu değişikliklere adaptasyonuna engel olabilmektedir.

Lee ve Allen (1982) de bunu destekler şekilde araştırmalarında, işletmenin ihtiyacının süreç ve teknolojilerindeki değişikliklerden anlayan kendi bilim adamlarını ve teknik kurmaylarını oluşturmanın önemini ortaya koymuşlardır. Bilim adamlarını işletme dışındaki kaynaklardan sağlamak çoğu kez ortaklarla bütünleşmenin yavaş ilerlemesinden dolayı öğrenmeyi güçleştirebilmektedir (LEI ve HİTT, 1995:840).

Hamel, Doz ve Prahaland (1989), pek çok batı işletmesinin kendi kabiliyetinde olan değer artırıcı önemli aktivitelerini, dinamik organizasyonel tekrarlar ve çapraz fonksiyonlarla bütünleşme vasıtasıyla düşük maliyetli üretimin rekabeti geliştirmesinden dolayı uzak doğu ülkelerine DKK'na verildiğini ve bu durumda ilk önce işletmenin, kritik yeteneklere yatırım yapmayı sınırlandırmakta veya kesmekte olduğunu (DKK nedeniyle), bu durumun da işletmenin yeteneklerini yenilemeyi ve dolayısıyla rekabet yeteneğini güçleştirmekte olduğunu söylemektedir (LEI ve HİTT, 1995:841).

Ayrıca, DKK için bir firmayla anlaşma tedarikçinin teknolojik kapasitesini etkili bir şekilde artırabilmekte, hatta tedarikçi firma geliştirilmiş ürünleri işletmenin rakiplerine satabilmektedir. Bu yavaş olabilmekte, ancak uzun süreli bir anlaşma süresinin sonunda temel teknoloji tedarikçi firmaya transfer edilebilmektedir (BRYCE ve USEEM, 1998:640-641).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüz pazarlarında dinamiklerin deęiŐmesi, pazarda rekabetin uluslararası boyuta taŐınması karşısında işletmeler performanslarını etkileyecek uygulamaların arayıŐı iÇerisine girmişlerdir. Bu uygulamalardan birisi de DKK uygulamalarıdır.

DKK'nın incelendiği araştırmalara bakıldığında, literatürde özellikle Türkiye'de DKK ile işletme performansı arasındaki iliŐkiye bu tarz yaklaŐan araŐtırıcının bilgisi dahilinde çok sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Özellikle organizasyonların ve yönetim anlayıŐlarının deęiŐtięi günümüzde bu tür bir çalışmanın DKK uygulamalarının etkinliğini göstermesi açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada, işletme dıŐından kaynak sağlamanın işletmenin performansına etkisi, İstanbul'da Tekstilkent'te faaliyet gösteren tekstil firmaları üzerinde incelenmiştir. Araştırmada, DKK'na işletmelerin bakışı ve politikaları, uygulamada avantaj ve risk olarak gördükleri faktörler ve bütün bunlarla işletme performansı arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi ile korelasyon ve regresyon analizleriyle bu iliŐkilere açıklık getirilmesi amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, işletmelerin DKK'na yönelmelerinin performanslarına etkisinin ölçülmesi ile ilgilidir. Bu amaçla oluşturulan anket soruları İstanbul'da Tekstil Kent'te yer alan ve en az bir aktivitesini DKK'na veren toplam 100 işletmenin, işletmede söz sahibi ve işletme stratejisine etki edecek konumda olan üst düzey yöneticisine uygulanmıştır.

Bu ölçümlemenin işletmenin tekstil sektöründeki faaliyet alanı, kuruluş yılı, çalışan sayısı ile yöneticinin cinsiyeti, ünvanı, çalıştığı departman ve eğitim durumuyla ilgisi olmadığı değerlendirilerek bu bölümlerin doldurulması isteğe bağlı bırakılmıştır. Anket soruları 100 işletmenin her birinin genel müdür, ortaklardan biri, teknik müdür, üretim müdürü, satış müdürü gibi yöneticilerden sadece birine uygulanmıştır. İşletmenin üst düzey tüm yöneticilerine uygulanmamış olması araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir. Anket sorularının uzun süreye yayılmamış olması, her bir yöneticiye sadece bir kez uygulanması özellikle Türkiye gibi ekonomik dalgalanmaların yaşanabildiği ülkelerde sağlıklı veriler elde edilmesini etkilemiş olabilir. Ayrıca, araştırma sonuçları İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren Tekstil Kent'teki işletmelerin DKK uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkisini test ettiği için farklı endüstri kollarından oluşmuş işletmelerin bu ilişkideki payları görülememektedir.

Araştırmada, işletmelerin bazı işlerini DKK ile karşılamaları durumunda söz konusu işlere yönelik personel kullanılmayacağı, ayrı bir tesise ihtiyaç olmayacağı ve bunlara bağlı DKK'na verilen işlerin maliyetlerini dolaylı etkileyecek (elektrik, ısınma, bina, bakım-onarım vb) faktörlerin mali olarak ilave yük getirmeyeceği varsayılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN METODU

Bu çalışmanın amacı açısından işletmelerin gerçek şartlar altındaki faaliyetlerini gözlemlemek ve böylelikle araştırma sorusuna cevap bulmada yardımcı olacak bilgilerin toplanması için anket uygulaması yoluna gidilmiştir.

4.3.1. Ölçeğin Tanıtılması

Araştırmanın konusu olan DKK'nın işletme performansına etkisine ilişkin hipotezler ve bu hipotezlerin doğrulanmasına yönelik anket soruları hazırlanırken Fan'ın stratejik aktivitelerde DKK'na yönelmiş İngiliz işletmeler üzerinde yaptığı araştırmaları anlatan makalesinde kullandığı anket soruları (FAN, 2000: 218-219), Bailey ve arkadaşlarının İskoçya'daki Edinburgh ve Lothian bölgelerinde bulunan büyük işletmelerdeki DKK uygulamaları üzerinde yapmış olduğu araştırmayı anlatan makalesinde kullandığı anket soruları (BAILEY vd.; 2002, 94-95), Wu ve arkadaşları (WU vd., 2006: 503-504) ile Türker'in yüksek lisans tez araştırmasında kullandığı anket soruları temel alınmıştır (TÜRKER, 2003, 255-256).

Fan'ın makalesinden DKK'na işletmelerin bakışı, DKK'nda işletme politikası ile ilgili sorular alınmıştır. İşletmeleri DKK'na yönelten nedenler, DKK anlaşmalarının fayda ve problemleri ve seçilen tedarikçinin hangi alanlarda beklentileri karşıladığına yönelik sorular ise Bailey ve arkadaşlarının makalesinden alınmıştır. Ayrıca performans ölçüm kriterleri de Wu ve arkadaşları ile Türker tarafından kullanılan anket formundan alınmış olup, algılanan performansın ölçülmesi amaçlanmıştır.

4.3.2. Anketin Yapısı ve Tasarlanması

Bu çalışmada kullanılan anket Ek-1'de sunulmuş olup, 2 sayfa ile 1 kapak sayfasından meydana gelmektedir. Toplanan verilerin kalitesini iyileştirmek amacıyla anket formunun tasarımı sırasında anketin yapısal uyumu, soruların açıklık ve netliği ile araştırmanın amacına uygunluğu açısından anket formu değerlendirilmiştir.

Anket yapısı açısından soruların sıralanması ve sayfa üzerindeki düzeni olmak üzere iki noktanın üzerinde durulmuştur: Soruların sıralanması bakımından ankette birbiri ile ilgili sorular gruplar halinde bir arada olacak şekilde hazırlanmıştır. Her bir bölümdeki sorular ise mantıksal bir akış çerçevesinde sıralanmıştır.

Sayfa düzeni açısından anket mümkün olduğunca kısa tutulmaya çalışılmıştır. Ancak, anketin kısa olması adına sorularda azaltılma veya soruların ifade edilmesinde kullanılan kelimelerde anlatımı zayıflatacak yaklaşımlardan uzak durulmuştur. Ayrıca özellikle de Likert ifadelerinde, soruların anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla mümkün olduğunca genellemelerden kaçınılmaya çalışılarak, konuyu spesifik olarak anlatacak kelimelerin kullanılmasına özen gösterilmiştir.

Ölçme aracının uygulandığı deneklerin tepkilerini ölçmek için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre;

1. Kesinlikle katılmıyorum : 1 puan
2. Katılmıyorum : 2 puan
3. Kararsızım : 3 puan
4. Katılıyorum : 4 puan
5. Tamamen Katılıyorum : 5 puan anlamındadır.

4.4. ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEME

Türkiye’de DKK uygulayan işletmelerin sayısının çok fazla olması, buna karşın kaynakların sınırlı olması nedeniyle çalışmanın çerçevesinin daha kısıtlı seçilmesi zorunlu olmuştur. Çalışmanın yapılacağı evren belirlenirken, bu evrende DKK uygulamalarının yaygın olarak kullanılması, Türkiye’nin ekonomik skalalarında ilk sıralarda yer alması ve evrendeki işletmelerin sayı olarak yeterliliği dikkate alınmıştır.

Türk Tekstil sektöründe DKK oldukça yaygın kullanılmaktadır (astar, düğme, fermuar, lastik, tela, elyaf vatka, kapitone, çit çit, etiket, askı (ahşap, metal, plastik), toka, kemer, metal aksesuar gibi). Ayrıca, Türkiye’de tekstil sektörü, gerek ihracat, gerek istihdam, gerek katma değer bakımından çok önemlidir. Dış Ticaret Müsteşarlığının 2005 yılı verilerine göre tekstil ve konfeksiyon sektörünün genel verileri Çizelge-7’de verilmiştir.

	<u>(%)</u>
Toplam Üretim İçindeki Payı	11
Sanayi Üretimi İçindeki Payı	14
İmalat Sanayi Üretimi İçindeki Payı	16
İstihdam İçerisindeki Payı	11
Sanayi İçindeki İstihdam Payı	28
Toplam İhracat İçerisindeki Payı	38
<u>Toplam İthalat İçerisindeki Payı</u>	<u>8.2</u>

Çizelge-7. Tekstil Sektörü Genel Verileri

İstanbul’un bu sektör için öncü şehir olması nedeniyle bu çalışmanın evreni “İstanbul’da Tekstil sektöründe DKK uygulayan işletmeler” olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada İstanbul Tekstilkent'te yer alan tekstil firmaları hem sayı hem de marka olarak yeterliliği nedeniyle örnekleme alınmıştır.

Örnekleme büyüklüğü için kesin bir sayı vermek olanaksızdır. Bu bir çok kabule dayanmakta olup, bilimsel bir temeli yoktur. Ancak, kullanılacak veri çözümleme tekniklerinin gerektirdiği en az sayıların üstüne çıkma zorunluluğu da vardır. Bu araştırmada korelasyon türü bir çözümleme uygulanacağından 30 sayısının üstüne çıkılması gerekmektedir. Ayrıca, anketin geri dönüş firesi de düşünülerek bir miktar eklemek ve örnekleme büyük tutmakta yarar bulunmaktadır.

Genellikle toplumbilimlerde normal bir dağılımı temsil edecek örnek miktarının 100'den aşağıya düşmemesinin yararlı bir uygulama olacağı düşüncesi kabul görmekte olduğundan, bu araştırmanın örnekleme büyüklüğü 100 olarak kabul edilmiştir. Ulaşılan örnekleme ana kütlelerin %76'sını oluşturmakta olup, örneklemin ana kütleleri temsil ettiği değerlendirilmektedir.

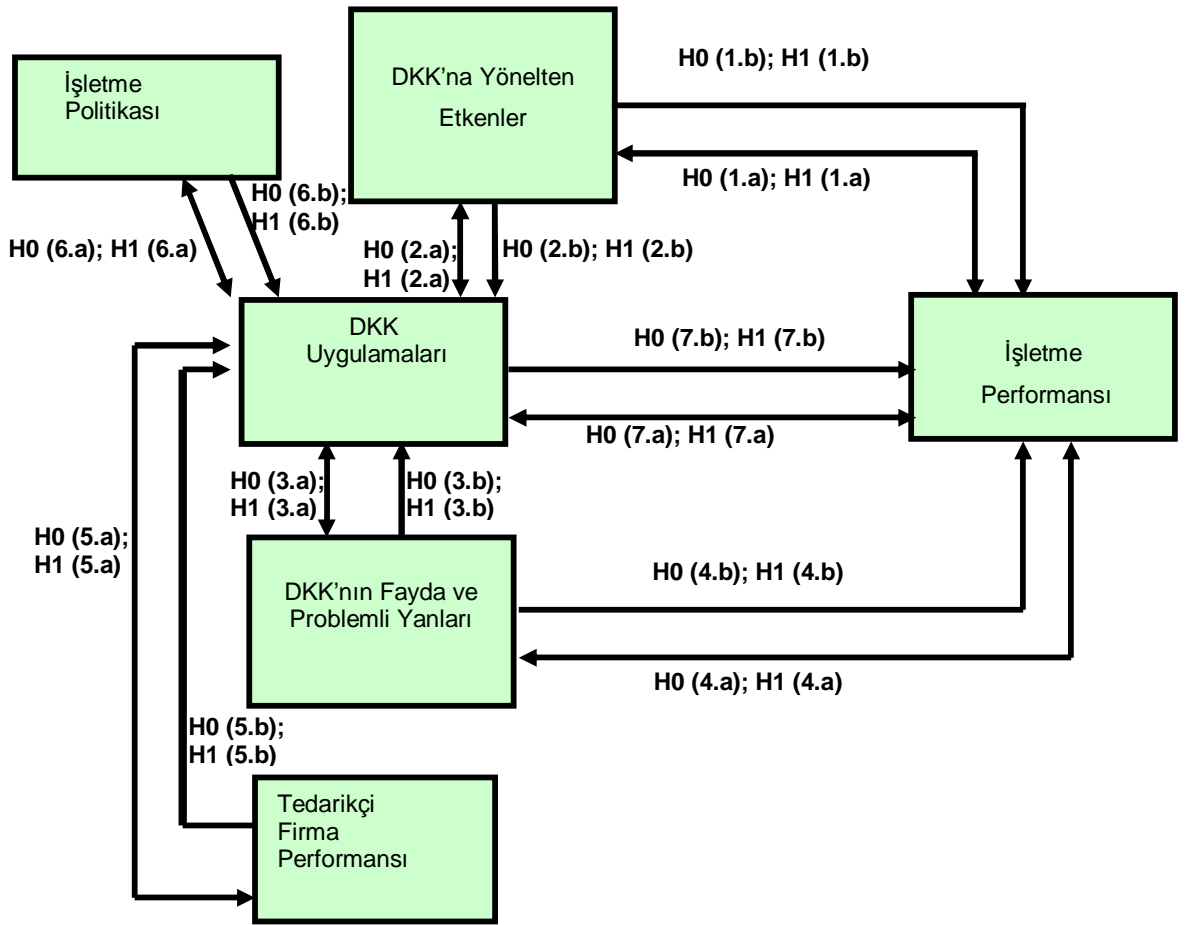
4.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

4.5.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli Şekil-5'de görülmekte olup, iki ayrı düşünceyi içermektedir. Birincisi, model DKK'na işletmelerin bakışı ve politikaları, işletmelerin uygulamada avantaj ve risk olarak gördükleri faktörler, işletmeleri DKK'na yönelten etkenler ve tedarikçi firma performansı ile DKK uygulamaları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla kurulmuştur.

İkincisi model, İşletmelerin DKK uygulamada avantaj ve risk olarak gördükleri faktörler, işletmeleri DKK'na yönelten etkenler ve işletmelerin DKK uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla kurulmuştur.

Modelde görülen tek yönlü oklarla ifade edilen hipotezleri test etmek için araştırmanın ilerleyen bölümlerinde regresyon analizi, çift yönlü oklarla ifade edilen hipotezleri test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.



Şekil-5. Araştırma Modeli.

4.5.2. Araştırmaya İlişkin Hipotezler

Bu çalışma araştırma konusu ve öne sürdüğü hipotezler açısından birkaç yönden önem taşımaktadır. Öncelikle Türkiye'de DKK ve işletme performansı kavramlarının kuramsal çerçevesinin gelişmesine sistematik bir bilgi olarak önemli katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu konuda araştırmanın teorik bölümünde de ifade edildiği gibi Türkiye'de DKK ile

işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sınırlı sayıda araştırma olması, özellikle araştırmacının bilgisi dahilinde tekstil sektöründe bu konuda yapılmış bir araştırmanın olmamasıdır.

Araştırma problemi doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezleri ve alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1 :

H0 (1.a) : DKK'na yönelten etkenler ile işletme performansı arasında ilişki yoktur.

H1 (1.a) : DKK'na yönelten etkenler ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

H0 (1.b) : DKK'na yönelten etkenler işletme performansını etkilememektedir.

H1 (1.b) : DKK'na yönelten etkenler işletme performansını etkilemektedir.

Hipotez 2 :

H0 (2.a) : İşletmeleri DKK'na yönelten etkenler ile DKK arasında ilişki yoktur.

H1 (2.a) : İşletmeleri DKK'na yönelten etkenler ile DKK arasında ilişki vardır.

H0 (2.b) : DKK'na yönelten etkenler DKK uygulamalarını etkilememektedir.

H1 (2.b) : DKK'na yönelten etkenler DKK uygulamalarını etkilemektedir.

Hipotez 3 :

H0 (3.a) : DKK'nın fayda ve problemlili yönleriyle DKK arasında ilişki yoktur.

H1(3.a) : DKK'nın fayda ve problemlili yönleriyle DKK arasında ilişki vardır.

H0 (3.b) : DKK uygulamalarının faydaları ve problemlili yönleri DKK uygulamalarını etkilememektedir.

H1 (3.b) : DKK uygulamalarının faydaları ve problemlili yönleri DKK uygulamalarını etkilemektedir.

Hipotez 4 :

H0 (4.a) : DKK'nın fayda ve problemlili yönleriyle işletme performansı arasında ilişki yoktur.

H1 (4.a) : DKK'nın fayda ve problemlili yönleriyle işletme performansı arasında ilişki vardır.

H0 (4.b) : DKK uygulamalarının faydaları ve problemlili yönleri işletme performansını etkilememektedir.

H1 (4.b) : DKK uygulamalarının faydaları ve problemlili yönleri işletme performansını etkilemektedir.

Hipotez 5 :

H0 (5.a) : Tedarikçi firma performansı ile işletmenin DKK uygulaması arasında ilişki yoktur.

H0 (5.a) : Tedarikçi firma performansı ile işletmenin DKK uygulaması arasında ilişki vardır.

H1 (5.b) : Tedarikçi firma performansı işletmenin DKK uygulamasını etkilememektedir.

H1 (5.b) : Tedarikçi firma performansı işletmenin DKK uygulamasını etkilemektedir.

Hipotez 6 (H6) :

H0 (6.a) : İşletme politikası ile DKK uygulamaları arasında ilişki yoktur.

H1 (6.a) : İşletme politikası ile DKK uygulamaları arasında ilişki vardır.

H0 (6.b) : İşletmenin DKK uygulamalarına ilişkin politikası DKK uygulamalarını etkilememektedir.

H1 (6.b) : İşletmenin DKK uygulamalarına ilişkin politikası DKK uygulamalarını etkilemektedir.

Hipotez 7 (H7) :

H0 (7.a) : DKK uygulamaları ile işletme performansı arasında ilişki yoktur.

H1 (7.a) : DKK uygulamaları ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

H0 (7.b) : DKK uygulamalarının işletme performansını olumlu yönde etkilememektedir.

H1 (7.b) : DKK uygulamalarının işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Yöntem bölümünde detayları verilen veri toplama çalışması sonucunda elde edilen veriler araştırma sorusuna cevap aramak amacıyla çeşitli istatistiksel testlere tabi tutulmuştur. Veri analizleri SPSS 13.0 paket programı ile gerçekleştirilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

4.6.1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Ankete katılan işletmelerin %47'si 10 yıldan daha az bir süre önce kurulmuşlardır, yani yeni sayılabilecek işletmelerdir. %32'si ise 10 ila 20 yaşında olan işletmeler, %21'i ise 20 yaşından büyük işletmelerdir. Ankete cevap veren deneklerin % 48'i işletme müdürünün altında işletmenin DKK uygulamaları ve işletme performansı hakkında bilgi sahibi müdür ünvanına sahip kişiler, %31'i işletme sahibi, diğer kısmı ise işletme müdürüdür. Ankete katılan deneklerin %65'lik bir kısmı lisans düzeyinde,%32'lik kısmı lise düzeyinde geri kalan kısmı ise ilköğretim düzeyinde eğitim görmüş olup yaklaşık %93'ü erkektir. Araştırmaya katılan işletmelerin %61'i 0-100 kişi arasında çalışana, %14'ü 100-200 arasında çalışana %25'i 200'den fazla çalışana sahiptir.

4.6.2. Ankete Verilen Cevapların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Ankete verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge-8'de verilmiştir. Buna göre; DKK'na işletmelerin bakışı temel işi dışında işletmeye rekabet avantajı sağlayacak bütün işlerin DKK'na verilebileceği yönünde ağırlık kazanmıştır. DKK'nda işletmelerin politikası ise işler planlanırken taşeronlara devretme politikasının mutlaka düşünüldüğü ve DKK kararlarının bir yönetim grubu tarafından yürütüldüğü yönündedir.

Anket cevaplarına göre işletmeleri DKK'na yönelten etkenler incelendiğinde maliyetleri düşürmek ve riski paylaşmanın öne çıktığını, onu temel iş aktivitelerine odaklanmayı artırmak ve gelecek için stratejik ilişkiler kurmanın izlediği görülmektedir. Tekstil sektörü için yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; yeni yeteneklere ulaşmak ve ürünü geliştirmek son sıralarda yer almaktadır.

Yapılan araştırmada DKK anlaşmalarının fayda ve problemleri yanlarının belirlenmesinde verilen cevaplar genelde kararsız olarak işaretlenmiş olup, sıralama çok ufak farklılıklarla yapılabilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; DKK anlaşmalarının faydalarının neler olduğu, işletmeleri DKK'na yönelten etmenleri destekler şekilde çıkmıştır. Buna göre; temel işe odaklanmada artış ve maliyetlerde düşüş diğer etkenler içerisinde en faydalı etken olarak görülmektedir. Bunları ürün kalitesinde artış izlemektedir. Yeni yeteneklere ulaşma, her şey dahil memnuniyet ve esneklik kazanarak dönemsel dalgalanmaların üstesinden gelerek değişimlere karşı daha hızlı uyum sağlamak DKK'nın faydaları arasında görülmemiştir. DKK'nın problemleri yanlarında ankette verilen tüm problemler DKK'nın problemleri arasında görülmüş, ancak herhangi bir önem sıralaması yapılmayarak birbirine yakın puanlarla değerlendirilmiştir.

	N	Ortalama	Std. Sapma
<i>S.1. Dış kaynak kullanımı (DKK) uygulamaları (DKK'na işletmelerin bakışı)</i>			
S.1.1. İşletmemizde yapılan bütün işler taşeron firmalara bırakılabilir	100	2,9600	1,27065
S.1.2. Temel işimiz dışında işletmemize rekabet avantajı sağlayacak bütün işler taşeron firmalara verilebilir	100	3,9300	,90179
S.1.3. Temel işimiz ile rekabet avantajı sağlayan aktivite ve süreçler dışında bütün aktivite ve süreçler dış kaynak kullanımına aday olabilir	100	3,7200	1,00584
<i>S.2. Dış kaynak kullanımında işletme politikası</i>			
S.2.1. İşler planlanırken taşeronlara devretme uygulaması da mutlaka düşünülür	100	4,0000	,79137
S.2.2. Dış kaynak kullanım kararları bütün işletmeyi etkiler ve genelde bir yönetim grubu tarafından yürütülür	100	4,1100	,75069
S.2.3. Dış kaynak kullanım kararları bir departmanı etkiler ve o departman tarafından idare edilir	100	1,7900	,98775
S.2.4. Dış kaynaklardan yararlanma belirli bir problem ortaya çıktığında o problem için ara sıra uygulanan bir süreçtir	100	3,0800	,61431
<i>S.3. Dış kaynak kullanmaya yönelten nedenler</i>			
S.3.1. Maliyetleri düşürmek	100	4,4000	,75210
S.3.2. Temel iş aktivitelerine odaklanmayı artırmak	100	3,4400	0,79544
S.3.3. Ürünü geliştirmek	100	2,9800	1,68163
S.3.4. Gelecek için stratejik ilişkiler oluşturmak	100	3,0600	1,60693
S.3.5. Riski azaltmak veya paylaşmak	100	4,2100	,99793
S.3.6. Yeni yeteneklere ulaşmak	100	2,8900	1,54981
<i>S.4. Dış kaynak kullanımı anlaşmalarının fayda ve problemlerini işaretler misiniz?</i>			
S.4.1. Tümüyle memnuniyet	100	2,6900	,78746
S.4.2. Maliyetlerde düşüş	100	3,1500	,53889
S.4.3. Temel işe odaklanmada artış	100	3,1800	1,21755
S.4.4. Ürün kalitesinde artış	100	3,0700	1,19979
S.4.5. Yeni yeteneklere ulaşmada artış	100	2,8400	1,54867
S.4.6. Esneklik kazanmada artış	100	2,6100	,82749
S.4.7. Aktiviteler üzerindeki kontrolün kaybı	100	3,0900	1,10184
S.4.8. İşletmenin yetenek kaybı karşısında tedarikçinin fırsatçı davranması	100	3,4500	,74366
S.4.9. Sözleşmeden doğan esneklik kaybı (sözleşme uzunluğu vb.)	100	3,4400	,72919
S.4.10. İşletme stratejilerinin deşifre olması	100	3,2200	,64479

Çizelge-8. Ankete Verilen Cevapların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Ortalama	Std. Sapma
<i>S.5. Tedarikçi Firma Performansı: Seçtiğiniz tedarikçi aşağıdaki alanlarda sizin beklentilerinizin ne kadarını karşıladı?</i>			
S.5.1. Maliyet	100	3,1400	1,11934
S.5.2. Hizmet kalitesi	100	3,6100	,68009
S.5.3. Teknik yeterlilik	100	3,5200	,73140
S.5.4. Yönetim gücü	100	3,2400	,63755
S.5.5. Kültürel uyumluluk	100	2,7800	,91652
S.5.6. Anlaşmadaki taahhütleri yerine getirmesi	100	3,5300	,78438
<i>S.6. Rakiplerinizle işletmenizi kıyasladığınızda aşağıdaki performans kriterleri ile durumunuzu belirtiniz.</i>			
S.6.1. Karlılık	100	3,5200	,62732
S.6.2. Satışların büyüklüğü	100	3,6600	,63913
S.6.3. Pazar payı	100	3,6600	,69949
S.6.4. Kalite gelişimi	100	3,6500	,74366
S.6.5. Yeni ürün gelişimi	100	3,6700	,72551
S.6.6. Müşteri memnuniyeti	100	4,0500	,59246
S.6.7. Zamanında hizmet sunmak	100	4,0100	,67412
S.6.8. Verimlilik	100	3,6500	,75712

Çizelge-8."devam" Ankete Verilen Cevapların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Tedarikçi firma performansı değerlendirilirken, seçilen tedarikçinin hizmet kalitesi, teknik yeterliliği ve anlaşmadaki taahhütleri yerine getirmesi konusunda bir sıkıntı yaşanmadığı, yönetim gücü ile maliyet konusundaki memnuniyetin daha az olduğu ancak kültürel uyumluluk konusunda sıkıntı yaşandığı görülmektedir.

İşletmeler, rakiplerine göre kendi performanslarını genelde iyi olarak görmektedirler. Özellikle işletmelerin müşteri memnuniyeti ve zamanında hizmet sunmak konusunda rakiplerinden daha iyi olduklarını değerlendikleri görülmektedir.

4.6.3. Güvenilirlik Analizi

Verilerin rastlantısallığını ölçen bu analiz iki amaçla yapılır. Yapılan ankete verilen cevaplar rassal dağılım gösteriyor ise anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Bunun yanı sıra rassallık tüm mümkün sonuçların ankette eşit oranda gözlemlenip gözlemlenmediğini ortaya koyar.

Güvenilirlik Katsayıları

Durum Sayısı (N)	= 100
Maddelerin Sayısı (n)	= 37
Cronbach Alpha (α)	= 0.84

Söz konusu araştırma için; değişkenler üzerinde yapılan güvenilirlik analizinde tesadüfiliği kontrol eden α katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha > 0$ ve 1'e yakın olduğu için araştırmada bulunan verilerin yeterli güvenilir seviyede olduğuna karar verilmiştir. Bu durumda düzenlenen anketten değişken çıkarmaya veya eklemeye gerek yoktur sonucuna ulaşılmıştır. Örnek hacmi analiz için uygun olup, örnek rassal dağılmıştır.

4.6.4. Faktör Analizi

Faktör analizinde amaç, çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda faktörle ifade edilmesidir. Aynı faktörü ölçen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşur. Her faktör grubuna, içinde bulunan maddelerin özelliğine göre bir faktör adı verilir.

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü		,826
Bartlett's Testi	Ki-Kare yaklaşık sonucu	4738,916
	df	666
	Anlamlılık	,000

Çizelge-9. KMO ve Bartlett's Testine Ait Çizelge (KMO ve Bartlett's Test).

Çizelge-9' da KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's testinin sonuçları görülmektedir. KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçütü değeri, değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyans miktarını bildirmektedir. Bu değer 1,00'a yakın olması datanın faktör analizi için uygun olduğunu gösterirken; 0,50'nin altına düşmesi bu datalar ile faktör analizi yapmanın doğru olmayacağını göstermektedir. Bartlett's Test of Sphericity değeri ve onun anlamlılığı ise değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınar. Bu değer anlamlılığı için anlamlılık düzeyi 0,10 ve daha üzerindeyse bu datalarla faktör analizi yapmanın uygun olmadığı söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre Kaiser- Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü 0,826 ve anlamlılık düzeyi 0,00'dır ve bu değerler kullanılan dataların faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Çizelge-10'da değişkenlerin içindeki faktöriyel varyansları gösterilmektedir. Yani her bir maddenin içinde, analiz sonucunda ortaya çıkan faktörlerin varyanslarından ne kadarının bulunduğunu gösterir. Ana bileşen (principal components) için başlangıç değeri (initial) her zaman 1,0'dır. Örneğin S.5.6'nın kök değeri (extraction) 0,889'dur. Bu da değişkenin bir faktöre ait olma eğiliminin yüksek olduğunun göstergesidir. Küçük değere sahip değişkenler kararsızlık arz eder. Araştırmada sorulan soruların kök değerlerinin tümünün yüksek olması hepsinin bir faktöre ait olma eğilimini göstermektedir.

	Başlangıç	Kök Değeri		Başlangıç	Kök Değeri
VAR.S.1.1	1,000	,885	VAR.S.4.7	1,000	,832
VAR.S.1.2	1,000	,802	VAR.S.4.8	1,000	,695
VAR.S.1.3	1,000	,753	VAR.S.4.9	1,000	,614
VAR.S.2.1	1,000	,711	VAR.S.4.10	1,000	,756
VAR.S.2.2	1,000	,743	VAR.S.5.1	1,000	,843
VAR.S.2.3	1,000	,857	VAR.S.5.2	1,000	,760
VAR.S.2.4	1,000	,771	VAR.S.5.3	1,000	,847
VAR.S.3.1	1,000	,701	VAR.S.5.4	1,000	,847
VAR.S.3.2	1,000	,608	VAR.S.5.5	1,000	,862
VAR.S.3.3	1,000	,910	VAR.S.5.6	1,000	,889
VAR.S.3.4	1,000	,915	VAR.S.6.1	1,000	,784
VAR.S.3.5	1,000	,689	VAR.S.6.2	1,000	,828
VAR.S.3.6	1,000	,840	VAR.S.6.3	1,000	,646
VAR.S.4.1	1,000	,815	VAR.S.6.4	1,000	,870
VAR.S.4.2	1,000	,737	VAR.S.6.5	1,000	,889
VAR.S.4.3	1,000	,885	VAR.S.6.6	1,000	,858
VAR.S.4.4	1,000	,861	VAR.S.6.7	1,000	,858
VAR.S.4.5	1,000	,885	VAR.S.6.8	1,000	,829
VAR.S.4.6	1,000	,783			

Sonuç Çıkarım Metodu: Temel Faktör Analizi

Çizelge-10. Değişkenlerin Ortak Varyansı Açıklama Oranları

Çizelge-11'de anketin analizi sonucunda toplam açıklanan varyans değerleri verilmektedir. Buna göre özdeğeri (eigenvalue değeri) 1'in üzerinde olan 6 bileşen vardır. 1 nci bileşen bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %34,014'ünü açıklarken sırasıyla 2 nci bileşen % 20,031'ini, 3 ncü bileşen %10,831'ini, 4 ncü bileşen %8,277'sini, 5 nci bileşen % 3,416'sını ve 6 ncü bileşen %2,735'ini açıklamaktadır. Burada amaç bileşen sayısını azaltmak olduğu için, yalnızca 6 bileşen alınmıştır. Toplamda bu ölçek 6 bileşen ile ölçülmeye çalışılan özelliğin %80,155'ini açıklayabilmektedir. Bu değer çok düşük olmaması beklenir. Çünkü açıklanan varyansın düşüklüğü o ölçekle elde edilen bilginin de o denli az olduğu anlamına gelir. Çoğu kaynak bu kümülatif varyansın %50'nin altına düşmemesi gerektiğini söyler. Araştırmaya göre bu anket minimum 6 bileşenle ifade edilebilir. Bileşen sayısı arttıkça yapılan analizin anlamlılık seviyesi düşmektedir. Bu nedenle 6 bileşen seçilmiştir.

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kök Değerlerin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Total	Varyans %	Kümülatif %
1	12,900	34,865	34,865	12,900	34,865	34,865
2	7,411	20,031	54,896	7,411	20,031	54,896
3	4,008	10,831	65,727	4,008	10,831	65,727
4	3,062	8,277	74,004	3,062	8,277	74,004
5	1,264	3,416	77,421	1,264	3,416	77,421
6	1,012	2,735	80,155	1,012	2,735	80,155
7	,917	2,478	82,634			
8	,827	2,235	84,869			
9	,644	1,741	86,610			
10	,581	1,571	88,181			
11	,480	1,298	89,479			
12	,412	1,113	90,592			
13	,401	1,083	91,675			
14	,375	1,015	92,690			
15	,347	,939	93,628			
16	,315	,850	94,478			
17	,268	,723	95,202			
18	,226	,611	95,812			
19	,197	,531	96,344			
20	,171	,463	96,806			
21	,159	,429	97,236			
22	,144	,389	97,625			
23	,124	,334	97,959			
24	,111	,299	98,258			
25	,101	,272	98,530			
26	,091	,247	98,777			
27	,079	,215	98,992			
28	,063	,169	99,161			
29	,059	,160	99,321			
30	,054	,145	99,466			
31	,045	,122	99,588			
32	,039	,107	99,695			
33	,030	,080	99,775			
34	,025	,067	99,842			
35	,024	,066	99,908			
36	,023	,062	99,970			
37	,011	,030	100,000			

Sonuç Çıkarım Metodu: Temel Faktör Analizi

Çizelge-11. Toplam Açıklanan Varyans Çizelgesi.

Çizelge-12'de verilen değerler hangi değişkenin hangi bileşene ne ölçüde bağlandığını göstermektedir. Bu çizelgedeki değerlerin büyüklüğü, o maddenin o bileşene o kadar büyük bir güçle ait olduğunu göstermektedir. Bir kısım değişkenler istendiği gibi sadece bir faktörle yüksek ilişkilidir. Örneğin S.4.5 (Yeni yeteneklere ulaşmada artış) 1 nci bileşene büyük bir kuvvetle bağlıdır, ya da başka bir deyişle, bu soru 1 nci bileşenin varyansına büyük katkı sağlamaktadır. Çizelgeye bakılarak bazı değişkenlerin hangi bileşene ait olduğunu söylemek güç olmaktadır. Örneğin; S.5.3, S.2.2., S.6.6. ve S.2.1. gibi bazı soruların tam olarak hangi bileşene ait olduğu, ya da hangi bileşenin varyansına katkı getirmekte olduklarına karar vermek zordur. Bu nedenle rotasyon uygulaması yapılmıştır.

Birden çok rotasyon yöntemi bulunmaktadır. Temelde iki grupta toplanabilirler. Doğrusal rotasyon (ortogonal) ve doğrusal olmayan (oblique) rotasyon. Bunlardan sosyal bilimlerde en çok kullanılanları doğrusal rotasyon teknikleri olup, onların içinden de varimax rotasyonu (belirlenen ilk faktör yüklerinin dik döndürülmesini içerir) en çok kullanılan yöntemdir.

Çizelge-13'de görülen bileşen dönüşüm matrisi, döndürülmüş faktör yüklerini bulmak için kullanılır. Bu matris döndürülmemiş (unrotated) faktör yükleriyle çarpılarak döndürülmüş (rotated) faktör yükleri bulunur.

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
S.4.5	,905					
S.3.4	,895					
S.3.6	,889					
S.3.3	,884					
S.4.3	,884					
S.4.4	,878					
S.4.10	,691		-,309		,384	
S.4.2	,721		-,333			
S.4.7	-,804	,338				
S.1.1	-,792				-,321	
S.5.1	-,752	,451				
S.3.2	,742	,304	-,372			
S.6.1	-,701	,450				
S.1.3	-,700	,350	,314			
S.6.3	,649			-,308		
S.6.5	-,643	,540		-,323		
S.6.8	-,640	,463		-,422		
S.5.3	,607	,544				
S.4.9	,603		,349			
S.5.2	,446	,630			-,358	
S.6.4	-,598	,503		-,433		
S.4.8	,593	,343	,374			
S.4.1	-,533	,471	-,459	,301		
S.4.6		,487		,447		
S.3.1	-,453	,336	,426			-,382
S.6.2			,729	-,346		
S.2.1				,531	,579	
S.2.4		,717		-,344	,304	
S.5.4		,696	-,518			
S.5.6	,552	,674				
S.6.6		,572	,465	-,554		
S.6.7		,531	,504	-,528		
S.1.2			,783	,358		
S.5.5	-,472	,520	-,522			
S.3.5			,447	,665		
S.2.3	,413	,372	-,389			,573
S.2.2					,563	,642

Sonuç Çıkarım Metodu: Temel Faktör Analizi.

6 faktör belirlendi.

Çizelge-12. Döndürülmemiş Faktör Yükleri Matrisi (Component Matrix)

Faktör	1	2	3	4	5	6
1	,887	-,364	-,258	-,085	,013	,089
2	,449	,672	,540	,227	,051	,040
3	-,017	-,545	,421	,699	-,126	-,146
4	-,016	,305	-,663	,671	,046	,123
5	-,062	-,141	,098	,051	,953	,237
6	-,088	-,083	,128	,006	-,267	,948

Sonuç Çıkarım Motodu: Temel Faktör Analizi.

Dönüşüm Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Çizelge-13. Bileşen Dönüşüm Matrisi (Component Transformation Matrix)

Çizelge-14.'de döndürme sonucu hangi değişkenin hangi faktöre ait olduğu ve gruplandığı görülmektedir. Bu çizelgeye bakıldığında, S.5.3., S.4.1., S.4.6, S.4.7, S.3.1.ve S.3.5.'in yüklendikleri faktörle uyum içinde olmadıkları görülmekte olup bu sorular analiz dışı tutulmuştur. Buna göre 37 anket sorusundan 31 tanesi 6 faktör altında toplanmıştır.

Söz konusu 6 faktörün isimlendirilmesi soruların içeriklerine bakılarak yapılmıştır. Buna göre;

Faktör 1: DKK uygulamalarının etki eden faktörler, faydaları, problemleri yanları

Faktör 2: Tedarikçi firma performansı

Faktör 3: İşletme performansı

Faktör 4: DKK uygulamaları

Faktör 5: DKK uygulamalarının planlanma politikası

Faktör 6: DKK uygulamalarının etki alanı olarak isimlendirilmiştir.

Sonuç olarak, uygulanan ankette DKK uygulamalarına etki eden faktörler ile fayda ve problemleri birbirinden bağımsız olarak ayrı gruplarda sorulsa da faktör analizi sonucu aynı faktör içerisinde yer almışlardır. Bu nedenle Hipotez 2 ve Hipotez 3'ün birbirini doğrulayıcı hipotezler olması beklenmektedir. Hipotez 1 ve Hipotez 4'ün testinin de aynı olması beklenmektedir.

Ankette cevabı aranan işletme politikası ile ilgili sorular ise, faktör analizi sonucunda; DKK uygulamalarının planlanma politikası ve DKK uygulamalarının etki alanı olmak üzere iki ayrı faktör içerisinde yer almıştır. Bu yeni duruma göre Hipotez 6' yı aşağıdaki şekliyle yeniden kurabiliriz.

Hipotez 6 :

H0 (6.a) DKK uygulamalarının planlanma politikası ile DKK uygulamaları arasında ilişki yoktur.

H1 (6.a) DKK uygulamalarının planlanma politikası ile DKK uygulamaları arasında ilişki vardır.

H0 (6.b) DKK uygulamalarının etki alanı ile DKK uygulamaları arasında ilişki yoktur.

H1 (6.b) DKK uygulamalarının etki alanı ile DKK uygulamaları arasında ilişki vardır.

H0 (6.c) İşletmenin DKK uygulamalarına ilişkin politikası DKK uygulamalarını etkilememektedir.

H1 (6.c) İşletmenin DKK uygulamalarına ilişkin politikası DKK uygulamalarını etkilemektedir.

H0 (6.ç) İşletmenin DKK uygulamalarının etki alanına ilişkin politikası DKK uygulamalarını etkilememektedir.

H1 (6.ç) İşletmenin DKK uygulamalarının etki alanına ilişkin politikası DKK uygulamalarını etkilemektedir.

Faktör analizi sonucu Çizelge -15'de sunulmuştur.

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
S.4.5	,913					
S.3.3	,893					
S.3.4	,889					
S.3.6	,880					
S.4.4	,861					
S.4.3	,850		-,316			
S.5.3	,810					
S.3.2	,784					
S.6.3	,728					
S.4.8	,644			,432		
S.4.9	,630	-,319				
S.4.10	,611	,362			,502	
S.4.2	,618	,349			,369	
S.1.1	-,582	,328		,546	-,336	
S.5.2		,800				
S.5.5		,860				
S.4.1		,852				
S.5.4	,382	,814				
S.5.6		,798	,377			
S.4.6		,778				
S.5.1	-,463	,743				
S.4.7	-,569	,642				
S.2.4	,347	,420			,353	
S.6.1	-,424	,554	,441			
S.6.6			,903			
S.6.7			,895			
S.6.2			,806	-,356		
S.6.8	-,370	,354	,749			
S.6.4	-,323	,391	,743			
S.6.5	-,339	,490	,675			
S.1.3	-,460	,315	,404	,346		
S.1.2				,839		
S.3.5				,802		
S.3.1				,612		-,388
S.2.1					,812	
S.2.3	,481					,688
S.2.2					,535	,607

Çizelge-14. Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi (Rotated Component Matrix)

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
DKK ile yeni yeteneklere ulaşılabilir.	,913					
Ürünü geliştirmek işletmeleri DKK'ya yönelten bir nedendir.	,893					
Gelecek için stratejiler oluşturmak işletmeleri DKK'ya yönelten bir nedendir.	,889					
Yeni yeteneklere ulaşmak işletmeleri DKK'ya yönelten bir nedendir.	,880					
DKK ile ürün kalitesinde artış olabilir.	,861					
DKK ile işletme temel işine odaklanabilir.	,850					
Temel iş aktivitelerine odaklanmak işletmeleri DKK'ya yönelten bir nedendir.	,784					
DKK ile işletmenin yetenek kaybı karşısında tedarikçi fırsatçı davranabilir	,644					
DKK ile sözleşmeden kaynaklanan esneklik kaybı yaşanabilir.	,630					
DKK ile maliyetlerde düşüş olabilir.	,618					
DKK ile işletme stratejileri değişebilir.	,611					
Tedarikçi firmanın kültürel uyumu performansı için önemli bir kriterdir.		,860				
Tedarikçi firmanın yönetim gücü performansı için önemli bir kriterdir		,814				
Tedarikçi firmanın hizmet kalitesi performansı için önemli bir kriterdir.		,800				
Tedarikçi firmanın anlaşmadaki taahhütlerini yerine getirmesi performansı için önemli bir kriterdir		,798				
Tedarikçi firmanın maliyeti performansı için önemli bir kriterdir		,743				
İşletme için müşteri memnuniyeti önemli bir performans ölçüm kriteridir			,903			
İşletme için zamanında hizmet sunmak önemli bir performans ölçüm kriteridir			,895			
İşletme için satışların büyüklüğü önemli bir performans ölçüm kriteridir			,806			
İşletme için verimlilik önemli bir performans ölçüm kriteridir			,749			
İşletme için kalite gelişimi önemli bir performans ölçüm kriteridir			,743			
İşletme için yeni ürün gelişimi önemli bir performans ölçüm kriteridir			,675			
İşletme için karlılık önemli bir performans ölçüm kriteridir.			,441			
İşletmelerin temel işi dışındaki işletmeye rekabet avantajı sağlayacak tüm işler DKK'na verilebilir.				,839		
İşletmede yapılan bütün işler DKK'na verilebilir.				,546		
İşletmeler temel işleri ile kendilerine rekabet avantajı sağlayacak aktivite ve süreçler dışındaki tüm işler DKK'na verilebilirler.				,346		
İşletme DKK'nı işler planlanırken düşünür.					,812	
İşletme DKK'nı belli bir problem çıktığında o problem için düşünür.					,353	
DKK kararları tüm işletmeyi etkiler ve genelde bir yönetim grubu tarafından yürütülür.						,688
DKK kararları bir departmanı etkiler ve o departman tarafından idare edilir.						,607

Çizelge-15. Faktör Analizi Çizelgesi.

4.6.5. Korelasyon Analizi

Faktör analizi sonucunda uyum içerisinde olmayan sorular kapsam dışında tutularak diğer tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Buna göre anlamlı olan her bir ilişki için pozitif veya negatif yönde basit doğrusal bir ilişkinin olduğu görülebilmektedir.

Çizelge-16 incelendiğinde DKK uygulamaları ile işletmenin DKK uygulamalarının planlanma politikası arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da H1 (6.a)'yı desteklemektedir. Ancak işletmenin DKK uygulamaları ile DKK uygulamalarının etki alanı arasında bir ilişki bulunamamış olup, bu da H0 (6.b)'yi desteklemekte H1 (6.b)'nin kabul edilebilir olmadığını göstermektedir.

Ayrıca, DKK uygulamaları ile DKK'nın faydaları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da H1 (2.a) ve H1 (3.a)'yı desteklemektedir. Söz konusu ilişki ve bu ilişkinin kuvvetini gösteren rakamların birbirine yakınlığı faktör analizi sonucu ortaya çıkan H1 (2.a) ve H1 (3.a)'nın birbirini doğrulayıcı hipotezler olarak beklenmesi sonucunu da sağlamaktadır. Başka açıdan DKK'nın problemlerinin DKK uygulamaları üzerinde negatif etkiye sahip olmasını DKK'nın faydalı yanlarının, DKK uygulamalarını artırmasının yanında; problemlerini, DKK uygulamalarını azaltmaktadır şeklinde yorumlayabiliriz. Ayrıca DKK uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da H1 (7.a)'yı desteklemektedir. Korelasyon analizi sonucunda DKK uygulamaları ile tedarikçi firma performansı arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmış olup, bu durum H1 (5.a)'yı desteklemektedir.

Bunların yanında işletmeyi DKK'na yönelten etkenler, DKK'nın faydaları ve problemlerini ile işletme performansı arasında anlamlı

bulgulara rastlanmamıştır. Bu durum H0 (4.a)'nın ve H0 (1.a)'yı desteklemektedir.

		DKK Uyg.	DKK Plan. Politi.	DKK Etki Alanı	DKK Yönel. Etken.	DKK Fayda.	DKK Prob.	Ted. Perform.	İşlet. Perform.
DKK Uygulamaları	P	1	,435**	,000	,514**	,499**	-,152**	,276*	,462**
	S		,000	,997	,000	,002	,132	,005	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
DKK'nın planlanma politikası	P	435**	1	,491**	,609**	,403**	,561**	,452**	,326**
	S	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
DKK'nın Etki alanı	P	,000	,491**	1	,517**	,478**	,591**	,419**	,400**
	S	,997	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
DKK'na Yönelten Etkenler	P	,514**	,609**	,517**	1	,920**	,656**	,282**	-,116
	S	,000	,000	,000		,000	,000	,005	,249
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
DKK'nın Faydaları	P	,499**	403**	,478**	920**	1	,673**	,256*	-,102
	S	,002	,000	,000	,000		,000	,010	,312
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
DKK'nın Problemleri Yanları	P	-,152**	,561**	,591**	656**	,673**	1	,265**	,158
	S	,132	,000	,000	,000	,000		,008	,117
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Tedarikçi Performansı	P	276*	,452**	,419**	,282**	,256*	,265**	1	,518**
	S	,005	,000	,000	,005	,010	,008		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
İşletme Performansı	P	,462**	,326**	,400**	-,116	-,102	,158	,518**	1
	S	,000	,001	,000	,249	,312	,117	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

* : Korelasyon 0,05 anlamlılık düzeyindedir. **: Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyindedir..

P:Pearson Korelasyon, S:Anlamlılık (Significant), N:Adet

Çizelge-16. Korelasyon Analizi

4.6.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi yapılırken de faktör analizi sonucunda uyum içerisinde olmayan sorular kapsam dışında tutulmuştur. Araştırmaya yönelik hipotezler iki aşamada ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu aşamalara göre oluşturulan regresyon modelleri ve açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

4.6.6.1. Model 1

Analizlerin birinci aşaması DKK uygulamalarını etkileyen faktörlerin DKK uygulamaları üzerine etkilerini araştırmaya yöneliktir.

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN DKK Uygulamaları		
	β (*)	t	Anlamlılık
	Model 1		
DKK'na Yönelten Etkenler	,342	1,989	,050
DKK'nın Faydaları	,364	2,087	,040
DKK'nın Problemlili Yanları	-,184	1,133	,260
Tedarikçi Firma Performansı	,176	2,363	,020
DKK Uygulamalarının Planlanma Politikası	,706	6,125	,000
DKK Uygulamalarının Etki Alanı	,053	-,411	,682
R ²	,598		
F	23,092		,000

(*) Standardize değerlerdir.

Çizelge-17. DKK Uygulamalarını Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bu aşamada kurulan model 1, Çizelge-17'de görülmektedir. Buna göre; DKK'nın problemlili yanları ile DKK uygulaması arasında anlamlı bir

etkileşim bulunamamıştır (Anlamlılık=0,260). Ancak, DKK uygulamalarının faydaları ile DKK'na yönelten etkenlerin ($p < 0,05$) anlamlılık düzeyinde DKK uygulamaları üzerinde pozitif etkili olduğu görülmektedir. Bu durum H1 (2.b)'yi desteklemekte ve DKK'na yönelten etkenlerin DKK uygulamalarını artırdığını göstermektedir. DKK'nın faydalarının DKK uygulamalarını pozitif yönde etkilediği, ancak problemliler ile DKK uygulamaları arasında anlamlı bir etkileşim olmadığı görülmektedir. Bu durum H1 (3.b)'nin kabul edilebilir olmadığını göstermekte, H0 (3.b)'yi desteklemektedir.

Aynı zamanda model 1'e göre, DKK uygulamalarının etki alanı ile DKK uygulamaları arasında da anlamlı bir etkileşim yoktur (Anlamlılık=0,682). Bu durum H0 (6.ç)'yi desteklemektedir. Ancak DKK uygulamalarının planlama politikası, DKK uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir ve bu durum H1 (6.c)'yi desteklemektedir.

Tedarikçi firma performansı ile DKK uygulamaları arasında çok fazla kuvvetli olmasa da 0,02 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir etki görülmektedir. Bu da tedarikçi firma performansı arttığında DKK uygulamalarının arttığını yani H1 (5.b)'nin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

4.6.6.2. Model 2

Analizlerin ikinci aşamasında işletme performansını etkileyen faktörlerin işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu aşamada geliştirilen model 2, Çizelge-18'de sunulmuştur.

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN İşletme Performansı		
	Model 1		
	β (*)	t	Anlamlılık
DKK'na Yönelten Etkenler	-,095	-1,134	,260
DKK'nın Faydaları	-,002	-,020	,984
DKK'nın Problemlili Yanları	,188	1,880	,083
DKK Uygulamaları	,372	3,657	,043
R ²	,349		
F	10,058		

(*) Standardize değerlerdir.

Çizelge-18. İşletme Performansını Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Buna göre; işletmeleri DKK'na yönelten etkenler, DKK'nın faydaları ve DKK'nın problemlili yanlarının işletme performansına etkisi anlamlı çıkmamıştır. Bu durum H0 (1.b) ve H0 (4.b)'yi desteklemektedir.

DKK uygulamaları, işletme performansını 0,04 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda, H1 (7.b) desteklenmektedir ve DKK uygulamaları işletme performansını arttırmaktadır.

4.6.6.3. Regresyon Modellerine İlişkin Testler

Kurulan modellerde varsayımlardan sapmaları belirlemek amacıyla bir takım testler yapılmıştır. Bu varsayımların sayısı dördür. Bunlar;

- Ø Tahmin hataları (e) arasında bağımlılık (otokorelasyon) olması,
- Ø Tahmin hatalarının (e) varyanslarının eşit olması, diğer bir ifadeyle eşit varyanslılık (homoscedasticity) şartına uyulması,
- Ø Bağımsız değişkenler arasında bağımlılık (multicollinearity), yani çoklu doğrusal bağlantı olmaması,

Ø Son varsayım olarak da, hataların (e) dağılımının normal olması gerekmektedir.

Testler yapılırken, değişkenlerin birbiri arasında ilişki problemi olmaması için adım adım (stepwise) regresyon modeli kullanılmıştır. Regresyon analizi yapılan model 1'e göre söz konusu testlerin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Otokorelasyon olup olmadığına bakılmak için, Durbin Watson testi yapılmıştır. Elimizdeki veri setine göre, Durbin Watson değeri 1,85'tir. Durbin-Watson d Statistiği Çizelgesi'nde (0,05 anlamlılık düzeyi), gözlenen birim sayısı(n)=100 için, du değeri 1,76'dır. $1,85 > 1,76$ olduğu için tahmin hataları arasında bağımlılık yoktur.

Hata varyanslarının eşit (sabit) olup olmadığına bakmak için, hataların mutlak değeri ile modelden elde edilen tahmini değerler arasındaki korelasyona bakılmıştır. Çizelge-19'da görüldüğü üzere, mutlak hata değeri anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için ($0,085 > 0,05$) hata varyansları arasında farklılık problemi yoktur.

			Standart Olmayan Tahmini Değer	Mutlak Hata
Spearman's rho	Standardize olmayan tahmini değer	Korelasyon Katsayısı Sig. (2 kuyruklu) N	1,000 . 100	,173 ,085 100
	Mutlak hata1	Korelasyon Katsayısı Sig. (2 kuyruklu) N	,173 ,085 100	1,000 . 100

Sig. : Anlamlılık (Significant); N: Adet

Çizelge-19. Nonparametric Korelasyon Çizelgesi (Model 1)

Birden fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığına bakmak için Varyans Artış Faktörleri (Variance Inflation

Factors-VİF) yöntemi kullanılmıştır. Çizelge-20'de de görüldüğü gibi model 1 için VİF değerlerinin tümü 10'dan küçük olup, araştırmada çoklu doğrusal bağlantı problemi bulunmamaktadır.

Model	Çoklu Doğrusal İstatistikler		
	Tolerans	VİF	Minimum Tolerans
DKK'na İten Etkenler	,440	2,273	,145
DKK'nın Faydaları	,954	1,048	,939
Tedarikçi Firma Performansı	,627	1,595	,149
DKK'nın Planlanma Politikası	,971	1,030	,971

Çizelge-20. VİF Değerleri (Model 1)

Hata dağılımlarının normal olup olmadığına bakmak için Kolmogrov Smirnov Testi yapılmıştır. Çizelge-21'de de görüldüğü üzere Asymp. anlamlılığı 0,05'den büyük olduğu için ($0,123 > 0,05$) hata dağılımları normal dağılıma uygun çıkmıştır.

		Standart Olmayan Sonuç
N		100
Normal	Ortalama	,0000000
Parametreler(a,b)	Std. Sapma	,54082725
En büyük farklılık	Mutlak	,118
	Pozitif	,073
	Negatif	-,118
Kolmogrov-Smirnov Z		1,181
Asymp. Anlamlılığı (2-kuyruklu)		,123

a. Test dağılımı normal

b. Verilerden hesaplanmış

Çizelge-21. One-Sample Kolmogrov-Smirnov Testi (Model 1)

Model 2 için de benzeri testler uygulanmıştır. Buna göre;

Durbin Watson değeri 1,766'dır. Durbin-Watson d Statistiği Çizelgesi'nde (0,05 anlamlılık düzeyi), gözlenen birim sayısı (n)=100 için du değeri 1,72'dir. $1,766 > 1,72$ olduğu için tahmin hataları arasında bağımlılık yoktur.

Çizelge-22'de de görüldüğü üzere mutlak hata değeri anlamlılık düzeyinden büyüktür ($0,769 > 0,05$). Bu nedenle hata varyansları arasında farklılık bulunmamaktadır

			Standart Olmayan Tahmini Değer	Mutlak Hata 2
Spearman's rho	Standart Olmayan Tahmini Değer	Korelasyon Katsayısı Sig. (2 kuyruklu) N	1,000 . 100	,030 ,769 100
	Mutlak Hata 2	Korelasyon Katsayısı Sig. (2 kuyruklu) N	,030 ,769 100	1,000 . 100

Sig. : Anlamlılık (Significant); N: Adet

Çizelge-22. Nonparametric Korelasyon Çizelgesi (Model 2)

Çizelge-23'de sunulduğu üzere, model 2 için VİF değerlerinin tümü 10'dan küçük olup, çoklu doğrusal bağlantı problemi bulunmamaktadır.

Model	Çoklu Doğrusal İstatistikler		
	Tolerans	VIF	Minimum Tolerans
DKK Uygulaması	,394	2,539	,394
DKK'nın Problemleri	,977	1,024	,977

Çizelge-23. VIF Değerleri (Model 2)

Model-2 için yapılan Kolmogrov Smirnov Testi sonuçları Çizelge-24'te olup, Asymp. anlamlılığı 0,05'den büyük olduğu için ($0,600 > 0,05$) hata dağılımları normal dağılıma uygun çıkmıştır.

		Standart Olmayan Sonuç
N		100
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	,000000
	Std. Hata	,39388072
En yüksek Farklılık	Mutlak	,217
	Pozitif	,217
	Negatif	-,199
Kolmogorov-Smirnov Z		2,173
Asymp. Anlamlılığı (2 kuyruklu)		,600

a. Test dağılımı normal

b. Verilerden hesaplanmış

Çizelge-24. One Sample Kolmogrov-Smirnov Testi (Model 2)

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Bu araştırmanın ana amacı olan DKK uygulamalarının işletme performansına olan etkisini ortaya konulurken, bu uygulamayı etkileyebileceği düşünülen işletmeleri DKK uygulamalarına yönelten etkenler, DKK uygulamalarının faydaları ve problemleri de bağımsız değişken olarak düşünülmüştür. Araştırmada, işletmeler için stratejik karar alabilecek işletme sahibi ve/veya yönetici düzeyinde çalışan 100 kişiye anket çalışması yapılmış, neticesinde elde edilen verilerin işlenmesiyle ortaya çıkan ana bulgular istatistik programıyla işlenmiştir. Uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,84'dür.

Araştırma bulgularının literatürü destekler nitelikte bilgiler olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan işletmeler temel işlerini dış kaynaklara devredemeyecekleri konusunda görüş birliğine varmış olup, DKK'na işletmelerin bakışı, ikincil aktiviteleri olan yemek, temizlik gibi hizmetlerin yanında, temel işi dışında işletmeye rekabet avantajı sağlayacak teknolojik alt yapı (bilgi ağı) oluşturma, finans, taşıma, depolama gibi işlerin de DKK'na verilebileceği yönünde ağırlık kazanmıştır.

Bir yönetim stratejisi olarak DKK'na yönelen işletmeler, işler planlanırken taşeronlara devretme politikasını mutlaka düşünmektedirler. Ayrıca, DKK'nın tüm işletmeyi etkilediği ve bir yönetim grubu tarafından yürütüldüğü fikri genel kabul görmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmeleri DKK'na yönelten etkenler ve DKK'nın fayda ve problemleri ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki ve etkileşim yoktur. Ancak, DKK uygulamalarını benimseyen işletmeler temel işlerine daha çok odaklanmakta ve böylelikle ürün kalitelerinde artış yaşamaktadırlar. Ayrıca, işletmeler DKK uygulamaları ile yeni yeteneklere daha kolay ulaşabilmekte ve maliyetlerinde düşüş yaşamaktadırlar. Tüm bunlar işletmeleri DKK'na yöneltmekte, DKK uygulayan işletmelerin de performansları artmaktadır.

Bunun yanında DKK uygulayan işletmelerin aktiviteler üzerinde kontrolü kaybetme, tedarikçi firmanın fırsatçı davranması, sözleşmeden kaynaklanabilecek esneklik kaybı ve işletme stratejilerinin deşifre olması gibi DKK'nın problemleri ile DKK uygulamaları arasında anlamlı bir etkileşim bulunmamıştır. Bu durum işletmelerin DKK'nın problemleri ile göz ardı etkilerini, bu problemlerin araştırma kapsamındaki işletmeler için DKK uygulamaya engel oluşturmadıklarını ortaya koymaktadır.

Tedarikçi firma performansı DKK uygulamaları etkilemektedir. Bu nedenle; bu ilişki işletmeleri yüksek performanslı tedarikçiler seçmeye, bu seçimi yaparken itinalı davranmaya mecbur bırakmaktadır.

5.2. ÖNERİLER

İşletmelerin asıl güçlü oldukları, yani sahip oldukları temel yeteneklere odaklanarak, bütün güçlerini bu yönde yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler, güçlü oldukları noktayı iyi görmeli, tüm kaynaklarını bu güçlü oldukları sahada sarf etmelidirler. Temel faaliyet sahaları dışında kalan hizmetlerin işletme dışına çıkarılması, bunun yerine, bu konularda uzman olan kişi ve kurumlardan bu hizmetin satın alınması daha ekonomik ve doğru olacaktır.

DKK kararı operasyonel bir konu olmayıp, stratejik bir üst yönetim konusudur. Uygulamanın başarısı için yönetim, planlama aşamasında DKK uygulamasına mutlaka gereken önemi vermelidir. Uygulama düşünce aşamasındayken, uygulamanın tüm işletmeyi etkilediği düşüncesinden hareketle bir yönetim grubu tarafından kontrolünü sağlamak uygulamayı kolaylaştıracaktır.

Bu çalışma, DKK uygulamalarının işletme performansını artırdığını ve rekabetliliğini geliştirdiğini göstermektedir. Bu faydanın en üst düzeye çıkarılması için, tedarikçi firma seçimi önemlidir ve tedarikçi firma ile ortak yararlar ve hedefler üzerinde uzlaşıldığından emin olunmalıdır. Ayrıca DKK uygulamalarının faydalarının uygulamayı artırdığı ortadadır.

DKK uygulamaları konusunda Türkiye’de çok fazla araştırma yapılmamış olması, yapılan çalışmalarda da bu kavramı ölçmek için kullanılan ölçek ve modellerin batıdaki işletme yapıları dikkate alınarak geliştirilmesi bazı değerlerin gözden kaçırılmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin DKK uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkisini test ettiği için farklı endüstri kollarından oluşmuş işletmelerin bu ilişkideki paylarını görmek mümkün olmamaktadır.

Bu nedenlerle; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin DKK uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkisini belirlemek amacıyla, daha kapsamlı ve güvenilirlik derecesi yüksek olan yeni bir ölçeğin geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmekte olup, bu amaçla daha fazla sayıda işletme yöneticisi ile yüzyüze görüşülerek fikir alışverişinde bulunmak gerektiği özellikle söz konusu ilişkinin gücünü ve yönünü azaltan veya artıran endüstri kollarını belirlemek amacıyla her bir endüstri kolunda bu tür araştırmaları yapmanın daha spesifik sonuçlar alınması açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca; Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin etkileri dolayısıyla, anket formlarında yer alan ifadelerde cevapların gerçek durumu yansıtmaya güvenilirliği açısından daha uzun süreye yayılması ile daha sağlıklı veriler elde edilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir.

Söz konusu nedenlerle bundan sonraki çalışmanın konusu; DKK ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak daha güvenilir ölçek geliştirmek amacıyla farklı sektörlerdeki uygulamaları incelemek olarak belirlenmiştir.

KAYNAKLAR

ADELEYE Bunmi Cynthia; Fenio ANNANSINGH; Miguel Baptista NUNES (2004) "Risk management practices in IS outsourcing an investigation into commercial banks in Nigeria", International Journal of Information Management, 24, 167-180.

AGUS Arawati; Ridzuan Mohd SAGIR (2001) "The Structural Relations Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Emprical Study of Malasian Manufacturing Companies", Total Quality Management, 12(7-8), 1018-1024.

ATAMAN Göksel (2004) "İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay", Öneri:Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 13-24.

ARSLAN M. (1999) "Tedarik Kaynakları Yönetiminin Gelişim Evreleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 21-33.

BAILEY W.; R. MASSON; R. RAESIDE (2002) "Outsourcing in Edinburg and the Lothians" European Journal of Purchasing & Supply Management, 8, 83-95.

BARTHELEMY Jerome; Geyer DOMINIQUE (2005) "An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany" Information&Management, 42(4), 533-542.

BRYCE David J.; Michael USEEM (1998) "The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value" *European Management Journal*, 16(6), 635-643.

BUCK M.; LEW (1992) "To Outsource or Not?", *International Journal of Information Management*, 12(1), 3-20.

BUĞDAYCI Ahmet (1998) "Outsourcing", *Aylık Ekonomi Dergisi*, 5,187.

CHOY K.L.; W.B. LEE; Lo VICTOR (2002) "An intelligent supplier management tool for benchmarking suppliers in outsource manufacturing", *Expert Systems with Applications*, 22(3), 213-224.

CHOY K.L.; W.B. LEE; C.W.Henry LAU; L.C. CHOY (2005) "A knowledge-based supplier intelligence retrieval system for outsource manufacturing", *Knowledge-Based Systems*, 18, 1-17.

CLARK T.D.; R.W. ZMUD; G.E. MC.CRAY (1995) "The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry" *Journal of Information Technology*, 10(4), 221-237.

CORDAN Melisa S.; Cristopher E. STEVENS (2004) "Managing human resources in small organizations: What do we know?", *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.

DE LOOFF L. (1997) "Information systems outsourcing decision making: A managerial approach. London:Idea Group Publishing, 30-91.

DUBOIS Anna; Lars-Erik GADDE (2000) "Supply strategy and network effects-purchasing behaviour in the construction industry", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 207-215.

ECERKALE Kubilay; Ahmet KOVANCI (2005) "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2, 69-75.

ELMUTI, D.; Y. KATHAWALA (2000) "The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants Attitudes and Organizational Effectiveness", *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.

EMBLETON, P.R.; P.C. WRIGHT (1998), "A Practical Guide for Successful Outsourcing", *Empowerment in Organizations*, 18(4), 94-105.

ERDİL Oya; Halit KESKİN (2004) "Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler" *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 3-14.

FAN Ying (2000) "Strategic outsourcing: evidence from British companies", *Marketing Intelligence&Planning*, 18(4), 213-219.

GILLEY K.Matthew; Charles R. GREER; Abdul A. RASHEED (2004) "Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms", *Journal of Business Research*, 57(3), 232-240.

GILLEY K.Matthew; Abdul RASHEED (2000) "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and it's Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, 26(4), 630-790.

GLASS Amy Jocelyn; Kamal SAGGI (2001) "Innovation and wage effects of international outsourcing", *European Economic Review*, 45(1), 67-86.

GONZALEZ Reyes; Jose GASCO; Juan LLOPIS (2005) "Information systems outsourcing reasons in the largest Spanish firms" *International Journal of Information Management*, 25(2), 117-136.

JACK Eric P.; Amitabh RATURI (2001) "Sources of volume flexibility and their impact on performance" *Journal of Operations Management*, 20, 519-548.

JOHN H.St. Caron; Alan R. CANNON; Richard W. POUDER (2001) "Change drivers in the new millenium: implication for manufacturing strategy research" *Journal of Operations Management*, 19, 43-160.

JONES Gary K.; Jr.Aldor LANCTOT; J.Hildy TEEGEN (2000) "Determinants and Performance Impacts Of External Technology Acquisition" *Journal of Business Venturing*, 16, 255-283.

JUMA'H Ahmad H.; Douglas WOOD (1999) "Outsourcing implications for accounting practices" *Managerial Auditing Journal*, 14(8), 385-396.

HITT Michael A.; Robert E.HOSKISSON; R.Duanemic IRELAND (1994) "A Mid-Range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance" *Journal of Management*, 20(2), 297-326.

KABADAYI Ebru Tümer (2002), "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişim Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2002/6, 61-75.

KHALFAN Abdulwahed (2004) "Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: a descriptive case study of two sectors" *International Journal of Information Management*, 24, 29-42.

KOÇEL Tamer (1996) "İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası:Mercek*, Temmuz, 26-32.

KOHLER Wilhelm (2001) "A specific-factors view on outsourcing" *The North American Journal of Economics and Finance*, 12, 31-53.

KUMAR Sameer; Thomas SNAVELY (2004) "Outsourcing and strategic alliances for product development: a case of Banta Digital Group", *Technovation*, 24, 1001-1010.

LACITY M.C.; L.P. WILCOCS; D. FEENY (1995) "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control" *Harvard Business Review*, May-June, 84-93.

LACITY Mary; Rudy HIRSCHHEIM (1993) "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", *Sloan Manage Review*, 34(1), 73-86.

LEE Jae-Nam (2001) "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", *Information & Management*, 38(5), 323-335.

LEI David; Michael A. HITT (1995) "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities" *Journal of Management*, 21(5), 835-859.

LOH L.; N. VENKATRAMAN (1992a) "Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and Kodak effect" *Information Systems Research*, 4, 334-358.

LORENCE Daniel P.; Amanda SPINK (2004) "Healthcare Information Systems Outsourcing" *International Journal of Information Management*, 24, 131-145.

MCIVOR Ronan (2000) "A practical framework for understanding the outsourcing process" *Supply Chain Management*, 5(1), 22-35.

NGWENYAMA O.K.; N. BRYSON (1999) "Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems" *European Journal of Operations Research*, 115, 351-367.

ÖZŞAHİN Mehtap; Erşan CİĞERİM; Mehmet Şahin GÖK (2005) "Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-155.

ÖZTÜRK Azim; Konuralp SEZGİLİ (2002) "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci" *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 127-142.

POLLALIS Yannis A. (2003) "Patterns of co-alignment in information-intensive organizations: business performance through integration strategies", *International Journal of Information Management*, 23, 469-492.

QUELIN Bertrand; François DUHAMEL (2003) "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*, 21(5), 647-661.

QUINN James B.; Frederick G. HILMER (1994) "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer, 50-83.

RODRIGUEZ Thomas F.Espino.; Victor Pardon ROBANIA (2004) "Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands", *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.

ROHDE Fiona H. (2004) "IS/IT outsourcing practices on small-and medium-sized manufacturers", *Accounting Information Systems*, 5(4), 429-451.

ROSS Jr.William T.; Frederic DALSACE; Erin ANDERSON (2005) "Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the Standard analysis", Indiana University Kelley School of Business", 48, 23-36.

TARCAN Ertuğrul (2000) "Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerindeki Etkileri", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(3), 1-18.

TAYLES Mike; Colin DRURY (2001) "Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process", Long Range Planning, 34, 605-622.

TEECE David J. (2000) "Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context", Long Range Planning, 6(2), 35-54.

TÜRKER Necdet (2003) "İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

UDO G.G. (2000) "Using analytic hierarchy process to analyze the information technology outsourcing decision", Industrial Management&Data Systems, 100(9), 399-426.

WU Fang; Sengun YENİYURT; Daekman KİM; Tamer ÇAVUŞGİL (2006) "The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view", Industrial Marketing Management, 35(4), 493-504.

YÜKSEL Hilmi (2003) "Performans Ölçüm Sistemlerini Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi" Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2, 85-98.

EK-1

ANKET SORULARI

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Kırıkkale Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde "Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi" konusunda yapılan araştırma çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Dış kaynak kullanımı önceden işletme içinde yürütülen aktivitelerin organizasyon dışına taşınarak kullanılması olarak tanımlanabilir. Anketin amacı son yıllarda gelişmiş ülkelerde en yaygın şekilde araştırılan dış kaynak kullanımı konusunun Türkiye'deki işletmeler tarafından nasıl algılanıp uygulandığını ortaya çıkararak bu konuda çalışma yapan ve yapacak olan işletmelere geri bildirim sağlamaktır.

Gönderilecek cevaplar mutlak surette gizli tutulacak ve elde edilecek sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde anketi cevaplayan işletmelere gönderilecektir. Zaman kayıplarını azaltmak amacıyla soruların hemen hepsi uygulama ve teoride mevcut olan muhtemel cevap şıklarını da ihtiva etmektedir. Her soruda yer alan şıklardan size uygun birden fazlasını işaretleyebilirsiniz. Cevap kutularında (1) tamamen katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum anlamındadır. Şimdiden teşekkürlerimi sunar, işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla

Yüksek Lisans Öğrencisi Esin KADAKAL

Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tel.No:0 212 6632490/4320 Faks No:02126628554

[e-mail:h.kadikal@hho.edu.tr](mailto:h.kadikal@hho.edu.tr)

İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

Faaliyet alanı :
 İşletmenin kuruluş yılı :
 Çalışan sayısı :

FORMU DOLDURAN YÖNETİCİ HAKKINDA BİLGİLER

Cinsiyeti :
 Ünvanı ve çalıştığı departmanı :
 Eğitim durumu :

1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (DKK) UYGULAMALARI (DKK'NA İŞLETMELERİN BAKIŞI)

	1	2	3	4	5
İşletmemizde yapılan bütün işler taşeron firmalara bırakılabilir					
Temel işimiz dışında işletmemize rekabet avantajı sağlayacak bütün işler taşeron firmalara verilebilir. (Teknolojik alt yapı, finans, yatırım vb.)					
Temel işimiz ile rekabet avantajı sağlayan aktivite ve süreçler dışında bütün aktivite ve süreçler dış kaynak kullanımına aday olabilir. (Yemek, temizlik hizmetleri, bahçe düzenlemesi gibi ikincil aktiviteler)					

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA İŞLETME POLİTİKASI

	1	2	3	4	5
İşler planlanırken taşeronlara devretme uygulaması da mutlaka düşünülür					
Dış kaynak kullanım kararları bütün işletmeyi etkiler ve genelde bir yönetim grubu tarafından yürütülür.					
Dış kaynak kullanım kararlarının bir departmanı etkiler ve o departman tarafından idare edilir					
Dış kaynaklardan yararlanma belirli bir problem ortaya çıktığında o problem için ara sıra uygulanan bir süreçtir					

3. DIŞ KAYNAK KULLANMAYA YÖNELTEN ETKENLER

	1	2	3	4	5
Maliyetleri düşürmek					
Temel iş aktivitelerine odaklanmayı artırmak					
Hizmeti geliştirmek					
Gelecek için stratejik ilişkiler oluşturmak					
Riski azaltmak veya paylaşmak					
Yeteneklere ulaşmak					

4. LÜTFEN DIŞ KAYNAK KULLANIMI ANLAŞMALARININ FAYDA VE PROBLEMLERİNİ İŞARETLER MİSİNİZ?

	1	2	3	4	5
Her şey dahil memnuniyet					
Maliyetlerde düşüş					
Yönetimsel odaklanmada artış					
Hizmetlerin kalitesinde artış					
Harici kabiliyetlere ulaşma					
Endüstriyel bağlantı					
Aktiviteler üzerindeki kontrolün kaybı					
Tedarikçi tarafından fırsatçı davranılması					
Yasal problemler					
Güvenlik problemleri					

5. TEDARİKÇİ FİRMA PERFORMANSI: SEÇTİĞİNİZ TEDARİKÇİ AŞAĞIDAKİ ALANLARDA SİZİN BEKLENTİLERİNİZİN NE KADARINI KARŞILADI?

	1	2	3	4	5
Maliyet					
Hizmet kalitesi					
Teknik yeterlilik					
Yönetim gücü					
Kültürel uyumluluk					
Anlaşmadaki taahhütleri					

6. RAKİPLERİNİZLE İŞLETMENİZİ KIYASLADIĞINIZDA AŞAĞIDAKİ PERFORMANS KRİTERLERİ İLE DURUMUNUZU BELİRTİNİZ.

Sadece bu soru için; 1: çok kötü, 2: kötü, 3: aynı, 4: iyi, 5: daha iyi anlamındadır.

	1	2	3	4	5
Karlılık					
Satışların büyüklüğü					
Pazar payı					
Kalite gelişimi					
Yeni ürün gelişimi					
Müşteri memnuniyeti					
Zamanında hizmet sunmak					
Verimlilik					

EK-2

KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi ve İstanbul’da Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Ocak 2007

Hatice Esin KADAKAL

ÖZGEÇMİŞ

1967 yılında Ankara'da doğdu. İlköğretimi Ankara Ulubatlı Hasan İlköğretim Okulu'nda, orta ve lise tahsilini Ankara Bahçelievler Deneme Lisesi'nde tamamladı.

1989 Yılında Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İş Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Halen Hv.K.K.ığında Yüzbaşı rütbesiyle görev yapmaktadır.