



BİLECİK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İktisat Anabilim Dalı

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI BAĞLAMINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ  
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Özüm EĞİLMEZ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2011


**BİLECİK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI BAĞLAMINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ**  
**İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Özüm EĞİLMEZ**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman**  
**Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU**

**BİLECİK, 2011**

 <p><b>BİLECİK ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b></p>	<p><b>YÜKSEK LİSANS/DOKTORA</b></p> <p><b><u>JÜRİ ONAY FORMU</u></b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.05.2011 tarih ve 51 / 2-b sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 29.06.2011 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Özüm EĞİLMEZ**'in "**Kaynak Bağımlılığı Bağlamında Dış Kaynak Kullanımının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**" konulu tez çalışması **İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

### **JÜRİ**

**ÜYE**

**(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU**

**ÜYE : Doç. Dr. Mevlüdiye ŞİMŞEK**

**ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER**

**ÜYE :**

**ÜYE :**

### **ONAY**

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

**İMZA/MÜHÜR**



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmama başlarken ve sonlandırırken tüm sıkıntılı anlarımda bana karşı olan manevi desteğini sürekli aynı ivmede tutan sevgili biricik eşim Murat EĞİLMEZ'e, ve onlarsız bir hayat düşünemediğim, sevgilerini sürekli yanımda hissettiğim sevgili babam, annem ve kardeşime öncelikle teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayata başladığım andan itibaren tüm fikir ve düşüncelerini benimle paylaşan, araştırmalarımda ve tez çalışmamda yol gösteren ve aynı zamanda danışmanım olan değerli hocam Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm görüşlerine büyük önem verdiğim, fikirlerini benden esirgemeyen ve her zaman destek olan değerli hocam Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN'a ve her an sorularıma yanıt bulup bana yol gösteren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Bilecik, 2011**

**Özüm EĞİLMEZ.**

## ÖZET

### KAYNAK BAĞIMLILIĞI BAĞLAMINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Özüm EĞİLMEZ**

Günümüzde işletmeler rekabet avantajlarını sürdürebilir kılabilmek adına müşteriler beklentilerini hedef alarak uygun kalite ve fiyatta ürün veya hizmet üretebilme çabası içerisindeyler. Bu amaçla faaliyetlerini daha etkin kılabilmek adına, ana faaliyetleri dışında kalan faaliyetlerini, dış kaynak kullanımı uygulaması ile tedarik etmeye başlamışlardır. İşletmeler kendi stratejileri doğrultusunda farklı amaçlar belirleyerek dış kaynak kullanımından faydalanmaktadır.

Araştırmamızın amacı, işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenleri irdelenerek kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde incelemektir. İşletmelerin dış kaynak kullanımı kararını almalarının, kaynak bağımlılığı bağlamında örgütlerin dış çevrelerine karşı aktif davranabilmeleri adına uyguladıkları bir strateji olarak ele alınıp alınmadığı sorgulanmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisinin örgütler arası ilişkileri barındırması, ortada kaynağa dayalı ilişkiden söz edilmesi, bu ilişkiler sonucunda bağımlılık, belirsizlik ve güç unsurlarının doğması ve örgütlerin bu stratejiyi bilinçli uygulayıp uygulamadıkları vb. iddialar araştırmamızın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Birinci bölümde kaynak bağımlılığı teorisi'nin tanımı, alt kavramları ve yönetimi ile ilgili stratejiler incelenmiştir. İkinci bölümde; dış kaynak kullanımı tanımı, nedenleri, fayda ve sakıncaları incelenmiştir. Son bölüm olan uygulama bölümünde ise Türkiye'de faaliyet gösteren tekstil-konfeksiyon (hazır giyim) sektöründe önde gelen on iki firma incelenmiş ve dış kaynak kullanımı nedenleri kaynak bağımlılığı bağlamında irdelenmiştir. Sonuç kısmında görüleceği üzere, ilgili yazında belirtilen dış kaynak kullanımı nedenleri ile firmaların verdiği cevaplar benzerlik göstermiştir. Aynı zamanda şirketlerin teorik olarak kaynak bağımlılığı teorisi hakkında bilgi sahibi olmasalar dahi bazı uygulamaların kaynak bağımlılığı bağlamında şirketlerin çevresel belirsizliklerini yönetebilme adına aktif rol oynadıkları bilgisi saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak bağımlılığı teorisi, Dış kaynak kullanımı (Outsourcing), Türkiye Tekstil-Konfeksiyon sektörü firmaları.

## ABSTRACT

### AN INVESTIGATION INTO OUTSOURCING ON RESOURCE DEPENDENCE THEORY

**Özüm EĞİLMEZ**

Nowadays, firms tend to produce their products and services under valuable quality and cost in order to sustain their competitive advantages. In this purpose, firms effort to sight many non-core business process and functions via outsourcing. Outsourcing has become an important phenomenon, as firms of each has many different reasons in terms of using outsourcing.

The aim of this study is to investigate the outsourcing reasons of the firms in Resource Dependency context. We attempt to address the outsourcing decisions of the firms by synthesising resource dependency theory which suggests that firms are in charge of managing their external environment by using some adaptation strategies. As resource dependence theory addresses interorganizational relationships referring to the resource based relations that comes with uncertainty, dependence and power sub-concepts, we develop a framework in a resource dependency context to understand whether outsourcing can be defined as an active firm strategy or not.

In the first chapter, the concept of resource dependency theory, sub-concepts as uncertainty, dependence, power, and the related strategies can be use to manage firms' external environments have been reviewed. In the second chapter; the outsourcing definitions, the reasons for using outsourcing, advantages and disadvantages of this implication have been reviewed. In the last chapter, the extent of outsourcing decisions examined in the context of resource dependency theory by the research is done among twelve high-ranking textile-apperal industry firms fuctioning in Turkey. Our results indicate that the reasons of outsourcing are a potential evidence of the mentioned reasons in the literature so far. Another finding of this study is, -although the firms do not have the theoretical knowledge of the resource dependence theory and its concepts-, we found that some of the implications are a significant evidence that firms are actively managing their external environment in terms of outsourcing implications.

**Key Words:** Resource Dependence theory, Outsourcing, Turkish Textile- Apparel Industry Firms

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	xi

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

1.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞINI KURAMININ ORTAYA ÇIKIŞI .....	1
1.2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMININ TEMELLERİ ve VARSAYIMLARI .....	3
1.2.1. Çevresel Belirsizlik Kavramı ve Örgütler .....	5
1.2.2. Çevresel Belirsizliğin Ölçümü .....	7
1.2.3. Örgütlerarası İlişkiler .....	10
1.2.4. Bağımlılık ve Güç Faktörü .....	11
1.3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINDA DIŞSAL BASKILARIN YÖNETİLMESİ VE UYGULANAN STRATEJİLER .....	15
1.3.1. Dışsal Baskıların Yönetilmesi .....	16
1.3.2. Kaynak Bağımlılığı Bağlamında Uygulanan Stratejiler .....	18
1.4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİNİN GELECEĞİ .....	21

### İKİNCİ BÖLÜM

#### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

2.1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI ve KAPSAMI .....	24
2.1.1. Dış Kaynak Kullanımı Düzeyleri .....	25
2.1.2. Outsourcing ve Offshoring Kavramları .....	27
2.1.3. Outsourcing Boyutları .....	28
2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI NEDENLERİ .....	31
2.2.1. Maliyet Unsuru .....	33

## İÇİNDEKİLER (Devam)

2.2.2. Teknoloji Unsuru.....	34
2.2.3. Globalleşme .....	35
2.2.4. Temel-Yeteneklere Odaklanmak.....	36
2.2.5. Çevresel Unsurlar .....	37
2.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJLARI.....	39
2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DEZAVANTAJLARI .....	40
2.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMI ALANLARI .....	42
2.5.1. Dış Kaynak Kullanım Alanları Genel Bilgiler.....	42
2.5.2. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı .....	45
2.5.3. Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü Hakkında Genel Bilgiler ....	47
2.6. KAYNAK BAĞIMLILIĞI BAĞLAMINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI ....	50

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEKSTİL-KONFEKSİYON (HAZIR GİYİM) SEKTÖRÜNDE

#### YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	54
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	54
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	56
3.3.1. Araştırma Modeli .....	56
3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	56
3.3.3. Araştırma ile İlgili Sınırlılıklar.....	57
3.3.4. Verilerin Toplanması.....	58
3.3.5. Verilerin Analizi.....	58
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI ve ANALİZİ.....	59
3.5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	66
3.5.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Önerilen Konular.....	69
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>84</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> Örgüt-Çevre İlişkisi Araştırmalarının Örgütsel Yapı Üzerine Katkıları .....	2
<b>Tablo 2.</b> Kaynak İlişkileri Tipolojisi .....	13
<b>Tablo 3.</b> Etki Stratejileri Tipolojisi .....	20
<b>Tablo.4.</b> Dönüşümcü ve Geleneksel Outsourcing .....	27
<b>Tablo.5.</b> Optimal Kaynak Kullanımı Boyutları .....	30
<b>Tablo.6.</b> Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler .....	31
<b>Tablo.7.</b> Outsourcing Uygulamasına Başlamadan Önce Ele Alınması Gereken Olumlu ve Olumsuz Noktalar .....	42
<b>Tablo.8.</b> Günümüzde Sektörler Açısından Dış Kaynak Kullanımı .....	44
<b>Tablo.9.</b> Seçilen Fonksiyonlarına Uygun Offshore Ülkeleri .....	45
<b>Tablo.10.</b> Dış Kaynak Kullanımı Fırsatları ve Ekonomik Türbülans İndeksi .....	46
<b>Tablo.11.</b> Son Üç Sırada Yer Alan Türkiye, İrlanda ve Portekiz .....	47
<b>Tablo.12.</b> Türk Tekstil Sektöründe Maliyet Dezavantajı ve İlgili Alt Maliyetler .....	49
<b>Tablo.13.</b> 2010 Yılı Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon İthalatına Ait Veriler .....	49
<b>Tablo.14.</b> Örneklem Firmaların Genel Özellikleri .....	57
<b>Tablo.15.</b> Görüşme Katılımcılarının Firmadaki Pozisyonları .....	59
<b>Tablo.16.</b> Kaynak Bağımlılığı ile İlgili Genel Görüşler .....	59
<b>Tablo.17.</b> Kaynak Bağımlılığı Kavramlarına Gösterilen Uyum (Outsourcing Uygulaması Yaparak) .....	63
<b>Tablo.18.</b> Outsourcing Nedenleri ile İlgili Katılımcı Firmaların Genel Görüşleri .....	64
<b>Tablo.19</b> Firmaların Outsourcing Kararı Almalarına İten Nedenler .....	64

## GİRİŞ

Kaynak bağımlılığı teorisinin temel kavramsalından biri; örgütlerin kendi kendilerine yetemediği, kaynaklarını dış çevreden temin ettiği görüşüdür. Örgütler bu bağlamda diğer örgütler ile ilişki veya ilişkiler meydana getirerek kaynaklara dayalı bir mücadele içerisine girerler. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için, örgütler arası ilişkilerin kurulmasında gerekli hizmet, ürün, materyal, bilgi, beceri, müşteriler, yeni pazarlar gibi kaynakların temini, açık-sistem yaklaşımı doğrultusunda ele alınır. Örgütler; hem istikrar peşindedir, hem de otonomi elde etmek için çaba sarf ederler.

Örgütler arası ilişkilerin kaynağa dayalı olarak gelişmesi örgütler için risk ve tehdidi de beraberinde getirir. Kaynak bağımlılığı teorisinin bir diğer temel unsuru olan bağımlılık ve güç de bu risk ve tehditler sonucu meydana gelir. Örgütler, kritik/kıt kaynakları kontrol edebilmek için ticari partnerleri ile olan ilişkilerini geliştirmek zorundadırlar. Bu süreçte de sahip oldukları/olacakları kaynaklara güvenerek iç ve dış çevrelerine taahhütlerde bulunurlar. Bu taahhütlerin zamanla yükümlülüklerle dönüşmesi, bağımlılık halini meydana getiren unsurlardan biridir. Örgütler arası ilişkilerin kaynak temini/kontrolü/devamlılığı açısından kurulması, meydana gelecek bağımlılık ve belirsizliklerin saptanması, kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında incelenir. Örgütlerin optimum bağımlılığı sağlaması açısından bir takım stratejiler geliştirip uygulaması gereklidir. Kaynak bağımlılığı teorisi; sözleşmeler, konsorsiyumlar, ortak girişimler, stratejik işbirlikleri gibi global alternatif stratejilerin belirlenmesi, örgütler arası ilişkilerin yönetilmesi ile ilgili mekanizmalara ışık tutmaktadır. Kaynak bağımlılığı temelinde çevresel belirsizlik ve bağımlılık unsurlarının yönetilmesi/azaltılması adına atılabilecek adımlardan biri de stratejik işbirliklerinden biri olan outsourcing (dış kaynak kullanımı)'dir.

Araştırmamızda outsourcing; kaynak bağımlılığı bağlamında örgütlerin dış çevrelerine karşı aktif davranabilmeleri adına uyguladıkları bir strateji olarak ele alınıp alınmadığı sorgulanmış ve uygulama yapılan firmalarda bu konu araştırılmıştır. Örgütler arası ilişkileri barındırması, ortada kaynağa dayalı ilişkiden söz edilmesi, bu ilişkiler sonucunda bağımlılık, belirsizlik ve güç unsurlarının doğması ve örgütlerin bu stratejiyi bilinçli uygulayıp uygulamadıkları vb. iddialar araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Araştırmamızda uygulama bölümünün verileri, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. İlgili yazında belirtilen örtük ve açık bilgiler göz önünde bulundurularak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmış ve bu sebepten ötürü yarı yapılandırılmış (yarı- biçimsel) mülakat kullanılmıştır.

Kaynak bağımlılığı ile dış kaynak kullanımının ilişkisinin incelendiği bu araştırmada; ulusal/uluslar arası alanda faaliyet gösteren Türk tekstil şirketlerinde çevresel belirsizliklere karşı ne tür stratejiler üretildiği ve bağımlılıkları nasıl yönettiklerini ortaya koymak amaçlanmıştır. İşletmelerin, outsourcing uygulama kararını alırken hangi faktörlerin öncelikli olduğu, şu anki mevcut durumları ve gelecekte çevresel değişimlere karşı kaynaklarının yönetimi, esneklik kazanma ve bağımlılıklarının yönetimi için önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışma ile kaynak bağımlılığı ve outsourcing arasında ilişkiyi bir araştırma yaparak işletmelerin kaynak bağımlılıklarını yönetirken hangi unsurları hedef aldıkları ve yaptıkları uygulamalar sonucunda hangi unsurların öne çıktığı anlaşılabilir.

Uygulama bölümü, Türkiye’de faaliyet gösteren ve outsourcing uygulama kararı alan tekstil- konfeksiyon (hazır giyim sektörü) işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Hedef olarak bu alanda uluslararası ölçekte outsourcing uygulayan on iki şirket araştırmanın kapsamına alınmıştır. İlgili firmaların outsourcing kararlarını alırken göz önüne aldıkları unsurlar ile kaynak bağımlılığının içerdiği unsurların ne derece örtüştüğü araştırılarak, rekabet avantajı yaratmak isteyen örgütlerin çevresel belirsizliklerle nasıl tepki verdiği ve olası bağımlılıkların nasıl yönetildiği ortaya koyma amaçlanmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

### 1.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞINI KURAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Temeli açık sistem varsayımı ile başlayıp koşul bağımlılık kuramına dayanan örgüt kuramları, 1950'lerin başından 1970'lerin sonlarına kadar bir çalışma alanı olarak belirlenmiştir. Klasik ve Neo-klasik dönemin kapalı çevre unsurundan sıyrılarak 1950'li yıllarda Bertalanffy tarafından ortaya konan açık sistem yaklaşımı ve bu anlayış temel alınarak deneysel olarak sınanmış “çevre” değişkeninin (Lawrance ve Lorsch, 1967; Burns ve Stalker, 1961; Emery ve Trist, 1965; Thompson, 1967; Duncan, 1972) örgüt yapısı ile ilişkilendirilmesi, örgüt kuramlarının özdeşleştiği koşul bağımlılık yaklaşımının temellerini atmıştır.

Açık sistem yaklaşımının ortaya çıkardığı örgüt-çevre ilişkisini temel yaklaşım olarak benimseyen koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde çevre anlayışı için çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Ackoff ve Emery (1972)' e göre çevre, sistemin bir parçası değildir ancak değiştiği zaman sistemin durumunda da değişikliklere neden olan ya da değişikliği üreten bir dizi öğeden ve onların özelliklerinden oluşan bir olgudur. Duncan (1972) belirsizlik temelli olarak durağan- dinamik ve basit-karmaşık çevrelerden söz etmektedir. Duncan' a göre organizasyonel çevre örgütün sınırları dışında olan karar verme birimlerinin karar verme işlemi sırasında göz önünde bulundurduğu fiziksel ve sosyal faktörler olarak tanımlanmaktadır. Kast ve Rozensweig (1981) ise organizasyonel çevreyi, genel çevre ve görev çevresi olarak ikiye ayırmıştır. Genel çevreyi; kültürel, teknolojik, politik, hukuki, doğal, demografik, sosyal ve ekonomik çevre olarak bölümlendirmiştir. Örgütlerin görev çevrelerini ise; müşteriler, rakipler, örgüte kaynak sağlayanlar, düzenleyici kuruluşlar ve çalışanlar olarak sınıflandırmıştır. Organizasyonel çevre içsel-dışsal ya da girdi-çıkı çevresi gibi sınıflandırılabilir (Sargut, 1980).

Yapılan çeşitli sayıda çevre tanımlamalarına karşın, koşul bağımlılık ve bağlı olarak ortaya çıkan kaynak bağımlılığı kuramında, açık sistem yaklaşımının getirdiği örgüt-çevre ilişkisini temel alan yaklaşımları kullanmaktadırlar (Baum ve Singh, 1994).

1960'lı yıllar itibariyle koşul bağımlılık yaklaşımına getirilen eleştiriler doğrultusunda, örgüt kuramı çalışma alanında çeşitlenmeler meydana gelmiştir (Üsdiken ve Leblebici, 2001). Koşul bağımlılık yaklaşımına ek olarak kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji, yeni kurumsal kuram ve işlem maliyeti kuramı ile ortaya çıkan çeşitlenme; örgütleri anlamak adına geliştirilen, koşul bağımlılık kuramına alternatif veya onu tamamlayan kuramları içermektedir. Çünkü Koşul bağımlılık yaklaşımının örgütsel yapı tasarımı ile ilgili sınırlı ilgisinin olması ve çevreye sağlanacak uyumun başarıyı getirmesi varsayımının ötesine geçilmiştir (Üsdiken, 2007).

Örgüt-çevre araştırmaları örgütsel yapıyı bağımlı bir değişken olarak tanımlamış, örgüt içi ve çevresel etmenleri ve çıktıları bu yapıyı etkileyen değişkenler olarak değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmalar ve örgüt yapısının şekillenmesi üzerine katkıları aşağıda Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1. Örgüt-Çevre İlişkisi Araştırmalarının Örgütsel Yapı Üzerine Katkıları**

Burns ve Stalker, 1961	Mekanik - Organik Ayrımı
Lawrence ve Lorsch, 1967	Farklılaşma ve Bütünleşme
Emery ve Trist, 1965	Çevresel karşılıklı bağımlılık ilişkileri (örgüt yapısı-yönetim biçimi)
Thompson, 1967	Strateji kurabilme
Duncan, 1972	Belirsizlik (Durağan- Dinamik çevre)

Kaynak: Koçel, (2010).

Bu araştırmalar doğrultusunda örgüt kuramı (makro) ve örgütsel davranış (mikro) arasındaki ayırım yavaş yavaş belirginleşmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı bu ayrışmaların ortaya çıkışında katkıda bulunmuştur (Üsdiken, 1995; Üsdiken ve Leblebici, 2001).

1970'lerin ilk yarısında Pfeffer'in kendi başına, daha sonra çalışma arkadaşları ile birlikte kaynak bağımlılığının ilk örneklerini taşımaktayken, "kaynak bağımlılığı

yaklaşımı” olarak ilk kez kullanılması Aldrich ve Pfeffer’ in (1976) ortak yazısında yer almaktadır. Bu yaklaşımın organizasyon teorisi ve stratejik yönetim alanlarında etkileyici bir teori olmasının temeli bugün otuz yıllık bir çalışma olan Pfeffer ve Salancik’ in (1978) *Organizasyonların Dışarıdan Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı* kitabının yayınlanması ile olmuştur (Hillman vd., 2008).

## **1.2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMININ TEMELLERİ ve VARSAYIMLARI**

İlgili yazında açık sistem yaklaşımını temel alan koşul bağımlılık kuramı ile birlikte örgütlerin çevre ve teknoloji ile ilişkileri araştırılmış ve örgütlerin bulunduğu çevre içinde bir alt sistem olarak yer aldıkları ve tüm faaliyetlerinin kendi dışında kalan bir çevreden etkilendiği, kısacası örgütlerin birer alt sistem oldukları görüşü kabul görmeye başlamıştır.

Açık sistem yaklaşımının ortaya çıkması ile örgütlerin çevreleri ile etkileşimini inceleyen birçok kuram ortaya çıkmıştır. 1950 ve 1960’lı yılları arasında özellikle yönetim ve örgütlenme konusunda durumsalcı araştırmalar oluşmaya ve hız kazanmaya başlamıştır. Durumsalcı yaklaşım, örgütlerin içyapılarının şekillenmesi ve oluşturulmasının araştırılmasını içermekte idi. Örgütsel yapının, iç ve dış koşullarla değişebilmesi ve bu yapının çevreye göre değişmesi, yani bir anlamda yapı değişiminin çevreye bağımlı olarak düşünülmesi bu görüş ile temellenmiştir. 1976 yılında Aldrich tarafından on yıllık teori ve araştırmaları bir araya getirip “kaynak bağımlılığı modeli” ni geliştirmiştir (Mindlin ve Aldrich, 1975). “Kaynak bağımlılığı” terimi ilk kez kullanılması Aldrich tarafından yapılsa da ifade ettiği paradigma etkisinin artması ve yaygınlaşması Pfeffer ve Salancik (1978)’in “*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (Organizasyonların Dışarıdan Yönetimi: Bir Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı)*” adlı yapıtı sayesinde olmuştur (Üsdiken, 2007: 77-78).

Aldrich ve Pfeffer (1976), çalışmalarında belirttikleri üzere durumsalcı kökenden beslenerek ilerleyen kaynak bağımlılığı teorisinde fark arz eden iki iddiadan söz etmektedirler. İlk iddia; çevrenin yarattığı baskı ve kısıtların, örgütlerin genel anlamda yaptıkları ile bağıntılı olduğudur. Kısaca, çevresel etkilerin örgütlerin kendi amaçlarından ve yöneticilerinin düşüncelerinden daha etkili olduğudur. Aynı zamanda

örgütler dışarıdan gelen talep ve kısıtlamalara sadece adaptasyon göstererek değil, çevre ile var olan ilişkilerini kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içinde olduklarıdır. İkinci iddia olarak ise; güç faktörünün örgütler için önemli bir rol oynadığıdır. Böylece karar verme süreçlerinde örgütlerin bulunduğu çevrenin daha politik/siyasi bir özellik taşıdığı belirtilmiştir. Genel olarak bakıldığında, kaynak bağımlılığı yaklaşımının özünü bu iki iddia oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 24).

Kaynak bağımlılığı teorisinin kuramsal altyapısının bazı kuramsal konular üzerine kurulduğundan bahsederek; kaynak bağımlılığı teorisi, kurumsal olarak açık sistem düşüncesi temeline dayanan, örgütlerin tamamen kendilerine yeterli olmadığı, ihtiyaç duyulan kaynakları kendi kendilerine sağlayamadıkları ve bu sebepten gereksinimlerini çevrelerindeki unsurlardan temin etme zorunlulukları olduğu görüşünü kabul eder. Bu da örgütlerin çevredeki diğer örgütlerle ve unsurlarla ilişki içine girme gereksinimini doğurur. Belirtilen böyle bir durum da, çevreyi örgütler için belirsiz kılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978:2-5).

Örgütlerin kaynak ihtiyacını karşılamak üzere çevre ile girdiği ilişkilerin kavramsallaştırılmasında; bahsedilen örgütlerin ana sorunlarından biri, çevrede kaynakların kıt olarak bulunduğu ve bu sebepten kaynak ihtiyaçlarını başka örgütlerden temin etmeleridir. Örgütler arası alış-veriş ilişkisi esasen Levine ve White (1961) sosyal mübadele kavramına dayandırılmaktadır. Her iki örgüt kendi amaçlarına ulaşmak için ortak bir faaliyette bulunurken eşit şartlar altında olmayan örgütlerin ilişkisel ve örgütsel sorunları oluşabilir, bu gibi sorunlar da kaynak bağımlılığı açısından önem teşkil etmektedir. Diğer örgütlerle girilen ilişkiler sonucu oluşan etkileşimden doğan bazı koşullar, bağımlılık ve örgütler arası güç ilişkilerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 44). Kaynak bağımlılığı yaklaşımında; örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerdeki güç farklılıklarını yaratan koşullar ve bu koşulların örgütsel sonuçları üzerinde durulmaktadır.

Hillman vd.'nin (2008) özetlediği üzere kaynak bağımlılığı yaklaşımını beş önemli iddia altında sıralamıştır; a) örgütler arası ilişkileri ve örgütsel çevreyi anlamak için gerekli analiz noktası örgütlerdir; b) bu örgütler kendi kendilerine yetemeyen, fakat diğer örgütlerle bağımlılıklardan oluşan bir network ile çevrilidir; c) karşılıklı

bağımlılık, belirsizlikle birleştiği zaman- ki burada belirtilen belirsizlik bağımlı olunan örgütle hangi kararların alınacağı hakkındaki belirsizliktir- başarının devamlılığı ve örgütün yaşamını sürdürmesi de belirsizleşir. Bu yüzden; d) örgütler dışsal bağımlılıklarını yönetebilmek adına bir takım önlemler alır. Bu önlemler kaçınılmaz bir şekilde her zaman başarılı olmayabilir ya da farklı şekillerde bağımlı olmaya ve karşılıklı bağımlılıklara yol açabilir ve; e) bu bağımlılık şekilleri, örgütler arası veya örgüt içi güç' ü oluşturabilir ve bu gibi güç de nihai olarak örgütün davranışında etkili olabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978:26-27). Bu bakış açısı altında, kaynak bağımlılığı yaklaşımının; örgütlerin dış çevrelerine cevap vermeleri önermesi örgüt teorileri ve stratejik yönetim konularında kabul bulmuştur. Ayrıca bu sebepten dolayı, kaynak bağımlılığı teorisi bu önerme ile stratejik bir seçimi barındırdığı için, durumsallık çatısı altında gelişen diğer örgüt teorilerinden (Örgütsel ekoloji, Kuramsal kuram vb.) de ayrılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: xiv).

### **1.2.1. Çevresel Belirsizlik Kavramı ve Örgütler**

Literatürde çevresel belirsizlik kavramı birçok sayısız tanım içermektedir (Bernard, 1938; Thompson, 1967; Lawrence-Lorsh, 1967; Milliken, 1987). Genel olarak bu araştırmalar iki ana odak üzerinde yoğunlaşır; a) bilgi belirsizliği ve b) kaynak bağımlılığı kuramı. Çevre hakkında bilgi eksikliğinden doğduğu düşünülen belirsizlik, bilgi belirsizliği adı altında anılmaktadır (Kreiser ve Marino, 2002). Child (1972) önderliğinde incelenen çevresel belirsizlik kavramı (kaynak bağımlılığı bakış açısına dayanan) ise, öncelikle kaynaklara dayanan organizasyonel bir bağlılığa dayanmakta ve firmalar farklı güç derecelerine sahip ortaklarından (partner) sağlanan bu kaynak akışının yönetmek durumunda oldukları anlayışına dayanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Genel kabul görmüş olarak; çevresel belirsizlik tanımlamalarının kavramsal temelleri, örgüt içi bireylerin karar alma davranışlarını etkileyen sosyal ve fiziksel faktörlerin tümü (Duncan, 1972; 314) olarak belirtilmektedir. Zaman içinde bu faktörlere müşteriler, rakipler, hükümet uygulamaları ve işbirlikleri eklenerek yeniden kavramlaştırılmıştır. Bu faktörlerin her biri farklı tanımlarda yer almış ve yine her

birinin firmalar için belirsizliği oluşturan çeşitli nedenler arasında yer aldığı görülmektedir (Kreiser ve Marino, 2002).

Bernard (1938), “*The Functions of The Executive*” adlı yapıtında, çevresel belirsizliklerin örgüt stratejilerine olan etkisini incelemiştir. Fiziksel çevrenin durağan olmaması ve bu değişkenlik sonucunda firmalar için stratejik belirsizlik ortaya çıktığından bahsetmiştir. Bu belirsizliğin öncül nedenini ise, yöneticilerin gerekli tüm bilgileri o anda o çevre koşulları altında elde edememeleri olarak yorumlamıştır. Bu yorum, bilgi eksikliği ve algılanan belirsizlik temeline dayanmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında belirtilen “çevresel belirsizlik” ise; bilgi eksikliğinden farklı olarak; örgütlerin peşinden koştuğu kıt kaynakları barındıran yer olmasından gelmektedir (Üsdiken, 2007; 85).

Bilgi belirsizliği odağına yoğunlaşan araştırmacılar, firmaların çevredeki fırsat ve tehditleri algıladıkları ve yorumladıkları şekilde çevreye cevap vereceklerini, fark edilmeyen koşulların yönetimin kararları ve faaliyetlerini etkilemeyeceğini savunmuşlardır (Sawyer, 1993; 240). Buna karşın, kaynak bağımlılığı kuramı odağında algılanan belirsizlik dışında daha nesnel bir belirsizlik ölçümü kullanılmıştır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre çevre; kıt kaynakları barındırmakta ve örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için bu sınırlı kaynaklara bağımlıdırlar görüşüne dayanmaktadır. Faaliyet gösterdikleri çevrede, bu kaynaklara karşı yitirilen kontrol, belirsizliği doğurmaktadır. Firmalar bu kontrol eksikliğini gidermenin yollarını geliştirmelidir. Çünkü aynı kıt kaynaklar, faaliyetlerini kontrol altında tutmaya çalışan firmaların da gözlemleri altındadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynakların bol olduğu çevreler, az kaynak barındıran ve firmalar arası rekabetin yoğunluğunu arttıran çevrelere nazaran örgütlerin istikrarına karşın daha az yıkıcı olarak algılanmıştır. Buna bağlı olarak kaynak bağımlılığı bakışı; çevresel belirsizliğin etkilerini azaltmak için örgütlerin dış çevreleri ile sürdürülebilir etkili bir ilişki geliştirmenin etkili olduğunu savunmuşlardır.

### 1.2.2. Çevresel Belirsizliğin Ölçümü

Örgüt-çevre ilişkisi araştırmaları çevreyi bazı boyutlara indirgeyerek incelemiştir ki, bu boyutların içerisinde “belirsizlik” kavramı geniş yer tutmaktadır. Kaynak bağımlılığı bakış açısı bu temele dayandığı için yapılan belirsizlik tanımı ve belirsizliğin ölçümlenmesi bakış açısı önem taşımaktadır.

Çevresel belirsizliğin yürütülmesi adına algısal-belgesel (archival) ve basit-karmaşık boyutlarda ölçümlerine dayanmaktadır (Kreiser ve Marino, 2002). Çevrede kaynakların kıt olmasını nesnel bir gerçeklik olarak ele alıp ölçümlerin objektif yapılmasını savunan araştırmacıların (Dess ve Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989; Boyd, 1990; Wiersema ve Bantel, 1993; Simerly ve Li, 2000) yanında az sayıda da olsa çevresel kaynak bağımlılığını algısal olarak ölçümleyen, kısaca örgütlerin karar verme davranışını örgütsel risklerin (bağımlılıkların) etkilediğini belirtilen bir grup araştırmacı da yer almaktadır (Koberg, 1987; Koberg ve Ungson, 1987; Tan, 1996).

Bilgi belirsizliği ve kaynak bağımlılığı görüşlerine bağlı “çevresel belirsizlik” tanımlamalarının ortak vurgusu; belirsizliğin birincil kaynağının dış çevreden kaynaklandığıdır. Bu inançla yapılan araştırmalar sonucu, bir firmanın çevrede karşılaştığı belirsizliklerin miktarını açıklamaya çalışan çok faktörlü çalışmalar yapılmıştır. Thompson (1967), bir firmanın dış çevresinin iki boyutu olduğunu (heterojen/homojen ve dengeli/dinamik) belirtmiştir. Heterojen/homojen çevre, türdeş olmayan/benzer elementlerden oluşan; dengeli/dinamik çevre ise çevredeki değişim hızı ile ilintili olan çevredir. Dinamik çevredeki ani değişimlerden söz ederek firmalar için büyük ölçüde belirsiz olduğu fakat dengeli çevrenin tipik olarak değişmez ve daha tahmin edilebilir olduğundan bahsetmektedir.

Duncan (1972), çevre ölçümlemesinde iki ana boyuttan (basit-karmaşık ve statik/dinamik) söz etmektedir. Basit/karmaşık boyut çevrede var olan faktör sayısına göre değişir ve bu faktörler çevreyi belirleyicidir. Statik- dinamik boyut ise bu faktörlerin değişimi ile birincil olarak ilintilidir. Statik çevre az ya da değişmemeyi ifade ederken, dinamik çevre ise düzenli olarak değişimi ifade eder.

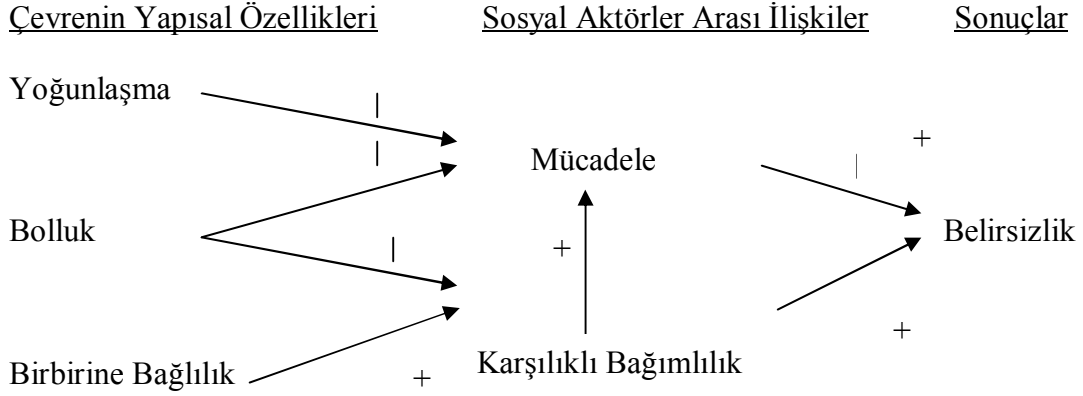
Child (1972) ise dış çevrede üç boyut kullanmıştır. İki boyut Thompson ve Duncan ile benzeşmekte fakat farklı olarak kısıtlılık (illiberality) kavramı üçüncü bir

boyut olarak yer almaktadır. Bu boyut dış çevredeki kaynakların bulunabilirliği ile ilintilidir.

Yapılan tanımlamalar ve boyutlandırmalar sonucunda Dess ve Beard (1984) kendi belirsiz ölçümlmelerini; dinamiklik, karmaşıklık ve bolluk adı altında toplamışlardır.

Pfeffer ve Salancik (1978) ise, belirsizliğin ara sıra değişimle karıştırıldığını ve sürekli değişimin tahmin edilebilir ya da aynı zamanda belirsiz olabileceğini belirtmişlerdir. Belirsizliği, bir örgütün o an dahilinde tahmin edebilme yeteneği olarak tanımlamış ve tahmin tekniklerinin geliştirilmesiyle belirsizlin azaldığını belirtmişlerdir. Belirsizliğin tek başına sorun teşkil etmediğini, ancak belirsizliğin örgütler için önem taşıyan diğer çevre unsurlarıyla etkileşimde (ki örgütleri karşılıklı bağımlı olmalarını ifade eder) olduğu zaman sorun olacağını belirtmişlerdir.

Yapılan tanımlamalar doğrultusunda belirtilen çeşitli çevre boyutlarının, olası bir etkileşimden dolayı birbirinden tam olarak bağımsız oldukları söylenemez. Çevrenin en temel yapısal özellikleri üç tanedir: a) yoğunlaşma (concentration), çevredeki güç ve otoritenin geniş olarak dağıtılması halinde; b) bolluk (munificence), kritik kaynakların kıtlığı ya da bulunabilirliği ve c) birbirine bağlılık (interconnectedness), örgütler arası bağlantı ya da ilişkilerin yapısı ve sayısı. Belirtilen bu üç yapısal özellik, sosyal aktörler arası ilişkileri, özellikle de o sosyal sistem içinde bulunan karşılıklı bağımlılık ve mücadelenin derecesini belirler. Mücadele ve karşılıklı bağımlılık da örgütün karşılaştığı belirsizliği tanımlar. Bu sebepten belirsizliği, diğer çevre boyutlarının bir çıktısı olarak görebiliriz. Çevreyi anlatan temel boyutlar olan “yoğunlaşma”, “bolluk” ve “bağlılık”ın kaynak bağımlılığı bağlamında önemli olduğu ortadadır. Şekil 1’de boyutlar arası ilişkiler belirtilmiştir. Buna göre, çevreyi yapısal özellikleri sosyal aktörler arasında mücadele ve karşılıklı bağımlılık ilişkisini oluşturmaktadır. Belirsizlik de, çevresel boyutlarının nihai çıktısı olarak görülebilir. Yoğunluk, bolluk, birbirine bağlılık boyutlarının açıklığı, kaynak bağımlılığı bağlamında önem taşımaktadır.



**Şekil 1. Çevrenin Boyutları Arasındaki İlişkiler**

Kaynak: Pfeffer ve Salancik (1978:68)

Örgüt kuramları yazınında “belirsizlik” merkezi bir noktada yer almaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisi de özellikle örgütlerarası ilişkileri ve örgütlerin çevreleri ile ilintili olduğundan, çevresel belirsizlik temel bir değişken olarak ele alınmış ve bu değişkenin açıklanması üzerinde durulmuştur. Belirsizlik üzerine yapılan tanımların sayısı aynı zamanda kelime anlamındaki devamsızlık ve karışıklık ifadesi, birçok teorisyenin yaptığı değişik tanımların ortak noktasını oluşturmaktadır.

Çevresel belirsizlik örgüt yazınında genel olarak iki türde ayırıcı özellik taşıması “çevresel belirsizlik” kavramı hakkında karmaşıklığa yol açmaktadır: ilk olarak örgütlerin çevrelerindeki durumlarını (pozisyonlarını) ayırt edici olması, ikinci olarak ise çevre hakkında yeterli bilgiye sahip olamama durumunu ifade etmesidir. Burada örgütlerin hem kendi bakış açıları doğrultusunda objektif olabildikleri kadar, hem de olayları gözlemleyen, bakan tarafından algılanabildiği derecede (algısal bir fenomen olarak) (Aldag ve Storey, 1979; Starbuck, 1976) şeklinde iki farklı bakış açısı doğrultusunda incelenmesi, çevresel belirsizlik kavramının farklılaşmasına ve kullanımında değişikliklerin meydana gelmesine sebep olmuştur. En çok atıf yapılan “çevresel belirsizlik” tanımları şu şekilde gruplanabilmektedir: 1- Gelecekteki olayların ihtimallerinin gerçekleşme olasılıklarını belirlemekteki yeteneksizlik (Duncan, 1972; Pennings, 1981; Pfeffer ve Salancik, 1978); 2- Sebep-sonuç ilişkilerinde bilgi eksikliği (Duncan, 1972; Lawrence ve Lorsch, 1967); 3- Alınacak kararın akıbetini doğru olarak tahmin etmede yeteneksizlik (Downey ve Slocum, 1975; Duncan, 1972; Schmidt ve Cummings, 1976).

### 1.2.3. Örgütlerarası İlişkiler

Örgütlerin kendi kendilerine yetememeleri, kaynakları çevrelerinden elde etmeleri ve bunu yaparken de diğer örgütler ile ilişki kurmaları kaynak bağımlılığı teorisine göre örgütlerarası ilişkilerin varlığını açıklamaktadır.

Oliver (1990), örgütlerarası ilişkileri, örgüt ve çevresindeki örgüt/örgütler arasında meydana gelen bağlantılar, işlemler ve akışlara dayalı olarak tanımlamaktadır. Örgütlerarası ilişkiler literatürde kurumsal, yasal, ekonomik, sosyo-psikolojik bakış açıları ile incelenmiştir. Whetten (1981), bu ilişkileri ikili (dyadic), örgüt kümesi, şebekeler ve eylem kümeleri olarak sınıflandırmıştır. Dyadic ilişkiler; iki organizasyonun genel bir hedefin başarılması için karşılıklı faydaya dayalı işbirliği kurmaları halinde ortaya çıkan ilişkilerdir. Odak bir örgüt etrafında oluşturulan, ilişkiler toplamı örgüt kümesini; eylem kümeleri ise amaç ilişkisi temelli, belirli bir amacı başarmak için ortak çalışmaya dayalı koalisyonları ifade eder. Şebekeler, belirli bir örgüt popülasyonu içindeki örgütlerin karşılıklı etkileşimlerinden oluşmaktadır.

Bir diğer örgütlerarası ilişkiler sınıflandırılması Goes ve Park (1997) tarafından yapılmıştır. Bu ayrıma göre ilişkiler: *yapısal* (yapısal formlar), *idari* (yönetim sözleşmeleri), *kurumsal* (kurumsal kurama dayalı) ve *kaynağa dayalı* (kaynak değişimlerini de içerir) ilişkiler şeklindedir. Son belirtilen boyut, örgütlerin kendilerine yetemedikleri için çok sayıda örgüt ile bağlantı içinde olacakları ve bunun da örgütlerarası bir ilişkiyi başlatabileceğidir. Burada bahsedilen; kaynağa dayalı ilişkiye giren örgütler bir takım kaynakların çevrelerinde var olduğu bilincini taşımalarıdır ve taraflar arasında gerçekleşecek işlemler hususunda görüş birliği vardır. Bilinçlenme ve konsensüs faktörleri kaynak bağımlılığı teorisi tarafından incelen temel öngörülerdir ve örgütler arası ilişkilerin başlaması ile meydana gelir.

Yukarıda belirtilen hususlara belirsizlik faktörü de eklendiğinde, örgütlerin kendilerini güvence altına almak istemeleri ve dolayısı ile kaynak akışını devamlı kılma arzusu nedeniyle de örgütlerarası ilişki kurmaktadır (Aldrich, 1976).

Van de Ven (1994), örgütlerarası karşılıklı ilişkileri, örgütlerin formal, yasal, informal ve sosyo-psikolojik süreçleri beraberce müzakere ettikleri, taahüt ettikleri ve uygulamaya koydukları bir süreçsel çatı altında incelemiştir. Örgütlerarası ilişkiler

arasında stratejik işbirlikleri, ortaklıklar, koalisyonlar, joint-venture'lar, franchise'lar, araştırma birlikleri ve çeşitli şebeke örgütleri sayılmaktadır. Bu ilişkilerin temelinde yeni teknolojilere ve pazarlara ulaşmak, ölçek ekonomisi ve tamamlayıcı yetenek vb. güdüler yatmaktadır. Bir diğer etken olarak risk paylaşımı da sayılabilir. Belirtilen güdüler *kaynağa dayalı* olduğundan ve kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde örgüt için gerekli/sınırlı/kıt kaynaklardan bahsedildiği ve kaynaklara ulaşma seçenekleri de sınırlı olduğu için kaynak değişimine dayalı ikili ilişkiler örgütler için çok önemli bir konuma sahiptir.

Kaynak bağımlılığı kuramı, kaynaklara dayalı olarak oluşturulan ilişkilerin *bağımlılık* ve *güç* faktörünü ortaya çıkarmıştır. İlgili bağımlılık ve güç unsurları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

#### **1.2.4. Bağımlılık ve Güç Faktörü**

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerarası ilişkilerin kurulmasındaki güdüleri ana değişkenler olarak ele alıp bağımlılık ve belirsizlerin saptanmasını barındırır. Örgütlerarası ilişkiler “kaynağa dayalı ilişkiler” olarak ele alınır ve temel olarak çevrenin baskı ve taleplerine dayalı ilişkilerin oluşumu sonucu meydana gelen tek taraflı veya karşılıklı bağımlılık ve güç faktörlerini de içerir (Üsdiken, 2007:77).

Bağımlılık kavramı literatürde farklı akademik gelenekler tarafından uluslar arası ve uluslararası ilişkiler bağlamında, bu ilişkilerin asimetric etkileri olarak kullanılmıştır. Terimin farklı alanlarda kullanılması, kullanılan dilin de farklılaşması ile birlikte farklı anlamlar içermesine sebep olmuştur. Dilin farklılaşması sonucunda bağımlılık teriminin temel anlamına yoğunlaşılması asıl önemli bir gerekliliktir. Ayrımıştırmanın ilki kaynakların karakterlerinden birinin diğerine bağımlı olması ve ikincisi ise bağımlılığın değerlendirilmesi ve ölçümü şeklinde yoğunlaşmıştır. Buna bağlı olarak genel kabul görmüş olarak sosyal kaynaklar arasındaki ilişki yapılarının asimetric özelliklerine atıf yapılmaktadır. Dolayısı ile bağımlılık terimine yüklenen özelliklerin ilişkisel asimetric yapılarından dolayı bir veri hazinesi olmak yerine, genel bir fikir veya bir senaryo olarak anılmıştır. Bu sebepten dolayı da net açık bir tek kavrama dayandırılmamaktadır (Duvall, 1978:52).

Dos Santos'a göre bağımlılık:

*“...bir durumu ifade eder. Bu durum belli ülkelerin ekonomilerinin diğer ekonominin genişlemesi ve gelişmesine bağlı olarak şekillenmesidir...iki ya da daha fazla ekonominin arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi...bazılarının genişlemesi ve girişimleri ile olurken...bazılarının sadece bunu var olan genişlemenin yansıması olarak yaptıkları, bunun da kendi mevcut gelişmelerine pozitif ya da negatif etkilerinin bulunduğunu farz etmektedir”*(Dos Santos, 1970:231).

Burada dikkat çeken, belirtilen “durum” ve “ilişki formu” ifadelerinin yukarıda açıklanan genel ayırmaştırmanın izlerini taşımasıdır.

Ekonomistler, sosyologlar ve örgüt kuramcıları tarafından farklı anlamlar yüklenen bağımlılık kavramı, bu çalışmada kaynağa dayalı (parasal kaynaklar, personel, bilgi, fiziksel kaynaklar, müşteriler, pazarları içine alır) ilişkilere dayandırılan dış çevrenin etkilerine dayanan ilişkiler olarak ele alınmaktadır.

Kaynak bağımlılığı teorisine göre iki taraf arasındaki karşılıklı bağımlılık sonucunda güç meydana gelir. Değişim ilişkisine giren her iki taraf elinde kıt kaynaklar bulundurmaktadır ve bu kaynaklardan hangisinin daha değerli ve kritik olduğu önemlidir. Yani bir tarafın kaynakları, ötekinden daha değerli ise ortadaki ilişki asimetriktir. Burada güç önemli bir yer tutar, çünkü bağımlılığı olmayan taraf gücü elinde bulundurur. Asimetrik ilişkileri Pfeffer ve Salancik (1978:53); gücün, bağımlı olmayan taraf tarafından diğer tarafta bulunan örgütün davranışlarını etkilemesi sonucu doğduğunu savunur. Buradaki güç; her iki tarafında birbirine bağımlı olması (karşılıklı bağımlılık) fakat bu bağımlılığın asimetrik olması şartı doğrultusunda oluşan bir anlamı vardır (her iki taraftan birinin diğerine göre daha fazla bağımlı olması).

Kaynak değişimi sırasında meydana gelen karşılıklı bağımlılık ve buna bağlı olarak güç faktörü öne çıktığında (güç=başkalarını etkileme gücü), aynı zamanda karşı taraf için değerli kaynakları elde etmek ve kontrol edebilme gücü de meydana gelir (Emerson 1962:33). Emerson güç ve bağımlılık ilişkisini aşağıdaki denklem ile açıklamıştır: (P= Power – Güç, D= Dependence – Bağımlılık)

$$P_{ab}=D_{ba}$$

Pba=Dab

Burada vurgulanmak istenen a'nın b'ye olan gücü, b'nin a'ya olan bağımlılığına bağlıdır. Aynı şekilde, b'nin a'ya olan gücü, a'nın b'ye olan bağımlılığına bağlıdır. Bu doğrultuda a'nın b'ye olan gücünü bulabilmek için, b'nin a'ya olan bağımlılığına bakmak yeterlidir. Her ne kadar değişim ve kaynak bağımlılığı teorisyenleri gücün tanımında “güç ilişkilerin doğasında vardır; kim kime bağımlı ve ne derecede bağımlıdır-kimin güce sahip olduğunu açıklar” şeklinde ortak bir fikir birliğine varsalar bile kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde gücün işlemsel olabilmesi için “değişim ilişkisinde bir asimetrinin olması gereklidir” (Pfeffer ve Salancik, 1978:53). Burada ise, eğer a, b üzerinde bir güce sahip ise, b'nin a'ya bağımlı olması ve a'nın b'ye bağımlı olmaması gereklidir. Güç böylece görelilik olarak; eğer b a'ya daha bağımlı (a'nın b üzerindeki bağımlılığına kıyasla) ise a'nın b üzerinde gücü vardır (Lawler ve Yoon, 1995).

Frooman (1999:199) ise; kaynak bağımlılığı temeline dayandırarak bir paydaş-şirket ilişkisi örneği ile “etkileme stratejisinin seçimini tayin eden öğeler nelerdir?” sorusunu bir tipoloji (Tablo. 2) yoluyla yansıtmaya çalışmıştır.

**Tablo 2. Kaynak İlişkileri Tipolojisi**

<i>Şirket baskın tarafa bağımlı mıdır?</i>	<i>Baskın Taraf (stakeholder) şirkete bağımlı mıdır?</i>	
	<b>Hayır</b>	<b>Evet</b>
<b>Hayır</b>	Düşük Karşılıklı Bağımlılık	Şirketin Gücü
<b>Evet</b>	Baskın Tarafın Gücü	Yüksek Karşılıklı Bağımlılık

Kaynak: Frooman (1999;199)

Bu şekilde her iki ekseninde yüksek ya da düşük bağımlılık söz konusudur. Basitleştirmek adına, her bir taraf birbirine bağımlı ya da bağımlı olmama halleri itibariyle, bağımlılık iki seçeneqli olarak değerlendirilmiştir. Yatay ekseninde paydaşların firmaya olan bağımlılığı ve dikey ekseninde ise firmanın paydaşlara olan bağımlılığı belirtilmiştir. Sağ üst ve sol alt çeyrek bölüm Pfeffer ve Salancik'in değişim

ilişkilerindeki asimetrinin gücü oluşturması kavramına tutunmaktadır. Yani, paydaş gücü; firmanın paydaşa, paydaşın firmaya olduğundan daha fazla bağımlı olduğunu anlatmaktadır. Diğer çeyrek eksenler ise Pfeffer ve Salancik'in değişim ilişkilerinde simetrinin olduğu- her iki tarafında birbirine karşılıklı bağımlı oluşu yansıtılmaktadır (heriki tarafta yüksek karşılıklı veya düşük düzeyde karşılıklı bağımlı olma durumu) (Frooman, 1999:199).

Kotter (1979:87); örgüt-çevre ilişkisini ilgili yazına dayanarak araştırmış ve Pfeffer ve Salancik (1978), Aldrich (1976) ve Thompson (1967)'ye dayandırarak bağımlılık ve dış çevre ilişkisini şu şekilde özetlemiştir:

1- Her organizasyon değişik derecelerde, çevrelerinde bulunan bazı unsurlara bağımlı olma durumundadırlar. Bu bağımlılık genellikle organizasyonların ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolü temellidir ki bunlar; arazi, iş gücü, sermaye, bilgi ya da özellikli bir ürün veya hizmet olabilir. Kaynağın organizasyon için önemi, potansiyel tedarikçilerin sayısı ve tedarikçi değişimi maliyeti, bağımlılığın derecesini etkiler. Bazı zamanlarda, çevredeki unsurların yasal yetkiye sahip olması ile-böylece bu unsurlar organizasyonların yasal olarak bağımlı olduğu diğer unsurları ya da kaynakları etkilerler.

2- Eğer bağımlılık durumları eşit ise, bu unsurlar organizasyonların yaşamalarını ve otonomileri üzerinde bir tehdit unsuru barındırırlar. Örneğin, bir akreditasyon şubesi bir hastaneyi kapatabilir veya bir banka bir fabrikanın yeni bir ürün hattı yaratması şartıyla elinde tuttuğu krediyi yenilemeyebilir.

3- Organizasyonlar içinde belirli otoriteye sahip olanlar, bağımlı olduklarının isteklerini karşılamak adına, kendi organizasyonlarından feragat etmeye, amaçlarını gerçekleştirme ve hedef belirlemeyi riske ederek genellikle dışsal bağımlılığın yönetilmesi yolunu seçerler.

4- Son olarak, organizasyonel davranışın büyük kısmı tamamen içsel faktörler (çalışan özellikleri, liderlik, sosyal ve kültürel değişimler ya da formel yapı) yerine dışsal bağımlılıkların nasıl yönetilmesi gerektiğini anlayabilmek şeklinde kendini göstermektedir. Bu perspektiften bakıldığında da organizasyonların dışsal kontrolü aynı zamanda örgütler arası ilişkiler, işletme politikası, ekonomi, örgüt dizaynı gibi literatürlerinin de birleştiği bir çerçeve çizmektedir.

Belirtilen çerçeve ve kaynak bağımlılığı teorisine göre örgütler açık sistem anlayışına dayanan aktif oluşumlar olarak kabul edilip, kaynak bağımlılığını yönetebilen yapılar olarak öne sürülmüştür. Örgütler meydana gelen belirsizlikleri karşılıklı ilişkiler kurarak önlemeye çalışırlar. Bu karşılıklı ilişkiler zamanla örgütlerin birbirine bağımlı olması ve asimetrik bağımlılık ve bunun sonucunda da güç unsurunun meydana gelmesini doğurmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde örgütler çevrelerine karşı pasif değil, tam tersine çevreye karşı direnç gösteren ve strateji geliştiren aktif oluşumlar olarak ele alınmaktadır.

### **1.3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINDA DIŞSAL BASKILARIN YÖNETİLMESİ VE UYGULANAN STRATEJİLER**

Pfeffer ve Salancik, kaynak bağımlılığı kuramında; örgütlerin kendi kendilerine yetemediği, ihtiyaçlarını karşılamak için çevreye güvenmek zorunda olan yapılar olduğunu vurgulamışlardır. İhtiyaçlarını dış çevreden karşılamak için çevreye güven duymak zorunda olduklarını, çevredeki diğer grup veya örgütlerin belirli faaliyetler karşısında örgütlerin ihtiyacını karşıladıkları ve bunun sonucunda ise bağımlı olma durumunun ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda örgütler dış çevreye bağımlı ve davranışlarının kısıtlanması sonucu örgütlerin dışsal kontrolü neticesini doğurmuştur (Pfeffer ve Salancik, 1978:43).

Örgütlerin belirsizlik dahilinde kıt kaynakları yönetmesinin bağımlılık sonucunu doğurması ve bu kaynakların dışsal kontrolünün çoğu kez örgütlerin yönetsel olarak ihtiyatlı davranışlarının azalması, örgütsel amaçların başarılı olmasında çatışmalar ve sonunda odak örgütün varlığını tehdit eden bir durumu ortaya çıkarabilir (Scott, 1998). Örgütler, bu durumun maliyeti barındıran doğasına göğüs gerebilmek için, kısaca bu dışsal bağımlılıkları kendi avantajlarına çevirebilmek için yönetsel olarak aktif davranmaktadırlar. Ulrich ve Barney (1984), örgütsel başarıyı bu yüzden örgütlerin kendi güçlerini maksimize etmeleri şeklinde tanımlamışlardır.

### 1.3.1. Dışsal Baskıların Yönetilmesi

Belirtilen perspektif dahilinde, örgütler dışsal talepleri kendilerine adapte ederek veya bu taleplerden kaçınarak artan bağımlılığı bazı kaynak bağımlılığı stratejileri uygulayarak yönetebilirler. Bu stratejiler:

1-entegrasyon, birleşmeler ve çeşitlendirme yaparak örgütsel karşılıklı bağımlılıkları değiştirmek (altering);

2-müşterek yapılar tesis ederek “müzakereci bir çevre” oluşumunu sağlamak;

3-yasal, politik ve sosyal faaliyetlerle “düzenlenmiş çevre” oluşumunu sağlamaktır. Emerson’un (1962:33) güç ve bağımlılığın yakından ilintilidir öngörüsü üzerine tutunan kaynak bağımlılığı teorisinin dışsal çevreyi yönetilmesi için önerilen strateji sınıflamaları Pfeffer ve Salancik tarafından önerilmiş ve tartışılmıştır. Pfeffer ve Salancik (1978); örgütlerin çevresel kaynaklara bağımlı olarak varlıklarını sürdürdükleri gerçeğinden yola çıkarak, örgütler bu kaynaklara olan bağımlılıklarını minimize etmenin yollarını ararlar görüşünü savunmaktadırlar. Örgütler, çevresel adaptasyon sağlanarak ve çevre ile birlikte bağımlılıkların yapısını değiştirerek- bir nevi aktif bir sosyal aktör olarak çeşitli yollara başvurmaktadırlar.

Kaynak bağımlılığı perspektifi dahilinde aynı zamanda kısmen de olsa bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için çevresel koşul bağımlılıklarını yönetebilme yetenekleri ile açıklanmış, fakat; asıl odak noktasının gerekli kaynakların sürekliliğini sağlamak adına ihtiyaç duyulan kaynakların değişiminin müzakeresi için örgütsel faaliyetlerin yapılması önemle vurgulanmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978:258). Bu açıdan da faaliyetlerin ve davranışların organizasyon yapısına adaptasyonu önem taşımaktadır. Birbirine bağlı davranış yapılarının oluşturulması örgütün kendine özgü bir kontrol mekanizması oluşturmasına ve örgüt tarafından kontrol edilmesi de bir örgütün yürüebilmesi için bir gerekliliktir. Bir örgütün böyle bir yapıyı kontrol edebilmesi için en önemli kaynakları: bireyleri güçlendirebilme yeteneği (bu şekilde kendi kararlarını almaları sağlanır) ve gerekli kaynakların kullanımı, ulaşımı ve konumlandırılmasını düzenleyici rol oynayabilmesidir (Pfeffer ve Salancik, 1978:259).

“Hangi kaynaklar kritiktir?” ve ya “hangi kaynaklar kıttır?” sorularının tarifini yapmak açık uçlu değişebilir bir durumdur. Bu sebepten oluşacak güç unsuru da aslen

kaynakların kontrolünü elinde bulunduran örgüt üyelerinin yaratacağı bir tanımlamaya göre tanımlanabilir. Çünkü, bazı üyeler örgüte kaynak temin eder fakat örgüte sıkı sıkıya sarılmış değillerdir. Bu üyeler (aktörler) yani diğer örgütler, gruplar ya da bireyler sosyal çevreyi ya da örgütsel şartları meydana getirirler. Bu bağlamda belirtilen aktörler kritik kaynakların ve karşılaşılabilen koşulların kontrol ettikleri için örgütün faaliyetlerini etkileyebilecek bir pozisyondadırlar. Dolayısı ile de örgütlerin sosyal kontrolünden bahsedilmektedir. Örgütlerin kontrolünü kolaylaştıran bazı durumlar ise şöyle belirtilebilir:

- Bazı kaynakları sosyal aktörün hakimiyetindedir.
- Odak örgüt için kaynağın önemi, örgütün faaliyetleri ve yaşamı için kritik önem taşımaktadır.
- Kaynağın başka yerden temini odak örgüt tarafından sağlanamaz.
- Faaliyetler kontrol edilmektedir ya da davranışlar izlenmektedir.
- Kritik kaynağın tahsisi, ulaşımı ve kullanımında sosyal aktörün ihtiyatlı davranması.
- Arzu edilen faaliyeti gerçekleştirme kapasitesi ve örgütün ihtiyatlı olması.
- Sosyal aktör için kritik olan kaynağın kontrolünün örgüt tarafından sağlanamaması.
- Sosyal aktörün örgüte bilinen tercihleri yapabilme yeteneği.

Bu durumlar “ilişkisel” yollarla her iki taraf tarafından bertaraf edilebilir. Odak örgüt bu durumlardan kaçınarak ihtiyatlı davranırken, sosyal aktörde bu durumlardan faydalanarak örgüt üzerindeki kontrolünü artırabilmektedir. Örgütler bu şekilde bağımlılık ve dışsal kontrolden kaçınma yolunu güderken aynı zamanda bağımsız hareket edebilme ve kendi koşullarını oluşturmak için otonomi sağlamaya çalışırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978:262). Bu ikilemi Thompson ve McEwen (1958), örgütlerin çevreyi gözetme bağlamında faaliyetleri olarak adlandırmış ve birleşme, ortak girişim, yönetim kurulu üyeliği kullanma (cooptation), büyüme, politik yakınlık, bilgi paylaşımı veya sınırlandırılması vb. faaliyetlerin örgütlerin otonomi veya ihtiyat aramaları sonucu oluştuğunu belirtmişlerdir.

Kaynak bağımlılığı bir örgüt teorisi olmasına karşılık, ancak örgütsel dizayn hakkında bir inceleme değildir. Fakat kaynak bağımlılığı çerçevesinde yeterli ve değerli olan bazı uygulamalar örgüt dizaynı için değerlendirilebilir. Pfeffer ve Salancik'in öngördüğü uygulamalar:

1- çevreyi gözden geçirme (çevreyi algılama, bilginin edinimi ve toplanması, iletişim, planlama yapılması, gerekli bilginin eksik olması, öngörülerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesini içermektedir.),

2- bağımlılığın çözülmesi (çeşitlendirme yapılabilir, birleşmeler yapılabilir.),

3- çatışan taleplerin ve baskılarla baş etmek (çeşitlendirmenin sonucu olarak yapısal farklılaşmanın uygulanması, alt birimlerin oluşturulması, durgun (slack) kaynakların kullanılması),

4- yönetim kurullarının dizaynı (kurumsal yapının oluşturulması sonucu gücün kontrolü-bu şekilde değişime daha rahat ayak uydurulur, yönetim pozisyonlarında çeşitlendirme yapmak –farklı görüşlerin çevresel algılarının ve yeteneklerinin farklı olacağı öngörülür, istikrarın sağlanabilmesi.) (Pfeffer ve Salancik, 1978:269-277).

### **1.3.2. Kaynak Bağımlılığı Bağlamında Uygulanan Stratejiler**

Açık sistem görüşünü temel alarak; dışsal varlıkların (entity) örgütlerin davranışlarını nasıl etkilediği sorusuna karşılık, Frooman (1999), kaynak bağımlılığı çerçevesinde “etki stratejileri” ni önermiştir. Bu stratejileri kaynak bağımlılığı teorisi temelli olarak, odak örgütlerin dış çevrelerinde bulunan sosyal aktörlere hangi şekillerde cevap vereceklerini temel almıştır. Karşılıklı ilişkiler-ki bu ilişkiler kaynakları elinde bulunduran taraf ve odak örgüt arasındadır ve birinin çıktısı diğerinin girdisini oluşturmaktadır- doğrultusunda kaynak kontrolünün sağlanmasına yönelik ve bu stratejilerin kullanılmasına yönelik etki stratejileri sınıflaması yapmıştır (Frooman, 1999:196-197). Bu stratejiler aşağıdaki şekilde sınıflanmış ve açıklanmıştır:

Kaynak kontrolüne yönelik olarak ilkin “elde tutma” stratejisi açıklanmıştır. Bu kavrama göre, kaynağı elinde bulunduran baskın örgütleri kaynaklarını diğer örgütlere sunarken belirli bir elde tutma metodu uygular. Örneklendirmek gerekirse, işçiler emek unsurunu grev yoluyla, bankalar ise mevcut kredileri yenilemeyerek finansman

güçlerini elde tutarlar (Frooman, 1999:197). Dolayısı ile elde tutma stratejileri bir tarafın diğer tarafa kaynaklarını tahsis etmemesi olarak özetlenebilir (Pfeffer ve Leong, 1977:779).

İkinci olarak ise “kullanma stratejileri” açıklanmıştır. Bu kavrama göre, kaynağı elinde bulunduran ve diğer örgüte arz eden taraf belirli şartlar öne sürer ve karşıdaki örgüt de bu şartlar dahilinde bazı davranışlarını değiştirme talepleri ile karşı karşıya kalabilir. Kısaca, elde tutma stratejileri kaynağı elinde tutan taraf ile; kullanma stratejileri ise kaynak arzının devamı için şartlar belirlemenin çabası ile sınırlandırılmıştır. Güç unsuru açısından incelendiğinde; elde tutma stratejilerinde güç kaynağı elinde bulunduran taraftadır yani odak örgüt karşı tarafa daha fazla bağımlıdır ve güçlü taraf elde tutma stratejileri ile maliyetleri odak örgüte yansıtabilir, kullanma stratejilerinde ise güç unsuru her iki tarafa daha eşit bir şekilde dağılmaktadır. Böylece maliyetler de daha eşit bölünmektedir.

Diğer taraftan ilişkisel olarak odak firma ve bağımlı olduğu kaynağı elinde bulunduran firmanın müttefikleri arasındaki ilişkilerin ele alındığı “etki stratejileri” mevcuttur. “Müttefikleri yoluyla baskın firma dolaylı yoldan odak örgütü etkileyecektir” öngörüsü ile direkt (doğrudan) ve indirekt (dolaylı) olarak etki stratejilerini sınıflamıştır (Frooman, 1999:198). “Direkt Stratejiler” ile belirtilmek istenen; elde tutma ve kullanma stratejileri gibi kaynak akışını doğrudan etkiler (manipülasyon). “İndirekt Stratejiler” ile müttefik aracılığı ile kaynak akışı manipüle edilir. Örneğin; üretici firmaların bir aracı firma üzerinden çalışmalarını ve etkileşimin aracı acenta üzerinden yapılmasıdır. Belirtilen stratejilerin seçimi yapılırken karşılıklı bağımlılıkların düzeyleri belirlenmelidir. Karşılıklı bağımlılıklar ve strateji seçimi için bir etki stratejileri tipolojisi (Tablo.3) öne sürülmüştür.

**Tablo 3. Etki Stratejileri Tipolojisi**

	<i>Baskın Taraf (stakeholder) şirkete bağımlı mıdır?</i>	
	<b>Hayır</b>	<b>Evet</b>
<i>Şirket, baskın tarafa</i> <b>Hayır</b> <i>bağımlı mıdır?</i>	İndirekt/Elde Tutma (Düşük karşılıklı bağımlılık)	İndirekt/Kullanma Stratejileri (Firma güçlü)
<b>Evet</b>	Direkt/Elde Tutma (Baskın taraf güçlü)	Direkt/Kullanma Stratejileri (Yüksek karşılıklı bağımlılık)

Kaynak: Frooman (1999;200).

Tablo. 3'e göre, düşük karşılıklı bağımlılık durumunda dolaylı elde tutma stratejisi, yüksek karşılıklı bağımlılık durumunda doğrudan kullanma stratejisi uygulamasının doğru olacağı belirtilmiştir. Güç açısından baskın olan taraf firma ise dolaylı kullanma stratejileri, eğer baskın taraf kaynağı elinde bulunduran taraf ise odak örgütün davranış değişikliği gibi taleplerde bulunma örneği gibi direkt elde tutma stratejilerinin uygulaması belirtilmiştir. Yukarıda belirtilen strateji uygulamalarının ana önermesi; baskın paydaşların örgütleri etkilemelerinin yönetim kademelerinde bulunanlar açısından kritik bir bilgi olarak yorumlanması gereğidir. Bunun bilincinde olan firmalar, dışsal çevreleri hakkında bilgi sahibi olup stratejik davranışlarda bulunarak planlı faaliyetlerde bulunacaklardır.

Dışsal bağımlılıkların yönetilmesinde Kotter (1979:88) dışsal talepleri azaltmak için;

1- etki alanı seçme (güçlü olabilecekleri alanı seçme; çeşitlendirme; aşamalı olarak başka alanlara geçme),

2- dışsal bağlantıların kurulması (halkla ilişkiler ve reklama kaynak ayırmak; kişisel ilişkilerin geliştirilmesi; çok taraflı anlaşmalarla müzakere etmek; ortak yönetim kurullarının oluşturulması; ortak girişimler ve kompleks koalisyonlar kurulması),

3- seçilen etki alanında kimin ve nasıl faaliyetlerde bulunduğu kontrolü (rekabeti yok etmek ve bu şekilde rekabet üzerindeki bağımlılıkların azaltılması ve alıcı ile müşteriler üzerindeki dengeleyici gücü arttırmak; rekabeti sınırlamak amacıyla yasa

ve yönetmeliklerin etkisinden yararlanmak; rekabeti azaltmak için kurallar koordine etmek ve ticaret birlikleri yaratmak, bunlara girmek ve bulunmak; genellikle rekabeti sınırlamak adına sektörlerinde bulunan normların etkisinden yararlanmak),

4- organizasyon dizaynı (pazarlama, halkla ilişkiler, satın alma departmanları gibi dışsal bağımlılıklarla başa çıkmak için alt birimler kurarlar; her alt birimin dışsal varlıkları anlama ve yönetmede kabiliyetli olabilmeleri için değişik şekilde organize olur ve personel sağlarlar; alt birimler arasındaki olası çatışmaları önlemek adına bazı mekanizmalar kurarlar ve bu şekilde alt çevrelerinin her birine yönelik bağımlılığı ve alt birimler arasındaki güç dağılımını karşılarlar) daha çok dışsal talepleri karşılamak için maliyetleri minimize etmeyi kapsar) gibi kavramları stratejiler ile destekleyerek sınıflandırmıştır. İçlerinde bir sürü taktiği barındıran bu dört temel strateji ile dışsal bağımlılıklarını yönetebilirler (Kotter, 1979:88-90).

Kaynak bağımlılığın yönetilmesinde bir diğer strateji önermesi Carroll ve diğerleri (1990) tarafından yapılmıştır. Bu stratejiler “savunma ve köprü kurma” stratejileridir. “Köprü kurma stratejileri”; pazarlık, ikili ya da çoklu sözleşme, oybirliği ile seçme, ortak teşebbüsler, birleşmeler, kamusal bağlantılar, kurumsal ilişkiler ve derneklerle ilişki kurma gibi oluşumlarla dışsal kaynağa direkt olarak köprü kurulması ve bu şekilde etkili olma ile ilintilidir. “Savunma stratejileri” ise; örgütlerin temel teknoloji ve temel yeteneklerini çevresel belirsizliklerden korumaları ile ilintilidir. Stoklama, kodlama, tahmin yapma ve büyüme stratejileri gibi bir takım yönetsel stratejiler örnek olarak verilebilir.

#### **1.4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİNİN GELECEĞİ**

Örgüt teorisi ve stratejik yönetim alanlarında geniş yankılar uyandıran kaynak bağımlılığı teorisi ve açıkladığı karşılıklı bağımlılıkları azaltma stratejileri;

- 1- birleşme/dikey bütünleşme,
- 2- ortak girişimler ve diğer örgütler arası ilişkiler,
- 3- yönetim kurulları,
- 4- politik faaliyetlerde bulunma,

5- yönetici halefiyeti uygulanması durumunda çevresel bağımlılıkların minimize edilebileceğini açıklamıştır.

Kaynak bağımlılığı bağlamında temellendirip açıklanan stratejilerin yanında, entegre edilmiş ve etkileşimli bir yaklaşım olarak “çoklu kaynak bağımlılığı stratejileri (farklı örgüt teorileri ile ilişkilendirilmesi)”ni oluşturanın gelecek vaat ettiğini savunan Hillman ve diğerleri (2009); 1980 ve 2000 yılları arasında firmaların bu çoklu kaynak bağımlılığı ilişkilerinde bulunarak çevreye karşı mevcut bağımlılıklarının azaltma yoluna gittiklerini açıklamışlardır. Bunun için gerekli farklı stratejilerin birbirlerini nasıl etkiledikleri veya beraber nasıl bir etkileşimde buldukları araştırılmalıdır.

Konu ilgili olarak kaynak bağımlılığı teorisinin diğer göze çarpan teorik perspektiflerle entegre olması gerektiğini önermişlerdir (Hillman vd.,2009:1416). Bu önermeyi yaparken Pfeffer ve Salancik’in kaynak bağımlılığını azaltıcı beş stratejisinin kendi başlarına yeterli olmadığı görüşüdür. Kaynak bağımlılığı teorisinin diğer teorik görüşlerle bitleştirilip yeni stratejilerin etkili ve etkileşimli olarak var olacağı belirtilmektedir. Entegre edilmesi gereken teorik konuları şu şekilde örneklendirmişlerdir: 1- işlem maliyeti teorisi, 2- vekalet teorisi, 3- kurumsal kuram, 4- kaynak tabanlı görüş, 5- kaynak tabanlı görüş, 6- paydaş teorisi (stakeholder theory), 7- seçim teorisi (real options theory), 8- populasyon ekolojisi yaklaşımı, 9- koşul bağımlılık teorisi, 10- bazı mikro perpektifler (karşılıklı değişme, güç, kültür vb.). Bu teorik görüşlerin kaynak bağımlılığı ile birleştirilmesi sonucunda karşılıklı bağımlılığı azaltıcı stratejilerin avantajlarının öneminin daha iyi anlaşılacağı ve birbirini tamamlayan görüşlerle birleşiminin etkileşim yaratarak daha gerçekçi bir bakış açısı oluşturacağı savunulmuştur.

Ayrıca, örgütlerin çevresel bağımlılıklarını yönetmek ve azaltmak adına yaptıkları diğer bazı faaliyetlerin (örneğin dış kaynak kullanımı) araştırılmasının da gelecek adına yararlı olacağını belirtmişlerdir (Hillman vd., 2009:1419).

Bu araştırmada öne sürülen temel önermelerden biri de, örgütlerin dış kaynak kullanımı uygulamalarında bulunmasının, örgütlerin çevresel belirsizliği öngörmeleri ve buna bağlı olarak oluşan bağımlılıkları yönetmesi ve örgütlerin bu şekilde davranarak dışsal çevreye (baskı/talep) karşı aktif rol oynadıkları görüşüne ilişkin önermeleri destekleyici ve tamamlayıcı bir rol oynadığı görüşüdür. Kaynak bağımlılığı bağlamında

pek fazla araştırmada yer almayan dış kaynak kullanımı kavramı ve kaynak bağımlılığını azaltma/yönetme stratejilerini tamamlayıcı ve destekleyici rolü incelenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

#### 2.1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI ve KAPSAMI

Terminolojik açıdan dışsal bir kaynaktan hizmetlerin sağlanması işi olarak açıklanan outsourcing, aslen 1776 Adam Smith'in "*Wealth of Nations*" adlı eserinde üzerinde durulan fikirlere dayandırıldığında, modern şirketlerin uluslararası pazarda kendi kaynaklarının en verimli biçimde kendi faydalarını izleyecek bir şekilde yer aldıkları görüşüne dayanmaktadır. Şirketlerin kar maksimizasyonu peşinde koşmaları rekabetçi kalmalarına, bunun sonucu olarak da tüketiciler için düşük fiyatlı, yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri düşük maliyetle elde edebilmeleri sonucunu doğurmaktadır (Brown ve Wilson 2005:xiv). Farklı sayıda tanımların ifade bulduğu outsourcing<sup>1</sup> (dış kaynak kullanımı) kelimesi, Oxford English Dictionary'de: "Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama" olarak tanımlanmıştır (Ünalır, 2007:3).

Lacity ve Hirschheim (1993:74) dış kaynak kullanımı kavramını üret veya satın al temeline dayandırarak, önceleri organizasyon içinde sağlanan bir mal veya hizmetin üretilmesi yerine dışarıdan satın alınması ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamışlardır.

Tokat ve Şerbetçi (2001)'de, işletmelerin dış kaynak kullanımı yaparak; işletmenin rekabet avantajı sağlayacak asıl faaliyetleri dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırması ve bu şekilde hem kaynak tasarrufu yapma, hem de kendilerini daha iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaları ve sonuç olarak değişen koşullara hemen yanıt verebilecek esnekliğe kavuşabildiklerini belirtmektedirler.

Outsourcing Enstitüsü dış kaynak kullanımını stratejisel olarak ele almış ve işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanması, kendisinin uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerini ise bir anlaşma dahilinde ilgili konularda

uzmanlaşmış ve gerekli kalite standartlarını sağlayan işletmeler aracılığı ile gerçekleştirdiğini belirtmektedir (www.outsourcing.com, erişim tarihi: 01.05.2011).

Brown ve Wilson (2005:xii), dış kaynak kullanımı hakkında iş çevresini değiştiren güçlü trendleri; yerel ekonomiden global ekonomiye geçişi, işgücünden tekno-güce geçişi, firma bazlıdan tüketici güdümlü bir geçişi, endüstriyel ekonomiden bilgi ekonomisine geçişi, işveren ve işçi ilişkilerinde dönüşümü ve satıcıları ve tedarikçileri ilgilendiren hükümet yapıları ve yeni ilişkileri barındıran bir potansiyel olarak açıklamışlardır. Outsourcing’i, bir kurumun temel yetenek ve uzun süreli dış ilişkileri etrafında temel olarak yeniden tanımlanması olarak belirtmişlerdir. Bu tanımın altında yatan iki önemli gaye ise; nihai müşteriye olabilecek en büyük değeri sunması ve kurum için en üst seviyede verimliliğin sağlanmasıdır (Brown ve Wilson, 2005:20).

Gregory Mankiw (2004), 2004 Economic Report of the President’da; *“outsourcing gittikçe büyüyen bir fenomendir. Burada çıkarmamız gereken uzun dönemde ekonomi açısından bir artışı olduğudur. Bu sadece uluslar arası ticaret yapmanın yeni bir boyutudur”* şeklinde açıklamıştır (Brown ve Wilson, 2005:1).

Yapılan farklı tanımlamalar ve açıklamalar, bazen birbiriyle çelişen ve farklı noktaları temel alması, dış kaynak kullanımının geniş açıdan değerlendirildiği ve geniş kullanım alanına sahip olduğu noktalarını vurgulamaktadır.

### **2.1.1. Dış Kaynak Kullanımı Düzeyleri**

Dış kaynak kullanımı düzeyleri taktiksel, stratejik olarak ve dönüşümlü olarak üç farklı düzeyde incelenebilir (Brown ve Wilson, 2005:20):

*Taktiksel outsourcing*, bir firmanın sıklıkla belirli bir problemle karşılaştığı zaman başvurulan bir yöntem olarak görülmektedir. Yatırım yapmak için yeterli finansal kaynağın eksikliği, içsel yönetim yeterliliğinin eksik olması, temel yeteneğin olmaması, bordrodaki çalışan sayısının düşürülmek istenmesi gibi örnekler bir şirket için çeşitli sorunlar olarak değerlendirilebilir. Taktiksel outsourcing, genel olarak büyük ölçekli kurumsal yeniden yapılandırmaya eşlik eder. Bu tür dış kaynak kullanımının

---

<sup>1</sup> Türkçe’de Dış Kaynak Kullanımı şeklinde ifade bulan outsourcing kavramı, ilgili yazında genellikle “outsourcing” ifadesi ile yaygın bir kullanıma sahiptir. Araştırmamızda da dış kaynak kullanımı ifadesi yerine çoğunlukla outsourcing ifadesi kullanılacaktır.

odak noktası kontrat kullanılmasıdır. Bu sayede dışsal tedarikçilerin en iyi hizmeti daha az yatırım ve yönetim zamanı ile gerçekleştirmeleri sağlanır. Kısaca belirtmek gerekirse, taktiksel outsourcing ilişkileri oluşturularak firmaların; maliyet tasarrufu sağlanır, gelecek yatırımların ihtiyacı ve personel alımı ortadan kalkar, varlıkların satışından bir nakit akışı elde edilir.

*Stratejik outsourcing:* zamanla outsourcing'den beklenen değer arttığından, outsourcing ilişkilerinin yapısı da değişmiştir. Yöneticiler outsource (dış kaynak tarafından sağlanan) edilen fonksiyonlarda kaybettikleri güçlerini, kendi sorumluluk alanlarına aktararak daha fazla kontrol sahibi olmaya başlamışlardır. Outsourcing ilişkilerinin kapsamı genişledikçe servis sağlayıcının da işin içine dahil olması, birbirinin içine geçmiş hizmetlerin oluşması ve ilişkilerin uzunluğu outsourcing'i taktik bir araç olmaktan stratejik bir araç olmaya itmiştir. En önemlisi, ilişki ağları geliştikçe yönetsel düşünce, tedarikçi-alıcı'dan daha çok iş ortakları (partner)'na kaymıştır. Stratejik outsourcing uzun dönemli değer yaratma ile ilintilidir. Bir işi yaptırmak için çok sayıda satıcı yerine, stratejik bir model içerisinde daha küçük ve entegre çalışan hizmet sağlayıcıları ile çalışılmaya başlanmıştır. Bu ilişkiler, karşılıklı menfaatleri içeren uzun dönemli iş ortaklığı şekline dönmüştür.

*Dönüşümcü outsourcing,* Tablo.4'de belirtildiği gibi üçüncü nesil outsourcing olarak anılmaktadır. İlk nesil var olan kurallar altında davranmayı gerektirmiştir, ikinci nesilde ise kurumu yeniden tanımlamaya yönelik sürecin bir parçasıdır. Üçüncü nesilde ise iş'in yeniden tanımlanması demektir. Günümüzde örgütler, ekonomik olarak yaşamlarını sürdürebilmeleri için iş dünyasını (kendileri ve pazarlarını) yeniden tanımlamalılar. Dönüşümcü outsourcing avantajını yakalayanlar, servis sağlayıcılarını etkinlik sağlayan bir araçtan ziyade, değişim için kuvvetli bir güç-bir savaşın içinde pazar ve fikirleri paylaştıkları bir müttefik (stratejik ortak) olarak görmektedirler.

**Tablo.4. Dönüşümcü ve Geleneksel Outsourcing**

<i>Dönüşümcü Outsourcing</i>	<i>Geleneksel Outsourcing</i>
İş odaklı Değer yaratma merkezli Belirsizliği yönetmeye yardımcı İş süreçleri ile stratejik amaçları uyumlu hale getirir Yeni birbirine bağlı global ekonomide partnership ağları oluşturmayı temel alır İşin maliyeti ve yeniden yapılandırma sürekli değer yaratmayı kolaylaştırır	Operasyon odaklı Maliyetleri kısma merkezli Kontrol oluşturmaya yardımcı Temel değişmeyen iş süreçlerini uyumlu hale getirir İçten ziyade dış uzmanların müşteri için yüksek performans oluşturmalarını temel alır İşten öz olmayan (noncore) faaliyetleri uzaklaştırarak bir kereye mahsus sermaye akışı sağlanır

Kaynak: Brown ve Wilson, 2005;24.

Dış kaynak kullanımı 1990'lı yıllarda birçok endüstriyel üreticinin odak noktası olmuştur. Firmalar, tedarik fonksiyonu, üretim ve imalat dahil her şeyi outsourcing ile gerçekleştirmiştir. Yöneticiler stok değerleri üzerinde yoğunlaşmış ve kar'ı arttırmak için örgütler üzerinde büyük baskı unsurları oluşturulmuştur. Outsourcing yaparak maliyetlerdeki düşüşleri sağlamak en uygun olanıdır ve 90'lı yıllarda firmaların tedarik fonksiyonlarında belirgin artışlar olmuş, bu artışlarda firmanın toplam satışının büyük kısmını oluşturmuştur. Örneğin, 1998-2000 yılları arası elektronik sektöründe dış kaynak kullanımı %15'den %40'a yükselmiştir (Simchi-Levi vd.,2003:179). 90'lı yıllar itibari ile üret veya satın al kararlarının avantaj ve dezavantajlarının değerlendirilmesi ile sadece maliyet bazlı ya da operasyonel/taktiksel düzeyde basit bir satın alma kararı yerine stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmasına neden olmuştur.

### **2.1.2. Outsourcing ve Offshoring Kavramları**

Outsourcing ile eş anlamlı kullanılan *offshoring* kavramı ve outsourcing birbirleri ile iç içe geçmiş kavramlardır. Bu kavramları birbirinden ayırmak için; örgütün aktif olarak varlık gösterdiği sınırsal (in-house karşıtı outsourcing) veya coğrafik faaliyet alanları (yerel karşıtı yabancı bir lokasyon) ayrımı yapılmaktadır. Bir firma yerel olarak faaliyet gösteriyorsa yerel (in-house), fakat iş süreçlerini farklı bir ülkeye kaydırmak istiyorsa- ki genellikle farklı ülke, işgücü, yetenekli işgücü gibi kaynaklara sahip-gelişmekte olan ülkelere kayar. Offshoring genel olarak "ülkenin

sınırları dışında” olan tüm aktiviteleri barındırır (Monczka ve Thomas, 1995) ve fakat kendisinin yurtdışında faaliyet gösterme zorunluluğu yoktur.

Offshoring modelleri yazında genel olarak *tekelci* (captive offshoring), *sınır dışı outsourcing* ve *sınır dışı kalkınma merkezleri* olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Tekelci outsourcing; bir firmanın yurtdışında şubeleşme yoluyla ürün ve hizmet üretmek için ucuz işgücü ve yetenekli çalışan gibi bölgesel faktörlerin avantajlarını elde etmek ve en önemlisi şube yoluyla faaliyetlerinin kontrolünü elinde bulundurmak istemesi olarak açıklanabilir. Örneğin; uluslar arası firmaların yerel müşteri hizmetleri görüşmelerinin Hindistan veya Çin gibi gelişmekte olan pazarlara kaydırılması. Sınır dışı outsourcing ise; düşük maliyet üzerinden değer yaratma amacını güden, içsel fonksiyon ve karar almayı dış ülkede bulunan ve bu konularda uzman olan üçüncü partiye verilmesidir. Offshore outsourcing’de firmalar temel yeteneklerine odaklanarak, maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar. Delta Havayolları’nın bir Hintli firma ile kontrat dahilinde yapılan rezervasyonların belli (ya da tümü) rezervasyonlarını alması offshore outsourcing’e örnek olarak verilebilir. Sınır dışı kalkınma merkezleri olarak belirtilen üçüncü model ise yazılım (software) endüstrisinde sıklıkla karşılaşılan ortak teşebbüsleri yansıtır (Robinson ve Kalakota, 2004). Bu şekilde bir anlaşmada, müşteri firma ana firmadan üçüncü parti servis sağlayıcısına faaliyetleri transfer ederken tam anlamıyla outsourcing yapandan daha güçlü konumdadır ve bu sebepten dolayı servis sağlayıcı müşteri firmanın isteklerini tam olarak yerine getirebilecek ve güven sağlayabilen firma özelliği taşımaktadır. Motorola’nın cep telefonu yazılımı oluşturmak üzere Hindistan’da iki adet ortak teşebbüste bulunması örnek gösterilmektedir (Javalgi vd.,2009:157). Offshore outsourcing ile firmaların maliyet farklılıklarında bir kaldıraç etkisi yaratarak ve aynı zamanda kontrolü ellerinde bulundurarak kendi şubelerine yenilik sürecinin kazandırılması gibi artıları olmaktadır (Kotabe ve Murray, 1990).

### **2.1.3. Outsourcing Boyutları**

Outsourcing aktiviteleri firmaların değer kavramlarına göre değişiklik göstermektedir. İlgili yazında outsourcing’in *kapsamı* (sorumluluk dış tedarikçiye devredilmiştir ve müşteri firma kontrolden vazgeçmiştir) ve outsourcing’in *kritik* (firmanın temel yeteneklerinin uygulanabilmesi kabiliyetini etkileyen boyutlarla

ilintilidir) olması gibi iki boyut altında incelenmiştir (Sanders vd., 2007). Outsourcing faaliyetlerinin *kapsamı* genişledikçe müşteri tarafından kontrolün azaldığı; *kritiklikte* ise, outsourcing amacı ne kadar kritik önem taşıyorsa tedarik yönetiminin sağlanmasının gerekliliği de o derece artacaktır görüşü hakimdir.

Porter ve Miller (1985) outsourcing faaliyetlerini önem sırasına göre; *gerekli ve gerekli olmayan* olarak sınıflandırmıştır. Önem arz eden faaliyetleri ürün ve hizmet yaratırken kullanılması gerekli; diğer faaliyetleri ise önem derecesi taşıyan faaliyetler için gerekli girdi ve altyapı oluşturan faaliyetler olarak belirtmiştir.

Stratejik outsourcing üzerinde duran Quinn ve Hilmer (1995), ilk olarak firmanın rekabet avantajı üstünlüğünü sağlayan temel yetenekleri, daha sonra ise firmanın kendine has ve özel kabiliyetinin dışında kritik olan/olmayan tüm aktivitelerin outsource edilmesi şeklinde iki taraflı bir sınıflama yapmıştır. Temel yetenekleri stratejik olarak bir avantaj elde etmede, temel olmayanların ise rekabette farklılık yaratmada kritik değil fakat işletme için yine de önemli olduğunun altını çizmiştir.

Brown ve Wilson (2005:25), outsourcing sürecinde çeşitli evreleri olduğunu belirtmiştir: a) strateji evresi, b) outsourcing kapsamı, c) anlaşma yapma, d) uygulama, e) yönetimi ve f) tamamlanması. Belirtilen evreler yardımı ile outsourcing'in, firmaların amaçlarıyla bütünleşecek bir stratejik karar olduğunu, yirmi yıl önceki üret/satın al kararlarından farklı bir boyutta şirketlere sürdürülebilir bir avantajı sağlayacağını belirtmiştir.

Outsourcing faaliyetlerini dört kategoride inceleyen Insigna ve Werle (2000):

- a) kilit aktiviteler: in-house olarak yapılan firmaya pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan faaliyetler,
- b) gelişen aktiviteler: rekabet avantajı kaynağı olabilme potansiyeline sahip faaliyetler,
- c) temel aktiviteler: firmanın değer zincirinin bir parçası olan fakat rekabet avantajı için değerli kaynak niteliğinde olmayan faaliyetler,
- d) yararlı aktiviteler: pazarda hali hazırda bulunabilen fakat rekabet avantajında bir kaynak niteliği taşıyamayacak türde faaliyetler.

Bhide (2005:40) outsourcing boyutlarını sınıflandırmış ve uygun (optimal) outsourcing kararının verilmesinde çeşitli strateji boyutlarına da yer vermiştir (Bkz. Tablo.5).

**Tablo.5. Optimal Kaynak Kullanımı Boyutları**

<i>Kaynak Kullanımı Boyutu</i>	<i>Seçenekler</i>
Sahiplik	<ul style="list-style-type: none"> <li>· In-sourcing</li> <li>· Joint-venture/birleşmeler/co-sourcing</li> <li>· Build-Operate-Transfer</li> </ul>
Stratejik/Taktiksel	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Outsourcing</li> <li>· Temel Yetenek/Temel Olmayan Yetenek</li> <li>· Kritik/Kritik Olmayan</li> </ul>
Süreçsel/Fonksiyonel	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dönüşümcü/Geleneksel</li> <li>· İş Süreçleri</li> <li>· IT Fonksiyonları</li> </ul>
Kronoloji	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diğer Fonksiyonlar</li> <li>· Ayrı ayrı/Marjinal/Big-Bang</li> <li>· Paralel/Ardışık Dönüşüm</li> <li>· İş bölümleri/Paylaşılan Servisler</li> <li>· Coğrafik Olarak</li> </ul>
Süresel	<ul style="list-style-type: none"> <li>· İş Süreçleri ya da IT Fonksiyonu</li> <li>· Kısa Vadeli= Bir Seferlik- Proje Tabanlı</li> <li>· Uzun Vadeli=Sürekli-İhtiyaca bağlı</li> </ul>
Lokasyon/Mesafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>· On-Site</li> <li>· Sınır İçi</li> <li>· Yakın Sınır</li> <li>· Sınır Dışı</li> </ul>
İlişki Şekli	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Müşteri-Tedarikçi İlişkisi</li> </ul>
İlişki Sayısı	<ul style="list-style-type: none"> <li>· İşbirliği</li> <li>· Çoklu Servis Sağlama</li> <li>· Stratejik Birincil Anlaşma</li> </ul>

Kaynak: Ed. Brudenall, 2005:40.

Outsourcing'in belirtilen boyutlarından ötürü firmanın değer zinciri, firmanın amaçları ile orantılı olarak hangi faaliyetlerin nerede ve ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi açısından önem taşımakta ve stratejik yönetim bağlamında irdelenmelidir (Javalgi vd. 2009:158).

## 2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI NEDENLERİ

Chanvarasuth (2006), dış kaynak kullanımını ile ilgili yazında organizasyonların bu tür uygulamalara yönelmelerini yapılan çeşitli araştırmalarının ortak yönlerini ortaya çıkararak bazı nedenlere dayandırmaktadır. Tablo.6’da görüleceği gibi: a) maliyet, b) sermaye gereksinimi, c) temel yeteneklere odaklanmak, d) örgütsel kapasite, e) çevresel faktörler başta olmak üzere beŐli bir sınıflama yapılmıştır.

**Tablo.6. Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler**

Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen faktörler	Açıklama	Başvuru
Maliyet	Tedarikçinin aynı seviyede servisi daha ucuz bir maliyete sağlaması.	Arnett ve Jones (1994); Lacity vd. (1994); Loh (1994); McFarlan ve Nolan (1995); Palvia, (1995)
Sermaye Gereksinimi	Tedarikçinin firmanın varlıkları için ön ödeme yapmasının, likidite ihtiyacı olan firmalar için çekici olması.	Cross (1995); Lacity vd. (1994); Mc.Farlan ve Nolan (1995); Palvia (1995); Slaughter ve Ang (1996)
Temel Yeteneklere Odaklanma	Temel yeteneklere odaklanarak temel olmayan aktivitelerin dış kaynak kullanımı ile sağlanması.	Lacity vd. (1994); McFarlan ve Nolan (1995)
Örgütsel Kapasite	Dış Kaynak Kullanımı ile firmada olmayan uzmanlığa erişilebilir.	Arnett ve Jones (1994); Lacity vd. (1994); Grover vd. (1994); Loh

		ve Venkatraman (1992); McFarlan ve Nolan (1995); Palvia (1995); Teng vd. (1995)
Çevresel Faktörler	Dış Kaynak Kullanımı sıklıkla firmalar arası öykünmeci bir davranışa, uzman tedarikçilerin varlığına ve piyasada bu fenomeni algılamalarına dayalıdır.	Hu vd. (1997); Lacity vd. (1994); Loh ve Venkatraman (1992); McFarlan ve Nolan (1995)

Kaynak: Chanvarasuth, (2005:16)

Jennings, (1997:87), outsourcing nedenleri olarak; maliyet, teknoloji, temel yetenek, çevre ve tedarikçi ilişkisi gibi kavramları neden göstererek firmaların dış kaynak kullanımı kararlarını değerlendirdiklerini belirtmiştir.

Simchi-Levi vd. (2005:180) firmaların dış kaynakları kullanma güdülerini şu şekilde açıklamıştır: a) ölçek ekonomisi: firmalar için üretim maliyetlerinin outsourcing ile düşürülmesinin önemli bir amaç olduğunu, siparişleri birçok farklı tedarikçide kümeleyerek ölçek ekonomisinin avantajından faydalanılmasının sağlanacağı (hem satın alma hem de üretimde); b) riski paylaşma: outsourcing ile firmalar çevresel talep belirsizliğini tedarikçilere bölerken, tedarikçiler de diğer çalıştıkları firmalar doğrultusunda stok bileşenlerini minimize edip aynı zamanda servis verme düzeylerini muhafaza ederler veya arttırlar; c) sermaye yatırımını indirmek: talepsel belirsizliği tedarikçilere transfer ederken aynı zamanda sermaye yatırımı da transfer edilmektedir; d) temel yeteneğe odaklanmak: neyin dış kaynaklardan sağlanabileceği düşünülürken, firmanın özel yeteneği olan, beceri, bilgi, firmayı diğer rakiplerinden farklılaştıran ve müşteri gözünde avantajlı kılan noktalara odaklanmak; e) esneklik ihtiyacı: teknolojik değişimin sıklıkla gerçekleştiği ileri teknoloji ürünleri, tekstil ürünleri gibi kısa yaşam dönemine sahip ürünlerde outsourcing kullanma nedenleri olarak belirtilmiştir.

Dış Kaynak Kullanımı nedenlerinin ilgili literatürde farklı açılardan değerlendirilebileceğini belirten Brown ve Wilson (2005:37), en popüler nedenleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Yeni beceriler edinmek,
- Daha iyi bir yönetime sahip olmak,
- Stratejiye odaklanmak,
- Temel yeteneklere odaklanmak,
- Büyük yatırımlardan kaçınmak,
- Hızlı-büyüme durumunu desteklemek,
- Aşırı durumları idare edebilmek için,
- Esnekliği artırabilmek için,
- Finansal oranları geliştirmek için,
- Yeni bir stratejik girişim başlatmak,
- Genel performansı iyileştirmek,
- Maliyetleri düşürmek,
- Kredibilitiyi arttırmak gibi unsurların firmaları dış kaynak kullanımına sevk eden nedenler olarak sıralamışlardır.

Yazında belirtilen nedenlerin ortak noktalarından yola çıkarak ve bir genelleme yaparak firmaların dış kaynak kullanımlarını, maliyet, teknoloji, globalleşme, temel yetenek ve çevresel faktörler başlıkları altında incelenebilir.

### **2.2.1. Maliyet Unsuru**

Dış Kaynak Kullanımı'nın örgütlere maliyet tasarrufu yapmasının bu uygulamanın en avantajlı yönü olması nedeniyle, örgütler çoğu kez ana faaliyetlerine odaklanmaktan ziyade, outsourcing uygulamasını maliyet düşürücü bir yöntem olarak benimsemişlerdir (Saunders, 1997:65).

Tedarikçi firmaların uzmanlığı, kitle üretiminin etkilerinden faydalanmaları, çalıştırdıkları iş gücünün etkinliği, işletmelerin bu avantajları sağlayabilmek adına yapacakları yatırım maliyetinden daha düşük bir maliyette faaliyetlerini gerçekleştirmeleri outsourcing uygulamasını cazip kılmaktadır. Genellikle geleneksel dış kaynak kullanımı bakış açısında önemli yer bulan maliyet tasarrufu (hammadde, süreçsel veya fonksiyonel alanlarda) amacıyla, üret ya da satın al anlayışını odak noktası olarak maliyet tasarrufunu maksimize etmek amaçlanmaktadır (Vanarase, 2007:140).

Kimura (2002), outsourcing uygulaması ile işletme maliyetlerinin izlenmesi ve düşürülmesini araştırmış, firmaların ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyetlerini müşterilere dağıtılarak maliyet düşüşünün sağlandığını açıklamıştır.

Maliyet tasarrufuna odaklanılarak yapılan uygulamalar daha çok kısa vadeli olup, uzun vadeli faydaları ve riskleri değerlendirilmelidir. Belirli bir operasyonun veya fonksiyonun dış kaynak kullanılarak elde edilmesi, verimlilik, kaynaklara ve süreçlere yönelik başarı, finansal karlılıkta başarı gibi uzun vadeli işletmelere olan etkileri göz ardı edilebilmesine yol açabilmektedir.

### **2.2.2. Teknoloji Unsuru**

Internet'in son yıllarda işletmeler için vazgeçilmez bir araç olması, her zaman her yerde bulunabilirliği bilgi alış-verişinin günümüz koşullarında vazgeçilmez bir avantaj olmasını sağlamaktadır. Internetin bu şekilde yaygınlaşması outsourcing uygulamalarını kolaylaştırmış, ülke sınırları dışında her faaliyete veya bilgiye anında ulaşım imkanı tanımıştır (Kobayashi-Hillary, 2005:245-246).

Ohmae (1995), bilginin teknoloji vasıtası ile eş zamanlı olarak serbest dolaşabilmesi, insanlar, ürünler ve hizmetler hakkında herhangi bir bilginin o anda edinilebilmesi, müşterilerin bir firmanın hizmetlerini diğer firmalarla mukayese edebilmesi ve seçim yapması vb. unsurları belirterek; teknolojinin outsourcing uygulamalarını itici bir güç olarak desteklediğini belirtmiştir.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanarak tüm fonksiyonlarında yeni teknolojilere ulaşabilme imkanına sahiptirler. Tedarikçilerin teknolojik kaynaklarından

faaydalanılarak, kendileri de teknolojik üstünlüğü elde etme yoluna gideceklerdir (Lacity vd., 1995).

Günümüzde bilgisayar ve telekomünikasyon alanlarında yaratıcılık yeteneğinin artması ve fiyatlardaki gözlemlenir düşüş, bilgi teknolojilerinin (IT- Information Technologies) ve IT ile ilgili servislerin (İş süreçlerinin dış kaynak kullanımına gidilerek sağlanması da denebilir. (Business Process Outsourcing- BPO)) ülke dışında dış kaynak kullanımı uygulanması yolunun seçilmesine neden olmuştur. Yükselişte olan ülkelerin IT konusunda yatırım yapmaları- özellikle Hindistan-ve kaliteli hizmet sunmaları, bir çok Amerikan şirketinin Hindistan'da servis sağlayıcılara hizmetlerini devretmelerini sağlamıştır. Havayolları, bankalar, kredi kartı şirketleri, sigorta firmaları ayrıca iş süreçlerini-BPO (finans, muhasebe, veri girişi, müşteri yardım desteği vb.) teknolojiye yatırım yapan, altyapısı kuvvetli yükselen pazarlarda (Hindistan, Bangalore) dış kaynak kullanımı yolu ile sağlamaktadırlar (Javalgi, 2009:163-164).

### **2.2.3. Globalleşme**

Globalleşme, yerel ekonomilerin uluslar arası ticaret yolu ile uluslar üstü firmaların yatırımları ve uluslar arası finansal yatırımların artan ilişkilerinin bir süreci olarak tanımlanabilir (Pugel, 2004:62). Dünya ekonomilerinin bütünleşmesi ve ülkelerarası sınırların etkilerinin azalması, mal ve sermaye akışının kolaylaşması dünyayı düz bir şekilde büründürmüştür (Friedman, 2005).

Globalleşme yabancı rakipler tarafından yaratılan baskılar sonucu olabileceği gibi bu yabancı rakiplerin yarattıkları fırsatlar bütünü olarak da görülebilmektedir. Deniz aşırı ticaret yapmayan firmalar dahi, yabancı rakiplerin varlığından dahi etkilenebilecek ve sınır dışına çıkmanın bir rekabet avantajı olarak değerlendireceklerdir (Simchi-Levi vd., 2005:195).

McKinsey Japonya ofisinin yöneticisi olarak Ohmae (1989:152-161) globalleşme ile ilgili olarak: *“hepimiz global bir vatandaşız, dolayısıyla şirketler bizlere bir şeyler satmak isteyeceklerdir”* diyerek firmaların globalleştikçe, rakiplerinin de rekabet edebilmek için globalleşeceğini vurgulamıştır. Globalleşmenin, teknolojik gelişim, iş gücü avantajı, iş gücü maliyeti ve politik-ekonomik güçlerle etkileşim

halinde olduğu ve dış kaynak kullanımında göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir neden olduğu açıktır.

Dournier (1998)'de outsourcing uygulamasının büyüklüğünü aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Amerikan firmalarının toplam çıktılarının %20'si deniz aşırı ülkelerde üretilmektedir.
- Amerikan ithalatının %25'i yerel firmalar ve yabancı iştirakler arasında gerçekteşmektedir.
- 1980'li yıllardan bu yana, Amerikan firmalarının yarısından fazlası, faaliyet gösterdikleri ülke sayısını arttırmışlardır.

#### **2.2.4. Temel-Yeteneklere Odaklanmak**

Dış kaynak Kullanımı'nın çıkış noktası olarak belirtilen temel yetenek kavramı Charles Handy'nin "*The Age of Unreason*" (1989) adlı eserinde bir organizasyonda üç grup insanın yer alması gerektiği-ki bunları şu şekilde gruplamıştır; yönetim görevleri için önem taşıyan temel çalışanlar; önem arzetmeyen işler için kontrat dahilinde çalışanlar ve geçici işler için, dönemlik, yarı-zamanlı ve esnek çalışanlar. Bu baskın yönetim ideolojisi Prahalad ve Hamel (1994) tarafından daha ileri şekilde vurgulanmış ve bir firmanın iyi olduğu ya da diğerlerine kıyasla daha iyi olduğu *temel yetenek (core competence) kavramı* ortaya çıkmıştır.

İşletmeler dış kaynak kullanımı yolu ile temel yeteneklerine odaklanıp diğer tüm faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneği olan firmalara bırakmışlardır (Koçel, 2001:313).

Temel yetenekler; firmalara rekabet avantajı sağlayan ve kopyalanması zor olan faaliyetleri kapsamaktadır (Brudenall, 2005:250).

Krüger ve Homp (1997), firmanın temel yetenek olarak seçilen faaliyetlerinin müşterinin gözünde iyi seçilmiş olmalı ve rakiplerle farkını ortaya koyacak şekilde olmalıdır. İkinci bir unsur olarak, bir ürün için gerekli kaynaklar ve bilgi birikimi firmaya özgü olmalı ve zamanla rakipler tarafından taklit edilmemelidir. Bu şekilde

yakalanan rekabet avantajı aynı zamanda sürdürülebilir olmalıdır. Üçüncü olarak, belirtilen gayelerin her birini gerçekleştirebilecek kaynakları var ise bunlar temel yetenektir ve temel yetenek olan belirtilen kaynaklar firma içinde kalmalı ve outsource edilmemelidir (Arnold, 2000:25-26).

Temel yeteneklere odaklanma nedeni ile outsourcing uygulamasını yaparak başarılı olan şirketlerden biri olan Nike; temel yeteneklerinin bir kısmını araştırma ve geliştirmeye odaklı (yaratıcılık), diğer kısımlarını ise pazarlama, satış ve dağıtım üzerine yoğunlaştırmıştır. Spor ayakkabı, moda endüstrisi gibi önemli ölçüde teknoloji yatırımı gerektiren sektörlerde temel yeteneklerine odaklanarak (üretim değil), 90'lı yıllarda yıllık %20 gibi artan bir oranla büyümüştür. Aynı şekilde Apple, printer gibi ana ürünler dahil olmak üzere parçalarının %70'ini outsourcing yolu ile üretmektedir. Apple ürünlerine eşsiz görünüm ve his vermek amacı ile temel yetenek olarak disk işletim sistemi ve destekleyici makro yazılım gibi içsel kaynaklarına yönelmiştir (Quinn ve Hilmer, 1994:9-21).

### **2.2.5. Çevresel Unsurlar**

Çevrenin belirsiz olması ve değişimi barındırması, outsourcing kullanımı nedenleri arasında sayılmaktadır. Firmalar kendi stratejileri gereği, geleceğin belirsiz olması doğrultusunda kendi global stratejilerini belirlemek durumundadırlar (Brunedall, 2005:244).

Brown ve Wilson (2005:333-335), outsourcing kararını etkileyici nitelikte bulunan çevresel nedenleri aşağıdaki şekilde sıralandırmıştır:

- Outsourcing uygulaması yapılacak faaliyetin talep derecesi
- Rekabet tehdidinin derecesi,
- Ülkenin uyguladığı devlet yönetmeliklerinin, yasalarının etkisi,
- Rakiplerin büyüklüğü ve sayısı,
- Rakiplerin Pazar payları,
- Rakipler tarafından sunulan servisler,

- Rakiplerin uyguladıkları fiyatlar,
- Pazarın büyüme oranı ve potansiyeli,
- Müşteriler ve isteklerinin yorumlanabilmesi,
- Var olan tedarikçilerin yapısı ve uyguladıkları programlar,
- Anlaşma şartları,
- Coğrafik şartlar.

Jenning ve Jones (1999:154), çevreyi; örgütün sınırları dışında kalan fiziksel ve sosyal faktörlerle ilintili (Duncan, 1972) olarak görev ve genel çevre (Dill, 1958; Thompson, 1967) başlıklarında iki düzeyde tanımlandığını belirtmiştir. *Görev çevresi*, örgütün amaçlarının direkt olarak etkilendiği, müşteri, tedarikçi, işgücü ve sermaye piyasası ve rakiplerin bulunduğu bir çevreyi belirtmektedir. Örgütlerin dolaylı (indirekt) olarak etkilendiği *genel çevre* ise daha geniş, sosyal, ekonomik, politik/yasal, demografik ve teknolojik eğilimlerin olduğu ve zamanla örgüt üzerinde belirgin etkisi olabilecek bir çevredir (Bourgeois, 1980; Thompson, 1967). Bu iki çevre arasındaki ayırım, örgütlerin çevrelerini tanımlama ve etki alanlarını yönlendirmelerine göre değişir. Bazı örgütler yasal sektörler direkt ve sık etkileşim kurarken, diğer örgütler için teknolojik sektör görev çevrelerinin bir parçası olabilir.

Çevrenin tahmin edilmesinin güçlüğü şu sebeplerden dolayı meydana gelebilir:

- Globalleşme sonucu artan rekabetin etkileri (Levitt, 1992; Porter, 1986),
- Müşteri tutum ve davranışlarındaki değişimler (Ajzen ve Fisfbin, 1980),
- Teknolojik yeniliklerin hızla artması (Teece, 1986; Ohmae, 1989),
- Ekonomi ve piyasadaki yapısal değişiklikler,
- Örgütlerin topluma ve hükümete karşı ilişkilerinde değişimler.

Belirtilen değişimler sonucu çevresel bilgi edinimi ihtiyacı artacaktır. Tahmin yapılmasının güç ve karmaşık olması, dışsal çevrenin kapsamlı ve etkili bir şekilde anlaşılmasını güçleştirecektir (Jenning ve Jones; 1999-155).

Fine ve Whitney (1996), firmaların outsourcing kararını verirken bağımlılık unsuruna dikkat çekmiştir. Kapasite bağımlılıkları olduğu koşullarda bilgi ve yöntem

olarak üretimde söz konusu olabilecekleri, fakat farklı nedenlerden dolayı outsourcing uygulama kararı alabileceklerini belirtmiştir. Bilgi bağımlılıkları var ise; firmaların üretim için yeterli insan, yetenek ve bilgi sahibi olmadıkları, dolayısı ile bu yeteneklere sahip olabilmek için outsourcing uygulamalarına başvurduklarını belirtmiştir.

### **2.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJLARI**

Genel olarak outsourcing uygulamalarının maliyet, servis düzeyleri ve yetenek elde etmeye dayanan faydaları bulunmaktadır. Maliyet avantajı başta olmak üzere sağladığı faydaları şu şekilde özetlemek mümkündür (Quelin ve Duhamel, 2003; Brown ve Wilson, 2005; Brudenall, 2005):

- Fonksiyonel açıdan: işlemsel verimlilik artar ve daha iyi ve verimli iş süreçlerine geçiş sağlanır ve uygulanabilir; kurumsal kültür ve süreçlerde değişim sağlanabilir; bünye içinde çalışan personelin stratejik planlamaya odaklanması ve yeni temel yetenek alanları veya gelişme alanlarına odaklanması sağlanabilir; yeni ve eski teknoloji alanlarında uzman bilgiye ulaşım sağlanabilir; yeni kurallara, yeni teknolojilere ve yeni iş ile ilgili ihtiyaçlara hızlıca cevap verilebilir (esneklik).
- Maliyet açısından: tedarikçilerin ölçek ekonomisinden yararlanılarak malzemede ve çalışanlarda maliyet tasarrufu sağlanır; önceden hesaplanan miktarlarda tedarikçiye malzeme ve araç-gereç için verildiğinden daha sorunsuz nakit akışı sağlanabilir; sermaye yatırımı gerektirmeden teknolojiye erişim sağlanabilir; günlük operasyonların denetimi azalacağı için yönetime zaman ve para tasarrufu sağlar.
- Buyer (satınalan)/Müşteri açısından: fonksiyonun veya departmanın üretkenliğinde artış sağlanır; işlem maliyetlerinde düşüş görülür; yeteneklerin derecesi artar, yeni yetenekler elde edilir; bölüm yönetimi daha iyi olur; temel yetenek alanları için kaynaklar boşa çıkar; nakit akışı artar; konjonktür yenilenir.
- Kaliteli bir tedarikçi seçimi ile kritik fonksiyonlarını dahi dış kaynak kullanımı ile elde edebilir. İşletmeler seçilen uzman taşeron firma ile herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilir.

- Örgütler çevresel değişimlere karşı daha esnek bir yapıya sahip olabilirler. Buna bağlı olarak örgütler daha hızlı karar alan, değişimlere anlık reaksiyonlar veren, müşteri ihtiyaçlarına odaklanıp cevap verebilen birimler haline gelebilirler.
- Temel-yeteneklere odaklanılıp, diğer fonksiyonların dış kaynak kullanımı uygulaması ile sağlanması rekabet avantajında üstünlük sağlar.
- Örgütler sadece stratejik olarak maliyet tasarrufuna yönelmekten ziyade, outsourcing ile servislerinin pazar payını ve kalitelerini arttıracak stratejik avantajlara sahip olurlar.
- Yükselen ekonomilerin iyi eğitilmiş, uzman ve düşük maliyetli iş gücüne sahip olması ve dış kaynak kullanımı uygulamasını gerçekleştiren firmaların bu şekilde yeni pazarlara açılması gibi avantajlara sahip olurlar.

#### **2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DEZAVANTAJLARI**

Dış kullanımı durumunda avantajların beraberinde işletmeler için bazı riskler ve tehditler de bulunmaktadır (Quelin ve Duhamel, 2003; Brown ve Wilson, 2005; Brudenall, 2005):

- Fonksiyonel açıdan: günden güne karar vermede kontrolün kaybedilebilmesi; tek bir tedarikçiye veya teknolojiye olan bağımlılık riski oluşabilir; değişimlere yanıt vermek güçleşir; tedarikçinin ürün ve hizmet sunma yeteneğinden emin olabilmek adına yapılacak kontratlar bilgili ve konusunda uzman kişiler tarafından yönetilmelidir; temel yetenek süreçlerinin tespiti zamanla değişebilir; bilgi transferi sağlandığı için kalifiye personelde düşüş yaşanabilir ve sistemler küçülebilir; outsourcing uygulandıktan sonra çıkış bariyerleri mevcuttur, sistemden kolaylıkla çıkılamaz; sözleşme (kontrat) yapıldıktan sonra bir problem ortaya çıktığında, sözleşmeden vazgeçmek zordur.
- Maliyet açısından: eskimiş bir teknolojiye bağımlı olma tehlikesi; kendi bünyesinde yürütebileceği bir yeteneğin bir tedarikçiye bağlama veya sözleşme yenilendiğinde başka bir tedarikçiye geçişin maliyetli olması; dış kaynak kullanımı sözleşmesinin maliyetinin anlaşma koşullarına bağlı olması

(değiştirme koşulları, bakım-onarım vb.); maliyetlerin artabilmesi; personelin zamanı açısından sözleşme yönetiminin maliyeti beklenilenden fazla olabilir.

- Buyer (satınalan)/Müşteri açısından: süreç üzerinde kontrol kaybedilebilir; dış kaynak kullanımının getireceği rekabet avantajı kaybedilebilir; yanlış tedarikçi ile ortaklık yapılabilir; maliyetler makul bir nedene dayanmayabilir; firma dikey bütünleşme yapmak isteyebilir; firma dış kaynak kullanımının avantajlarını anlamamış olabilir.
- Örgütler yetkinliklerini dış kaynak kullanımı nedeniyle kaybedebilir ve rekabet avantajı sağlamayabilecek yeni yeteneklere odaklanabilir.
- Dış kaynak kullanımı sınır dışı ülkelerde yapılacaksa araştırma maliyetleri bütçede önemli yer tutabilir.
- Dış kaynak kullanımı ile ülkelerarası üretimin kaydırılması, insanlar üzerinde işlerini kaybetmeleri gibi negatif etkiler yaratmakta bu sebepten bazı ülkelerde toplumsal olarak yankı bulmaktadır. Outsourcing'in uzun dönemli faydaları fazla olmakla beraber kısa dönemde toplumsal olarak bulanık bir durumu ifade etmektedir.
- Offshoring'de kültürel farklılıklar sürecin yönetiminde zorluklar yaratabilir.
- Örgütsel değişim süreci sıkıntılı olabilir, her strateji ilk önce planlanıp sonra işlemsel düzeyde uygulanmalıdır.
- Çatışan amaçlar: tedarikçilerin kar marjlarının nispeten düşük olması, maliyetlerden tasarruf etmelerine odaklanmaları karşı tarafın istediği esnekliğe odaklanamamalarına neden olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı uygulamasına başlamadan önce örgütler, bu uygulamanın olumlu ve olumsuz yanları aşağıda Tablo.7'de belirtildiği noktaları göz önüne almalıdırlar:

**Tablo.7. Outsourcing Uygulamasına Başlamadan Önce Ele Alınması Gereken Olumlu ve Olumsuz Noktalar**

<i>Olumlu Yanlar</i>	<i>Olumsuz Yanlar</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Cazip yatırımlara ayıracağınız ön maliyet sizin kararınız ve yeteneğinize bağlıdır.</li><li>· Bir çok organizasyon destek, şube ve finansman anlamında destek verebilir.</li><li>· Yeni işletme kavramlarına ve formüllerine sahip olma imkanı vardır.</li><li>· Tüm vergi sonrası kar işletmelerin kendilerininidir.</li><li>· İşletme metotlarında herhangi bir sınırlama yoktur.</li><li>· Genişlemeyi ve büyümeyi şirket kendine uygun bir şekilde kontrol edebilir.</li><li>· Değişen ekonomik koşullara daha esnek adaptasyon sağlanabilir.</li><li>· Dış kaynak kullanımı uygulaması yoluna girdiği zaman borsada işlem görülme potansiyeli artar.</li><li>· Büyük bir başarıya güdüsü ile hareket edilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Tavsiye ya da uzman deneyimlerin yardım mevcut değildir.</li><li>· Firmaların önünde dik bir öğrenme eğrisi mevcuttur.</li><li>· İşin içine girince dikkat kar yapmadan başka noktalara kayabilir.</li><li>· Çoğu işletme outsourcing uygulamasının ilk yılında başarısız olur.</li><li>· Uygulamanın başlangıcında girişim sermayesi bulmak zordur.</li><li>· Büyük firmalar tarafından oluşturulan mega tedarikçilerle rekabet etmek zordur.</li><li>· Dış kaynak kullanımı halen tartışmalı bir konudur (pozitif ve negatif yönleri itibariyle).</li><li>· İşgücü, kültür, çalışma stilleri ve etik konuları yeni uygulama sahiplerine yabancı ülkelerde zorluk yaratabilir.</li><li>· Müşterilerin bir çok bölgede olması lojistik anlamda, değişken konumları ise kontrol etme açısından zordur.</li></ul>

Kaynak: Brown ve Wilson (2005:311)

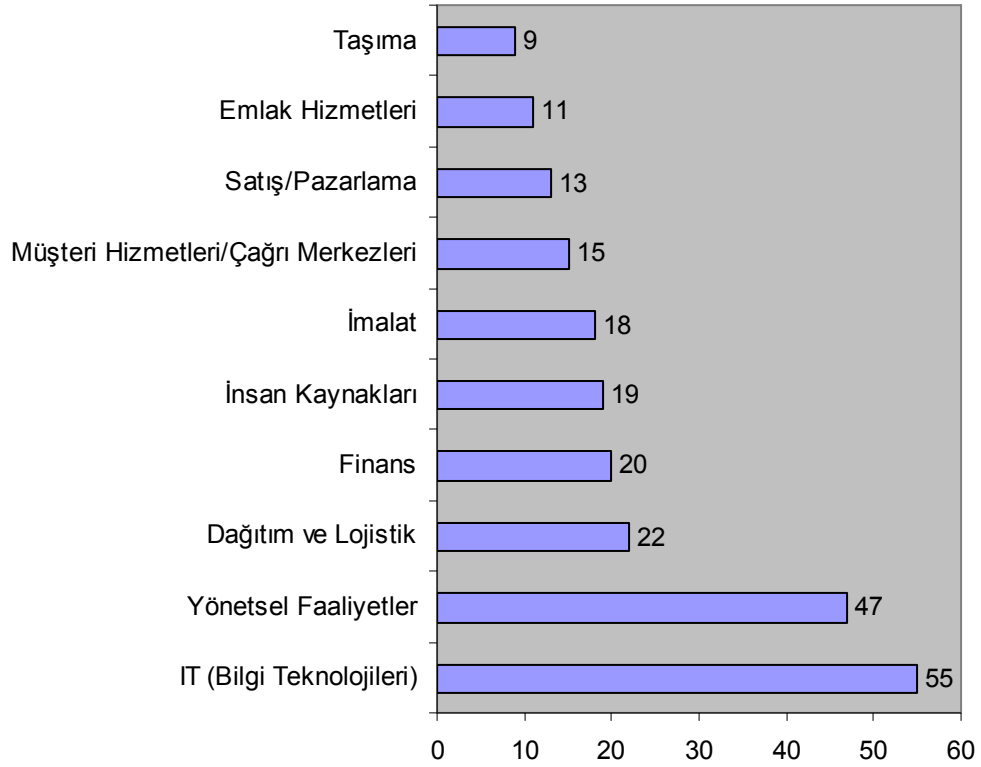
## **2.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMI ALANLARI**

### **2.5.1. Dış Kaynak Kullanım Alanları Genel Bilgiler**

Dış Kaynak Kullanımı, karar verme süreci ile başlayan, sözleşme ile devam eden, sonuçların değerlendirildiği ve son olarak outsourcing anlaşmasının tekrar yenilenip ya da başka alternatiflerin seçilip yeniden başa dönen bir devrimi andırmaktadır. Dış kaynak kullanımı kararı veren firmalar mevcut ve gelişmekte (yükselişte olan) opsiyonları değerlendirmekte ve seçim yapmaktadırlar (Brown ve Wilson, 2005:88).

Günümüzde dış kaynak kullanımı uygulamaları, 1990'lı yıllarda imalat tabanlı olarak yükselişte olması ve sonrasında sadece imalat alanından sıyrılarak, IT (bilgi teknolojileri) ağırlıklı olmak üzere, BPO (işletme süreçleri- business process outsourcing) dış kaynak kullanımı ile; Tablo.8'de belirtildiği gibi insan kaynakları, satış ve pazarlama, müşteri hizmetleri, ödeme hizmetleri, finans ve yönetim hizmetleri ve lojistik başta olmak üzere sayısız sektörlerde hızla devam etmektedir (Brown ve Wilson, 2005). Dış kaynak kullanımı uygulamasının firmalara düşük maliyet, kaynaklara ulaşılabilirlik, dış ülkelerdeki kaynakların bolluğu ya da bu kaynaklara olan bağımlılığı içermesi, ilgili uygulamanın rekabet avantajının bir kaynağı olması firmaların yeni pazarlara açılmasını sağlamıştır (Javalgi; 2009:164). Bu pazarlar gelişen (yükselişte olan) pazarlar olarak açıklanabilen ve sadece imalat bazında değil hizmet sektörü açısından da hizmet veren, Hindistan, Filipinler, Brezilya, Çin gibi değişen ekonomik, politik, kültürel, altyapı yatırımı yapan ve iş iklimi oluşturan ülkelerden oluşan yükselişte olan ülkeleri içermektedir. Bu ülkelerin insan kaynaklarına yatırım yaptıkları ve firmaların da bu kaynaklardan yararlanmak, rekabet avantajı sağlamak adına belirtilen bölgelere yatırımlarda bulunmuşlardır (Freeman, 2005).

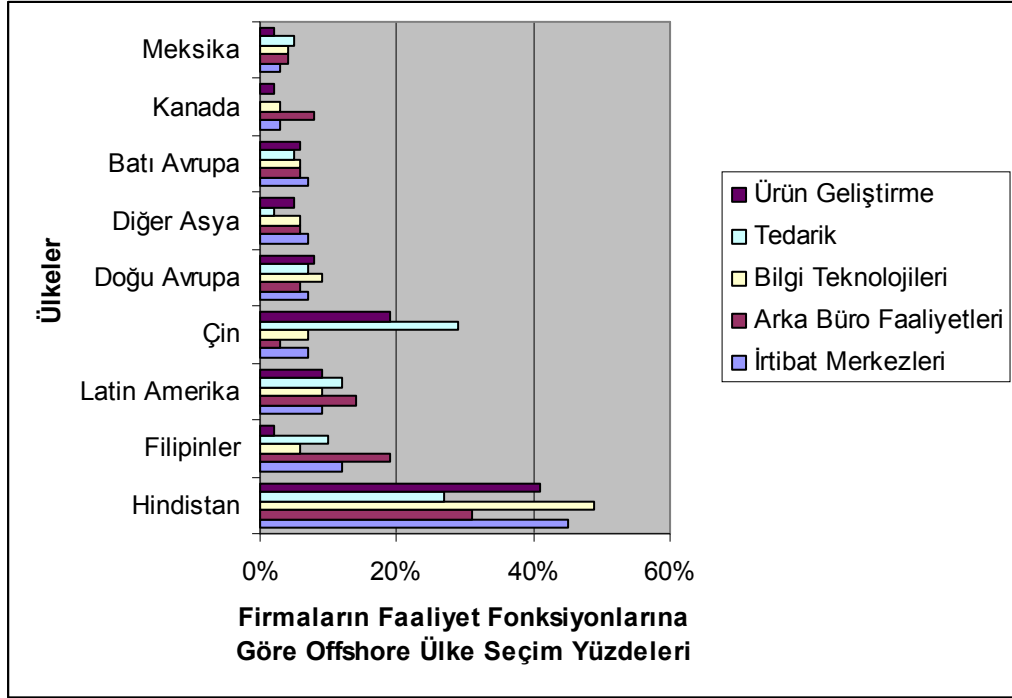
**Tablo.8. Günümüzde Sektörler Açısından Dış Kaynak Kullanımı**



Kaynak: Brown ve Wilson (2005:88)

Couto vd. (2006) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, mevcut outsourcing uygulamaları bulunan ülkelerdeki faaliyet alanları ve dış kaynak kullanımı uygulayan firmaların bu ülkeleri tercih yüzdesi Tablo.9'da belirtilmiştir. Verilen bilgiler neticesinde imalat sektörünün yüzdesinin, IT sektör yüzdesinden geri kalması bizlere; günümüzde firmaların üret ya da satın al anlayışı ile sadece maliyet tasarrufu odaklı bir stratejiden farklı olarak yeni pazarlara açılma, uzman işgücünden yararlanma ve temel yetenek harici iş süreçlerini dış kaynak kullanımı uygulaması ile sağladıklarını göstermektedir. Hindistan IT sektöründe ver hemen hemen tüm sektörlerde öne çıkmış, takipçisi Çin daha çok tedarik ve ürün geliştirme'ye yönelik olarak ikinci sırayı almaktadır. Hindistan'ın öne çıkışı, bilgi-tabanlı servislere önem vermesi, dil avantajının olması, uzman iş gücü ve düşük maliyetli olması vb. nedenlere dayandırılabilir (Quinn ve Hilmer, 1995; Nicholson vd., 2006).

**Tablo.9. Seçilen Fonksiyonlarına Uygun Offshore Ülkeleri**



Kaynak: Couto vd., (2006:7) Booz Allen Hamilton/Duke Üniversitesi Offshoring Araştırma Ağı 2006.

### 2.5.2. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı

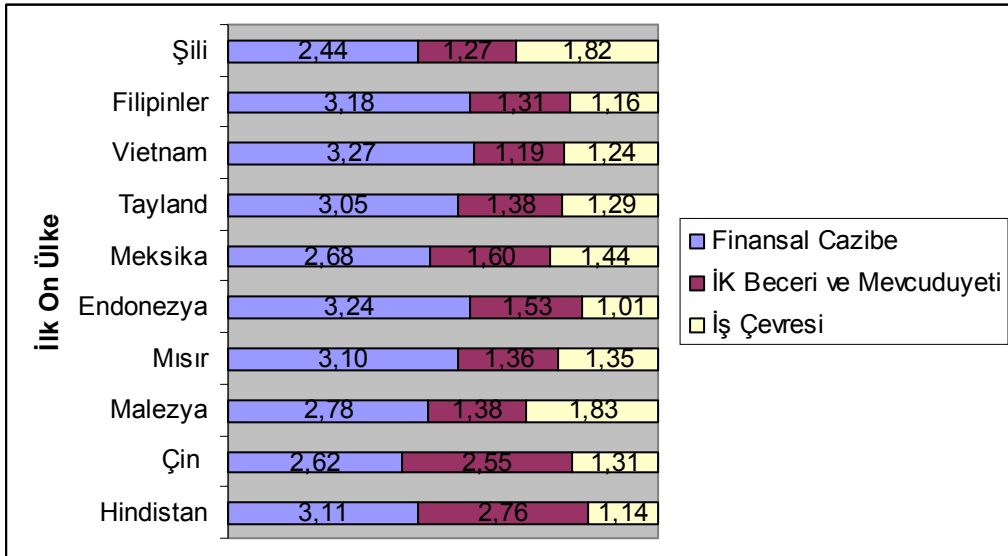
Son yılların artış gösteren trendi olan dış kaynak kullanımı, ülkemizde de *taşeronluk* veya imalat sektöründe kullanılan *fason üretim* kavramları ağırlıkta olmak üzere yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Koçel, 2010:385-386).

Destek hizmetleri ağırlıklı olmakla birlikte firmalar temel yetenekleri haricindeki, personel servisleri, yeme-içme hizmetleri, güvenlik hizmetleri, müşteri hizmetleri, çağrı merkezleri, lojistik alanları (genelde destek hizmetleri) başta olmak üzere birçok faaliyet alanında kullanılmaktadır. Morton, (2005:30); özellikle Türkiye’nin jeopolitik konumu, altyapı çalışmalarındaki gelişmeler ve imalat sektöründe öne çıkmasını lojistik açıdan değerlendirmiş ve Avrupa Birliği’ne aday bir ülke olması neticesinde dış kaynak kullanımı uygulaması için elverişli bir ülke olduğunu belirtmiştir. Eksiklik olarak gelişmekte olan ülkelerin uluslararası ticaret şartları ve yönetmeliklerinin aynı zamanda gümrükten çekimlerin bazen uyumsuzluk

yaratabileceği dolayısı ile var olan teknolojik altyapının da desteği ile bir takım iyileştirmelerin olması gerektiğini belirtmiştir.

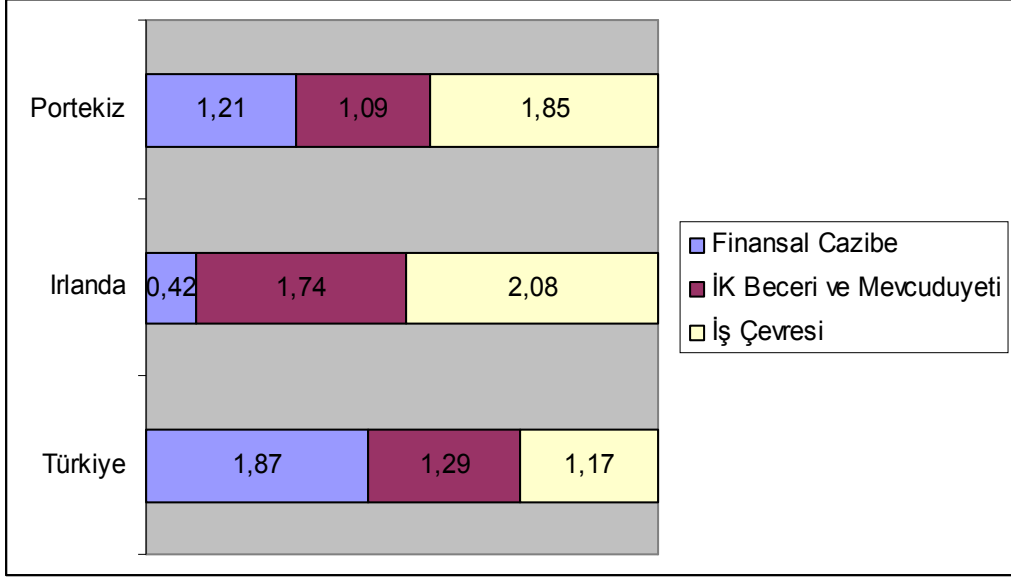
Uluslar arası alanda faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı firması A.T.Kearney'in 2011 yılında yaptığı bir araştırma ile global bir indeks oluşturulmuş ve bu indekste yer alan ülkelerin *finansal çekiciliği* (ağırlıklı %40, 0-4 arası ölçek kullanılmıştır), *insanların yetenek, beceri ve mevcut bulunabilirliği* (ağırlıklı %30, 0-3 arası ölçek kullanılmıştır) ve *iş çevresi* (ağırlıklı %30, 0-3 arası ölçek kullanılmıştır) değerlendirilmiş ve Türkiye 50 ülke arasında 48. sırada yer almıştır (Bkz. Tablo.10-11). İndeksin üst sıralarında yer alan ülkelerin IT ve iş süreçleri kaynak pazarları olması ve aynı zamanda gelişmekte olan ülkeler statülerinde yer almaları, dış kaynak kullanımı uygulamalarının ilgili ülkelerin finansal cazibelerinden çok insan kaynaklarının bilgili, yetenekli olması ve bulunabilirliğine kayması dikkat çekicidir. Ülkemizin ağırlıklı puanları sırasıyla finansal çekicilik, insan kaynakları beceri ve mevcudluğu ve iş çevresi sıralaması ile gerçekleşmiştir.

**Tablo.10. Dış Kaynak Kullanımı Fırsatları ve Ekonomik Türbülans İndeksi**



Kaynak: A.T.Kearney, 2011.

**Tablo.11. Son Üç Sırada Yer Alan Türkiye, İrlanda ve Portekiz**



Kaynak: A.T.Kearney, 2011.

Çalışmamızın uygulama bölümünde araştırılan firmalar Türkiye’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanımı uygulamasında bulunan hazır-giyim sektöründe önde gelen şirketlerden oluşmaktadır. Firmaların dış kaynak kullanımları çalışmanın ilgili bölümlerinde belirtildiği üzere ülkemizde çoğunlukla destek faaliyetlerinden oluşmaktadır. Önemli bir nokta olarak: tez çalışmamızda “dış kaynak kullanımı” uygulaması yapan tekstil firmalarının “yurtdışında fason üretim yaptıran” firmalar şeklinde ortak bir çerçeveye oturtulmuştur.

### **2.5.3. Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü Hakkında Genel Bilgiler**

Tekstil üretiminin tarihi ülkemizde Osmanlı dönemine uzanmaktadır. Sektörün önemi, imparatorluğun son yıllarına kadar sanayinin tekstil üzerine kurulu olmasından anlaşılabilir. 1972 yılına kadar olan süreç, ilk planlı kalkınma denemesinin yapılmasıyla tekstil sektörünün genişlemesine neden olmuştur. 1989 yılına kadar olan süreç ise, tekstil sektörünün dışa açılma yıllarını temsil etmektedir. Tekstil sektörünün genişlemesi kendine paralel olarak hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün de gelişimine önemli katkı sağlamıştır. 1990’lı yıllarda yaşanan ihracat performansı, Türkiye’nin genel ihracatı içerisindeki payını %11’e çıkarmıştır. Hazır giyim ve konfeksiyon

sektörünün genişlemesinde aşağıda belirtilen nedenler önem taşımaktadır (Türk tekstili genel raporu, İTKİB, 2005):

- Temel hammaddeler açısından zenginlik,
- Başta Avrupa ülkeleri olmak üzere ülkelere olan coğrafi yakınlık,
- Kalifiye ve eğitimli işgücü,
- Gelişmiş bir tekstil terbiye sanayi olması,
- Kalite, çevre ve insan sağlığına önem verilmesi, işçilerin çalışma koşullarında hassasiyet,
- Avrupa Birliği ile Gümrük Anlaşması ve diğer bazı ülkeler ile serbest ticaret anlaşmalarının olması.

Türkiye'nin hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe yukarıda belirtilen avantajlarının yanında tekstil imalatında (fason üretim) dış kaynak kullanımı yapmasına yol açan bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar:

- Sektörde alt Pazar kesimlerine hitap eden önemli bir üretici kesimin varlığı,
- Çin gibi düşük maliyet hedefli bir ülke ile yarışabilmek adına nispeten daha düşük katma değerli ürünlerin üretilmesi,
- Çalışanların işverene maliyeti içinde kamu yükünün fazlalığı (%41 oranında istihdam vergisi), (İTKİB araştırma raporları, 2005),
- Asgari ücret politikalarının ülke gerçeğini yansıtmaması,
- Enerji fiyatlarının uluslar arası karşılaştırmalara göre yüksek oluşu,
- Türk Lirası'nın 2001 yılından bu yana aşırı değerli oluşu.

**Tablo.12. Türk Tekstil Sektöründe Maliyet Dezavantajı ve İlgili Alt Maliyetler**

<b>Maliyet Kalemleri</b>	<b>Dokuma Hazır Giyim Türkiye Ortalaması</b>	<b>Örme Hazır Giyim Türkiye Ortalaması</b>	<b>Türkiye Genel Ortalaması</b>
Ana Hammadde %	43	44	<b>47</b>
Yan Hammadde ve Aksesuar %	12	11	<b>10</b>
Direkt İşçilik %	28	29	<b>26</b>
Finansman ve Amortisman giderleri %	4	7	<b>7</b>
Diğer maliyet unsurları %	12	9	<b>10</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kaynak: “Yeni rekabet ortamında türk tekstil ve hazır giyim sektörü raporu”, İTKİB, 2005.

Türkiye'nin belirtilen avantaj ve dezavantajlarının yanında hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün ithalat ve ihracat oranları araştırmamızda dış kaynak kullanımının tekstil sektöründe ağırlığını görmek adına önemli ikincil veriler sağlamıştır. İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İTKİB) tarafından hazırlanan 2011 yılı raporuna göre Türkiye genel ithalatı ve hazır giyim ve konfeksiyon sektörü genel verileri aşağıda Tablo. 13'teki gibidir.

**Tablo.13. 2010 Yılı Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon İthalatına Ait Veriler**

<b>2010 Nisan Verileri</b>	<b>İTHALAT</b>	<b>İHRACAT</b>
Türkiye'nin Genel Dış Ticareti	185.541.036.698 USD	113.979.451.826 USD
Türkiye'nin Hazır Giyim ve Konfeksiyon Dış Ticareti	2.696.131.771 USD	14.203.999.262 USD
<b>2010 En Fazla Hazır Giyim ve Konfeksiyon İthalatı Yapılan 6 Ülke</b>		
Çin Halk Cumhuriyeti	938.585.709 USD	34,80%
Bangladeş	652.622.275 USD	24,20%
Hindistan	159.063.565 USD	5,90%
İtalya	123.822.570 USD	4,60%
Sri Lanka	98.620.807 USD	3,70%
Vietnam	69.582.555 USD	2,60%
<b>TOPLAM</b>	<b>2.696.131.771 USD</b>	<b>100%</b>

Kaynak: İTKİB, 2010 Araştırma Raporları.

Elde edilen ikincil veriler doğrultusunda, araştırmamızda dış kaynak kullanımı yapan hazır giyim ve konfeksiyon sektöründen faaliyet gösteren firmaların da belirtilen ülke veya ülkelerde imalat yaptıkları göz önüne alınmıştır.

## 2.6. KAYNAK BAĞIMLILIĞI BAĞLAMINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dışsal çevreye odaklanılan kaynak bağımlılığı yazınında, örgütlerin kaynaklara (işgücü, beceri, teknoloji vb.) olan bağımlılıklarından dolayı faaliyet gösterdikleri dış çevre ile karşılıklı ilişki halinde oldukları belirtilmektedir (Choen vd., 1995; Alrich; 1975). Pfeffer ve Salancik (1978)'a göre bir örgütün diğer örgütlere olan bağımlılıklarının iki nedeni vardır. İlki; oldukça yüksek rekabetin ve belirsizliğin olduğu bir ortamda faaliyet gösteren örgütler için belirli kaynakların kritik olması ya da kaynakların örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için stratejik önem taşımasıdır. İkinci neden ise; kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında diğer örgütlerin kaynakları kontrol etmesidir. Kaynak bağımlılığı teorisini bu sebeplerden dolayı çevresel belirsizliğe karşı örgütsel adaptasyonun ve kaynak akışı kontrolünün yönetilmesinin altını çizer (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Dış kaynak kullanımı kararı alırken kaynak bağımlılığı perspektifinden bakıldığında aşağıda belirtilen durumlar oluşur (Grant, 1991; Tsang, 2000):

- Tüm işletme fonksiyonlarına odaklanma sağlanır,
- Firma yeteneklerini geliştirir,
- Belirsizlik yönetimi,
- Tüm işletme fonksiyonlarında değer yaratımı,
- Örgütsel sınırlar doğrultusunda yetenekler gelişimi,
- Örgütün yaşamını sürdürmesi ve büyümesi,
- Dış kaynak kullanımı olanağı yüksek ve aynı zamanda risk unsuru da yüksektir.

Örneğin; dış kaynak kullanımı uygulaması (özellikle offshoring) ile ticari globalleşmenin olması, özelleştirme, insan kaynağının mevcudiyeti, becerili iş gücüne ulaşım (özellikle İngilizce konuşulan ülkeler), düşük çalışma ücretleri, IT konusunda tecrübeli profesyoneller ve gelişmiş altyapı gibi faktörler önem kazanmaktadır. Bu faktörler sebebiyle gelişmekte olan ülkeler sadece imalat firmaları için değil aynı zamanda hizmet firmaları için de cazip bölgeler haline gelmektedir (Mettters ve Verma, 2008).

Ellram vd. (2008:161)'ne göre, dış kaynak kullanımı uygulayan firmalar kaynakların kontrolü adına şu soruyu sormaları gerekmektedir: “biz tekrar yenilenmesi ve edinimi zor örtük (tacit) yada belirgin (explicit) bir bilgiyi mi dış kaynaklardan sağlıyoruz yoksa kapasiteyi mi?”. Örgütlerin bir çoğunun, kapasite cevabını verdiklerini ancak aslında ilkinin doğru olduğunu, kapasite unsurunu baz alarak hareket ettikleri fakat tedarikçilere kendi bünyelerinden ödeme yaparak daha güçlü ve rekabetçi hale getirdiklerini belirtmiştir.

Jenning ve Jones (1999:160), yükselmekte olan bir sektör olan TMT (traffic management technology)'de faaliyet gösteren firmalar arasında yaptıkları bir çalışmada, dış çevreye ait bilginin kaynağını dış danışmanlar tarafından sağlanabileceğini ortaya koyan sonuçlar doğrultusunda, pazarın belirsiz olduğu ve teknolojik özelliklerin var olduğu bir durumda dış çevrenin firmaların kararlarında önemli bir etken olduğu ve dolayısıyla dışsal bilginin ediniminin bir sektöre girişte teşvik edici olduğunu belirtmişlerdir. Bu bakış açısı ile kaynak bağımlı perspektifini karşılaştırdığımızda, dış çevrenin belirsiz olması ve kaynağa olan ihtiyaç (doğru bilgi) firmaların stratejik kararlar alırken karşılaştıkları bir durumdur. Dış kaynak kullanımı da aynı şekilde yeni bir sektöre girilmesi veya uygulama kararı alırken çevresel belirsizliklerle karşılaşılması sebebiyle kaynak bağımlılığı bağlamında değerlendirilebilir.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarında üçüncü şahıslara bağımlılık ve düzeyleri de sorgulanmaktadır (Gamble, 1995). Dolayısı ile outsourcing uygulaması, kaynak bağımlılığı perspektifi dahilinde değerlendirilebilir. Hem dış kaynak kullanımı, hem de kaynak bağımlılığı teorisi ilişkisel ağları barındıran kavramlardır. Müşteri-tedarikçi ilişkisi ve sonucunda oluşabilecek bağımlılık outsourcing uygulamalarında incelenebilecek temel kavramlardan biridir. Aynı şekilde global bir dış kaynak uygulamasında birbiri içerisine geçmiş çeşitli ilişki şekillerinden söz edilmektedir (Kakabadze, 2003).

Dış kaynak kullanımında tedarikçiye olan veya kaynaklara olan bağımlılıklar sözleşme ile ya da aracı ile çözülmeye çalışılmaktadır (May, 1998). Kaynak bağımlılığı teorisinde de çevrenin etkin bir şekilde işlemesi, müşteri ve tedarikçi arasındaki gücün dengeli dağılmasını içerir.

Örgütlerin çevresel bağımlılıklarını yönetmek ve azaltmak adına bilinçli olarak aldıkları önlemler; joint-ventures, birleşmeler, karşılıklı işbirlikleri, lobi faaliyetleri vb. faaliyetlerin yanında, kaynak bağımlılığını azaltmada yönetimi destekleyici bir strateji olan dış kaynak kullanımı uygulamasında bulunmaları da sayılabilir.

Cai ve Yang (2008:57), Çin'de faaliyet gösteren imalat firmalarında yaptıkları bir araştırma ile alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bir kısmını kaynak bağımlılığı teorisinin öngördüğü bağımlılık kavramı temelinde incelemiştir. Bağımlılık ve derecesi; kaynağın önem derecesi ve alternatiflerinin bulunabilirliği olarak adlandırılmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bağımlılığı yaratan belirtilen iki faktörün, alıcının istenilen çıktılara ulaşabilmesi adına tüm gerekli olan kaynaklara erişemeyeceğini, bu sebepten de alıcının tedarikçiye bağımlı olacağı (Handfield, 1993) görüşüne atfedilmektedir. Dolayısıyla, alıcı ve tedarikçi arasında işbirliği ve karşılıklı normların geliştirilmesi arzu edilmektedir. Aynı konu ile ilgili daha önce yapılan uluslar arası alıcı-tedarikçi ilişkisinde, alıcıların tedarikçi performansları üzerindeki algılarının ve dolayısı ile alıcı memnuniyeti üzerinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Carter, 2000). Chai ve Yang (2008:67) araştırmalarının sonucunda alıcıların tedarikçilerle bu sebepten dolayı iyi ilişkiler geliştirdikleri görülmüştür. Belirtilen bu noktalar doğrultusunda dış kaynak kullanımı kavramında önemli yer tutan alıcı-tedarikçi ilişkileri, kaynak bağımlılığı bağlamında incelenmesi gereken bir husustur.

Alıcı ve tedarikçi ilişkilerin geliştirilmesi ve incelenmesinde Paulraj ve Chen (2007:30); alıcı firmalar kendi kaynaklarını partnerlerinin tamamlayıcı kaynakları ile sinerji yaratacak şekilde birleştirerek taklit edilmesi zor ve kendine has bir kaynak sepeti yaratmaktadırlar. Kaynak bağımlılığı yazınında belirtilen ilişki türlerinden biri olan stratejik ortaklıklar firmaların ihtiyaç duyduğu kaynakların tedariki ve sosyal kaynakların (ün, statü ve meşruluk vb.) güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996).

Geykens vd., (1996:314-315) bayi ve tedarikçi ilişkilerindeki karşılıklı bağımlılık, ve asimetrik bağımlılık durumlarında bağımlılık, güç ve güven kavramlarını araştırmışlardır (veriler bayilerden toplanmıştır). Karşılıklı bağımlılık sonucunda bağımlılık her iki taraf içinde artmış, asimetrik bağımlılığın olduğu durumlarda daha bağımlı olan firmada daha çok bağımlılığın olduğunu açıklamışlardır. Bir firmanın

göreceli bağımlılığı arttıkça, bir ilişki sürdürmenin ihtiyacı artmıştır. Aynı durum bir firmanın göreceli gücü arttığında, aynı gereklilik daha düşük düzeyde olmuştur. Güven unsurunun olmadığı durumlarda duygusal bağlılığında olmayacağını, hesaplanan bağlılığın ise bağımlılık faktörüne bağlı olarak değişebileceğini belirtmişlerdir.

Kaynak bağımlılığı teorisinin ilişkisel bir yaklaşım olması (bağımlılık, sosyalleşme süreçleri, ilişkisel sermaye), dış kaynak kullanımı uygulamalarında da tedarikçi ile bütünleşme, bağımlılık, güç kullanımı gibi kavramların karşılıklı ilişki ağları sonucu oluşması (Petersen vd., 2008:62); dış kaynak kullanımı kavramının kaynak bağımlılığı bağlamında incelenmesinin uygunluğunu ortaya koymaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEKSTİL-KONFEKSİYON (HAZIR GİYİM) SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmamızın temel konusu, örgütlerin çevresel bağımlılıklarını yönetmek ve azaltmak adına bilinçli olarak stratejik bir takım kararları almaları ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamasının da bu kararlardan biri olarak temel kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında araştırılmasıdır.

Örgütlerin dış kaynak kullanımı uygulamalarında bulunmasının örgütlerin çevresel belirsizliği öngörmeleri ve bunun sonucunda oluşan bir takım bağımlılıkları yönetebilme, örgütlerin bilinçli davranarak dışsal çevreye karşı aktif rol oynadıkları görüşüne ilişkin önermeleri destekleyici ve tamamlayıcı bir uygulama olması araştırma konumuzun ana çerçevesini oluşturmaktadır.

Kaynak bağımlılığı bağlamında dış kaynak kullanımı kavramı ele alınarak, işletmelerin dış kaynak kullanımı kararlarını nasıl ve neden aldıkları, göz önüne aldıkları nedenlerin, işletmelerin kaynak bağımlılığı teorisince bağımlılıklarını azaltma/yönetme stratejilerini tamamlayıcı/destekleyici rolü incelenmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; dış kaynak kullanımı uygulamasında bulunan işletmelerin “dış kaynak kullanımı kararlarını nasıl ve hangi nedenlerden dolayı aldıkları” ana sorusunu kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında incelemektir. Araştırmamızın uygulama bölümde araştırılan firmaların dış kaynak kullanımı uygulamasını, “tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve fason üretim yaptıran hazır giyim şirketleri”, yani imalatlarının bir kısmını dış kaynak kullanımı ile gerçekleştiren şirketleri ifade etmektedir.

Dış kaynak kullanımı uygulayan firmaların ülkemizde genel olarak destek faaliyetlerini başta olmak üzere sırasıyla imalat ve kısmi iş süreçlerinin sağlanmakta

olduğu araştırmamızın dış kaynak kullanımı bölümünde belirtilmiştir. Araştırmamızın ülkemizde son yıllarda artan oranda dış kaynak kullanımı uygulamalarının yaygınlaşması doğrultusunda ilgili uygulamaların bilinçli bir karar olarak verilip verilmediğinin kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde inceleyen bir araştırma olması ve şirketlerin çevresel belirsizlik, bağımlılıklar ve yönetimi konusunda karar vermelerinde destekleyici bir çalışma olması amaçlanmaktadır.

Araştırmamızda incelenen şirketlerin dış kaynak kullanımı kararlarında kaynak bağımlılığı bağlamında kararlarının ne şekilde alındığı hakkında örtük ve açık bilgiyi ortaya çıkarmak üzere tasarlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in (2006) belirttiği şekilde, araştırmamızın amacına uygun olarak olgu bilim (fenomenoloji) kavramının desteklediği bir bakış açısından yararlanılıp, elde edilen bulgular kaynak bağımlılığı kuramına dayandırılarak, işletmelerin bakış açılarını anlama, derinlemesine betimleme, yorumlama gibi amaçlarından faydalanılarak, var olan bir durumun karmaşık ve iç içe geçmiş değişkenlerini ve durumun gerçekliğini yansıtmaya amacıyla kendi bütünlüğü içerisinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Dış kaynak kullanımı uygulaması yapan şirketlerin, uygulama kararlarını nasıl aldıklarının betimlenmesi amacı doğrultusunda aşağıdaki temel nitelikli sorular ele alınmıştır:

- Şirketlerde dış kaynak kullanımı kararı nasıl alınmaktadır?
- Dış kaynak kullanımında ele alınan faktörler/ değişkenler nelerdir?
- Dış kaynak kullanımı uygulaması ile çevresel belirsizlik, bağımlılık ve güç faktörlerinin değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?

Yapılacak incelemeler sonucunda var olan durum ortaya konarak (genelleme yapmaktan ziyade gerçek durumu ortaya çıkarmak hedeflenmekte), kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde dış kaynak kullanımı uygulayan şirketlerin mevcut durumlarının kurama dayandırılarak resmetmek amaçlanmaktadır. Bu sebepten dolayı incelenecek şirketlerde var olan teknik ve uygulama bilgilerinin kaynak bağımlılığı bağlamında ortaya konması ve araştırmanın kendi içinde *bütüncül olarak* (kaynak bağımlılığı bağlamında söz edilen çevresel belirsizlik, bağımlılık ve bu bağımlılıkların yönetilmesi gibi kavramların, dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler tarafından değerlendirilmesi, kaynak bağımlılığı kuramını destekleyici veya desteklemeyen noktaları elde edebilmesi) değerlendirilebilmesi amaçlanmaktadır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Yorumlayıcı anlayışa dayanan sınırlı olgu ve olayları olabildiğince derinliğine ve betimsel şekilde çözüme dayalı olarak yapan (Yıldırım ve Şimşek, 2006) nitel araştırma yaklaşımı, araştırmamızın yöntemini oluşturmaktadır.

#### **3.3.1. Araştırma Modeli**

Nitel araştırma yaklaşımının benimsendiği bu araştırmada, araştırma konusunun örgütsel (bir olgu) boyutta ele alındığı ve araştırma sonucunda kendi içinde bütüncül bir yorum hedeflendiğinden dolayı durum analizi deseni, araştırmamızın deseni olarak belirlenmiştir. Durum analizi, araştırmacının bir olguyu derinlemesine incelemesine olanak veren bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:277). Araştırmamızdaki olgu, dış kaynak kullanımı uygulaması olup, incelenen şirketlerin bu olguyu değerlendirmeleri, kaynak bağımlılığı bağlamında incelenmiştir.

#### **3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanımı uygulaması yapan tekstil şirketleridir. Bu evren iki sebepten ötürü seçilmiştir; dış kaynak kullanımı uygulamalarının ülkemizde imalat sektöründe ağırlıklı olması ve araştırmada imalat sektöründe yer alan tekstil şirketlerinin de dış kaynak kullanımı uygulamasını yaygın olarak kullanmalarındır.

Araştırmamızda örneklem tekniklerinden Yıldırım ve Şimşek’in belirttiği doğrultuda örneklem seçimi kriterleri göz önüne alarak (2006:109-114) tipik durum örnekleme, ölçüt örnekleme ve doğrulayıcı veya yanlışlayıcı durum örnekleme seçilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2006)’ya göre; tipik durum örnekleme; dış kaynak kullanımı konusunda bilgi sahibi kişilere ulaşmak ve araştırma sonucunda örnek ve bakış açısı oluşturma yoluyla dış kaynak kullanımı uygulamasına uygulamasına başlayacak şirketlere deneyim kazandırma doğrultusunda seçilmiştir. Ölçüt örnekleme tekniği seçilerek dış kaynak kullanımı yapan büyük ölçekli tekstil firmaları ölçüt olarak kabul edilmiştir. Doğrulayıcı veya yanlışlayıcı durum örnekleme ise; dış kaynak

kullanımı uygulamalarının maliyet tabanlı bir uygulama olarak algılanması varsayımına dayanılarak, incelenen işletmelerin dış kaynak kullanım kararlarını alırken hangi faktörleri göz önüne aldıkları saptanarak dış kaynak kullanımı kavramının içerdiği kavramlara ilişkin betimsel bilgiler sağlayabileceği amaçlanmıştır.

Araştırmamızın örneklemini oluşturan 12 firmanın tamamı büyük ölçekli (250’den fazla çalışanı olan), İstanbul’da faaliyet gösteren ve fason üretim yaptıran ve tekstil konfeksiyonu alanında lider konumda bulunan hazır giyim ve konfeksiyon firmalarından oluşmaktadır. Örnekleme seçiminde ikincil verilerden de yararlanılarak İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İTKİB) ve Türkiye İhracatçılar Meclisi’ne (TİM) üye olan işletmeler gözden geçirilmiş, dış kaynak kullanımını imalatlarında kullanan 12 firma ile temasa geçilmiştir. Örnekleme oluşturan firmalar ile ilgili genel özellikler aşağıda Tablo.14 ‘de belirtilmiştir.

**Tablo.14. Örnekleme Firmaların Genel Özellikleri**

<i>Örnekleme Firmaların Genel Özellikleri</i>	<i>Belirtilen Özellikleri Taşıyan Firma Sayıları</i>
Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektöründe Yer Alma	12
İTKİB Üyeliği Bulunma	12
TİM Üyeliği Bulunma	3
Turquality Belgesine Sahip Olma	10

### **3.3.3. Araştırma ile İlgili Sınırlılıklar**

Araştırmamız, İstanbul ilinde faaliyet gösteren tekstil konfeksiyonu sektöründe lider konumda bulunan şirketler ile sınırlı olup katılımcı sayısı 12’dir. Araştırmada belirtilen katılımcı sayısı ile araştırma konumuzun çevresinde yeterli veri derinliği ve genişliğine ulaşıldığı düşünülmektedir. Veriler katılımcıların görüşleri ile sınırlı olup, elde edilen sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır.

Katılımcılarımız ilgili firmaların genel müdür, üst düzey yöneticisi veya satınalma/tedarik yöneticilerinden oluşması sebebiyle, kişilerin yönetsel görevlerinden dolayı kendi programlarının doluluğu, zaman bakımından bir takım kısıtlamalar içerse de, planlanan ortalama görüşme zamanı asgari olarak kullanılmıştır.

### 3.3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmamızda, konu ile ilgili ayrıntılı bilgilere ulaşabilmek amacı ile açık uçlu sorularla konunun ayrıntılarına inebilmek adına derinlemesine görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Bu şekilde katılımcıların bakış açılarını, deneyimlerini, algılarını ve duygularını ortaya koymalarını sağlamak amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşmelerde öncelikle kaynak bağımlılığı teorisi ve ana kavramları hakkında bilgiler verilmiş ve dış kaynak kullanımı uygulamalarını içeren temel sorular sorularak düşünceleri alınmıştır. Derinlemesine görüşmelerin akışına göre soru sayıları arttırılmış veya soruların yapılarında değişiklik yapma olanağı sağlanmıştır.

Genel müdür, üst düzey yönetici ve satınalma/tedarik departman yöneticileri ile kendi ofislerinde randevu alınarak görülmüştür. Bu şekilde kısıtlamalarla karşılaşma veya görüşmeye engel teşkil edebilecek faktörler minimuma indirgenmiştir. Görüşmeler 55-65 dakika arasında sürmüş ve veriler kayıt cihazına kaydedilme, not alma teknikleriyle bilgisayar ortamına da alınmıştır.

### 3.3.5. Verilerin Analizi

Veri analizinde Yıldırım ve Şimşek'in (2006) önerdiği betimsel analiz uygulaması süreci takip edilmiştir:

- Veriler (tüm katılımcıların ifadeleri deşifre edilip) belirli temalar altında düzenlenmiş ve bir çerçeve oluşturulmuştur.
- Her soru belirli başlıklar halinde yazılmış ve katılımcıların yanıtları bu başlıklar altında yazılmıştır. Önemli veriler ve ayrıntılar seçilmiştir. Veriler bazen tek bir kelime olarak bazen ise katılımcıların cümleleri bütün olarak seçilerek yazılmıştır.
- Araştırmanın amaçlarının ortaya konduğu temalara göre sınıflanan veriler tekrar kategorilenmiştir.
- Kategoriler yardımıyla verilerden sonuçlara ulaşılmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI ve ANALİZİ

Araştırmamızda derinlemesine görüşme yapılan katılımcılardan, Tablo. 15’de görüldüğü gibi, 2’si genel müdür (firma sahibi) olmak üzere, 5’i üst düzey yönetici ve 5’i de satınalma/tedarik departmanı yöneticisidir. Katılımcıların pozisyonları çerçevesinde firmalarını tanıyacak kadar uzun süreli çalışanlardan oluşması, araştırma konusunu hakkında bize en iyi yanıtları verecek, konuya hakim ve şirketin tüm stratejilerinden haberdar kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların bilgi ve düşüncelerini aktarabilir olmaları sağlanmaya çalışılmıştır.

**Tablo. 15. Görüşme Katılımcılarının Firmadaki Pozisyonları**

<i>Pozisyon</i>	
Genel Müdür	. 2
Üst Düzey Yönetici	. 5
Satınalma/Tedarik Yöneticisi	. 5

Sorulacak sorulara geçilmeden önce, firma katılımcılarına kaynak bağımlılığı teorisi ve alt kavramları hakkında genel bilgiler verilmiştir. Firmaların kaynak bağımlılığı teorisi hakkında bilgi sahibi olmadıkları gözlemlenmiş ve belirsizlik, bağımlılık, güç ve aktif davranabilme adına ne gibi stratejilerde buldukları hakkında alt sorular sorulmuştur. Verilen farklı yanıtlar doğrultusunda elde edilen veriler kategorize edilerek genel görüşlerin hangi noktalarda toplandığı belirlenmiştir. Katılımcı firmaların kaynak bağımlılığı ile ilgili görüşleri aşağıda Tablo.16’de özetlenmektedir.

**Tablo.16. Kaynak Bağımlılığı ile İlgili Genel Görüşler**

<i>Kaynak bağımlılığı alt kavramları ile ilgili görüşler</i>
Outsourcing kesinlikle bilinçli olarak uygulanmıştır.
Çevresel belirsizlikten ziyade rekabet ile ilintili bir karardır outsourcing.
Karşılıklı bağımlılıklar kaçınılmazdır.
Odak firmanın tedarikçilerine bağımlılığı yoktur, fakat tedarikçiler firmaya bağımlıdır.
Güç unsuru mutlaka var, önemli olan gücü firmanın elinde tutmasıdır.
Çevresel belirsizliği azaltmak adına tedarikçi ilişkileri mutlaka geliştirilmelidir.
Uzun vadeli kontratlar yok fakat kısa vadeli kontratlar ile hızlı kararlar alınıyor.
Kısa vadeli kontratlar ile güven ilişkisi sağlanmaya çalışılıyor.
Outsourcing belirsizliğe karşı bir önlem olarak görülüyor. Tedarikçilerden istenen verim alınmadığında tedarikçi değişikliği yapılıyor.

“Outsourcing uygulamadan ziyade bir stratejidir” görüşü hakim.

---

Tablo.13’de belirtilen temel görüşler doğrultusunda kaynak bağımlılığı kavramlarına (çevresel belirsizlik, karşılıklı bağımlılık, güç, aktif stratejiler yaratmak) olan cevaplar incelendiğinde; *belirsizlik* konusunda, genel olarak firmalar dış kaynak kullanımını yaptıkları başta uzak doğu ülkeleri (Çin, Bangladeş, Hindistan, Tayland) olmak üzere Avrupa ve Afrika ülkelerindeki politik, coğrafik, kültürel çevrelerin ülke seçiminde önemli bir husus olduğunda hem fikirlidir. Çevresel belirsizliklerin tamamının önlenemeyeceğinden bahseden firmalar ancak bazı stratejiler uygulayarak mevcut belirsizliğin minimumda tutulması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Belirsizlik bu nedenle “tamamıyla önlenemez bir risk” olarak algılanmaktadır. Bir katılımcı belirsizlik için;

*“...karşılıklı yükümlükler, teslim tarihi, kalite-kontrol konusu, kur değişimi ve politik faktörler başta bizim için ısıdırıp olsa da, karşınızdaki ile iyi bir ilişki kurduğunuzda hepsi yok olur...”* ifadesi ile belirsizlik karşısında olması gereken ilişkiyel ağların öneminden bahsetmiştir. Bir diğerkatılımcı ise;

*“...rekabet dış kayna kullanımında belirsizliğin her zaman bir adım önündedir...”*

ifadesi ile belirsizliğin kaçınılmaz olduğunu, outsourcing kararını alırken rekabet olgusunun itici bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Diğerkatılımcı ise;

*“...belirsizlik her zaman var. Önemli olan bunu minimuma indirgemek. Bunun içinde lobi faaliyetlerinde bulunmak önemli...”*

şeklinde belirsizliğe karşı bir takım önlemlerin alınması gerektiğini ifade etmiştir. Aktif strateji uygulaması kaynak bağımlılığı perspektifinde önemli vurgulardan birisi olduğu için alt sorular sorulduğunda aynı katılımcı, politik ve finansal uygulamalar hakkında ilk bilgiye ulaşabilen firmanın her zaman avantajlı olduğunu ve bu edinilen bilgiler doğrultusundan ileriye daha net görebildiğini şu cümleler ile ifade etmiştir: “...yerel pazarda finansal ve politik uygulamalar değişiklik arz eder, bu konular hakkında ilk bilgilere ulaşabilmek önemlidir. bu sayede aralık bir kapı bulur ve ilk adımı atma şansı elde edebilirsiniz...”. Belirsizlik karşısında önlem alınması konusunda alınan bir diğerkatılımcı firmanın verdiği cevap ise; “lider konumda bulunan firmaların yaptıklarını izlemek” olmuştur. Bu şekilde takipçi bir strateji ile belirsizliğin minimuma indirgenmesi amaçlanmaktadır.

Verilen cevaplar doğrultusunda *bağımlılık* kavramı incelendiğinde, tüm firmaların karşılıklı bağımlılığın var olduğu bilincini taşıdıkları saptanmıştır. Bir katılımcı firma;

*”bizim hiçbir tedarikçiye bağımlılığımız yoktur, aksine onlar bize bağımlıdırlar. Herhangi bir yükümlülüğü yerine getirmezlerse, hemen makas değişikliği yapar ve başka tedarikçi ile çalışırız...”*

ifadesinde bulunmuştur. Alt sorular doğrultusunda konfeksiyon sektöründe teslim zamanı ve bağlı olarak sezonun kaçırılması, kalite ve hızlı üretimde yaşanabilecek problemlerin dış kaynak kullanımı uygulaması yapan firmalar için yıkıcı (catastrophic) sonuçlar doğurabileceği hatırlatması yapıldığında, bağımlılığın tek taraflı değil çift taraflı (karşılıklı) olduğunu kabul etmiştir.

Kaynak bağımlılığı çerçevesinde bağımlılık kavramı doğrultusunda alınan önlemler ilgili katılımcılara sorulmuş ve alınan cevaplar şu şekildedir: müşteri-tedarikçi ilişkilerinin sağlam temellere dayandırılması gerekliliği, tedarikçi yedekleme, ilişkisel ağların güven bazlı olarak kurma, tedarikçileri eğitme, destekleme ve denetleme, kısa vadeli kontratlar ile hızlı iş görme. Katılımcılardan edinilen bilgiler doğrultusunda uzun vadeli kontratların tercih edilmediği bilgisine ulaşılmıştır. Tercih edilmeme nedenlerinin başında uzun vadeli kontratların daha maliyetli oluşu, çevresel belirsizliğin olduğunu bile bile kendilerini tek bir tedarikçiye bağımlı hale getirmeme olduğu saptanmıştır. Bir katılımcı firma kısa vadeli kontratları savunmuş ve:

*“...3-4 yıllık tedarikçilerimizle dahi kısa vadeli kontrat yapma konusunda hassas davranmaktayız. Önemli olan güven ilişkisini oturtabilmek, bu sayede karşılıklı bağımlılık konusunda eşit şartlar altında olabiliriz...”*

ifadesinde bulunmuştur. Bir diğer katılımcı firma ise bağımlılığı azaltabilmek adına en fazla bir yıllık kontrat yapma arzusu içerisinde olduklarını, senelik kontrat haricinde bağımlılığın daha fazla hissedileceğini vurgulamıştır.

Katılımcıların çevresel belirsizlik, bağımlılık ve sonucunda oluşan *güç faktörü* hususunda genel olarak hem fikir oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların çoğu gücü ellerinde bulundurduklarını belirterek dış kaynak kullanımı uygulamasında gücün önemini vurgulamışlardır. Gücü kendi ellerinde bulundurduklarını belirten bir katılımcı:

*“...dünya çapında 300’ün üzerinde tedarikçi ile çalışmaktayız. Bu da bize tedarikçi değiştirmede esneklik sağlayan önemli bir güç sağlıyor...”*

şeklinde ifade etmiştir. Bir diğer katılımcı ise güç sahibi olmanın önem taşımadığını, önemli olanın bu gücü yönetebilmek olduğunu belirtmiştir. Gücü yöneterek daha fazla spesifik bilgiye ulaşabileceklerini, bu sayede de rekabette önemli avantajlar sağlayabileceklerinin altını çizmiştir.

Katılımcı firmaların, kaynak bağımlılığı kavramları olan çevresel belirsizlik, bağımlılık ve güç faktörlerine verilen cevaplar kategorize edildiğinde firmaların bu kavramları algılamaları doğrultusunda gösterdikleri uyum Tablo.17'deki gibi özetlenebilir.

Katılımcılardan elde edilen bulgular kaynak bağımlılığı çerçevesinde irdelendiğinde, firmaların outsourcing uygulamalarını stratejik bir karar olarak aldıkları saptanmıştır. Outsourcing uygulamaları doğrultusunda çevresel belirsizlik, bağımlılık, güç gibi kavramların önemi vurgulanmıştır. Firmalar belirtilen kavramlar doğrultusunda kendi algıları ve stratejileri doğrultusunda bir takım adaptasyon aktiviteleri göstermektedirler. Lobi faaliyetleri ve tekstil derneklerine üyelikler, uygulanan aktif stratejilere uygun örnekler olarak bulgulara yansımaktadır.

**Tablo.17. Kaynak Bağımlılığı Kavramlarına Gösterilen Uyum (Outsourcing Uygulaması Yaparak)**

<i>Kavram</i>	<i>Katılımcı firmaların gösterdikleri uyum (adaptasyon)</i>
<i>Belirsizlik</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Liderin hareketlerini ve hamlelerini izlemek</li> <li>· Outsourcing ülkelerinin barındırdıkları politik, finansal, coğrafik ve kültürel çevrelerini araştırmak</li> <li>· Çevreden gelebilecek her türlü riski algılamak ve minimuma indirmek</li> <li>· Deneyimli yerel tedarikçileri elde tutmak</li> <li>· Diğer lider firmalarla birlikte lobi çalışmalarında bulunmak ve tekstil birliklerinde yer almak.</li> </ul>
<i>Bağımlılık</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tedarikçi yedekleme, farklı offshore ülkelerinde geniş sayıda tedarikçilerle çalışmak.</li> <li>· Uzun süreli ilişki ağları geliştirmek-işbirliğine dayanan ilişkilere yatırım yapmak.</li> <li>· Kısa vadeli kontratlar doğrultusunda güven temelli ilişkiler kurabilmek-çünkü çevresel belirsizlik düşünüldüğünde uzun vadeli kontratlar tercih sebebi olamamaktadır.</li> <li>· Kaliteyi ve ilişki ağlarını oturtmak adına en az 3 yada 4 yıllık işbirliği sağlamak (tedarikçi eğitimi, tedarikçilerin yönlendirilmesi ve denetlenmesi).</li> </ul>
<i>Güç</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Güç dengesizliğini koruma</li> <li>· Güç konusunda dikkatli davranma (gelişmekte olan ülkelerde- Afrika gibi- güç önem arz eder).</li> </ul>

Araştırmamızda veri analizi sonucunda firmaların dış kaynak kullanımı nedenleri kategorize edildiğinde genel görüşler aşağıda Tablo.18'deki gibi özetlenebilir.

**Tablo.18. Outsourcing Nedenleri ile İlgili Katılımcı Firmaların Genel Görüşleri**

<i>Katılımcı Firmaların Outsourcing Hakkındaki Genel Görüşleri</i>
Maliyet avantajı (yatırım maliyetinden kurtulmak, teknolojik yatırımdan kurtulmak)
Risk (riski bölmek ve yönetmek hedeflenmiştir)
Temel-yeteneklere odaklanmak
Hareket kabiliyeti sağlaması
Globalleşme sonucunda kaçınılmaz bir uygulama olması
Büyümeyi sağlaması
Kalite anlayışının gelişmesi
Teknolojik üstünlük
Fiyat avantajı (enerji giderleri, işçilik ücretleri, vergilerin minimumda tutulması)
Ekonomiklik hedefi
Hız-zaman faydası
Markalaşma
Kalite

Katılımcı firmaların verdikleri cevaplar doğrultusunda yeniden kategoriler belirlenmiş ve maliyet avantajı, risk, temel-yetenekler, hareket kabiliyeti (esneklik) sağlaması ve kalite alt başlıkları öne çıkmıştır. Elde edilen bulgular, Simchi-Levi vd. (2005)'in öne sürdükleri firmaların outsourcing yapma nedenleri ile uyumaktadır.

Araştırmamızda elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların outsourcing'e bakış açıları ve outsourcing kararlarını alma nedenleri Tablo.19'da belirtilmiştir.

**Tablo.19 Firmaların Outsourcing Kararı Almalarına İten Nedenler**

<i>Firma</i>	<i>Firmaların bakış açılarına göre outsourcing...</i>	<i>Outsourcing kararını nasıl/niçin aldınız?</i>
Tekstil 1	Maliyet avantajı	Diğerlerinin maliyetlerini düşürerek başarılı olduğunu görmek
Tekstil 2	Kaliteyi daha ucuza mal edebilmek	En iyi kaliteyi en iyi fiyata almak
Tekstil 3	Kaliteyi geliştirmek	Teknolojik değişimlere ayak uydurarak kaliteyi geliştirmek
Tekstil 4	Maliyet avantajı	Maliyetleri düşürerek büyümek
Tekstil 5	Maliyet avantajı, riski bölmek	Büyümek, riski bölerek finansal güçlülüğü sağlamak
Tekstil 6	Uygun fiyat, rekabet edebilirlik	Outsourcing'in nakliye, esnek üretim planlaması ve karlılıktaki faydalarını görmek
Tekstil 7	Esnek imalat zamanı, maliyet avantajı	Hızlı imalatı kendi bünyesinde yapamamak, kapasite yetersizliği
Tekstil 8	Uygun maliyet ve hızlı üretim	En iyi imalatçıyı bulmak ve en iyi imalatı gerçekleştirmek

Tekstil 9	Riski bölmek ve maliyet avantajı	Finansal kaynakların değerli olması, büyük bir marka olması isteği, en iyi rekabetçi fiyatlara sahip olmak
Tekstil 10	Maliyetleri düşürmek ve riski yönetmek	Maliyet liderliği stratejisi uygulamak, temel-yeteneklere odaklanmak ve hızlı olmak
Tekstil 11	Esneklik, temel-yeteneklere odaklanmak	Tedarikçi avantajı ile esnek olma avantajı, tedarikçileri çeşitlendirmek ve en iyi kaliteyi satın almak
Tekstil 12	Büyüme ve karlılık	Büyüme ve rekabetçi bir marka olabilmek için outsourcing şart.

Maliyet avantajı sağlama katılımcı firmaların ilk etapta belirttikleri nedenlerin başında gelmiştir. *Maliyet* avantajı unsuru göze çarpan ilk husus olsa dahi aşağıdaki bulgular maliyet unsurunun altında yatan nedenleri açıklama konusunda ve belirtilen diğer risk, kalite, esneklik, temel-yetenek unsurlarını açığa çıkarma doğrultusunda çarpıcı nitelik taşımaktadır:

Bir katılımcı maliyet konusundaki görüşünü;

*“...serbest piyasa koşullarında maliyet bazen avantajlı olsa bile tercih etmezsiniz. Emniyet önemli bir risk olarak karşınıza çıkar. Önemli olan en uygun fiyatlı ve en kaliteli olanı elde etmektir. Maliyetler – ki buna fırsat maliyeti de dahildir, büyümenizi marka olarak bir üst seviyeye çıkartacak şekilde avantajlı olmalıdır...”*

şeklinde belirtmiştir. Dolayısıyla ilk başta maliyet unsurunun altında, kalite ve markalaşma unsurlarının da varlığı ve önemi vurgulanmıştır. Maliyet unsurunu outsourcing nedenlerinden biri olarak onaylayan bir diğer katılımcı şunu eklemiştir:

*“...para olmadan büyüme stratejilerini gerçekleştiremezsiniz. Bunu yaparken aslen şirketi bir üst düzeye taşıyorsunuz dolayısı ile şirket içinde de profesyonellerle çalışmak zorundasınız. Bu profesyonellere dahi daha fazla para ödemek zorundasınız ancak bu şekilde daha kurumsal bir yapı haline gelebilirsiniz”* diyerek outsourcing kararının stratejik bir karar olarak alınması gerektiğini, salt maliyet düşünüldüğünde şirket için sancılı durumların olabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle maliyet unsuru ve altında yatan stratejik hedefler şirketler tarafından iyice irdelenmelidir. Maliyet unsurunu göreceli bulan bir katılımcı:

*“...outsourcing demek günümüzde uzak-doğu üretimi demektir. Çin’de örneğin kuzey ve güney bölgeleri ayrı birer ülke olarak görülebilir. Kuzey’de imalat*

*ucuz, güney’de ise tam tersi..müşteri tatminini üstte tutan bir firma için maliyet ne kadar ön planda olabilir? Biz hep güney’de mal yaptırdık ve kar marjımız hiçbir zaman diğerleri gibi olmadı ama markalaşma yönünde büyük adımlar attık. Outsourcing ile hepimiz büyüdük ama maliyet, fiyat son sıralarda artık...”*

diyerek maliyet temelli atılan adımların günümüzde karlılıkta ilk faktör olmadığını vurgulamıştır.

Hem bir tedarikçi olan hem de outsourcing uygulamasında bulunan bir firmanın katılımcısı kalitenin ön planda olduğunu, kaliteli ürün isteyen bir firma için fiyatın ikinci planda olduğunu vurgulamıştır.

Bir katılımcı, outsourcing’in yap ya da satın al anlayışından uzaklaşarak “outsourcing, marka olmanın zorlamalarından biridir” şeklinde bir ifadeyle bulunarak markalaşmanın önemini vurgulamıştır.

Temel yeteneklerinin konfeksiyon imalatı olarak belirten bir diğer katılımcı ise, müşteri portföyünden gelen talepler doğrultusunda outsourcing uygulama kararı aldıklarını ve temel yetenekleri dışında bulunan tüm hazır giyim ürünlerini dış kaynak kullanımı yolu ile sağladıklarını, bunu yaparken de kendileri gibi konusunda en iyi olan tedarikçilerle çalıştıklarını belirterek, maliyeti kaliteden sonra ikinci planda tuttıklarını belirtmiştir.

### **3.5. SONUÇ ve ÖNERİLER**

Bu araştırma teorik ve yönetsel uygulamalar (outsourcing) temelli olarak iki açılı sonuçlanmıştır. Outsourcing uygulamaları açısından; firmaların outsourcing uygulama kararları incelenmiş, firmaların dışsal çevrelerinde outsourcing faaliyetlerini iyi anlamaları ve yönetebilmeleri adına outsourcing uygulamalarını bilinçli bir karar olarak almaları gerekliliği ortaya konmuştur. Teorik bakış açısından ise; kaynak bağımlılığı teorisi ve kavramları katılımcı firmaların outsourcing uygulamalarına ışık tutmuş ve belirsizlik, bağımlılık, güç ve çevrelerini aktif olarak yönetebilme stratejileri hakkında destekleyici bulgular elde edilmiştir.

Araştırmamızın bulguları doğrultusunda yapılan durum analizi sonucunda, katılımcı firmaların outsourcing kararlarını nasıl aldıkları ortaya konmuştur. İlgili yazın doğrultusunda belirtilen outsourcing nedenleri elde edilen sonuçlar doğrultusunda

desteklenmiştir. Maliyet unsuru katılımcı firmaların çoğu tarafından ilk belirtilen nedenlerden biri olarak sayılmış fakat derinlemesine mülakatlarda sorulan alt sorular ile “maliyet” kavramının altında yatan diğer unsurların önemi ortaya çıkmıştır. Firmaların salt yap ya da satınal bakışına sahip olmadıkları, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamayı hedefledikleri ve bunun da ancak kalite, hızlı üretim ve markalaşma ile gerçekleştirebileceğini belirtmişlerdir. Görülen ilk unsur maliyet olsa da, derinlemesine inildiğinde günümüz rekabet koşullarında maliyetin göreceli bir kavram olduğu ve firmaların stratejileri doğrultusunda en iyiyi elde etmek için katlanılabilecek bir olgu olduğu bilgisi ortaya çıkmıştır. İlk etapta salt maliyet bazlı olarak verilen yanıtlar, daha sonra maliyet kavramının outsourcing uygulamalarında sadece düşük fiyat olarak yer almadığı; tedarikçi ilişkilerinin yönetilmesinde (yeni teknolojik yatırımlar vb.), tedarikçi yedeklemede, belirsizlik doğrultusunda yeni ülkelere açılmada, tedarikçinin eğitilmesinde, denetlenmesinde üstü kapalı olarak maliyetlerin var olduğu dolayısı ile ilişkilerin uzun soluklu olması hedeflendiğinde maliyetin bir avantajdan çok göz önünde bulundurulması ve iyi öngörülmesi gereken bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Bu gizli maliyetlerin yönetilebilmesi için, outsourcing’ın tüm hatları ile irdelenmesi (sadece yap ya da satınal düşüncesi temelli olarak değil) gerekmektedir. Bu sonuç doğrultusunda firmaların kendi bünyeleri içinde ya da outsource ederek daha fazla maliyeti doğuran işlemleri inceleyen İşlem Maliyeti Teorisi’ne (Transaction Cost Theory) atıf yapılabilir. Bu öneri dahilinde, işlem maliyeti teorisi çerçevesinde, firmaların outsourcing kararı alırken ve uygulaması sürdürülürken katlanılan tüm maliyetler incelenebilir ve ilgili bulgular firmaların outsourcing kararlarına ışık tutabilir. Araştırmamızın bir başka çarpıcı bulgusu olan: *“diğerlerinin maliyetlerini düşürerek başarılı olduğunu görmek”* ifadesi diğer bir örgüt teorisi olan Kurumsal Kuram’a (Institutional Theory) katkıda bulunabilir. Bu bulgu, firmaların birbirlerine eşbiçimli (izomorfizm) hale gelmelerini inceleyen kuramsal kurama bir katkı niteliği taşımaktadır.

Araştırmamızın kaynak bağımlılığı bağlamında sonuçları incelendiğinde, çevresel belirsizlik, bağımlılık, güç ve bu alt kavramlar doğrultusunda firmaların dışsal çevrelerini aktif şekilde yönetme eğiliminde bulunmaları kaynak bağımlılığı teorisini destekler niteliktedir. Kaynak bağımlılığı kapsamında firmalar buldukları bölgedeki politik uygulamaları odak noktası olarak kabul etmekte ve olası riskleri yönetmede var olan/olacak değişiklikleri öngörebilme gayreti içerisindeyler. Bu sebepten dolayı,

sürdürülebilirlik için firmalar lobi faaliyetlerinde bulunarak, tekstil birliklerine üye olarak, benzer firmalarla sıklıkla fikir alışverişi içinde olarak çevresel belirsizlikleri yönetmek amacındadırlar. Bunun sonucu olarak elde edilen çarpıcı bir sonuca ulaşılmıştır; BMD üyesi (Birleşmiş Markalar Derneği) bir firmanın katılımcısının ifadesi sonucunda, devletin ithal tekstil ürünlerine ekstra vergi uygulaması kararı sonucunda BMD üyesi firmalar bir araya gelerek öngörülen ekstra verginin oranını düşürmeyi başarmışlardır. İlk etapta ön görülen vergi hazır giyim için %40'tan %30'a; kumaş için %30'dan %20'ye düşürülmüştür. Bu sonuç kaynak bağımlılığı teorisinin öngördüğü “çevresel baskı ve taleplerin aktif olarak yönetilmesi” görüşünü güçlü bir şekilde desteklemektedir. Yerel bazlı düşünüldüğünde ilgili firmalar, geçtiğimiz iki yıla kadar ithalat kotaları altında faaliyet göstermekte idi. Faaliyet gösterilen çevrenin bu kadar değişken olması, yapılan planlama ve bütçelerin bir anda alt üst olması ile sonuçlanabilecektir. Müzakereci bir çevre oluşturarak %40 gibi ekstra bir vergi yükümlülüğü tam olarak ortadan kaldırılmasa dahi düşürülmüştür. Bu da rekabet avantajını değiştirebilecek belirsizlikleri yönetebilme adına atılmış önemli bir adım teşkil etmektedir.

Benzer bir şekilde, Turquality (devlet destekli olarak, rekabet avantajını elinde bulunduran firmaların global bir marka olabilmeleri adına oluşturulmuş bir destek platformu) uygulamalarının AB baskıları sonucunda ortadan kaldırılmaya çalışıldığı; Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) üyesi bir katılımcı firmanın devlet desteğinin sürdürülmesi doğrultusunda kamuoyu oluşturulması faaliyetlerinin halen sürdüğü ifade edilmiştir. Bu sonuç yine kaynak bağımlılığı çerçevesinde müzakereci bir çevre oluşturma ve aktif davranma görüşünü destekleyici bir nitelik taşımaktadır.

Çevresel belirsizlik dahilinde outsourcing uygulamalarının da değişebileceğini belirten firma katılımcıları, ekstra vergi uygulaması gibi önemli bir değişiklik doğrultusunda yerel outsourcing uygulamasına geçiş yapma gibi yeni stratejilerin uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Bu noktada bir başka önemli sonuç ortaya çıkmaktadır; karşılıklı bağımlılıklarının tedarikçilerinden daha düşük (tedarikçilerin firmaya olan bağımlılıkları daha yüksek) olduğunu belirten firmalar, aralarında var olan *güven* ilişkisi sonucunda ekstra vergi gibi planlanmamış değişiklikler karşısında oluşan maliyet artışlarını karşılıklı müzakerelerle tahrif etme yoluna gidebileceklerini belirtmişlerdir. Bunun sonucunda, araştırmamızda yapılan durum analizi neticesinde

müşteri-tedarikçi ilişkileri konusunun başlıca bir çalışma konusu olarak incelenmesi gerekliliği su yüzüne çıkmıştır.

### 3.5.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Önerilen Konular

Araştırmamızda genel müdür, üst düzey yönetici ve satınalma/tedarik yöneticilerinin algılamalarının farklı olabilmesi ilk kısıtı oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticiler karar alma mekanizmasında öncü olarak yer alabilmekte iken satınalma/tedarik yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları aynı düzeyde değildir. Çalışmamızda hem karar alma süreci, hem de outsourcing uygulaması sürecinde oluşan durumlar odak alınmıştır, fakat yine de kaynak bağımlılığı bağlamında yönetsel kararların alınmasında aktif rol oynayan daha fazla kilit katılımcıya ulaşmak katkı sağlayabilir.

Bir diğer kısıt olarak, çalışmamızda araştırmacıların iç imalat ya da yerel outsourcing ile karşılaştırılmaksızın yalnızca ülke sınırları dışında outsourcing yoluyla imalatlarını gerçekleştiren tekstil firmaları ele alınmıştır. Her ne kadar, araştırmaya katkıda bulunan firmalar geçmişte yerel outsourcing ya da kendi bünyelerinde imalatlarını gerçekleştirmiş olsalar da bu araştırmamız dışında yer alan bir konudur. Bu bakış açısı bizlere, katılımcıların verdikleri cevapların geçmiş tecrübelerinden ve çıkardıkları derslerden de etkilenerik verdikleri izlenimini yaratmıştır.

Araştırmamız sonucunda, gelecek araştırmalara konu olabilecek bazı ilgi çekici alanlara ulaşılmıştır. Bunlardan bazıları:

- Katılımcıların çevresel belirsizlik algılamaları,
- Katılımcıların bağımlılık algılamaları (ilişkisel yada kaynağa dayalı olarak),
- Stratejik bir karar olarak outsourcing'in firmaların rekabet avantajına olan etkisi,
- Outsourcing uygulamalarını daha iyi anlayabilmek adına müşteri-tedarikçi ilişkileri araştırılabilir,
- Gelecek araştırmalar, firmaların outsourcing nedenlerini diğer örgüt teorileri kapsamında inceleyebilir; örneğin işlem maliyeti veya kurumsal kuram,
- Outsourcing uygulamalarının geleceği incelenebilir,
- Çevresel belirsizlik unsuru diğer outsourcing türleri kapsamında incelenebilir.

Sonuç olarak outsourcing sürekli gelişen ve zengin kavramları barındıran, ilişkişel bir yapıyı barındıran bir olgudur. Durum analizi sonucunda ortaya konan katılımcı firmaların bulguları yapılacak diğler nicel araştırmalarla desteklenebilir. Kaynak bağımlılığı çerçevesinde nicel araştırmalar yapılarak outsourcing uygulamalarının daha iyi anlaşılabilmesine ve farklı sektörlerde farklı kavramlara ışık tutulabilmesine olanak sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

A.T.Kearney, (2011), “Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulance”, (Global Services Location Index),

Ackoff, R. L. ve F. E., Emery, (1972), “*On Purposeful Systems*”, Tavistock, London.

Ajzen, I. ve M., Fisbein, (1980), “*Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*”, Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey.

Aldag, R. J. ve R. G., Storey, (1979), “Perceived environmental uncertainty: Measurement and correlates”, *Academy of Management*, Atlanta, GA.

Aldrich, H. ve J., Pfeffer, (1976), “Environments of Organizations”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, ss. 79–105.

Arnold, U., (2000), “New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept”, *European Journal of Purchasing&Supply Management*, Vol.6, ss. 23-29.

Barney, J., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol: 17, No: 1, ss.99-120.

Baum, J. A. C. ve J. V., Singh, (1994), “Evolutionary dynamics of organizations”, New York: Oxford University Press.

Bernard, C.A., (1938), “*Functions of The Executive*”, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Bhide, D, (2005), *Strategic offshoring: decision analysis, best practices, and emerging trends*, (Ed.) P. Brudenall, *Technology and Offshore Outsourcing Strategies* içinde, Palgrave Macmillan, Hampshire, ss.37-64.

Bourgeois, L., (1980), “Strategy and environment: a conceptual integration”, *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, ss. 25-39.

Boyd, B., (1990), “Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, ss. 419-430.

Brown, D. ve S., Wilson, (2005), “*The Black Book of Outsourcing*”, John Wiley&Sons Inc., New Jersey.

Burns, T. ve G.M., Stalker, (1961), “*The Management of Innovation*”, England: Tavistock Publications.

Bustinza, O. F., D., Arias-Aranda, ve L., Gutierrez-Gutierrez, (2010), “Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms”, *Int. Journal of Production Economics*, Vol.126, No.2, ss. 276–288.

Cai, S. ve Z., Yang, (2008), “Development of Cooperative Norms in the Buyer-Supplier Relationship: The Chinese Experience”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol:44, No:1, ss. 55.

Carroll, G. R., J., Goodstein, ve A., Gyenes, (1990), “Managing the Institutional Environment: Evidence from Hungarian Agricultural Cooperatives”, *European Sociological Review*, Vol. 6, No. 1, ss. 73–86.

Chanvarasuth, P., (2005), “The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Valuation: An Emprical Study”, PhD thesis, Rensselaer Polytechnic Institute Troy, New York.

Cheon, M. J., V., Grover, ve J. T. C., Teng, (1995), “Theoretical Perspective on the Outsourcing of Information Systems”, *Journal of Information Technology*, Vol: 10, No:4, s. 209-219.

Child, J., (1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, Vol.6, ss.1-22.

Couto, V., M., Mani, A.Y., Lewin, ve C., Peeters, (2006), "The Globalization of White-Collar Work",. [http://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/gowc\\_v4.pdf](http://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/gowc_v4.pdf) , (Erişim tarihi May 29, 2008).

Dess, G. G., ve D. W., Beard, (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, ss. 52-73.

Dill, W., (1958), "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, ss. 409-443.

DiMaggio, P. J., ve W. W., Powell, (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48: ss. 147-160.

Dournier, P., R., Ernst, M., Fender, ve P., Kouvelis, (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", New York, John Wiley.

Dos Santos, B. L., K., Peffers, ve D. C., Mauer, (1993), "The Impact of Information Technology Investment Announcements on the Market Value of the Firm", *Information Systems Research*, Vol:4, No: 1, ss.1-23.

Downey, H. K., ve J. W., Slocum, (1975), "Uncertainty: Measures, research and sources of variation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, ss. 562-577.

Duncan, R.B., (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, ss. 313–327.

Duvall, R. D., (1978), "Dependence and Dependencia Theory: Notes Toward Precision of Concept and Argument", *International Organization*, Vol. 32, ss. 51–78.

Eisenhardt, K.M., ve C.B., Schoonhoven, (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, Vol. 7, No.2, ss. 136–150.

Ellram, L. M., W. L., Tate, ve C., Billington, (2008), "Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective", *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No.2, ss. 148–163.

Emerson, R. M., (1962), "Power Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 2, ss. 31–41.

Emery, F.E. ve E.L., Trist, (1965), "The Causal Texture Of Organizational Environment", *Human Relations*, Vol. 18, pp. 21–31.

Fine, C. H., ve D. E., Whitney, (1996), "Is the make-buy decision process a core competence?", Working paper, *MIT*.

Freeman, R.B., (2005), "Does globalization of the scientific/engineering workforce threaten u.s. economic leadership?", NBER Working Paper No.W11457, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=755693>.

Friedman, T., (2005), "*The world is flat: a brief history of the twenty-first century*", New York, Farrar, Straus and Giroux.

Frooman, J., (1999), "Stakeholder Influence Strategies", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, ss. 191–205.

Gamble, R. H., (1995), "Inside Outsourcing", *Corporate Cashflow*, Vol. 15, No.8, ss. 2-14.

Geykens, I., J. E. M., Steenkamp, L. K., Scheer, ve N., Kumar, (1996), “The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol: 13, ss. 303-317.

Goes, J. B., ve S. H., Park, (1997), “Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.3, ss.673–696.

Grant, R. M., (1991), “The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications of strategy formulation”, *California Management review*, Vol. 33, No.3, ss. 114-135.

Hamel, G., ve C.K., Prahalad, (1994), “*Competing for the Future*”, Free Press, New York.

Handfield, R. B., (1993), “A Resource Dependence Perspective of Just-in-Time Purchasing”, *Journal of Operations Management*, Vol:11, No:2, ss. 289-311.

Hillman, A.J., M.C., Withers, ve B.J., Collins, (2009), “Resource Dependence Theory: A Review”, *Journal of Management*, Vol.35, No.6, ss. 1404-1427.

Insinga, R. C., ve M. J., Werle, (2000), “Linking outsourcing to business strategy”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No.4, ss. 58-70.

Javalgi, R. G., A., Dixit, ve R. F., Scherer, (2009), “Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications”, *Journal of International Management*, Vol.15, No: 2, ss. 156–168.

Jennings, D., (1997), “Strategic Guidelines For Outsourcing Decisions”, *Strategic Change*, Vol 6, ss. 85-96.

Jennings, D., ve A., Jones, (1999), “Environmental Scanning in an Emerging Industry”, *Strategic Change*, Vol. 8, No. 3, ss. 153-162.

Kakabadze, A., ve N., Kakabadze, (2003), “Outsourcing Best Practice: Transformational and Transitional Considerations”, *Knowledge and Processes Management*, Vol. 10, No. 1.

Kast, F.E. ve J.E., Rosenzweig, (1981), “*Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*”, McGraw-Hill Book, New York.

Kimura, F., (2002), “Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan”, *Small Business Economics*, Vol. 18, No.1–3, ss. 163–175.

Kobayashi-Hillary, M., (2005), *The future of offshore outsourcing as a strategic management tool*, (Ed.) P. Brudenell, *Technology and Offshore Outsourcing Strategies* içinde, Palgrave Macmillan, Hampshire, ss.243-258.

Koberg, C. S., (1987), “Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational-Behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol:30, No:4, ss:798-807.

Koberg, C.S., ve R. G., Ungson, (1987), “The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study”, *Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, ss. 725-737.

Koçel, T., (2010), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Basım Yayın Dağıtım, ? Baskı, İstanbul.

Kotabe, M., ve J.Y., Murray, (1990), “Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition: A case of foreign multinational firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol: 21, ss. 383–408.

Kotter, P., (1979), “Managing External Dependence”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No.1, ss. 87–92.

Kreiser, P., ve L., Marino, (2002), “Analyzing the historical development of environmental uncertainty”, *Management Decision*, Vol.4, No.9, ss. 895-905.

Lacity, M.C., ve R., Hirscheim, (1993), "Information Systems outsourcing: Myths, Metaphors, and Realities", John Wiley, New York.

Lacity, M. C., L. P., Willcocks ve D. F., Feeny, (1995), "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", *Harvard Business Review*, Vol: 73, No:3, ss.84-93.

Lawler, E. J., ve J., Yoon, (1995), "Structural Power And Emotional Processes In Negotiation: A Social Exchange Approach", içinde: R. M. Kramer ve D. M., Messick (1995), *Negotiation As A Social Process*, Thousand Oaks, California: Sage, ss. 143–165.

Lawrence, P. ve J., Lorsh, (1967), "*Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*", Cambridge: Irwin.

Levine, S., ve P., White, (1961), "Exchange As A Conceptual Framework for The Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol.5, ss. 583–601.

Levitt, T., (1992), *The globalization of markets*, (Ed.) R. D. Buzzel, *Global marketing management* içinde, Addison-Wesley, Reading.

May, A.S., (1998), "Business Process Outsourcing: A New Test of Management Competence", *Career Development International*, Vol.3, No.4, ss. 136-141.

Metters, R., ve R., Verma, (2008), "History of offshoring knowledge services", *Journal of Operations Management*, Vol. 26, ss. 141–147.

Milliken, F. J., (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, ss. 133-143.

Mindlin, Sergio E. ve H. Aldrich, (1975), "Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, ss. 382–392.

Monczka, R.M. ve J.C. Thomas, (1995), "Predictors of relationships among buying and supplying firms", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25, ss. 45–59.

Morton, R., (2005), "Strategic offshore sourcing: The "not just China" syndrome", ABI/INFORM Global, *Logistics Today*, s: 30.

Nicholson, B., J. Jones, ve S. Espenlaub, (2006), "Transaction costs and control of outsourcing: case evidence from India", *Management Accounting Research*, Vol. 17, ss. 238–258.

Ohmae, K., (1989), "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No.2, ss. 143–154.

Ohmae, K., (1995), "*The end of nation state*", Free Pres, New York.

Oliver, C., (1990), "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, ss. 241-265.

Paulraj, A. ve I. J. Chen, (2007), "Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications", *Journal of Supply Chain Management*, Vol.43, No.3: ss. 29-42.

Pennings, J., (1981), "Strategically interdependent organizations", (Ed.) P. Nystrom ve W. Starbuck, *Handbook of Organizational Design* içinde, ss. 433-455, Londra, Oxford University Pres.

Petersen, K. J., R. B., Handfield, B., Lawson, ve P. D., Cousins, (2008), "Buyer Dependency and Relational Capital Formation: The Mediating Effects of Socialization

Processes and Supplier Integration”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol:44, No:4, ss. 53.

Pfeffer, J. ve A. Leong, (1977), “Research Allocation in United Funds: An Examination of Power and Dependence”, *Social Force*, Vol. 55, No.2, ss. 775–90.

Pfeffer, J. ve G. R. Salancik, (1978), “*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*”, New York: Harper & Row Publishers.

Porter, M. E., (1980), “*Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors*”, The Free Press.

Porter, M. E. ve V.E. Miller, (1985), “How information gives you competitive advantage,” *Harvard Business Review*, 85, ss. 149–160.

Provan, K. G., J. B. Beyer ve C. Kruytbosch, (1980), “Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, ss. 200-225.

Pugel, T. A., (2004), “*International economics*”, 12. baskı, McGraw Hill, ss.62.

Quelin, B. ve F. Duhamel, (2003), “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, *European Management Journal*, Vol. 21, No.5, ss. 647-461.

Quinn, J.B. ve F.G. Hilmer, (1995), “Strategic outsourcing”, *Sloan Management Review*, 35, ss. 43–55.

Robinson, M. ve R. Klakota, (2004), “*Offshore outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices*”, Mivar Press.

Sanders, N.R., A. Locke, C.B. Moore ve C.W. Autry, (2007), "A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 3, No.15 (Güz).

Saunders, C., M. Gebelt ve Q. HU, (1997), "Achieving Success In Information Systems Outsourcing", *California Management Review*, Vol. 39, No:2, ss 63-79.

Sawyer, O.O., (1993), "Environmental uncertainty and environmental activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 4, ss. 287-99.

Schmidt, S. M. ve L. L. Cummings, (1976), "Organizational environment, differentiation and perceived environmental uncertainty", *Decision Sciences*, Vol. 7, ss. 447-467.

Scott, W. R., (1998), "Organizations: rational, natural and open systems" (4th ed.), Upper Saddle River, N. J. ,Prentice Hall.

Simchi- Levi, D., P. Kaminsky ve E. Simchi-Levi, (2003), " *Designing and Managing The Supply Chain, Concepts, Strategies and Case Studies*", McGraw Hill, New York, 2. baskı.

Simerly, R. L. ve M. F. Li, (2000), "Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test", *Strategic Management Journal*, Vol:21, No:1, ss: 31-49.

Starbuck, W., (1976), "The Organization and its Environment,", Chicago, Rand McNally.

Svensson, G., (2002), "The measurement and evaluation of mutual dependence in specific dyadic business relationships", *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol.17, No.1, ss. 56-74.

Tan, K.-C., V.R. Kannan,, R.B. Handfield,, ve S. Ghosh, (1999), “Supply chain management: an empirical study of its impact on performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 10, ss. 1034.

Teece, D. J., (1986), “Profiting From Technological Innovation”, *Research Policy*, Vol:15, ss. 285-305.

Thompson, J. D. ve W. J. McEwen,, (1958), “Organizational goals and environment. Goal-setting as an interacting process”, *American Sociological Review*, Vol.23, ss. 23-31.

Tokat, B. ve D. Serbetçi, (2001), “*İşletmecilik Bilgisi*”, Avcı Ofset, İstanbul.

Tsang, E.W.K., (2000), “Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: a comparison and synthesis”, *Organizational Studies*, Vol. 21, ss. 215–242.

Ulrich, D., ve Barney, J. B., (1984), “Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population”, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, ss. 471-481.

Üsdiken, B., (1995), “Örgüt Kuramında Yeni Yol Ayrımları: Kuzey Amerika, Avrupa ve Türkiye”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, c.1, ss. 97-110.

Üsdiken, B., (2007), “Çevresel Baskı ve Talepler Karsısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, İçinde: Sargut, A.Selami ve Özen, Sükrü (2007), *Örgüt Kuramları*, İstanbul, İmge Kitabevi.

Üsdiken, B. ve H. Leblebici, (2001), “Organization Theory, (Ed.) N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, ve C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, ss. 377-397, Sage, Londra

Whetten, D. A., (1981), "Interorganizational Relations: A Review of the Field", *The Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 1, ss. 1–28.

Wiersema, M. F. ve K. A. Bantel, (1993), "Top Management Team Turnover as an adaptation mechanism - the role of the environment", *Strategic Management Journal*, Vol:14, No:7, ss: 485-504.

Yasai-Ardekani, M., (1989), "Effects of Environmental Scarcity and Munificence On The Relationship of Context to Organizational Structure", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, ss. 131–156.

Yıldırım, A. ve H. Şimşek, (2006), "*Nitel Araştırma Yöntemleri*", Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

## EKLER

### MÜLAKAT SORULARI (ANA ÇERÇEVE)

ANA SORU: “Tekstil şirketleri dış kaynak kullanımını kararını nasıl alıyorlar?”

ALT SORULAR.

- Outsourcing kararını bilinçli bir şekilde mi alıyorsunuz?
- Outsourcing bir uygulama olarak mı algılanmaktadır? Yoksa stratejik bir karar olarak düşünüldü mü? (İlgili teoriyle karşılaştırıldığında ortaya çıkacak belirsizlik, bağımlılık önceden biliniyor muydu?)
- Outsourcing kararı verilirken hangi faktörler/problemler düşünüldü?
- Outsourcing yaptıktan sonra geri dönüşümler nasıl? (karlılık oranı tatmin edici düzeyde mi? Veya çalışılan tedarikçilere bağımlı olma durumu nasıl? Vb.)
- Çevresel belirsizliğe karşı outsourcing kullanmak firmayı nasıl etkiledi/etkiliyor?
- Tedarikçiler üzerinde veya tedarikçilerin firma üzerinde bağımlılık düzeyi nedir?
- Bağımlılıklar sonucu herhangi bir güç unsuru belirdi mi?
- Çevresel belirsizliği azaltma sebebiyle tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi sağlandı mı? Veya tedarikçilerle ilişkilerin (belki de aradaki güvenden bahsedebiliriz) geliştirilmesinde ana neden ve nedenler nelerdir?
- Kaynak bağımlılığı teorisinde daha fazla bilgisi olan taraf “güçlü” taraftır. Bilgi akışını kontrol ederek mi gücünüzü koruyorsunuz?
- Sizce bir firmanın Outsourcing yapma nedenleri nelerdir?
- Outsourcing’in şirkete avantajları ve dezavantajları nelerdir? (Tekrar edilen soru, verilen bilgiler dahilinde nedenler arasındaki sıralamada değişiklik olup olmadığını kontrol etmek amaçlı sorulmuştur)
- Outsourcing uygulaması sonucu herhangi bir/birkaç tedarikçiye bağımlılık durumu var mı? Bununla nasıl başa çıkmaktasınız?

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Özüm EGİLMEZ  
Doğum Yeri ve Tarihi : Bursa, 29.03.1981

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Bilecik Üniversitesi, İşletme Bölümü  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, İtalyanca

### İletişim

Adres: Bilecik Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
Tel: 0 228 212 40 95  
E-Posta Adresi : ozum.egilmez@bilecik.edu.tr

**Tarih:**

**İmza**