

TEMEL YETENEK VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA TEKNİKLERİNE FELSEFİK BİR BAKIŞ: DİNAMİK BECERİLER VE İŐ MODELİ YAKLAŞIMLARIYLA İLİŞKİLENDİRME



Kafkas Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Cilt 5, Sayı 7, 2014
ISSN : 1309 - 4289

Aygül TURAN

Uzman Dr.

Yıldız Teknik Üniversitesi

ayturan@yildiz.edu.tr

ÖZ İşletmelerin içinde buldukları iç ve dış çevre unsurlarındaki değişimlere uyum sağlamaları, buldukları sektörde rekabet avantajı sağlayabilmeleri açısından kritik önem arz etmektedir. Uyum çalışmalarının yanında, işletmelerin buldukları sektördeki rakiplerin faaliyetlerine hızlı tepki verebilmeleri yönetim literatüründeki birçok kavramla açıklanmaktadır. Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma teknikleri, yönetim literatüründe defalarca ele alınıp farklı kavramlarla ilişkilerinin araştırıldığı tekniklerdir. Önceki çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerinin yönetim felsefesi çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Yönetim alanındaki bilgi birikiminin mantık (olması gereken durum) ve gerçek (gerçekleşen durum) olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirilmesi yönetim felsefesinin kapsamını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma teknikleri gerçek ve mantık çerçevesinde analiz edilmesiyle belirli paradoks ve önermelere ulaşılmıştır. Bu analiz sırasında; literatürdeki farklı yazarların fikirleri ve uygulamadaki farklı örneklerin değerlendirilmesi esas alınmıştır. Elde edilen paradokslar; temel yetenek tekniğinin dinamik beceriler yaklaşımı ile, dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin iş modeli ortaklığı yaklaşımı ile entegre bir şekilde kullanılması gerekliliğini göstermektedir. Ayrıca ortaya konan bu önermeler bundan sonraki çalışmalara yol göstermesi açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Temel Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Dinamik Beceriler, İş Modeli Ortaklığı, Yönetim Felsefesi

Jel Kodu: M, L1, B40



Makaleyi çevrimiçi görüntülemek için QR
Kodu okutunuz.

Atıfda bulunmak için... | TURAN, A., (2014). "Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme". KAU İİBF Dergisi, 5(7), 147-170.

A PHILOSOPHICAL OVERVIEW OF CORE COMPETENCE AND OUTSOURCING: THE LINKAGE WITH DYNAMIC CAPABILITY AND BUSINESS MODEL APPROACHES



Kafkas University Journal of
Economics and Administrative
Sciences Faculty
Vol. 5, Issue 7, 2014
ISSN : 1309 - 4289

Aygül TURAN

Specialist Dr.

Yıldız Technical University

ayturan@yildiz.edu.tr

ABSTRACT | Nowadays organizations follow their environmental changes and plan how they adopt to these changes in order to sustain their lives. Many concepts of the managerial literature try to explain these adoption studies. The primary aim of this study is to analyze core competence and outsourcing approaches in Administrative Philosophy framework. These approaches are investigated in “fact“ and “logic“ framework in rationalism. “Fact“ means the event that happened, “logic“ means the event that must happened (ideal). In this respect the study examines whether there is a difference between fact and logic in any statement. In these framework, core competence and outsourcing approaches are analyzed in specific dimensions and compared fact with logic statements. As a result, it is found that the concept of core competence should be integrated with dynamic capability and outsourcing ought to be integrated with business model partnership. These integrations are the solutions of the core competence and outsourcing problems which are faced with organizations.

Keywords: *Administrative Philosophy, Core Competence, Outsourcing, Dynamic Capability, Business Model Partnership, Administrative Philosophy*

Jel Code: *M, L1, B40*



Scan QR Code to see this article online

Cite this paper | TURAN, A., (2014). “A Philosophical Overview of Core Competence and Outsourcing: The Linkage with Dynamic Capability and Business Model Approaches”. KAU IIBF Dergisi, 5(7), 147-170.

1. GİRİŞ

Küresel ekonominin etkisi, teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet, ürün/hizmet emtialaşması, tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve sosyokültürel değişimin etkisi nedeniyle; organizasyonlar iç ve dış çevrelerindeki değişime uyum sağlama yolu ile yaşamlarını sürdürülebilir hale gelmişlerdir. Özellikle küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerinin politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkardığı yeni oluşumlar sanayi yapılarında, piyasaya sürülen ürünlerde, iş modellerinde ve rekabet koşullarında sürekli değişimi gerekli kılmaktadır.

Temel yetenek (core competence) ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), işletmelere değişen çevre şartlarına uyum gösterme ve rekabet üstünlüğü sağlama açısından önemli yönetim teknikleridir. Temel yetenek bir işletmenin rakiplerine oranla en iyi yaptığı faaliyet olarak tanımlanabilir. Dış kaynaklardan yararlanma ise; işletmelerin, temel yetenekleri üzerine odaklanarak ve bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlayarak değer yaratması demektir. Bu doğrultuda, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniklerinin birbirini tamamladığı ve ikisinin birlikte bir teknik olarak kabul gördüğü söylenebilir. Bu çalışmada bu iki kavram yönetim felsefesi (administrative philosophy) kapsamında ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilmiştir.

Chester Barnard'ın temellerini attığı yönetim felsefesine ilişkin sistematik bilgi ilk olarak Christopher Hodkinson tarafından derlenmiş ve incelenmiştir. Hodkinson (1978); hiçbir bilim dalının doğru ve yanlış göstermediği, yönetim alanında doğru ve yanlış felsefe perspektifinden bakılarak ulaşılabileceğini savunmuştur. Ayrıca güç, otorite, karar alma, liderlik, politika üretme alanındaki hakim değerleri ve yönetsel yaşamdaki bilgi birikimini felsefi açıdan analiz etmiştir. Bu çalışmada, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniklerini yönetim felsefesi çerçevesinde analiz etmek amaçlanmıştır. Bu teknikler Hodkinson'ın felsefi analiz çerçevesi kullanılarak temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma teknikleri mantık (olması gereken durum) ve gerçek (gerçekleşen durum) kapsamında ele alınmakta, böylelikle olması gereken durum ile gerçekleşen durum arasında farklılıklar olup olmadığı sorgulanmaktadır. Analiz edilmek istenen bu yönetim tekniklerinin ilgili yazın bilgileri ışığında, yönetim felsefesi kapsamında, gerçek ve mantık açısından değerlendirmeleri yapılarak araştırmanın çerçevesi çizilmiştir. Bu çerçevede, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma kavramları; özellikleri, kullanılma nedenleri ve işletmeye getirdiği avantaj ve dezavantajlar olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Yukarıdaki boyutlar gerçek ve mantık açısından analiz edilmiş, gerçek ve mantık olarak iki durum birbiriyle kıyaslanmış ve sonuçta belirli paradoks ve önermelere ulaşılmıştır. Çalışmanın mantık kapsamı ilgili yazından çıkartılmış, gerçek kapsamı ise ilgili yazındaki farklı bakış açıları ve uygulamadaki örneklerinden elde edilmiştir. Çalışmada elde edilen paradoks ve önermeler, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim teknikleri ile ilgili üç temel sonuca ulaşılmasını sağlamıştır. Bu sonuçlar, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerinin durumsallık, dinamik yetenekler (dynamic capabilities) ve iş modeli

(business model) teknikleri ile birlikte ele alınıp değerlendirilmesi ile daha etkin bir şekilde kullanılabilceği ve daha iyi sonuçlar verebileceğini doğrulamaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için, mevcut içsel ve dışsal yeteneklerini maksimum derecede kullanması ve diğer taraftan da yeni yetenekler geliştirmesi temeline dayanan dinamik yetenekler yaklaşımı, işletmelerin çevreye uyum sürecini kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan işletmelerin iş yapma şekillerini ortaya koyan iş modelleri iyi tasarlandığında, iş modelindeki başarının işletme başarısına yansıtacağı kabul edilmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda; bu çalışmada temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma teknikleri ayrıntılı analiz edilmiş, dinamik beceriler ve iş modeli teknikleri ise; temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerine getirdikleri alternatifler açısından değerlendirilmiştir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Temel Yetenek

Temel yetenek; bir işletmenin rakiplerine oranla en iyi yaptığı şey olarak tanımlanabilir. Temel yetenek aynı zamanda işletmenin rekabet üstünlüğünü ifade eder, çünkü bu ayrıcalık işletmeyi rakiplerinden farklı kılar ve faaliyetlerinin taklit edilmesini engeller (Saruhan ve Özdemir, 2004: 90). Diğer taraftan, temel bir yetenek, bir şirketin, müşterilerine özel bir yarar sağlamasına izin veren beceri ve teknolojiler yığıdır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Temel yetenekleri işletmenin diğer yeteneklerinden ayıran bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler temel yeteneğin değerli ve nadir olması, bununla birlikte taklit ve ikame edilememesidir (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009: 17; Ülgen, ve Mirze, 2007: 118-122). Değerli olması ile; işletmenin sahip olduğu ve müşterilerin, rakiplerin ve tüm sektörün değerli bulduğu nitelikli yetenekler kastedilmektedir. İşletmeler bu değerli yetenekleri aracılığı ile çevresel fırsatlara cevap verebilir, gelecek tehditleri yok edebilir. Bu tip yetenekler sıradan yetenekler değildir ve bunun için de değerli olarak sayılmaktadır. Temel yeteneklerin nadir olması ile; işletmenin yeteneklerinin bulunduğu sektörde bulunmaması veya çok az bulunması kastedilmektedir. Dolayısıyla değerli olan ve her işletmenin kolaylıkla sahip olamayacağı bu yetenekler işletmeye bulunduğu sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Temel yeteneklerin diğer bir özelliği taklit edilememesi veya taklit edilmesinin pahalı olmasıdır. Aynı sektörde bulunan işletmelerin gün geçtikçe birbirlerinin yeteneklerini öğrenmesi veya taklit etmesiyle, işletmenin mevcut yeteneği temel yetenek olma özelliğini kaybeder. Dolayısıyla işletmeler temel yeteneklerini belirlerken en azından belirli bir süre için taklit edilmeyecek veya taklit edilmesinin pahalıya mal olacağı yetenekleri seçmelidirler. Hitt, Ireland ve Hoskisson (2009) ve Ülgen ve Mirze'nin (2007) temel yetenekleri, Barney'in (1991) ortaya koyduğu Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde değerlendirmesiyle ortaya çıkan bu özelliklerden aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılabilir.

ÖNERME 1: Aynı sektördeki başka işletmeler tarafından temel yetenekleri taklit edilen işletmeler, temel yetenek olarak doğru yeteneği seçmemişlerdir.

Temel yeteneğin son özelliği ise ikame edilememesidir. Bir işletmenin temel yeteneğinin sektör dışında başka alternatiflerinin veya benzerlerinin bulunması, o işletme için bir risk arz etmektedir. Çünkü sektör dışında da olsa bu benzer yetenekler o işletmenin temel yeteneğinin fonksiyonunu yerine getirerek ona bir alternatif yaratır. Bir alternatif bulunması da temel yeteneğin temel yetenek olma özelliğini kaybettirir (Ülgen, ve Mirze, 2007:119). Temel yeteneğin ikame edilememesi özelliğini açıklarken Ülgen ve Mirze'nin ortaya attığı fikirler, aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılmasını sağlamıştır.

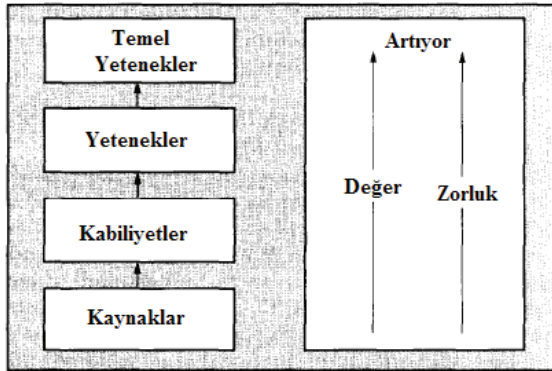
ÖNERME 2: Farklı sektördeki işletmelerce temel yeteneğinin işlevi yerine getirilen işletmeler bu yeteneklerini temel yetenek olarak değerlendiremezler.

Her işletmenin nicelik ve nitelik olarak, farklı ölçüde sahip oldukları bazı varlık ve yetenekleri bulunmaktadır. Ancak, işletmenin sahip olduğu her varlık ve yeteneğin rekabet üstünlüğü sağlayacağını söylemek doğru olmaz. Çünkü belirli varlık ve yetenekler rakip işletmelerde olmadığında rekabet üstünlüğü gerçekleşecektir. Ancak rakip işletmelerin taklit, öğrenme ve deneyim arttırma yoluyla bu varlık ve yetenekleri elde etmesi, bunların sıradan varlık ve yetenekler haline gelmesini sağlayacaktır. Bu nedenle işletmenin yeteneklerinin, temel yetenek haline getirilmesi ve çevredeki değişime uygun sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için bu temel yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekecektir (Ülgen ve Mirze, 2007:118-120). Ülgen ve Mirze'nin bu iddiası temel yeteneğin geliştirilmesi ve değiştirilmesi yönündedir. Bu iddianın temel yetenek tanımı ile çelişmesi Paradoks 1'in tanımlanmasına neden olmuştur.

PARADOKS 1: Aynı temel yetenek üzerine odaklanıp sürekli bunun geliştirilmesi mi? Yoksa şirketin gelecekte temel yeteneği olabilecek başka yetenekler mevcut temel yetenek süreci devam ederken geliştirilmeli mi?

2.2. Temel Yeteneğin Ortaya Çıkış ve Gelişim Süreci

Bir işletmenin temel yeteneğini nasıl belirleyeceği önceden beri birçok yazarca tartışılmış bir konudur (Stalk, Evans ve Shulman, 1992). Bu konuda birçok farklı fikir bulunsa da, genel olarak birçok yazar Javidan (1998)'in ortaya koyduğu yetenekler hiyerarşisi ile temel yeteneğin belirlenmesi sürecini açıklamaktadır (Banerjee, 2003). Yetenekler hiyerarşisinde Javidan (1998) temel yeteneklerin nasıl geliştirileceğini açıklarken aynı zamanda temel yetenek ile karıştırılan diğer kavramlardan (kaynak, kabiliyet, yetenek) temel yeteneği ayırmıştır.



Şekil 1. Yetenekler Hiyerarşisi (Javidan, 1998)

Şekil 1'de yetenekler hiyerarşisine göre hiyerarşinin en alt basamağında kaynaklar bulunmaktadır. Bir organizasyonun değer zincirinin girdisi olan kaynaklar, yeteneklerin yapılandırılmasında ana iskeleti oluşturur (Javidan, 1998). Temel yeteneklerin belirlenmesi/geliştirilmesi sürecinin başlangıcı olarak kaynakların alınması Kaynak Temelli Yaklaşımına dayanmaktadır (Mwailu ve Mercer, 1983:142; Wernerfelt, 1984: 172; Rumelt, 1984: 557-558; Penrose, 1959). Bu yaklaşımın kurucularından Barney (1991) değerli kaynakların taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynaklar olduğunu, ayrıca sadece değerli kaynakların rekabet avantajı sağladığını savunmaktadır. Dolayısıyla değerli kaynaklar temel yeteneğin geliştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Barney ayrıca kaynakları fiziksel, insan ve örgütsel kaynaklar olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Fiziksel kaynaklar ile, tesis, teçhizat, konum ve finansal varlık vb.; insan kaynakları ile; işgücü, yönetim takımı, eğitim ve tecrübe vb.; örgütsel kaynaklar ile; kültür ve itibar vb. kaynaklar kastedilmektedir (Barney, 1991). Değerli kaynakların temel yetenek geliştirmedeki önemini vurgulayan Barney'in savunduğu bu düşünceden yola çıkarak aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılabilir.

ÖNERME 3: Değerli kaynaklar (taklit ve ikamesi zor kaynaklar) temel yeteneğin belirlenmesinde kritik öneme sahiptirler.

Her işletmenin sahip olduğu belirli kaynaklar vardır, ama her işletme kaynaklarını optimum düzeyde kullanamamaktadır. Kabiliyetler, işletmelerin kaynaklarını kullanma becerisidir. Yetenekler hiyerarşisinde ikinci seviyede bulunan kabiliyetler, kaynaklar ile etkileşimi yöneten bir seri iş prosesleri ve rutinlerden oluşur. Örneğin, bir işletmenin pazarlama kabiliyeti, işletmenin pazarlama uzmanları, teknolojisi ve finansal kaynaklarına bağlıdır. Kabiliyetlerin yeteneklerden farkı fonksiyonel tabanlı olmalarıdır. Bir kabiliyet özel bir fonksiyonlarda bulunur, örneğin pazarlama kabiliyetleri, üretim kabiliyetleri, dağıtım ve lojistik kabiliyetleri ve insan kaynakları kabiliyetleri gibi (Javidan, 1998).

Yetenekler hiyerarşisinin üçüncü seviyesinde yetenekler bulunur. Yetenek, fonksiyonlar

arası entegrasyon ve kabiliyetlerin koordinasyonudur. Örneğin, özel bir stratejik iş birimi, başarılı yeni ürün geliştirme yeteneğine sahip olabilir. Böyle bir yetenek, yönetim bilgi sistemi kabiliyetleri, pazarlama kabiliyetleri, AR-GE kabiliyetleri ve üretim kabiliyetlerinin entegrasyonunun bir sonucu olabilir.

Temel yetenekler; hiyerarşide en üst seviyede, stratejik iş birimlerinin birbirleriyle kesiştiği sınırlarda bulunmaktadır (Javidan, 1998). Farklı stratejik iş birimlerinin yeteneklerinin birbirleri arasındaki etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar. Temel yetenekler, iş birimleri arasında paylaşılan beceri ve bilgi alanlarıdır ve stratejik iş birimleri yeteneklerinin entegrasyonu ve uyumu sonucu oluşurlar. Hamel ve Prahalad'ın (1990) belirttiği gibi temel yetenekler örgütsel öğrenme, katılım ve bağlılık temelinde stratejik iş birimleri ile çapraz entegrasyonu gerektirir.

Javidan (1998) yetenekler hiyerarşisinde yukarıya doğru çıktıkça değer ve zorluğun artacağını öngörmüştür. Ayrıca, yetenekler hiyerarşisindeki her bir basamağı organizasyona katma değer getiren bir adım olarak değerlendirmiştir. Bunun yanında temel yeteneğin, geliştirilmesi en zor basamak olarak hiyerarşinin en üst basamağında olduğunu vurgulamıştır. Javidan'ın temel yetenek geliştirme süreci için aşağıdaki gibi bir önerme bulunabilir.

ÖNERME 4: İşletmenin kaynaklarından yola çıkarak temel yetenek geliştirme sürecinin her bir basamağı önceki basamağa göre daha fazla katma değer içerir.

Temel yetenek tekniğinin işletmenin stratejisi ile bağdaştırıldığında başarı getirmesi muhtemeldir (Tampoe, 1994; Prahalad ve Hamel, 1990; Banerjee, 2003). Bununla birlikte, temel yetenek yönetimi çok karmaşıktır. İşletmeler yeni iş fırsatları yaratmak için sıradan yetenekler geliştirirken, bu yetenekleri temel yetenek ile uyumlu hale getirme sürecinde güçlük yaşayabilirler (Bakker, 1994). Saruhan işletmelerin temel yeteneklerini belirli prensipler çerçevesinde belirlemesinin doğru olduğunu belirtmektedir. İşletme yönetimi tarafından bir veya iki temel yeteneğin belirlenmesi gerektiğini iddia eden Saruhan, ikiden fazla temel yeteneğin işletmeyi başarıya ulaştıramayacağını savunmaktadır (Saruhan, 2004: 90). Çünkü bu şekilde işletme farklı farklı yeteneklere odaklanarak gücünü bölümlendirecektir. Saruhan'ın bu iddiası Ülgen ve Mirze'nin daha önce belirtilen iddiasını bir basamak daha ileri götürerek alternatif temel yetenek geliştirme ile ilgilidir. Bu bakış açıları Paradoks 2'nin tanımlanmasına neden olmuştur.

PARADOKS 2: Bir işletme yaşamının sonuna kadar aynı temel yeteneğe mi odaklanmalıdır? Tek bir temel yeteneğe odaklanan işletmeler ve temel yeteneğinin yanında alternatif temel yetenek geliştiren işletmelerden hangisi daha uzun ömürlüdür?

2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Günümüzde bir ürün veya hizmetin tüm bileşenlerini üreten bir işletme bulmak neredeyse imkansızdır (Waidenbaum, 2005). Artan rekabet ile birlikte değişen çevre koşulları işletmeleri gün geçtikçe diğer işletmelerle birlikte iş yapmaya zorlamaktadır. Artık üretim faktörlerine sahip olma önemini kaybetmiş üretim faktörlerine ve bilgiye en kısa zamanda ulaşma önem

kazanmıştır (Power, Kevin ve Bonifazi, 2006). Çünkü bu değişime en iyi adapte olan ve değişime yenilikle cevap verebilen işletmeler sektördeki rakiplerine üstünlük sağlamakta ve rekabet avantajı elde etmektedir. Bunun için işletmeler farklı pazarlar aramakta, iş süreçlerini yeniden yapılandırmakta ve diğer işletmelerle işbirliğine gidecek şekilde stratejiler geliştirmektedir.

Diğer taraftan, büyük ölçekli işletmeler gerek kriz gerek ekonomik dalgalanmalar sonucunda yaşamlarını sürdürebilmek için kendi faaliyet alanlarını sınırlandırarak küçülmeye gitmektedir. Küçülme, işletme için katma değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilerek sadece belirli alanlarda uzmanlaşacak şekilde işletmenin faaliyetlerini organize etmesi olarak tanımlanabilir. İşletmenin temel yeteneğine odaklanması şeklinde daha önce de ifade edilen bu durum; işletmelere, hem buldukları sektörde taklit ve ikame edilmesi zor bir yetenek üretmesi hem de çevredeki değişimlere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olması gibi avantajlar getirmektedir. Bu gibi gelişmeler, firmaları yeni stratejiler geliştirmeye zorlamış, bu arayışların sonucunda 1980'li yıllardan itibaren dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları kabul görmeye, özellikle de gelişmiş ekonomilerde yoğun bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Günümüzde dış kaynaklardan yararlanma tekniğini kullanan ve başka işletmelere dış kaynak sağlayan işletmeler değerlendirildiğinde, aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılabilir.

ÖNERME 5: Gelişmiş ekonomilerde işletmeler dış kaynaklardan yararlanma tekniğini kullanarak belirli faaliyetlerini kendi dışındaki işletmelerden sağlarken, gelişmekte olan ekonomilerdeki işletmeler diğer işletmelerin dış kaynak ihtiyacını karşılayan işletmeler konumundadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, İngilizcesi “outsourcing” kelimesinin Türkçeye çevrilmesiyle elde edilmiş bir kavramdır. Bu kavramı tam olarak tanımlayabilmek için kelimenin bileşenlerinden “sourcing” kelimesini açıklamak gerekir. Literatürde bu kavram bir işin, bir sorumluluğun ve yetkinin başkasına devri olarak tanımlanmaktadır (Waidenbaum, 2005: 315). “Sourcing” ile “outsourcing” kavramlarının farkı; “sourcing” ile iş başka bir birime devredilirken “outsourcing” ile iş işletme dışında bir birime devredilmektedir (Power, Kevin ve Bonifazi, 2006). Bu tanımlardan hareketle, dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin temel yeteneklerinin dışında kalan fonksiyon ve hizmetleri, işletme dışındaki o konuda uzman işletmelerden tedarik etmesine denilmektedir. Yani işletmenin iyi bildiği ve uzman olduğu alana yoğunlaşması ve bunun dışında kalan ihtiyaçların konunun uzmanları aracılığı ile gidermesidir. (Gilley ve Rasheed, 2000: 764)

Dış kaynaklardan yararlanma bir işletmenin bir çalışma sürecinin yerine getirilmesini başka bir (diğer) ürün/hizmet sağlayıcı işletmeye bıraktığı zaman gerçekleşir. İşletme, üreticiye işi nasıl yapacağını değil işin sonucunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini söyler, işin yapılma sürecini bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeye bırakır. Embleton ve Wright (1998)'in açıklamasından hareketle aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılabilir.

ÖNERME 6: Bir ürün ya da hizmeti dış kaynaklardan temin eden firmalar sonuç odaklı, tedarikçiler süreç odaklıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma eğilimleri artmakta, bu eğilim arttıkça ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedirler (Koçel, 2007 Semerciöz, 2000 ve Gilley ve Rasheed, 2000). Birçok yazar tarafından desteklenen bu düşünce önceki birçok çalışmada da sunulan aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılmıştır.

ÖNERME 7: Dış kaynaklardan yararlanan firmalar küçülür ve giderek şebeke organizasyon yapısına yaklaşırlar.

İşletmeler kendileri için katma değer yaratmayan faaliyetleri başka bir işletmeye yaptırırken seçtikleri işletmenin o faaliyette uzmanlaşmış olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü dışarıdaki bir işletmenin faaliyeti sonucunda elde edilen çıktı ana işletmenin üretim süreci için girdi niteliğindedir. Dolayısıyla bu girdinin gerektiği zamanda gerektiği yerde ve gerektiği kalitede olması nihai ürün veya hizmeti direkt etkileyecektir. Dolayısıyla işletmeler dış kaynaklarından yararlandıkları işletmeleri seçerken gereken titizliği göstermelidir. Özellikle işletmeler, kendi üretim süreçleri için kritik önem taşıyan girdileri dış kaynaklardan temin edip etmeme konusunda işlem maliyeti yaklaşımı (Williamson, 1979) çerçevesinde değerlendirmelerde bulunmalıdırlar. Wiilamson (1979) tarafından ortaya konan bu yaklaşım aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılmıştır.

ÖNERME 8: Bir faaliyetin piyasa mekanizması veya dış kaynaklardan yararlanma yöntemlerinden hangisi ile gerçekleştirileceği işlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde incelenmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği farklı düzeylerde kullanılabilir. İşletmeler, üretim sürecindeki tek bir faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanabileceği gibi işletmenin bir veya birden fazla fonksiyonu için de dış kaynaklardan yararlanabilir. İnsan kaynakları fonksiyonunun tamamını dış kaynaklardan sağlayan işletmeler uygulamada oldukça fazladır. Bundan da öte Nike gibi üretim fonksiyonunu dış kaynaklardan sağlayan ve temel yetenek olarak tasarıma odaklanan işletmeleri de uygulamada görmek mümkündür. Burada dış kaynaklardan yararlanmanın sınırını, dışardan sağlanacak kaynağın işletme için taşıdığı stratejik önemi belirler (Özdiller, 2002: 36). Özdiller'in ortaya attığı bu fikir Paradoks 3'ün tanımlamasına yol açmıştır.

PARADOKS 3: Dış kaynaklardan yararlanmanın bir sınırı var mıdır? Dış kaynaklardan yararlanmanın optimum seviyesi nasıl belirlenir?

2.4. Temel Yeteneklerine Odaklanıp Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantaj ve Dezavantajları

2.4.1. Avantajlar:

- **Finansal Kaynaklardan Optimum Düzeyde Yararlanabilme:** Her işletmenin kit kaynaklarını optimum seviyede değerlendirmesi gereklidir. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin finansal kaynaklarını temel yeteneği ile ilgili olmayan alanlarda değerlendirmesini önleyen önemli bir araçtır. Böylece, yatırımların temel yetenekler doğrultusunda yapılarak finansal kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak sağlar (Greaver, 1999: 100).

- **Maliyetleri Azaltma ve Kaliteyi Arttırma:** İşletmeler temel yeteneklerine odaklanıp, diğer faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanarak yaptırıldıklarında benzer nitelikli birçok tedarikçi işletmeyle çalışır hale geleceklerdir. Özellikle o faaliyet alanındaki en iyi tedarikçinin seçilmesi tedarikçiler arasındaki rekabeti arttırarak, hem fiyat hem de kalite açısından işletmenin pazarlık gücünü arttıracaktır. Lacity (1994) tarafından ortaya atılan bu düşünce aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılmasını sağlamıştır.

ÖNERME 9: Bir firmanın dış kaynaklardan yararlanması, ürün ya da hizmetlerinde maliyetin düşmesini ve kalitenin artmasını sağlar.

Ayrıca dış kaynaklardan yararlanmanın yeni yatırım maliyetlerini azalttığı göz önünde bulundurulduğunda maliyet avantajı getirmesi muhtemeldir. İşletmeler sabit maliyetleri değişken hale getirerek, tedarikçilerin sahip olduğu maliyet avantajından yararlanarak ve gizli maliyetleri ortaya çıkararak maliyetleri azaltabilirler (Lacity, 1994: 14). Bu bakış açısı Paradoks 4'ün tanımlanmasına neden olmuştur.

PARADOKS 4: Tedarikçilerin pazarlık gücü dikkate alındığında tüm dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri maliyetleri azaltır mı?

- **Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme:** İşletmenin dış kaynaklardan temin ettiği faaliyetler sonucunda; o faaliyetle ilgili eğitim ve teknoloji izleme maliyetleri gibi ekstra maliyetleri azaltması ve asıl odaklanması gereken temel yeteneği üzerine yatırım yapması beklenir. Başarılı işletmelerin insan, teknoloji ve metodolojiye büyük yatırımlar yaptığı göz önünde bulundurulduğunda, temel yeteneğine odaklanarak dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin sektördeki rakiplerine göre daha başarılı olması beklenmektedir (Koçel, 2007: 390). Bu fikrin her işletme için geçerli olup olmadığı Paradoks 5'in tanımlanmasına yol açmıştır.

PARADOKS 5: Dış kaynaklardan yararlanma tekniği her işletmeye başarı getirir mi?

- **Hız Kazanabilme:** Çevredeki değişimleri sürekli takip eden ve bu değişikliklere hızlı bir şekilde cevap veren işletmeler kendi buldukları sektörde rekabet avantajı elde edebilirler. Ancak bir işletmenin hızlı olması işletmenin esnek olması ve tedarikçilerini çok iyi belirlemiş olmasına bağlıdır. Temel yeteneğine odaklanan işletmeler daha esnek bir yapılanma göstermektedirler. Bununla birlikte konularında uzmanlaşmış tedarikçi işletmelerin dış kaynaklarından yararlanan

işletmeler, kendi faaliyetlerinde önemli ölçüde hız kazanmaktadır. Ongun'un (2002: 4) bu fikri aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılmıştı.

ÖNERME 10: Dış kaynaklardan yararlanma uygun tedarikçi, sözleşme, daha az bağlılık koşullarıyla işletmelerin faaliyetlerini hızlandırmasını sağlar.

- **Küçülme ve Küresel Rekabete Hazırlanabilme:** "Küçülme, küçülerek sağlıklı ve uzun vadeli büyüme anlamındaki rekabet stratejisidir"(Koçel, 2007: 392). Küçülme ile işletmelerin isteyerek aldığı bir karar olarak örgütsel küçülme kastedilmektedir. İşletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılması olarak bilinen süreç yenilemenin, işletmelerin küçülme kararlarında etkisi büyüktür. Belirli süreç yenileme çalışmaları sonucu alınan küçülme kararı; işletmenin maliyetlerini düşürmesine, karar sürecini hızlandırmasına, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede tepki verebilmesine, iletişimdeki bozulmaların azaltılmasına, daha sonuç odaklı çalışabilmesine, müşteri ihtiyaçlarının sürekli gözden geçirilmesine, güçlendirmeyi hızlandırarak kişisel sorumlulukların daha kolay izlenmesine, bunlardan da öte verimliliği ve sinerjiyi arttırmasına olanak tanır. Koçel (2007) tarafından ortaya konan bu fikir aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılmıştı.

ÖNERME 11: Küçülen işletmeler tedarikçilerine daha fazla bağımlı hale gelir.

- **Stratejik Bakış Açısı Kazanabilme:** Stratejik yönetimde, işletmenin yetkin olduğu alanlar ile dış çevrenin talepleri ve dış çevredeki fırsatların örtüşmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, işletmenin rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için iş çevresindeki fırsatları güçlü yanlarıyla değerlendirmesi gerekmektedir. Bu da temel yeteneklere odaklanma ve kalan faaliyetleri dış kaynaklardan temin etme yönetim tekniklerinin iyi bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Öyleyse bu yönetim teknikleri işletmelere stratejik bir bakış açısı katmaktadır.

- **Süreç Yenileme ve Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilme:** İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının diğer bir nedeni, kendi temel yeteneklerini daha etkili kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmasıdır. Yeni ürün geliştirme, tasarım, üretim, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutulmasıyla, işletme bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkânı bulacaktır (Mucuk 2008: 196). Bu düşünce aşağıdaki önermeyi sunmaya öncü olmuştur.

ÖNERME 12: Çalışılan tedarikçi şirketler, ana işletmenin rakiplerinden biri ile çalışması, rakip işletmenin ana işletmenin bilgilerine ulaşmasını kolaylaştırır.

2.4.2. Dezavantajları

- **Tedarikçi İşletmeye Karşı Bağımlılığın Artması ve Kontrolün Kaybedilmesi:** Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olarak değişmektedir. Çünkü tedarikçi işletmelerin çıktısı durumundaki ürün ya da hizmet dış kaynak kullanan işletme için girdidir. Özellikle tedarikçi işletme ile yapılan uzun süreli sözleşmeler dış

kaynak kullanan işletmeyi zora sokabilir. Tedarikçi işletme sözleşme yapılmasından dolayı gerek zamanlama gerekse kalite konusunda dış kaynak kullanan işletmenin taleplerini tam olarak yerine getirmeyebilir. Bu da dış kaynak kullanan işletmenin sözleşme süresince tedarikçiye bağımlı olması dolayısıyla faaliyetlerinin aksamasına neden olabilir.

ÖNERME 13: Dış kaynak kullanan işletme ile tedarikçi işletme arasında uzun süreli sözleşmeler belirli riskler içerir.

Dış kaynak kullanımına giden ana işletme tedarikçi firmanın faaliyetlerini dikkatle izleyerek iletişimi devamlı kılmalıdır. Çünkü dış kaynaklardan yararlanma tekniği beklenenin aksine ana işletmenin, tedarikçi işletme üzerindeki kontrolünü kaybetmesi ile sonuçlanabilir. Bu durumda ana işletme tedarikçinin üretim süresi, fiyat gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama, işletmeyi dezavantajlı duruma sokabilir. Koçel (2007: 392) tarafından ortaya konan bu düşünce aşağıdaki gibi bir önermeye ulaştırılmasını sağlamaktadır.

ÖNERME 14: Tedarikçi seçimi ve kontrolü dış kaynak kullanımı için kritik önem taşır.

- **Niteliksiz Bir Tedarikçi Firmanın Seçilmesi:** Dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin başarısı için tedarikçi seçimi kritik önem taşır. Sadece maliyet hesapları yaparak tedarikçi seçilmesi, işletmelerin ilerleyen zamanlarda belirli problemlerle karşılaşmasına neden olabilir. İşlem maliyetlerini göz önünde bulundurmayarak yapılan maliyet hesapları işletmeleri niteliksiz tedarikçi firma seçimine yönlendirebilir (Williamson 1979, Semerciöz, 2000). Bu fikirler ışığında aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılabılır.

ÖNERME 15: İşletmeler genel maliyet hesaplarının yanında işlem maliyetlerini de göz önünde bulundurarak tedarikçilerini seçmelidir.

Niteliksiz tedarikçi seçen işletme ise hedeflediği yararı elde edemeyip kalite standartlarından taviz vermek zorunda kalabilir. Her iki taraf, kârı maksimize etmeye çalışırken ilişkilerin kalitesi ikinci planda kalabilir. Bu durum Paradoks 6'nın tanımlanmasına neden olmuştur.

PARADOKS 6: Hem dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin hem de dış kaynaklarından yararlanan işletmelerin amacı karı maksimize etmektir. Bu denge nasıl sağlanabilir?

- **İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi:**

Kimi işletmeler belirli bir faaliyeti dış kaynaklardan yararlanma ile temin ederken, kimileri bir fonksiyonunun tamamını dış kaynaklardan temin etmektedirler. Özellikle işletmeye özgü belirli faaliyetlerin tedarikçi işletmelere yaptırılması, tedarikçilerin deneyim ve öğrenme yoluyla giderek asıl işletmenin faaliyetlerini yapar hale gelmesi anlamına gelmektedir. Bir bakıma dış kaynaklardan yararlanma tekniği işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. Koçel (2007:392) dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin işletmelerin içini boşalttığını (hollowing out) ve kendine rakip yarattığını ifade ederken özellikle

temel yeteneklerin tedarikçi firmalar tarafından öğrenilmesiyle işletmenin rekabet avantajını kaybetmesi riskinin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle işletmenin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında başarıya ulaşması için tedarikçi firma ile ilişkilerini dikkatlice geliştirmesi gerekir. Koçel'in (2007) işletmenin içini boşaltma şeklinde dikkat çektiği durum aşağıdaki önermenin sunulmasını sağlamıştır.

ÖNERME 16: İşletmeler, diğer işletmelerle yaptıkları uzun vadeli işbirliklerinde, temel bilgi, beceri ve yeteneklerinin diğer işletmelerce taklit edilmemesi için gereken önlemleri almalıdır.

Yeteneklerin kaybedilmesi dezavantajını örneklemek için Thomson ve JVC işletmeleri ele alınabilir. Bu firmalar arasında ilişki başladığında, Thomson firmasının tüketici elektroniğinin en karmaşık ürünü olan video kayıt cihazları ile ilgili hiçbir girişimi yoktur. Altı yıl sonra, Thomson, JVC'nin herhangi bir yardımı olmaksızın Singapur'da video kayıt cihazlarının üretimine başlamıştır. Bu süreçte, Fransız elektronik firması Thomson, dış kaynaklardan yararlanarak video kayıt cihazları üretimi yaptıran JVC firmasından üretim için gereken bilgileri öğrenmiştir. Uygulamadaki bu örnek Paradoks 7'nin tanımlanmasına neden olmuştur.

PARADOKS 7: Dış kaynaklardan yararlanan firma rakiplerine rekabet üstünlüğü mü sağlar, yoksa kendine rakip mi yaratır?

- **Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi:** İşletmenin belirli faaliyet veya fonksiyonlarının dış kaynaklardan temini ile, ilgili kısımlardaki faaliyetlerin durdurulması ve o kısımlardaki çalışanların açığa alınması gibi bir durumla karşı karşıya kalınmıştır. Bu durum işletmedeki tüm çalışanlar üzerinde stres ve gelecek endişesi gibi durumlar oluşturmakta, sonrasında da personelin işletmeye olan bağlılığının azalmasına ve yabancılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla dış kaynaklardan yararlanma stratejisi belirlenirken personel ile uygun iletişim kurularak, gereksinimler karşılıklı fayda çerçevesinde düzenlenmelidir (Koçel, 2007: 392). Dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin personel üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda aşağıdaki gibi bir önermeye ulaşılabilir.

ÖNERME 17: Dış kaynaklardan yararlanma tekniği işletme içerisindeki çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını azaltırken yabancılaşmalarına neden olabilir.

- **Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma:** Dış kaynaklardan yararlanma tekniği araştırma geliştirme ve yürütme maliyetleri düşünüldüğünde kısa vadede karlı bir yatırım olmayabilir. Bu teknik uzun vadede karlı bir yatırım haline gelebilir. Ancak uzun vadede tedarikçi firmaya yapılan bu yatırımları korumak ve tedarikçi firma ile yakın bir işbirliği içinde sürekli çalışmak amaçlı sözleşme yapılması uygun olabilir. Koçel'in (2007) ortaya koyduğu bu durum Paradoks 8'in tanımlanmasına neden olmuştur.

PARADOKS 8: Uzun vadeli düşünüldüğünde dış kaynaklardan yararlanma bir şirkete sürdürülebilirlik kazandırır mı?

3. YÖNETİM FELSEFESİ DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Bu çalışmada, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniklerini yönetim felsefesi çerçevesinde analiz etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmada Hodgkinson'ın felsefi analiz çerçevesi kullanılarak temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımları mantık (olması gereken durum) ve gerçek(gerçekleşen durum) kapsamında incelenmiş ve aralarındaki farklılıklardan belirli paradoks ve önermelere ulaşılmıştır.

Elde edilen paradoks ve önermeler temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniklerinin uygulamada belirli boşluklar oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan boşlukların nasıl kapatılacağı fikri, bu çalışmayı ilgili yönetim tekniklerini destekleyecek başka teknikler veya yaklaşımlar aramaya doğru yönlendirmiştir. Bu doğrultuda, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerinin incelenmesi esnasında elde edilen paradoks ve önermelerde öne çıkan sorunlar tespit edilerek bunlara cevap aranmıştır. Örneğin temel yetenek kavramında öne çıkan sorun işletmelerin temel yeteneklerini sabit bir yetenekmiş gibi değerlendirmesidir. Diğer taraftan dış kaynaklardan yararlanma kavramında öne çıkan sorun, işletmelerin bu tekniği kullanırken işlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmelerde bulunmamasıdır. Bunun yanında bu tekniğin optimum düzeyde kullanılmaması da yine bir diğer sorundur. Aslında iki yönetim tekniğinin de işletmenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunması için başka yönetim yaklaşım ve teknikleriyle desteklenmesi fikri bu araştırmanın asıl konusunu oluşturmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, temel yetenek kavramındaki boşlukların dinamik beceriler kavramı ile doldurulabileceği tespit edilmiştir. İşletmelerin temel yeteneklere sürekli yatırım yaparak bu yetenekleri sürekli iyileştirmesi ve diğer taraftan da optimum düzeyde yeni yetenekler geliştirmesi fikri, temel yeteneğin yönetim felsefesi çerçevesinde değerlendirilmesi sonucunda öne çıkan sorunlara önerilebilecek bir çözümdür. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için, mevcut içsel ve dışsal yeteneklerini maksimum derecede kullanması ve diğer taraftan da yeni yetenekler geliştirmesi temeline dayanan dinamik yetenekler yaklaşımı, sunulan çözümü kapsar niteliktedir.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramındaki boşlukların ise, iş modeli ortaklığı kavramı ile doldurulabileceği yazın taraması sonucu ulaşılan bir diğer sonuçtur. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanırken fırsatçı davranışları göz önünde bulundurularak ve fayda-maliyet analizi yaparak değerlendirmelerde bulunmaları öne çıkan sorunlara önerilebilecek bir çözümdür. İşletmelerin iş yapma şekillerini ortaya koyan iş modelleri ortaklıkları yaparak kazan-kazan ilişkisinin sağlanması, sunulan çözümü kapsar niteliktedir.

Sonuç olarak çalışmada elde edilen paradoks ve önermeler, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim teknikleri ile ilgili üç temel sonuca ulaşılmasını sağlamıştır. Bu sonuçlar, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerinin durumsallık, dinamik

yetenekler ve iş modeli yaklaşımları ile birlikte ele alınıp değerlendirilmesi ile daha etkin bir şekilde kullanılabileceği ve daha iyi sonuçlar verebileceğini doğrulamaktadır.

Sonuç 1: Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, modern sonrası yönetim düşüncesiyle ele alındığında geçerliliğini korumaktadır. Bu sonuca göre; temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma teknikleri, diğer tüm yönetim tekniklerinde olduğu gibi, yerine ve zamanına göre kullanılması ve yönetilmesi gereken, böyle yapıldığında işletmelerin başarılarına katkıda bulunan tekniklerdir.

Sonuç 2: Dinamik Beceriler Yaklaşımı

Temel yetenek, değişmeyen bir şey değildir, daha etkili bir temel yetenek için temel yeteneklerin dinamik hale getirilmesi gerekir. Bu sonuca göre; işletmelerin çevrelerine uyum sağlama ve gereken tepkileri zamanında verebilmeleri için, temel yeteneğin sürekli iyileştirilmesi hatta yeni temel yetenekler geliştirilmesi gereklidir. Temel yeteneğe odaklanma faaliyetleri sadece o yeteneği yapacak şekilde kısıtlamak değil, faaliyetleri o yeteneği geliştirecek şekilde oryante etmektir. Bu noktada temel yetenek tekniğinden dinamik beceriler yaklaşımına doğru bir yöneliş söz konusudur. Temel yetenek tekniğinin belirli boşlukları ve dezavantajları önceki kısımda belirli paradokslar ile belirtilmiştir. Dinamik beceriler yaklaşımının temel yetenek tekniğine entegrasyonu ile ortaya konan paradoksların çoğuna cevap verilebilmektedir. Bunları göstermek amacıyla dinamik beceriler yaklaşımı ile ilgili kısa bilgi vermekte fayda görülmektedir.

Dinamik yetenekler kavramı ilk kez Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından ele alınarak, stratejik yönetim kapsamında açıklanmıştır. Firmaların nasıl rekabet avantajı sağlayacağı ve bu avantajı nasıl sürdüreceği stratejik yönetim alanındaki en temel sorudur. Bu soruya Teece ve arkadaşları geliştirdikleri dinamik yetenek yaklaşımı ile cevap vermişlerdir. Teece, Pisano ve Shuen'nin (1997) ortaya koyduğu dinamik yetenekler, Shumpeter'in (1934) savunduğu inovasyon temelli rekabet, fiyat/performans rekabeti, kar artışı ve mevcut yeteneklerin yaratıcı yıkımı kavramlarıyla ilgilidir.

Dinamik yetenek kavramını tanımlamak için dinamik ve yetenek kavramlarını ayrı ayrı açıklamakta fayda vardır. Dinamik terimi ile, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için yeteneklerini yenileme kapasitesi ifade edilmektedir. Stratejik yönetimdeki kritik önemi ile açıklanan yetenek terimi ise; organizasyonun içsel ve dışsal becerilerini kaynaklarını ve fonksiyonel yeteneklerini değişen çevre gereklilikleri ile karşılaştırarak en uygun şekilde adapte etmeyi, yapılandırmayı ve tekrar kurgulamayı ifade etmektedir (Teece, Pisano ve Shuen 1997). Teece ve arkadaşlarının ortaya koyduğu dinamik yetenekler yaklaşımı, yönetim tekniklerinden temel yeteneğin işletmeye getirdiği belirli olumsuz durumları ortadan kaldırması açısından önemlidir. Özellikle bu çalışma çerçevesinde temel yetenek tekniğinin analizi sırasında ortaya çıkan 1 ve 2 numaralı paradoksların dinamik yetenekler yaklaşımı ile temel yetenek tekniğinin bütünleştirilmesiyle çözülebileceği görülmektedir.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için, mevcut içsel ve dışsal yeteneklerini maksimum derecede kullanması ve diğer taraftan da yeni yetenekler geliştirmesi gereklidir (Penrose, 1959; Teece 1982; Wernwlfelt 1984). Son yıllarda araştırmacıların odak noktası olan bu konu, işletmelerin ilk yeteneklerini nasıl geliştirdiklerini ve çevredeki değişimlere karşılık vermek için yeteneklerini nasıl yenilediklerini açıklamaktadır (Iansiti ve Clark, 1994). Aslında bu konu işletmelerin iş süreçleri, pazardaki konumları ve hedefe ulaşmadaki alternatiflerinin çokluğu ile yakından ilgilidir. Birçok yazar işletmelerin hızlı değişen çevreye uyum sağlamak için yeteneklerini nasıl geliştirecekleri ile ilgili belirli çalışmalar yapmış ve bu çalışmalar sonucunda belirli bulgulara ulaşmışlardır (Hayes 1988; Prahalad Hamel, 1990; Diericks and Cool, 1989; Chadler 1990; Teece 1993). Bu açıklamalar ve yapılan çalışmalar doğrultusunda, temel yetenek tekniğinde ortaya konan Paradoks 1'deki sorunsala cevap verilmektedir. Böylece, temel yeteneklerin daha dinamik hale getirilerek sürekli geliştirilmesi gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Günümüzde inovatif işletmeler çevredeki değişimlere cevap verebilmek için, değerli ürün/hizmet sağlayan ve kopyalanması zor içsel ve dışsal yetenekler tanımlamaktadır. Ayrıca bu işletmeler ana stratejilerini mümkün olduğu kadar farklı alana mümkün olduğu kadar fazla yatırım yapmak olarak belirlemektedir (Dierickx ve Cool, 1989). Ancak yetenek alanındaki tercihler mevcut yeteneklerle ile yakından ilişkilidir. Çünkü işletmelerin yetenek geliştirirken belirli bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu yol bugünkü şartlarda hangi seçeneklerin işletme için açık olduğunu tanımlamasının yanında gelecekte içsel repertuarının ne olacağı ile ilgili sınırlandırmalar da getirir. Bu yüzden işletmeler zaman içinde belirli bir yetenek alanında uzun dönemli ve alternatif geri dönüşü olan yatırımlar yapmalıdır. Temel yetenek tekniğinin analizinde Saruhan'ın iddiasından yola çıkarak ortaya konan Paradoks 2 ise, Teece (2007) ve Diericks ve Cool (1989)'un dinamik yetenekleri tanımlamasından yola çıkarak cevaplanabilir.

Sonuç olarak; işletmelerin olağan faaliyetlerini sürdürürken, bir taraftan mevcut temel yetenekleri geliştirecek diğer taraftan başka alternatif yetenekler geliştirecek yatırımları yapmaları rekabet üstünlüğü sağlamada kritik önem taşımaktadır. Dolayısıyla, temel yetenek tekniği dinamik yetenek yaklaşımı ile bütünleştirilerek uygulanmalıdır. Bu açıdan Teece'in (2007) dinamik yetenek geliştirme şekilleri araştırmacılara yol gösterecektir. Teece (2007) dinamik yetenekleri, sezme yeteneği (sensing capability), yakalama yeteneği (seizing capability) ve yeniden düzenleme yeteneği (reconfiguration capability) olmak üzere üç boyutta sınıflandırmaktadır. Teece (2007) dinamik yetenekleri bu şekilde ayırsa da üç yeteneğin de işletmelerin çevredeki değişimlere uyum sağlaması için gerekli olduğunu savunmaktadır.

Burada sezme yeteneği ile işletmelerin kendi buldukları pazarda ve kullandıkları teknolojilerde meydana gelen değişiklikleri yakından takip etmesi, araştırması ve değerlendirmesi yeteneği kastedilmektedir (Teece, 2007). Bu aşama bilgi yaratma sürecindeki dışsal bilginin mevcut bilgi ile birleştirilmesi aşamasını tanımlamaktadır (Marsh ve Stock, 2003). Yakalama

yeteneği, içsel veya dışsal kaynaklardan elde edilen yeni teknoloji veya uygulamaların mevcut süreçlerde kullanılması için yeni yetenekler geliştirilmesidir (Teece, 2007). Yakalama yeteneği bilgi yaratma sürecinin içselleştirme basamağını tarif etmektedir. Çünkü işletmeler yeni teknoloji ve uygulamaların gerektirdiği yetenekleri geliştirerek, bunları organizasyon içinde yaygınlaştıracaklardır. Bunun için de yeni bilgi diğer örgütsel bilgilerle paylaşılacak yani içselleştirilecektir (Teece, 2007; Gümüslüoğlu; 2012). Yeniden düzenleme yeteneği ise, “işletmelerin mevcut yetenek ve süreçlerini yeniden yapılandırması ve dönüştürmesi yeteneğidir” (Teece vd., 1997). Bu yetenek, bir işletmenin kendi kaynaklarını yeniden gözden geçirmesi, kendi ürettiği ürün ya da hizmet için gerekli diğer kaynakları planlaması ve süreçlerini yeniden yapılandırması gibi yeteneklerden oluşmaktadır (Teece, 2007; Gümüslüoğlu; 2012).

Sonuç 3: İş Modeli Yaklaşımı

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere birçok konuda esneklik sağlarken belirli konularda işletmeleri kısıtlamaktadır. Özellikle dış kaynaklardan yararlanma tekniğindeki boşluklar, şebeke organizasyon tekniği ile doldurulmaya çalışılsa da, işletmelerin yararına olmayan birçok durum hala çözülmeyi beklemektedir. Bu noktada dış kaynaklardan yararlanma tekniği iş modeli yaklaşımı ile bütünleştirilerek çözülemeyen sorunlara öneriler getirilebilir. Önceki kısımda dış kaynaklardan yararlanmadaki sorunları ortaya koyan paradoksları çözmek amacıyla, bu kısımda iş modeli yaklaşımı ile ilgili bilgi vermekte yarar görülmektedir.

İş modelleri işletmenin stratejisinden hareketle, hissedar değerini nasıl arttıracaklarını ve nakit akışlarının devamlılığını nasıl sağlayacaklarını gösteren bir modeldir. İş modeli kavramını irdelemeye geçmeden önce “iş” ve “model” kavramlarını ayrı ayrı incelemek gerekir. Model, karmaşık bir varlık ya da sürecin basitleştirilmiş bir ifadesidir. Bu tanımlamadaki ifade kelimesi, ilişki alanı içinde yer aldığı varsayılan nesnelere, kavramlar ve diğer varlıkları içermektedir. İş ise, finansal, ticari ve endüstriyel yanları içeren mal ve hizmetleri kapsayan aynı zamanda bireyin istediği sonuca ulaşmak için yaptığı faaliyetlerdir (Osterwalder, 2005). Bu tanımlar doğrultusunda iş modeli ise, bir işletmenin nasıl para kazanacağını ve zaman içinde kar akışını nasıl sürdüreceğini gösteren bir modeldir (Calia vd., 2006). İş modeli, müşteri odaklı bir pazarda nasıl değer yaratılacağını bir göstergesidir (Keen ve Qureshi, 2006) ve bir örgüt için girdileri nasıl katma değer yaratan çıktılara dönüştürüldüğüyle ilgili bir çıkarımdır (Bertz, 2008).

Önceki kısımda temel yeteneğin işletmeler için ne kadar önemli olduğundan bahsedilmişti. İş modeli ise işletmenin temel yeteneğini de kapsayan işletmenin iş yapış şeklidir. Bu iş yapış şekli ile işletmeler pazara eşsiz (unique) ve katma değer yaratan ürün veya hizmetler sunabilirler. İşletmeler kendi bünyesinde yaptığı faaliyetlerin bazılarını dış kaynaklardan yararlanma yoluyla sağlaması da yine bir iş yapış usulü olması dolayısıyla iş modeli başlığı altında incelenebilir.

İş modeli kavramı e-ticaret işletmelerinin ortaya çıkmasıyla birlikte popülerlik kazanmış bir kavramdır. Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin en uç noktası olan

e-ticaret işletmelerinin bazılarında herhangi bir fiziksel yatırım yapılmadan değer yaratıldığı görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar e-ticaret işletmelerinin başarısı ile yapılan fiziksel yatırım arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (Lueke, 2008). Çünkü e-ticaret işletmelerinde fiziksel yatırımlardan öte, müşteri isteklerine hızlı bir şekilde cevap verebilecek esnek bir yapı ve değer temelinde oluşturmuş süreçler kritik önem arz etmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin analizi sırasında ortaya çıkan ve dış kaynak kullanımının sınırlarını sorgulayan Paradoks 3, e-ticaret işletmeleri temelinde açıklanacak olursa; dış kaynak kullanımında sınır tanınmadığı ortaya çıkacaktır. Buna rağmen iş modeli literatüründe süreçlerin değer temelinde oluşturulduğu göz önünde bulundurulduğunda, dış kaynak kullanımının optimum seviyesini faaliyetlerin işletmeye kattığı değer yoluyla belirlenmesi gerektiği görülmektedir.

Üretim faktörlerine sahip olmaktan öte üretim faktörleri ve bilgiye en kısa zamanda ulaşmanın kritik önem taşıdığı günümüzde işletmelerin iş yapış şekli yani iş modelleri o işletmelerin başarısını belirlemektedir (Chan ve Chung, 2002; Maglio ve Spohrer, 2013). İş modelinin başarılı olması firmanın nitelikli kararlar alarak uygun ticari faaliyetler seçmesine bağlıdır. Nitelikli kararlar sonucu uygun ticari faaliyetlerin seçimi; gelir kaynakları, maliyet unsurları, yatırımın boyutları ve kritik başarı etmenleri olmak üzere 4 unsurun değerlendirilmesiyle yapılır. Burada gelir kaynakları ile satış, hizmet bedeli ve diğer gelirler; maliyet unsurları ile işçilik, enerji ve satılmayı bekleyen ürünler; yatırım boyutları ile işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu belirli yatırımlar ve nihayet kritik başarı etmenleriyle işin niteliğine bağlı olarak, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan faaliyetlerine kesintisiz bir şekilde devam etmesi kastedilmektedir (Hamermesh, Marshall ve Pirmohamed, 2002). İşletmenin dış kaynaklardan yararlanma kararını alması da, o işletmenin gereksinimlerine göre nitelikli bir karar olduğundan, dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği iş modeli başarısını belirlemede dolayısıyla işletme başarısını belirlemede kritik önem taşımaktadır. Bu da Paradoks 4'e verilebilecek uygun bir cevap olabilir.

Dizüstü bilgisayar piyasasında bulunan Dell, Compact, Mitsubishi, Siemens gibi işletmelerin tümü üretim fonksiyonunu Tayvan'da yaptırmaktadır. Tayvan dünyadaki dizüstü bilgisayar piyasasında faaliyet gösteren işletmelerin yarısından fazlasının üretimlerini dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yapmalarına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla dizüstü bilgisayar üreticileri; Tayvan'ın ucuz işçilik, gelişmiş mühendislik ve müşteriye kısa zamanda ürün sunma temel yeteneğinde olan birçok işletmeyle rekabet etmek yerine, üretimlerini dış kaynaklardan yararlanma perspektifinde Tayvan'daki firmalara yaptırmaktadır. Bu örnek dolaylı olarak, dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin maliyetlerin azaltılmasında etkili olup olmadığını sorgulayan paradoks 5'e cevap niteliğindedir. Özellikle belirli bir faaliyette uzmanlaşmış tedarikçilerin fazla olduğu pazarda bu faaliyeti işletmenin kendi bünyesinde yapması, işletmeye fazladan bir maliyet unsuru getirecektir. Çünkü böyle bir pazarda tedarikçilerin pazarlık gücü

daha az olmakla birlikte işletmenin maliyet düşürme ve kalite arttırma olanağı daha fazladır.

Bir diğer örnek, kişisel bilgisayar sektöründe hizmet veren IBM'in temel yeteneğini pazarlama faaliyetleri olarak belirleyerek tüm teknik ürün ve hizmet üretimini Microsoft ve Intel'den temin etmesi örneğidir. Microsoft ve Intel'in dış kaynaklarından yararlanarak çok hızlı bir şekilde pazara ürün sunabilmesine karşın, kendi kritik faaliyetlerini dış kaynaklardan temin etmesi bir bakıma işletmenin içini boşaltma niteliğindedir. Dolayısıyla ilerleyen zamanlarda rakiplerinin Microsoft ve Intel ile işbirliği yaparak IBM ile aynı hızda pazara ürün sunması IBM'in rekabet avantajını kaybetmesine sebep olmuştur. JCV-Thomson gibi IBM örneği de işletmelerin dış kaynaklardan yararlanırken kendilerine rakip yaratması paradoksunu desteklemektedir. Paradoks 7 ile ifade edilen bu durum dış kaynaklardan yararlanılacak faaliyetlerin belirlenirken çok dikkatli olunması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Fayda maliyet analizi yanında işlem maliyeti yaklaşımı ve değer zinciri perspektifi ile değerlendirmeler yapılarak, işletmenin kritik başarı faktörlerinin kendi içerisinde gerçekleştirilmesi rekabet avantajını elde tutma açısından önemli bir konudur.

Geçtiğimiz 20 yılda birçok işletme kendi üretimlerini Çin'deki işletmelerin dış kaynaklarından yararlanma yolu ile yaptırmaktadır. Oysa son zamanlarda kalitesiz ve güvenilir olmayan ürün/hizmet sağlaması, işletmeleri Çin'den başka alternatiflere itmektedir. Çin'de üretilen oyuncakların kurşun içeren boya ile boyanması sonucu birçok ülkedeki çocukların zehirlenmesi, Çin'de üretilen evcil hayvan mamalarının birçok hayvanı zehirlenmesi, hatta Çin'de ve diğer ülkelerde üretilen aynı ilacın etken maddesinde bile farklılıkların tespit edilmesi, dış kaynaklarından yararlanılacak işletmenin seçiminin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak nihai ürün/hizmet dış kaynak kullanan işletme lisansı ile çıktığı için, bu durumun bedelini Çin'de üretim yapan işletmeler değil üretimi yaptıran asıl firmalar ödemektedir. Dış kaynaklardan yararlanma çerçevesinde, üretim fonksiyonları için Çin'deki bir işletme ile anlaşmış işletmelerin, gerek marka değerlerinde gerek piyasa değerlerinde düşme gözlenmesinin sebebi, kalitelerini koruyamamaları ve ürün güvenliğini sağlayamamalarındandır (King, 2007). Bu problemi aşmak ve Çin'in olanaklarından yararlanmak için birçok küresel işletme üretim fonksiyonları için Çin'e yatırım yapmakta ve bu yatırımın başına kendi personellerini görevlendirerek hem Çin'in sunduğu düşük fiyatlı hammadde ve insan kaynağından yararlanmakta hem de üretimin kalitesi vb. gibi durumları kontrol altında tutmaktadır. Bu aslında mevcut işletme ile Çin hükümeti arasında belirli sözleşmeler ile sağlanan bir durumdur. Dolayısıyla Çin politik çevresindeki her türlü değişimden etkilenecek olan bu işletmeler, 13 numaralı önermede sunulan uzun süreli sözleşmelerin risklerini göz önünde bulundurmalıdır. Daha önce dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinde kısa vadeli amaçlara odaklanarak yatırımlar yapma dezavantajından bahsedilirken değinilen bu konu, Çin'in dış kaynaklarından yararlanılması konusu için de geçerlidir. Geleceği öngörülemeyen Çin piyasası, şuan avantaj gibi görünen dış kaynaklardan yararlanma tekniği daha sonra dezavantaja dönüştürebilir. Dolayısıyla

Çin'in dış kaynaklarından yaralanan işletmeler Paradoks 8'de ifade edilen sürdürülebilirlik ikilemine düşebilirler.

İşletmelerin değer zincirleri ile iş modelleri arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bazı yazarlar işletmelerin değer zincirine göre iş modellerini belirlediklerini iddia ederken, bazıları iş modellerine göre değer zincirlerini kurguladıklarını savunmaktadır. Magretta'ya (2002) göre iş modeli değer zincirine faaliyet ve satış tabanlı olmak üzere iki şekilde katkıda bulunmaktadır. Araştırma geliştirme, hammadde seçimi ve üretim gibi faaliyetlerle işletmeye faaliyet tabanlı katkı yapılırken; müşteri portföyü oluşturma, satış ve dağıtım gibi faaliyetlerle işletmeye satış tabanlı katkı yapılmaktadır. İş modelinin değer zincirine gerek faaliyet gerek satış tabanlı katkısı değer zincirinin iş modelindeki değişimlerden etkileneceğini göstermektedir. Bu etkinin ötesinde işletmenin iş modeli ve değer zincirinin eş zamanlı çalışması söz konusudur. Bu iddia temelinde iş modeli ortaklığı olarak ifade edilen kavram ortaya çıkmıştır. Bir işletmenin iş yapış şekli olarak tanımlanan iş modelinin birkaç işletmenin bir arada kurguladığı bir iş yapış şekli haline gelmesi iş modeli ortaklığı olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2011). Dolayısıyla işletmelerinin sarmal bir şekilde birbirlerinin dış kaynaklarından yararlandığı ve kazan-kazan ilişkisinin kurulduğu iş modeli ortaklıkları, dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin işletmeye getirdiği dezavantajların çoğunu elimine etmesini sağlayacaktır. İş modeli ortaklığı perspektifiyle, hem işletmeler arasında karı maksimize etme ikileminden hareketle ortaya konan Paradoks 6 hem de sürdürülebilirliği ifade eden Paradoks 8'e uygun bir cevap verilebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada yönetim felsefesi çerçevesinde ele alınan temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerinin, uygun koşul ve zamanlarda diğer yönetim teknik ve yaklaşımları ile birlikte kullanılması gereken teknikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerinin küçülme ve şebeke organizasyon tekniğiyle birlikte kullanılması gerekliliği daha önce birçok yazar tarafından belirtilmiştir. Bunlardan farklı olarak bu çalışmada; temel yetenek ile dinamik beceriler yaklaşımı arasında bir ilişki tespit edilmiş ve bunların entegrasyonu ile, temel yetenek alanındaki boşluğun dolduracağı sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle işletmeler, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan temel yeteneklerini sürekli iyileştirirken, alternatif temel yetenekler geliştirerek kendi buldukları sektörde daha başarılı hale gelebileceklerdir.

Yine diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada dış kaynaklardan yararlanma tekniği ile iş modeli ve iş modeli ortaklığı yaklaşımları arasında ilişki tespit edilmiş ve bunların bütünleştirilmesiyle, dış kaynaklardan yararlanma alanındaki boşluğun dolduracağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, işletmelerin birbirlerinin dış kaynaklarından yararlanırken kazan-kazan ilişkisi içerisinde kurduğu iş modellerinin başarılı modeller olabileceğini göstermektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın iş modeli ortaklığı perspektifinde uygulanması ise, işletmenin sektördeki rakiplerine üstünlük sağlaması, birçok kaynağa ulaşması ve fırsatçı davranış ile

riskleri en aza indirgemesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın hedef noktası; bilgi ve küresel rekabet koşullarında, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma teknikleri içeriğindeki değişimin tartışılmasını sağlamaktır. Bu çalışmada ortaya konan önermeler daha sonraki ampirik çalışmalara ışık tutması açısından değerlidir. Literatürde yönetim felsefesi ile ilgili yapılmış çalışma sayısı oldukça azdır. Bu nedenle bu çalışma ile, bu alandaki boşluğa yazarların dikkatini çekmek istenmiştir. Ayrıca yönetim felsefesi alanında yönetim tekniklerinden ikisini değerlendirmek bu alana yapılan bir katkı niteliğindedir. Diğer taraftan araştırmacılara farklı yönetim kavramlarını yönetim felsefesi perspektifinde incelemeleriyle ilgili önerilerde bulunulabilir. Uygulamada ise işletmelerin temel yetenekleri ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerini daha etkin bir şekilde kullanmaları ve başarılı olmaları için, iki yeni yaklaşım olan dinamik yetenek ve iş modeli yaklaşımları göz önünde bulundurmalarının önemi yine bu çalışmada vurgulanmaktadır.

5. KAYNAKÇA

- [1] Bakker, H., Jones, W. ve Nichols, M. (1994) "Using Core Competences to Develop New Business", Long Range Planning, 27(6), 13-27.
- [2] Banerjee, P. Resource (2003) "Dependence And Core Competence: Insights from Indian Software Firms", Technovation, 23(3), 251-263.
- [3] Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, 17(1), 99-120.
- [4] Bertz, F. (2008) "Strategic Business Models", Engineering Management Journal, 14(1), 20-21.
- [5] Calia, R. C., Guerrini F. M. ve G. L. Moura (2006), "Innovation Networks From Technological Development to Business Model Reconfiguration", Technovation, 7(8), 426-432
- [6] Chandler, A. D. (1990) Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Competition, Harvard University Press, Cambridge, MA,
- [7] Chan, M.F.S. ve Chung W.C. (2002) "A Framework to Develop an Enterprise Information Portal for Contract Manufacturing", International Journal of Production Economics, 75(1-2), 113-126.
- [8] Chau, V. S. & Witcher B. J., (2008) "Dynamic Capabilities for Strategic Team Performance Management: the Case of Nissan", Team Performance Management, Vol: 14(3-4), 179 - 191.
- [9] Dierickx, I. ve Cool K. (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", Management Science, 35(12), 1504- 1511.
- [10] Embleton, P.R. ve Wright, P.C. (1998) "A Practical Guide to Successful Outsourcing", Empowerment in Organizations, 6(3), 94-106.
- [11] Gilley, K. M. ve Rasheed, A. (2000) "Making More By Doing Less: An Anaysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance", Journal of Management, 26(4), 763-790.
- [12] Greaver, M. F. (1999) Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, Amacom.

- [13] Gupta, R.N. (2006) *Business Organization and Management*, New Delhi: S.Chand & Company Ltd., 2006.
- [14] Gümüőođlu, L. (2012) “Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri için Sonuçlar”, *İktisat, İşletme ve Finans*, 27(320), 61-90
- [15] Hamermesh, R. C., Marshall, P. W. ve Pirmohamed, T.(2002) “Note on Business Model Analysis for Entrepreneur”, *Harvard Business School*, 22(1), 1-14.
- [16] Hayes, R. H., Wheelwright S. C. ve Clark K.B., (1998) *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. Free Press, New York.
- [17] Hitt M., Ireland R. D. ve Hoskisson R (2009) *Strategic Management*, 8. Baskı, Kanada: South-Western Cengage Learning.
- [18] Hodkingson, C. (2008) *Yönetim Felsefesi*, Çev. Anıl, İ. & Dođan B., İstanbul:Beta Basım.
- [19] Hussey, D.(1998) *Strategic Management: From Theory To Implementation*, Nottingham: Butterworth Heinemann, 1998.
- [20] Iansiti, M. ve Clark K. B. (1994) “Integration And Dynamic Capability: Evidence From Product Development in Automobiles and Mainframe Computers”, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-605.
- [21] Javidan, M. (1998) “Core Competence: What Does It Mean In Practice?”, *Long Range Planning*, 31(1), 60–71.
- [22] Keen, P. ve Qureshi S. (2006) “Organizational Transformation Through Business Models:A Framework for Business Model Design”, 39th Hawaii International Conference on System Science, 1-10.
- [23] King, B. (2007)“Is China Still a Good Choice to Outsource Your Manufacturing?”, *Expansion Management*, (<http://business.highbeam.com/2114/article-1G1-175629517/china-still-good-choice-outsource-your-manufacturing>)
- [24] Koçel, T. (2007) *İşletme Yöneticiliđi*, 11.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- [25] Lacity, M., Rudy H. ve Leslie W.(1994) “Realizing Outsourcing Expectations”, *Information System Management*, 11(4), 7-18.
- [26] Lee, S.H. (2009) “Developing Hierarchical Structure for Assessing the Impact of Innovation Factors on a Firm’s Competitiveness -A Dynamic-Capabilities Approach”, *The Journal of American Academy of Business*, 15(1), 216-223.
- [27] Luecke,R. (2008) *Girişimcinin El Kitabı*, Ümit Şensoy (Çev), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- [28] Maglio, P. ve Spohrer J.(2013) “A Service Science Perspective on Business Model Innovation”, *Industrial Marketing Management*, 42(1), 665–670.
- [29] Magretta, J. (2002) “Why Business Model Matter?”, *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92
- [30] Marsh S.J. ve Stock G.N. (2003) “Building Dynamic Capabilities in New Product Development

- through Inter-temporal Integration”, Journal of Product Innovation Management, 20, 136-148.
- [31] Martinsons, M. G. (1993) ”Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks”, Long Range Planning, 26(3), 18-25.
- [32] Maurice, F. G. (1999) Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, Amacom.
- [33] Mucuk, İ. (2008) Modern İşletmecilik, 12. Baskı, İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- [34] Ongun, O. (2002) Operasyonel Servislerde Outsourcing’e Genel Bir Bakış, I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul.
- [35] Osterwalder, A., Pigneur Y. ve Tucci C. L. (2005), “Clarifying Business Models: Origins, Presents, and Future of the Concept”, Communications of the Association for Information System, 15(5), 1-12.
- [36] Özdiller, İ., (2002) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”, Human Resources, 12-24.
- [37] Penrose, E. (1959) The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, London.
- [38] Power, M. J., Desouza, K. C. ve Bonifazi, C. (2006) The Outsourcing Handbook: How to implement A Successful Outsourcing Process, London: Kogan Page.
- [39] Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- [40] Saruhan, Ş. ve Özdemir, A. Ö., (2004) Değer Hedefli İşletmecilik, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- [41] Schumpeter, J. A. (1934) Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [42] Semerciöz, F. (2000) “İşletmeler Arası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları Ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE.
- [43] Stalk, G., Evans P. ve Shulman L. E., (1929) “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, Harvard Business Review, 70(2), 57-69.
- [44] Tampoe, M, (1994), “Exploiting The Core Competences of Your Organization”, Long Range Planning, 27(4), 66-77.
- [45] Teece, D. J. (1982) “Towards An Economic Theory of the Multiproduct Firm”, Journal of Economic Behavior and Organization, 3(1), 39-63.
- [46] Teece, D. J. (1993) “The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler’s Scale and Scope”, Journal of Economic Literature, 31(1), 199-225.
- [47] Teece, D.J., Pisano G. ve Shuen A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, 18(7), 509-553.
- [48] Teece, D.J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities:The Nature And Microfoundations Of

- Sustainable Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, 28(3), 1319-1350.
- [49] Turan, A. (2011) “Gerçek-Mantık Değerlendirmesi: Temel Yeteneğin Dinamik Becerilerle, Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Model Ortaklığıyla Olan Paradigma Değişimi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(6), 35-46. (Bildiri kitabı)
- [50] Ülgen, H. ve Mirze S. K.(2007) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- [51] Weidenbaum, M. (2005) “Outsourcing: Pros and Cons”, *Business Horizons*, 48(4), 311-315.
- [52] Wernerfelt, B. A (1984) “Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- [53] Williamson, O. E.(1979) “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261