T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA FAALİYETLERİNDE İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: TARIM MAKİNALARI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

UĞUR YILMAZ

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ İLKNUR TAŞTAN BOZ

EDİRNE, 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR YILMAZ tarafından hazırlanan **DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA FAALİYETLERİNDE İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: TARIM MAKİNALARI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca 12.06.2019 günü saat **15:00** 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *..Kabul Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Prof.Dr.A.Sinan ÜNSAR	Kabul Edilmesine	
Dr.Öğr.Üy. İhsan Yiğit	Kabul edilmesine	
Dr.Öğr.Üy.İlknur Taştan Boz	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU

ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10263386
Yazar Adı / Soyadı	UĞUR YILMAZ
T.C.Kimlik No	15019603746
Telefon	5324470597
E-Posta	ugurcenkyilmaz@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA FAALİYETLERİNDE İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:TARIM MAKİNALARI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
Tezin Tercümesi	In Outsourcing Activities Facedby the Firms Problems and Solution Recommendations:A Research in Agricultural Machinery Industry
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	121
Tez Danışmanları	DR. ÖĞR. ÜYESİ İLKNUR TAŞTAN BOZ
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

03.07.2019

İmza:.....

Tez adı: Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetlerinde İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Tarım Makinaları Sektöründe Bir Araştırma

Hazırlayan: Uğur YILMAZ

ÖZET

Günümüzde modern sonrası yönetim uygulamalarında önemli bir yeri olan dış kaynaklardan yararlanma(outsourching), her sektörden her işletmenin etkinlik ve verimlilik sağlamak amacıyla başvurduğu önemli bir yaklaşımdır. Belirtilen yaklaşımın uygulanma biçimi sırasında çeşitli dezavantajlarıda bulunmaktadır. Bu dezavantajlar önemli sorunlara da yol açabilmektedir. Çalışmanın amacı etkinlik ve verimliliği sağlamada önemli bir strateji olarak dış kaynaklardan yararlanmanın tarım makinaları sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerindeki uygulamaları sonucu ortaya çıkan sorunlar, memnuniyet düzeyleri ve çözüm önerileri ortaya koymaktır.

Belirtilen amaç doğrultusunda öncelike çalışmada dış kaynaklardan yaralarlanma ile ilgili olarak literatür bilgisi verilmiştir. Daha sonra ise araştırmada incelenen tarım makineleri sektörü ve dış kaynak kullanımı incelenmiştir. Bu araştırmanın en belirgin sonuçları arasında tarım makinaları sektöründe araştırmaya katılan işletmelerın dış kaynak kullanıma öncesi yapılan çalışmalar ile ilgili ön hazırlık ile ilgili eksiklikler olduğu, sözleşmede belirtilen şartlara uyulmaması, hizmetlerin teslim zamanı ve performansı ile ilgili sorunların diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde görültüğü tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada ilgili sektör yöneticilerinin çözüm önerileri ve dış kaynak kullanımına ilişkin memnuniyet düzeyleri de tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler:Dış Kaynaklardan Yararlanma, Tarım Makinaları Sektörü

Thesis Name: In Outsourcing Activities Faced by the Firms Problems and Solution Recommendations: A Research in Agricultural Machinery Industry

Prepared by: Uğur YILMAZ

ABSTRACT

Nowadays, Outsourcing, which has an important role in post-modern management activities, is an approach each enterprise in every sector aiming to reach efficiency and productivity. There are various disadvantages during the implementation of this approach. These disadvantages may also cause essential problems. Problems resulting from the applications of firms operating in the field of agricultural machines have revealed the contentment levels and solutions in order to reach efficiency and productivity.

In accordance with the specified goal, technical literature information has been given primarily related to outsourcing. Then, Agricultural Machines Industry and usage of external source have been analyzed.Among the most apparent results of this research, it has been determined that there are problems about the preparations of firms in usage of external sources that are operating in agricultural machines industry, businesses do not obey the agreement conditions, delivery time and the performance of the services are higher compared to the other problems. Also, the solutions of the industry managers and their contentment levels have been stated in this research.

Key Words: Outsourcing, Agricultural Machines Industry

ÖN SÖZ

Tarım sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri konulu tez çalışmamı tarım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin mevcut sorunları ve bu sorunlara getirilen çözüm önerilerini tespit etmek amacıyla yaptım. Bu çalışma tarım ülkesi olmamız açısından eksiklerimizi tespit etmek ve bu eksik taraflarımızı gidermemiz açısından çok önemlidir.

Bu tezin hazırlanmasında her aşamada yanımda olan gerek yardımlarıyla gerekse de disiplinli, her zaman yaptığı doğru yönlendirmelerle tezimin tamamlanmasını sağlayan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İlknur TAŞTAN BOZ hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak yüksek lisans eğitimim boyunca bana her daim destek olan ve sürekli olarak beni motive ederek yanımda olan canım eşim Dilek KÖSE YILMAZ'a desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
KISALTMALAR ..... **x**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **3**
1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA **3**
1.1.Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı **3**
1.2. Kullanım Alanlar Bakımından Dış Kaynaklardan Yararlanma **7**
1.3.Dış Kaynaklardan Yararlanmayı Gerektiren Sebepler **9**
1.3.1 Maliyeti Azaltma 10
1.3.2. Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma 10
1.3.3. Süreç Yenileme 11
1.3.4. Küçülme 11
1.3.5.Teknolojik Yenilikleri Takip Etme 11
1.3.6. Esnekliği Artırma 12
1.3.7. Riski Azaltma 12
1.3.8. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme 13
1.3.9. Kontrol Dışı Fonksiyonlar 13
1.3.10. Kaynak Transferi 13
1.3.11. Kaynakların Dağıtımı 14
1.3.12. Yatırım Harcamalarını Azaltma 14
1.3.13. Finansal Kaynaklardan Yararlanma 14
1.3.14. Kaliteyi Arttırma 14
1.3.15. Hız Kazanma 15
1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yaygınlaşmasında Etkili Olan Durumlar **15**
1.4.1. Küreselleşme (Globalleşme) 15
1.4.2. Hızlı Değişim 16

1.4.3. Teknolojik Gelişmeler 16
1.4.4. Rekabetin Artması 16
1.5.Dış Kaynaklarda Yararlanma Çeşitleri 17
1.5.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı 17
1.5.2. Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma 17
1.5.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma 18
1.5.4. İş gören Kiralama 18
1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Ortaya Çıkan Sorunlar 18
1.6.1. Esnekliğin Kaybedilmesi 19
1.6.2. Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi 19
1.6.3. Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi 19
1.6.4. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi 20
1.6.5. Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi 21
1.6.6. Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma 21
1.6.7. Uzun Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma 21
1.6.8. İşletmenin İçinin Boşaltılması 22
1.6.9. Dış Kaynakla Yapılan Anlaşmanın Kendi Kendini KontrolEdeceğini Düşünme 22
1.7.Tedarikçiler ve Tedarikçi İlişkilerinin Yönetilmesi 22
1.8. Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi 24
1.9.Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde İşletmelerin Karşılaştığı İçsel Değişimler 27
1.9.1. Yapısal Değişim 27
1.9.2. Kültürel Değişim 31
1.9.3. Teknolojik Değişim 32
1.9.4. İnsan Kaynaklarında Değişim 34
1.10. Dış Kaynak Kullanımının Ülkemizdeki Yaygın Örnekleri 35
İKİNCİ BÖLÜM 36
2. TÜRKİYE'DE TARIM SEKTÖRÜNDE MAKİNELEŞME VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA 36
2.1.Tarım Sektörü 36
2.2. Tarım Sektörünün Yapısı 38

2.2.1. Tarihte Tarımdaki Gelişmeler 38
2.2.4. Tarım Sektöründeki Yapısal Dönüşümler 39
2.2.3. Rakamlara göre Yapısal Dönüşüm 40
2.2.4. Yapısal dönüşümün kalkınmaya etkisi 41
2.3.Türkiye'de Tarım Sektörü 42
2.3.1. Türkiye'de Tarım Makineleri Sektörünün Durumu 43
2.3.2. Tarım Makineleri ve Dış Kaynak Kullanımı 46
2.4. Tarım Makinaları İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Etkileri 48
2.5.Türkiye Tarım Makinaları Sektöründe Kalkınma 50
2.5.1. Tarımda Makineleşmeye Yol Açan Nedenler 51
2.5.1.1. Globalleşme Sonucu Rekabetin Artması 51
2.5.1.2. Risklerin Artmasına Karşın Her An Tedbirli Olma 51
2.5.1.3. Teknolojik değişimler 52
2.6. Tarımda Makinaları Sektöründe Dış Kaynak Kullanımın Genel Değerlendirmesi 52
2.7. Tarım Makinaları Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Faydaları 53
2.7.1. Maliyeti Düşürmek 54
2.7.2. Üretimde Verime Odaklanmak 54
2.7.3. Zamandan Tasarruf 55
2.7.4. Gelişmelere Uyum Sağlama Ve Olası Riskleri Azaltma 55
2.7.5. Çevreye Daha Uyumlu Tarım Ürünü Yetiştirme 56
2.8. Tarım Makinaları Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Neden Olabileceği Problemler 57
2.8.1. Tarımda Makineleşmeyi Sağladıktan Sonra İşi Kendine Bırakma 57
2.8.2. Üreticilerin Yeteneklerini Kaybetmesi 57
2.8.3. Yanlış Makineleşme 58
2.8.4. Esnekliğin Kaybedilmesi 58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 60
3. TARIM MAKİNALARI SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 60
3.1. Araştırmanın Amacı 60
3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi 60

3.3.Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları 61
3.4. Verilerin Analizi 61
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 62
3.6. Araştırmanın Bulguları 63
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 63
3.6.2 İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Mevcut Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bulgular 65
3.6.3 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği PuanlarınınBazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması 84
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 90
KAYNAKÇA 99
EKLER 107

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı 63
Tablo 2. İşletmelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı 64
Tablo 3. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlandığı Hizmetlerin Dağılımı 65
Tablo 4. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Değerlendirici Görüşlerinin Dağılımı 66
Tablo 5. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları Öncesinde Gerçekleşen Adımların Dağılımı 67
Tablo 6. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarına Başvurma Sebeplerinin Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları 69
Tablo 7. İşletmelerin Dış Kaynakların (Tedarikçilerin) Seçiminde Önem Verdikleri Kriterlerin Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları 70
Tablo 8. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Aşamasında Tedarikçi İşletmelerle Karşılaşılan Sorunların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları 71
Tablo 9. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Avantajların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları ..... .72
Tablo 10. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının İşletme Açısından Karşılaşılan Durumların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları 73
Tablo 11. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasındaki Deneyimler Göz Önünde Bulundurulduğunda En Çok Dikkat Edilmesi Gereken Konuların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları 75
Tablo 12. İşletmelerde Dış Tedarikçiyi Seçerken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Etmenlerin Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları 76
Tablo 13. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminden En Çok Avantaj Sağlandığı Düşünülen Alanların Dağılımları 78
Tablo 14. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Dezavantajları Olduğu Düşünülen Konuların Dağılımları 79
Tablo 15. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde En Çok Karşılaşılan Sorunların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları 80

Tablo 16. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Açısından Uzun Bir Dönemde Karşılaşabileceği Olumsuzlukların Dağılımları 82
Tablo 17. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetlerinin Başarılı Olabilmesi İçin Sunulan Çözüm Önerilerinin Dağılımları 83
Tablo 18. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının İşletmede Çalışan Personel Sayısına Göre Farklılaşma Durumları 85
Tablo 19. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının İşletmenin Kuruluş Yılına Göre Farklılaşma Durumları 85
Tablo 20. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin Sektörde Bulunma Yılına Göre Farklılaşma Durumları 86
Tablo 21. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin İşletmede Çalışma Yılına Göre Farklılaşma Durumları 87
Tablo 22. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları Hakkındaki Düşüncelerine Göre Farklılaşma Durumları 88

KISALTMALAR

DKK	Dış Kaynak Kullanımı
DKY	Dış Kaynaklardan Yararlanma
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IMF	Uluslararası Para Fonu
GDO	Genetiği Değiştirilmiş Organizma
TARMAKBİR	Tarım Makinaları Birliği
AB	Avrupa Birliği
AR-GE	Araştırma Geliştirme Faaliyetleri

GİRİŞ

Dış Kaynaklardan yararlanma işletmelerin sahip oldukları yeteneklerini geniş alanlara yayamaması, diğer bir değişle sınırlı olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda özellikle küresel çağda bir nevi iş bölümü diyebileceğimiz örgütsel yöntemlerden faydalanarak, kendi yeteneklerini üst düzeylerde kullanamadığı veya kullanmadığı alanları başka firmalara devretme yönelimi olan bir strateji olarak belirtebiliriz. Bu bağlamda tarım makinaları üreten işletmeler bu stratejiyi izlemekte ve dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Fakat dış kaynaklardan yararlanma aşamasında karşılaşılan sorunlar hala çözülmesi gereken problemler olarak işletmelerin önüne çıkmaktadır. Bu çalışmada bu problemlere değinirken aynı zamanda çözüm önerilerine de yer verilmesi planlanmıştır.

Tarım sektöründe hızla gelişen teknoloji karşısında makineleşmeye başlayan sektör işletme bünyesinde gerçekleştiremedikleri veya sahip olamadığı bazı yeteneklerini başka firmalardan destek almaya başlamışlardır. Dış kaynak kullanımında faydalanılabilecek kriterlerden başında maliyeti indirme, en verimli üretim için odaklanma, para ve zaman kaybını olabildiğince azaltma, su ve toprağı daha kontrollü kullanmak gelir. Tarım sektöründe ise bu kriterleri yakalamak için, üreticiler tarımda makineleşmeyi geliştirmelidir.

Tarım makinalarına olan talep gün geçtikçe artmaktadır. Bu artış ile birlikte makinaları üreten firmaların sayısıda artmaktadır. Bu tarım makinaları sıklıkla tarım ekipmanları, sulama araçları ve traktörleri kapsadığı bilinmektedir. Belirtilen sektörün günümüzde artan önemi ve ilgili sektörde işletmelerin yoğun bir şekilde diğer işletmeler yada tedarikçiler ile üretimlerinin ve hizmetlerinin çeşitli aşamalarında iş birliği yaparak bazı hammadde yadaalet parça vb. olarak ifade edilen unsurları bu işletmelerden dış kaynak kullanımı yoluyla karşılamaktadır.

İşletmeler üretimlerinde dış kaynak kullanımı için tedarikçi adı verilen firmalar ile çalışmaktadırlar. Bu çalışma biçiminin çeşitli aşamalarında işletmeler çeşitli

engeller ile karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu engelllerin neler olduğu ve bunların ne tür çözüm önerileri ile aşılacağı tarım makinaları üreten işletmeler için önemli bir husustur. Gün geçtikçe önemi artan ve ulusal ekonomi açısından gelşişime önem verilen tarım makinaları sektörü ile ilgili olarak iş yapma aşamalarının çeşitli süreçlerinde kullandıkları dış kaynaklar ile ilgili ne tür sorunlar ile karşılaşıtıkları, memnuniyet düzeyleri ve çözüm önerileri büyük önem arz etmektedir.

Belirtilen önemden yola çıkarak çalışmada öncelikle birinci bölümde dış kaynaklardan yararlanma başlığı altında teorik açıklamalarla birlikte tarihsel perspektifte dış kaynaklardan yararlanmayı gerektiren sebepler, ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlar çerçevesinde işletmelerde oluşan değişimlere değinmektedir. Aynı bölümde konunun bütünlüğünü bozmamak şartıyla kısaca ülkemizdeki örneklere yer verilmiştir. Son kısmında dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili bu tezde incelemeye alınan verilerin yazarın müellifi tarafından bir değerlendirme göz önüne alınmıştır.

İkinci bölümde ise tarım sektöründe dış kaynaklardan yararlanma ele alınırken aynı zamanda makineleşme faktörü irdelenecektir. Diğer bir önemli husus ise araştırmanın müellifi tarafından tarımda dış kaynaklar kullanımı hakkında bir değerlendirmenin eklenmiş olmasıdır. Türkiye özelinde tarım, makineleşme ve dış kaynaklardan yararlanma kavramlarıyla birlikte Türkiye'de tarım ve dış kaynaklardan yararlanma sürecinde oluşabilecek problemlere değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Türkiye de faaliyet gösteren Tarım makinaları üreten işletmeler üzerinde yapılan ve dış kaynak kullanımı üzerine mevcut durumları üzerinden sorunlar ve memnuniyet düzeylerini gösteren araştırma sonuçlar yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Günümüzde çok önemli bir yere sahip olan Dış kaynaklardan yararlanma kavramının 1980'lı yıllarda başladığı ve 1990'lı yıllarda gelişerek günümüze kadar geldiği görülmektedir. Bu bölümde dış kaynaklardan yararlanma kavramı, yaygınlaşmasında etkili olan durumlar, çeşitleri ve karşılaşılan sorunlar yer almaktadır.

1.1.Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı

Dış Kaynak Kullanımını firmaların sahip oldukları kabiliyetlerini bütün alanlara yayamaması, diğer bir değişle sınırlı olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda özellikle küresel çağda bir nevi iş bölümü diyebileceğimiz örgütsel yöntemlerden faydalanarak, kendi yeteneklerini üst düzeylerde kullanamadığı veya kullanmadığı alanları başka firmalara devretme yönelimidir(Mucuk, 2000: 198). Dış kaynak kullanımı tanımlarına göz atıldığında:

- İşletmeler piyasada rekabet yaratacak asıl kabiliyetlerine yoğunlaşmaları ve diğer faaliyetlerini farklı bir işletmeden sağlamasıdır(Gözüküçük, Çelik , & Momme, 2012).
- Dış Kaynak Kullanımı, önceden işletme içerisinde olan herhangi bir prosedürün, bağlı olduğu insan kaynağıyla, belirli bir süre, anlaşma bağlamında başka bir dış birime aktarılmasıdır(Gözüküçük, Çelik, Quelin, & Duhamel, 2012).

İngilizce olarak Outsourcing olarak kabul edilen kavram 1980'li yıllarda gündeme gelmeye başlamış fakat gelişen iş ortaklıkları ve yönetim stratejileri ile birlikte 1990'lı yıllarda literatürde tam anlamıyla yerini almıştır.

Dış Kaynak Kullanımı ile ilgili literatürde aynı anlama gelecek farklı tanımlamalarda kullanıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan biri Küresel Kaynak Kullanımıdır. Yukarıda yapılan tanımlamalardan bağımsız olmaksızın, işletmelerin

veya üreticilerin, ürünlerini, daha fazla kazanç sağlayacak şekilde maliyetten kısmakamacıyla başka ülkelerden tedarik etmesi anlamına gelmektedir. Herhangi bir firma, kendisinin de içinde bulunduğu ülkede yapmış olduğu anlaşmayı, binlerce kilometre ötedeki başka bir firmaya devredebilmektedir. Konunun daha iyi anlaşılması için örneğin, SeagateTechnology işletmesinin başarılarının altında yatan en önemli faktörler arasında Küresel Kaynak Kullanım modelini uygulaması yatmaktadır. Bilgisayarlar için üretilen hard-disclerin gereçlerini Okyanusun diğer tarafından, Asya'dan tedarik etmektedir. Bu gereçler, son hallerini aldıktan sonra İngiltere'de satışa sunulmaktadır.

Tüm sektörlerin günümüzde ihtiyaç duyduğu temel alan olan bilişim teknolojileri alanında ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için kalifiye personel, altyapı, donanım ve yazılım gibi birbirinden farklı alanlara yatırım yapmaları zorunluluğu doğmuştur. Tüm bu süreçlerin toplam maliyeti ise genellikle çok yüksektir. Bu sebepten dolayı kârlılık oranlarının çok düştüğü günümüz rekabetçi iş dünyasında şirketler bilişim teknolojileri ihtiyaçlarını Dış Kaynak Kullanımı (DKK) metoduyla karşılama yoluna gitmişlerdir. Aslına bakılırsa tanım kısmında Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının farklı tanımları olduğuna değinmekle birlikte hepsinin birtakım, birbirinden bağımsız olmayacağı kriterler vardır. Bu bağımsız olmayan kriterlere değinecek olunursa (Ofluoğlu & Doğan, 2009: 142-143):

- Maliyetin azaltılması
- Uzman olunan alana odaklanma
- Ortak çalışma
- Anlaşma yapma ve anlaşmaya uyma
- Esnekliğin artması ve kalitedeki artış
- Rekabeti arttırma
- Diğer uzmanlık gerektiren işlerin uzmanına yaptırılması
- Fiziksel küçülme yöntemiyle karı maksimize etme
- Para ve zaman kaybının en aza indirilmesi
- Çağın gerektiği ekonomik koşullara ayak uydurma

Tarihin akademik sayfaları karıştırıldığında ilk dış kaynak kullanımı 19. Yüzyıl Britanya'sı diğer bir değişle İngiltere'de, metal üretim fabrikalarında olduğu görülecektir. O zamanlar yeni doğum aşamasında olması sebebiyle çok yaygın bir şekilde olmasa da kamusal alanda hapishane yönetimi, yol yapım ve onarım çalışmaları, kamu gelirlerinin merkeze akması, atık yöntemi gibi alanlarda kullanıldığı bilinmektedir. Aynı dönemde farklı bir Avrupa ülkesi olan Fransa'da demiryollarını ile ilgili çalışmalar, su depolama ve bu depolanan suyun dağıtımı noktasında DKK'ya başvurulduğu bilinmektedir. Zaman içerisinde hızla gelişen teknoloji ve küresel çağın etkileriyle birlikte,1980 sonrası artan rekabette göz önünde bulundurularak firmalar bazı alanlarda esnek davranma gerekliliği hissetmişlerdir. Bu gerekliliği hissiyatı firmaları geleneksel yöntemleri bir kenara bırakarak yeni yöntemler peşinde koşmalarına sebebiyet vermiştir. İşte Dış kaynak kullanımı burada devreye girmektedir(Bakan, Fettahlıoğlu, & Eyitmiş, 2012: 141-161).

Resmi kayıtlarda da yer verildiği gibi DKK'nın Roma döneminde halktan toplanan verginin daha sistematik ve verimli şekilde işlemesi ve işletilmesi için yönetim dışına devredilmesine kadar geri gittiği de bilinmektedir. Sanayileşme ile birlikte kullanım alanı genişleyen bu kavram birçok üretim alanına girmiştir. Sözgelimi savaşların yoğun bir şekilde yaşandığı 18. ve 19. yüzyıllarda silahların metal parçalarının üretilmesi için dışarıdaki işletmelere verilmiş olması, uygulamanın birçok alanı kapsadığının bir diğer kanıtıdır. İngiltere'de sokak ışıklarının yapımı ve onarımı, tutukluların taşınması özel işletmelere devredilmiştir. Aynı şekilde 19. Yüzyılda ABD ve Avusturalya'da posta hizmetlerinin özel sektöre verilmiştir(Kakabadse & Kakabadse, 2002: 189-195).

İlk uygulamaları yedek parça alanında Amerikan otomotiv sektöründe görülen dış kaynak kullanımı, günümüzde o kadar yaygınlaşmıştır ki, kuruluş amacı sadece outsourcing fonksiyonu görmek olan işletmeler kurulmuştur. OutsourcingİngiltereŠde ilk kez 1982 yılında kullanılmış ve resmi sözleşmeye ilk kez 1988 yılında Wisconsin şirketi tarafından konulmuştur. (Gökdere, 2000: 22)Outsourcing, ilk çıktığı yıllarda işletmelerin bakım, onarım, temizlik, dağıtım gibi ana faaliyet konuları dışında kalan alanlarında çok sınırlı olarak kullanılmıştır. (Bone ve Kurtz, 1996:236). Ancak

günümüzde imalat faaliyetlerinden tasarım, pazarlama, insan kaynakları, finans, reklam, yemek, taşıma, halkla ilişkiler AR-GE'ye kadar pek çok faaliyet alanı artık dış kaynağa aktarılmaktadır.

DKK'nın günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde ise, 1990'lı yılların başında Amerikan ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yatmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini modernize etmek ve rekabet güçlerini artırmak için temel yeteneklerine odaklanarak ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devretmişlerdir.Türkiye'de DKK şeklindeki yönetim uygulamalarının en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Ayrıca, fason üretim uygulamaları da bir başka DKK örneğini oluşturmaktadır. Bunlardan başka, artık günümüzde çok az işletme personel taşıma hizmetini ve yemek pişirme hizmetini kendileri yapmaktadırlar(Ertürk, 1998: 173-185). Ayrıca DKK ve taşeronluk sistemi yapılmak istenilen hizmetin kendi kaynakları ile yapıldığında daha az karlı veya yapılması mümkün olmadığı durumlarda başvurulmaktadır. Bu sayede işletmeler temel yeteneklerine odaklanarak yetkin olmadıkları alanlarda dış kaynak kullanarak fayda sağlamaktadır. Dış kaynak ve taşeronluk kullanımı işletmede değişime karşı direnç gösteren çalışanları değişim yönünde ve değişim aracı olarak kullanılabilir (Gül, 2005: 171).DKK uygulamalarının son yıllarda Türkiye'de de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, globalleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırmak endişesi olmuştur.

Piyasalarda ve şirketlerin ticaret dünyasında ki yaşamında ki hareketlenme hayatına dış kaynağın girişi hemen adaptasyon sürecini oluşturamamıştır. Bunda daha öncesinde oluşmuş olan denge sistemi ve kabul görmüş olan ticari yaşam da etkili olmuştur. Fakat değişen yaşam tarzı ve globalleşen dünyanın da etkisi ile değişime ayak uydurma sürecine başlanmıştır. 1970'li yılların ilk çeyreği ile kendini göstermeye başlayan dış kaynak tabiri piyasalarda ki kesin yerini alması kısa sürede olmamıştır. Geçen süre içerisinde rekabet avantajı sağlayan bu yeni olanak rekabetçiler üzerinde ilgi odağı oluşturmaya başlamıştır.

1979 yılına gelindiğinde tarihi literatürde ki ilk yer edişi olarak kabul görecek

olan adım ise Oxford English Dictionary tarafından bahsedilmesiyle olmuştur. Ardından atılan bu temelin en sağlamlaştırıcı adımı ise 1981'de Business Week'te çıkan bir makale de bahsedilmesiyle bilimsel ve ticari hayatta ki yerini almış ve tercih edilmeye başlanmıştır. 1980'li yıllarda yerini edinmiş olmasına rağmen asıl büyük yükselişini ise 1990'lı yıllarda dünya ticaretinde yerini almasıyla sağlamış ve sağlamlaştırmıştır.

Oxford English Dictionary tarafından "Bazı mal ya da hizmetleri bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama" olarak yapılan tanımlamayla literatürdeki yerini almıştır. 1990'lı yılların başlaması ve aynı zamanda bilişim teknolojisinin giderek gelişmesi piyasalarda etkisini arttırmış bunun sonucunda ise dış kaynak kullanımının artış göstermiştir. Bu sebeple rekabetçi firmalar bilişim teknolojisinin yaratmış olduğu rekabet piyasasında ki kendi sektörleri dışında ki ihtiyaçları karşılamak durumunda kalmışlar fakat bu durum şirketleri mali açıdan zorlamaya ve giderek kar yerine zarara çekmeye başlayınca firmalar bu durumdan kurtulmak amacıyla en başta mecburen daha sonra kârmarjını artırmak için dış kaynak kullanımına yönelmek zorunda kalmıştır. (Gözüküçük & Çelik, 2012: 2)

1.2. Kullanım Alanlar Bakımından Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynak kullanım kavramı uygulama alanını geliştirene kadar uzun bir süreçten geçmiştir. Bunun sebebi ise oturmuş olan geleneksel uygulamaların yerini alamaması ve bu durumun önünü kısıtlamıştır. Bu dönemlerde daha çok inşaat taşıma ve daha çokta nitelik gerektiren firmalarda yerini almıştır. Bunun sebepleri arasında ise yukarıda ikinci bölümde bahsetmiş olduğumuz bilişim teknolojilerinin ortaya çıkarmış olduğu etkilerde bulunmaktadır. Bu sınırlı durum değişen ticari yaşam, ekonomik dalgalanmalar ve yine bu durumun temelini atmış olan bilişim teknolojisiyle birlikte dış kaynak kullanımın alanlarını da giderek geliştirmiştir.

Son yıllarda, birçok endüstride çeşitli alanlarda aktif bir biçimde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına rastlanılmaktadır. İşletmelerin günümüzde yaygın olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gittikleri faaliyetler ve alanlar şöyle sıralanabilir (Özbay, 2004: 8-9):

- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmalık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılımı geliştirme vb.),
- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.),
- Muhasebe-finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik-nakliye (ambalajlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi vb.),
- Satış-pazarlama (tele-pazarlama, reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.

Günümüzde dış kaynak kullanımı, farklı sektörlerde yaygınlaşan ve giderek daha fazla işi kapsamına alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Otomotiv, beyaz eşya, gıda, perakende ilik, tekstil konfeksiyon, inşaat ve ilaç sektöründe dış kaynak kullanımı oranı oldukça yüksektir. Hem hizmet hem de mal üreten işletmelerin içinde yer aldığı bir sistem olarak dış kaynak kullanım, hemen her işe uygulanmaktadır.Yeniden yapılanan modern organizasyonlarda dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri büyük bir hızla devam etmektedir. En büyük otomobil üreticilerinden, petrol şirketlerine; Amerikan hükümetinden, Avustralya ve Avrupa'ya kadar birçok alanda dış kaynaklardan yararlanma faaliyeti gözlenmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın modern organizasyonlara etkisi oldukça kuvvetli ve yaygındır.

Türkiye'de DKK uygulamasının çok bilineni “personel taşıma servisi” ile “yemek temin hizmetleridir.” Pek çok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi

vermektedir. İşletmelerin çoğu bu hizmeti dışarıdan başka işletmelerden, uzmanlık alanı yemek pişirmeve servis olan işletmelerden almaktadır. Bunlara ek olarak çeşitli mühendislik işlerinin, imalat ve montaj işlerinin, güvenlik işlerinin, esas işleri (uzmanlıkları, temel yetenekleri) bu konular olan işletmelere yaptırılması sayılabilir.

1.3.Dış Kaynaklardan Yararlanmayı Gerektiren Sebepler

Zamanla gelişen teknoloji ve hızla daha kullanılır ve tercih edilir hale gelen dış kaynak kullanımı işletmelerde ve işleyişlerinde büyük ve köklü değişimlere sebep olmuştur. Dış kaynak kullanımının birçok düşünüre göre dış kaynak konusunda ki görüşleri farklılık gösterse de çoğu işletmelerin dış kaynak kullanımının tedarikçi işletmelerin vasıtasıyla ihtiyaçları olan faaliyetleri karşılamalarını sadece maliyet endişesi olarak ileri sürülmektedir. Dış kaynak kullanımını sadece maliyet sorunu ile sınırlandırmak ve tek sebebi buna dayandırmak doğru olmaz. Tabi ki maliyet faktörünü yok saymak doğru olmaz ama sadece maliyeti düşürmek olarak bağdaştırmak da doğru kabul edilemez. İşletmeler için geçmişte de bugünde de maliyet faktörü her zaman önemli olsa da dış kaynak kullanımının nedenleri arasında farklılıklar ve değişkenlikler vardır. Bunları sırasıyla açıklanırsa(Özbay, 2004: 22);

- Maliyetleri Azaltma
- Temel Yeteneklere Odaklanma
- Süreç Yenileme
- Küçülme
- Teknolojik Yenilikleri Takip Etme
- Esnekliği Artırma
- Riski Azaltma
- Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme
- Kontrol Dışı Fonksiyonlar
- Kaynak Transferi
- Kaynakların Dağıtımı
- Yatırım Harcamalarını Azaltma
- Finansal Kaynaklardan Yararlanma
- Kaliteyi Arttırma

- Hız Kazandırma'dır.

1.3.1 Maliyeti Azaltma

DKK en önemli ve tek sebebi olarak görülen durum maliyetleri azaltmak ve kârmarjında artış sağlamaktır. İşletmelerin kendi üretim faaliyetleri temel işlevleri veya tedarik durumlarında ki farklılıklarda ortaya çıkan boşlukları dış kaynakların kullanılması, yeni tedarikçilerin bu durumda devreye girmesiyle yeni oluşabilecek maliyet artışları bu sayede önlenmeye çalışılmaktadır. DKK önce firmalarda ortaya çıkan maliyet artışları onları dış kaynak kullanımına doğru sürüklemiştir. Rekabet unsurları dikkate alındığında firmalar dış tedarikçilere başvurarak maliyeti azaltma yoluna giderler(Doval & Olive, 2016: 81-82). DKK tercih edilen tedarikçi işletmelerin seçiminde belli şeylere dikkat edilir. Bu tedarikçilerin yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştıracakları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri sonucunda firmalar tarafından daha tercih edilir hale getirecektir(Türksoy, 2005: 11-18).

1.3.2. Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma

Temel yetenek kavramının ilk olarak kullanan CoimbatoreKrishnaraoPrahalad ve Garry Hamel'dir.Bu kavram ilk olarak ikisi tarafından gündeme getirilmiş ve kullanılmıştır. CoimbatoreKrishnaraoPrahalad ve Garry Hamel'a göre temel yetenek kavramına kısaca, kollektif öğrenme diyebiliriz (Prahalad ve Hamel, 1990: 82).Firmalar kendi sektörlerinde en iyisi olmak için, işlerinin en iyisini yapmaya bunu yaparken de kendi işlerini dışında olan diğer işleri de bu konuda alanında en deneyimli olan ile sağlamaya eksiklerini gidermeye çalışarak sürekli yenilik odaklı çalışmaktadırlar. Durum böyle olunca firmalar iş gücünü, zamanını, bu işe ayrılan emeği, kaynaklarını ve diğer tüm tecrübelerini sadece tek bir işe ayırmakta ve bu sayede hem zamandan hem iş günden hem de maliyetten tasarruf ederek daha iyi bir sonuç elde etmektedir. Ve sonuç olarak yapılan bu çalışmalar sonucunda kendi işlerinde yetkinlik ve deneyim kazanmalarına neden olup alanlarında uzmanlıkları artmaktadır. Bu sayede firmalar üretkenliklerini strateji ve hedeflerine uygun şekilde üst düzeye çıkarmaktadırlar(Doval & Koszewska, 2016: 82).

1.3.3. Süreç Yenileme

Süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunabilmeleri amacıyla, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesine ve yeniden yapılandırılmasına denir. Her biri konusunda uzmanlaşmış tedarikçi işletmeler, işletmenin müşteriye cevap verme süresini kısaltmasına yardımcı olmakta ve bu sayede işletme, dış kaynak kullanarak süreç yenileme kazançlarını hızlandırmaktadır. Sonuç olarak süreç yenileme, özellikle müşteri isteklerine cevap verme süresini kısaltması nedeniyle; işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır. Süreç yenileme çalışmalarının sonucunda işletme için katma değeri olmayan işlerin elenmesi ya da işletmenin temel yeteneklerinin kullanılmadığı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılması ve bu yolla etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır(Türksoy, 2005, 21-23).

1.3.4. Küçülme

İşletmelerin küçülme nedenleri arasında bir sürü sebep bulunurken bunun çözümü olarak dış kaynak kullanımı ilk kaçış yolu olarak görülmeye başlanmıştır. Bunun sebeplerine baktığımızda ise, maliyetlerini düşürerek, karar sürecini hızlandırmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği artırmak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek ve haberleşmedeki bozulmaları azaltmaktır (Özbay, 2004: 13). Bu amaçları gerçekleştirebilmek için işletmeler bilinçli bir tarzda yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, işletmedeki mevki (pozisyon) ve hiyerarşi kademelerini azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülmeyi de dış kaynak kullanımı sağlamaktadır. Fakat küçülmenin dezavantajları da yok değildir. Bu bağlamda ülkedeki işsizliği de ve dolaylı yoldan işletmenin türüne göre micro ve macro ölçekte firmaları olumsuz yönde etkilemektedir.

1.3.5.Teknolojik Yenilikleri Takip Etme

İşletmelerin dış kaynak kullanmalarının bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşma

isteğidir. Müşterilerden gelen temel istekler ve Pazar yapısındaki değişime paralel olarak ürün ve hizmetlerin de teknolojik olarak gelişmesi beklenir. (Karacaoğlu, 2001: 16).İşletme yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynak kullanımına tabi tutarak, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca işletmeler, tedarikçi işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden de kurtulmaktadır. Teknolojik gelişmeleri takip etmeksizin dış kaynak kullanımı stratejisini uygulamak tabandaki boşlukları kapanmak bir yana gelecekteki fırsatlardan da alıkoyabilir.(Özbay, 2004: 21).

1.3.6. Esnekliği Artırma

Günümüzde yeni kavramların en önemlisi esnekliktir (Perez, C. 1985:449). Belirli ihtiyaçları ortaya çıkması durumunda bu fonksiyonlar için DKK başvurulması halinde işletmeler için önemli derecede esneklik sağlayabilir.(Sparrow, 2003:27).Küreselleşen dünya koşullarında firmalar kendilerini sürekli yeni duruma göre revize etmelidir. Bu revize hareketlerinin en önemli koşullarından bir tanesi ise firmaların değişime ne kadar sürede uyum sağladığıdır. Bunun anlamı ise firmaların esnekliklerini arttırmasıdır. Firmalar esnekliklerini arttırmak için başvurabileceği en etkili yöntemlerden bir tanesi ise dış kaynak kullanımıdır. Dış kaynak kullanımı firmaların ana görev mekanizmasının küçülmesi ve sade hale gelmesidir. İşletmeler böylelikle karar alma konusunda hızlanabilir, çevresindeki değişen koşullara daha kolay ayak uydurabilir ve müşterilerine daha kaliteli hizmet sunabilir. İşletmelerin esnekliğini arttıran bu değişimler aynı zamanda maliyet konusunda firmaya yardımcı olmaktadır. Sürekli değişim ve gelişen rekabet ortamı firmaların esnekliğini arttırması zorunlu kılmaktadır. Esnekliğin arttırılması maliyetlerin düşmesine, verimliliklerin artmasını sağladığı gibi ani değişen piyasa koşullarına da uyumunu da artırmaktadır. Bu doğrultuda DKK firmalara esnekliğin arttırılması ve rekabet etme fırsatı sağlamaktadır(Mersin 2005 a).

1.3.7. Riski Azaltma

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen koşullar sonucu firmaların yatırımları konusunda riskleri de arttırmaktadır. Devletin koyduğu sınırlamalar, Pazar koşulları ve

teknolojik alandaki gelişmeler çok hızlı meydana gelmektedir. Bu değişimleri yakalamak ve yatırım yapmak ise firmaların ayakta kalabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak bunun firma için riskleri arttırmak gibi bir bedeli de vardır. Burada dış kaynak kullanmak kullanılan alanda maliyeti azaltması, krizlere karşı durabilmeyi geliştirmesi, riski dağıtması, firmayı esnekleştirmesi ve rekabet ortamında avantaj sağlaması açısından faydalı olmaktadır(Doval & Handfield, 2016: 82).

1.3.8. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme

Dünya üzerinde değişimlerin çok hızlı gelişmesiyle beraber firmalara esneklik kazandıran dış kaynak kullanımı giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. Global şirketler sermayelerini teknolojiye, insana ve metodolojiye yatırmaya başlamıştır. Diğer alanlarda ise dış kaynak kullanımını tercih etmektedir. Bu tercih hem tedarikçi firmalardan deneyim kazanılması ve böylece asıl işe odaklanma açısından faydalı olmaktadır. Asıl işe odaklanma ise firmaya daha kaliteli hizmet üretmesi açısından faydalı olmaktadır(Doval & Handfield, 2016: 82).

1.3.9. Kontrol Dışı Fonksiyonlar

Firmaların dış kaynak kullanmasının bir sebebi de zayıf olduğu alanlarda tedarikçilere başvurarak kapatma düşüncesidir. Firmanın bazı alanlarda yönetimin zayıf olması ya da kontrol altında tutmanın maliyetinin yüksek olması durumunda önce sorunun kaynağı belirlenir. Burada sorunu doğru belirlemek küresel alanda rekabet halinde olan şirketler için çok önemlidir. Firmanın ana görevleriyle diğer görevleri kesinlikle ayrılmalıdır. Aksi durum olduğunda dış kaynak kullanımına başvurmak firmaya zarar verebilir. Sorun doğru belirlendikten sonra firmanın zayıf kalan alanı etkin bir şeklide kullanılabilir (Bolat, 2005: 66).

1.3.10. Kaynak Transferi

Dış kaynak için seçilen tedarikçi firmalara, firmanın ana görevini yaparken kullandığı araç-gereçler, binalar veya izin belgesi transfer edilebilir ya da satılabilir. Firmalar kendi işlerini tasfiye ederler ve sözleşmeyle beraber kendi araç-gereçlerini tedarikçi firmaya transfer eder veya satışını gerçekleştirir. Bu işlemin temel amaçlarından bir tanesi firmaya nakit para kazandırmaktır. Nakit ihtiyacı firmalar için önemli bir durum teşkil ettiğinden kaynak transferi etkili bir yöntemdir. Bu yöntemin kullanılması firmalar için dış kaynak kullanımı için seçilen tedarikçiyle uzun süre

çalışılacağı anlamına gelmektedir(Türksoy, 2000: 24-27).

1.3.11. Kaynakların Dağıtımı

Firmalar sınırsız kaynaklara sahip değildir. Bu gerçek ışığında elde bulunan kaynaklar en verimli şekilde kullanılmalıdır. Dış kaynak kullanımı bu alanda firmalara büyük katkıda bulunmaktadır. Böylelikle işletmeler kendi alanı olmayan organlarını tedarikçilere devreder ve kendi gücünü ve zamanını alanına odaklar. Böylelikle müşterilerine daha kaliteli hizmet sunabilir (Türksoy, 2000: 67).

1.3.12. Yatırım Harcamalarını Azaltma

Dış kaynak kullanımının bir faydası da temel alanlar dışındaki alanlara teknoloji yatırımını gereksiz kılmaya ve temel alanlara daha çok yatırım yapılabilmesini sağlamaktadır. Böylelikle firmalar sürekli değişen teknolojiyi daha yakından takip edebilmektedir. Ayrıca tedarikçi firmaların AR-GE'lerinden faydalanıp daha az maliyetle teknoloji gelişimi yapabilmektedir. Sadece temel alandaki teknolojiye yatırım yapmak ise firmaların bu alandaki risklerini azaltmaktadır.Teknolojik alanda sadece temel alanlara yatırım yapılması, firmanın bu alanlara yöneltmektedir ve asıl alanındaki verimi arttırmaktadır. Aynı zamanda diğer alanlardaki teknolojik yatırım azaldığından maliyetlerde düşüş yaşanmaktadır(Aydınlı, 2001: 49).

1.3.13. Finansal Kaynaklardan Yararlanma

Ekonomik kaynaklar konusunda firmalar birbiri ile rekabet halindedir. Burada firma sahiplerinin en önemli görevlerinden birisi bu kaynakların nasıl yönetileceğidir. Bu kaynakları verimli bir şekilde kullanmak ya da tersine daha maliyetli hale getirmek bu kararlara bağlıdır. Dış kaynak kullanımı bu alanda da firmalara yardımcı olmaktadır. Temel alana yönelen firmalar sadece ana göreve odaklanacağı için diğer alanlara sermaye akışı önemli ölçüde azalacaktır. Böylelikle temel alana daha çok yatırım yapılabilecektir(Türksoy, 2005: 76).

1.3.14. Kaliteyi Arttırma

Dış kaynak kullanımının temel amaçlarından bir tanesi de firmaların tedarikçi firma kullanmak istediği alanlardaki kaliteyi takip etmek istemesidir. Firmalar dış kaynak kullanımı ile bu alanlardaki kalite düzeyini kontrol edebilir. Burada firmaların

istediği sonucu elde etmesinin bir koşulu da tedarikçinin kullanılacağı alanın firmanın ana görevlerinden olup olmamasıdır. Firmalar anca tedarikçilerin bir alanda işi kendilerinden iyi yapacaklarını biliyorsa dış kaynak kullanımına başvurmalıdır. Aksi takdirde kalite düzeyini belirlemek mümkün olmaz. Burada seçilecek tedarikçinin alanında deneyimli olması ve yeteri kadar kapasiteye sahip olması gerekmektedir(Özbay, 2004: 33).

1.3.15. Hız Kazanma

Günümüzdeki önemli olgulardan birisi de müşteriye mümkün olan en hızlı servisi verebilmektir. Dış kaynak kullanımı bu alanda deneyimli tedarikçilerle beraber firmalara bu konuda katkı sağlamaktadır. Böylelikle firmaların rekabet gücü artmaktadır(Özbay 2004:45).

1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yaygınlaşmasında Etkili Olan Durumlar

Gelişen ve değişen küresel dünyada sürekli değişken bir iktisadi dünyaya doğru eğrilmeye başlanmıştır. Bu değişim üretici firmaları veya diğer şirketleri yeni yollar aramaya bu yeni yolardan kasıt ise daha fazla kara geçme düşüncesine itmeye başlamıştır. Şirketlerin bu yeni yolardan kasıt edilen ilk şeyi konumuz olan dış kaynak kullanımından geçmektedir. Dış kaynak kullanımının daha kullanılabilir hale gelmesini sağlayan belli başlı durumlar aşağıda belirtilmiştir(Türksoy, 2005: 29):

1.4.1. Küreselleşme (Globalleşme)

Tarih boyunca dünya üzerindeki devletlerin birbiri ile ekonomik etkileşimi günümüze doğru giderek artmıştır. Bu artan ilişki sadece devletlerarasında değil özellikle son zamanlarda firmalar arasına kadar indirgenmiştir. Artan ilişkinin olumlu yanları yanına olumsuz yanları da vardır. Olumsuz yanlarında en büyük problem firmalar arası artan rekabet koşullarıdır. Bu durumun olumsuz olmasının nedeni, firmaların giderek globalleşen dünya üzerinde rekabette geri kaldığı zaman ayakta durabilmesinin neredeyse imkânsız olmasıdır. Özellikle 1980 yıllarında başlayan küreselleşme olgusu günümüze doğru giderek artmakta ve firmalar arasındaki rekabeti de tırmandırmaktadır. Küreselleşmenin anlamı devletlerarasındaki sınırların giderek ortadan kalkmasıyla ekonomilerinin giderek bir bütün halini almasıdır. Bunun sonucunda mal ve sermaye akışı giderek hızlanmaktadır. Artan bu rekabet ortamında

firmalar dış kaynak için başvurduğu tedarikçileri firmalarına ortak olarak kabul etmektedir. Böylece üretilen mal ve hizmet de kaliteyi arttırmak için beraber çalışmaktadırlar. Bunun anlamı ise dış kaynak kullanımının küreselleşen dünya da önemini giderek arttırmasıdır(Efil, 1996: 266).

1.4.2. Hızlı Değişim

Günümüzde hızlı bir şekilde değişen koşullar karşısında ayakta kalabilmeleri için gelişen bu koşullar karşısında kendilerini sürekli revize ederek değişime uyumlu hale getirmeli ve verimlerini maksimum düzeyde arttırmalıdır. Giderek küreselleşen dünya da rekabetin de aynı oranda artması firmaları bu revize işlemini yapmaya zorunlu kılmaktadır. Firmaların çalışma biçimini ve süresini esnekleştirmesi maliyetleri düşürme alanında faydalı olurken verimliliği olumlu etkilemektedir. Ayrıca firmaların küresel alandaki gelişmelere cevap verme hızını arttırmaktadır. Dış kaynak kullanımının bir faydası da bu esnekliği vermesidir(Efil, 1996: 23).

1.4.3. Teknolojik Gelişmeler

Özellikle son yüzyılda dünya başta teknolojik alanda olmak üzere çok hızlı değişmektedir. Bu değişimlerin ise olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Dünya genelindeki bu teknolojik gelişmeler firmaların bu alandaki yatırımlarını büyük ölçüde arttırmış ve etkili bir altyapıyı zaruri kılmıştır. Aynı zamanda altyapıyı koruyacak yetkin çalışanların bulundurulması zorunluluğunu gerektirmiştir. Bu iş firmaların profesyonelce yapması gereken bir iştir. Ana alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan firmalar, bu alandaki gelişmeleri yakından takip edemezler. Aynı zamanda bu teknolojik gelişmelerin getirdiği ek ekonomik maliyetlerden de kurtulmak isterler(Yeniçeri, 2002: 36). Dolayısıyla dış kaynak kullanımında bilgi işlemin kullanılmasının artması görülür Bilgi işlemin dış kaynakta kullanılmasıyla modern teknolojiye geçilmesi maliyetleri de azaltması açısından önemlidir.

1.4.4. Rekabetin Artması

Temel yetenekler dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanımının işletmeye optimum kaynak kullanımına olanak sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2001: 15-16). Böylece işletmeler etkinliklerini arttırarak dış kaynak kullanımının maliyet avantajından da yararlanarak rekabet üstünlüğünü ele geçirebilirler (Vassard, 2002:1).Küreselleşmeyle beraber firmaların arasındaki artan rekabet ortamı,

teknolojik gelişmeler ve firmaların buna ayak uydurmak zorunda olması ve firmaların en verimli hizmeti verme yaklaşımı müşteri memnuniyeti kavramını firmalar nezdinde büyük oranda arttırmıştır. En verimli üretimi sağlayarak müşteriye en kaliteli hizmeti vermek, en hızlı servisi sağlamak firmaların başlıca amacı olmuştur. Bunu sağlamak için ise firmaların kendi iç düzenlerini desteklemeleri zaruri olmuştur. Böylelikle firmaların dış kaynak kullanımına yönelmesinde artış meydana gelmiştir. Firmalar böylelikle kendi iç düzenlerinde ana görevlerinden olmayan bazı görevleri dış kaynaklara devrederek ana görevlerine odaklanmaya başlamıştır(Yeniçeri, 2002: 43).

1.5.Dış Kaynaklarda Yararlanma Çeşitleri

Dış kaynağın kullanımı ve geçmişten bugüne, daha doğru bir şekilde açıklayacak olursak ortaya çıkışımdan bugüne dış kaynak kullanımı çeşitli süreçlerden geçmiş ve kullanım alanlarında da çeşitlenmeler meydana gelmiştir. Bu bölümde meydana gelen çeşitlenmeler üzerinde durulacak ve açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı

Geleneksel anlamda dış kaynak kullanımının anlamı firmanın, kendi firmasına ait görevleri veya hareketleri yaptırmak amacıyla dış hizmetlere dayandırarak yerine getirilmesidir. Bu tanımlamaya uygun olan bir firmanın satın alma işlemleri, donanımı, insan kaynakları ve bunla ilgili diğer faktörleri sağlama konusunda garanti vermesi gerekir. Bu konuda başarıyı sağlayan ve sürdüren olgu yapılacak planlamanın uzun vadeli olmasında yatmaktadır. Yemek, temizlik, güvenlik ve kurye-lojistik hizmetler, aydınlatma, teknolojik altyapı desteği, dekorasyon, teşhir, tanıtım ve reklam işleri,iş giysileri, ambalaj, broşür ve alışveriş kartları yaptırılmasıgibi işler DKK'na örnek olarak verilebilir(Türksoy, 2005: 56).

1.5.2. Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma

Danışmanlık işletmeleri özel olarak yetiştirişmiş ve tecrübeli elemanlar bulundurarak çalışır. Buradaki amaç firmaların karşılaştığı problemleri belirlemek ve bu problemleri çözmek için öneriler getirmektir. Danışmanlık hizmetlerinin en önemli özellikleri tamamen bağımsız ve tarafsız kararlar alabilmesidir. Danışmanlık hizmetlerinin kullanıldığı kurumların başında vergi ve mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, hakla ilişkiler, pazarlama ve kalite yönetimi gelmektedir(Udo, 2000: 65).

1.5.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma

Firmalar dış kaynak kullanımının bir diğer faydası ise bazı durumlarda ihtiyaç olması durumunda tedarikçi firmalar ile meydana çıkan problemlere çözüm önerileri getirmeleridir. Burada kullanılan dış kaynaklar problemin olduğu konuda uzmanlarla çalışarak çözüm üretirler. Problem anında başvurulabilecek uzmanlar iki grupta incelenebilir(Udo, 2000: 54):

-Üniversitelerde uzun yıllar öğretim görevlisi olarak çalışan ve kendi alanında akademik tecrübesi ve yönetim deneyimi olan akademisyenler,
-İş hayatında uzun süre kalarak profesyonelleşen ve çalıştığı alanda uzmanlaşarak tecrübe kazanan yöneticilik yapmış kişilerdir

1.5.4. İş gören Kiralama

Çalışmanın bu bölümünde bahsedilecek konu yukarıda bahsedilen bağımsız ve alanında uzman kişilerle ilgili olarak anlatılacaktır. Günümüzde firmalar zaman zaman ekonomik konular da problemlerle karşılaşmışlardır. Bu problemleri çözmek için dış kaynak kullanımına başvurarak bağlı oldukları yere başvurarak kiralama yöntemi tercih edilir. Böylelikle firmalar eksiklerini kapatır ya da problemleri çözer (Udo, 2000: 422). Firmalar bağlı oldukları kuruma başvurarak tek bir yer için kiralama ücreti öderler ve maliyetlerini kontrol ederler. Bunu yaparak kendi bünyelerine uzmanları katmış olurlar. Firmaların burada uyguladığı bir yöntem de uzmanlara kendi eğitimlerini vererek firmaya bağlılıklarını arttırmak ve gelecekte kendi bünyelerinden ayrılmaları ihtimalini azaltmaktır.

1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Ortaya Çıkan Sorunlar

DKK büyük faydaları ve artılarının yanında bazı durumlarda işletmeleri beklenmedik olaylara da sürükleyebilme, daha net bir tabirle açıklayacak olursak bazı sorunlar ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu sorunların temeline inildiğinde ise dış kaynak kullanımında işletmenin kendi dışında yapılan hareketlerden kaynaklandığını söylemek çokta yanlış olmayacaktır. Bu nedenle en başta yapılacak olan bu seçimlerde aynı hedef yönünde işletmelerin birbirleri ile yardımlaşmaları ve haberleşmeleri gerekmektedir(Prystupa & Rządca, 2015: 37-38).Bu ilişkiler neticesinde dış kaynak kullarımı uygulamalarının bazı tehlikeleri de peşinden getirebileceğini kabul etmek

gerekir.

1.6.1. Esnekliğin Kaybedilmesi

Karşılaşılan sorunların en başında hatta temel olarak kabul edilebilecek bir sorun olan kısım ise dış kaynaklardan faydalanan firmaların veya işletmelerin bu tedarik süresi boyunca aşırı bağlanmasından kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Uzun vadeli sorunların başında dış kaynaklardan yararlanan işletmelerintedarikçi işletmeye aşırı bağlanması gelmektedir. Uzun vadeli iş ortaklıklarında gerçek anlamda işletme tedarikçiye ciddi anlamda bağımlı hale gelebilir. Bu durum uzun bir sürece dayalı olan ilişkiden ya da işletmenin artık o yönde bir eksiği tedarik edemeyecek hale gelmesi sonucu tam bağımlı hale gelir ve bu durumda onun kar marjını etkisi altına alabilme gibi risklere sahiptir. İşletmelerin rekabette daha etkin olması, yenilikçi olması, hiç değilse eldeki kazanımları kaybetmemesi gereklidir(Yeniçeri, 2002: 160). Maliyeti kontrolü altında tutmak isteyen işletme bu olaylar sonucunda esnekliğini ve işler üzerinde ki kontrolünü kaybedebilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bu uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirmektedir.

1.6.2. Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi

Bir işletme dış kaynaklardan yararlanıyorsa veya dış kaynaklara bağımlı hale geldiyse elde etmiş oldukları verimlilikler ve karlarda dışa bağımlı hale gelecektir. Bu sebepten dolayı yararlanılan dış kaynakların üzerinde ki etkinin kontrolü en iyi şekilde sağlanmalıdır. Aynı zamanda işletmeler tedarikçi firmaları, dış kaynaklarını dikkatli bir şekilde izlemeleri ve kontrolü ellerinde tutmalıdırlar (Bolat, 2005:75). Bu tedarikçileri ile sürekli teyakkuz halinde olmaları ve takipte kalmaları onlar açısından büyük fayda sağlayacaktır. Ancak; iletişim, yönetim veya sözleşmedeki bazı yanlışlıklar nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi verimliliği azaltacaktır(Bolat, 2005:79).

1.6.3. Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi

İşletmeler DKY uygulamasını seçer. Şayet fayda sağladığı alandaki tedarikçinin olumsuz bir durum ile karşılaşması halinde DKK sağlayan işletmede yeterli önlem almamış ve bu durum karşısında başka da planı yoksa bundan olumsuz olarak etkilenir. Bu nedenle tedarikçi işletmenin performansının belirli periyotlarla ölçülmesi gereklidir (Bragg,1978:8).Bağlantı kurulacak ve tedarikçi firma olarak

seçilecek olan işletmelerin tercihinde önemli huşulara dikkat etmek gerekmektedir. Bu huşular gerekli durumlarda işletmelerin yararına kesin dönüşlere imkân verebilmektedir. Bu huşulara bakacak olursak; teknik uzmanlığı, bilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, insan kaynakları, finansal gücü ve kültürel uyumu sağlayabilmesi gibi durumlar bu seçimdeki önemli kıstaslar arasında yer almaktadır ve yanlış seçim kaçırılacak fırsatlar demektir(Bolat, 2005:77).

Bu seçimler yapılırken hataya düşmeye neden olabilecek bir diğer durum ise fiyat konusudur. Dış kaynakları sağlayacak olan tedarikçi firmaların işletmelere yapmış oldukları fiyat teklifleri ve bu teklifler içerisinde bulunan düşük ve cazip fiyatlı teklifler işletmeleri yanlış tercihlere sürükleyebilmektedir. Fiyat, toplam maliyetin sadece bir unsurudur. Yanlış bir tedarikçi işletmenin seçimi, dış kaynak kullanımı uygulamasını olumsuzlukla sonuçlandıracaktır(Bolat, 2005:80).

1.6.4. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi

İşletmelerin tedarikçi kullanmaları, diğer bir değişle dış kaynak kullanmaları bazı durumlarda olumsuz etki yaratabileceğinden bahsetmiştik. Bu durumlardan bir diğeri ise işletmelerin geleceklerini ve devamlılığını sağlayabilecek olan temel yeteneklerini dışa bağımlı hale gelmesiyle kaybetmiş olmalarına sebep olabilmektedir. İşletmeler yıllar içerisinde kazanmış oldukları yetenekleri ve maliyetlerini dış kaynak kullanımı ile kaybedebilir bunun sebebi ise daha önce de bahsetmiş olduğumuz gibi dış kaynağa bağımlı hale gelmesinden kaynaklanır. Dış kaynaktan yararlanırken uzman olunan konularda yenilik hareketlerine önem verilmelidir(Bolat, 2005: 81).

Aynı zamanda tedarikçi firma veya firmaların işletmenin temel ihtiyaçlarını öğrenmesi ve aynı zamanda iş ve işleyişini öğrendiği için rekabeti kesebilir ve piyasalardan çekilmesine de sebebiyet verebilir. Bu durumda işletmelerin dış kaynak kullanımlarını kendi lehlerine ya da başarıya veya kara çevirebilmeleri kendi ellerindedir. Tedarikçi firmalar ile yapılan görüşmeler de dikkatli olunmalı ve ayrıca iletişim koparılmamalıdır. Bu önlemler yukarıda bahsetmiş olduğumuz sakıncalı durumlara düşmesini engelleyecektir. Zaten asıl tehlike ve tehdit durumu ise uzun vadeli iş ilişkilerinden doğmaktadır. Eğer bu önlemler alınmaz ise işletme tedarikçi

firmasında kendisine yeni bir rakip yaratmış olacaktır(Bolat, 2005:83).

1.6.5. Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi

Dış kaynak kullanımının yarattığı sorunlardan bir diğerinden bahsedecek olursak personel sıkıntılarından kaynaklanan sorunların temeline inmek doğru olacaktır. Personel ve personeller ile ilgili sorunlar dış kaynak kullanımı ile doğrudan bağlantılıdır. Çünkü dış kaynak kullanımından dolayı ortaya çıkan stres ve gerginlik durumu personel üzerinde doğrudan etkilidir. Bu stres personeller üzerinde iş üstünde ki verim düşüklüğüne dolayısıyla firmanın eksiye gitmesine ve gelecek korkusu yaratmasına neden olmaktadır(Solak, 2001 : 88). Bu durumlar yaşandıktan sonra personelin işletmeye karşı güvensizlik durumu oluşur ve çalışma hızı yavaşlar ve böylelikle iş üzerinde ki verimde giderek azalmaya ve maliyeti etkilemeye başlar. Bu durum önlemi alınmaz ise işletme için giderek içinden çıkılamaz bir durum haline gelmeye başlar ve bu da elde etmiş olduğu karını da etkisi altına alıp daha da ileri bir duruma bakılırsa da işletmeyi olumsuz durumlara sürüklemeye başlar. Bu yüzden dış kaynak kullanımında belli yöntemler ve yol haritaları belirlenmeli ve bu doğrultuda hareket edilerek ileriye dönük tedbirler alınmalıdır. Tedbirler anılırken dikkat edilmesi gereken diğer bir husus yeni alınacak bireyler kendilerini nitelikli gösterme çabasına girebilirler. Bu sebeple sadece kâğıt üzerindeki değerlendirmeler yanıltıcı olabilir(Solak, 2001: 90).

1.6.6. Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma

Bu bölümde asıl konu, işletmelerin dikkat etmesi gereken noktadan bahsedilmektedir. Buna bakacak olursak bu sorunun en temel sebebi işletmelerde bulunan üst düzey yöneticilerin küçük düşünmeleri ve geleceğe yönelik tedbirler almamalarından kaynaklanmaktadır. Şöyle ki kısa vadeli ekonomik çıkarlar düşünülmesi dış kaynak kullanımından beklenen faydayı elde edememelerine neden olacaktır. Çünkü kısa vadede fayda elde etmek isteyen işletmeler hem dış kaynaklardan bekledikleri faydayı göremeyecekler hem de başka sorunlar ile karşı karşıya kalacaklardır. İleriye dönük tedbirler almayan firmalar da bu sorunlar ile başa çıkmayarak kötü sonlarınla karşı karşıya kalacaklardır(Türksoy, 2005: 65).

1.6.7. Uzun Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz kısa vadeli düşünme bundan ekonomik fayda

sağlama durumu nasıl ki olumsuz etki yaratıyor işletmeleri zarar sürüklüyorsa uzun vadeli dış kaynak kullanımları ile de büyük sorunlar yaşanmaktadır. Süre ne kadar uzarsa işletme tedarikçi firmaya giderek bağımlı hale gelmeye başlar. Bu uzun süreli ortaklıklar genellikle tedarikçi firmayı olumlu işletmeleri ise olumsuz durumlara sürüklemektedirler. Bu bağımlılık işletmeler üzerinde belli etkiler meydana getirir.

Bu etkiler ise işletme giderek işler üzerinde ki esnekliğini kaybeder, karşılıklı ilişkilerde ki kontrolünü elinden kaybedebilir. Bura da önemli olan diğer bir durum ise fiyat belirleme konusunda söz sahipliğini tedarikçi firmaya kaptırabilir. Ayrıca dış kaynaklardan sağlanan fonksiyon işletme için sır niteliği taşıyorsa, bu da önemli bir risk olacaktır. Bu sebeple işletme için sır niteliği taşıyan alanların, dış kaynaklardan sağlanmaması daha yararlıdır(Bolat, 2005:90).

1.6.8. İşletmenin İçinin Boşaltılması

İşletmelerin dış kaynak kullanımına mecbur duruma kalmasının bir diğer olumsuz ve tehlikeli durumu ise dış kaynaklardan faydalanan bir işletmenin giderek yeteneklerini kaybetmesine, bağımlı bir hale gelmesine ve içinin boşalmasına sebep olabilmektedir. Çünkü işletmenin kendi sağlaması gereken faaliyetleri dışarıdan bir tedarikçinin sağlaması işletmenin içini boşaltır ve köreltir. Bu sebeple işletmenin devamlılığını sağlayan ve varlığının devam etmesinde ki faaliyetleri ve bunları sağlayan temel görevleri dış kaynaklar ile sağlamak işletmeleri çıkmaza sürükleyebilir(Bolat, 2005:92).

1.6.9. Dış Kaynakla Yapılan Anlaşmanın Kendi Kendini KontrolEdeceğini Düşünme

Firmaların belli alanlarda başvurduğu dış kaynaklar ile firma arasındaki sözleşmeler zamanla bazı problemlere neden olabilmektedir. Firmaların yaptığı bu sözleşmelerin problemleri çözmek için yeterli olduğunun düşünülmesi büyük yanlışlardan bir tanesidir. Firmalar yaptığı sözleşmelerle kendi yönetimleriyle ilgili sorumlulukları bitirmezler. Buradaki anlaşmayla devredildiğinin düşünülmesi firma için zamanla çok büyük problemlere dönüşebilmektedir.(Özbay, 2004:42)

1.7.Tedarikçiler ve Tedarikçi İlişkilerinin Yönetilmesi

Firmalar için dış kaynak kullanımının yukarıda da belirtildiği gibi pek çok

faydası bulunmaktadır. Örneğin devlet dairelerinde hem fazla bütçenin verilmemesi hem de yetersiz iş gücü sonucunda ulaşım, güvenlik, yemek gibi alanlarda geri kalma görülür. Devlet daireleri bu açıklarını dış kaynak kullanımı ile çözer. Ancak bu faydaların yanında yanlış uygulamaların sonucu olarak pek çok zararlı durum da görülebilmektedir. Buradaki en dikkat edilmesi gereken husus, firma için en doğru tedarikçinin seçilmesidir. Firma bu konu da yanlışa düştüğü zaman dış kaynak kullanımından zarar görmeye başlar. Kamu kurumlarında, kurumun kendi yemeğini yapması yerine bir yemek firmasını dış kaynak için kullanması daha faydalı olabilir. Ancak özel firmaların hammadde tedariki için kullandığı dış kaynaklar zaman içerisinde gerek AR-GE alanında gerekse de kurumun örgütlenmesinde uzun vadede aksaklıklar çıkabilir(Gilley ve Rasheed, 2000: 766).

Firmaların dış kaynak kullanımı için en uygun işletmeyi seçmesi de büyük önem taşımaktadır. Bir firma bir dış kaynakla anlaşma yaptıktan sonra kendi bünyesinde değişiklikler yapmak zorundadır. İki işletme de bir bütün olarak çalışacağından organizasyon anlamında bazı terslikler çıkabilir. Seçilen işletmenin özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Yetenek, kalite, örgüt yapısı, referansları, kaynakları, fiyatları, firmanın kültürüne uyumu ve istikrarı gibi özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Burada niteliksiz dış kaynak seçiminin, seçen firma açısından zararlı olacağı su götürmez bir gerçektir. Aynı durumda iyi ve kaliteli bir dış kaynak seçimi ile de dış kaynağın uzmanlığından faydalanmak mümkündür. Bu durum kaynak transferine kadar gidebilir(Gilley ve Rasheed, 2000: 768).

Tedarikçilerin dış kaynak kullanımı seçiminde olası risklerini firmaların dış kaynaklardan ne istediğini tanımlayamaması, maliyetleri hesaplayamaması, kullanılan dış kaynaktan istenilen verimin alınıp alınamadığının ölçülememesi ve firma yöneticilerinin bazı yetkilerini tedarikçi firmaya devretmek istememesi olarak sıralayabiliriz. Burada firmalar tedarikçi işletme ile sözleşmeyi imzaladıktan sonra fiyatlandırmayı, riskleri ve sorumlulukları, firmanın yeterli esnekliğe sahip olup olmadığı, performans ölçümü ve bunların iyice raporlanması hayati önem taşımaktadır. Ayrıca tedarikçinin yaptığı işlerde denetimin sürekli olarak devam etmesi de önemli konulardandır. Seçilen dış kaynak, zamanla işlevini yitirebilir veya verdiği

hizmetin kalitesini düşürebilir. Burada dikkatle yapılması gereken seçilen dış kaynağın performansının düzenli olarak raporlanarak kontrol edilmesidir.

Dış kaynak kullanımından maksimum faydayı elde etmek için önemli koşullardan biriside tedarikçi ile olan ilişkilerdir. Firmalar kendi yapılarını dış kaynak kullanımını seçtikten sonra düzenleyeceğinden ve yeni bir işletmenin bu yapı içerisinde bulunacağından firma ile tedarikçilerin ilişkisi büyük önem taşımaktadır. Buradaki en önemli konu dış kaynak kullanımını seçen firmanın tedarikçi üzerindeki kontrolünü kaybetmemesidir. Burada yapılması gereken firma üst düzey yöneticilerinin tedarikçi işletmenin üst düzey yöneticileri ile sadece iş üzerinden değil aynı zamanda etkin bir nüfuz oluşturmalarıdır. Ayrıca firmaların dış kaynak için seçilen işletmeye kendi personelini de göndermesi bu konuda alınabilecek önlemler arasındadır(Gilley ve Rasheed, 2000: 776). Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir husus ise bu ilişkilerin durması gerektiği yerin bilinmesidir. Fazla samimi olan veya firmanın gizli bilgilerine sahip olan tedarikçiler, bilgileri rakip firmalara satabilir veya herhangi bir anlaşmazlık konusunda kendine koz olarak kullanabilir. Şirketler burada ilişkilerinde duracağı noktayı iyi belirlemelidir.

Tedarikçi ile olan ilişkilerde her türlü ihtimal göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü firmalar dış kaynak kullanımını seçtiğinde bir miktar iş gücünden vazgeçer. Buna karşın seçilen tedarikçide birtakım problemler meydana gelebilir. Örneğin tarım sektöründe kullanılan makineler, üreticilerin bir takım iç gücünden vazgeçmesini sağlar. Makinelerin bozulması gibi durumlarda da iş gücü ihtiyacı çıkabilir. Bu durum da elinde yeterli iş gücü olmayan üreticiler üretimden zarar edecektir. Bu yüzden firmalar her türlü ihtimali göz önünde bulundurmalıdır(Solak, 2000: 89).

1.8. Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi

Daha önceki bölümlerde de bahsetmiş olduğumuz gibi dış kaynak kullanımın artıları olduğu gibi eksileri de bulunmaktadır. Bu durumun dış kaynağın işletmeler açısından yararlı ya da zararlı olduğunu kısacası performansının değerlendirilmesi de belli koşullardan geçmektedir. Bunlar(Özbay, 2004: 46):

- Performans standartlarının belirlenmesi,

- Uygulanacak değerlendirme sisteminin seçilmesi,
- Değerleme sonucu elde edilen bilgilerin kullanımı, olarak sınıflandırmak mümkündür.

İşletmelerin hizmetlerinin istenilen düzeye ulaşamaması ve günden güne hızlıca artan müşteri talepleri işletmeleri farklı arayışlara zorlamıştır.(Tezel 1998:11) Bu nedenle işletmeler kendi temel yeteneklerine odaklanmış ve diğer işleri yetkin işletmelere bırakmak durumunda kalmışlardır. Dış kaynakların kullanımı sonrasında elde edilmiş olan verilere veya sonuçlara bakıldığında bunların değerlendirilmesi için belli performans şartları gereklilik gösterir. Devamlılık gösteren işletmenin faaliyetine ve bu faaliyet süresi boyunca temel hedefleri ve amaçları saptanması gerekmektedir. Çünkü bu kriterler ışığında ilerleyen tedarikçi firma bu yönde bir yol haritası oluşturacak ve işletmenin başarıya geçebilmesi için bir kriter oluşturarak bu yönde adımlar atacaktır. Bu belirlenen kriterler çerçevesinde ilerleyen tedarikçi firma sağlayacağı hizmetin ve vereceği sonucun nasıl ve hangi yönde ilerleyeceğini, işin zorluk seviyesini müşterilerine karşı verdiği hizmetin niteliğine göre değişiklikler ve farklılıklar gösterebilmektedir(Özbay, 2004: 46).

Önceden tespit edilmiş olan bu kriterlerden hareketle tedarikçi firma işletmeye karşı bir işleyiş belirler ve bunun sayesinde işletmenin ihtiyaçlarına göre hareket edilir. Bu durum iki taraf açısından da olumlu sonuçlara neden olur. Bahsetmiş olduğumuz bu yol haritasının sonuçlara yani amaçlara yönelik olarak oluşturulması söylemiş olduğumuz gibi iki taraf açısından da olumludur(Türksoy, 2005: 87). Çünkü sonuçlara yönelik oluşturulan hareket planları tarafların olumsuz yönlere savrulmasına bir nevi engel oluşturarak en baştan tedbir alınmış olunacaktır.

Performansların olumlu yönde seyredebilmesi sadece yol haritasında hareketler de bitmez. Bu olumlu sonuçların devamlılık gösterebilmesi için sonuçların objektif, karşılaştırılabilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Başarının gerçekçi olarak ölçülmesi genellikle çok zordur, bu sebeple işletme performans standartları geliştirmek, sonuçları ölçmeli ve sonra ulaşılan sonuçları sürekli olarak yorumlamalıdır. Tedarikçi firmalar performanslarının devamlılığını sağlayabilmeleri

için yapmış oldukları işleri raporlamalı ve sürekli olarak işletmeyi dış kaynak kullanım süresi boyunca bilgilendirmelidir. Bu raporlardan kastedilen karşılıklı olarak yapılan anlaşmalar ve istekler doğrultusunda ki ilerlemelerin bu raporlar ile açıklanması ve ilerlemelerin şirkete adım adım bildirilmesi ve bilgilendirilmesidir. Raporlarda, sürecin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı, dış kaynak kullanım sürecinde sürekli gelişme sağlanıp sağlanmadığı, anlaşmanın yenilenip yenilenemeyeceği, değişikliğin gerekli olup olmadığı gibi soruların cevapları yer almalıdır. Dış kaynağın başarısının değerlendirmede bazı kritik faktörlerse şunlardır(Özbay, 2004: 47):

• Maliyet odaklılık,

• Strateji ve planlama yoluyla insan kaynaklarını ve imli alanlara yönlendirmek,

• Geliştirilmiş müşteri hizmetleri,

• Yüksek düzeyde teknik uzmanlık,

• Düşük idari maliyetler,

• Hizmetlerin eksiksiz teslimi,

• Yüksek düzeyde tatmin,

• Temel işe sağlam odaklanma,

• İşletmenin taleplerini hızlı yanıtlama,

• Yüksek düzeyde doğruluk ve

• Özel istekleri karşılamada yüksek düzeyde esneklik.

Bu kriterler ışından ilerlendiğinde ve yukarıda kısaca bahsetmiş olduğumuz şartlar ve gereklilikler yerine getirildiğinde dış kaynağın, tedarikçi firmanın performansı artışa geçecek ondaki bu artış da olumlu bir etki olarak işletmeye ve işverene yansıyacaktır(Özbay, 2004: 46).

1.9.Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde İşletmelerin Karşılaştığı İçsel Değişimler

Bir işletme dış kaynak kullanıma karar vermesinin akabinde tedarikçi firma ile yapmış olduğu işbirliği ile birlikte bünyesinde meydana gelen değişimler işletme içerisinde içsel değişimler olarak kabul edilmektedir. Dış kaynak kullanımı, temel yeteneklere odaklanmak isteyen işletmelerde küçülmeyle birlikte, yatay bir organizasyon haline gelmeyi sağlamaktadır. Diğer bir değişle dış kaynak kullanımına girişmiş olan bir firma teknolojik bakımdan ileri bir düzeye erişmiş olması kısacası iletişim akışının hızlı olması ve teknolojik gelişmelerden son dakika haberdar olması ve uyum sağlaması gerekmektedir(Türksoy, 2005: 87).Meydana gelen değişmeler, yapısal, kültürel, teknolojik ve insan kaynakları alanında olmak üzere incelenmektedir.

1.9.1. Yapısal Değişim

Bir işletmenin dış kaynak kullanımına karar vermesi bile işletme içerisinde organlarda köklü değişimler yapmasına yol açacaktır. İşletme buna karar vermesiyle birlikte değişimler başlayacak, dış kaynak kullanımın ihtiyaç duyduğu birimler yani tedarikçi firmaya verilen kısımlar ile ilgili bölümler tedarikçi firma için özelleştirilerek bu bölümde faaliyet göstermekte olan çalışanların işlerine son verilir. Bu durum örgütün küçülmesi neticesinde hiyerarşik basamaklarında azalması ya da ortadan kalkması anlamına gelmektedir(Bolat, 2000: 67).

Bu sayede izlenecek adımlardan ilki belirlenmiş olur. Bundan sonrasında yapılanlar ise hem tedarikçi firma hem de işletme işletmenin taraflar arasında ki ilişkinin ve anlaşmanın korunması için sistemin oluşturulmasına bağlıdır. Hem işletme içindeki yapının yeniden düzenlenmesi hem de tedarikçilerin kontrolü için bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. İki taraf açısından da bu kararın verilmesi için öncelikle belli araştırmalar yapılmalı gereklilikler ve şartlar belirlenmelidir. Daha sonrasında ise dış kaynakların görevini üstlenmiş olan birimlerin görevleri sonlandırılmalı ve bu yapının da önü açılmalıdır. Bu durum işletmenin mali açıdan da etkilenmesine neden olacaktır(Bakan, Fettahlıoğlu, & Eyitmiş, 2012: 141-161).

Dış kaynak kullanımı ve tedarikçi firmanın seçimi işletmenin hangi departmanda ihtiyaç olduğu yönünde hareket edilmelidir. Planlama ve düzenleme gibi

konular bu işi yapanlar tarafından hazırlanır ve denetim altına alınır. Bu planlamaların ve düzenlemelerin yapılması uzman kişiler tarafından yapılır. Bunların hazırlanabilmesi için gerekli olan tek şey bu iş tarafından gerekli deneyimli kişilerce yapılır ve bu kişilere duyulan güven ile iş profesyonellere teslim edilmiş olur. Bundan sonra yapılması gereken tek şey teslim edilmiş olan kişilere güven duyulması gerekmektedir. Bugün ekonomik, teknolojik ve sosyal çevre baş döndürücü bir hızla değişirken, şirketlerin her zamankinden daha hızlı ve esnek tepkiler göstermesi zorunludur. Bu da kararların artık daha alt düzeylerde alınması anlamına gelmektedir. Maliyetlerin azaltılması için yapılan birçok dış kaynak kullanımı kararının altında aslında, müşterinin isteklerini yerine getirebilmek ve kendi yeteneklerine odaklanabilmek için, ağırlıkların atılması yatmaktadır. Öncelikle dış kaynak kullanımı kararını veren organizasyonlar amaç ve kesin hedeflerini ortaya koymak zorundadır. Bundan sonra stratejik planlamalar gözden geçirilmeli gerekirse firmalar kendilerini yeniden tanımlamalıdırlar(Ofluoğlu & Doğan , 2009: 148)

İşletmenin karşı taraf olan tedarikçi firmadan ne yönde istekler de bulunacağını önceden belirlemiş olması gerekmektedir. Bunu belirlemek taraflar arasında ki ilişkinin en baştan olumlu yönde seyredeceğinin temel taşıdır. Görüşmeler başladığı anda iki taraf da isteklerini ve bu doğrultuda ulaşmak istedikleri hedeflerini ortaya koymaları onlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Müşterek yapılacak bir çalışma ile mevcut durumdan dış kaynak kullanımına geçiş süreci planlanmalıdır. Hizmet alan ve sunan firmalar proje sorumlularını belirlemelidir. Uzmanlaşmış bir sorumluluk matrisi oluşturulması son derece önemlidir. Tedarikçi firma ile anlaşan işletmeler tedarikçi firma ile gerekli görüşmeler yapılıp anlaşmalar sağlandıktan tedarikçi firma ile anlaşma sağlandığı anda işletmenin bu kısmının söz konusu durumdan ayrılmış olduklarını düşünüp bu firma ile ilgilenmek zorunda olmadıkları kanısına varırlar. Fakat bu durum işletmenin tedarikçiye firma karşısında ilk atmış olduğu yanlış adımdır. Çünkü işletme hala bu konunun yönetiminin baş sorumlusu durumundadır ve eğer tüm sorumluluk karşı tarafa aktarılacak olursa bu riskli bir hal alır. (Özbay, 2004: 46):

Dış kaynak kullanımı iş yönetiminin hala işletme olması halidir bu sadece

yönetme şeklinin bir başka halidir. Ve şirketler öncelikli olarak neye ulaşmayı hedeflemeli daha sonra bu doğrultuda hareket etmeli ve gerekli tedbirleri almalıdır. Eğer bu tedbirler alınmaz ise ileride büyük karışıklıklara yol açabilme riskleri taşır. Bu sebepledir ki bir şirketin dış kaynak kullanımı ile başarıya ulaşması ve bu başarının giderek artış göstermesi ve aynı zamanda bunun şirkete mali açıdan katkılar sağlamasının en önemli faktörü şirketin kontrollerini disiplinli bir şekilde sağlamasından geçmektedir. Kalite kontrolü olarak adlandırabileceğimiz bu durum ile şirketi başarıya ulaştırmak mümkündür. Sadece sonuçları kontrol edip, işin gidişi ile ilgilenmemek tedarikçi işletmeye güven duygusu da verir. Ayrıca, sadece sonuçları kontroletmek hem daha ucuz hem de zaman açısından daha karlıdır. İşletme, dış kaynak kullanımı ile işlerini nasıl gerçekleştirdiğini yeniden tanımlamakta, kendine yeni değer vermektedir. Kuruluşun yeniden tanımlanması dört faktörde toplanmaktadır(Türksoy, 2000: 89);

1- Dış kaynak kullanımına başlamış olan şirketlerin zaman içerisinde belli değişimler ile karşı karşıya kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu değişim şirketin daha hızlı ve çabuk bir şekilde atağa geçmesine yardımcı olmuştur. Şirketlerde büyüme meydana getirmiştir. Büyüklük "güç" anlamına gelmekteydi. Bu genel düşünce, uygun dış kaynak kullanım olanakları mevcut olduğu için artık geçerli değildir. Piyasalarda bulunan küçük şirketler daha ileri düzeyde bir dış kaynak sağlayabilirlerse olduklarından daha büyük bir hale gelebilirler ve bu sayede de piyasalarda ses getirebilecek bir duruma gelirler. Modern kuruluşlarda kilit nokta, pazara büyük, entegre kuruluşların yapabileceği etkiyi yapmak için ortakların temel yeteneklerini paylaşmaktır.

2- İşletmeler dış kaynaklardan faydalandıkça anlaşma sağladıkları firmalara da giderek bağımlı bir hale gelmektedir. Ve bu bağımlılık sayesinde işletmelerde de büyüme gözlemlenmektedir. Her şeyin bir anda gerçekleşmesini hedeflemek iki taraf açısından da olumlu şeylere yol açmaz. Bu durum bir hayalperestlik ile tabir edilebilir. En iyi çözüm ise karşılıklı olarak işbirliği sağlayıp ve doğru adımlar ile büyümenin hedeflenmesidir. Açıkçası dış kaynak kullanımı en yeni temel rekabettir.

3- Tarafların asıl ilgilenmesi gereken nokta ise başarıya nasıl ulaşılması gerektiği değil bu başarıya ulaşmak için ne yapmaları gerektiğidir.Odak nokta, değer-zincirinin tam olarak neresinde şirketin kendi dahili kaynaklarını kullanması gerektiğini ve harici sağlayıcıların ise en fazla değeri sunabilecek şekilde kullanılmasıdır. Kısaca, "ne" yapıyoruz ve ortaklarımız müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için "ne" yapıyorlar. Süreç, son müşteriye en fazla değeri eklemek için doğru şeyleri gerçekleştirmek için çalışmalıdır.

4- İşletmeler elde ettikleri başarılar sonucunda bu başarıya nasıl ulaşıldığı ile değil de bu başarının sonucu ile ilgilenilmelidir. Çünkü en başından beri bahsettiğimiz gibi sonuca odaklı hareket etmek işletmenin yararına olacaktır. Ayrıca, dış kaynak kullanımını benzersiz kılan da dış kaynak kullanımının kaynaklar yerine sonuç yönetimi üzerine odaklanmasıdır.

Kuruluşlar ve kuruluşları işleten yöneticilerin, dış kaynak kullanımı ve harici iş ortaklarından tamamen faydalanmak için harici sağlayıcılarla ilişki kurma ve uyum sağlamak için yöntemlerini yeniden tanımlamaları gerekecektir. Kilit nokta, harici sağlayıcıların temin ettikleri sonuçları yönetmektir, bunları temin etmek için kullandıkları kaynakları yönetmek değil. Bu kısım zor ancak önemlidir(Özbay 2004:36)

Dış kaynakların başarıya ulaşmasında ki anahtar nokta ise onların ne yönde ilerleyeceğini ne şekilde kullanılacağını belirlemekten geçmektedir. Ortak firma olan dış kaynak firması bunu sağlamak ile yükümlüdür. Zaten onların seçilme ve tercih edilme sebeplerinden biri de budur. Global bir dış kaynak olmak isteyen firmalar yönetim konusunda aşağıdaki unsurları baz almalıdır(Özbay, 2004: 46):

- Tedarikçiler kurumsal olmalıdır. Aile firmalarında kurumsal yapıya sahip işletmeler daha hızlı bir şekilde ve duygusal kararlar yerine stratejik kararların alınarak hareket ederler.
- Müşteriye odaklanılmalıdır. Burada müşterinin tanınması, müşteriye ait her şeyin bilinmesi önemlidir. Her zaman müşterinin beklentilerine uygun hareket edilmelidir.
- Farklılıkların öneminin kavranması başarı için önemlidir.

- Organize olma konusunda işler daha hızlı olmalıdır.
- Rekabet gücü maksimum düzeyde tutulmalıdır. Kaliteli ürün, iyi pazarlama, yeni teknoloji, stratejik kararlar, müşteri isteklerinin belirlenmesi ve maliyetlerin minimuma indirgenmesi rakipler karşısında avantaj saplamaktadır.
- Firmadaki herkesin performansı en üst düzeyde olmalıdır. Bunu sağlamak için eğitim, motivasyon, kontrol ve iyi yönlendirme olmalıdır.
- Her zaman yaratıcı ve yenilikçi olunmalıdır. Bir fikirde tutucu olmak yerine her fikre açık olunmalı ve yaratıcılık desteklenmelidir.
- Daha hareketli organize için firmaya yük olan şeyler atılmalıdır. Firmanın vizyonuna sahip personeller olmalı ve az adam çok iş anlayışı olmalıdır. Bunun için personellere ödüllendirme yöntemi olmalıdır.
- Firmanın amacı en iyiye ulaşmak olmalıdır. Mükemmele ulaşmak imkânsız olduğundan müşteriye imkansızı sunmak vaat edilmemelidir.
- Kurumsal alanda değişim için lider belirlenmelidir. Liderin görevi değişimi sürdürmektir. Kendi vizyon ve misyonuna sahip bir kişi olup bunu ekip arasında yaymalıdır. Birey olarak da başarıya ulaşma hedefine sahip olmalıdır.
- Kurumsal değişim için lider bulunmalıdır. Lider, yapılacak değişim sürükleyicisidir. Vizyon ve misyonu olan, bunu paylaşan ve ekip ve birey olarak başarıya ulaşmak için mücadele eden kişidir.

1.9.2. Kültürel Değişim

İşletmelerin dış kaynak kullanımları onların belli konularda gelişim göstermelerine, iş dünyasında daha girişimci olmalarına ve gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmalarını gerektirmektedir. Bu değişim bir nevi örgüt kültürü olarak nitelendirebileceğimiz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin belli konularda ki yetkileri uzman kaynaklara aktarmaları ile birlikte bu yetki konusunda uzmanlaşmış personele geçecek ve bu kişiler bir nevi patron statüsüne sahip olacaklardır. Bu durum geçici bir süreliğine de olsa çalışanlar arasında ki hiyerarşinin bitişini ortaya çıkaracaktır. Bu durum bir girişimcilik örneği olarak da gösterilebilmektedir. Çalışanlar arasında oluşan bu durum olumlu sonuçlara götürülmesine neden olacaktır. Bu hiyerarşinin yok olması ile birlikte çalışanlar için

esnek çalışma saatleri ortaya çıkacak ve bu durumda işler üzerinde etki ederek daha yaratıcı bir çalışan elde edilecektir. Bu ortam ile çalışanlar arasında bütünleşme ruhu oluşarak takım çalışmaları ortaya çıkacaktır. Takım çalışmaları ile iletişim ve etkileşim artacak ve giderek değişmeye ve yenilenmeye açık bir işletme haline gelinecektir. Yeniliğe açık bir işletme haline gelmesi müşteriler açısından da olumlu sonuçlar doğuracaktır. İşletme bu sayede daha hızlı geri dönüşler yapacak ve istenileni en iyi, en hızlı şekilde, bulunduğu zaman dilimine uygunluk ve müşteri memnuniyetini de almış olarak sağlayacaktır. Çalışmanın ve anlaşmanın her evresinde olduğu gibi burada da raporlama önemli bir yer etmiştir. Aynı zamanda yapılmış olan bu raporlamalar ve iki tarafında gizli ve önemli belgelerin korunması taraflarca büyük bir önem taşımaktadır(Yılmaz, 2006: 22)

Çalışanlar, esnek çalışma saatlerine sahip olabilir, yeni projeler üretebilirler. Bu durum işletme içinde sosyal iletişimin ve güvenin arttırılmasını gerektirmektedir Böylece takım içinde yer alan çalışanlar, paylaşımcı, öğrenen ve öğrendiğini öğreten bir örgüt kültürü oluştururlar. Dış kaynak kullanımının gereği olarak kendilerinin sürekli olarak güncel bilgiler ile donatılmış olmaları gerektiğini bilirler.

1.9.3. Teknolojik Değişim

Günümüz dünyasında sürekli olarak meydana gelen teknolojik değişimler şirketleri de yenilenmeye ve değişmeye mecbur bırakmaktadır. Buna ayak uyduramayan kurumlar yavaşça silinip gitmektedir. Yaşanan bu teknolojik gelişimler firmalar açısından biraz zorlu bir süreçtir. Çünkü sürekli bir değişim yaşanmakta ve bu değişimde bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Yeni ürün geliştirme süreçlerinin karmaşıklaşması, ürün yaşam süresinin kısalması, üretim süreçlerinin yalınlaşmayabaşlaması, bilgisayar destekli üretim ve dizayn süreçlerinin gelişmesi ve yeni uygulamalarının kullanılması örgütlerin yeni teknikleri bulmaya zorlamaktadır(Yılmaz, 2006: 25).

Yaşanan bu gelişmelerde teknolojik gelişimlere ayak uydurmaya çalışan işletmenin teknolojilere açık bir durumda olması müşterileri ile yakından alakalıdır. Çünkü işletme ve müşterilerin ortak noktaları yani onların buluşturan nokta tam olarak

teknolojidir. Bir işletmenin üretim teknolojisi müşterilerinin üretim ve süreç teknolojilerini etkileyeceği gibi bu durumun tersi de doğrudur. Bir işletmenin siparişleri işleme teknolojisi müşterilerinin tedarik yöntemlerinden etkilenecektir. Teknolojik gelişmelerin küçük değerinde yaşanan değişmeler bile işletme içerisinde büyük yankı uyandırma kapasitesine sahiptir. Söz gelimi en doğru tabirle işletmenin teknolojisi müşterilerine ve tedarikçilerine de bir nevi bağlıdır. İşletmeler teknolojilerini bir araç olarak görerek de geliştirme yollarına giderler. Buradan şunu anlayabiliriz ki işletmeler teknolojilerini rakiplerine karşı bir koz olarak da kullanabilirler. Ve bu yüzden çoğu işletme maliyetini göz ardı ederek teknolojiye yatırım yaparlar. Yeni teknolojiler ise esas olarak işletmelerin hedeflerine hizmet ederler ve yönetsel etkinliğin artmasına katkıda bulunurlar(Yılmaz, 2006: 31).

Gelişen dünyada yaşanan gelişmeler sayesinde ülkeler tüketicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hareket etmektedir. Amerika'da ise tüketiciler ellerinde bulunan ürünlerin bakım onarım gibi işlerinde yaşanan gelişmeler de ve aksaklıklar da büyük harcamalarda bulunurlar ve bu durum onlar için ek bir gider olarak kabul görmemektedir. Yaşanan ekonomik düzende hizmeti sağlamak ne kadar önemliyse satış sonrasında ki hizmetler de son derece büyük önem arz etmekte ve bu konuda da dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır. Vestel gibi teknolojik tabanı kuvvetli şirketler dışkaynaklarının eğitimini uydu kanalı ile haftanın her günü canlı yayınlar aracılığı ilesağlamaktadır. Böylece servislerin yeni ürünler ve teknik konularda hızlı şekilde bilgi sahibi olmaktadırlar. Bu konuda en önemli şey ise en başta da bahsetmiş olduğumuz gibi dış kaynak kullanımında dikkat edilmesi gereken bazı hususların olduğudur. İşletmeler dış kaynak kullanırken en önemli nokta temel yeteneklere odaklanılmalı ve bu yönde ilerlenmelidir. Bunun sağlanması için öncelikli olarak temel yetenekler geliştirilmeli ve bu alanda çalışmalar yapılarak yatırımlar yapılmalıdır. Firmalar ortaya çıkan bu durumlar koşulsuz kabul etmek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü gelişen teknoloji işletmeleri de buna ayak uydurmaya ve bu yüzden de bazı harcamalara mecbur bırakmaktadır. Bunu koşulsuz kabul etmelerinin ardında ise piyasalarda meydana gelen rekabet durumu neden olmaktadır. Teknolojik gelişimingünümüzdeki en önemli etkileri sanayi ötesi ekonomilerde işin ve buna bağlı olarakişyerinin yeni teknolojik gelişmelere adapte olabilecek şekilde yeniden

örgütlenmesinizorunlu kılmasıdır. Yapılacak yatırımlar daha çok tasarım, işakışının hızlandırılması ve pazarlanması şeklinde olacağı için teknolojik alt yapınındasürekli yenilenmesi gerekmektedir. Teknolojinin dışarıdan temin edilmesi daha kolaydır(Özbay, 2004: 46).

1.9.4. İnsan Kaynaklarında Değişim

Dış kaynak kullanımına geçilmesiyle birlikte bundan ilk olarak etkilenen birimlerden biri ise insan kaynaklarıdır(Çoğan, 2006: 91). Çünkü yapılan bir anlaşmanın girişilen yeni bir girişimin en önemli kilit noktasını oluşturacak olan görüşmeler insan kaynakları ile sağlanmaktadır. Bu etkilenmenin yaşanması ise insan kaynaklarınla alakalı olmasa bile gerçekleşmektedir.

Çünkü yukarıda da bahsetmiş olduğumuz gibi hangi birimde olursa olsun ihtiyaç duyulan dış kaynak kullanımı öncelikle insan kaynaklarını etkisi altına almaktadır. Bu durum ise çalışanlar da işini kaybetme korkusu yaşatmaktadır. Bu korkunun oluşma sebebi ise her kurumun öncelikli olarak kendi geleceğini düşünmesinden hareketle vizyonunu ve misyonunu geliştirme yoluna gittiğinde çalışanların maliyeti azaltma yolundan hareketle işlerine son verileceği düşüncesi oluşturmaktadır(Kırım, 2004: 127). Maliyetleri azaltmada, insan kaynaklarının dış kaynak kullanımı yoluylasağlamanın etkisi kabul edilmiş bir gerçektir. Öncelikle ortaklar olmaküzere, sonra etkilenen çalışanlar, daha sonra bütün çalışanlar ve son olarak dış dünyabilgilendirilmelidir. Çalışanların, sözleşme ile ilgili haberleri medyadan öğrenmemeleridikkate alınması gereken bir unsurdur. Bazı işletmeler, yeni yapılanma konusunda halkıbilgilendirmeyi tercih etmeyebilir. İç ve dış bildiriler konusunda yapılacak planlama vehazırlığın boyutu, bu bildirilerin işletmenin toplum önündeki görüntüsü üzerindeyaratabileceği etkiyle doğru orantılıdır.

Bir işletmenin dış kaynak kullanımına karar vermesiyle birlikte çalışanlarına karşı takınmış olduğu tutumu çok önemlidir. Çalışanların üzerinde ki herhangi bir zorlu çalışma koşulları ile karşı karşıya bırakmak ve yanıltıcı bilgi vererek çalışanların yanıltılması onları direnişe veya verimsiz çalışmaya itecektir. İşverenlerin bu durumda ki hassas tutumları yine kendi çıkarları açısından çok önemlidir.

Anlaşma süresi boyunca işveren ve tedarikçinin birbirlerine karşılıklı olarak iletişim kurmaları ve karşılıklı olarak yapılan bu bilgilendirme sayesinde iki taraf açısından da risk en az seviyeye inecektir. Çalışanlarından daha iyi bir verim almak isteyen firmalar çalışanlarına gelişmeleri ve yükselmeleri yönünde imkânlar sağlamazlarsa verimlilikte düşme meydana gelebilir. Destek işlerinde bunungerçekleşmesi için, bu işlerin ancak, ayrı, bağımsız, kendi başına buyruk girişimcilertarafından yapılması zorunludur. Bu gelişinceye kadar, arzulu ve yetenekli insanlardestek işlerine girmeyeceği gibi, kendini bu işlerin içinde bulanlar da bir an öncekaçmak isteyeceklerdir. Son zamanlarda, dış kaynak kullanımı, iş gücü fazlasından ziyade, yeni iş olanakları yaratmış ve kalkınmaya katkıda bulunmuştur.

1.10. Dış Kaynak Kullanımının Ülkemizdeki Yaygın Örnekleri

Giderek gelişen ve tüm ekonomi dünyası tarafından kabul görmekte olan dış kaynak kullanımı ülkemizde de giderek önem kazanmaya ve tercih edilmeye başlamıştır. Bu kadar tercih edilmesinde ki sebepler ise, artan rekabet, küreselleşme ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur(Çoğan, 2006: 45).

Ülkemize baktığımız zaman buna örnek teşkil edecek en güzel gösterge ise, “personel taşıma servisi” ile “yemek temin hizmetleridir.” Pek çok işletme kendi servis olanaklarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi vermektedir. Ayrıca, özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron (tedarikçi) kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları da birer dış kaynak kullanımı örneğidir(Çoğan, 2006: 48).

Bunun yanında “temizlik hizmetlerinde” ve “güvenlik hizmetlerinde” de yoğun olarak dış kaynak kullanılmaktadır Sigortacılık, insan kaynakları, eğitim, muhasebe ve finansal yönetim, teknik servis ve bakım, satış ve pazarlama, üretim, nakliye, seyahat, araştırma, danışmanlık ve bilişim teknolojisi alanlarında da dış kaynak kullanımı yüksek orandadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE'DE TARIM SEKTÖRÜNDE MAKİNELEŞME VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Bu bölümde tarım sektörünün tarihsel gelişimi, yapısal dönüşümler, tarım sektöründe makineleşme, tarımda dış kaynak kullanımının değerlendirilmesi, Türkiye de tarım sektörü, Tarımda DKK neden olabileceği problemler ve Türkiye de tarım makinaları sektörünün durumu konularına değinilmiştir.

2.1.Tarım Sektörü

Tarih boyunca tarım sürekli önemini koruyan bir sektör olmuştur. İlk çağlardan beri kurulan uygarlıkların da su kaynaklarının çevrelerine kurulmasının en önemli sebebi de tarımsal üretime sağladığı kolaylıklardır. Bu konuda Mezopotamya bölgesi tarımsal üretimin çokluğu ve çeşitliliği konusunda başı çekmektedir. Kurulan ilk büyük medeniyetlerin bu bölgede kurulmasının sebebi de tarımsal üretim için verimli topraklara sahip olmasıdır. Bu durum aynı zamanda ticaretin gelişmesi anlamında da önemlidir(Demirci, R.,& Özçelik, A., 1990).

Sanayi Devrimi ile beraber sanayi sektörü önem kazanmış ve zamanla hizmet sektörü gibi yeni alanlar ortaya çıkmıştır. Ancak son zamanlarda artan nüfusla orantılı olarak tarım ürünleri ihtiyacı ve globalleşme sonucunda rekabetin artması tarımsal üretimin önemini artmıştır. Bu noktada tarımsal üretim sektör olarak önemini arttırmıştır. Burada karşımıza yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır. Kavramlara örnek olarak da tarım sektörü, çiftçiler için üretici hakları ve tüketici hakları söylenebilir. Özellikle artan rekabet sonucunda ortaya çıka rekabette üstünlük, diğer üreticilerle olan yarışta üstünlük sağlayabilmek için kaynakların kullanımı gibi konular da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda tarım sektörü sadece ülkelerin tarımsal ihtiyaçlarını karşılamaz, aynı zamanda kırsal alanda yaşayan milyonlarca insanın geçim kaynağıdır. Bu yüzden ekonomik ve çevresel bir faaliyet olmasının yanı sıra sosyal alanda da etkili bir sektördür. Tarımın etkileri ve katkıları toplumu çok farklı yönlerden etkileyebilir. Bunları başlıklar altında toplamak gerekirse; ekonomik kalkınma, yoksulluğun azaltılması, gıda güvenliği ve çevresel sürdürülebilirlik(Byerlee, De janvry, & Sadoulet, 2009: 15-31). Bu başlıkların her biri kendi içerisinde ekonomi alanda çok

detaylı araştırılmıştır.

Tarım sektörünün en önemli hedeflerinden birisi gıda güvenliğini temin etmektir. Dünya nüfusu çok hızlı biçimde artmıştır ve önümüzdeki yıllarda da artmaya devam edecektir. Bu artış kuşkusuz birçok probleme neden olacaktır. Ayrıca günümüzde sürdürülebilirlik kavramının kullanımının artması ve iklim değişikliği gibi doğa problemleri de yan yana gelince, tarım sektöründe sürdürülebilirlik büyük bir problem olmaktadır. 2050'deki tahmini Dünya nüfusu baz alındığında, günümüzdeki gelişmiş ülkelerdeki tarım üretimi %70 oranında arttırılmalıdır. Bu oran gelişmekte olan ülkeler için %100 olması tahmin edilmektedir. Aynı zamanda Dünya'da su problemi giderek artacaktır. Tarım üretimini günümüzdeki yöntemlerle arttırmak için ise doğal kaynakların kullanımı gerekmektedir. Burada da su kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması sorunu belirecektir. Maalesef Dünyanın %40'ı su probleminin olacağı nehir bölgelerinde yaşayacaktır. Uygulanacak yoğun tarım programları ve üretimdeki yükseliş, doğaya bırakılan zararlı maddelerle birlikte çevre problemlerini yol açacaktır. Yeni tarım ürünleri için ormanlar kesilecek ve iklim değişikliği hızlanacaktır(Losch, Fréguin-Gresh ve White, 2012).

Günümüzde nüfusun artması ve ülke içindeki nüfus hareketlerinin sonucunda kentte yaşayan insan sayısı kırda yaşayan insan sayısını geçmiştir. 1995 Kopenhag Zirvesi'nde temel hedeflerden biri olarak yoksulluk oranını düşürmek amaçlanmıştır. Günümüzdeki kırdan kente göçün devam etmesine rağmen, 2050'de Dünyada 2,8 milyar insanın hayatına kırda devam edeceği tahmin edilmektedir(Byerlee, De janvry, & Sadoulet, 2009: 15-31). Yoksul insanların büyük bölümünün kırsal kesimde yaşadığı ve geçim kaynaklarının ise tarım olduğu düşünüldüğünde buradaki en temel hedeflerden birisi kırsal kesimin yoksulluğunun azaltılması olmaktadır. Bu hedef başarılı olduğu takdirde, kırsal alandaki yoksulluk düşecektir ve bu konudaki politikaları etkileyecektir.Bunun anlamı kalkınma ve yoksulluğun düşürülmesiyle ilgili politikalarda kırsal alandaki şartların belirleyici etken olduğudur.

Dünyada tarım sektörü, doğal kaynak olarak, suyun %85'ini ve toprağın %42'sini kullanmakta ve sera gazı salınımının %30'una neden olmaktadır(Byerlee, De janvry, & Sadoulet, 2009: 15-31). Toprağın sık ekimi, aşırı kullanımı ve yanlış tarım

uygulamaları sonucunda Dünyadaki tarım üretkenliği giderek azalmaktadır. Toprağın verimliliğinin düşmesi su ve rüzgâr erozyonundan etkilenmeyi arttırmaktadır. Bunun sonucunda da üreticilerin geliri ve üretimi azalmaktadır.Tarım, bitki besin maddeleri, pestisitler, toprak ve diğer kirleticilerle beraber, günlük hayatta kullanılan suyun kirletilmesine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda sosyal, ekonomik ve çevre maliyetleri giderek artmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi yanlış tarım yöntemleri kullanımı sera gazı salınımını arttırmaktadır ve topraktaki organik ve inorganik bitki besin maddelerinin yarısına yakını ziyan olmaktadır. Ancak bunun tam tersi olduğu, topraktan çok fazla besin maddesi alınabilmesi gibi durumlarda vardır.Biyoçeşitlilik açısından ise, özellikle 20. yüzyılda Dünya genelinde orman kesimi biyoçeşitliliği azaltmıştır(Byerlee, De janvry, & Sadoulet, 2009: 15-31). Burada zor olan şey tarımdaki verimi en fazlaya çıkarmaya çalışırken olumsuz etkilerini minimumda tutmaktır. Ormanların kesimi ve tarımsal üretim de sera gazı salınımının üçte birini sebep olmaktadır. Bu da iklim değişikliğine etki etmektedir. Sonuç olarak ise klasik tarım yöntemlerinde kesinlikle değişikliğe gidilmesidir.

Yukarıda bahsedilen olumsuz olaylara rağmen günümüzde tarımsal üretim anlamında bazı olumlu gelişmeler meydana gelmektedir. Başta bitkisel üretimdeki gelişmeler olmak üzere, ekimin (intercropping) uygulanması, rotasyon (münavebe), sulamadaki yeni uygulamalar, makineleşme ve yeni kimyasal gübreler tarımdan alınan verimi arttıran gelişmeler olmuştur(Barrett, Carter, & Timmer, 2010: 451).

2.2. Tarım Sektörünün Yapısı

2.2.1. Tarihte Tarımdaki Gelişmeler

Dünya tarım tarihi dendiğinde genel olarak 20. yüzyıldan sonrasına bakmamız gerekmektedir. Fakat belirli dönemlerde tabi ki sekteye uğradığı da bilinmektedir. 1950-60'lı yıllar arasında tarıma az önem verildiği gözlemlenmektedir. Bu dönemde sanayileşmek ekonomik kalkınma demekti ve tarım da ekonomik kalkınmayı destekleyen bir etken olarak tanımlanmıştı. Bu tanımlama da tarım iki türden ekonomik büyümeyi etkiliyordu. İlk yöntem tarımda teknolojinin artmasıyla tarımın modernleşmesi ve ekonomiye olumlu katkı yapması, diğer yöntem ise tarımdaki

büyümenin diğer sektörlere olumlu katkı yapmasıdır(Lele & Mellor, 1981: 426-441).

1980 sonrasında ise devletler bazı sektörlerden çekilmeye başlamıştır ve tarımda bu sektörlerden biridir. Ancak tarım hayati öneme sahip olduğundan bu işlem daha yavaş olmuştur. Bu dönemde yeni kavramlar ve çiftçiler için alternatifler ortaya çıkmıştır. Özelleştirme artmış ve global şirketler yeni gıda rejimleri oluşturmaya başlamıştır. Gıda ürünlerine talebin artmasıyla beraber nüfusun artması, buna bağlı olarak et ve süt ürünlerine talebin artması ve kriz zamanı dışına azalan fiyatlar, yeni gıda rejimini ve zirai gıda piyasalarını meydana getirmiştir. Bu yeni piyasanın oluşmasına rağmen ekonomik krizler ve artan tarım fiyatları özellikle kırsal alanda yoksulluk oranını arttırmıştır. Ayrıca devletlerin bu konudaki politik duruşu ve uluslararası yardımlar tarımın gelişmesini olumsuz etkilemiştir(Byerlee, De janvry, & Sadoulet, 2009: 15-31). Dünya çapında, yukarıda bahsedilen olaylar özellikle son zamanlarda daha çok konuşulmaya başlanmıştır. İlk olarak iklim değişikliği ve bunun tarım üzerindeki etkileri tartışma konusu olmuştur. Bu konu global anlamda 1992 Rio Zirvesi ve 1997 Kyoto Protocol'ünde ele alınmıştır. Buradan yola çıkarak 2 yeni ve genel çalışma mevcuttur; İklim Değişikliğinin Ekonomisi Hakkında Gözden Geçirme ve IPCC İklim Değişikliği 2007 Raporu. Bu çalışmaların gözden geçirilmesi için 2009 yılında Kopenhag Zirvesi yapılmıştır. İkinci olarak ise özellikle 2007-2008 yıllarında yükselen tarım ürünleri fiyatları ve onla beraber gelen gıda krizleridir. Tahıl fiyatları tarihi olarak 2000'li yılların başında en düşük fiyatlarındaydı. Ancak 2007-2008 dönemi arasında fiyatlar ikiye katlanmıştı. Buna bağlı olarak hayvan yemleri zamlandığı için et fiyatları da artmıştır. Dünya bankasının tahminlerine göre tarım ürünlerindeki fiyat artışı 44 milyon insanı daha yoksulluk sınırının altına inmiştir. Yaşanan gelişmelere karşılık Kasım 2010'daki Seul G20 Zirvesinde "Tarım G20" si oluşturulmuştur. Tarım G20'nin amacı ise tarım ürünleri fiyatlarındaki oynamayı gözlemlemek olmuştur.

2.2.4. Tarım Sektöründeki Yapısal Dönüşümler

Barrett, Carter ve Timmer tarımdaki dönüşümde dört aşamalı süreçten oluştuğunu belirtmektedir ve bunları şöyle belirtmektedir: İlk olarak tarımda harekete geçmenin olduğu Mosher sürecidir. İkinci dönemde tarımın ekonomik büyümeye bağlantılarla etki ettiği Johnston-Mellor sürecidir. Üçüncü dönemde tarımda gelir artışı

olmasına rağmen bunun tarım dışı ekonomik büyümeye yetişmesinin olanaksız olduğu Schultz sürecidir. Son dönemde ise tarımın işgücü ve finansal piyasalarla beraber ekonomiyle bütünleştiği Johnson sürecidir. Yapısal dönüşümün ekonomik büyümenin sebebi olarak belirtilmektedir. (Barrett, Carter, & Timmer, 2010: 451)Yani tarımın GSYH ve istihdam içerisinde etkisinin azalması ve böylece kişi başı gelirin artmasıdır. Bu sayede tarım ekonomik kalkınmaya yardımcı rol oynamaktadır. Aynı zamanda kente göç artmaktadır. Ancak bu süreçte bilgi eksikliği, maliyet gibi birçok sorun olduğu için yavaş bir ilerleme olmaktadır. Tarımdan çıkan iş gücü ise sanayi ve hizmet sektörlerine kaymaktadır.

Barrett, Carter ve Timmer yaşanan değişiklikleri şu şekilde açıklamaktadır. İlk başlarda tarımdaki iş gücünün payı ve GSYH arasında fark olmakta ve gelir artışı ile kapanmaktadır. Bu fark ülkenin hızlı büyüme dönemlerinde genellikle açılmaktadır. Tarımdaki GSYH düştüğünde ve toplam GSYH'de artış olduğunda tarımdaki iş gücünün payı tüm iş gücündekinden daha hızlı düşer. Bu ise bazı problemlere yol açmaktadır. Çözüm önerisi ise tarımın süreç içinde olumsuz etkilenmemesi için uluslararası rekabetten korunması ve çiftçilere gelir desteği sağlanmasıdır.(Barrett, Carter, & Timmer, 2010: 451)

2.2.3. Rakamlara göre Yapısal Dönüşüm

Kalkınmakta olan ülkelerin yapısal dönüşümdeki performansı şöyle açıklanabilir: 1970 yılında, ülkeler arasında tarımın GSYH içindeki payı %20 üzerinde olanlar, GSYH büyüme hızı %5'ten büyük olan 23 ülkenin 17'sinde tarımın büyümesi %3'ü geçmiştir. Aynı zamanda GSYH büyüme hızı %3'ün altında olan 17 ülkenin 11'inde tarımsal büyüme %1'den az olmuştur. Burada hızlı ekonomik büyümesi olup yavaş tarımsal büyümesi olan ülkeler olarak Cezayir, Ekvador, Fas gibi petrol zengini ülkeler kastedilmiştir(World Bank, 1982: 44-45). Buradaki rakamların anlamı, hızlı büyüyen ülkelerde tarım aynı hızda büyümese bile bir büyümenin içinde olmuştur ve gelişmemiş ülkelerde ise tarım sektörünün daha yavaş bir büyümeye sahip olduğunu gösterir.

Timmer ve Akkus bir analiz ortaya koymuşlardır. 2000 yılında nüfusu 3 milyondan az 86 ülkenin 1965-2000 arası performansları incelenmiştir. Sonuç olarak

başarılı yapısal dönüşüm gerçekleştiren ülkelerde kır ve kent nüfusu arasındaki gelir dengesizliğinin kaçınılmazlığı bulunmuştur. Buradan yola çıkarak tarım sektörünün değerinin korunması gerektiği konusunda anlaşılmıştır. Bunun içinde gelişmekte olan ülkeler için tarımsal ticaret politikaları şöyle belirtilmiştir:

1-Yoksulluğun yüksek olduğu ülkeler için çıkış yolu tarıma yatırım yapmaktır. Bu yatırım miktarları ülkeden ülkeye göre değişmektedir.

2- Kırdaki yaşam koşullarını yükseltmenin yolu kırdaki ekonomiyle kentteki ekonomiyi birleştirmektir. Ancak verilere bakıldığında bunun son 30 yılda giderek azaldığı görülmüştür. (Timmer & Akkuş, 2008)

2.2.4. Yapısal dönüşümün kalkınmaya etkisi

Yapısal dönüşüme ilişkin dünya çapında eleştiriler de mevcuttur. Akademik çevrelerce önemli bir konu olmasına rağmen politikacılar tarafından fazla önem verilmemiştir. Bu önem vermemenin nedeni tarımın ekonomik kalkınma üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Burada kalkınmanın fazla konuşulmayan ama kalkınma için hayati önemi olan iki temel nokta vardır:

İlk olarak kırsal alandaki tarım dışı ekonomi ile yapısal dönüşümün tarım sektörü ile makroekonomik planlar arasında nasıl bir ilişki olması gerektiğinin bilinmemesidir. Diğer neden ise tarım politikalarının politik ekonomisi ve bunun nasıl geliştirilebileceğinin tam olarak bilinmemesidir. Bunların sonucunda ilave olarak yapısal dönüşümü yaparken kırsal alanda yaşayan insanların zarar görmesi söz konusudur ve bununla ilgili atılabilecek adımlar açık değildir. Şuan ki haliyle yapısal dönüşüm modelleri tarımın sanayileşmedeki önemini vurgularken tarımı sanayileşmenin hizmetkarı olarak görür. Ancak kalkınmadaki rolünü ise göz ardı eder.

Yapısal dönüşümün tarım sektörünün gelişmesi, tarımdaki iş gücünde ücretlerin artması gibi olumlu etkilerinin yanı sıra kendi amacına ters düşen bazı durumlarda vardır. Bu süreç boyunca diğer sektörler daha hızlı gelişeceğinden tarımın ekonomideki yeri giderek azalacaktır. Bunun nedeni olarak da kır yaşamının modernleşmesi ve kırdan kente göçün olması diyebiliriz(Timmer, 2007: 8).

2.3.Türkiye'de Tarım Sektörü

Türkiye'de son yetmiş yıllık sürece bakıldığında, ülke nüfusu yaklaşık 6 kat artış göstermiştir. 1927 yılında her dört kişiden yalnızca biri kentlerde yaşarken, diğer bir ifade ile Türkiye'deki kentleşme oranı %25 iken, 2010 yılında durum tamamen tersine dönmüş ve her dört kişinden yalnızca bir kişinin kırsal kesimde yaşamını sürdürdüğü tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kentleşme oranı yaklaşık %75'e yükselmiştir (Demir ve Çabuk, 2010: 205). 1923 yılında Lozan Anlaşması ile Türkiye Cumhuriyeti'ne devredilen borçlar sonrasında ülkede kalkınmayı sağlayacak sektör olarak tarım sektörü seçilmiş ve tarımsal üretimi artırmayı amaçlayan politikalar izlenmiştir. 1923-1929 yılları arasında yaşanan gelişmeler yapılan seçimin başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Dönem içerisinde tarım sektöründe %10'un üzerinde bir büyüme hızı yakalanarak, ülkenin içinde bulunmuş olduğu zor durum, tarım sektörünün yaratmış olduğu olumlu etki ile aşılmıştır. 1930'lu yıllarda ülkemizde, tarımsal faaliyetleri desteklemek amacı ile Tarım Kredi ve Satış Kooperatifleri, Zirai Kombinaları ve Devlet Ziraat İşletmesi kurulmuştur. (Demir ve Çabuk, 2010: 207).

Türkiye'de tarım, Avrupa ülkelerine göre değişik bir biçimde değişmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında kırsal yaşamdan kente doğru bir göç söz konusudur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında tarım ürünlerinde %3'lük bir artış meydana gelmiştir. 1950'li yıllarda iş gücü ve toprak prodüktivitesi artarken, 1960'lı yıllardan sonra entansif tarım görülmeye başlanmıştır. Ayrıca 1960'lı yıllarla beraber tarımdaki sulama, gübre ve verimli tohum kullanma gibi yöntemlerle toprağın verimi artmıştır. 1980 yılından sonra tarım arazilerinin prodüktivitesinde düşüş olmuştur. Bunun nedeni kentleşmeyle beraber emeğin öneminin artmasıdır. Bu alanda çalışan iş gücü sayısı ise 1980'e kadar artmıştır. Ancak 1990'lı yıllardan sonra ciddi bir düşüş olmuştur. GSYH artışı olarak ise 1950'den sonra tarımın önemi tarım dışı sektörlere kayma olduğundan giderek düşmüştür. Özellikle 1980'e kadar döviz ihtiyacının büyük bir bölümü tarım ürünlerinden sağlanırken, bu tarihten sonra sanayi ürünlerine doğru geçiş olmuştur(Pamuk, 2008: 382).

Türkiye'de en büyük istihdam yüzdesine tarım sektörü sahiptir. Burada çalışan insanlar genelde küçük çiftliklerde çalışmakta ve ücretsiz işçiler olarak

adlandırılmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin en yoksul kesiminin oluşturmaktadırlar. Türkiye'de kentteki yoksulluk oranlarına baktığımızda düşüş gerçekleşmiş, aksine kırsal alandaki yoksulluk oranında ise artma meydana gelmiştir.Tarımın ekonomideki etkisiyle ilgili yapılan araştırmalarda, son yıllarda nüfusun giderek yaşlandığını ve tarım ürünlerinin arzının giderek arttığının altı çizilmiştir. Devlet ise bu konuda prodüktivite artımı ve maliyeti azaltma politikası izlemektedir. Aynı zamanda Türkiye'de tarım konusunda birçok yapısal problem vardır. Bunlar; küçük ve parçalı işletmeler, kalitesiz tohum, yetersiz teknoloji, koşulsuz yüksek destek ve fiyat olarak belirtilebilir. Devletin tarım politikasının esas amacı ise vatandaşlarına dengeli ve yeterli beslenme koşullarını sağlamaktır. Güncel soruna ise kendi kendine yeterli olmak yerine fırsatların olduğu alanlarda uzmanlaşma tavsiye edilmektedir(Arslantaş 1999: 54).

Türkiye'nin tarım konusunda bu denli geri kalmasının nedenleri olarakdüşük tarımsal prodüktivite, askeri darbeler ve finansal krizlerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ayrıca tarım politikalarındaki farklılıklara göze çarpmaktadır. Günümüzde bile Türkiye'de tarımın İspanya, Portekiz gibi ülkelerden geri kalmasının nedeni olarak yukarıda değinilen nedenler ve Türkiye'de girdi maliyetlerinin yüksek olduğu gösterilmiştir(Richard 1991:76). Tarımın problemlerine ek olarak Türkiye'de çevre sorunları, sulamayla ilgili bazı çevre problemlerine bağlı olarak kırsal alandaki su dengesinin olumsuz etkilenmesi ve yeraltı sularının aşırı kullanılması söylenebilir. Bunları çözmek için bazı çevre politikaları üretilse de pratikte sonuç alınmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca iklim hareketleri de tarımsal üretimi olumsuz etkilemektedir. Devletin tarımla ilgili politikalarına ise seçimlere kırsal alandan katılım azaldığı için ve İMF gibi kuruluşların tavsiyeleri doğrultusunda bu bölgelere olan ilgi azalmıştır. Aynı zamanda kırsal alandaki turizm gibi küçük işletmelerin sayısında artış olduğu gözlemlenmiştir(Richard 1991: 79).

2.3.1. Türkiye'de Tarım Makineleri Sektörünün Durumu

Türkiye tarımında makineleşme yaklaşık elli yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu süre zarfında traktör ve tarım makineleri varlığında ve bunların kullanımında önemli

kazanımlar elde edilmiştir. Değerleriyledünya ortalamasının üzerinde mekanizasyon düzeyleri sağlanmıştır. Ancak, ulaşılan düzey gelişmişülke değerlerinin henüz çok gerisindedir (Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı SektörRraporu 2012: 17).

Türkiye'deki tarım makinaları sektörünün üretimi toplam makine sanayi üretiminin %13'ü kadardır.(Arın ve ark. 2010)Türkiye, büyük tarım arazileri, tarım işletmelerinin çokluğu, çeşitli ürün yelpazesi ve üretim kapasitesiyle tarım makinaları sektörü için büyük birpazardır. 1990 lü yılların başında hayvan pulluğu ve saban imalatı ile başlayan süreç günümüze gelindiğinde ise tarım sektörünün ihtiyacı olan tüm mekanizasyon araçlarının tamamını üretebilmektedir. AB giriş sürecimizin devam ettiği bu dönemde tarım makinaları üreticileri verimlilik ve etkinlik konusunda çaba sarf etmektedirler. Ülke olarak özellikle tarım makinaları üreticileri maliyetlerin (girdi) artması ve yeterince devlet desteği alamadıkları için zor bir süreçten geçmektedirler. Sanaiyi sektöründe olduğu gibi tarım makinaları sektöründe de pek çok sorunlar bulunmaktadır.(Ünal ve ark. 2007).

Hukuki çözümlemeler ve tarım alanları ile ilgili yapılan düzenlemeler ile tarım alanlarının büyüklüklerinin korumasını ve bölünmesini engellemektedir. Buda daha büyük kapasiteli tarım makinalarının yapılması muhtemel bir gelişmedir. Bu nedenle ülkemizde tarım makinaları sektörü gelişmeye devam edecek ve buna paralel olarak tarım makinalarının üretimi ve kullanım alanları artacaktır.

Tarımsal üretimin makine ile yapılmasının özellikle iş yükünü azalttığı, verimliliği arttırdığı ve yapılan işin verimlilik- karlılık sıkalasın da karlılığı da görünür bir ölçüde arttırdığı söylenebilir. Tarımda makineleşmenin tarım yapılan bölgenin yapısal durumuna göre değişim gösterebilir. Özellikle Traktör tarımsal üretimde kullanılan en büyük güç kaynağıdır. Bu nedenle birim alana düşen traktör gücü, bugüne kadar kullanılan en önemli kriterlerin başında gelmektedir.(Sabancı ve Akıncı, 1994). Ülkemizde üretilen tarım makinalarına bakıldığında traktör ve ekipman üretiminin çok çeşitli olarak yapıldığı görülmektedir.Traktör üretimi olarak bakıldığında AB ile karşılaştırıldığımızda adet bakımından AB traktör üretiminin yaklaşık %30'u ülkemizde üretildiği görülmektedir.. Bu anlamda AB'de en büyük

traktör üreticileri olan Almanya ve İtalya'nın üretim adetleri ile aramızda çok az bir fark vardır. (Ülger ve arkadaşları 2002:14)

Türkiye'de tarım makinesi sektöründe bölge bazında çoğu Ege ve Marmara bölgesinde yoğunlaşırken ileri gelen şehirlerİstanbul, Konya, İzmir, Manisa, Balıkesir, Bursa, Tekirdağ ve Adana istihdam ve şirket sayısı bağlamında en üst sıralarda yer almaktadır. (Aldağ, 2009:8) Türkiye de tarım alet ve makinaları sektöründe yaklaşık 130 farklı alet ve makine üretimi yapılmaktadır. Türkiye de tarım aletleri ve makine sektörü incelendiğinde iki kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Bunlar tarım alet ve makinaları sanayisi ve traktör sanayisidir.(Ticaret Ekonomi Bakanlığı Dergisi Sektör raporu 2015:3).Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kayıtlarına makine sektöründe en çok girişimci sayısının olduğu 3. sektör, tarım makinaları sektörüdür(Tarmakbir sektör raporu 2019:37). Türkiye'nin tarım alanında önemli bir konumda olan Trakya Bölgesi, tarım makineleri üretiminde de Türkiye'de hatırı sayılır bir yere sahiptir. Başta traktör olmak üzere çok sayıda tarım alet ve makineleri üreticilerini bünyesinde barındırmaktadır(Trakya Kalkınma Ajansı, 2017: 16). Trakya bölgesinde tarım makineleri üreticileri dağınık olmasının yanında genelde Hayrabolu ve Malkara'da kümelenmiştir.

Bu firmaların rekabet ortamında ayakta kalması için birtakım stratejilere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda ilk olarak küçük çaplı atölyelerden orta büyüklüğe dönüşmek için fiziksel büyümenin tercih edildiği gözlemlenmektedir. Diğer bir strateji şekli de kümelenmedir. Özellikle uluslararası olmak üzere ulusal alanda da rekabet gücüne katkı sağlamak amaçlı ticari ve sektörel birliktelikler meydana gelmektedir. (Trakya Kalkınma Ajansı, 2017: 18).

ORTKA'ya diğer bir perspektiften bakıldığında bir tür Dış Kaynak Kullanımı olarak tedarik edici bir unsur şeklinde adlandırabileceğimiz bir yapı örneği sergilemektedir. Devlet destekli olmasının yanında küçük işletmelerin maliyetlerini daha aza indirmek için işlerinin bir bölümünü oluşturulan bu yapıdan sağlamaktadırlar. Ayrıca Hayrabolu ilçesinde Tarım Makinaları İmalatçıları Derneği (HAYMAK) kurulmuştur. Yurt içi ve yurt dışında çeşitli programlara katılım konusunda öncülük

etmesi bakımından önem arz etmektedir.

Hayrabolu Meslek Yüksekokulu ve Endüstri Meslek Lisesinde yetişen elemanlar sektöre ayrıca etki sağlamaktadırlar. Aynı şekilde bu öğrencilerin yeteneklerini üst düzeye çıkarma aşamasında pratikte çalışmalarını sağlayacak işletmelerde tecrübe edinme şansı bulunurken, işletmeler düşük ücrette çırak niteliğinde kısa vadeli personel ihtiyacını sağlamış olmaktadır. Bu bölgedeki tarım makineleri üreticilerinin ihracat gerçekleştirdiği ülkelerin başında Bulgaristan, Romanya, Azerbaycan bulunmaktadır. Yine Avustralya'dan Kenya'ya, Sudan'dan Ukrayna'ya kadar birçok ülkeye ihraç edilmektedir (Trakya Kalkınma Ajansı, 2017: 24).

2.3.2. Tarım Makineleri ve Dış Kaynak Kullanımı

Tarımsal makineleşmenin amacı insan iş gücünün verimini arttırarak yapılan işin maliyetini düşürmektir. Bu, direkt olarak birim iş için sarf edilen zamanın azaltılması veya endirekt olarak birim alandan elde edilen verimin arttırılması ile gerçekleşecektir. Makineli tarım sayesinde insan gücünden çok daha kuvvetli olan motor gücünden istifade edilmektedir. Toprak işleme, ekim, dikim, hasat, harman, nakliye, işleme gibi işlemler makine ile daha iyi yapılmaktadır.Makineler sayesinde ürünün hasadı iklimsel şartlardan etkilenmeden zamanında yapılabilmektedir. Suyun daha verimli kullanılması için en büyük iş yine bir tarımsal mekanizasyon ekipmanına (örneğin bir damla sulama sistemine) bir yağmurlama sulama sistemine dönüşmektedir. Tarımsal mekanizasyon araçları kuvvet ve iş makineleri olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Tarımsal mekanizasyon sistemi içerisinde kuvvet makinesi olarak traktör, en önemli konuma sahiptir. Ayrıca, mekanizasyon yatırımlarının önemli bir bölümü traktöre aittir. Sayılan nedenlerden dolayı traktör, ülkelerin tarımsal mekanizasyon düzeylerinin belirlenmesinde dikkate alınan en önemli göstergedir.

Dış Kaynak Kullanımı bir şirketin asıl uzmanlık alanına odaklanıp uzmanlık alanı dışındaki konularda konunun uzman şirketlerinden hizmet alması anlamına gelmektedir. Günümüzde şirketler rekabetçi iş dünyasının şartları gereği sadece kendi profesyonel kabiliyetleri üzerine odaklanarak başarılı olabilmekte hatta varlıklarını devam ettirebilmektedirler.Tüm sektörlerin günümüzde ihtiyaç duyduğu temel alan

olan bilişim teknolojileri alanında ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için kalifiye personel, altyapı, donanım ve yazılım gibi birbirinden farklı alanlara yatırım yapmaları zorunluluğu doğmuştur. Tüm bu süreçlerin toplam maliyeti ise genellikle çok yüksektir. Bu sebepten dolayı kârlılık oranlarının çok düştüğü günümüz rekabetçi iş dünyasında şirketler bilişim teknolojileri ihtiyaçlarını Dış Kaynak Kullanımı (DKK) metoduyla karşılama yoluna gitmişlerdir. Tarım sektöründe de teknolojik imkanlardan yararlanmak isteyen şirketler makineleşme yoluna gitmişlerdir. Dış kaynak kullanımının amaçları ile tarım endüstrisinde bulunan bir şirketin tarımda makineleşmeye gitmesinin amaçları benzerlik göstermektedir. Her iki durumda da şirketin sürekli gelişimi, maliyeti azaltmak ve verimliliği arttırmak amaçlanmaktadır.Firmalar kendi içlerindeki bazı görevler için dış kaynak kullanmayı seçmesi, firmanın bu alanlarda profesyonelliği görmesi açısından önemlidir. Büyük şirketler için dış kaynak olarak kullanılacak işletmelerin bu profesyonelliği, firmalarageniş ve esnek bir kaynak havuzu oluşturmaktadır. Ayrıca bu işletmelerde gördüğü bazı geliştirmeleri kendi bünyesine de transfer edebilir.Firmaların daha kaliteli hizmet vermek için veya daha hızlı üretim için seçtikleri dış kaynaklar aynı zamanda firmalar için sürekli kaynak demektir. Firmanın üretiminde veya hizmetinde herhangi bir sorun olmasına karşın bu sürekli kaynak firmaları büyük oranda rahatlatmaktadır. Aynı zamanda bu durumda sıkıntı yaşayan firmaların sıkıntıyı çözmek için daha fazla maliyete girmesi gibi durumlarda engellenmektedir(Bolat, 2000: 76).

Dış kaynak kullanımının tarım endüstrisinden diğer alanlara yayılmasının ve tüm dünyada giderek önem kazanmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. En önemli nedenleri işletmelere önemli ölçüde maliyet avantajı kazandırması, personel ve zaman tasarrufu sağlamasıdır (Pınar, 1997: 36). Tarımda makineleşme ile birlikte tarım endüstrisin de dış kaynak kullanımının öneminin belirtmek için klasik dönem ve dış kaynak kullanımı olan dönemin karşılaştırması yapılması gerekmektedir.

Tarım Endüstrisinde Dış Kaynak Modeli ve Klasik Yöntem Karşılaştırması yapıldığında;

Klasik Yöntem modelinde;

1. Pozitif sonuçlar yöneticinin yetenek ve çabasına bağlıdır,
2. Bilgiye ancak mesai saatleri içinde ulaşılabilir,
3. Bilgiler tutarsız ve yanlış olabilir,
4. Yöneticilerin ararı beklenilmelidir,
5. Yöneticilerin çeşitli rolleri vardır.

Dış kaynak Modelin de ise;

1. Başarı kişiye değil, ekip çalışmasına bağlıdır,
2. Yedi gün 24 saat kesintisiz bilgi edinilebilir,
3. Bilgiler sürekli kontrol edilmektedir,
4. Kararlar önceden alınmaktadır,
5. Her görev uzman kişilerce yerine getirilmelidir.

Tarım endüstrisinde makineleşme ile birlikte oluşan yeni dönemde dış kaynak kullanımı tablo analiz sonucundan da anlaşıldığı üzere olumlu bir etki yaratmaktadır. Dış kaynak kullanımı makineleşme ile birlikte kullanılması firmaların gelişimini hızlandırmaktadır. Dış kaynak kullanımı Firmalarda kararların önceden alınabilmesini, başarının ekip çalışması ile gerçekleşeceğini, verilen görevlerin uzmanlar tarafından gerçekleştirileceğini ve sürekli olarak bilgiye ulaşabilme imkanı sağlamaktadır.

2.4. Tarım Makinaları İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Etkileri

Dış kaynak kullanımının firmalara olan katkılarının değerlendirilmesi için bu kaynakların ne şekilde kullanıldığına bakılması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımında optimum dengeyi sağlayarak başarılı kullanım yapan firmaların rekabet gücünün arttığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde dış kaynakları kötü şekilde kullanan firmaların rekabet gücünün azaldığı ve başarısız politikalar geliştirdikleri görülmektedir(Bolat, 2005: 76). Firmaların dış kaynak kullanımında başarılı olması dış kaynak seçimini doğru yapmalıdır. Dış kaynak kullanımına başlamadan önce fizibilitesini yapmalı ve doğru bir yol izlemelidir.

Dış kaynak kullanımının firmalar açısından maliyet düşürücü özelliğinin bulunması, firmaları dış kaynak kullanımına yönlendirmektedir. Bilimsel kuruluşlar

tarafından yapılan araştırmalar sonucunda dış kaynak kullanımının maliyeti düşürmesinin yanında verimliliğide arttırdığı tespit edilmiştir. Bu durumlar firmaların rekabet gücünün arttırmaktadır ve doğru orantıda piyasadaki gücünüde arttırmaktadır(Türksoy, 2004: 34).

Yapılan araştırmalarda dış kaynak kullanımının faydalarından bahsedildiği gibi zararlarından da bahsedilmektedir. Bu zararlar başında ise firmanın dış kaynağa devrettiği alana ait yeteneklerini kaybetmesidir. Bu durum uzun vadede firmalar için büyük risk oluşturabilir. Zaman içerisinde firmalar uluslar arası alanda rekabet gücünü ve esnekliğini kaybedebilir. Firmalara esneklik kazandırması beklenen dış kaynaklar beraberinde zarar getirebileceği durumlar vardır. Ayrıca firmaların seçilen dış kaynağı sürekli olarak denetlemesi, performansının ölçülmesi gerektiği yukarıda belirtilmişti. Dış kaynaktan fayda alınmasında en önemli unsurlardan birisidir. Ayrıca bu kontrollerin yerinde ve düzgün yapılması da çok önemlidir. Ancak bu durumlar firmalara ek maliyetler getirebilir.(Barrett, Carter, & Timmer, 2010: 451)

Dış kaynak kullanımı bazı alanları başka işletmelere devretmek, görevi onlara yüklemek olacağından firma içinde bazı işgücü gereksiz hale gelecek ve işten çıkarılma durumu olacaktır. Bu durum firmanın çalışanları üzerinde olumsuz etkilere neden olur. Ayrıca dış kaynak olarak seçilen işletmeyle ilgili iletişime bağlı olarak iki firmadaki çalışanlar arasında anlaşmazlık çıkabilir. Firmaları en küçük hatasına bakan bu durumlar, iyice kontrol edilmezse uzun vade de çalışanların üzerinde olumsuz etki bırakacak ve işten alınan verimi etkileyecektir(Bolat, 2000: 54).

Dış kaynak kullanımının taşıdığı risklere de değinilen araştırmalarda, seçilen dış kaynak ile yapılacak anlaşmalar da önemle vurgulanmalıdır. Bu anlaşmalar gelecekte dış kaynağı seçen dış kaynağı seçen firmaları sıkıştırmamalıdır(Özdemir,2007:41). Ayrıca yapılacak anlaşmalarda firmaların iyice araştırması hayati öneme sahip bir diğer konudur.

Sonuç olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde firmaların doğru bir şekilde dış kaynağı kullandığı zaman küresel alanda elde edeceği rekabet gücü tartışılmaz derece de yüksektir. Dış kaynak kullanımının tedarikçileri kontrol etmek gibi ek maliyeti

arttıran küçük zararları vardır. Ancak bu zararlar uzun vade de düşünüldüğünde hem verimi arttırmak hem de dış kaynağa yüklenen işlerden kurtulmak olarak düşünüldüğünde kesinlikle göze batmamaktadır. Ancak bu dış kaynak kullanımının nasıl olacağı, kontrolü gibi yukarıda bahsedilen verim alınması için yapılması gereken kurallara uyulması çok önemlidir. Aksi halde rekabeti, verimi, üretimi arttırmak için amaçlanan dış kaynak, daha çok zarar verecektir.

2.5.Türkiye Tarım Makinaları Sektöründe Kalkınma

Tarım sektörü genellikle ekonomik sistemlerin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Tarım sektörünün ülke ekonomisi içerisindeki yeri, tarımın genel ekonomi içerisinde yaratmış olduğu katma değer ile ölçülmektedir. Bu katma değer ise, tarımsal faaliyetler sonucu ortaya çıkan hâsıla, tarımsal çıktı, dış ticaret, istihdam ve diğer sektörlere girdi temini gibi başlıklardan oluşmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler, geleneksel ekonomik yapıdan daha modern bir ekonomik yapıya ulaşabilmek için büyük çaba içerisine girmektedir. Bu yapıya ulaşabilmenin yolu ise genellikle sanayileşme ile mümkün olmaktadır. Ancak, ülkelerin sanayileşme süreci, ekonomik kalkınma istekleri ve geleneksel ekonomik yapı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka ifade ile ekonomik kalkınma sürecinde tarım sektörü ile sanayi sektörü arasında sıkı bir ilişki ve etkileşim mevcuttur. Bu nedenle geçmişte tarıma dayalı ekonomilere sahip olan gelişmiş ülkeler önce tarım sektörüne ağırlık vererek tarım sektörünün gelişmesini sağlamış, daha sonra bu sektörden elde edilen kaynak birikimleri ile sanayileşmeye hız vermiştir. Fransa, İngiltere, Rusya ve Japonya gibi ülkeler ise sanayileşmelerinin finansmanını büyük ölçüde tarım sektöründen elde edilen kaynaklarla sağlamıştır (Tuna, 1993: 42).

Türkiye de üretim yapan tarım makinaları sektöründe bulunan işletmeler tam anlamı ile kapasitelerini kullanmamaktadırlar.İşletmeler küreselleşen ve tekelleşmeye doğru giden uluslararası pazarda kendilerine yer bulabilmeleri için mutlaka rekabet edilebilir düzeyde üretim yapmak zorundadırlar. Özellikle kırsal nüfusun kalkınabilmesi, işsizliğin azalabilmesi, tarım makinaları üreticileri için sorun olan pazarlama probleminin aşılabilmesi için tarım makinaları üreticileri birlikte hareket ederek sorunlarını en aza indirgeyebilirler.(İçöz ve Eker 2001:38).

Tarım makinaları üretimi hem ithal edilen, hem de ihraç edilen ürünler ile sağlanmaktadır. Özellikle tarım alanımda diğer ülkeler ile rekabet edebilmek, tarımsal üretimdeki verimliliği arttırmak, üretimde maliyetleri aşağıya çekerek kaliteli üretim yapılmasını sağlamak maksadı ile 2007 yılında kırsal kalkınma makine ve ekipman desteği projesi kapsamında 35 farklı makineye (Hayvansal ve bitkisel üretime dayalı) yüzde elli oranında hibe desteği verilmektedir. (Sessiz ve ark., 2012).

Dünyadaki tarım makineleri üreticilerin durumu ülkemizdekinde biraz daha farklıdır. Uluslararası düzeyde tarım makineleri sektörü otomotiv sektörüne benzer şekilde yükselen bir grafikte dedir. Dünya da tarım makinaları üretiminde gelişmiş ülkeleri ilk sırayı almaktadır.(https://ticaret.gov.tr/Tarim_Alet_ve_Makinalari.pdf, Erişim Tarihi: 02.11.2018)

2.5.1. Tarımda Makineleşmeye Yol Açan Nedenler

Değişen dünya koşulları karşısında firmalar kârmarjını arttırmak için değişik yöntemlere başvurmaktadır. Bu yöntemlerden biri de firmaların üretimde dış kaynak kullanmasıdır. Tarımda ise üreticiler makineleşmeye yönelmektedir. Makineleşmeye iten ise bazı nedenler vardır(Karacaoğlu, 2001: 16):

2.5.1.1. Globalleşme Sonucu Rekabetin Artması

Özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğinden sonra devletler arasındaki ekonomik engellerin azalması, dünyanın farklı ucundaki insanların birbiriyle olan ilişkisinin artması ve insanların istedikleri ürünlere ne kadar uzak olursa olsun daha kolay ulaşması sonucunda üreticilerin işi zorlaşmıştır. Rekabet ortamı kızışmış ve değişen çevre koşulları sebebiyle üreticilerin başta ekonomik olmak üzere pek çok yükün altına girmiştir. Burada ise devreye ekonomik yükleri azaltacak, verimi arttıracak ve iş yükünü azaltacak olan tarımda makineleşme girmektedir(Lacity ve diğerleri, 1994: 12-14).

2.5.1.2. Risklerin Artmasına Karşın Her An Tedbirli Olma

Günümüzde özellikle son zamanlarda olmak üzere artan dünya çapındaki ekonomik krizler, iklim değişikliği sonucu gelen kıtlıklar ve hava değişiminin ürünlere zarar vermesi gibi nedenler, üreticiler için büyük risk oluşturmaktadır. Bu riskler de üreticilerin atılım yapmak için cesaretini kırmaktadır. Bu durumda tarımda dış kaynak

kullanımı üreticilerin bu ani değişimlere cevap verebilmesini sağlamak için yardımcı olmaktadır(Ataman, 2004:16).

2.5.1.3. Teknolojik değişimler

Dünyada son sanayi devriminin yıl gibi kısa sürede tamamlandığı, teknolojinin çok hızlı ilerlediği günümüzde tarım sektöründe de birçok yenilik olmaktadır. Bu yenilikler ise üreticilere verimi arttırma, zamandan tasarruf yapma gibi rekabeti arttırıcı faydalar getirmektedir. Buna karşın tarım sektöründeki üretici firmalar teknolojik altyapısını kurması gerekmektedir. Tarımda dış kaynak kullanımında ise makineleşme bu konuda akla ilk gelen yöntemlerden birisidir. Aynı zamanda sürekli değişen koşullara uygun olarak teknolojiyi takip etmek çok önemlidir(Ataman, 2004:18). Örneğin ilaç kullanımıyla bir ürünün koşulları uygun olmayan yerde üretimi sağlanabilir yada üretim süresi kısalabilir. Ürünlerde GDO'lu ürün kullanımına yukarıda hibrit mısırının üretimide tarımda teknolojinin kullanılarak nasıl sonuçlara ulaşıldığına örnek verilebilir.

2.6. Tarımda Makinaları Sektöründe Dış Kaynak Kullanımın Genel Değerlendirmesi

19. yüzyıldan başlayıp giderek artan dış kaynak kullanımı, birçok sektörde fayda sağladığı gibi tarım sektöründe de verimi arttırmak, maliyeti düşürmek gibi pek çok alanda yardımcı olacaktır. Yukarıda da değinildiği gibi günümüzde firmalar arasında artan rekabet sonucunda ve global anlamda ayakta durabilmek adına ve tarım sektöründe başarı sağlamak için üreticilerin maliyeti en aza indirmeden tutun bu sektörle ilgili teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeye kadar her türlü gelişmeyi izlemesi gereklidir. Burada da dış kaynak kullanımının önemi anlaşılmaktadır.

Dış kaynak kullanımında faydalanılabilecek kriterlerden başında maliyeti indirme, en verimli üretim için odaklanma, para ve zaman kaybını olabildiğince azaltma, su ve toprağı daha kontrollü kullanmak gelir. Tarım sektöründe ise bu kriterleri yakalamak için, üreticiler tarımda makineleşmeyi geliştirmelidir. Hızlı bir şekilde ilerleyen teknoloji tarıma da etkilememiş ve 20.yy. başlarında daha zengin alet ve makinalar üretilmiştir. Artık tarımda hayvan ve insan gücünün yerini makineleşme almış ve modern tarıma katkı sağlamıştır(Doğan 2005:67). Tarımda makineleşmenin tanımı ise hemen hemen her türden gıda ürününü üretebilmek ve en verimli şekilde

kullanabilmek için tarımsal bölgelerin geliştirilip her türlü enerji kaynağının ve bu alandaki araç-gereçlerin kullanılmasıdır. Böylelikle başta zamandan tasarruf olmak üzere, maliyeti düşürme, verimi arttırma, çevreye daha uyumlu tarım ürünü yetiştirme gibi birçok alanda verim alınacaktır. Bunun anlamı ise global anlamda rekabet gücünün artmasıdır.

Tarımda dış kaynak kullanımı olarak verilen tarımda makineleşme, tarihte ilk olarak traktör kullanımıyla başlamıştır. Ancak değişen dünya koşulları, örneğin çıkan hastalıklar veya haşerelerin ürünlere zarar vermesi gibi nedenler, tarımda mekanizasyonun anlamını da geliştirmiş, bu alanda biyolojik ilaç kullanımına kadar pek çok alanı içermeye başlamış ve anlamı genişlemiştir. Çalışmanın bu kısmında ise tarımdaki bu makineleşme faydalarından bahsedilecektir.

2.7. Tarım Makinaları Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Tarım sektörünün vazgeçilmez ve stratejik bir öneme sahip olması nedeni ile birçok ülke ve firmanın tarım sektörüne ve bunun yan kollarına ilgisini arttığı görülmektedir. Bu nedenle tarımsal faaliyetler gelişen teknoloji ile birlikte modern tarım yöntemleri uygulanarak sürdürülmelidir. (Doğan ve Arkadaşları 2015:40).Tarımda dış kaynak kullanımının yararı olduğu kadar zararlı olabileceği durumlar da vardır. Tarım sektöründe üreticilerin yapması gereken ise makineleşme süreci başladığından itibaren, başta üretimin durumu olmak üzere, makineleşmenin ekonomik etkisi, gelişen koşullara karşı dayanıklılığı gibi pek çok alanda sürekli bir performans değerlendirmesi yapmaktır.

Dış kaynaklardan yararlanma sonuç odaklıdır. Tarım sektöründe de sonuçların değerlendirilmesi spesifik performanslara bağlıdır. Bu durum çeşitli olgulara bağlı olarak farklılık gösterebilir(Arslantaş1999:50). Performans değerlendirmesi yaparken de üreticilerin takip etmesi gereken belli başlı uygulamalar vardır. Bu uygulamaların başında tarımda makineleşme sağlandıktan sonra planlanan verim artışının ve maliyet düşürmenin, plana uygun olup olmadığını belirlemektir. Bunun içinde belli başlı standartlar belirlenmelidir. Bu standartları belirlemek için ise dış kaynak kullanımı başlamadan önce değerlendirme yöntemi seçilmelidir. En son ise elde edilen değerlendirmeler sınıflandırılmalıdır.

Firmalar 1980'li yıllara kadar sadece geleneksel olan finansal ölçütlere dayalı olan performans sistemine bağlıydı. Ancak günümüzde geleneksel ölçütlerin yeterli olmadığı bunun yanında performans değerlendirmesi yaparken birçok ölçütün değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır.(Yılmaz 2006:54) Performans değerlendirmesi yaparken hedeflenen zaman içerisinde belli kriterler seçilip, tarımda makineleşme başladıktan sonra bu kriterlerin planlanan çerçeve doğrultusunda olup olmadığı bulunmalıdır. Bu kriterlere örnek olarak üretimden alınan verimin, makineleşme başlamadan önceki durumuyla, başladıktan sonraki durumunun artıp artmadığı ve aynı zamanda üretimde maliyet durumunu makineleşmeden önceki durumla sonraki durumu arasında karşılaştırma yaparak analiz edilmesi verilebilir. Bu sırada zaman çizelgesi oluşturulup istenen kazancın üreticiye zamanında gelip gelmediği öğrenilir.

2.7.1. Maliyeti Düşürmek

Günümüzde firmaları dış kaynak kullanımına iten en önemli sebeplerden birisi maliyetleri azaltmaktır. Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin maliyetlerini azaltmada etkin, fiyat ve kazanç oranına arttırmada önemli olduğu gibi şirketin temel yeteneği olmayan bir işi yapmasından daha ekonomiktir(Tan 2004:2). Tarım sektöründe de rekabetin artması ve bunun yanı sıra, yukarıda da bahsedildiği gibi ekonomik krizler, hastalıklar gibi nedenler dolayısıyla artan maliyet, üreticileri zor durumda bırakmaktadır. Bunun sonucunda üreticiler maliyetleri azaltmak yolunda gerekli tedbirleri almalıdır. Bu bağlamda tarımda mekanizasyon ön plana çıkmaktadır.

Bu konuda bir örnek vermek gerekirse, bir traktör almanın maliyet konusunda üreticiye sağladığı katkı yadsınamaz bir gerçektir. Örneğin bir traktörün yaptığı bir iş, birden fazla iş gücüne bedeldir. Ayrıca bir makine birden fazla alanda çalışabileceğinden bu konudaki harcamaları azaltacaktır. Tarımda makineleşme sadece bu katkıları bile üreticinin maliyetini önemli oranda düşürmek için yeterlidir.

2.7.2. Üretimde Verime Odaklanmak

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerine karar vermeden önce mevcut durumlarını gözden geçirmeli ve amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymalıdır.İlerleyen süreçte yapacakları verimlilik analizleri ilehedefledikleri noktaya

ulaşıp ulaşamayacaklarını konusunda kendilerini değerlendirme imkânı bulacaklardır(Akdoğan ve Karacaoğlu 2003:94).Firmalar dış kaynak kullanımını seçtikten sonra kendi alanına odaklanmayı planlar. Aynı şekilde tarım ürünlerinde de tarımda mekanizasyonu sağlayarak, üretimdeki verim arttırılır. Normal şartlarda bir tarım alanında, teknoloji kullanmaksızın, her sene düzenli olarak aynı miktarda aynı ürünün yetişeceğini kestirmek neredeyse imkansızdır. Hatta genel olarak toprak geleneksel yöntemlerin kullanılmasıyla verimini zamanla kaybeder. Üreticiler ise bunun üzerine o tarım alanını nadasa bırakmaya karar verir. Ancak tarım alanının nadasa bırakılması, o alanın bir sene kullanılmaması demek olacağından üretici için çok büyük zarar demektir. Bu konu da tarımla ilgili gerekli teknolojiler, tarım aletleri kullanılarak bunun önüne geçilmesi mümkündür. Gerekli teknolojik aletler kullanılarak toprağın daha iyi karıştırılması ve verim kaybetmesi önlenmiş olur. Aynı zamanda bu alanda gerekli ilaçların kullanılmasıyla ürünlerden alınan verim arttırılır. Buradan sonra üretici toprağın veya ürünün durumunu değil, verimini arttırmaya çalışacaktır. Ayrıca üretim esnasında doğa olaylarına bağlı kalınmadığından üretim artışına yol açacaktır. Böylelikle dış kaynak kullanılarak üretim yaparken en çok verim almaya odaklanılacaktır.

2.7.3. Zamandan Tasarruf

Dış kaynak kullanımı firmanın temel yeteneği olmayan bir konuyu başka firmaya devretmesidir. Bu sayede sistemin kurulup, yönetilmesi, gelişen süreçlerin takip edilmesi ve değişime hızla ayak uydurulması uzman firmalara bırakıldığı için önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlanmaktadır. (Karadeniz 2006:46). Tarımda makinelerin ve teknolojilerin kullanılmasıyla yapılacak üretimde zaman açısından çok fazla tasarruf edileceği bir gerçektir. Bir insanın yaptığı bir işi bir makine çok kısa sürede içerisinde yapacaktır. Aynı zamanda ürünlerin yetişmesi bağlamında geçen zaman, bu alanda uygun tarım ilaçlarının kullanılmasıyla çok kısa sürelere indirilecektir. Ayrıca gerekli teknolojilerin kullanılmasıyla ürün toplamada zaman kaybı olmayacak ve gecikmeden dolayı oluşan kayıpların önüne geçilecektir. Bu sayede zamandan tasarruf yapmak ise üreticilere büyük oranda katkı sağlamaktadır.

2.7.4. Gelişmelere Uyum Sağlama Ve Olası Riskleri Azaltma

Dış kaynak kullanımında firmalar, dünyada gelişen olaylar karşısında esnek

olabilmeyi, o olaylara karşı kendilerini daha hızlı yenilemeyi hedeflemektedir. Tarım sektöründe de dünya çapında çok hızlı gelişmeler olmaktadır.Gelişen duruma göre firmaların yaptıkları yatırımlarda önemli ölçüde risk barındırmaktadır. Dış kaynak uygulamalarını ile temel yeteneği olmayan bir konuda başka bir firma ile çalışmak, yatırım maliyetlerini azalttığı gibi firmaları olası krize karşı riski paylaşarak değişen şartlara uyum sağlamakta ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. (Arslantaş !999:22) Çünkü ekonomik dalgalanmalar, teknolojik değişimler sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Örneğin yeni çıkan tarımsal ürünlere zarar verebilecek biyolojik hastalıklar veya küresel ısınma bağlamında yaşanacak kıtlıklar. Bu açıdan bakıldığı zaman üreticiler bu değişen koşullara anında cevap vermesi hayati önem taşımaktadır. Teknolojiyi yakından takip ederek, olası bir biyolojik hastalık durumunda ürünlerini koruyabilecek ilaçları temin edebilmeli veya yaklaşan kıtlık karşısında gerekli teknolojik altyapısını kurarak verimini düşürmeyecek önlemler alınmalıdır. Bu tür gelişmeler açısından tarımda makineleşme üreticiler için esnek olabilmek açısında çok önemlidir.

2.7.5. Çevreye Daha Uyumlu Tarım Ürünü Yetiştirme

Dünyada insanoğlunun özellikle sanayi devrimiyle başlayan doğayı kirletmesi, uzun yıllar boyunca giderek artmıştır. Makineleşmenin artması ile tarım teknikleri geliştirilmiş, birçok alan tarıma açılmış, bunun neticesinde insanlar çeşitli yöntemler ile ürün verimliliğini arttırmıştır. Bunun en önemli neticesi makineleşmenin gelişmesidir(Kasap ve ark. 1997:41).Günümüzde ise sivil toplum örgütlerinden devlet yöneticilerine kadar birçok kesim, doğaya zarar vermenin faturasının tüm insanoğlu için kötü sonuçlar doğuracağını gördüğünden bu konuda Kyoto Ptorocol'ü gibi adımlar atmaya başlamıştır. Bu ise içerisinde tarımda olmak üzere pek çok sektörü etkilemektedir. Bu ise başta üreticiler olmak üzere pek çok kişi ve firma için yük demektedir.

Üreticiler ise hem maliyeti düşürmek hem de çevreye daha az zararlı tarım yapmak zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda tarımsal üretimde makinelerin kullanımı ile su ve toprak kullanımında tasarruf sağlayacak ve tasarruf yapacaktır. Böylece çevreye daha az zarar verilerek üretim yapılmış olacaktır.

2.8. Tarım Makinaları Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Neden Olabileceği Problemler

Dış kaynak kullanımı her sektörde olduğu gibi tarım sektöründe de birçok faydası vardır. Ancak faydası olabildiği gibi üreticilere zarar verebileceği durumlar da mevcuttur. Ayrıca tarımda yanlış bir dış kaynak kullanımı sadece firmaya değil, çevreye ve ülkeye de zarar verecektir. Zararları azaltmanın ya da tamamen ortadan kaldırmak için ise en geçerli yol, üretime ya da üreticiye en uygun olan dış kaynak kullanımını seçmektir. Bunun anlamı kullanılacak dış kaynağın yapılan işle koordineli olması demektedir(Özdemir,2007:36). Tarım makinaları sektöründe dış kaynak kullanımı maliyetleri düşürebilir, kaliteyi ve üretimi arttırabilir, hesaplı olabilir. Ancak dış kaynak kullanımı sağlanan firmanın personeli farklı olabilir ve sadece sözleşmede yer alan hususlar ile ilgilenebilir. Böyle bir durumda sağlanan hizmetin kalitesi de düşecektir.(Klaas vd. 2001, 125).

Tarımda makineleşmenin zararları deyince, bu zararları birkaç başlık altında toparlayabiliriz.Aşağıda tarımda dış kaynak kullanımının sebep olabileceği bazı durumlar verilmiştir.

2.8.1. Tarımda Makineleşmeyi Sağladıktan Sonra İşi Kendine Bırakma

Üreticiler tarımda makineleşmeyi sağladıktan sonra üzerlerindeki iş yükünde büyük bir azalma olur. Bu sayede üreticiler kendi ürünlerinin verimine odaklanabilirler. Ancak unutulmaması gereken bir şey daha vardır ki, makine kullanımından veya ilaç kullanımından sonra, üreticilerin o işi yapmayı bıraktıkları anlamına gelmez. Ürünleri korumak veya verimini arttırmak için yapılan bu yöntemlerden sonra da üretim aşaması sürekli kontrol edilmelidir. Ayrıca örneğin ilaç kullanımı gibi titizlik isteyen, yanlışlık durumunda tüketiciye zarar verebilecek konularda azami dikkat gösterilmesi gereklidir. Bu yöntemler kullanıldıktan sonra gerekli testler yapılıp üretimin doğru yapıldığı kontrol edilmelidir(Özdemir,2007:38).

2.8.2. Üreticilerin Yeteneklerini Kaybetmesi

Dünya üzerinde tarım, tarih boyunca ulusların medeniyetleşme koşulu olarak tanımlanmış ve tarımı başarılı şekilde uygulayan milletler medenileşmiş olarak adlandırılmıştır. Günümüze kadar ise kendisini sürekli geliştirmiştir. Bir üreticinin

tarım sektöründeki tecrübesi, yetenekleri de zaman içerisinde sürekli artmaktadır. Ancak tarımda makine kullanımı üreticileri kendilerinin yaptığı işi makinelere bırakması olacağından bu konudaki yeteneklerini kaybetmesi anlamına da gelir. Üreticinin temel alanlarda yeteneğini kaybetmesi ise üretimi doğrudan etkileyecek sebeplerden başında gelmektedir. Üretici için global anlamda rekabette çok büyük kayıplar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu yüzden tarımda makineleşme arttırılırken üreticilerin o alandaki yeteneklerini de taze tutması gereklidir.

2.8.3. Yanlış Makineleşme

Dış kaynak kullanımının en büyük risklerinden birisi yanlış dış kaynak kullanımıdır. Bu durum firmaya uluslararası rekabette zayıflık, maliyeti arttırma, verimi düşürme gibi pek çok alanda zarar verir. Burada yapılacak olan doğru dış kaynağı seçmektir.Tarımda makineleşme de ise yanlış tercih sadece firmaya değil çevreye ve insanlara da zarar verir. Örneğin yanlış ilaç kullanımı sağlıksız ürün yetiştirmek olacağından insan sağlığını etkiler veya üretimde aşamasında ürünün gelişmesini durdurarak üreticiye büyük ekonomik zarar verebilir.Burada yapılması gereken temel şey kullanılacak makinelerin veya ilaçların iyi analiz edilip üreticinin kültürüne, fiziksel olanaklarına, ekonomik durumuna uygun olmasıdır. Bu alanların birinde yapılacak yanlış tercih üreticiye kazançtan çok zarar getirecektir.

En temel unsur ise ekonomik durumdur. Burada fiyat olarak en uygun makineler ya da ilaçlar seçilmelidir. Bu konuda gereksiz masraftan kesinlikle kaçınılmalıdır. Örneğin Türkiye'de bu alanda yapılan en büyük yanlışlardan birisi gereksiz masraf yapmaktadır. Çiftçiler her sene yeni çıkan traktörü almaktadır. Bu durum kulağa normal gibi gelse de işlevini yitirmemiş traktör için tamamıyla gereksiz harcamadır. Buraya harcanan para yerine daha doğru dış kaynak kullanımı ile verim çok daha fazla arttırılabilir.

2.8.4. Esnekliğin Kaybedilmesi

Dış kaynak kullanımında en çok rastlanılan problemlerden birisi şirketlerin esnekliğini kaybetmesidir. Bunun nedeni dış kaynaklara aşırı bağlanmadır. Bu aşırı bağlanmanın sonucunda üretici zor durumda kalıp kârmarjını azaltabilir. Yukarıda da değinildiği gibi bazı konularda yeteneklerin kaybedilmesi ile de üretici tamamen

kullanılan dış kaynağa bağlı olur(Barrett, Carter, & Timmer, 2010: 451).

Her gün değişen üretim koşullarında veya dünya çapındaki gelişmeler sonucunda, giderek globalleşip bir bütün haline gelen ekonomik sistemde, üreticiler esnek olamadığı zaman ayakta durması imkânsız hale gelir. Tarım alanında bu konuda yapılması gereken en temel görev dış kaynak kullanırken, yapılan işlerin titizlikle kontrol edilmesidir. Ayrıca olası ihtimallere karşı üretimin devamı için ek tedbirler alınmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TARIM MAKİNALARI SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde tarım makinaları sektöründe karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, dış kaynak uygulaması öncesinde uygulanan adımlar, dış kaynak uygulamasına başvurma sebepleri, İşletmeye sağladığı avantaj ve dezavantajlar incelenmiş ve yapılan araştırmaya ilişkin amaç, evren, yöntem ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma tarım makinaları sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin dış kaynak kullanımı ile ilgili durumunu tespit ederek yaşadıkları sorunları ve çözüm önerilerini açıklamayı amaçlamaktadır.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye sınırları içerisinde Tarım makinaları üretim, ithalat ve ihracat yapan ve TARMAKBİR üyesi işletmeler oluşturmaktadır. TARMAKBİR üyesi işletme sayısı 2018 yılı Ocak Ayı itibari ile 224 işletmedir (http://www.tarmakbir.org/tr/uyelerimiz.html?sid=1 erşim tarihi: 10.10.2018). Ekim 2018-Şubat 2019 tarihleri arasında üye firma ve işletmelerin mail iletişim adreslerine çalışmamız kapsamında hazırlanmış olan Dış Kaynaklardan Yararlanma ile ilgili kapsayıcı soruların ve Dış Kaynak Kullanım Ölçeğinden oluşan anket çalışmamız gönderilmiştir. Gönderilen bu anket formlarından 156 tanesinde geri dönüş sağlanmış, 2 tanesinin ilgili anket formunu firmanın ya da işletmenin üst yönetim kademesinde olmayan kişilerce doldurulduğu tespit edilmiş ve araştırma kapsamına kısıtlılıkları sağlayan 154 anket formu dahil edilmiştir. Bu durumda evren kümesi içerisinden %68,75 oranında geri dönüş olmuştur.

3.3.Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın konusu ile ilgili olarak yabancı ve yerli kaynaklardan alan yazın incelemesi yapılarak tarama gerçekleştirilmiş ve araştırma amacı doğrultusunda dizayn edilen bu sorular Trakya Üniversitesi Etik Kurul yönetmeliğine dayalı olarak gerekli inceleme yapılmıştır. Belirtilen soruların düzenlendiği anket formu Ek-1'de yer almaktadır. Devamında ise inceleme yapılan etik kurul onayının olduğu etik kurul raporu Ek-2'de yer almaktadır. Anket yapılacak gruba yöneltilmek üzere çok seçenekli sorular hazırlanmıştır. Anket çalışmasının Türkiye sınırları içerisinde tarım makinaları üretimi ve imalatı yapan işletmelerin üst düzey yöneticilerine uygulanmak üzere internet üzerinden gönderimi sağlanmış ve geri dönüşü alınan anketlerin incelenmesi yapılmıştır.

Bu amaçlar anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmenin dış kaynak kullanıp kullanmadığı, kuruluş yılı, bünyesinde çalışan personel sayısı, dış kaynak kullanım biçimleri ve dış kaynak kullanımına olan bakış açısının öğrenilmesini içeren sorular yer almaktadır. Birinci bölüm toplamda 19 adet sorudan oluşmaktadır. Bu bölüme ait sorular açık uçlu, kapalı uçlu, çok seçenekli ve sıralamalı soru çeşitlerinden oluşmakta olup, ilgili işletmenin dış kaynak kullanım faaliyetleri tutumunun yorumlanması gerçekleştirilecektir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda toplanan veriler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda toplanan veriler; frekans analizi ile dağılımları gösterilmiştir. Katılımcılardan ifadelerin önem sırasına göre sıralanmasının istendiği soruların analizi Kendall Uyuşum Katsayısı (W) ile yapılmış ve cevaplayıcılar arasındaki tutarlık araştırılmıştır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği puanlarına ait verilerin çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi uygulamasında gruplar arasındaki varyansın homojenliğine Levene-test istatistiği ile bakılmış homojenliğin sağlandığı durumlarda gruplar arası farklılığın tespiti için post-hoc testlerinden Tukey testi, homojenliğin

sağlanmadığı durumlarda post-hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular%95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Dış Kaynak Kullanımı Ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının güvenirlik düzeyi tespitinde aşağıda yer alan aralıklar referans alınmıştır (Özdamar, 2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırma anketinin ikinci bölümünde yer alan ve 18 ifadeden oluşan Dış Kaynak Kullanımı (DKK) uygulamalarına olan bakış açısını belirlemeye yönelik ölçek bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımını kapsayan ifadeleri içeren ölçek Şahin (2005) tarafından derlenmiş olup, 5'li likert tipi ifadelerden bulunmaktadır. Bu ifadeler "Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)", "Katılmıyorum (1,80-2,59)", "Kararsızım(2,60-3,39)", "Katılıyorum(3,40-4,19)" ve "Kesinlikle Katılıyorum(4,20-5,00)" biçiminde olacak şekilde sınıflandırılmıştır. İfadeler arasında madde 13, 14 ve 16 ters kodlanmıştır.DKK'ye ölçeği Aytekin (2011) çalışmasında kullanılmış ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,885 olarak hesaplanmıştır. Çalışmamızda bu ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,748 olarak tespit edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada sadece TARMAKBİR'e üye işletmelere yer verilmiştir. Bu nedenle analiz sonuçlarının bu işletmeler dışındaki tarım makinaları sektörü için genellenmesi doğru değildir. Tarım makinaları yöneticilerinin veri toplama aracı olarak kullanılan ankete verdikleri cevaplarıngerçek durumu yansıttığı, soruların yöneltildiği tarım makinaları yöneticisinin makul düzeydegeçerli yanıtlar verebilecek bilgi ve deneyime sahip olduğu varsayılmıştır. Ayrıcakatılımcılarla irtibat kurmak

üzere TARMAKBİR internet sayfasından sağlanan e-posta adreslerinin geçerli adresler olduğu kabul edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları iki başlık altında incelenmektedir. İlk olarak araştırmaya katılan işletme temsilcileri demografik özelliklerinin değerlendirildiği bulgulara yer verilmektedir. Devamında ise araştırmaya katılanların işletmelerin dış kaynaklar ile ilgili durumlarını belirlemek amacıyla sorulan sorulara ilişkin analizler yer almaktadır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya dahil edilen yönetici ya da işletme sahiplerine ait bireysel bilgilerin ve onların işletmelerine ait özelliklerin frekans dağılımları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı

Özellikler		N	%	Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın Erkek	14 140	9,1 90,9	Medeni Durum	Bekar Evli	48 106	31,2 68,8
Öğrenim Durumu	Lise ve altı Lisans Lisansüstü	31 81 42	20,1 52,6 27,3	İşletmedeki Konum Durumu	İşletme Sahibi Genel Müdür Üst Düzey Yönetici	24 6 124	15,6 3,9 80,5
İşletmede Çalışma Yılı	2 Yıl ve altı 3-5 Yıl 6-8 Yıl 9-11 Yıl 12 Yıl ve Üstü	7 15 27 25 80	4,5 9,7 17,5 16,2 51,9	Sektörde Çalışma Yılı	3-5 Yıl 6-8 Yıl 9-11 Yıl 12 Yıl ve Üstü	9 13 34 98	5,8 8,4 22,1 63,9

Araştırmaya katılım gösteren işletme temsilcilerinin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %90,9'unun (140 kişi) erkek, %9,1'i (9,1) kadın olduğu tespit edilmiştir.Araştırmaya katılım gösteren işletme temsilcilerinin medeni duruma göre dağılımları incelendiğinde %68,8'inin (106 kişi) evli, %31,2'sinin bekar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren işletme temsilcilerinin öğrenim duruma göre dağılımları incelendiğinde %52,6'sının (81 kişi) lisans, %27,3'ünün (42 kişi) yüksek lisans ve %20,1'inin (31 kişi) lise mezunu olduğu tespit edilmiştir.Araştırmaya katılım gösteren işletme temsilcilerinin işletme içindeki konumlarına göre dağılımları incelendiğinde %80,5'inin (124 kişi) üst düzey yönetici, %15,6'sının (24 kişi) işletme sahibi ve %3,9'unun (6 kişi) genel müdür olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren işletme temsilcilerinin işletmede çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %51,9'unun (80 kişi) 12 yıl ve üstü, %17,5'inin (27 kişi) 6-8 yıl arasında, %16,2'sinin (25 kişi) 9-11 yıl arasında, %9,7'sinin (15 kişi) 3-5 yıl arasında ve %4,5'inin (7 kişi) 2 yıl ve altında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren işletme temsilcilerinin sektörde çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %63,9'unun (98 kişi) 12 yıl ve üstü, %22,1'inin (34 kişi) 9-11 yıl arasında, %8,4'ünün (13 kişi) 6-8 yıl arasında ve %5,8'inin (9 kişi) 3-5 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. İşletmelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı

Özellikler		N	%	Özellikler		N	%
İşletmenin Kuruluş Tarihi	1960 yılı ve öncesi 1961-1980 arası 1981 ve Sonrası	40 60 54	26,0 39,0 35,1	İşletmede Çalışan Personel Sayısı	50'den az 51den fazla	73 81	47,4 52,6

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin kuruluş tarihine göre dağılımları incelendiğinde %39,0'unun (60 işletme) 1961-1980 yılları arasında, %35,1'inin (54 işletme) 1981 ve sonrasında ve %26,0'sının (40 işletme) 1960 yılı ve öncesinde kurulduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin çalışan personel sayılarına göre dağılımları incelendiğinde %47,4'ünün (73 işletme) 50 kişiden daha az, %52,6'sının (81 işletme) 51 kişiden fazla personel çalıştırdığı tespit edilmiştir.

3.6.2 İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Mevcut Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde, tarım makineleri sektöründe yer alan işletmelerin hali hazırdaki dış kaynak kullanımlarının tespit edilmesi, faaliyet sahaları dahilinde gerçekleşen etkinliklerin amacı, dış kaynak kullanımının işletmeye sağladığı faydalar, dış kaynak kullanımı ile ilgili yaşanan problemlerin değerlendirilmesi için ankette yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından vermiş oldukları cevaplara ait bulgular ifade edilmiştir.

Örneklemde yer alan ve araştırmaya katılan tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerin dış kaynaklardan yararlandıkları hizmetlerin dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlandığı Hizmetlerin Dağılımı

Yararlanılan Hizmetler	N	%
Üretim-İmalat.	34	5,5
Satış ve Pazarlama.	3	0,5
Servis (Taşımacılık).	72	11,7
Satın alma/Tedarik	35	5,7
Dağıtım-Nakliyat(Lojistik)	107	17,4
Stok ikmali	11	1,8
Depo yönetimi	14	2,3
Ürün montajı/tesisatı	46	7,5
Teknoloji bilgi sistemleri	59	9,6
Parça ve hizmet desteği	82	13,3
Hurda ve atıkların düzenlenmesi	59	9,6
Sipariş süreci	7	1,1
Güvenlik	21	3,4
Yemek	65	10,6

Tablo 3'e göre işletmelerin dış kaynaklardan yararlandığı hizmetlerin%17,4 ile "Dağıtım-Nakliyat(Lojistik)", %13,3 ile "Parça ve hizmet desteği", %11,7 ile "Servis (Taşımacılık)", %10,6 ile "Yemek", %9,6 ile "Teknoloji bilgi sistemleri", %9,6 ile "Hurda ve atıkların düzenlenmesi", %7,5 ile "Ürün montajı/tesisatı", %5,5 ile "Satın alma/Tedarik", %5,5 ile "Üretim-İmalat", %3,4 ile "Güvenlik", %2,3 ile "Depo

yönetimi", %1,8 ile "Stok ikmali", %1,1 ile "Sipariş süreci" ve %0,5 ile "Satış ve Pazarlama" olduğu tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerinin en fazla dağıtım-nakliyat(lojistik) hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlandıkları belirlenmiştir. Dağıtım-nakliyat(lojistik)işlemi, pazar ve müşteriler için değer yaratılması sürecinin en önemli parçalarından birisidir. Bu nedenle işletmelerin üretmiş oldukları ürünleri pazar ve müşterilerine en hızlı ve seri biçimde ulaştırabilmeleriaçısından önemlidir. Tarım makinaları işletmelerinde dağıtım-nakliyat(lojistik)işi sadece ürün ve hammaddenin bir noktadan başka bir noktaya iletilmesi ve sadece taşınması işiyle sınırlı değildir. Dağıtım-nakliyat(lojistik)tarım makinaları işletmelerin ürettiği ürünlerin son dönemde adını sıkça duyduğumuz üçüncü ve dördüncü parti lojistik kavramları üzerine temellenen lojistik faaliyetler, paketleme, gümrük işlemleri v.b. gibi konularda da tarım makinaları işletmelerinin ihtiyaçlarını karşıladığı söylenebilir. Tarım makinaları işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında en az yararlandığı hizmetlerin satış ve pazarlama olduğu belirlenmiştir. Tarım makinaları işletmelerin özellikle üretim yaptığı ürünleri kendileri pazarladıkları ve satışasundukları, dış kaynak kullanımı açısından başka işletmelere güvenmedikleri ve yeterince fayda sağladığını düşünmediklerini söylenebilir.

İşletmelerin değerlendiricilerinin dış kaynak kullanımı ile ilgili görüşlerinin dağılımı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarını araştırmaya katılanların Görüşlerinin Dağılımı

Dış Kaynak Kullanımına Ait Görüşler	N	%
Fayda sağladığını düşünüyorum.....	109	70,8
Kendi imkanlarımızla temin etmenin daha avantajlı olduğunu düşünüyorum..	14	9,1
Modaya uymak için kullanıldığını düşünüyorum.....	7	4,5
Uygulamalarımızın artarak devam edeceğini düşünüyorum.....	24	15,6

Tablo 4'e göre işletme yönetici ve sahiplerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkında görüşlerinin dağılımı %70,8' "Fayda sağladığını düşünüyorum.", %15,6 "Uygulamalarımızın artarak devam edeceğini düşünüyorum.", %9,1 "Kendi imkanlarımızla temin etmenin daha avantajlı olduğunu düşünüyorum." ve %4,5 "Modaya uymak için kullanıldığını düşünüyorum." şeklinde tespit edilmiştir. İşletmelerin büyük bir kısmı dış kaynaklardan yararlanma faaliyetin fayda sağladığını düşünmektedir. Buda işletmelerin kendi temel yeteneklerine odaklandıklarını ve dış kaynak uygulamalarından etkin ve verimli bir şekilde faydalandığını göstermektedir.

Tarım makinaları işletmelerinde de dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının fayda sağladığı belirlenmiştir. DKY uygulamalarının olası tercih nedenleri ile sonuçlarının incelendiğinde değerlendirmeler arasında bir paralellik olduğugöze çarpmaktadır. Litaratürde yapılan araştırmalar ile araştırmamızın tutarlılık sağladığı söylenebilir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulaması öncesinde gerçekleştirilen adımların dağılımları Tablo 5'te gösterilmiştir

Tablo 5. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma UygulamalarıÖncesinde Gerçekleşen Adımların Dağılımı

Dış Kaynaktan Yararlanma Uygulaması Öncesi Gerçekleşen Adımlar	N	%
Kendi temel yeteneklerimizin değerlendirmesini yaptık	47	11,2
Hangi faaliyetlerin yada fonksiyonların DKY yapılacağına karar verdik.....	63	15,1
Ekonominin genel durumuyla ilgili araştırmalar yaptık.....	32	7,7
Temel maliyet analizleri yaptık.....	58	13,9
Bünyemizde olmayan faaliyetlerle ilgili bir dış uzmandan yararlandık.....	18	4,3
Tedarikçilerin bu konulardaki yeteneklerini inceledik.....	39	9,3
Tedarikçilerin kalite ve maliyet konularındaki güvenilirliklerini inceledik	61	14,6
Tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağını inceledik.....	35	8,4
Beklentilerimiz gerçekleşmediğinde zararımızın ne olacağı konusunda çalışmalar yaptık	7	1,7
Teklif formu hazırladık.	24	5,7
Bütün araştırmaları yaptıktan sonra DKY uygulamasına karar verdik.....	34	8,1

Tablo 5'e göre işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmadan önce gerçekleştirdikleri adımların dağılımı %15,1 "Hangi faaliyetlerin yada fonksiyonların

DKY yapılacağına karar verdik", %14,6 "Tedarikçilerin kalite ve maliyet konularındaki güvenilirliklerini inceledik.", %13,9 "Temel maliyet analizleri yaptık", %11,2 "Kendi temel yeteneklerimizin değerlendirmesini yaptık", %9,3 "Tedarikçilerin bu konulardaki yeteneklerini inceledik", %8,4 "Tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağını inceledik.", %8,1 "Bütün araştırmaları yaptıktan sonra DKY uygulamasına karar verdik", %7,7 " Ekonominin genel durumuyla ilgili araştırmalar yaptık.", %5,7 "Teklif formu hazırladık.", %4,3 "Bünyemizde olmayan faaliyetlerle ilgili bir dış uzmandan yararlandık." ve " %1,7 " Beklentilerimiz gerçekleşmediğinde zararımızın ne olacağı konusunda çalışmalar yaptık" şeklinde tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerinde ilk olarak hangi alanlarda dış kaynak uygulayacaklarına karar verdikleri belirlenmiştir. Çünkü işletmeler kendi temel yeteneklerine odaklanarak maliyet avantajı ve rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Tarım makinaları işletmelerinin tedarikçilerin kalite ve maliyet konusunda inceleme yaptıkları. İşletmelerin tedarikçi firmanın kalite ve maliyet analizi yaparak en doğru seçimi vermeye çalıştıkları görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmadan önce yapılan faaliyetler incelendiğinde çok az firma beklentileri karşılayamadığında zararı nasıl giderebileceğini planlamıştır. Bunun dışında birçok faaliyet ile ilgili katılan firmalarda öncesinde yeterince inceleme ve araştırma yapılmaması önemli bir sorun oluşturabileceği söylenebilir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına başvurma sebeplerinin öncelik sıralamasına göre dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarına Başvurma SebeplerininÖncelik Sıralamasına Göre Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarına Başvurma Sebepleri	MeanRank	Sıra
Hizmet seviyesinde artış sağlama	5,74	
Kendi temel yeteneklerimize odaklanma	3,99	1
İçerideki uzmanlık yada becerilerimizin eksikliği	5,45	
Rekabet avantajı sağlamak nedeniyle	5,44	
Teknolojik eksiklikler sebebiyle	5,21	4
Yetersiz sermeye sebebiyle	6,93	
Kalite artışı sağlama	4,77	2
Maliyetlerin azaltılması	4,79	3
Esneklik sağlama nedeniyle	5,40	5
N=15 X^2=204,458 p=0,000 Kendal's W=0,148		

Tarım makinaları üreten İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına başvurma sebeplerinin belirlenmesinde değerlendiriciler arasındaki uyumun varlığını test etmek için yapılan Kendall's W Uyum Testi sonucuna göre %95 güven düzeyinde değerlendiriciler arasında ortak bir görüşün var olduğu tespit edilmiştir (X^2=204,458;p<0,05). İşletmelerin değerlendiricileri arasındaki ortak görüş düşük düzeyde saptanmıştır (W=0,148). Buna göre işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına başvurma sebepleri arasında birinci sırada "Kendi temel yeteneklerimize odaklanma", ikinci sırada " Kalite artışı sağlama", üçüncü sırada "Maliyetlerin azaltılması", dördüncü sırada "Teknolojik eksiklikler" ve beşinci sırada "Esneklik sağlama" gösterilebilir.

Tarım makinaları işletmelerinin ve literatürde yer alan çalışmalarındaki işletmelerin dış kaynakları kullanıma yönelme sebepleri başında işletmenin gerçek faaliyetlerine odaklanmasının olduğu, ikinci bir unsur olarak da maliyetlerin düşürülmesinin ifade edildiği söylenebilir. Buna göre dış kaynak kullanımı işletmelerin kendi yetkinliklerini daha aktif olarak kullanabilmek adına başvurdukları bir çalışma biçimi olduğu küreselleşen dünya piyasalarındaki sektör içindeki rekabetin firmayı daha dinamik bir yapıya eriştirdiği ve reaksiyon hızını arttırdığı ifade

edilebilir. Farklı sektörlerdeki işletmelerin dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan araştırmalarda söz konusu işletmelerin zaman ve performans gibi kısıtlı imkanlarını temel faaliyetlerine ayırmak ve yönlendirmek istedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca uzmanlaşılamayan bir çalışma sahasında işletmenin kendi imkanları ile ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye çalışması işletmeye maddi kayıplar oluşturabilir.

İşletmelerin dış kaynakların (Tedarikçilerin) seçiminde önem verdikleri kriterlerinin öncelik sıralamasına göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. İşletmelerin Dış Kaynakların (Tedarikçilerin) Seçiminde Önem Verdikleri Kriterlerin Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları

Dış Kaynakların (Tedarikçilerin) Seçiminde Önem Verdikleri Kriterleri	MeanRank	Sıra
Alanında tecrübe sahibi olması	3,32	2
Alınacak faaliyetin fiyatı	3,29	1
Teknolojik gelişmelere ayak uydurması	3,44	4
Hizmetyeteneği konusunda belirgin üstünlük	3,36	3
Kalifiye ve tecrübeli personele sahip olması	4,67	
Referanslarının güvenilir olması ve alanında tanınması	4,21	5
N=154 X^2=200,507 p=0,000 Kendal's W=0,217		

İşletmelerin dış kaynakların (Tedarikçilerin) seçiminde önem verdikleri kriterlerininbelirlenmesinde değerlendiriciler arasındaki uyumun varlığını test etmek için yapılan Kendall's W Uyum Testi sonucuna göre %95 güven düzeyinde değerlendiriciler arasında ortak bir görüşün var olduğu tespit edilmiştir (X^2=200,507;p<0,05). İşletmelerin değerlendiricileri arasındaki ortak görüş düşük düzeyde saptanmıştır (W=0,217). Buna göre işletmelerin dış kaynakların (Tedarikçilerin) seçiminde önem verdikleri kriterleri arasında birinci sırada "Alınacak faaliyetin fiyatı", ikinci sırada "Alanında tecrübe sahibi olması ", üçüncü sırada "Hizmetyeteneği konusunda belirgin üstünlük", dördüncü sırada "Teknolojik gelişmelere ayak uydurması" ve beşinci sırada "Referanslarının güvenilir olması ve alanında tanınması" gösterilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular literatürde yer alan diğer çalışmalarla kısmen uygunluk göstermekte olup, tedarikçinin deneyim sahibi olması dış kaynak kullanımında firma seçimi için önemli bir kriter olduğu değerlendirilebilir.Piyasada yer alan her işletme için geçerli olan bir davranış biçimi de işletme içinde veya faaliyetlerindeki maliyetlerin asgari düzeyde tutulmasıdır. Çalışmamızda dış kaynak ile ilgili başvurularda öncelikli olarak maliyet faktörünün göz önünde bulundurulduğu hemen sonrasında ise dış kaynak talebinin yapıldığı, diğer işletmenin donanımı ve yeteneklerinin göz önünde bulundurulduğu sonucu bize tarım makinaları imalat sektöründeki işletmelerin maliyet ve prestij unsurlarına gerekli önemi verdiklerini göstermektedir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulama aşamasında tedarikçi işletmelerle yaşanılan sorunların dağılımı Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Aşamasında Tedarikçi İşletmelerle Karşılaşılan Sorunların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Aşamasında Tedarikçi İşletmelerle Karşılaşılan Sorunlar	N	%
Hizmetlerin teslim zamanı	59	21,7
İşletmenin performansı	55	20,2
İşletme ile ilişkiler.....	42	15,4
İletişim ile ilgili sorunlar.....	37	13,6
Çalışanlara olan etkileri	39	14,3
Bilgilerin güvenliği	40	14,7

Tablo 8'e göre işletme yönetici ve sahiplerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulama aşamasında tedarikçi işletmelerle yaşanılan sorunların dağılımı %21,7 "Hizmetlerin teslim zamanı", %20,2 "İşletmenin performansı", %15,4 "İşletme ile ilişkiler", %14,7 "Bilgilerin güvenliği ", %14,3 "Çalışanlara olan etkiler" ve %13,6 "İletişim ile ilgili sorunlar" olarak tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerin dış kaynak uygulamalarında en çok karşılaştıkları sorunun sözleşme şartlarında belirtilen hizmetlerin teslim zamanı olduğu belirlenmiştir. Bunun dış kaynaklardan yaralanan işletmeler için üretim faaliyeti esnasında yavaşlamasına neden olacağı veüretilen ürünlerin teslim

zamanında gecikmelere neden olabilir. Bununda pazar ve müşteri memnuniyetini azaltabileceği söylenebilir. Bu nedenle sözleşmeler hazırlanırken doğabilecek sorunlar ve sorunlar karşısında ne gibi önlemlerin alınacağı önceden değerlendirilmelidir. Sözleşme şatlarına mutlaka yaptırım seçeneği eklenmelidir. İşletmelerin en az karşılaştığı sorunlara bakıldığında iletişim ile ilgili sorunları olduğu görülmektedir. Bu durum işletmenin tedarikçiler üzerindeki kontrolünün öneminikorumaktadır. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler, tedarikçi firmanın işletme üzerindeki faaliyetlerini dikkatlice izlemeli ve sürekli olarak iletişim kurmalıdır. Ancak; iletişim nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolünkaybedilmesi verimliliği azaltacaktır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının onlara sağladığı avantajların öncelik sıralamasına göre dağılımı Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Avantajların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Avantajlar	MeanRank	Sıra
Maliyet azalması	3,56	2
Hizmet seviyesinde artış	4,27	3
Temel yeteneklere odaklanma	3,01	1
Teknoloji ve diğer ekipmanlara kolay ulaşım	4,36	5
Esneklik artışı	5,18	
Daha geniş pazar erişimleri	5,34	
Rekabet avantajı sağlama	4,35	4
N=154 X^2=219,352 p=0,000 Kendal's W=0,203		

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının onlara sağladığı avantajların belirlenmesinde değerlendiriciler arasındaki uyumun varlığını test etmek için yapılan Kendall's W Uyum Testi sonucuna göre %95 güven düzeyinde değerlendiriciler arasında ortak bir görüşün var olduğu tespit edilmiştir (X^2=219,352; p<0,05). İşletmelerin değerlendiricileri arasındaki ortak görüş düşük düzeyde saptanmıştır (W=0,203). Buna göre işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının onlara sağladığı avantajlar arasında birinci sırada "Temel yeteneklere odaklanma", ikinci sırada "Maliyet azalması", üçüncü sırada "Hizmet seviyesinde artış ", dördüncü sırada "Rekabet avantajı sağlama" ve beşinci sırada "Teknoloji ve diğer ekipmanlara kolay ulaşım " gösterilebilir.

Tarım makinaları işletmelerinin ve literatürde yer alan çalışmalarındaki dış kaynakları kullanımının işletmelere sağladığı avantajlara bakıldığında ilk olarak işletmenin gerçek faaliyetlerine odaklanmasının olduğu görülmektedir. İşletmeler özellikle maliyetkonusunda duyarlı davranarak maliyetleri azaltma yolunu seçmektedirler. Ayrıcaliteratür kısmında açıklandığı üzere dış kaynaklardan yararlanan firmalarıngiderlerini azaltma konusunda avantaj sağladıklarını görmekteyiz. Tarım makinaları işletmelerin dış kaynak uygulaması sayesinde kendi temel yeteneklerine odaklanarak hizmet seviyelerinde artış olacağını bunun da rekabet avantajı sağlayarak işletmelerin diğer rakip işletmeleri ile rekabet edebilmelerini sağlayacaktır. İşletmelerin tedarikçilerin sunmuş olduğu avantajlardan yararlanarak, müşteri kitlesini genişletmek, daha geniş coğrafya ya hizmet vermek ve hizmet ağlarınıgenişletme stratejisini benimsediklerini de söyleyebiliriz. Ayrıca dış kaynak sağlayıcısının teknolojik ve diğer ekipmanlara ulaşarak kendileri için bir avantaj yarattığı söylenebilir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletme açısından karşılaşılan durumların öncelik sıralamasına göre dağılımı Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının İşletme Açısından Karşılaşılan Durumların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının İşletme Açısından Karşılaşılan Durumlar	Mean Rank	Sıra
DKY uygulaması sürecini yönetme konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği yaşadık	7,86	
DKY esnasında etkili bir iletişim planının eksikliğini yaşadık	8,18	
DKY ile ilgili konulardan hangisinin riskli olduğunun bilinmemesiyle ilgili sıkıntılar yaşadık	7,15	4
DKY uygulaması metotlarını bilmediğimiz için sorun yaşadık.	7,09	3
DKY ile ilgili bir dış uzmandan yardım almadığımız için sorun yaşadık	7,88	
Sözleşmede yer alması gereken konular hakkında yetersiz kaldık	6,42	2
Problemlerin nasıl çözümleneceğinin açıklığa kavuşturulması konusunda eksiklik yaşadık	8,96	
Performans değerlendirme ve denetim konularında sıkıntılar yaşadık	5,72	1
Bilgi güvenliğinin sağlanması konusunda hayal kırıklığı yaşadık.	8,67	
Hizmet veya işlerin zamanında teslim edilmesi konusunda sıkıntı yaşadık	7,99	
Kurulan iletişim ağının yetersiz olduğunu gördük	8,70	
Tedarikçilerin uygulamaları konusunda bilgi vermeleri yetersiz kaldı	7,58	5
Tedarikçi ile aramızdaki kültürel farklılığı fark edemedik	8,88	
Tedarikçinin kendi uzmanlık konularına fazla müdahale ettik	8,96	
DKY uyguladığımız alanlarda kontrol gücümüzü kaybettik	9,94	
N=154 X^2=210,935 p=0,000 Kendal's W=0,098		

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletme açısından karşılaşılan durumların belirlenmesinde değerlendiriciler arasındaki uyumun varlığını test etmek için yapılan Kendall's W Uyum Testi sonucuna göre %95 güven düzeyinde değerlendiriciler arasında ortak bir görüşün var olduğu tespit edilmiştir (X^2=210,935; p<0,05). İşletmelerin değerlendiricileri arasındaki ortak görüş çok düşük düzeyde saptanmıştır (W=0,098).Buna göre işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletme açısından karşılaşılan durumlar arasında birinci sırada "Performans değerlendirme ve denetim konularında sıkıntılar yaşadık.", ikinci sırada "Sözleşmede yer alması gereken konular hakkında yetersiz kaldık ", üçüncü sırada "DKY uygulaması metotlarını bilmediğimiz için sorun yaşadık ", dördüncü sırada "DKY ile ilgili konulardan hangisinin riskli olduğunun bilinmemesiyle ilgili sıkıntılar yaşadık" ve beşinci sırada "Tedarikçilerin uygulamaları konusunda bilgi vermeleri yetersiz kaldı" ifadeleri gösterilebilir.

Tarım makinaları işletmelerinindış kaynaklardan yararlanma uygulamasında dış kaynak uyguladığı alanlarda yeterince bilgi ve tecrübe sahibi olmadıklarından bazı problem ve sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin özellikle tedarikçi

firmaları sık sık denetleyip performans değerlendirmeleri yapması gerekmektedir. Bu değerlendirmelerin belirli periyot aralıkları ile rutin hale getirilmelidir. Sözleşmeler hazırlanırken gerekirse uzman desteği alınmalı ve diğer işletmelerin sözleşmeleri gizlilik kurallarını ihlal edilmeden incelenmelidir. DKY uygulamasının metot ve yöntemleri konusunda daha önceden hizmet almış işletmeler ile bilgi alış-verişinde bulunulmalıdır. Tedarikçilerin sürekli olarak işletmeye bilgi vermesi sağlanarak tedarikçi işletme üzerinde denetim fonksiyonları oluşturulmalıdır. Her işte olduğu gibi dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri de belirli riskleri taşımaktadır. DKY uygulamaları gelecek ile ilgili olduğundan her zaman risk içermektedir. Bunu ortadan kaldırmak için risk analizlerinin yapılması işletme için avantaj sağlayacağı değerlendirilmektedir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasındaki deneyimleri göz önünde bulundurulduğunda en çok dikkat edilmesi gereken konuların öncelik sıralamasına göre dağılımı Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasındaki Deneyimler Göz Önünde Bulundurulduğunda En Çok Dikkat Edilmesi Gereken Konuların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasındaki Deneyimler Göz Önünde Bulundurulduğunda En Çok Dikkat Edilmesi Gereken Konular	Mean Rank	Sıra
Tedarikçi seçimi sürecini daha çok genişletirdim.	2,93	1
Dışarıdan bir uzman yardımı alırdım.	4,73	
DKY sürecini yönetmede sahip olduğum donanımları geliştirirdim.	4,55	
Tedarikçinin rapor verme sistemlerini geliştirirdim.	3,83	4
Zamanında teslim konusunda daha sert yaptırımların kararlaştırılmasına dikkat ederdim	3,82	3
Denetim konusunda daha hassasiyetle dururdum.	3,72	2
Çok düzenli yürüyen bir iletişim ağı oluştururdum.	4,41	5
N=154 X^2=91,701 p=0,000 Kendal's W=0,099		

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasındaki deneyimleri göz önünde bulundurulduğunda en çok dikkat edilmesi gereken konuların belirlenmesinde değerlendiriciler arasındaki uyumun varlığını test etmek için yapılan Kendall's W

Uyum Testi sonucuna göre %95 güven düzeyinde değerlendiriciler arasında ortak bir görüşün var olduğu tespit edilmiştir (X^2=91,701; p<0,05). İşletmelerin değerlendiricileri arasındaki ortak görüş çok düşük düzeyde saptanmıştır (W=0,099).Buna göre işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasındaki deneyimleri göz önünde bulundurulduğunda en çok dikkat edilmesi gereken konular arasında birinci sırada "Tedarikçi seçimi sürecini daha çok genişletirdim", ikinci sırada "Denetim konusunda daha hassasiyetle dururdum", üçüncü sırada "Zamanında teslim konusunda daha sert yaptırımların kararlaştırılmasına dikkat ederdim", dördüncü sırada "Tedarikçinin rapor verme sistemlerini geliştirirdim " ve beşinci sırada "Çok düzenli yürüyen bir iletişim ağı oluştururdum " ifadeleri gösterilebilir.

Tarım makinaları işletmelerinin dış kaynak uygulaması esnasında en çok tedarikçi seçimi genişletilmesi gerektiği vurgulanmıştır. İşletmelerin çalıştığı tedarikçi sayısının az olmasının işletmelerin tedarikçiye bağımlı olacağınıve bu durumişletmeaçısından uzun dönemde sorun oluşturacaktır. Ayrıca birden fazla tedarikçi ile çalışmanın çalışılan tedarikçi firmanın işletmeye karşı tutum ve algısı farklı olabilir. Sözleşmede yer alan şartların yerine getirilmesi hususunda daha dikkatli ve titiz davranır. Tedarikçinin işletme için uyguladığı dış kaynak uygulamasının gelişen teknoloji karşısında yenileceği ve çağa ayak uydurmak için kendini geliştireceği söylenebilir.

İşletmelerde dış tedarikçiyi seçerken göz önünde bulundurulması gereken etmenlerin öncelik sıralamasına göre dağılımı Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. İşletmelerde Dış Tedarikçiyi Seçerken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Etmenlerin Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları

İşletmelerde Dış Tedarikçiyi Seçerken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Etmenler	Mean Rank	Sıra
O tedarikçinin sizin için daha önceden yaptığı iyi işler	4,72	2
Tedarikçinin size sunmayı garanti ettiği hizmet düzeyi	4,73	3
Tedarikçi ile kurumun yakınlığı(coğrafi olarak ulaşım durumu)	4,91	4
Tedarikçi ile kurum arasındaki kültürel uyum	5,04	5
Mevzuata ve yasal gerekliliklere uygunluk	7,08	
Tavsiyeler / referanslar	6,31	
Tedarikçinin o alandaki uzmanlığı	5,25	
Tedarikçinin öngördüğü maliyet	5,16	
Tedarikçinin teknolojik kapasitesi	4,51	1
Tedarikçinin sergilediği esneklik	7,31	
N=154 X^2=199,245 p=0,000 Kendal's W=0,144		

İşletmelerde dış tedarikçiyi seçerken göz önünde bulundurulması gereken etmenlerin belirlenmesinde değerlendiriciler arasındaki uyumun varlığını test etmek için yapılan Kendall's W Uyum Testi sonucuna göre %95 güven düzeyinde değerlendiriciler arasında ortak bir görüşün var olduğu tespit edilmiştir (X^2=199,245; p<0,05). İşletmelerin değerlendiricileri arasındaki ortak görüş çok düşük düzeyde saptanmıştır (W=0,144). Buna göre işletmelerde dış tedarikçiyi seçerken göz önünde bulundurulması gereken etmenler arasında birinci sırada "Tedarikçinin teknolojik kapasitesi ", ikinci sırada "O tedarikçinin sizin için daha önceden yaptığı iyi işler", üçüncü sırada "Tedarikçinin size sunmayı garanti ettiği hizmet düzeyi", dördüncü sırada "Tedarikçi ile kurumun yakınlığı(coğrafi olarak ulaşım durumu)" ve beşinci sırada "Tedarikçi ile kurum arasındaki kültürel uyum" ifadeleri gösterilebilir.

Tarım makinaları işletmelerinin tedarikçi seçiminde en çok tedarikçinin teknolojik kapasitesini göz önünde bulundurdukları belirlenmiştir.Günümüzde teknoloji çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu nedenle teknolojik kapasitesi çağa

uygun olmayan tedarikçilerden yararlanılan dış kaynak uygulamasının işletmelere fayda sağlamayacağı söylenebilir. Ayrıca tedarikçinin daha önceden yaptığı işler işletmeler için çok önemlidir. Çünkü tedarikçinin daha önceden yaptığı işler referans alınarak dış kaynak uygulamasının işletmeye sağlayacağı yararlar veya istenilen ölçüde fayda sağlayıp sağlayamayacağı değerlendirebilir. Tedarikçinin işletme ile yakınlığı istenilen ürünlerin kısa sürede işletmeye ulaşmasını sağlar. Buda dış kaynak uygulaması esnasında oluşabilecek problemleri en kısa sürede giderilebilir.

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminden en çok avantaj sağlandığı düşünülen alanların dağılımı Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminden En Çok Avantaj Sağlandığı Düşünülen Alanların Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminden En Çok Avantaj Sağlandığı Düşünülen Alanlar	N	%
Üretim-İmalat	34	8,2
Satış ve Pazarlama	3	0,7
Servis (Taşımacılık)	34	8,2
Satın alma/Tedarik	32	7,7
Dağıtım-Nakliyat(Lojistik)	68	16,5
Stok ikmali	8	1,9
Depo yönetimi	3	0,7
Ürün montajı/tesisatı.	33	8,0
Teknoloji bilgi sistemleri	49	11,9
Parça ve hizmet desteği	63	15,3
Hurda ve atıkların düzenlenmesi	48	11,6
Güvenlik	11	2,7
Yemek	27	6,5

Tablo 13'e göre işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminden en çok avantaj sağlandığı düşünülen alanların dağılımı %16,5'i "Dağıtım-Nakliyat(Lojistik)", %15,3'ü "Parça ve hizmet desteği", %11,9'u "Teknoloji bilgi sistemleri", %11,6'sı "Hurda ve atıkların düzenlenmesi", %8,2'si "Üretim-İmalat", %8,2 "Servis (Taşımacılık)", %8,0'i "Ürün montajı/tesisatı", %7,7'si "Satın alma/Tedarik", %6,5'i "Yemek", %2,7'si "Güvenlik", %1,9'u "Stok ikmali", %0,7'si "Satış ve Pazarlama" ve %0,7'si "Depo yönetimi" şeklinde tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerinde dış kaynak kullanım alanının büyük bir kısmını Dağıtım-Nakliyat(Lojistik) alanında fayda sağladığı belirlenmiştir. Tarım makinaları isletmelerinin pazar alanlarının büyüklüğü, ulusal ve uluslararasıbir pazara sahip olmasının etkisinin olduğu görülmektedir. Tarım makinaları sektöründe de dış kaynak kullanımına giden işletmelerin çoğu olumsuz durumlara karşıkendilerini güvence altına almak istemektedirler. Dış kaynaklardan yararlandıkları işlerin tamamını devretmeyerek bir kısmını kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye devam etmektedirler.Tarım makinaları işletmelerin özellikle depo yönetimi ve satış-pazarlama alanında dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlı olduğunu düşünmedikleri görülmektedir. İşletmelerin ayakta kalmasını sağlayan en önemli etmenlerden birinin de karlılık olduğu düşünüldüğünde işletmeler için kritik öneme sahip olan satış- pazarlama konusundakontrol kaybı yaşanacağı endişesi ile dışarıdan satın alınamayacak kadar önemli olduğu ve dış kaynak uygulamaların işletmeler tarafında tercih edilmediği söylenebilir.

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin dezavantajları olduğu düşünülen konuların dağılımı Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Dezavantajları Olduğu Düşünülen Konuların Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Dezavantajları Olduğu Düşünülen Konular	N	%
Firmada yenilik (inovasyon) eğilimini azalttı	10	3,9
Tedarikçilerin (taşeron firma) pazara girmesine sebep oldu	40	15,6
Maliyetleri beklenilen ölçüde azaltmadı	93	36,2
Firmanın kendi personelinde güven kaybına yol açtı.	25	9,7
İstenildiği ölçüde temel yeteneklere odaklanamadık.	44	17,1
Hizmet seviyesinde azalma oldu	45	17,5

Tablo 14'e göre işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin dezavantajları olduğu düşünülen konuların dağılımı %36,2'si " Maliyetleri beklenilen ölçüde azaltmadı", %17,5'i " Hizmet seviyesinde azalma oldu", %17,1'i " İstenildiği ölçüde temel yeteneklere odaklanamadık", %15,6'sı " Tedarikçilerin (taşeron firma)

pazara girmesine sebep oldu", %9,7'si " Firmanın kendi personelinde güven kaybına yol açtı" ve %3,9'u "Firmada yenilik (inovasyon) eğilimini azalttı" şeklinde tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin büyük bir kısmının maliyetleri istenilen öçlüde azaltmadığını belirtmişledir. İşletmeler dış kaynak uygulamasına başlamadan önce maliyet analizleri yapması kendileri için avantaj oluşturabilir. Beklenilen ölçüde verimlilik alınamayacaksa başka alternatif çözümler üretilebileceği söylenebilir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulaması esnasında firmalarında yenilik (inavasyon) eğilimini azalmadığı belirtmişlerdir. İşletmelerin sürekli olarak kendilerini geliştirmek ve yenileme düşüncesi ile hareket ettikleri ve işletmelerin gelişen ve değişen teknolojik gelişmeleri takip ettikleri söylenebilir.

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma sürecinde en çok karşılaşılan sorunların öncelik sıralamasına göre dağılımı Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde En Çok Karşılaşılan Sorunların Öncelik Sıralamasına Göre Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde En Çok Karşılaşılan Sorunlar	MeanRank	Sıra
Sözleşmede belirtilen şartlara uyulmaması	3,60	1
İşletme içindeki çalışanların tedirgin oluşu	4,77	
Tedarikçi firmanın kendi alanında uzman olmayışı	4,53	4
Tedarikçi firmanın organizasyon yapısının zayıf oluşu	4,67	5
Kalitesiz hizmet	4,20	2
Tedarikçi firma ile iletişim	4,52	3
Yasal sorunlar	5,92	
Hukuki mevzuatın yetersizliği	6,34	
N=154 X^2=244,020 p=0,000 Kendal's W=0,198		

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma sürecinde en çok karşılaşılan sorunların belirlenmesinde değerlendiriciler arasındaki uyumun varlığını test etmek

için yapılan Kendall's W Uyum Testi sonucuna göre %95 güven düzeyinde değerlendiriciler arasında ortak bir görüşün var olduğu tespit edilmiştir (X^2=244,020; p<0,05). İşletmelerin değerlendiricileri arasındaki ortak görüş çok düşük düzeyde saptanmıştır (W=0,198). Buna göre işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma sürecinde en çok karşılaşılan sorunlar arasında birinci sırada "Sözleşmede belirtilen şartlara uyulmaması", ikinci sırada "Kalitesiz hizmet", üçüncü sırada "Tedarikçi firma ile iletişim", dördüncü sırada "Tedarikçi firmanın kendi alanında uzman olmayışı " ve beşinci sırada "Tedarikçi firmanın organizasyon yapısının zayıf oluşu" ifadeleri gösterilebilir.

Tarım makinaları işletmelerinde dış kaynak uygulamasında en çok karşılaştığı sorunun sözleşme şartların uyulmaması olduğu görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında doğru tedarikçi seçimi ve sözleşmenin işletmeye verimlilik sağlayacak şekilde oluşturulmasının önemi büyüktür. Bu nedenle işletmelerin dış kaynak uygulamaları esnasında sözleşmelerin hazırlanma ve uygulama aşamasının sürecin çok dikkatli ve titiz şekilde takip edilmesi gerekmektedir. Sözleşmeler hazırlanırken esnek, çağın gereklerine uyum sağlayan ve sorunların giderilmesine yönelik olarak hazırlanmalıdır. Tedarikçiler ile sözleşmeler uzun vadeli olarak planlanmalıdır. Gerekirse sözleşme hazırlanırken bir uzmandan destek alınabileceği ve sözleşme şartlarına uyulmadığı taktirde yaptırımlar uygulayarak sözleşmeden doğan aksaklıkların giderilebileceği, gerekirse birden fazlatedarikçiden faydalanılarak gerek görüldüğü takdirde sözleşme şartlarına uyulmadığı zaman sözleşmenin derhal fesih edilmesi ve diğer dış kaynak uygulayıcıları ile devam edilmesi sağlanmalıdır.

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanmanın işletme açısından uzun bir dönemde karşılaşabileceği olumsuzlukların dağılımı Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Açısından Uzun Bir Dönemde Karşılaşabileceğiolumsuzlukların Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Açısından Uzun Bir Dönemde Karşılaşabileceği Olumsuzluklar	N	%
Faaliyetler üzerindeki kontrolün kaybedilmesi.....	29	6,6
Dış kaynaklara bağımlı kalınması.....	105	24,0
İşletmenin gizlilik ilkesine aykırı olması.....	49	11,2
İşletmenin çalışanlarının motivasyonlarının azaltması.....	39	8,9
İşletmenin diğer faaliyet ve planlarıyla uyumsuz olması.....	39	8,9
Aynı dış kaynaktan aynı hizmeti alan işletmeler arasında taklitçilik oluşması	50	11,4
Yasal ve vergisel sorunlar çıkması.....	9	2,1
Bilgilerin işletme dışına çıkması.....	13	3,0
Kültürel uyumsuzluğun görülmesi.....	27	6,2
Uyumun kaybolması.....	51	11,7
Masrafların artması.....	26	5,9

Tablo 16'ya göre işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin dezavantajları olduğu düşünülen konuların dağılımı %24,0'ü "Dış kaynaklara bağımlı kalınması", %11,7'si "Uyumun kaybolması ", %11,4'ü "Aynı dış kaynaktan aynı hizmeti alan işletmeler arasında taklitçilik oluşması ", %11,2'si "İşletmenin gizlilik ilkesine aykırı olması", %8,9'u "İşletmenin çalışanlarının motivasyonlarının azaltması ", %8,9'u "İşletmenin diğer faaliyet ve planlarıyla uyumsuz olması", %6,6'sı " Faaliyetler üzerindeki kontrolün kaybedilmesi", %6,2'si "Kültürel uyumsuzluğun görülmesi ", %5,9'u "Masrafların artması", %3,0'ü "Bilgilerin işletme dışına çıkması " ve %2,1'i "Yasal ve vergisel sorunlar çıkması " şeklinde tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerin uzun dönemde dış kaynaklardan yaralanma faaliyetlerinde işletmelerin dış kaynaklara bağımlı kalacağını belirtmektedirler. İşletmelerin planlama ve programlarını gerektiği şekilde yapmadığı takdirde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmelerin içinin boşalmasını, dış kaynaklara bağımlı hale gelerek temel yeteneklerinden zaman içerisinde uzaklaşmalarını sağlayacaktır. Bu durumun işletme içindeki uyumun kaybolmasına, işetmelerinin motivasyonun olumsuz şekilde etkilenmesine neden olacağı gibi, işletmelerin planlarıyla uyumsuzluk olmasına ve faaliyet üzerindeki kontrolü

kaybetmesine neden olacaktır. Dış kaynaklara bağımlı hale gelmesin de işletmenin imajını olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Aynı tedarikçi ile uzun süre çalışma ve aynı tedarikçi ile pazarda bir çok firmanın çalışması da taklitçilik oluşmasını sağlayacak ve işletme için olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkacaktır. Bu nedenle işletmeler dış kaynaklara bağımlı kalmadan, kendi işletmeleri için istenilin ürün ve hizmetleri tedarikçi firmaya işletmeleri ve sözleşme ile bunu diğer işletmeler tarafından kullanılması engellemelidir.

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için sunulan çözüm önerilerinin dağılımı Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetlerinin Başarılı Olabilmesi İçin Sunulan Çözüm Önerilerinin Dağılımları

Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetlerinin Başarılı Olabilmesi İçin Sunulan Çözüm Önerileri	N	%
Uygulama ve amaçları doğru olarak belirleme.....	45	9,9
Fiyat/Performans analizlerini doğru olarak yapılması.....	57	12,5
Tedarikçi seçimi.....	81	17,8
Etkin ve Geniş sözleşme hazırlama.....	47	10,3
İdare- Tedarikçi ilişkisinin yönetimi.....	60	13,2
Hizmet seviye kriterinin belirlenmesi.....	46	10,1
Sürekli Performans değerlendirmesi.....	77	16,9
İşletmenin vizyon ve misyonunun anlaşılması.....	27	5,9
Üst düzey yöneticilerinin katılımı.....	15	3,3

Tablo 17'ye göre işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için sunulan çözüm önerilerinin dağılımı %17,8'i "Tedarikçi seçimi ", %16,9'u "Sürekli Performans değerlendirmesi ", %13,2'si "İdare- Tedarikçi ilişkisinin yönetimi", %12,5'i "Fiyat/Performans analizlerini doğru olarak yapılması", %10,3'ü "Etkin ve Geniş sözleşme hazırlama" , %10,1'i "Hizmet seviye kriterinin belirlenmesi", %9,9'u "Uygulama ve amaçları doğru olarak belirleme ", %5,9'u "İşletmenin vizyon ve misyonunun anlaşılması " ve %3,3'ü "Üst düzey yöneticilerinin katılımı " şeklinde tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerinin çözüm önerilerine bakıldığında en fazla tedarikçi seçiminin önemli olduğu görülmektedir. İşletmeler tedarikçiler ile güven ilişkisine dayalı ve uzun soluklu sözleşmeler hazırlamalıdır. Değişen pazar koşullarında işletmeler tedarikçileri ortak gibi görmekte ve işbirliği içerisinde bulanmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler tedarikçi seçiminde dikkat emesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar tedarikçinin kapasitesi, teknik bilgisi, işletmenin kültürüne uyum sağlayabilmesi ve işletmeyi anlayabilmesidir. Bu nedenle işletmeler için tedarikçi seçimi sadece bir seçimden ibaret olmayıp işletmenin faaliyetlerinin yönetiminde de çok önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin çözüm önelerine bakıldığında sürekli performans değerlendirmesi yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmeler tedarikçilerin geçmiş dönem performanslarını pek incelemezler. Bu durum da tedarikçi tarafından olumlu olarak karşılanır. İşletmeler tedarikçilerini sürekli olarak değerlendirmeli, performans analizi yapmaları, aylık-yıllık performans hedefleri koymaları gerekmektedir. Performans sonuçları sürekli olarak rapor edilmeli ve analiz yapılarak tedarikçinin performansı değerlendirmelidir. Tedarikçi performansındaki olumsuz durumlara karşı derhal tedbir alınmalıdır. Tedarikçiler ile idare arasında sürekli iletişim halinde olmalı ve oluşabilecek problemleri de derhal gidermelidir. İletişim halinde olmayan ve iletişim sorunu yaşayan işletmelerin tedarikçilerden maksimum fayda alamayacağı gibi işletme içinde olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilirler. Bu nedenle işletme tedarikçi ilişkisinin yönetilmesi işletmeler için önem arz etmektedir.

Tarım makineleri işletmelerinde üst düzey yöneticilerin katılımın çözüm önerileri kısmında en az öneri olarak görülmektedir. Ancak yöneticilerin katılımının dış kaynak uygulamaları esnasında onların geliştirecekleri taktiksel hamleler ile tedarikçi ilişkileri yönetimi geliştirebileceklerinden üst düzey yöneticilerin katılımının da yarar sağlayacağı değerlendirilmelidir.

3.6.3 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği PuanlarınınBazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerde bulunan değerlendiricilerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeğinden aldıkları puanların işletmenin personel sayısına göre karşılaştırılması Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının İşletmede Çalışan Personel Sayısına Göre Farklılaşma Durumları

	Personel Sayısı	N	X	SS	t	p
Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği	50'den az	73	69,00	6,89	0,247	0,806
	51'den fazla	81	68,74	6,15		

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerin değerlendiricilerinin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği genelinden aldıkları puanların işletmelerden çalışan personel sayısına göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklemler için t-testi sonuçlarına göre DKY puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tarım makinaları işletmelerinde 50'den az ve 51'den fazla personel çalıştıran işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma ölçeği puanlarının işletmede çalışan personel sayısına göre yapılan memnuniyet düzeyi anket sonuçlarına göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerde bulunan değerlendiricilerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeğinden aldıkları puanların işletmenin kuruluş yılına göre farklılaşma durumları Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının İşletmenin Kuruluş Yılına Göre Farklılaşma Durumları

	Kuruluş Yılı	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği	1960 ve öncesi	40	69,15	5,72	0,392	0,066	0,936	
	1961-1980 arası	60	68,66	6,91				
	1981 ve Sonrası	54	68,87	6,65				

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerin değerlendiricilerinin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği genelinden aldıkları puanların işletmelerin kuruluş yılına göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre DKY puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

Tarım makinaları işletmelerinde 1960 ve öncesi, 1961-1980 arası ve 1981 ve sonrası işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma ölçeği puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre memnuniyet düzeyi anket sonuçlarına göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerde bulunan değerlendiricilerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeğinden aldıkları puanların onların sektörde bulunma yılına göre farklılaşma durumları Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği PuanlarınınDeğerlendiricilerin Sektörde Bulunma Yılına Göre Farklılaşma Durumları

	Sektörde Çalışma Süresi	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği	3-5 Yıl (1)	9	68,66	7,12	0,779	4,658	0,004	3-4
	6-8 Yıl (2)	13	70,38	4,90				
	9-11 Yıl (3)	34	72,08	6,36				
	12 yıl ve üstü (4)	98	67,56	6,31				

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerin değerlendiricilerinin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği genelinden aldıkları puanların onların sektörde bulunma yılına göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre DKY puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir (F=4,658; p<0,05). Ölçekten alınan puanların farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi (Tukey Testi, Levene>0,05) sonucunda sektörde çalışma süresi 9-11 yıl (X=72,08) olanların 12 ve üstü (X=67,56) olanlardan anlamlı olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerinde sektörde çalışma yılı baz alındığında İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin Sektörde Bulunma Yılına Göre memnuniyet düzeyi anket sonuçlarında Sektörde9-11 yıl arasında çalışanların Dış kaynaklardan yararlanma konusunda 12 yıl ve üzeri çalışanlardan daha ılımlı olduğu söylenebilir.Sektörde Çalışma yılı artıkça DKY uygulamalarına çalışanların biraz daha temkinli yaklaştıkları değerlendirilmektedir.

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerde bulunan değerlendiricilerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeğinden aldıkları puanların onların işletmede çalışma yılına göre farklılaşma durumları Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin İşletmede Çalışma Yılına Göre Farklılaşma Durumları

	İşletmede Çalışma Süresi	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği	~~2 yıl ve altı~~*	7			0,669	3,561	0,008	2-3 2-4
	3-5 Yıl (1)	15	71,00	6,38				
	6-8 Yıl (2)	27	72,92	5,75				
	9-11 Yıl (3)	25	67,56	5,26				
	12 yıl ve üstü (4)	80	67,61	6,73				

*işaretli grup yeterli örneklem sayısına (<10) olmadığından analize dahil edilmemiştir.

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerin değerlendiricilerinin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği genelinden aldıkları puanların onların firmada çalışma yılına göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre DKY puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir ($F=3,561$; $p<0,05$). Ölçekten alınan puanların farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi (Tukey Testi, Levene>0,05) sonucunda firmada çalışma süresi 6-8 yıl ($X=72,92$) olanların 9-11 yıl ($X=67,56$) ve 12 ve üstü ($X=67,61$) olanlardan anlamlı olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tarım makinaları işletmelerinde işletmede çalışma yılı baz alındığında İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin işletmede çalışma Yılına Göre memnuniyet düzeyi anket sonuçlarında İşletmede6-8 yıl arasında çalışanların Dış kaynaklardan yararlanma konusunda 9-11 ve 12 yıl üzeri çalışanlardan daha ılımlı olduğu söylenebilir.İşletmede çalışma yılı artıkça daha DKY uygulamalarına çalışanların beklentilerinin arttığı değerlendirilmektedir.

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerde bulunan değerlendiricilerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeğinden aldıkları puanların onların dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkındaki düşüncelerine göre farklılaşma durumları Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları Hakkındaki Düşüncelerine Göre Farklılaşma Durumları

	İşletmede Çalışma Süresi	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği	Fayda sağladığını düşünüyorum.	109	69,55	6,30	0,807	0,796	0,453	
	Kendi imkanlarımızla temin etmenin daha avantajlı olduğunu düşünüyorum.	14	68,42	5,91				
	~~Modaya uymak için kullanıldığını düşünüyorum~~.*	7						
	Uygulamalarımızın artarak devam edeceğini düşünüyorum	24	67,87	6,62				

*işaretli grup yeterli örneklem sayısına (<10) olmadığından analize dahil edilmemiştir.

Tarım makinaları sektöründe yer alan işletmelerin değerlendiricilerinin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği genelinden aldıkları puanların onların dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkındaki düşüncelerine göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre DKY puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında

anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tarım makinaları işletmelerinde . İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları Hakkındaki Düşüncelerine Göre memnuniyet düzeyi anketinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Tarım makinalarısektörü üretim piyasasının yatırım mallarının üretimini gerçekleştiren alt sektörlerden bir tanesidir. Tarıma dayalı mekanik aksamlı araçlar olarak da isimlendirilen bu tarz mamuller tarıma ait iş gücündeki verimliliğin yükselmesinde görev alan, maliyetleri azaltan, çağdaş üretim yöntemlerinin işleyişini ve süreçlerin vaktinde gereksinimlere uygun olarak giderilmesine yardım ederek ürün verim ve niteliğini iyileştiren bir tarıma ait imalat girdileri çevresini meydana getirmektedir. Etkinlik ve verimliliği sağlamada önemli bir yönetim yaklaşımı olan olan dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları tarım makineleri üreten işletmeler açısından da yaygın olarak kullanılmaktadır. Alan yazın taramalarına göre çeşitli sektörlerde yer alan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sebeplerinin araştırıldığı, bunların işletmelere sağladıkları avantaj ve dezavantajların tespit edildiği, dış kaynak kullanımda karşılaşılan sorunların saptandığı çalışmalar bulunmaktadır (Dereli, 2003; Şahin, 2005; Yılmaz, 2006; Çakırlar,2009; Çalık, 2009; Kucur, 2010; Aytekin 2011; Karakaş, 2012; Koç, 2018).

Araştırmada incelenen tarım makinaları üreten işletmelerin dış kaynak kullanımına başvurma sebepleri olarak önem sırasında göre birinci sırada işletmenin kendi temel yeteneklerine odaklanma, ikinci sırada kalite artışını sağlama, üçüncü sırada işletme içindeki maliyetlerin azaltılması, dördüncü sırada teknolojik eksikliklerin giderilmesi ve beşinci sırada işletme için esnekliğin sağlanması olduğu tespit edilmiştir. Kucur (2010)'un beyaz eşya/elektronik, otomotiv ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapmış olduğu çalışmada firmaların dış kaynak kullanımına yönlenmelerindeki ilk neden olarak temel yetkinliklere odaklanılması tespit edilmiş, bunu sırası ile maliyetlerin azaltılması, tedarikçi uzmanlığından fayda sağlanması ve esnekliğin arttırılması takip etmiştir. Çalık (2009)'ın çalışmasında dış kaynaklardan yararlanılması durumunda %48,9 oranında maliyetlerin düşeceği tespit edilmiştir. Aytekin (2011)'in çalışmasında ise dış kaynaklardan yararlanma sebepleri olarak sırası ile işletmenin bazı faaliyetlerde yetersiz olması (%28,6), maliyetlerin düşürülmesi (%23,8), mal ve hizmetlerin kalitesinin arttırılması (%23,8) ve temel faaliyetlere odaklanmak (%14,2) şeklinde saptanmıştır.

Aytekin (2011)'in çalışmasına göre tedarikçi firmanın seçimindeki en çok önem verilen hususun "tedarikçi firmanın alanında tecrübe sahibi olması (%57,1)" olarak tespit etmiştir. Koç (2018)'un çalışmasında tedarikçi seçim kriterleri olarak sırası ile "Yönetim gücü ve tecrübe"," Firmanın itibarı ve referansları"," Kapasite ve teknik kabiliyet" ve " Düşük maliyet" unsurları saptanmıştır. Yapılan çalışma da tarım makinaları sektörü işletmecilerinin dış kaynak kullanımda tedarikçi seçiminde dikkate alınan kriterler olarak sırasıyla birinci sırada alınacak faaliyetin maliyeti, ikinci sırada tedarikçinin alanında tecrübe sahibi olup olmadığı, üçüncü sırada tedarikçinin hizmetyeteneği konusunda belirgin bir üstünlüğünün olup olmadığı, dördüncü sırada teknolojik gelişmelere ayak uydurup uydurmadığı ve beşinci sırada tedarikçinin referanslarının güvenilir olup olmadığı yer aldığı saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular literatürde yer alan diğer çalışmalarla kısmen uygunluk göstermekte olup, tedarikçinin deneyim sahibi olması dış kaynak kullanımında firma seçimi için önemli bir kriter olduğu değerlendirilebilir.Piyasada yer alan her işletme için geçerli olan bir davranış biçimi de işletme içinde veya faaliyetlerindeki maliyetlerin asgari düzeyde tutulmasıdır.

Yılmaz (2006)'nın çalışmasının dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının bahse konu işletmelerin performansları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bölümünde işletmelerin %75,1'inin dış kaynak kullanımından sonra işletme performansında artış gözlemlendiği tespit edilmiştir. Aytekin (2011)'in çalışmasında dış kaynak kullanımı sonrası personel motivasyonunda (%90,5) artış olduğu belirtilmiştir. Yine aynı çalışmada işletmelere yöneltilen kar oranının hedeflenen şekilde artması durumuna %90,5 oranında evet cevabı verilmiştir. Koç (2018)'un çalışmasında dış kaynaktan yararlanmanın avantajları olarak "Hizmet kalitesinin arttırılması", " İşgücü verimliliğinin arttırılması", "Tedarikçilerin olumlu etkisinin olması", "Maliyetlerin azaltılması" ve "Temel yetkinliklere odaklanma" hususları tespit edilmiştir. Aytekin (2011)'in çalışmasında DKY'nin avantajları olarak öne çıkan maddeler "Maliyetlerin azalması ve önceden bilinmesi (%41,7)" ve " Hizmet ve kalite artışı (%20,8)" şeklindedir. Çalışmamızda dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları olarak tespit

ettiğimiz durumlar arasında birinci sırada temel yeteneklere odaklanmanın, ikinci sırada maliyet azaltmasının, üçüncü sırada hizmet seviyesinde artış gerçekleştirmesinin, dördüncü sırada rekabet avantajı sağlamasının ve beşinci sırada teknoloji ve diğer ekipmanlara kolay ulaşım imkânı vermesinin olduğu saptanmıştır.Çalışmamızın bulguları alan yazında yer alan çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmaların ışığında dış kaynaklar başvuru işletme bünyesinde çalışan personel ve yöneticinin uzmanlığı olmadığı süreçlerle uğraşma yükünü hafifletmekte ve personel ve yöneticiler firmanın piyasada var olma sebeplerinin gereklerini yerine getirebilmektedirler. Bu da piyasaya sunulan mal ve hizmet kalitesindeki artışın temel sebebi olmaktadır.

Herhangi bir sektörde yer alan işletmelerin dış kaynak olarak kabul ettiği tedarikçi diğer işletmelerle ortaklık seviyesinde bir iletişim gerçekleştirildiğinden pek çok risk unsurları olasılık dahilindedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma etkinlikleri esnasında gelişim gösteren durum ile ilgili doğru kararlar alamayabilmekte ve işleyişin kontrolünü yitirebilmektedirler. Tedarikçi firmaların seçiminde ve yapılacak olan antlaşmalarda detaylı incelemeler gerçekleştirilmiş olsa bile dış kaynaklardan yararlanma durumlarında işletmeler kendileri için sorun oluşturabilecek durumlarla karşılaşabilmektedirler.Aytekin (2011)'in çalışmasında DKY uygulamalarında karşılaşılan sorunların ağırlıklı olarak sorun olmadığı (%17) yönünde olsa da "Önemli becerilerin ve temel yeteneğin kaybolması (%14,3)", " İşletme bilgilerinin rakiplerin eline geçmesi (%14,3)" ve "Yanlış ve niteliksiz tedarikçi seçimi (%11,4) gibi sorunların yaşadığı tespit edilmiştir. Çakırlar (2009)'ın Trakya Bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımları ile yapmış olduğu araştırmasında işletmelerin lojistik firmaları ile aralarında yaşadıkları sorunlara ilişkin bulgulara göre ürünün vaktinde teslim edilmemesi nedeniyle dış kaynak olarak nitelendirilen lojistik firması ile sorunlar yaşanmaktadır. Koç (2018)'un çalışmasında dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları arasında birinci sırada "Ticari sırların gizliliğinin korunamaması", ikinci sırada "Dış kaynak bağımlılığının artması", üçüncü sırada "Kültürel zayıflamanın yaşanması", dördüncü sırada "Hukuki anlaşmazlıkların ortaya çıkması" gösterilmiştir.Kucur (2010)'un çalışmasındadış kaynaklardan doğabilecek en önde

gelen risk grubu işletmenin dışa bağımlılığının söz konusu olmasıdır. Ayrıca bir başka dezavantaj ise işletme yönetiminin sahip olduğu bazı işler üzerindeki kontrolünün kaybedilmesi olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada ise işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma sürecinde en çok karşılaşılan sorunların arasında birinci sırada "Sözleşmede belirtilen şartlara uyulmaması", ikinci sırada "Kalitesiz hizmet", üçüncü sırada "Tedarikçi firma ile iletişim", dördüncü sırada "Tedarikçi firmanın kendi alanında uzman olmayışı " ve beşinci sırada "Tedarikçi firmanın organizasyon yapısının zayıf oluşu" şeklinde olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin dezavantajları olduğu düşünülen konuların dağılımı %24,0'ü "Dış kaynaklara bağımlı kalınması", %11,7'si "Uyumun kaybolması ", %11,4'ü "Aynı dış kaynaktan aynı hizmeti alan işletmeler arasında taklitçilik oluşması ", %11,2'si "İşletmenin gizlilik ilkesine aykırı olması" şeklinde tesit edilmiştir.Araştırmada belirtilen dezavantajlar yukarıda ifade edildiği gibi başka örneklemlerde de görülmektedir. Bunun yanında dış kaynaklardan yararlanma aşamasında tedarikçi işletmelerle yaşanılan sorunlardan ilk sıradaki unsur %21,7 oran ile hizmetlerin teslim edilme zamanlarının aksamasıdır. Bu temel sorunu, tedarikçinin performansında karşılaşılan eksiklikler ve işletme ile tedarikçi arasındaki iletişim kopukluğu sorunu takip etmektedir.Bu durumda tarım makinası işletmelerinin dış kaynak için başvuruda bulunduğu firmaların nitelik ve donanım bakımında yeterli olmalarına dikkat edilmeli, piyasadan referans almış dış kaynaklardan faydalanılması tavsiye edilmektedir.

Çakırlar (2009)'ın çalışmasında dış kaynak kullanımı ile ilgili sözleşme şartları hazırlanırken üzerinde düşünülen hususların başında mevcut fiyatların ve performansanalizinin geldiği tespit edilmiştir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmadan önce gerçekleştirdikleri adımların ilki %15,1 ile işletme bünyesinde yer alan faaliyetlerin veya fonksiyonların hangisinde dış kaynaklardan yararlanılacağının kararının verilmesi, ikincisi %14,6 ile tedarikçi firmaların kalite ve maliyetleri ile ilgili güvenirliklerini incelenmesi, üçüncüsü %13,9 ile temel maliyet analizlerinin yapılması, dördüncüsü %11,2 ile işletmenin temel yeteneklerinin değerlendirilmesinin yapılması, beşincisi %9,3 ile tedarikçi işletmelerin konu ile ilgili yeteneklerinin incelenmesi olarak saptanmıştır .Dış kaynak olarak nitelenen tedarikçi firmanın sorumluluk yüklenebileceği disipline ve anlayışa sahip olması, dış kaynak

kullanımı yapan işletme ile etkili bir iletişim kurabilmesi adına bir teminat olduğu düşünülmektedir. Tedarikçi ve dış kaynak talebinde bulunan işletmenin karşılıklı güven koşulları altın yazılı metinlerle sağlanan anlaşmalar şeffaf olması gerektiği tavsiye edilebilir.

Çakırlar (2009)'ın çalışmasında işletmelerin dış kaynak kullanımı ile ilgili göz önünde bulundurduğu kriterler arasında değerlendiricilerin güvenirlik ve fiyat kriterlerine önem verdikleri, bu alanlarda diğerlerine nazaran daha iyi konumda olanların işletmelerden tarafında dış kaynak olarak tercih edildikleri tespitine ulaşılmıştır. Araştırma yapılan tarım makineleri sektöründe dış kaynak kullanımı için seçilen tedarikçilerin seçiminde sahip olması gerekli olduğu düşünülen etmenler arasında birinci sırada tedarikçinin teknolojik kapasitesi, ikinci sırada o tedarikçinin işletme için daha önceden yaptığı iyi işlerin varlığı , üçüncü sırada tedarikçinin işletmeye sunmayı garanti ettiği hizmet düzeyi, dördüncü sırada tedarikçi ile kurumun yakınlığı(coğrafi olarak ulaşım durumu) ve beşinci sırada tedarikçi ile kurum arasındaki kültürel uyumu etmenlerinin olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten tarım makineleri üreten işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletme açısından karşılaşılan durumlar arasında birinci sırada performans değerlendirme ve denetim konularında sıkıntılar yaşamaları, ikinci sırada sözleşmede yer alması gereken konular hakkında yetersiz kalındığı, üçüncü sırada DKY uygulaması metotlarını bilinmediğindensorun yaşanıldığı, dördüncü sırada DKY ile ilgili konulardan hangisinin riskli olduğunun bilinmemesiyle ilgili sıkıntılar yaşandığı ve beşinci sırada tedarikçilerin uygulamaları konusunda bilgi vermelerinde yetersiz kalındığı durumları tespit edilmiştir. Tarım sektöründe imalatçı olarak faaliyet gösteren işletmelerin etkileşimde bulundukları dış kaynak hizmeti aldığı firmalarla koordinasyonu sürdürmeleri ve faaliyetlerinin takipçisi olması gerektiği tavsiye edilebilir.

Koç (2018)'un çalışmasında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarıya ulaşmasına etkide bulunan etmenlerde değerlendiriciler genellikle tedarikçinin sözleşmede yer alan maddelere riayet etme tutumlarının takip edilmesi (%91,4) ve geniş çaplı bir anlaşmanın düzenlenmesinin (%91) göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada dış kaynaklardan

yararlanma faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için sunulan çözüm önerilerinin dağılımı %17,8'i "Tedarikçi seçimi", %16,9'u "Sürekli Performans değerlendirmesi", %13,2'si "İdare-Tedarikçi ilişkisinin yönetimi", %12,5'i "Fiyat/Performans analizlerini doğru olarak yapılması", %10,3'ü "Etkin ve Geniş sözleşme hazırlama" , %10,1'i "Hizmet seviye kriterinin belirlenmesi" şeklinde belirlenmiştir. Çalışmamıza ait bulgular literatür ile uyuşum göstermektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında tedarikçi firma ile koordinasyonun sağlanması ilgili işletmenin piyasa koşulları rekabetçi havasını sürdürebilmesine destekte bulunabilmektedir. Tedarikçi firma ile karşılıklı performans değerlendirilmelerinin yapılması, hizmet şartlarının açık olarak tespit edilmesi ve başlangıçta ifade edilmesi sağlıklı bir etkileşim için olmazsa olmaz bir şart olarak düşünülmektedir.

Tarım makinaları işletmelerin en fazla dağıtım-nakliyat(lojistik) hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlandıkları belirlenmiştir. Dağıtım-nakliyat(lojistik) işlemi, pazar ve müşteriler için değer yaratılması sürecinin en önemli parçalarından birisidir. Bu nedenle işletmelerin üretmiş oldukları ürünleri pazar ve müşterilerine en hızlı ve seri biçimde ulaştırabilmeleri açısından önemlidir. Tarım makinaları işletmelerinde dağıtım-nakliyat(lojistik) işi sadece ürün ve hammaddenin bir noktadan başka bir noktaya iletilmesi ve sadece taşınması işiyle sınırlı değildir. Dağıtım-nakliyat(lojistik) tarım makinaları işletmelerin ürettiği ürünlerin son dönemde adını sıkça duyduğumuz üçüncü ve dördüncü parti lojistik kavramları üzerine temellenen lojistik faaliyetler, paketleme, gümrük işlemleri v.b. gibi konularda da tarım makinaları işletmelerinin ihtiyaçlarını karşıladığı söylenebilir. Tarım makinaları işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında en az yararlandığı hizmetlerin satış ve pazarlama olduğu belirlenmiştir. Tarım makinaları işletmelerin özellikle üretim yaptığı ürünleri kendileri pazarladıkları ve satışa sundukları, dış kaynak kullanımı açısından başka işletmelere güvenmedikleri ve yeterince fayda sağladığını düşünmediklerini söylenebilir.

Tarım makinaları üreten işletmelerinde ilk olarak hangi alanlarda dış kaynak uygulayacaklarına karar verdikleri belirlenmiştir. Çünkü işletmeler kendi temel yeteneklerine odaklanarak maliyet avantajı ve rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Tarım makinaları üreten işletmelerinin ve literatürde yer alan

çalışmalarındaki işletmelerin dış kaynakları kullanıma yönelme sebepleri başında işletmenin gerçek faaliyetlerine odaklanmasının olduğu, ikinci bir unsur olarak da maliyetlerin düşürülmesinin ifade edildiği söylenebilir. Buna göre dış kaynak kullanımı işletmelerin kendi yetkinliklerini daha aktif olarak kullanabilmek adına başvurdukları bir çalışma biçimi olduğu küreselleşen dünya piyasalarındaki sektör içindeki rekabetin firmayı daha dinamik bir yapıya eriştirdiği ve reaksiyon hızını arttırdığı ifade edilebilir. Farklı sektörlerdeki işletmelerin dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan araştırmalarda söz konusu işletmelerin zaman ve performans gibi kısıtlı imkanlarını temel faaliyetlerine ayırmak ve yönlendirmek istedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca uzmanlaşılamayan bir çalışma sahasında işletmenin kendi imkanları ile ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye çalışması işletmeye maddi kayıplar oluşturabilir.

Tarım makinaları üretenişletmelerin dış kaynak uygulamalarında en çok karşılaştıkları sorunun sözleşme şartlarında belirtilen hizmetlerin teslim zamanı olduğu belirlenmiştir. Bunun dış kaynaklardan yaralanan işletmeler için üretim faaliyeti esnasında yavaşlamasına neden olacağı ve üretilen ürünlerin teslim zamanında gecikmelere neden olabilir. Bununda pazar ve müşteri memnuniyetini azaltabileceği söylenebilir. Bu nedenle sözleşmeler hazırlanırken doğabilecek sorunlar ve sorunlar karşısında ne gibi önlemlerin alınacağı önceden değerlendirilmelidir. Sözleşme şatlarına mutlaka yaptırım seçeneği eklenmelidir. İşletmelerin en az karşılaştığı sorunlara bakıldığında iletişim ile ilgili sorunları olduğu görülmektedir. Bu durum işletmenin tedarikçiler üzerindeki kontrolünün önemini korumaktadır. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler, tedarikçi firmanın işletme üzerindeki faaliyetlerini dikkatlice izlemeli ve sürekli olarak iletişim kurmalıdır. Ancak; iletişim nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolünkaybedilmesi verimliliği azaltacaktır.

Tarım makinaları işletmelerinin ve literatürde yer alan çalışmalarındaki dış kaynakları kullanımının işletmelere sağladığı avantajlara bakıldığında ilk olarak işletmenin gerçek faaliyetlerine odaklanmasının olduğu görülmektedir. İşletmeler özellikle maliyet konusunda duyarlı davranarak maliyetleri azaltma yolunu seçmektedirler. Ayrıcaliteratür kısmında açıklandığı üzere dış kaynaklardan

yararlanan firmaların giderlerini azaltma konusunda avantaj sağladıklarını görmekteyiz. Tarım makinaları işletmelerin dış kaynak uygulaması sayesinde kendi temel yeteneklerine odaklanarak hizmet seviyelerinde artış olacağını bunun da rekabet avantajı sağlayarak işletmelerin diğer rakip işletmeleri ile rekabet edebilmelerini sağlayacaktır. İşletmelerin tedarikçilerin sunmuş olduğu avantajlardan yararlanarak, müşteri kitlesini genişletmek, daha geniş coğrafya ya hizmet vermek ve hizmet ağlarınıgenişletme stratejisini benimsediklerini de söyleyebiliriz. Ayrıca dış kaynak sağlayıcısının teknolojik ve diğer ekipmanlara ulaşarak kendileri için bir avantaj yarattığı söylenebilir.

Tarım makinaları işletmelerinin dış kaynak uygulaması esnasında en çok tedarikçi seçimi genişletilmesi gerektiği vurgulanmıştır. İşletmelerin çalıştığı tedarikçi sayısının az olmasının işletmelerin tedarikçiye bağımlı olacağını ve bu durum işletmeaçısından uzun dönemde sorun oluşturacaktır. Ayrıca birden fazla tedarikçi ile çalışmanın çalışılan tedarikçi firmanın işletmeye karşı tutum ve algısı farklı olabilir. Sözleşmede yer alan şartların yerine getirilmesi hususunda daha dikkatli ve titiz davranır.Tedarikçinin işletme için uyguladığı dış kaynak uygulamasının gelişen teknoloji karşısında yenileceği ve çağa ayak uydurmak için kendini geliştireceği söylenebilir.

Tarım makinaları üreten işletmelerinin tedarikçi seçiminde en çok tedarikçinin teknolojik kapasitesini göz önünde bulundurdukları belirlenmiştir. Günümüzde teknoloji çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu nedenle teknolojik kapasitesi çağa uygun olmayan tedarikçilerden yararlanılan dış kaynak uygulamasının işletmelere fayda sağlamayacağı söylenebilir.

Tarım makinaları işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin büyük bir kısmının maliyetleri istenilen ölçüde azaltmadığını belirtmişledir. İşletmeler dış kaynak uygulamasına başlamadan önce maliyet analizleri yapması kendileri için avantaj oluşturabilir. Beklenilen ölçüde verimlilik alınamayacaksa başka alternatif çözümler üretilebileceği söylenebilir.

Tarım makinaları işletmelerinde dış kaynak uygulamasında en çok karşılaştığı

sorunun sözleşme şartların uyulmaması olduğu görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında doğru tedarikçi seçimi ve sözleşmenin işletmeye verimlilik sağlayacak şekilde oluşturulmasının önemi büyüktür. Bu nedenle işletmelerin dış kaynak uygulamaları esnasında sözleşmelerin hazırlanma ve uygulama aşamasının sürecin çok dikkatli ve titiz şekilde takip edilmesi gerekmektedir.Sözleşmeler hazırlanırken esnek, çağın gereklerine uyum sağlayan ve sorunların giderilmesine yönelik olarak hazırlanmalıdır. Tedarikçiler ile sözleşmeler uzun vadeli olarak planlanmalıdır. Gerekirse sözleşme hazırlanırken bir uzmandan destek alınabileceği ve sözleşme şartlarına uyulmadığı taktirde yaptırımlar uygulayarak sözleşmeden doğan aksaklıkların giderilebileceği, gerekirse birden fazla tedarikçiden faydalanılarak gerek görüldüğü takdirde sözleşme şartlarına uyulmadığı zaman sözleşmenin derhal fesih edilmesi ve diğer dış kaynak uygulayıcıları ile devam edilmesi sağlanmalıdır.

Tarım makinaları işletmelerinin çözüm önerilerine bakıldığında en fazla tedarikçi seçiminin önemli olduğu görülmektedir. İşletmeler tedarikçiler ile güven ilişkisine dayalı ve uzun soluklu sözleşmeler hazırlamalıdır. Değişen pazar koşullarında işletmeler tedarikçileri ortak gibi görmekte ve işbirliği içerisinde bulanmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler tedarikçi seçiminde dikkat emesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar tedarikçinin kapasitesi, teknik bilgisi, işletmenin kültürüne uyum sağlayabilmesi ve işletmeyi anlayabilmesidir. Bu nedenle işletmeler için tedarikçi seçimi sadece bir seçimden ibaret olmayıp işletmenin faaliyetlerinin yönetiminde de çok önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin çözüm önelerine bakıldığında sürekli performans değerlendirmesi yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Belirtilen durumun aşılması için işletmeler tedarikçilerini sürekli olarak değerlendirmeli, performans analizi yapmaları, aylık-yıllık performans hedefleri koymalarının önemli bir çözüm olabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Bolat, Tamer, "Toplam kalite yönetimi: Konaklama işletmelerinde uygulanması." Beta Basım Yayım, 2000.

Bone, L.E. and Kutrz, D. L.,Contemporary Business, TheDrydenPress, EigthtEdition, USA, 1996.

Doval, Elena, "Is outsourcing a strategic tool to enhance the competitive advantage.", Review of General Management, 2016.

Efil, İsmail, "İşletmelerde yönetim ve organizasyon", Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, 1996.

Gül, H." Yönetim Teknikleri, Editör: Bedük, A., Gazi Kitabevi,Ankara, 2005.

Kırım, Arman, "Yeni dünyada strateji ve yönetim" Sistem Yayıncılık, 1999.

Mucuk, İsmet, "Modern İşletmecilik", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.

Mümin, Ertürk, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon." Beta Basım-Yayım, 1998.

Özbay, Tanju, "Sorularla dış kaynak kullanımı (outsourcing)." İTO Yayınları, 2004.

Perez,Carlota, "Microelectronics, LongWavesand World Structural Change: New PerspectivesforDevelopingCountries", World Development, 1985,

Yeniçeri,Özcan, "Örgütsel değişmenin yönetimi: Sorunlar, yöntemler, teknikler, stratejiler ve çözüm yolları" Nobel, 2002.

Dergi ve makale

Arın S, Coşkun MB, Durgut MR, Yalçın İ, Kılıç E,"Tarım makinaları imalat sektörü ve AB içinde geleceği. Türkiye Ziraat Mühendisliği VII. Teknik Kongresi, 11–15 Ocak, 1029- 1035, Ankara, (2010)

Arslantaş, C.Cüneyt,"Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1999.

Akdoğan, A.Asuman ve Korhan Karacaoğlu, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgilidış Kaynaklarda Yararlanma Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı:1-1, 2003.

Aldağ, Cem Mustafa, "Türkiyenin Avrupa Birliği Sürecinde Tarım Makinalarının entegrasyonu" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, 2009.

Aydınlı, Fulya, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Akıncı, İ. Sabancı, A. 1994. Dünyada ve Türkiye'de Tarımsal Mekanizasyon Düzeyi ve Son Gelişmeler. Tarımsal Mekanizasyon 15. Ulusal Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Tarım Makinaları Bölümü, 384-393, Antalya, 1994.

Aytekin, Gülbin,"Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: Nevşehir ili örneği",

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2011.

Bakan İsmail, FettahlıoğluH.Seçil, EyitmişA.Melih, "Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar." Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012.

BarrettChristopher B., Michael R. Carter, and C. Peter Timmer. "A century-longperspective on agriculturaldevelopment." AmericanJournal of AgriculturalEconomics 447-468. 2010.

Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Tarım Makinaları Sektör Raporu 2012.

Bragg Steven M.,Outsourcing, A Guide toselectingtheCorrect Business UnitNegotiatingtheContractMaintaining Control of theProcess, John Wiley&Sons, 1978

Byerlee Derek, Alain De Janvry, andElisabethSadoulet. "Agriculturefordevelopment: Toward a newparadigm." Annu. Rev. Resour. Econ. 1.1 15-31. 2009.

Çakırlar, Hüseyin,"İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: Trakya bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir inceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. 2009.

Çalık, İsmail, "Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. 2009.

Çoğan, Aytaç, "Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi." Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eylül, (2006).

Dereli, Beliz, "İnsan kaynakları yönetiminde dışkaynaklardan yararlanma (outsourcing), İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, 119-127.2003.

Doğan, Mesut,“Türkiye ziraatinde makineleşme” Coğrafya Dergisi 66-75. 2005.

Doğan, Zeki, Arslan Seçkin, Berkman Ayberk Nuri. “Türkiye’de Tarım Sektörünün İktisadi Gelişimi ve Sorunları” İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.29-41. 2015.

Elibol, Halil, "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapılarına Etkileri." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi13 155-162, 2005.

Gilley K. Matthew, and Abdul Rasheed, "Makingmorebydoingless: an analysis of outsourcinganditseffects on firmperformance." Journal of management,763-790.2000.

Gökdere, Halis,“Bilgi Sistemlerinde Dıs Kaynaklardan YararlanmanınBaşarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Alan Araştırması)”, SakaryaÜniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya, 2000.

Gözüküçük Muharrem, Çelik Yusuf,"Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri." Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 1-25.2014.

Handfield, Rob, “A BriefHistory of Outsourcing”, Publishedonline on,Jun, 01, 2006.

Kakabadse Andrew, and NadaKakabadse, "Trends in outsourcing::Contrasting USA and Europe." Europeanmanagementjournal 20.2 189-198. 2002.

İçöz İ., Eker, B.,“Dünyadaki küreselleşme sürecinde Türkiye’deki tarım makinaları üretiminin sorunları ve çözüm önerileri” 20. Ulusal Tarımsal Mekanizasyon Kongresi, 13-15 Eylül, 37-40, Şanlıurfa, 2001.

Kasap Ali, A, Demir, M. Dilmaç,“Tokat İlinde Tarımda Makineleşmenin Genel Yapısı ve Sorunları Üzerine Bir Araştırma, Tarımsal Mekanizasyon 17.Ulusal Kongresi, 1997.

Klaas Brian S., John A. McClendon, Thomas W. Gailey,Outsourcing HR: TheImpact of OrganizationalCharacteristics, Human Resource Management, Summer 2001.

Karacaoğlu, Korhan,"Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış KaynaklardanYararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları", NiğdeÜniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001.

Karadeniz, Selma,"İnsan kaynakları yönetiminde Dış kaynaklardan yararlanma ve kurumların beklentileri"Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2006.

Karakaş, Yusuf Emre,"Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Alanya'da faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma"Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya. 2012.

Koç, Yüksel,"İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma: Ankara ili Şaşmaz sanayi bölgesinde beton fabrikaları üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2018.

Koszewska, Magorzata, "Outsourcing as a modern managementstrategy. Prospectsforitsdevelopment in theprotectiveclothing market", AutexResearchJournal, Vol. 4, No4, December 2004.

Kucur, Mahir Zafer,"İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve uygulamaya yönelik bir araştırma"Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Lele Uma, and John W. Mellor, "Technologicalchange, distributivebiasandlabor transfer in a twosectoreconomy." Oxford EconomicPapers, 426-441, 1981.

Losch Bruno, SandrineFréguin-Gresh and Eric Thomas White, "Structuraltransformationandruralchangerevisited: challengesforlatedevelopingcountries in a globalizing World" World Bank Publications, 2012.

Olive Bruce, “OutsourcingGrowing, DespiteControversy, Power”19–20, 2004.

Pamuk, Şevket, “AgricultureandEconomic Development in Turkey, 1870–2000. AgricultureandEconomic Development in Europe since 1870”Boğaziçi University, 2008.

PrystupaKaja, andMaciejRządca, "Outsourcingfailures in SME’s: Case studyapproach." Problems of Management in the 21st Century 10.1 37-46, 2015.

Prahalad, CoimbatoreKrishnaraogary, Garry Hamel,“Thecorecompetencies of thecorporation”,Harvard businessreview, may-june, ss.82, 1990.

Özdamar, Kaan,“Paket programlar ile istatistiksel veri analizi”, Eskişehir: Kaan Kitapevi, 2004.

Şahin, Ayça, Gümüşay,“Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı: Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu üzerine bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,2010.

Şahin, Bayram,“İşletmelerde dışkaynaklardan yararlanma ve konaklama işletmeleri üzerinde bir uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir,2005.

Sessiz, A.,Eliçin, A.K., Esgici, R., Tantekin, F.,“Tarım Makinaları Hibe Programının Diyarbakır İlinin Mekanizasyon Gelişimine Etkisi. 27. Tarımsal Mekanizasyon Ulusal Kongresi, 5-7 Eylül, Samsun, 2012.

Solak, Mehmet, "Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Sparrow, E. “Successful IT Outsourcing”, Springer – Verlag, London GreatBritain, 2003.

Tan, Taşçı,“Outsourcing ve Sigorta Sektörü”, BEST Dergisi, 2004.

Tezel, Yasemin,"İşletmelerdedış kaynaklardan yararlanma süreci ve Eskişehir Arçelik işletmesinde bir araştıma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,1998.

Timmer, C.Peter, ve Akkus, Selvin, "TheStructuralTransformation as a Pathwayout of Poverty: Analytics", EmpiricsandPolitics. Center for Global Development, Çalışma Raporu, 2008.

Timmer, C.Peter, "TheStructuralTransformationandtheChanging Role of Agriculture in Economic Development: EmpiricsandImplications. WendtLecture", American Enterprise Institute, 2007.

Trakya Kalkınma Ajansı, "TR21 Trakya Bölgesi Tarım Makineleri Sektör Raporu", 2017.
Ticaret ve Ekonomi Bakanlığı "Tarım Alet ve Makinaları Sektörü Raporu " 2015.

TARMAKBİR "Türkiye de Tarım Makinaları sektör Raporu" 2019.

Türksoy, Adnan, "Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)." Ege Akademik Bakış Dergisi, 2005.

Udo Godwin G, "Using analytic hierarchy process to analyze the information technology out sourcing decision." Industrial Management & Data Systems 421-429. 2000.

Ülger P, Güzel E, Kayışoğlu B, Eker B, Akdemir B, Pınar Y, Bayhan Y, Sağlam C, "Tarım Makineleri İlkeleri", Üniversiteler Matbaası, İstanbul, 2002.

Ünal, H.G. Saçılık, K.,Gök,A., Gök,K.,"Türkiye'deki Tarım Makinaları Üreticilerine Farklı Bir Bakış. Tarım Makinaları Dergisi, 11-16, 2007.

Vassard, F., "OutsourceİlişkilerininYönetilmesi", *I.Outsourcing Zirvesi*, İstanbul, 2002.

Yılmaz, Özgür,"İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı üzerindeki etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.2006.

İnternet kaynakları

http://www.tarmakbir.org/tr/uyelerimiz.html?sid=1 (erişim tarihi: 10.10.2018).

Mersin, D. (2005b) "Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar Outsourcing'in Faydaları", http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmından sağlananfaydalar26.html (Erişim 01.02.2019)

https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/ TarimAletveMakinalari. pdf, (Erişim Tarihi: 02.11.2018)

EKLER

Sayın Katılımcı;
Elinizdeki bu anket formu, Trakya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek lisans programında bilimsel amaçlı olarak Tarım sektöründe dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile ilgili durumu ve sorunları tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışma dışında kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Değerli görüşleriniz yaptığınız katkılar için teşekkür eder, saygılarımı sunarız

Dr.Öğr. Üyesi İlknur Taştan BOZ
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
(Tez danışmanı)

Uğur YILMAZ
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
(Tez Öğrencisi)

Bölüm 1.

Aşağıda anket içerisinde sıklıkla kullandığımız dış kaynaklardan yararlanma kavramı ile işletmeniz dışarıda başka işletmeler ya da tedarikçilerden almayı seçtiğiniz her türlü hizmet için kullanılan bir ifadedir. Aşağıda çalıştığınız işletmeyi düşünerek her bir ifadede yer alan durumları kendi bilgileriniz ışığında işaretleyiniz.

1. İşletmeniz dış kaynaklardan yararlanıyor mu?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız "HAYIR" ise sonraki soruları cevaplandırmayınız.

2. İşletmenizin kuruluş tarihini yazınız?

3. İşletmede Çalışan Personel Sayısını Belirtiniz?

4. Şirketinizde üretimi yapılan ürünler nelerdir? (Lütfen ürettiğiniz ürünleri belirtiniz)

5.Dış kaynaklardan yararlandığınız hizmetlerin neler olduğu işaretleyiniz?

( ) Üretim-İmalat
( ) İnsan Kaynakları
( )Satış ve Pazarlama
( ) Servis (Taşımacılık)
( ) Satın alma/Tedarik
( ) Dağıtım-Nakliyat(Lojistik)
( ) Stok ikmali
( ) Depo yönetimi
( ) Ürün montajı/tesisatı
( ) Teknoloji bilgi sistemleri
( ) Parça ve hizmet desteği
( ) Hurda ve atıkların düzenlenmesi
( ) Sipariş süreci
( ) Güvenlik
( ) Yemek
( ) Muhasebe-Finans Alanında
( ) Ar-Ge Alanında
( ) Diğer…….

6.İşletmenizin Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkında ne düşünüyorsunuz? (Size uygun tek bir seçeneği işaretleyiniz)

( ) Fayda sağladığını düşünüyorum
( ) Kendi imkanlarımızla temin etmenin daha avantajlı olduğunu düşünüyorum
( ) Modaya uymak için kullanıldığını düşünüyorum
( ) Uygulamalarımızın artarak devam edeceğini düşünüyorum

7.Dış kaynaklardan yararlanma(DKY)uygulamasından önce aşağıdakilerden hangisini gerçekleştirdiniz? (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)

( ) Kendi temel yeteneklerimizin değerlendirmesini yaptık
( ) Hangi faaliyetlerin yada fonksiyonların DKY yapılacağına karar verdik
( ) Ekonominin genel durumuyla ilgili araştırmalar yaptı
( ) Temel maliyet analizleri yaptık
( ) Bünyemizde olmayan faaliyetlerle ilgili bir dış uzmandan yararlandık
( ) Tedarikçilerin bu konulardaki yeteneklerini inceledik
( ) Tedarikçilerin kalite ve maliyet konularındaki güvenilirliklerini inceledik
( ) Tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağını inceledik
( ) Beklentilerimiz gerçekleşmediğinde zararımızın ne olacağı konusunda çalışmalar yaptık
( ) Teklif formu hazırladık.
( ) Bütün araştırmaları yaptıktan sonra DKY uygulamasına karar verdik

8.Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması aşağıdaki hangi nedenler dolayısıyla gerçekleştirdiniz? (Birden fazla seçenek İşaretleyerek işletmeniz açısından önem sırasına göre 1-2-3-4-5 olarak belirtiniz)

( ) Hizmet seviyesinde artış sağlama
( ) Kendi temel yeteneklerimize odaklanma
( ) İçerideki uzmanlık yada becerilerimizin eksikliği
( ) Rekabet avantajı sağlamak nedeniyle
( ) Teknolojik eksiklikler sebebiyle
( )Yetersiz sermeye sebebiyle
( ) Kalite artışı sağlama
( ) Maliyetlerin azaltılması
( ) Esneklik sağlama nedeniyle
( )Diğer (…….)

9. Hizmet aldığınız dış kaynakların(tedarikçiler) seçiminde en çok önem verdiğiniz kriterleri derecelendirerek belirtiniz? (1'den 5 'e kadar derecelendirebilirsiniz)

( ) Alanında tecrübe sahibi olması
( ) Alınacak faaliyetin fiyatı
( ) Teknolojik gelişmelere ayak uydurması
( ) Hizmet yeteneği konusunda belirgin üstünlük
( ) Kalifiye ve tecrübeli personele sahip olması
( ) Referanslarının güvenilir olması ve Alanında tanınması
( ) Diğer…….

10.Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması aşamasındatedarikçi işletmeler ile hangi konuda sorun yaşadınız?(Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)

( ) Hizmetlerin teslim zamanı
( ) İşletmenin performansı
( ) İşletme ile ilişkiler
( ) Diğer …….
( ) İletişim ile ilgili sorunlar
( ) Çalışanlara olan etkileri
( ) Bilgilerin güvenliği hakkında

11.Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının sizin işletmenize sağladığı avantajlar nelerdir? (Birden fazla seçenek İşaretleyebilirsiniz. Ve sizin için önem sırasına göre 1-2-3-4-5 olarak belirtiniz)

( ) Maliyet azalması
( ) Hizmet seviyesinde artış
( ) Temel yeteneklere odaklanma
( ) Teknoloji ve diğer ekipmanlara kolay ulaşım
( ) Esneklik artışı
( ) Daha geniş pazar erişimleri
( ) Rekabet avantajı sağlama
( ) Diğer……

12.Dış kaynaklardan yararlanma(DKY) uygulamasında işletmeniz açısından şimdiye kadar hangi durumlar ile karşılaştınız?(Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)(Önem sırasına göre 1-2-3-4-5.olarak belirtiniz)

( ) DKY uygulaması sürecini yönetme konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği yaşadık
( ) DKY esnasında etkili bir iletişim planının eksikliğini yaşadık

( ) DKY ile ilgili konulardan hangisinin riskli olduğunun bilinmemesiyle ilgili sıkıntılar yaşadık
( ) DKY uygulaması metotlarını bilmediğimiz için sorun yaşadık
( ) DKY ile ilgili bir dış uzmandan yardım almadığımız için sorun yaşadık
( ) Sözleşmede yer alması gereken konular hakkında yetersiz kaldık
( ) Problemlerin nasıl çözümleneceğinin açıklığa kavuşturulması konusunda eksiklik yaşadık
( ) Performans değerlendirme ve denetim konularında sıkıntılar yaşadık.
( ) Bilgi güvenliğinin sağlanması konusunda hayal kırıklığı yaşadık .
( ) Hizmet veya işlerin zamanında teslim edilmesi konusunda sıkıntı yaşadık
( ) Kurulan iletişim ağının yetersiz olduğunu gördük
( ) Tedarikçilerin uygulamaları konusunda bilgi vermeleri yetersiz kaldı
( ) Tedarikçi ile aramızdaki kültürel farklılığı fark edemedik
( ) Tedarikçinin kendi uzmanlık konularına fazla müdahale ettik
( ) DKY uyguladığımız alanlarda kontrol gücümüzü kaybettik

13.Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasındaki deneyimlerinize dayanarak hangi konulara daha fazla dikkat ederdiniz? (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz, kendiniz için önem sırasına göre 1'den 5 'e kadar derecelendiriniz)

( ) Tedarikçi seçimi sürecini daha çok genişletirdim
( ) Dışarıdan bir uzman yardımı alırdım
( ) DKY sürecini yönetmede sahip olduğum donanımları geliştirirdim
( ) Tedarikçinin rapor verme sistemlerini geliştirirdim
( ) Zamanında teslim konusunda daha sert yaptırımların kararlaştırılmasına dikkat ederdim
( ) Denetim konusunda daha hassasiyetle dururdum
( ) Çok düzenli yürüyen bir iletişim ağı oluştururdum

14.Bir dış tedarikçiyi seçerken aşağıdaki faktörlerin sizin için ne kadar önemli olduğunu ifade ediniz. (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz, kendiniz için önem sırasına göre 1'den 5 'e kadar derecelendiriniz)

( ) O tedarikçinin sizin için daha önceden yaptığı iyi işler
( ) Tavsiyeler / referanslar
( ) Tedarikçinin size sunmayı garanti ettiği hizmet düzeyi
( )Tedarikçinin o alandaki uzmanlığı
( ) Tedarikçi ile kurumun yakınlığı(coğrafi olarak ulaşım durumu)
( ) Tedarikçinin öngördüğü maliyet
( ) Tedarikçi ile kurum arasındaki kültürel uyum
( ) Tedarikçinin teknolojik kapasitesi
( ) Mevzuata ve yasal gerekliliklere uygunluk
( ) Tedarikçinin sergilediği esneklik

15.İşletmenizin dış kaynaklardan yararlanma yönteminden en çok hangi alanda size avantaj sağladığını düşünüyorsunuz?(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Üretim-İmalat
( ) İnsan Kaynakları
( ) Satış ve Pazarlama
( ) Servis (Taşımacılık)
( ) Satın alma/Tedarik
( ) Dağıtım-Nakliyat(Lojistik)
( ) Stok ikmali
( ) Depo yönetimi
( ) Ürün montajı/tesisatı
( ) Teknoloji bilgi sistemleri
( ) Parça ve hizmet desteği
( ) Hurda ve atıkların düzenlenmesi
( ) Sipariş süreci
( ) Güvenlik
( ) Yemek
( ) Muhasebe-Finans Alanında
( ) Ar-Ge Alanında
( ) Diğer…….

16. Eğer firmanızın dış kaynaklardan yararlanma yönteminin sizin işletmenizde yaşadığınız dezavantajların neler

olduğunu belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Firmada yenilik (inovasyon) eğilimini azalttı
( ) Tedarikçilerin (taşeron firma) pazara girmesine sebep oldu
( ) Maliyetleri beklenilen ölçüde azaltmadı
( ) Firmanın kendi personelinde güven kaybına yol açtı
( ) İstenildiği ölçüde temel yeteneklere odaklanamadık
( ) Hizmet seviyesinde azalma oldu
( ) Diğer……...

17.Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde en çok karşılaştığınız sorunlar hangileridir?(Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz, kendiniz için önem sırasına göre 1'den 5 'e kadar derecelendiriniz)

( ) Sözleşmede belirtilen şartlara uyulmaması
( ) İşletme içindeki çalışanların tedirgin oluşu
( ) Tedarikçi firmanın kendi alanında uzman olmayışı
( ) Tedarikçi firmanın org. yapısının zayıf oluşu
( ) Kalitesiz hizmet
( ) Tedarikçi firma ile iletişim
( ) Yasal sorunlar
( ) Hukuki mevzuatın yetersizliği
( ) Diğer…….

18.Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sizce İşletme açısından Uzun Dönemde KarşılaşabileceğiOlumsuzluklar Neler Olabilir?(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Faaliyetler üzerindeki kontrolün kaybedilmesi
( ) Yasal ve vergisel sorunlar çıkması
( ) Dış kaynaklara bağımlı kalınması
( ) Bilgilerin işletme dışına çıkması
( ) İşletmenin gizlilik ilkesine aykırı olması
( ) Kültürel uyumsuzluğun görülmesi
( ) İşletmenin çalışanlarının motivasyonlarının azaltması
( ) Uyumun kaybolması
( ) İşletmenin diğer faaliyet ve planlarıyla uyumsuz olması
( ) Masrafların artması
( ) Aynı dış kaynaktan aynı hizmeti alan işletmeler arasında taklitçilik oluşması
( ) Diğer

19.Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?(Birden fazla çözüm önerisi seçebilirsiniz)

( ) Uygulama ve amaçları doğru olarak belirleme
( ) Fiyat/Performans analizlerini doğru olarak yapılması
( ) Tedarikçi seçimi
( ) Etkin ve Geniş sözleşme hazırlama
( ) İdare- Tedarikçi ilişkisinin yönetimi
( ) Hizmet seviye kriterinin belirlenmesi
( ) Sürekli Performans değerlendirmesi
( ) İşletmenin vizyon ve misyonunun anlaşılması
( ) Üst düzey yöneticilerinin katılımı
( ) Diğer, lütfen belirtiniz……

Bölüm 2:Sayın katılımcı, aşağıda işletmenizin dış kaynaklardan yararlanma konusunda işletmenizde gerçekleşen duruma göre sizin için uygun olan seçenekleri işaretleyiniz.

Lütfen aşağıdaki ifadeler kendi düşünceniz ışığında; eğer görüşü tamamen onaylıyorsanız "kesinlikle katılıyorum", onaylıyorsanız "katılıyorum", fikriniz yok ise "kararsızım", onaylamıyorsanız "katılmıyorum" ve hiçbir şekilde onaylamıyorsanız "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde ilgili kutucuklara "X" işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	NeKatılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır.	5	4	3	2	1
2-Tarım işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma maliyetleri azaltmaktadır.	5	4	3	2	1
3-Tarım işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma temel yeteneği geliştirmektedir.	5	4	3	2	1
4-Dış kaynaklardan yararlanma tarım işletmelerine esneklik sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
5-Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin hizmet kalitesini artırmaktadır.	5	4	3	2	1
6-Dış kaynaklardan yararlanma tarım işletmelerinin kaynaklarını daha verimi kullanarak üretkenliğini artırmasını sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
7-Tarım işletmelerinde DKY kaynak ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
8-Dış kaynaklardan yararlanma sayesinde tam zamanında üretim yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
9-Dış kaynaklardan yararlanma tarım işletmelerine rekabet avantajı sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
10-Tarım işletmeleri için sektörde yeterince tedarikçi bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
11-Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin insan kaynakları maliyetini azaltmaktadır.	5	4	3	2	1
12-Dış kaynaklardan yararlanma ile tarım işletmeleri asıl faaliyet alanlarına odaklanmaktadır.	5	4	3	2	1
13-Tarım sektöründe Dış kaynaklardan yararlanma	5	4	3	2	1

uygulamalarına pek fazla ihtiyaç duyulmamaktadır.					
14-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları çalışanların moralini olumsuz etkilemektedir.	5	4	3	2	1
15-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına başvurmadan önce maliyet analizi yapılmalıdır.	5	4	3	2	1
16-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları tarım işletmelerinin hizmet kalitesini azaltmaktadır.	5	4	3	2	1
17-DKY uygulamaları tarım işletmelerin rakiplerin önüne geçmesini sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
18-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları müşteri memnuniyetini artırmaktadır.	5	4	3	2	1

Bölüm 3: Aşağıdaki kendinizle ilgili bilgileri doldurmanız önemle rica ederiz.

1.İşyerindeki konumunuz (Lütfen belirtiniz)

2- Cinsiyetiniz?
( ) Kadın ( )Erkek

3- Medeni durumunuz?

( )Bekar ( )Evli

4- Eğitim durumunuz

( )Lise ve Altı ( )Üniversite ( )Lisansüstü

5- Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

( )2 ve altı ( )3-5 ( )6-8 ( )9-11 ( )12 ve

6- Toplam iş deneyiminizi belirtiniz?

( )2 ve altı ( )3-5 ( )6-8 ( )9-11 ( )12 ve üstü

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlı

Sayı :29563864-050.04.04 -E.294431 07/01/2019
Konu : Kararlar

Sayın Dr. Öğr. Üyesi İlknur TAŞTAN BOZ

Danışmanlığını yaptığınız, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi Uğur YILMAZ'ın araştırması ile ilgili yapmış olduğunuz başvuru Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 19.12.2018 tarihli toplantısında alınan 11/16 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr.Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2018/11
KARAR NO: 2018.11.16 **Karar Tarihi: 19.12.2018**

Akademik danışmanlığını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi, Dr. Öğr. Üyesi İlknur TAŞTAN BOZ'un yaptığı Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi Uğur YILMAZ tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda değerlendirilmek üzere gönderilen "Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyetlerinde İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Tarım Makinaları Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof. Dr. Yüksel BAYRAK
Üye
Fen Fakültesi Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Yılmaz ÇAKICI
Üye
Eğitim Fakültesi Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☐evet ☐hayır

Doç. Dr. Esma MIHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Sağlık Bilimleri Fak. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır



Doç. Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi Öğr. Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enst. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Özcan AYGÜN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır