

DIŞ KAYNAK KULLANIM MEMNUNİYETİNİ ENGELLEYEN SORUNLAR: NİTEL KARŞILAŞTIRMA İLE BİR ANALİZ*

OUTSOURCING SATISFACTION PROBLEMS: A QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS

Araştırma Makalesi
Research Paper

Meral DÜLGER**
İlker AKGÜN***

Öz:

Dış kaynak kullanımı, dinamik ve değişken piyasalarda şirketlerin rekabetçi kalabilmek ve müşteri kaybını önleyebilmek adına sıklıkla kullandıkları stratejilerden biri olmakla birlikte, yazında dış kaynak kullanımının doğurabileceği sorunlar hakkında birçok tespit bulunmaktadır. Fakat, bu sorunların sistematik bir çerçevede incelendiği çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Dolayısıyla, bu makale, Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz (fsQCA) yöntemini kullanarak Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası şirketlerden oluşan bir örneklem için hangi durumlarda dış kaynak memnuniyeti sağlanabileceğine ilişkin tespitleri incelemektedir. Bulgular, operasyonel sorunlarla karşılaşılmadığında, yanlış dış kaynak kullanım kararı verilmediğinde, sağlayıcıların karşılayamadığı beklentiler bulunmadığında ve sağlayıcılara tabi olmaktan kaynaklanan sorunlarla karşılaşılmadığında dış kaynak kullanımından memnuniyet duyulduğunu göstermektedir. Ayrıca, dış kaynak kullanımından memnuniyet duyulabilmesi için dış kaynak kullanımından kaynaklanan işlem ve değişim maliyetlerinin, sağlayıcıların karşılayamadığı beklentilerin ve müşterilerle yaşanan problemlerin şirketler tarafından hoş görülebildiğine işaret etmektedir. Diğer taraftan, şirketlerin operasyonel problemlere tahammül edemediği ve bu sorunların dış kaynak memnuniyetini önemli ölçüde azalttığı gözlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında, şirketlerin en fazla tetikte olması gereken sorunların dış kaynak kullanım faaliyetlerinin uygulama basamağında oluşmaları olduğu söylenebilir. Bunlarla beraber, bu çalışma dış kaynak problemlerini değerlendirmek için yeni bir araştırma alanı açarak yazına katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanım Sorunları, Dış Kaynak Kullanım Memnuniyeti, Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz (fsQCA)

Abstract:

Even though outsourcing is one of the strategies companies often use to remain competitive and prevent customer loss, the literature provides ample evidence on outsourcing problems. However, there are not many studies where these problems are examined within a systematic framework. Thus, outsourcing satisfaction is examined for a sample of international companies operating in Turkey using the fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) methodology. The findings suggest that outsourcing satisfaction is achieved when operational problems are not encountered, poor outsourcing decisions are not made, there is no disappointment with the vendor, and no problems

* Makale Geliş Tarihi: 02.08.2019

Makale Kabul Tarihi: 10.06.2020

** Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, meral.dulger@marmara.edu.tr, orcid.org/0000-0002-8491-3522

*** Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, iakgun@marmara.edu.tr, orcid.org/0000-0002-6300-2893

are encountered due to dependence on the vendor. Also, companies can tolerate transaction costs due to outsourcing, disappointment with the vendor and customer problems to be able to achieve outsourcing satisfaction. Furthermore, it is observed that operational problems significantly reduce outsourcing satisfaction. Considering these results, it can be said that the problems that companies should be most vigilant to are those that occur in the implementation stage of outsourcing activities. Accordingly, this study contributes to the literature by creating a new research stream for assessing outsourcing problems.

Keywords: Outsourcing Problems, Outsourcing Satisfaction, fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)

GİRİŞ

Günümüz piyasaların dinamik ve değişken ortamı, hızla dönüşen müşteri gereksinimleri ve sürekli artan maliyetler ile birleştiğinde şirketlerin esnek ve duyarlı olmalarını gereği ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi kalabilmek ve müşteri kaybını önleyebilmek için ise dış kaynak kullanımı bu zorlu ortama karşı ortaya çıkan önemli stratejik cevaplardan biridir. Shekar (2008), dış kaynak kullanımını, şirket içinde daha önce yürütülen bir işlevin harici bir sağlayıcıdan (tedarikçiden) satın alınması olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, akademik araştırmaların çoğunlukla dış kaynak kullanımının yararları ve/veya risklerinin (örn: Frost, 2000; Gonzalez vd., 2010) yanı sıra, dış kaynak kullanımına yol açan ve genellikle “yap veya satın al” olarak da bilinen karar sürecinin (örn: Dobler ve Burt, 1996) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örneğin, Jiang ve Qureshi (2006), 1990 ve 2003 yılları arasında yayınlanan dış kaynak kullanımı ile ilgili çalışmaları gözden geçirmiş ve yüzde yirmiden daha azının dış kaynak kullanımının sonuçları ile ilgili olduğunu, geriye kalan büyük kısmının ise dış kaynak kullanımına yol açan etkenler ve dış kaynak kullanımı süreci ile ilgili olduğunu belirlemiştir. Buna karşın, yazında firmaların karşılaştıkları sorunların sistematik bir çerçevede; örneğin, dış kaynak kullanım kararlarından memnuniyet derecesini inceleyen çalışmalar açısından bir boşluk olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla, dış kaynak kullanımı faaliyetleri sırasında ortaya çıkan sorunların değerlendirilmesinin ve bu sorunların genel dış kaynak kullanım memnuniyetini nasıl etkilediğini anlamanın yazına önemli bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, dış kaynak memnuniyetini değerlendirmek için bulanık küme teorisi-ne dayanan nitel karşılaştırmalı analiz (Qualitative Comparative Analysis – QCA) yöntemi üzerine kurgulanmıştır. Bu çerçevede, Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz (fsQCA) yönteminde dış kaynak kullanım memnuniyetini etkileyen değişkenler bulanık kümeler kullanılarak ifade edilmiş; sonrasında bu kümelerin nedensel hangi birleşimiyle sonuç kümesinin (dış kaynak kullanım memnuniyeti) bir alt kümesini oluşturduğu analiz edilmiştir. Söz edilen yöntemin bu çalışma için iki sebepten dolayı uygun bir yöntem olduğunu düşünülmektedir: İlk olarak, nitel karşılaştırmalı analiz, potansiyel nedensel durum değişkenleri ile bir sonuç arasındaki ilişkiyi araştırmak için belirlenmiş bir teorik tekniktir (Ragin, 1987). Amacı belirli bir değişkenin bir sonuç değişkeni üzerindeki etki-

sinin büyüklüğünü ve yönünü keşfetmek olan regresyon gibi geleneksel korelasyon analizinden farklı olarak Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz, dış kaynak memnuniyeti için hem gerekli (olmaz ise olmaz) koşulları hem de yeterli koşulları inceleme olanağı sağlamaktadır. İkincisi, dış kaynak memnuniyeti gibi kavramlar öznel olduğundan, bu tür yapılar hakkında elde edilen veriler belirsiz olabilir. Bu eksik ve kesin olmayan bilgiler, dış kaynak faaliyetleri içinde çalışan çalışanlar veya yöneticiler tarafından doğal bir dille kelimeler veya kelime öbekleri olarak nitel olarak ifade edilir. Dolayısıyla, bireysel görüş, değerlendirme ve bu çalışanlardan veya yöneticilerden gelen derecelendirmelerin tanımlanabilmesi ve dış kaynak memnuniyeti derecesinin değerlendirilebilmesi için bulanık küme teorisi kullanılması; uzman görüşlerinin bulanık kümelerle dönüştürülüp işlenmesi dikkate değer görülmüştür.

Bu çalışma önceki çalışmalardan üç şekilde ayrılmaktadır: İlk olarak, bir sonuç değişkeni olarak dış kaynak memnuniyeti açısından dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunlar hakkındaki yazını ayrıntılı bir şekilde incelemektedir. İkincisi, dış kaynak kullanımı popüler bir stratejik seçim olduğundan, dış kaynak kullanmayı seçen şirketlerin bakış açısıyla bu stratejiyi seçmenin sonuçları daha önce araştırılmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışma yazında yeni bir araştırma alanı açarak konuyu genişletmektedir. Üçüncüsü, Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmada, her bir durumu ayrı ayrı ele almak yerine dış kaynak memnuniyetine neyin sebep olduğuna ilişkin farklı durumları incelenmektedir.

Makalenin geri kalanını şu şekilde düzenlenmiştir: 2. bölüm dış kaynak kullanım riskleri ve problemleri ile ilgili mevcut yazın gözden geçirmektedir. Ayrıca, bu bölümde dış kaynak kullanımı ile ilgili sorunların dış kaynak kullanım memnuniyetini nasıl engelleyebileceğinin mantığı da göz önüne koyulacaktır. 3. bölümde, Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz'in veri, ölçüt ve temelleri ile süreç akışı açıklanmaktadır. Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz'inin örneklem üzerinde uygulaması ise 4. bölümde gerçekleştirilmektedir. Takip eden bölümde bulgular incelenmekte ve analiz sonuçları tartışılmaktadır. Son iki bölümde ise, çalışmanın teorik ve uygulamaya yönelik sonuçlarına, çalışmanın kısıtlarına ve sonraki çalışmalar için konu önerilerine değinilmiştir.

1. YAZIN TARAMASI

Şirketler rakiplerinden daha iyi performans sergilemeye çalışmanın yanı sıra, müşterilerinin gözündeki yerlerini kaybetmemek için sürekli bir uğraş içindedir. Bununla beraber, kârlılıklarını sürdürebilmek için verimlilik hedeflerini çerçevesinde maliyetlerini en aza indirmek için ise birçok stratejik karar vermeleri gerekmektedir. Özellikle son yirmi yılda dış kaynak kullanımı, uygulanabilir ve uygun maliyetli bir stratejik seçenek olarak göze çarpmaktadır. Tadelis (2007), dış kaynak kullanımını şirketlerin yürüttüğü bir işlevi veya faaliyeti harici bir sağlayıcıya devretmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, bu dış sağlayıcı faaliyetin girdilerinin sorumluluğunu üstlenir, bu işlevi yerine getirir ve ardından bunu dış kaynak kullanan şirkete geri satar. Maliyet ta-

sarrufu yaratmanın yanı sıra, dış kaynak kullanımı aynı zamanda firmaların kendilerine özgü/en iyi yaptıkları faaliyetlere odaklanmalarını olanak tanırken, sağlayıcı firmaların uzmanlıklarına, yeteneklerine, becerilerine, kapasitelerine ve benzersiz kaynaklara erişim sağlamalarına imkân verir (Di Gregorio vd., 2009; Kremic vd., 2006; Vietor ve Veytsman, 2005; Quinn, 1999).

Dış kaynak kullanımına verilen diğer bir isim olan “yap veya satın al” kararı stratejik ve önemlidir (Kakouris vd., 2006) ve kaçınılmaz olarak günlük yönetim ve performansa yansiyarak stratejik sonuçlara sahip olacaktır (Ellram vd., 2007). Bu bağlamda, uzman sağlayıcılarla kurulan ilişkinin niteliğinin, dış kaynak kullanan şirket ile bu sağlayıcılar arasındaki güç dengesini belirleyeceği söylenebilir. Ayrıca, sağlayıcıların tedarik ettiği ürün ve/veya hizmetlerin kalite seviyesi, şirket performansına yansiyarak müşteri memnuniyeti açısından önemli sonuçlar doğuracağı da öngörülebilir. Üstelik dış kaynak kullanım kararları, şirketin maliyet yapılarını ve uzun vadeli rekabet durumunu etkileyerek şirketin yönetmesi gereken risklerin yapısını değiştirebilir (Branne-mo, 2006).

Belirtilen nedenlere bakılarak dış kaynak kullanma veya kullanmama kararının çok önemli bir karar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, şirketler dış kaynak kullanımının gerçekten uygulanabilir ve uygun maliyetli bir seçenek olup olmadığını görmek için dikkatli bir maliyet – fayda analizi yapmalı; başka bir deyişle, şirketler akıllıca dış kaynak kullanmalıdır (Lee vd., 2012). Bununla beraber, bilinçli bir karar verebilmek için, firmaların uzman bir sağlayıcı ile dış kaynak anlaşması yapmaları halinde ortaya çıkabilecek sorunlara karşı dikkatli olmaları önemlidir. Bir yandan dış kaynak kullanım sözleşmelerinin niteliği daha karmaşık hale gelirken, diğer yandan dış kaynak kullanım olanakları küresel ölçekte arttığından sözü geçen risk ve sorun türleri ile daha fazla karşılaşılmaktadır. Ayrıca, şirketlerin dış kaynak olarak kullandığı faaliyetler, çekirdek faaliyetlerden temel olmayan faaliyetlere birçok konuyu kapsamaktadır. Bu durum dış kaynak kullanım sorunlarının listesini genişletirken, aynı zamanda konuya olan akademik ilgiyi de arttırmaktadır. Bu çerçevede, yazında hizmet sağlayan firmalar ile son ürün/hizmetlerin kalitesi arasındaki ilişkinin değerini zedeleyebilecek birçok problemli konudan bahsedilmektedir. Tablo 1’de en iyi bilinen ve en yeni yazını içeren kapsamlı bir seçki gösterilmektedir:

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanım Sorunları

Referanslar	Tespit Edilmiş Dış Kaynak Kullanım Sorunları
Earl (1996)	Zayıf yönetim ihtimali, deneyimsiz personel, iş belirsizliği, modası geçmiş teknoloji becerileri, yere özgü (endemik) belirsizlik, gizli maliyetler, kurumsal öğrenme eksikliği, yenilikçi kapasite kaybı, sonsuz üçgenin tehlikeleri, teknolojik bölünmezlik ve bulanık odaklanma
Barthelemy (2003)	Dış kaynak kullanılmaması gereken faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, yanlış sağlayıcının seçilmesi, kötü bir sözleşme yapılması, personel sorunlarının gözden kaçırılması, dış kaynak kullanılan faaliyetlerinin kontrolünün kaybedilmesi, dış kaynak kullanımının gizli maliyetlerinin göz ardı edilmesi ve çıkış stratejisi / alternatifi oluşturulamaması
Quélin ve Duhamel (2003)	Sağlayıcıya bağımlılık, gizli maliyetler, yetkinlik kaybı, hizmet sağlayıcısının gerekli yeteneklerin eksikliği, sosyal risk ve verimsiz yönetim
Sullivan ve Ngwenyama (2005)	Dış kaynak kullanan şirketin deneyimsizliği, sağlayıcının fırsatçı davranışları, sağlayıcının deneyimsizliği, sağlayıcının mali sorumluluğu, sağlayıcının performansının izlenmesi, sözleşme ufku ve teknolojik kesinti, temel yetkinliklerin ve özel bilgi kayıpları
Kremic vd. (2006)	Gerçekleşmemiş tasarruflar ve gizli maliyetler, daha az esneklik, yetersiz sözleşme veya kötü ortak seçimi, bilgi / beceri ve / veya şirket belleği kaybı ve dışa aktarılmış bir işlevin tekrardan geri kazanılmasındaki zorluk, kontrol / çekirdek-kendine özgü yetkinlik kaybı, gücün sağlayıcı tarafına geçmesi, yetersiz performans veya kötü ilişkiler gibi sağlayıcı sorunları, fırsatçı davranış, en iyi yetenek veya teknolojiye erişim sağlanmaması, müşterileri, fırsatları veya saygınlığı kaybetme, belirsizlik/değişken ortam, zayıf moral/çalışan sorunları, sinerji kaybı, bir rakip yaratma, çıkar çatışması, güvenlik sorunları, sorumluluk sahibi olmamakla ilgili yanlış duygular, yasal engeller ve beceri aşınması
Dhar ve Balakrishnan (2006)	Beklenmeyen geçiş ve yönetim maliyetleri, değiştirme maliyetleri, masraflı sözleşme değişiklikleri, ihtilaflar ve davalar, hizmetlerin kalitesini düşürme, maliyetlerin artması, kurumsal yetkinliklerin kaybı, gizli hizmet maliyetleri, gecikmiş teslimat / teslim edilmeme maliyeti, düşük kalite ve güvenilirlik, güvenlik ihlali nedeniyle zarar, felaketlerden ve geri kazanım maliyetlerinden kaynaklanan zararlar, sağlayıcının fırsatçılığından kaynaklanan zararlar, sağlayıcıya muhtaç kalmak/hapsolmek, güven eksikliği ve iş belirsizlikleri
Tsai vd. (2008)	Bilgi açığı riski, çalışan direnci, kontrol kaybı, etkin olmayan lojistik tesisi, sağlayıcının fırsatçı davranışları, sözleşmeye aykırı davranış, zayıf iletişim, ortak hedeflerin eksikliği, yetkinlik kaldırıcının zayıflığı, stratejik gelişmeyi desteklemede zayıflık, müşteri hizmetlerini desteklemede zayıflık ve yetkinlikleri iyi koruyamama
Hon Kam vd. (2011)	Artan maliyetler, hizmet sağlayıcısında ihtiyaç duyulan yeteneklerin eksikliği, çekirdek olmayan faaliyetlerden ziyade temel faaliyetler için dış kaynak kullanımı, sınırlı bir pazara dış kaynak kullanımı, personelin iş kaybı korkusu, gizli maliyetlerin gerçekleştirilememesi, yetersiz fayda-maliyet analizi, bilgi sızması, kontrol kaybı, kilit beceri ve bilgi kaybı, azalan avantajlar ve sosyal riskler
Gandhi vd. (2012)	Program, teknik, finansal, sağlayıcı, kültür, itibar, fikri mülkiyet, esneklik, uyum ve kalite ile ilgili riskler
Xu ve Wang (2013)	Müşteri ilişkilerinin zayıflaması, müşterileri bilgilerinin sızması, şirketlerin gizli stratejilerinin sızması, lojistik arz sıkıntısı, ürün stok maliyetinin yükselmesi, lojistik işletmelerin ahlaki tehlikesi, lojistik işletmelerin seçimini tersine çevrilmesi, şirketlerin çalışma fırsatlarını azaltma, çekirdek avantaj geliştirilmesinde fırsatların kaybı, lojistiği kontrol etme kabiliyetinin azalması, müşteri hizmet seviyesinin düşmesi ve işletmeler arası kültür çatışmaları



Şekil 1: Dış Kaynak Kullanım Sorunları Kelime Bulutu

Tablo 1’de özetlenen tespit edilmiş dış kaynak kullanım sorunları kelime bulutu olarak Şekil 1’de görselleştirilmiştir. Görülebileceği üzere, yazında dış kaynak kullanımı ile ilgili fazlasıyla risk ve/veya sorun belirtilmiştir. Yazı karakter büyüklüğünü anahtar kelime tekrar sayısına göre ayarlayarak görüntüleyen kelime bulutu (çok tekrar eden anahtar kelime büyük karakter, az tekrar eden anahtar kelime küçük karakter) incelendiğinde, tespit edilmiş dış kaynak kullanım sorunlarında öne çıkan anahtar kelimeler: kayıplar (kaynak kaybı, gizlilik kaybı, kontrol kaybı, hizmet kaybı, bilgi kaybı, kalite kaybı), maliyetler, sözleşme, lojistik şeklindedir. Diğer yandan, bu sorunların sonuçlarının dış kaynak kullanımı ile ilgili çalışmalarda yeterince araştırılmayan bir alan olduğu göze çarpmaktadır. Söz gelimi, bir dış kaynak kullanım sözleşmesinin en önemli ve açık sonuçlarından birisinin, söz konusu düzenleme ile ilgili duyulan genel memnuniyet seviyesi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, diğer dış kaynak risklerine kıyasla ne tür sorunların dış kaynak memnuniyetini engellediğinin araştırılmasının ilgili yazına önemli bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın bulgularının, dış kaynak kullanan şirketler için gelecekteki dış kaynak kullanım kararlarının uygulanabilirliğine dair ışık tutma potansiyeli olabileceği de ön görülmektedir. Bununla birlikte, çalışma sonuçlarının dış kaynak kullanım süreçlerinde şirketlerin ne tür sorunlara dikkat etmeleri gerektiği konusunda da bir fikir verebileceğine inanılmaktadır.

Risklerine rağmen, dış kaynak kullanımı birçok şirket için hala çok popüler bir stratejik karardır. Dolayısıyla, bu çalışmanın arkasındaki ana motivasyon dış kaynak kullanım sorunlarına dair daha fazla içgörü sağlamaktır. Bu çalışmanın bir başka amacı da dış kaynak memnuniyeti perspektifini kullanarak dış kaynak kullanımı için bir bağlam oluşturmaktır. Bu çerçevenin şirketlerin dış kaynak kullanımını stratejik bir seçenek olarak göz önünde bulundurma olasılığını değerlendirmelerini kolaylaştıracığı düşünülmektedir. Bu nedenle, bu makaledeki ana araştırma sorusu “Ne tür problemler dış kaynak kullanım memnuniyetini engellemektedir?” şeklinde kurgulanmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Veri

Bu çalışmanın örneklemini, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası şirketler ile uluslararası faaliyet gösteren tanınmış Türk şirketlerini kapsamaktadır. Rastgele seçilen 500 firmanın yöneticileri ile telefon ve / veya e-posta yoluyla bağlantı kurulmuş ve bunun sonucunda toplam 103 adet firmadan tüketiciye (B2C) ve kurumlar arası (B2B) şirket çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Her firmadan bir katılımcı, yüz yüze görüşmeler yoluyla yapılandırılmış anketleri yanıtlamıştır. Çalışma üst düzey yöneticileri hedefleyecek şekilde tasarlandığından, şirket sahipleri, yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticiler anketi cevaplamıştır. Eksik cevapları olan anketler temizlendiğinde, %19,6'lık bir cevap oranıyla toplam 98 geçerli anket elde edilmiştir.

Çalışmaya katılan şirketler tekstil ve giyim, bankacılık ve finansal hizmetler, bilişim teknolojileri hizmetleri, dayanıklı tüketim malları, tıbbi hizmetler, inşaat hizmetleri, gıda ve diğer hızlı tüketim ürünleri, iletişim, lojistik ve dağıtım, otomotiv, imalat ve diğer hizmetler dahil olmak üzere çok çeşitli sektörlerden faaliyet göstermektedirler. Bu şirketler, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme, satış ve pazarlama, üretim, operasyonlar, müşteri hizmetleri, finans ve muhasebe, bilişim teknolojileri, yönetim ve diğer tesis hizmetleri gibi bir veya birkaç faaliyeti dış kaynaklardan sağladıklarını belirtmişlerdir.

2.2. Ölçüm

Dış kaynak kullanım sorunlarını ölçmek için var olan bir akademik ölçek olmadığından, literatürde ortaya konan sorunların çeşitliliğini yansıtacak şekilde bir dizi başlık belirlenmiştir. Sonuç olarak, anket farklı sektörler ve farklı dış kaynak kullanım alanlarını kapsayan 21 dış kaynak kullanım sorununu içerecek şekilde tasarlanmıştır. Katılımcılar “asla” ile “her zaman” arasında değişen beş puanlık bir ölçek kullanarak dış kaynak kullanım problemleriyle karşılaşma sıklıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, genel olarak memnuniyet seviyelerini, “hiç memnun değilim” ile “çok memnunum” arasında değişen beş noktalık ölçek üzerinde cevaplandırmışlardır. Başlıca sorunlu faktörleri belirlemek için, varimax rotasyonu kullanarak temel bileşen faktör analizler yapılmıştır. Kaiser-Meyer – Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçüsü 0.821 ve Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunarak ($p < 0.001$), çalışma verilerinin faktör analizi yöntemini kullanarak boyut küçültme için uygun olduğunu göstermiştir. Faktör analizi sonuçları, dış kaynak memnuniyetindeki değişkenliğin %65,37'sini açıklayan altı faktöre ayrılmıştır. Öğeler, faktör yükleri, güvenilirlik tahminleri ve betimleyici istatistikler Tablo 2'de belirtilmiştir:

Tablo 2: Dış Kaynak Kullanım Sorunları, Psikometrik Özellikler ve Betimleyici İstatistikler

Dış Kaynak Kullanım Sorunları	Faktör Yükleme	Cronbach's Alpha	Ortalama (SS)
<i>Genel Ölçek Güvenilirliği</i>		0,89	
Dış Kaynak Kullanım Kararının Yanlışlığı (kky)		(Tek adet olduğundan bulunmamaktadır)	1,97 (0,90)
Devredilmemesi gereken faaliyetleri dış kaynaklardan sağlama	0,76		
Operasyonel Sorunlar (ops)		0,80	1,91 (0,65)
Güvenilmez sağlayıcıları seçme	0,57		
Dış kaynaklardan sağlanan faaliyet üzerindeki kontrolü kaybetmek	0,72		
Şirketinizle sağlayıcı arasında iletişimin zayıf olması	0,72		
Şirketlerin anlaşmaya tersine çevrilebilirlik maddeleri eklemeyeceği durumlarda bir çıkış stratejisi planlamamış olmak	0,61		
Dış kaynak kullanım faaliyetlerinden kaynaklanan personel değişimi nedeniyle kilit şirket becerilerini kaybetmek	0,64		
Müşterilerle Sorunlar ve Değişim Maliyetleri (mdm)		0,63	1,96 (0,66)
Firmaya olan bağlılığını yitiren çalışanlar	0,63		
Sağlayıcının sahip olduğundan daha fazla deneyime sahip olduğunu iddia etmesi	0,7		
Yüksek değişim maliyetleri nedeniyle belirli bir sağlayıcıya takılı kalmak	0,52		
Sağlayıcı tarafından sunulan düşük kaliteli ürün ve/veya hizmetler nedeniyle müşteri memnuniyetinin azalması	0,54		
Sağlayıcıların Karşılamadığı Beklentiler (skb)		0,84	2,38 (0,69)
Gelişmiş süreçleri olmayan sağlayıcıların seçilmesi	0,57		
Söz verilen daha düşük kaliteli işlerin teslim edilmesi	0,78		
Kalite güvencesine az önem verilmesi	0,62		
Sağlayıcının düşük kaliteli çalışan kullanması	0,8		
Sağlayıcının karşılamayacağı sözler vermesi	0,66		
Dış Kaynak Kullanımından Kaynaklanan İşlem Maliyetleri (dim)		0,60	1,93 (0,73)
Şirketler arası ilişkide güç dengesinin kurulamadığı zayıf bir sözleşme yazmak	0,51		
Şirketinizle satıcı arasında farklı teşviklerin bulunması	0,51		
Beklenmeyen gizli maliyetlerle karşı karşıya kalmak (ör. Dış kaynak kullanım sözleşmesini gözden geçirmek için avukatlara ödenmesi gereken yasal ücretler)	0,82		
Sağlayıcılara Tabi Olmaktan Kaynaklanan Sorunlar (sts)		0,74	1,60 (0,65)
Mallarına/hizmetlerine tabi olunması nedeniyle, sağlayıcının ücretini arttırması	0,62		
Sağlayıcının dolandırıcılık yapması	0,8		
Sağlayıcının iflası	0,8		

Aşağıda, dış kaynak memnuniyeti ile ilgili olarak çıkarılan altı faktörün her birinin içeriğine dair açıklamalar bulunmaktadır:

- **Dış Kaynak Kullanım Kararının Yanlışı (kky):** Bu, bir şirketin yanlış sağlayıcı ile çalıştığına inandığı ve/veya söz konusu faaliyeti gerçekleştirmek için hiç dış kaynak kullanmaması gerektiğine inandığı durumdur. Şirketler, en başından yanlış dış kaynak kullanımı kararı aldıklarına inanıyorlarsa, bu durum dış kaynak memnuniyetine olumsuz yansıyabilir.
- **Operasyonel Sorunlar (ops):** Böyle bir durumda, bir sağlayıcıyla çalışma konusunda zorluk yaşanır; bu sorunlar kaçınılmaz olarak dış kaynak kullanan firmaların ticari faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesine sekte vurabilir ya da daha kötü durumlarda son müşterilere olumsuz bir şekilde yansıyacak sonuçlar doğurabilir. Bunun gerçekleşmesi hâlinde, dış kaynak kullanan şirketlerin, bu sorunla karşılaşmayan şirketlere kıyasla daha düşük dış kaynak memnuniyeti seviyelerine sahip olabileceği düşünülmektedir.
- **Müşterilerle Sorunlar ve Değişim Maliyetleri (mdm):** Dış kaynak kullanımı süreçlerinde karşılaşılan sorunların son müşterilere olumsuz yansması ve/veya başka bir sağlayıcı ile çalışma olanaklarının kısıtlı olması şirketlere zaman ve paraya mal olurken hem dış kaynak kullanım memnuniyetini; aynı zamanda firmaların kârlılığını da olumsuz yönde etkileyebilecek faktörlerdir.
- **Sağlayıcıların Karşılayamadığı Beklentiler (skb):** Bir firma, bir ürün/hizmet sağlayıcısı ile ilgili hayal kırıklığına uğrarsa, dış kaynak kullanan firmanın bu ilişkisinden memnun kalmama olasılığının yüksek olabileceği düşünülebilir. Tahmin edilebileceği üzere, bu bağıntının dış kaynak kullanımı ilişkisinin yapısına, sağlayıcı tarafından hangi fonksiyonunun yerine getirildiğine ve/veya sağlayıcının hangi tür ürün/hizmetler sağladığına bağlı olacağı ön görülmektedir.
- **Dış Kaynak Kullanımından Kaynaklanan İşlem Maliyetleri (dim):** Bir firmanın sözleşme imzalama aşamasında tahmin edilememiş maliyetlerle karşılaşması veya firma ile sağlayıcı arasında farklı teşvikler olması ya da sözleşme firma ile sağlayıcı arasında zayıf bir güç dengesi içermesi durumlarının dış kaynak memnuniyetinin gerçekleşmesi için oldukça olumsuz bir başlangıç olacağı söylenebilir.
- **Sağlayıcılara Tabi Olmaktan Kaynaklanan Sorunlar (sts):** Firmalar piyasaya sundukları ürün/hizmetler için sağlayıcılarına bağlı olduklarından, bu ürün/hizmetler firmaların müşterilerine hizmet vermek için kullanılır. Eğer sözü geçen ürün/hizmetler hatalı ve/veya üzerinde anlaşılan standartların altındaysa, bu kaçınılmaz olarak müşterilere olumsuz olarak yansyacağından dış kaynak memnuniyeti olumsuz yönde etkilebilir.

2.3. Analiz yöntemi

Bu çalışmada, analiz yapmak için Nitel Karşılaştırmalı Analiz'in (Qualitative Comparative Analysis - QCA) bir türü olan Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz (fsQCA) yöntemi kullanılmıştır (Ragin, 2008). QCA, çıktı (bağımlı değişken) ile bu çıktıyı oluşturan girdiler (bağımsız değişkenler) arasındaki ilişkiyi küme teorisi yaklaşımı (0/1 – var/yok) ile açıklayan teorik bir yöntemdir (Ragin, 1987). Yöntemin uygulanması sonucu elde edilen doğruluk tablosunda nedensel koşulların ve sonuçların gruplandırılmaları/kombinasyonları (koşullar) arasındaki açık bağlantılar tanımlanır. QCA'nın ana sınırlaması, iki değeri olan (0/1 – var/yok) değişkenleri kullanmasıdır. Aralık değişkenleri ve oransal değişkenler bu tip küme üyeliklerini tanımlamakta yeterli olmamaktadır. Ragin (2008), bulanık küme teorisi (bir elemanın bir kümeye kısmi üyeliğine olanak sağlayan teori) ve Boolean mantığı (0-1 cebiri) kullanarak sözü geçen sınırlamayı aşarak fsQCA yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemin QCA'ya kıyasla temel metodolojik avantajı, modellerde ilgilenilen sürekli ve aralık değişkenleri ayarlayarak, küme teorik yaklaşımın temel kurallarına uygun, 0 (kümenin üyesi değil) ve 1 (kümenin tam üyesi) aralığındaki küme üyelik değerlerine dönüştürebilmesidir. Regresyon gibi geleneksel ilişki/korelasyon analizleriyle karşılaştırıldığında ise asimetric ilişkileri, eşsonluluğu ve nedensel karmaşıklığı keşfetmek açısından fsQCA daha avantajlıdır (Woodside, 2013). Son zamanlarda, daha fazla sayıda çalışma, simetrik istatistiksel araçların sınırlamalarının üstesinden gelmek için işletme ve yönetim alt disiplinlerinde fsQCA yöntemini benimsemeye başlamıştır. (Kan vd., 2016; Roig-Tierno vd., 2016; Çelikdin A., 2017; Eren-Erdogmus vd., 2018; Chester vd., 2019; Oyemomi vd., 2019; Beynon vd., 2020, Gligor ve Bozkurt, 2020).

3. BULGULAR

fsQCA uygulama prensiplerine uygun olarak, bu çalışmada aşağıdaki ana adımlar uygulanmıştır: Öncelikle incelenecek koşul ve sonuçlar seçilmiştir, sonrasında fsQCA uygulamak için ham veriler toplanmış, değişkenler bulanık kümelerle dönüştürülmüş, yöntem uygulanmış ve en son olarak da çelişkiler çözülerek bulgular yorumlanmıştır. Analiz, fsQCA 2.5 yazılım paketini (www.fsqca.com) kullanarak gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın çıktısı (bağımlı değişken); dış kaynak memnuniyeti (dkm) ile dış kaynak memnuniyetsizliği (~dkm) arasında ayırım yapan bulanık bir değişkendir. Bu değişkenin koşulları (bağımsız değişken/girdi) şunlardır: dış kaynak kullanım kararının yanlışlığı (kky), operasyonel sorunlar (ops), müşterilerle sorunlar ve değişim maliyetleri (mdm), sağlayıcıların karşılayamadığı beklentiler (skb), dış kaynak kullanımından kaynaklanan işlem maliyetleri (dim) ve sağlayıcılara tabi olmaktan kaynaklanan sorunlar (sts).

$$dkm = f(kky, ops, mdm, skb, dim, sts)$$

fsQCA'daki gruplandırmalar asimetric olduğundan dkm'ne öncülük eden gruplandırmalar ~dkm'nden farklı olacaktır (Woodside, 2013). Bu nedenle iki ayrı analizde sonucun olumlu ve olumsuz gerçekleşme durumları ele alınmıştır.

$$\sim dkm = f(kky, ops, mdm, skb, dim, sts)$$

İlk analiz, hangi koşulların dkm sonucuna yol açtığını açıklarken, ikinci analiz, $\sim dkm$ alternatif modelini incelemektedir. Dolayısıyla fsQCA bu iki modeli sınamıştır.

Woodside (2013) tarafından önerildiği üzere, kky, ops, mdm, skb, dim, sts ve dkm'un orijinal ölçeklerini bulanık bir küme ölçeği içinde ayarlanmıştır. Veri değerlerinin %5'ini kapsayan orijinal değer, kümeye üye olmama noktası olarak, değerlerin %50'sini kapsayan orijinal değer çapraz nokta/geçiş noktası olarak ve en son olarak da değerlerin %95'ini kapsayan özgün değeri kümeye tam üyelik noktası olarak belirlenmiştir. Tablo 3, kky, ops, mdm, skb, dim, sts ve dkm için bu üç noktanın istatistiklerini ve orijinal değerlerini vermektedir.

Tablo 3: Bulanık Küme Ayarlama Değerleri ve İstatistikler

İstatistikler	kky	ops	mdm	skb	dim	sts	dkm
N	98	98	98	98	98	98	98
Ortalama	1.98	1.91	1.96	2.39	1.93	1.61	3.77
Medyan	2.00	1.80	1.75	2.33	1.67	1.67	4
Std.sapma	0.91	0.66	0.67	0.70	0.74	0.65	0.64
Minimum	1	1	1	1	1	1	2
Maximum	4	3.60	4.25	4.67	4.67	5	5
Ayarlama Değerleri							
95%	4.00	3.20	3.25	3.83	3.33	3.00	5.00
50%	2.00	1.80	1.75	2.33	1.67	1.67	4.00
5%	1.00	1.00	1.00	1.33	1.00	1.00	2.95

Her değişken için bulanık küme ayarlanarak oluşturulduktan sonra yöntem uygulanarak yöntemin 2 ana alt çıktısı olan gereklilik analizi (necessity analysis) ve yeterlilik analizi (sufficiency analysis) yapılmıştır. Gereklilik analizi, çıktının (bağımlı değişken) gerçekleşmesi için olmazsa olmaz girdileri (bağımsız değişkenleri) tespit eder. Girdilerin gerekli olması durumunda, istenen sonuç bu girdiler olmadan gerçekleşemez. Girdilerin yeterli olması durumunu analiz eden yeterlilik analizinde ise istenen sonuç belli grup girdiler geçerli olduğunda gerçekleşse de bu aynı sonuç başka diğer grup girdiler geçerli olduğunda da oluşuyor olabilir. Dolayısıyla, bu çalışma takip eden paragraflarda fsQCA kullanarak gereklilik analizi ve yeterlilik analizini ele almaktadır.

Öncelikle, gereklilik analizinde, sonuç – yani dış kaynak kullanım memnuniyeti – için gerekli olan koşullar araştırılmıştır. Memnuniyet olduğunda (veya olmadığında) tek bir durumun her zaman mevcut olup olmadığını incelenmiştir. Ragin (2000) “neredeyse her za-

man” gerekli veya yeterli olan nedensel girdiler/faktörler için 0.80 ve “genellikle” gerekli veya yeterli olan nedensel durumlar için ise 0.65 eşiklerini önermektedir. Dkm ile ilgili tutarlılık değerleri Tablo 4’te gösterildiği üzere 0.59 ile 0.84 arasında değişmektedir. ~dkm için ise tutarlılık değerleri 0.54 ile 0.76 arasında değişmektedir (Tablo 4). Tablo 4’ün sol tarafında gösterildiği üzere, yukarıda öngörüldüğü gibi, dkm sonucu için ~kky, ~ops, ~skb ve ~sts koşullarının önemli şartlar olduğu, fakat geri kalan koşulların dkm için güçlü şartlar olmadığı belirlenmiştir. Tablo 4’ün sağ tarafına bakıldığında ise ~dkm için ise hiçbir koşulun güçlü şart olarak ortaya çıkmadığı görülmektedir.

Tablo 4: Gereklilik Analizi

Koşul	Dış Kaynak Kullanımı Memnuniyeti (dkm)			
	Var		Yok(~)	
	Tutarlılık	Kapsam	Tutarlılık	Kapsam
kky	0.63	0.59	0.60	0.81
~kky	0.80*	0.58	0.70	0.73
ops	0.62	0.53	0.69	0.84
~ops	0.81*	0.65	0.62	0.70
mdm	0.72	0.57	0.67	0.76
~mdm	0.70	0.60	0.62	0.76
skb	0.67	0.57	0.68	0.83
~skb	0.80*	0.64	0.65	0.74
dim	0.73	0.58	0.70	0.79
~dim	0.73	0.63	0.63	0.77
sts	0.59	0.63	0.54	0.83
~sts	0.84*	0.56	0.76	0.73

Not: ~ işareti koşulun yokluğunu belirtir.

* işareti gereklilik koşulları için 0.80 tutarlılık değerinin sağlandığını gösterir.

Sonrasında, yeterlilik analizi ile dkm’ne yol açan farklı nedensel gruplar tespit edilmiştir. Yeterlilik analizi, doğruluk tablosunun oluşturulmasını, bunun anlamlı gruplara indirgenmesini ve altta yatan nedensel kalıpları tanımlayan indirgenmiş mantık ifadelerini içeren bir küme üretmeyi içerir. Tablo 5, fsQCA sonuçlarını ve dkm ile ~dkm sonuçlarına yol açacak tüm gruplandırmaları içermektedir. Tablo 5, dkm için s1 ve s2 gruplarının ve ~dkm için ise s3, s4, s5 ve s6 gruplarının, sonuçlara varmak için önerilen 0.75 asgari tutarlılık eşliğini elde ettiğini göstermektedir (Ragin 2006; Ragin, 2008). s1’den s6’ya kadar olan gruplar, dkm ve ~dkm için bulunan farklı bir çözüm modellerini belirtmektedir. Tablo 5’te görüldüğü üzere, dkm’nin çözüm tutarlılığı 0.79’dur ve s1 ve s2 grupları dkm vakalarının

%38'ini açıklamaktadır. ~dkm için çözüm tutarlılığı 0.85'tir ve s3 - s6 arası gruplar ~dkm vakalarının % 61'ini açıklamaktadır.

Tablo 5: Yeterlilik Analizi

Koşullar /Gruplandırmalar	Dış Kaynak Kullanımı Memnuniyeti (dkm)					
	dkm		~dkm			
	s1	s2	s3	s4	s5	s6
kky	○	●		●	○	○
ops	○	○	●	●	○	○
mdm	●	●	●	●	○	●
skb	●	●	●	●	○	●
dim	●	●	●	●	○	●
sts	○	●	●		○	○
Tutarlılık (te)	0.81	0.85	0.85	0.90	0.88	0.88
Ham kapsam (hk)	0.33	0.26	0.27	0.32	0.38	0.25
Özgün kapsam	0.13	0.05	0.01	0.04	0.19	0.04
Çözüm kapsamı	0.38		0.61			
Çözüm tutarlılığı	0.79		0.85			

Not: Siyah noktalar koşulun varlığını belirtir; beyaz noktalar koşulun yokluğunu belirtir. Frekans kesimi: 2. Tutarlılık değeri: 0.80.

Sözü geçen altı gruplandırma, tutarlılık endeksi (te) ve ham kapsamına (hk) göre vakaların daha yüksek yüzdesini açıklamaktadır. Dış kaynak kullanım memnuniyeti (dkm) için aşağıdaki iki grup belirlenmiştir:

- **s1:** ~sts*dim*skb*mdm*~ops*kky (te=0.81, hk=0.33): Dkm'nin gerçekleşebilmesi için yeterli bir durum dim, skb ve mdm ile karşılaşılmış olmasına rağmen sts, ops ve kky durumlarıyla hiçbir şekilde karşılaşılmamasıdır.
- **s2:** sts*dim*skb*mdm*~ops*kky (te=0.85, hk=0.26): Dkm'nin gerçekleşebilmesi için yeterli bir başka durum ise sts, dim, skb, mdm ve kky ile karşılaşılmış olmasına rağmen, kesinlikle ops ile karşılaşılmamasıdır.

Dış kaynak kullanım memnuniyetinin olmadığı (~dkm) durumlar için ise aşağıdaki dört grup belirlenmiştir:

- **s3:** sts*dim*skb*mdm*ops (te=0.85, hk=0.27): ~dkm'nin gerçekleşmesi için yeterli bir durum sts, dim, skb, mdm ve ops ile karşılaşılmamasıdır.
- **s4:** dim*skb*mdm*ops*kky (te=0.90, hk=0.32): ~dkm'nin gerçekleşmesi için başka yeterli bir durum ise dim, skb, mdm, ops ve kky ile karşılaşılmamasıdır.
- **s5:** ~sts*~dim*~skb*~mdm*~ops*kky (te=0.88, hk=0.38): Sonuçlardan örnekleme bulunan şirketlerin genel olarak dış kaynak kullanım faaliyetlerinden memnun olmadıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, bu sonuç araştırma için belirlenen koşullar

dışında bulunan makro-ekonomik koşullar, piyasa oynaklığı ve/veya belirsizlik gibi faktörlerden kaynaklanıyor gibi görünmektedir.

- **s6:** $\sim sts * dim * skb * mdm * \sim ops * \sim kky$ ($te=0.88$, $hk=0.25$): $\sim dkm$ 'nin gerçekleşmesi için başka yeterli bir durum da dim , skb ve mdm ile karşılaşmış olmasına rağmen, sts , ops ve kky ile karşılaşmamasıdır.

4. TARTIŞMA

Sonuçları özetlemek gerekirse, incelenen örneklem için dış kaynak kullanım memnuniyetinin (dkm) ortaya çıkması için gerekli koşulların operasyonel sorunlar (ops), dış kaynak kullanım kararının yanlışlığı (kky), sağlayıcıların karşılayamadığı beklentiler (skb) ve sağlayıcılara tabi olmaktan kaynaklanan sorunlar (sts) ile karşılaşmamak olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, müşterilerle sorunlar ve değişim maliyetlerinin (mdm) ile dış kaynak kullanımından kaynaklanan işlem maliyetlerinin (dim) dış kaynak kullanım memnuniyetinin (dkm) oluşabilmesi için gerekli koşullar olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu sonuçlarla ilgili olarak, şirketlerin dış kaynak kullanmaları durumunda doğru sağlayıcılarla ortaklık kurmalarının çok daha önemli olduğu, bu tür ortaklıklarda ortaya çıkabilecek işlem maliyetleri, müşteri sorunları ya da sağlayıcıyı değiştirme maliyetlerinin diğer sorunların ise göz ardı edilebileceği söylenebilir.

Dış kaynak kullanım memnuniyetinin (dkm) için yeterli koşullar için ise, iki farklı modelin ($s1$ ve $s2$) ortaya çıktığı görülmektedir. Öncelikle, operasyonel sorunlar (ops) her iki model için de şirketlerin hiçbir şekilde karşılaşmak istemediği bir koşul olarak göze çarpmaktadır. Başka bir deyişle, şirketler başka tür sorunlarla karşılaşsalar bile, bunların operasyonel sorunlar karşısında çok daha az önemli olarak algılandığı anlamı çıkartılabilir. İkincisi, her iki modelde de dış kaynak kullanımından kaynaklanan işlem maliyetlerinin (dim), sağlayıcıların karşılayamadığı beklentiler (skb) ile müşterilerle sorunlar ve değişim maliyetlerinin (mdm) şirketlerin tahammül edebileceği sorunlar olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, şirketler bu sorunlarla karşılaşsalar bile, dış kaynak kullanımından yine de memnuniyet duyabileceklerdir. Bu iki bulgu bir araya getirildiğinde, belirli bir ölçüde olmak şartıyla dış kaynak kullanımından kaynaklanan işlem maliyetlerini (dim), sağlayıcıların karşılayamadığı beklentileri (skb) ve müşterilerle sorunlar ve değişim maliyetlerini (mdm) göz ardı edebileceği ancak, herhangi bir şekilde karşılaşmak istemediklerinin ise operasyonel sorunlar (ops) olduğu söylenebilir. Bu sonuç, belirsiz, değişken ve dinamik piyasa ortamı, hızla dönen müşteri gereksinimleri ve sürekli artan maliyetler düşünüldüğünde dış kaynak kullanımının yürütme aşamasında şirketler açısından bazı öngörüler/hesaplamaları yapmanın zorluğuna işaret etmektedir. Bu şartlar altında, başarılı bir uygulama olanağı olmasına rağmen, olayları anlamlandırmak kendi başına bir zorluktur. Dolayısıyla, operasyonel sorunlarla (ops) karşılaşılması durumunda ortaya çıkan sonuçların şirketler açısından stratejik derecede önemli olduğu da analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Yine de bu sonucun gereklilik analizinde farklı değerler taşıdığı (asimetri) da göze çarpmıştır. Bu asimetrisinin nedeninin, firmaların dış kaynak kullandıkları fonksiyonların türü, faaliyet gösterdikleri sektörün türü veya yukarıda belirtilen piyasa özellikleri olabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Günümüz piyasalarının dinamik ve sürekli değişen ortamının yanı sıra sürekli değişen müşteri gereksinimleri ve artan maliyetler şirketleri esnek ve uyumlu olmaya yönlendirmektedir. Böylesine zorlu bir ortamda rekabetçi kalabilmek ve müşteri kaybını önleyebilmek için dış kaynak kullanımını özellikle son yıllarda stratejik bir cevap olarak şirketlerin gidecek daha fazla tercih ettiği gözlenmektedir. Dış kaynak kullanım olanakları küresel ölçekte artarken, dış kaynak kullanım sözleşmelerinin niteliği daha karmaşık hale gelmektedir. Bununla birlikte, dış kaynak kullanım süreçlerinde riskler ve sorun türleri önemli ölçüde arttığından konuyla ilgili akademik ilgi de gün geçtikçe çoğalmaktadır.

Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı ile ilgili en önemli ve açık sonuçlarından birinin söz konusu düzenleme ile ilgili memnuniyet olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, dış kaynak kullanım sorunları için bir çerçeve sağlamak amacıyla, bu çalışma konuya dış kaynak memnuniyeti perspektifinden yaklaşmaktadır. Teorik bağlamda, bu çalışmanın ne tür sorunların dış kaynak memnuniyetini engellediğini ortaya koyarak ilgili yazına katkıda bulunması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Uygulama açısından ise, böyle bir bakış açısının şirketlerin dış kaynak kullanımını stratejik bir seçenek olarak seçme olasılığını hesaplamalarına katkıda bulunulacağına inanılmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın asıl araştırma amacı, dış kaynak kullanım memnuniyetini ne tür sorunlarını engellediğini araştırmaktır. Hangi sorunların dış kaynak kullanım memnuniyetini diğer dış kaynak riskleriyle karşılaştırdığına engellediğinin görülmesinin önemli bilgiler sağlayacağı ön görülmektedir. Ayrıca, bulguların şirketlerin gelecekteki dış kaynak kullanım kararlarının uygulanabilirliğine de ışık tutabileceği ve ne tür sorunlara dikkat edilmesi gerektiği konusunda bir fikir verebileceği düşünülmektedir.

Bu konuyu araştırmak için, Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz (fsQCA) metodu kullanılarak 98 uluslararası şirketten oluşan bir örneklemde dış kaynak memnuniyetini hangi durumların sağladığı incelenmiştir. fsQCA'nın dış kaynak kullanım memnuniyeti için hem gerekli koşulları hem de yeterli koşulları ortaya koyma kapasitesi dolayısıyla bu çalışma için özellikle uygun bir yöntem olduğunu düşünülmektedir. Ayrıca, dış kaynak kullanım memnuniyetinin şirketler açısından öznel bir kavram olduğu – yani bu konuyla ilgili toplanan verilerin kesin olmayabileceği ve/veya gerçeği tam anlamıyla yansıtamayacağı ihtimali – göz önünde bulundurulmuştur. Bireysel görüşler, değerlendirmeler ve derecelendirmelerin dış kaynak kullanım memnuniyeti değerlendirmesinde tanımlanması ve uygulanması gerektiğinden, bulanık küme teorisi yöntemlerinin diğer istatistiksel metodlara göre daha fazla içgörü sağlayacağı düşünülmüştür.

Bulgular, dış kaynak kullanım memnuniyetinin oluşması için gerekli koşulların operasyonel sorunlarla karşılaşmama, yanlış dış kaynak kullanım kararı verilmemiş olması, sağlayıcıların karşılayamadığı beklentilerin olmaması ve sağlayıcılara tabi olmaktan kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaması olduğunu göstermektedir. Dış kaynak kullanım memnuniyetinin oluşması için yeterli koşullara gelince, sonuçlar dış kaynak kullanımından kay-

naklanan işlem ve değişim maliyetlerinin, sağlayıcıların karşılayamadığı beklentilerin ve müşterilerle yaşanan problemlerin şirketler tarafından hoş görülebildiğini göstermektedir. Öte yandan, şirketlerin operasyonel sorunlara tahammül edemediği ve bunların dış kaynak memnuniyetini önemli ölçüde azalttığı gözlenmiştir. Bu bağlamda, dış kaynak kullanım faaliyetlerinin uygulama basamağında şirketlerin en fazla sorunla karşılaştığı ve bu sorunlara karşı hazırlıklı olunması gerektiği düşünülebilir.

Bu çalışma dış kaynak sorunlarının değerlendirilmesi için yeni bir araştırma alanı açmakla birlikte, bu tür çalışmaların sağladığı içgörü ve karşılaştırmalı sonuçları iletirmek için daha büyük örneklemelerle şirketlerin dış kaynak kullandıkları fonksiyonların türü, faaliyet gösterdikleri sektörün türü açısından ayrıştırılmış hem gelişmiş hem de gelişmekte olan piyasa ortamlarını da inceleyen çalışmalar yapılmalıdır.

Teşekkür

Yazarlar, bu çalışmanın anket tasarımı ve veri toplanmasında katkısı ve öngörüsü için Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden değerli hocamız Prof. Dr. Güven ALPAY'a yürekten teşekkürlerini sunar.

KAYNAKÇA

- Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 60-69.
- _____. (2003). The seven deadly sins of outsourcing, *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Brannemo, A. (2006). How does the industry work with sourcing decisions? Case study at two Swedish companies, *Journal Manufacturing Technology Management*, 17(5): 547-560.
- Beynon, M. J., Jones, P. & Pickernell, D. (2020). Country-level entrepreneurial attitudes and activity through the years: A panel data analysis using fsQCA, *Journal of Business Research*, 115, 443-455.
- Çelikdin, A. (2017). Nitel Karşılaştırmalı Analiz (QCA) Yönteminin İşletme Bilimleri Alanında Kullanımı, *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 1 (1), 1-7.
- Chester, K.M. To, Joe, S.C. Au. & Kan, C.W. (2019). Uncovering business model innovation contexts: A comparative analysis by fsQCA methods, *Journal of Business Research*, 101, 783-796.
- Dhar, S., & Balakrishnan, B. (2006). Risks, benefits, and challenges in global IT outsourcing: Perspectives and practices, *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 14(3), 59-89.
- Di Gregorio, D., Musteen, M. & Thomas, D.E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs, *Journal of International Business Studies*, 40(6), 969-988.
- Dobler, D.W. & Burt, D.N. (1996). *Purchasing and Supply Management*, New York: McGraw-Hill.
- Earl, M. J. (1996). The risks of outsourcing IT, *Sloan Management Review*, 37(3), 26.
- Ellram L.M., Tate W.L. & Billington, C. (2007). Services supply management: the next frontier for improved organizational performances, California. *Management Review*, 49(4): 44-68.
- Eren-Erdogmus, I., Akgun, I. & Arda, E. (2018). Drivers of successful luxury fashion brand extensions: cases of complement and transfer extensions, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 22(4), 476-493.
- Frost, C. (2000). Outsourcing or increasing risks?, *Balance Sheet*, 8, 34-7.
- Gandhi, S., Gorod, A., & Sauser, B. (2012). Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5(1), 39-71.
- Gligor D. & Bozkurt S. (2020). FsQCA versus regression: The context of customer engagement, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101929.
- Gonzalez, R., Gasco, J. & Llopis, J. (2010). Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment, *Industrial Management & Data Systems*, 110, 284-303.

- Hon Kam, B., Chen, L., & Wilding, R. (2011). Managing production outsourcing risks in China's apparel industry: a case study of two apparel retailers, *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 428-445.
- Jiang, B. & Qureshi, A. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities, *Management Decision*, 44, 44-55.
- Kakouris A.P., Polychronopoulos G. & Binioris, S. (2006). Outsourcing decisions and the purchasing process: a system-oriented approach, *Marketing Intelligence and Planning*, 24(7), 708-729.
- Kan, A. K., Adegbite, E., Omari, S.E. & Abdellatif, M. (2016). On the use of qualitative comparative analysis in management, *Journal of Business Research*, 69 (4), 1458–1463.
- Kremic, T., Tukul, I.G. & Rom, O.W. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors, *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.
- Lau, R. S. M., & Hurley, C. N. (1997). Outsourcing through strategic alliances, *Production and Inventory Management Journal*, 38(2), 6.
- Lee, C.K.M., Yeung, Y.C. & Hong, Z. (2012). An integrated framework for outsourcing risk management, *Industrial Management & Data Systems*, 112(4), 541-558.
- Oyemomi O., Liu S., Neaga I., Chen H. & Nakpodia F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach, *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, Berkeley: University of California Press.
- _____. (2000). *Fuzzy-set social science*, Chicago: University of Chicago Press.
- _____. (2006). Set Relations in Social Research: Evaluating Their Consistency and Coverage, *Political Analysis*, 14(3), 291-310.
- _____. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*, Chicago: University of Chicago Press.
- Roig-Tierno, N., Huarng, K.H. & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Qualitative comparative analysis: Crisp and fuzzy sets in business and management, *Journal of Business Research*, 69 (4), 1261–1264.
- Shekar, S. (2008). Benchmarking knowledge gaps through role simulations for assessing outsourcing viability, *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 225-41.
- Sullivan, W. E., & Ngwenyama, O. K. (2005). How are public sector organizations managing IS outsourcing risks? An analysis of outsourcing guidelines from three jurisdictions, *Journal of Computer Information Systems*, 45(3), 73-87.
- Tadelis, S. (2007). The innovative organization: creating value through outsourcing, *Californian Management Review*, 50(1), 261-277.

- Tsai, M. C., Liao, C. H., & Han, C. S. (2008). Risk perception on logistics outsourcing of retail chains: model development and empirical verification in Taiwan, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(6), 415-424.
- Quelin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks, *European Management Journal*, 21(5), 647-61.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities, *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Vietor, R.K. & Veytsman, A. (2005). *American Outsourcing*, Boston: Harvard Business School.
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory, *Journal of Business Research*, 66, 463-472.
- Xu, Y., & Wang, H. (2013). Logistics Outsourcing Risks Evaluation Based on Rough Sets Theory, *Contemporary Logistics*, (11), 3, 200-206.