

Küresel Rekabet Dinamiklerine Uyumda Güncel Örgütlenme Yaklaşımları

Nidanur Demirhan¹

Şerife Güzel²

Özet

Günden güne değişen ve zorlayıcı hale gelen rekabet ortamında işletmeler, örgütsel büyümeyi değil esasen stratejik küçülmeyi örgütsel başarı için önemli bir araç olarak değerlendirerek tercih etmektedirler. Örgütsel küçülme, verimlilik artışı, maliyetleri azaltma ve çevik yönetim sistemleri geliştirme amacıyla tercih edilen bir strateji haline gelmiştir. Bu süreçte temel (öz) yeteneklere odaklanma, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Temel yetenekler; işletmelerin benzersiz bilgi birikimi, teknolojik üstünlüğü ve insan kaynakları kapasitesi gibi özelliklerinden ortaya çıkarak farklılaşmasını sağlar. Buna paralel olarak, stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler, işletmelerin kaynak paylaşımında yardımcı olarak yeni pazarlara girişini kolaylaştırmakta, yenilikçilik ve esneklik düzeyini artırmaktadır. Ayrıca, işletmeler dış kaynaklardan yararlanma stratejisi geliştirerek uzmanlık gerektiren alanlara yönelerek daha etkin çözümler üretmekte ve kendi kaynaklarını daha verimli yönetebilmektedir. Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, şebeke organizasyonlar ve sanal organizasyon yapıları, esnek, ölçeklenebilir ve düşük maliyetli iş yapıları sunarak işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Sonuç itibarıyla yaşanan örgütsel bu dönüşümler, modern örgütlerin çevresel değişkenlere hızla uyum sağlamasını desteklemektedir.

1 Arş. Gör., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, nidanur.demirhan@bilecik.edu.tr, 0000-0001-5524-6065

2 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, serifeguzel@selcuk.edu.tr, 0000-0002-4141-9110

1. Giriş

Günümüz dünyasında hızlı bir şekilde değişen rekabet koşulları ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin geleneksel büyüme stratejilerini geniş çaplı olarak gözden geçirmelerine yol açmıştır. Artık işletmeler ölçek büyütme, her alanda var olma anlayışı yerine, işletmelerin yetkinliklerini ön planda tutarak karmaşıklığı azaltan ve esnekliği artıran modelleri benimsemeye başlamaktadır. Bu yaklaşım ile işletmeler kendi var olan kapasitelerine ve yeteneklerine odaklanırken destekleyici işlevleri dış kaynak sağlayıcıları kullanarak yönetmeyi tercih etmektedir. Böylece işletmeler, maliyet tasarrufu sağlamanın yanı sıra, uzmanlaşmış iş ortaklarının bilgi birikimi ve teknolojik altyapısından yararlanarak süreçlerini sürekli iyileştirebilmektedir. Dış kaynak kullanımı, sadece maliyet maliyetlerin iyileştirilmesi amacı gütmeyip diğer taraftan da işletmenin stratejik esnekliğini ve her yönlü kabiliyetini de artıran bir yönetim pratiği haline gelmiştir.

İşletmelerde yaşanan dönüşümün esasını, rekabet avantajı yaratan temel yeteneklerini güçlendirme talebi oluşturmaktadır (Koçel, 2011). Asıl temel yetkinliklerin belirlenmesi ve bu yetkinliklere yoğunlaşma, işletmenin ihtiyacı olan kaynak dağılımını daha etkin kılmaktadır. Bunun dışındaki gerekli işlevlerin ise doğru tedarikçiler aracılığıyla yürütülmesi hem operasyonel yükü hafifletmekte hem de kurum için uzmanlık gerektiren hiçbir sürecin ihmal edilmemesini sağlamaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Aynı zamanda, stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler de işletmelerin küresel pazarlarda hızla gelişmesine imkân tanırken, risk paylaşımını kolaylaştırarak yeni fırsatlara kolayca ilerlemelerini teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, işletmeler birbirlerinin güçlü yanları ile iş birliği ağları kurmakta, modüler yapılar aracılığıyla projelerini sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir şekilde yönetebilmektedirler (Armutlu, 2024). Öte yandan, fiziki mekân sınırlılığını ortadan kaldıran sanal organizasyon yapıları, coğrafi olarak farklı yerlerdeki ekiplerin ortak hedefe yönelik iş birliğini sağlamalarını mümkün kılmaktadır. Teknolojideki gelişmeler, çalışanların konum bağımsız olarak yüksek tutarlılık ve eş zamanlı etkileşim ile çalışma ortamı oluşturabilmesini sağlamıştır. Bu durum, yetenek sınırlarının genişleyerek farklı yerlerdeki uzmanların bir araya gelmesiyle yenilik süreçleri daha da hızlanmakta, maliyetler ise önemli ölçüde azalabilmektedir (Atasever, 2017).

Söz konusu yapıların her biri, günümüzün belirsiz ve karmaşık pazar dinamikleri içinde hem rekabet avantajı elde etme hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlama noktasında önemli fırsat ve gelişmeler sunmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2013). İşletmeler, temel yetkinlikleri doğru tanımlayarak dış kaynak kullanımını stratejik bir araç olarak kullandığında, süreçlerin

yönetimi hem maliyet açısından hem de kalite standartları açısından olumlu sonuçlar kazandırmaktadır (Çam, 2016). Benzer şekilde, stratejik ortaklıklarla oluşturulan şebeke organizasyonlar ve coğrafi sınırları aşan sanal organizasyonlar, kaynakların daha etkin kullanılmasını, inovasyona odaklanmayı ve belirsizliklerin üstesinden gelmeyi mümkün kılmaktadır (Özdemir, 2010). Bu dinamik çerçevede, işletmelerin dönüşüm yolculuğunda hem rekabet baskılarını azaltacak hem de sürdürülebilir büyüme için sağlam bir temel oluşturacak modelleri benimsemeleri, geleceğe yönelik stratejik başarının anahtarı olarak öne çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

2. Örgütsel Büyüme Yerine Küçülme

2.1. Büyümenin Sınırları ve Küçülmenin Yükselişi

Örgütsel büyüme, işletmelerin kapasitesinin artırılması, işe alımlarla istihdam genişlemesi ve pazar payının büyümesi gibi olumlu göstergeler oluştururken; kontrolsüz yaşanan büyüme, faaliyetleri kaynak israfına, yönetsel karmaşaya ve işletme içi verimlilik düşüşüne neden olabilmektedir (Koçel, 2011). Bu nedenle günümüz örgütleri, niceliksel büyümenin yerine niteliksel iyileşmeye odaklanan stratejilere yönelmektedir. Küçülme kavramı ise yalnızca daralma anlamına gelmez; aynı zamanda işletmede uygulanan küçülme stratejileri ile daha çevik, yalın ve rekabetçi bir organizasyon yapısına ulaşmak için yeniden yapılanma aracı olarak görülmektedir. Özellikle herhangi bir kriz dönemlerinde ya da aşırı genişlemenin ardından stratejik odaklanma ihtiyacı doğduğunda küçülme süreçleri ön plana çıkmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2013).

2.2. Örgütsel Küçülmenin Tanımı ve Türleri

Örgütsel küçülme, işletmelerin günümüzde değişen çevresel koşullarına uyum sağlamak, aynı zamanda bu çevrede maliyetleri azaltmak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla başvurdukları stratejik bir yaklaşımdır (Öndeş vd.,2011). Aşağıda, literatürde tanımlanan başlıca küçülme türleri açıklanmıştır (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006; Yıldırım ve Yavan, 2008; Gürel,2011; Adıgüzel ve Tuna, 2018; Çubukçu, 2018; Sarı, 2019):

***İşgücü Temelli Küçülme:** Örgütsel küçülmenin en yaygın biçimlerinden biridir ve doğrudan işletme tarafından insan kaynağında bir azaltmaya gidilmesini ifade etmektedir. Bu tür küçülme genellikle ekonomik olarak sıkıntı yaşama, maliyet baskısı veya verimlilik artışı istekleri doğrultusunda gerçekleştirilir. Erken emeklilik teşvikleri, geçici iş durdurmaları veya personel azalması bu kapsamda değerlendirilmektedir.*

Operasyonel Küçülme: Operasyonel küçülme, iş faaliyetlerinin daha yalın, esnek ve etkin hale getirilmesini amaçlayan bir küçülme türüdür. Operasyonel küçülmenin temel amacı, işletmedeki her sürecin daha verimli kullanılmasını sağlamak ve gereksiz harcamaları azaltmak amaçlı gerçekleştirilir.

Stratejik Küçülme: Stratejik küçülme, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla faaliyet alanlarında ya da pazar varlığında bilinçli bir küçülmeye gitmesi sürecidir. Örneğin, kâr getirmeyen bölümlerden çıkmak, düşük talep gören ürünleri portföyden çıkarmak ya da bazı pazarlardan tamamen çekilmek bu küçülme türünün kapsamında yer alır.

Fonksiyonel Küçülme: İşletmelerde belirli departmanların veya birimlerin yeniden yapılandırılması yoluyla yapılan küçülmeyi ifade eder. Bu tür küçülmelerde, örneğin pazarlama, finansman, insan kaynakları gibi birimlerde birtakım pozisyonlar kaldırılabilir veya iş yükü yeniden dağıtılabilir.

Gönüllü Küçülme: Gönüllü küçülme, çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılmasını sağlayan teşvik sistemleriyle gerçekleştirilen küçülme türüdür. Erken emeklilik programları, kıdem tazminatı karşılığı işten ayrılma gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilir. Bu tür küçülme, örgüt içi moralin korunmasına ve zorlayıcı işten çıkarma yöntemlerinin önüne geçilmesine katkı sağlar. Aynı zamanda örgüt içinde daha az dirençle uygulanabildiği için yönetimi daha kolaydır.

Zorunlu Küçülme: Zorunlu küçülme, genellikle ani ekonomik krizler, ani gelir kayıpları, şirket birleşmeleri ya da iflas riski gibi olağüstü koşullarda uygulanan bir küçülme biçimidir. Bu durumda şirket, çalışan sayısını hızla azaltmak, birimleri kapatmak ya da operasyonları durdurmak zorunda kalabilir.

Teknoloji Tabanlı Küçülme: Teknolojik gelişmelerin sayesinde ortaya çıkan bu küçülme türü, dijitalleşme, otomasyon sistemleri, yapay zekâ araçları ile birlikte bazı insan kaynaklarına olan ihtiyacın azalması sonucunu doğurmaktadır.

Coğrafi Küçülme: Coğrafi küçülme, işletmenin bölgesel pazarlardan veya coğrafi faaliyet alanlarından stratejik olarak çekilmesi ya da faaliyetlerini sınırlaması sürecidir. Bu türe şube kapatma, ofis azaltma veya bazı bölgesel sonlandırma gibi durumlar örnek verilebilir.

2.3. Örgütsel Küçülmenin Nedenleri

Örgütsel küçülme kararının verilmesi, işletmelerin karşı karşıya kaldığı içsel ve dışsal zorlukların stratejik bir sonucu olarak şeklinde meydana gelmektedir (Çetin ve Arslan, 2024). Küçülme, sadece zorunlu krizlerde değil; aynı zamanda sürdürülebilirliği sağlamak ve verimliliği artırmak amacıyla da tercih edilen proaktif bir strateji olarak görülmektedir. Örgütsel

küçülmeye yol açan nedenler sistematik bir şekilde ele alınmıştır (Öndeş vd.,2011; Çelik ve Şimşek, 2012; Çolakoğlu ve Gürdoğan, 2017) .

Artan Rekabet Ortamı ve Pazar Baskısı: Günümüzde zorlu küresel rekabet ortamı, işletmelerin yalnızca ürün veya hizmet kalitesi ile değil aynı zamanda hız, maliyet gibi unsurlar üzerinden de rekabet etmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle düşük maliyetle üretim yapan ülkelerin pazara ortamına girişi, firmaların kâr marjlarını düşürmekte; bu durum, maliyetleri kırmak için küçülmeyi stratejik bir zorunluluk hâline getirmektedir.

Ekonomik Durgunluklar ve Finansal Baskılar: Yaşanan makroekonomik dalgalanmalar, döviz kuru artışı, enflasyonist baskılar ve krediye erişimdeki zorluklar, işletmeleri mevcut durumda finansal açıdan zorlayarak giderleri minimize etme ihtiyacına zorlamaktadır.

Teknolojik Dönüşüm: Endüstri 4.0, yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler, birçok sektörde iş gücüne olan ihtiyacı azaltmakta ve çoğu iş kollarını tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu dönüşüm, firmaların dijitalleşme yoluyla küçülmesini kaçınılmaz hale getirmiştir.

Stratejik Odaklanma ve Temel Yeteneklere Yönelme: İşletmelerin farklı sektörleri birleştirerek faaliyet göstermesi, stratejik dağınıklığa yol açabilmektedir. Böyle bir durumda organizasyonlar, ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek için bazı birimleri, ürün gruplarını ya da coğrafi pazarları terk etme kararı alabilir. Bu tür küçülme girişimleri, genellikle “stratejik küçülme” kapsamında değerlendirilir.

Düşük Verimlilik ve İş Süreçlerinde Aksaklıklar: Verimlilikten uzak iş süreçleri, hantal yapılar, gereksiz ve fazla faaliyet yükleri zamanla işletme performansını düşürmektedir. Bu noktada örgütsel küçülme, iş akışlarının yeniden tasarımı, süreçlerin sadeleştirilmesi için önemli bir yaklaşımdır.

Yasal Düzenlemeler ve Çevresel Faktörler: Üst mevkiiler tarafından çalışma mevzuatındaki değişiklikler, çevresel yükümlülükler, vergisel düzenlemeler gibi dışsal düzenleyici faktörler de zaman zaman küçülmeye neden olabilmektedir. Bu tür durumlarda işletmeler, düzenlemelere uyum sağlamak ve yükümlülük maliyetlerini azaltmak amacıyla küçülmeye gitmektedir.

Bu nedenlerin her biri, küçülme yaşanmasının olumsuz koşullar altında değil, stratejik planlamanın bir parçası olarak uygulandığını göstermektedir. İşletmeler tarafından sağlıklı bir küçülme süreci, işletmelere rekabet üstünlüğü, mali sürdürülebilirlik gibi önemli avantajlar sağlayabilmektedir (Erdem, 2021).

3. Temel Yeteneklere Odaklanma

3.1. Temel Yetenek Kavramının Tanımı ve Önemi

İşletmenin uzun vadeli başarı ve rekabet gücü elde etmesi hayati önem taşıyan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kendine özgü beceri, bilgi ve yeteneklerin (temel yeteneklerin) farkına varılarak bu yetenekler üzerine yoğunlaşılması anlamına gelmektedir. İşletmeler, bu temel yeteneklere odaklanarak stratejilerini şekillendirir ve rekabet avantajı yaratır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Esasen, temel yeteneklere odaklanma, işletmenin faaliyet süreçlerinde neyi en iyi yaptığını belirleyip tüm kaynaklarını bu alana yönlendirmesi ve bu şekilde pazarda öne çıkmasını hedefleyen bir yönetim felsefesi oluşturmaktadır (Turan, 2014). Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için kilit bir strateji olan temel yeteneklere odaklanma, rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği, işletmeyi diğerlerinden ayıran ve vizyonunu gerçekleştirmesinde merkezi rol oynayan bilgi, beceri ve yeteneklerin (temel yeteneklerin) belirlenmesi ve geliştirilmesidir (Coşkun ve Özyılmaz, 2016). Günümüz çağdaş yönetim anlayışında, işletmelerin faaliyetlerini bu temel yetenekler etrafında şekillendirmesi önem taşımaktadır. Temel yetenek aynı zamanda, çeşitli beceri kümeleri ve örgütsel birimlerin entegrasyonundan doğar ve genellikle tek bir kişi veya ekipte somutlaşmaz. Dolayısıyla, temel yetenekleri tanımlarken çok sayıda spesifik beceri veya teknoloji saymaktan kaçınmanın yanında, anlamını yitirecek kadar genel ifadelerden de uzak durulmalıdır (Elbaşı ve Ayanoglu, 2020).

Günümüzün yoğun rekabet şekillerinde, işletmelerin var olabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için temel yeteneklere odaklanma hayati bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, işletmeye diğer rakiplerinin kolayca uygulayamayacağı, kendine özgü bir yönetim tarzı avantajı sunmaktadır. Temel yeteneklerin farkında olunması, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol oynamakla kalmaz, kaynakların daha verimli kullanılmasını ve organizasyon yapısının gelişmesini sağlar (Fidanboy ve Sargut, 2021). Temel yeteneklerden uzak faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesi, işletmenin stratejik konulara daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak, temel yeteneklere odaklanmak, işletmelerin çeşitli pazar alanlarında öne çıkmasını, sürdürülebilirlik sağlamasını ve uzun vadeli başarıya ulaşmasını destekleyen önemli bir stratejidir.

3.2. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

C.K. Prahalad ve Gary Hamel'in "The Core Competence of the Corporation" başlıklı çalışmasında belirtildiği gibi, temel yetenekler,

müşterilere sağlanan faydayı büyük oranda artıran, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve pazarlarda dikkat çeken beceriler olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu, 2024). Bu yeteneklerin belirlenmesi, işletmenin misyon ve vizyonu ile uyumlu olmalı ve stratejik hedeflere ulaşmada kilit rol oynamalıdır (Karakılıç ve Öcal, 2008). Temel yeteneklerin belirlenmesi sürecinde önemli noktalar şu şekilde maddelenmiştir (Turan, 2014):

İşletmelerin pazar ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı için sahip oldukları temel yetenekler, farklılaşma ve değer yaratma sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, inovasyon ve teknolojik yetenekler, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde yenilikçi yönelimler üreterek değişen pazar taleplerine hızlıca uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır (Berberoğlu, 2024). Operasyonel olarak işletmenin verimlilik ve etkin süreç yönetimi kaynakların doğru kullanımı ile maliyetlerin düşürülmesini sağlayarak işletmeye finansal avantaj kazandırmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yetkinlikler, tüm süreçlerin koordineli ve bir şekilde yönetilmesine olanak tanırken, müşteri memnuniyeti ve güçlü imaj yönetimini artırarak uzun vadeli sadakat yaratmaktadır. Tüm bu yeteneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için liderlik ve örgüt kültürü büyük önem taşır; çünkü güçlü bir misyon ve vizyon, aynı zamanda çalışan bağlılığını artırır, değişim süreçlerinin başarıyla yönetilmesini sağlar (Karakılıç ve Öcal, 2008). Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu bu temel yetenekler, birbiriyle bağlı şekilde oluşarak organizasyonun rekabetçi konumunu güçlendirmekte ve uzun vadeli başarıyı mümkün hale getirmektedir. Temel yeteneklerin geliştirilmesi ise, işletme için bu yeteneklerin sürekli olarak iyileştirilerek organizasyon genelinde yaygınlaştırılıp uygulanmasını kapsamaktadır. Bu süreçte, eğitimler, bilgi ve teknoloji farkındalığı ve organizasyonel öğrenme gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Özellikle temel yetenekler için bilgi yayılımı, çalışanlar arasında etkili iletişimi teşvik ederek, yeteneklerin organizasyon genelinde benimsenmesini sağlar (Yaltırık ve Yüreğir, 2013). Diğer taraftan, yeteneklerin geliştirilmesi sürecinde, işletmenin iç çevrenin yanı sıra dış çevredeki fırsat ve tehditler de dikkate alınmalıdır. Burada, işletme hem mevcut yeteneklerini güçlendirebilir hem de yeni yetenekler kazanarak rekabet avantajını sürdürebilir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etme arayışında, temel yeteneklerini geliştirmeleri birçok açıdan önemli stratejidir (Berberoğlu, 2024).

3.3. Temel Yeteneği Oluşturan Kaynaklar

İşletmenin kaynakları ve bunlardan temel yetenek elde edilebilmesi, literatürde kaynak temelli teori ile açıklanmıştır. İşletmelerin sahip olduğu her kaynak işletme için önemli birçok avantaj sağlamamaktadır. Ayrıca şu

an değerli ve rekabet avantajı yaratan bir kaynak zaman içerisinde edindiği değeri yitirebilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde kritik rol oynayan kaynakları, temel olarak maddi ve maddi olmayan şeklinde sınıflandırılabilir (Doğan ve Demiral, 2008; Berberoğlu, 2024; Karakılıç, 2008).

1. *Maddi Kaynaklar:*

İşletmelerin varlıklarını ifade eden maddi kaynaklar, operasyonel ve yatırım faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için çok önemlidir. Bu kapsamda, temel yetenekler kapsamında işletme sahiplerinin katkılarıyla oluşan özkaynaklar ile kısa ve uzun vadeli borçlanmalar yoluyla sağlanan yabancı kaynaklar yer alır. Ayrıca, işletmenin tesis, donanım ve hammadde gibi fiziksel unsurlar da maddi kaynaklar arasında değerlendirilmektedir.

2. *Maddi Olmayan Kaynaklar:*

Maddi olmayan kaynaklar ise işletmenin özel değerlerini ifade eder ve üç ana başlık altında incelenebilir (Karakılıç, 2008):

Şirket İmajı: Bir işletme hakkında oluşan genel algıyı ifade eden şirket imajı, yönetim şekli, ürün ve hizmetlerin niteliği, inovasyon kapasitesi, finansal sağlamlık, yetenekli personel, istihdam etme becerisi, toplumsal ve çevresel bilinç ile şirket kaynaklarının etkin kullanımı gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir.

Örgütsel ve Yapısal Kaynaklar: İşletmenin tüm süreçlerini kapsayan vizyonu, misyonu, temel değerleri, stratejileri ve iç süreçlerinin tamamını kapsar. Veri tabanları, organizasyon şemaları ve stratejik planlar gibi elle tutulamayan unsurlar yapısal kaynaklar olarak tanımlanır. Bu kaynaklar, insan sermayesinin ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinde ve işletme bünyesinde sürekliliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Entelektüel Kaynaklar: İşletme bünyesindeki çalışanlarının bilgi birikimi, yetenekleri, becerileri, yönetim sistemlerinin etkinliği, çalışan-müşteri ilişkilerinin kalitesi, fikri mülkiyet hakları (patent vb.), know-how, imaj ve müşteri bağlılığı gibi soyut değerleri içerir. Entelektüel kaynaklar, eş zamanlı kullanıma uygun, taklit edilmesi güç ve uzun ömürlüdür. Entelektüel sermaye ise bu kaynağın önemli bir parçası olup, çalışanların bilgi, beceri ve kişisel yetkinliklerini kapsar.

4. Stratejik Ortaklıklar Kurma

4.1. Stratejik Ortaklıkların Tanımı ve Temel Özellikleri

Rekabet ortamında işletmeler, sahip oldukları hem kaynak hem de yetenekleri etkin şekilde kullanmanın yanı sıra, dış çevrede iş birlikleri kurarak da güçlenmektedir. Stratejik ortaklık kavramı, işletmelerin belirli bir

stratejik amacı gerçekleştirmek üzere diğer bağımsız işletmelerle kurduğu uzun vadeli işbirliği ilişkilerini ifade etmektedir (Sümer, 2010). Stratejik ortaklıklar, işletmelerin kendi başlarına faaliyet gösteremeyecekleri ya da yüksek maliyetli olabilecek kaynaklara daha hızlı ve etkili bir şekilde erişmelerini sağlayan uzun vadeli iş birliği fırsatlarıdır. Bu tür ortaklıklar sayesinde işletmeler, teknolojik bilgiye ulaşabilir, yeni pazarlara açılabilir veya üretim maliyetlerini düşürebilmektedir. Özellikle Dünya’da küreselleşmenin etkisiyle, işletmelerin rekabetçi ortamda kalabilmesi için esnek ve dinamik oluşumlar içerisinde yer alması stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik ortaklıkları tanımlarken yalnızca kaynak paylaşımı ile sınırlı kalmayıp, olası risklerin bölüşülmesi, inovasyon süreçlerinin paylaşılması ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi açısından da önemli fırsatlar sunmaktadır (Sümer, 2010). İşletmeler, stratejik ortaklık kurdukları kurumların bilgi, teknoloji ve pazar deneyiminden faydalanarak kendi yetkinliklerini güçlendirebilir, aynı zamanda müşteri isteklerine ve dönüşlerine daha hızlı cevap verebilirler. Bu iş birlikleri, özellikle Ar-Ge, finansman, lojistik, üretim, dijital dönüşüm gibi alanlarda kritik bir önem yaratmaktadır (Koçel, 2011). Dolayısıyla stratejik ortaklıklar kurmak, işletmelerin hem maliyet avantajı elde etmesine hem de yenilikçi yapısını artırmasına katkı sağlayarak, uzun vadede rekabetçi konumlarını güçlendiren etkili bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca belirtilmelidir ki; küreselleşmenin getirdiği rekabet koşulları, işletmelerin yalnızca sahip olduğu kendi olanak ve kaynaklarıyla varlıklarını sürdürebilmelerini her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır. Bu zorlu ortamda var olmak ve rekabet edebilmek isteyen işletmeler, farklı boyutlarda iş birlikleri kurmayı tercih etmektedirler (Çelik ve Şimşek, 2013).

4.2. Stratejik Ortaklık Türleri

İşletmelerin rekabet avantajı ve büyüme hedeflerine ulaşmada önemli gördüğü ve başvurduğu stratejik ortaklıklar, farklı biçimlerde literatürde yer almaktadır. Bu ortaklıkların temel türleri şu şekildedir (İlker, 2010; Ersoy, 2019):

Lisans Anlaşmaları: Özellikle uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak öne çıkmakta olup, fikri mülkiyet haklarının (patent, marka vb.) belirli bir süre ve bedel karşılığında başka bir işletmeye kullandırılması esasına dayanır.

Satış Yetkisi Verme veya Acentelik: Yaygın bir iş birliği biçimi olarak, ana üretici ile bölgesel bir işletme arasında belirli bir coğrafi alanda ürün veya hizmetlerin dağıtımını ve satışı için yapılan anlaşmaları ifade eder.

Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing): İşletmelerin bazı faaliyetleri, uzmanlaşmış diğer kuruluşlara devretmesi prensibine dayanmaktadır. Bu durum, maliyet avantajı, uzmanlık dağıtımı ve ana faaliyetlere odaklanma gibi faydalar sağlayabilmektedir.

Üretim İmtiyaz Hakkı (Franchising): Lisanslamanın daha kapsamlı bir biçimi olarak ifade edilmektedir. Bu modelde, imtiyaz veren, belirli bir bölgede mal veya hizmetlerini üretme hakkını, belirli standartlar ve kontrol mekanizmaları ile imtiyaz alana devreder.

Konsorsiyumlar: Genellikle büyük ölçekli araştırma ve geliştirme projeleri için işletmelerin finansal ve yapısal kaynaklarını birleştirdiği iş birlikleridir. Bu tür ortaklıklar, maliyet paylaşımı ve risk dağıtımı yoluyla süreçlerini desteklemeyi amaçlar.

Satın Alma ve Birleşme: İşletmelerin mülkiyet yapısında köklü değişikliklere yol açan stratejik ortaklık türleridir. Satın alma, bir işletmenin tamamını veya bir kısmını edinmesi anlamına gelirken, birleşme iki veya daha fazla işletmenin yeni bir hukuki varlık çerçevesinde birleşmesini ifade eder.

Ortak Girişim (Joint Venture): İki veya daha fazla işletmenin birtakım yeteneklerini birleştirerek, bağımsız bir işletme kurmasıdır. Bu model, risk ve kaynak paylaşımı yoluyla yeni pazarlara giriş gerçekleştirme imkanı sunmaktadır.

4.3. Stratejik Ortaklıkların Kuruluş Nedenleri

Stratejik ortaklıklar, küresel rekabet ortamında, kaynakların sınırlı olduğu ve çevresel belirsizliklerin arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin iş birliği yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Stratejik ortaklıklar, bu iş birliklerinin kurumsal çerçevede yürütüldüğü, taraflara uzun vadeli fayda sağlayan ve karşılıklı değer yaratan yapılandırmalardır. İşletmelerin stratejik ortaklık kurma nedenleri, temel olarak örgütsel, ekonomik, stratejik ve politik faktörlere dayanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; Çelik ve Şimşek, 2013).

Örgütsel Nedenler: İşletmelerin iç dinamiklerinde meydana gelen yeniden yapılanma ihtiyacı, organizasyonel öğrenme, bilgi ve yetenek paylaşımı gibi hedefler, örgütsel temelli stratejik ortaklıkları doğurmaktadır. Firmalar, eksik oldukları alanlarda beceri edinmek, üretim kapasitelerini artırmak ve tedarik zincirlerini yenileyip genişletmek için diğer işletmelerle iş birliği sürecine girmektedirler.

Ekonomik Nedenler: Stratejik ortaklıklar, işletmelere maliyet avantajı sağlama, kaynakları paylaşarak verimliliği artırma ve birtakım riskleri azaltma gibi önemli ekonomik faydalar sunmaktadır. Büyük ölçekli yatırımlarda finansal

yükün bölüşülmesi, sabit maliyetlerin düşürülmesi ve ölçek ekonomisinden yararlanma gibi nedenler, ekonomik temelli ortaklıkları tetikler.

Stratejik Nedenler: *İşletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmek için geleceğe yönelik stratejik kapasitelerini güçlendirme ihtiyacı, stratejik ortaklıkların temel nedenlerinden biridir. Potansiyel rakiplerle iş birliği yaparak pazardaki rekabeti dengeleme, çevresel belirsizlikleri azaltma, hızlı teknolojik değişimlere uyum sağlama ve yeni iş fırsatları yaratma gibi amaçlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.*

Politik Nedenler: *Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için politik nedenler de stratejik ortaklık kurma için önemli bir etkidir. Özellikle pazarlara girişte yaşanan yasal engelleri aşmak ve hedef pazarda etki alanını genişletmek amacıyla stratejik iş birlikleri kurulmaktadır.*

5. Ortak Girişimde Bulunma

5.1. Ortak Girişim Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Günümüzde işletmelerin sıkça değişen piyasa koşullarında büyüme sağlayabilmeleri ve artan rekabet baskısına karşı dirençli olabilmeleri için farklı iş birliği modellerine yönelmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu iş birliği modellerinden biri de ortak girişimler (joint venture) olarak adlandırılır (Ulaş, 2004). İşletmelerin yalnızca bilgi ve deneyimlerini paylaşmakla kalmayıp, kaynak ve yeteneklerini de kullanarak bağımsız ve yeni bir işletme kurmalarını ifade etmektedir. Ortak girişimlerin diğer yaklaşımlardan temel farkı, tarafların kendi tüzel kişiliklerini korumasına rağmen, belirli bir amaç doğrultusunda ortak mülkiyet altında tamamen yeni bir işletme oluşturmalarıdır (Özorhon ve Altun, 2017). Burada yeni girişim, yasal ve ekonomik olarak ana şirketlerden bağımsız bir kimliğe sahip olurken, ana şirketler faaliyetlerine kendi yapı ve organizasyonları ile devam etmektedirler (Arman ve İrmiş, 2018).

Ortak girişimler, tek başına gerçekleştirilmesi mümkün olmayan büyük ölçekli yatırımlara yönelik, yeni ürün veya hizmet geliştirme süreçleri, yeni pazarlara giriş ve teknolojik yeniliklerin hayata geçirilmesi gibi projeler için tercih edilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2013). Taraflar bu iş birliklerinde; teknoloji, know-how, patent, yönetim deneyimi, makine ve ekipman gibi tüm özelliklerini; aynı zamanda pazar bilgisi, dağıtım kanalları, insan kaynağı ve finansal kaynakları ortak bir havuzda birleştirirler. Ortak girişlerin temel özellikleri şu şekildedir (Alkan, 2006; Besler, 2018):

- *Ortak girişimler, kısa veya uzun vadeli bir proje veya faaliyet için iş birliği yapan ana işletmeler tarafından, ayrı bir ad ve kimlik altında bağımsız bir işletme kurularak gerçekleştirilir.*
- *İş birliği yapan ana işletmeler, bulundukları pazarda kendi faaliyetlerine ve varlıklarına devam ederler.*
- *Ortak girişimler, ana işletmelerin tek olarak yapmakta zorlanacakları faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kurulur.*
- *Yeni kurulan girişimde var olan işletmeler belirli sermaye paylarına sahip hissedarlar olarak yer alır.*
- *Proje ya da iş tamamlandığında, ortak girişimin kuruluş amacı sona erdiğinde, ortak girişim sonlandırılır.*
- *Taraflar isterse, ortak girişimi yeni projeler için devam ettirebilmektedir.*

5.2. Ortak Girişim Kurmanın Nedenleri

Ortak girişimler yerel firmanın ana işletmeye sağladığı olanaklar, yerel firmanın pazar bilgisinden, deneyiminden, dağıtım kanallarından yararlanma imkânı, pazardaki riski beraber paylaşma, finansal kaynaklar, nitelikli eleman ile ana firmanın ihtiyaçlarını gidermesi gibi sebeplerle tercih edilmektedir (Besler, 2018). İşletmeler herhangi bir faaliyeti, tek başlarına gerçekleştirememeleri durumunda diğer işletmelerle ortak hareket ederek kaynak temini yapabilmektedirler. İş birliği uygulamalarının bir yolu da ortak girişimdir. Ortak girişim kurmanın nedenleri aynı zamanda şu şekilde sıralanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004):

Kaynak ve Yetenek Birleştirme: İşletmelerin sahip oldukları bilgi, teknoloji, sermaye, dağıtım kanalları gibi farklı kaynakları ve yetenekleri bir araya getirmek için ortak girişim kurulur.

Maliyet ve Risk Paylaşımı: Yüksek maliyetli projelerde yatırım büyüklüğünü ve riskleri ortaklar arasında paylaşmak amacıyla tercih edilir.

Yeni Pazarlara Giriş: Pazarları iyi bilen firmalarla iş birliği yaparak yeni pazarlara daha kolay ve hızlı girebilmek için ortak girişim kurulur.

Teknoloji ve Bilgi Transferi: İleri teknolojiye sahip veya inovasyon bilgisi olan firmalarla ortaklık yaparak bu bilgi ve teknolojilerden yararlanmak amacıyla kurulur.

Çevresel Belirsizlikleri Azaltma: Sektördeki belirsizlikleri, iniş ve çıkışları, rekabet baskılarını azaltmak için stratejik ortaklarla iş birliği kurulur.

Sinerji Yaratma: Tarafların güçlü yönlerini birleştirerek karşılıklı iletişim ile daha yüksek verimlilik ve rekabet gücü sağlamak için ortak girişim kurulur.

Yasal ve Politik Engelleri Aşmak: Özellikle yabancı pazarlarda karşılaşılan yasal kısıtlamaları ortadan kaldırmak ve yerel pazarda güçlü konum elde etmek için tercih edilir.

5.3. Ortak Girişim Yöntemleri

Ortak girişim, bir işletmenin iş birliği yaparak üretim veya pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Ortak girişimler, uluslararası pazarlara açılmak isteyen firmaların sıklıkla yol aldığı yönelimlerden biridir. Ortak girişim yöntemleri şu şekilde sıralanmıştır (Besler, 2018):

Sözleşmeli Üretim: İşletme, üretim faaliyetlerini yabancı bir firmaya devrederken pazarlama faaliyetlerini kendisi aynı şekilde yürütür. Bu yöntem, üretim maliyetlerini düşürmek ve yerel pazarda daha hızlı var olabilmek için tercih edilir. Örneğin, ABD’li perakende zinciri “Sears”, Meksika ve İspanya gibi ülkelerde mağaza açmak için bu modeli kullanmıştır.

Yönetim Hizmetleri Sözleşmesi: Bu yöntemde, yerel bir işletme yabancı bir firmanın yönetim bilgi birikiminden (know-how) faydalanır. Yabancı firma, doğrudan ürün veya hizmet üretmek yerine yönetim hizmetleri sunmaktadır. Örneğin, “Hilton” otelleri, dünya genelindeki işletmelerini bu modelle yönetmektedir.

Doğrudan Satış ve Pazarlama: İşletmeler, yurt dışında satış ofisleri veya distribütörlük anlaşmaları kurarak pazarlama faaliyetlerini genişletir. Bu yöntemin avantajı, ticari ağları güçlendirmektir.

Dışarıda Ortak Üretim: İşletmeler, üretimin belirli bir bölümünü yabancı bir ülkede gerçekleştirerek uluslararası pazara entegre olmaktadır. Bu süreç, üretim maliyetlerini optimize etmek ve yerel kaynaklardan faydalanmak için etkili bir yöntemdir.

Dışarıda Doğrudan Üretim: İşletmeler, belirlediği hedef ülkede kendi üretim alanlarını kurarak tam kontrol sağlar. Bu model, çok uluslu firmaların küresel üretim ağlarını genişletmesine olanak tanır ve üretim esnekliği sağlar.

Sonuç itibarıyla ortak girişim yöntemleri, işletmelerin küresel ve zorlayıcı rekabet ortamında esneklik kazanmalarına, maliyetleri paylaşmalarına ve pazara giriş engellerini aşmalarına yardımcı olmaktadır. İşletmeler, hedefledikleri yerlerin ekonomik, kültürel ve yasal koşullarına göre en uygun yöntemi belirleyerek ortak girişim modelini şekillendirirler (Arman ve İrmiş, 2018). Ancak belirtilmelidir ki; her yöntemin sunduğu avantajlar kadar,

sahip olduğu riskler de mevcuttur. Bu nedenle işletmelerin stratejik analiz yaparak doğru ortaklık modelini seçmeleri uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004).

6. Dış Kaynaklardan Yararlanma

6.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) kavramı, işletmelerin sahip oldukları ana kaynakları ve temel yeteneklerini esas alarak, bu yetenekler dışında yer alan iş, ürün, hizmet, süreç veya teknolojileri, o alanda uzmanlaşmış başka işletmelerden tedarik etmelerini ifade eden bir yönetim modelidir (Bolat ve Yılmaz, 2006). Başka bir deyişle, işletme kendi alanında güçlü olduğu alanlara odaklanırken, uzmanlık gerektiren veya temel yetenekler dışında kalan faaliyetleri dışarıdan temin yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Koçel, 2011). Bu tanımlamalardan hareketle, dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin sahip oldukları kaynakları temel yeteneklerine yoğunlaştırması, diğer süreçlerin ve hizmetlerin yerine getirilmesinde ise bu konuda uzmanlığa sahip işletmelerden yararlanılmasıdır (Çelik ve Şimşek, 2013). Bu stratejinin günümüzde yaygınlaşmasının başlıca nedeni, işletmelerin giderek kendi çekirdek kapasitelerini esas alıp, buna dâhil olmayan diğer süreçlerin güvenilir ve uzman iş ortaklarına devretme eğilimlerinin artmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın temel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Bolat ve Yılmaz, 2006):

Uzun Vadeli Bir İlişki: Dış kaynaklardan yararlanma, uzun vadeli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı gerektiren stratejik bir yaklaşımdır. Bu çerçevede işletmeler, dış kaynak sağlayıcı kuruluşlarla güven temelli ilişkiler geliştirir ve bu iş birliğini uzun süreli bir stratejiye dönüştürür.

Stratejik Ortaklık Anlayışı: Dış kaynaklardan yararlanma, sadece basit bir satın alma kararı değildir; bir stratejik ortaklık ilişkisidir. Burada iki ayrı hukuki yapı (kaynak talep eden ve kaynak sağlayan) arasında, karşılıklı çıkar ve ilişkileri düzenleyen bir iş birliği modeli oluşturulur.

Kazan-Kazan Prensibi: Dış kaynak kullanımında, taraflar arasında “kazan-kazan” yaklaşımı hakim olmaktadır. Burada hem dış kaynağı talep eden işletme maliyet ve kaynak avantajı sağlarken, hem de dış kaynak sağlayıcı işletme bu işten kâr elde ederek uzmanlık alanını genişletir ve böylece her iki taraf da iş birliğinden fayda sağlar.

Temel Yeteneklere Yönelme: Dış kaynak kullanımının en temel özelliği, işletmenin kendi yeteneklerine ve uzmanlık alanına odaklanmasını sağlamasıdır.

Bu uygulamada, işletme daha önce yürüttüğü, ancak temel yeteneklerinin dışında kalan diğer faaliyetleri, alanında uzman işletmelere devreder. Böylece işletme; asıl yeterliliklerini geliştirip rekabet gücünü artırırken, çekirdek olmayan faaliyetleri de dış kaynak kullanımı ile yürütür.

6.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri

Dış kaynak kullanımını tercih eden işletmeler; kaynaklarını daha verimli kullanmak, asıl yeteneklerine odaklanmak ve piyasa süreçlerine hızla uyum sağlamak gibi stratejik avantajlar elde etmeyi amaçlar. Dış kaynak kullanımının yarattığı motivasyonlar hem maliyet-verimlilik dengesi hem de işletmenin rekabet gücünü artıracak uzmanlık, risk yönetimi ve kalite odaklı yaklaşımları içermektedir (Aygen vd., 2019).

- *Dış kaynak kullanımının en önemli nedenlerinden biri maliyetleri azaltarak verimliliği artırmaktır.*
- *Uzmanlaşmış tedarikçiler aracılığıyla ileri teknoloji ve alansal uzmanlığa erişim sağlamak, dış kaynak kullanımını tercih ettirir.*
- *Dış kaynak kullanımı, işletmelere operasyonel esneklik ve kolay ölçeklenebilirlik imkânı sunar.*
- *Bazı süreç ve hizmetlerin risklerini paylaşmak adına dış kaynak kullanımına yönelir.*
- *Belirlenen kalite standartlarına uygunluğu sağlayarak da sürekli iyileştirme için dış kaynak kullanımından yararlanır.*

Uzmanlaşmış dış kaynak sağlayıcıları, güncel teknoloji ve sektörel bilgi birikimine sahip olarak işletmenin bünyesinde yüksek maliyet ve zaman gerektiren altyapı maliyetlerini ortadan kaldırır; böylece finans şirketleri gibi, siber güvenlik, otomasyon veya bulut bilişim gibi hızla değişen alanlarda rekabet avantajı elde edilir (Kuşak ve Dölek, 2023). Aynı zamanda dış kaynak kullanımı, işletmeye talep dalgalanmalarına karşı operasyonel esneklik sağlar; sezonluk artışlarda ek iş gücü ve altyapı sağlanabilir, talep düştüğünde ise gereksiz oluşan sabit maliyetler yük olmaktan çıkar. Bu modelle birlikte süreçlere ilişkin riskler bir ölçüde tedarikçiye aktarılır (Çelik ve Şimşek, 2013). Son olarak, kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme süreçleri, tedarikçilerin sahip olduğu uluslararası sertifikasyon ve hizmet düzeyi anlaşmaları sayesinde garanti altına alınır; işletme, sözleşmede belirlenen kalite kriterlerine uygun hizmet alarak hem müşteri memnuniyetini korur hem de işletme içi kalite yönetim maliyetlerini minimize eder.

6.3. Dış Kaynak Seçimi ve Yönetim Süreci

19. yüzyıl İngiltere’inde, işletmelerin tedarikçilerden faydalanması sıklıkla metal üretiminde yaygınken, kamu sektöründe de yol yapımı, vergi toplama ve atık yönetimi gibi alanlarda sınırlı da olsa işletmelerde dış kaynak kullanımı görülmüştür. Aynı dönemde Fransa’da ise su depolama ve dağıtımı, demiryolu inşaatı ve bakımı gibi kamu hizmetlerinde dış kaynak yönelimlerine rastlanmıştır (Bakan vd., 2012). İşletmeler, rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri dışındaki işleri dış kaynaklara devrederek kaynak tasarrufu sağlamış, küçülmüş (downsizing), aynı zamanda yalınlaşmış ve asıl uzmanlık alanlarına odaklanma imkanı bulmuşlardır (Kaya ve Narlıkaya, 2021). Bu durum göstermektedir ki, dış kaynak kullanımı tek başına bir yönetim uygulaması değildir. Aksine, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasıyla dış kaynak kullanımı artmakta, bu artış şebeke organizasyonlarının gelişimini desteklemektedir. Dış kaynak kullanımı, yararlanılan dış kaynağın çeşidine ve kapsamına göre iki ana başlık altında incelenebilir (Budak, 2004):

1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Dış Kaynak Seçimi

İşletmelerin ihtiyaçlarına göre farklı dış kaynak kullanım yaklaşımları bulunur. Geleneksel dış kaynak kullanımı; işletme içinde üretilen mal veya hizmetlerin dışarıdan temin edilmesini ifade ederken, danışmanlık işletmelerinden yararlanma; ilgili alanda uzman danışmanlık firmalarından hizmet almayı içerir. Bağımsız çalışanlardan yararlanma; akademik veya iş tecrübesi olan bağımsız profesyonellerden üst yönetim onayıyla destek alınmasıdır. Son olarak, işgören kiralama; işletmelerin ihtiyaç duydukları personeli dışarıdaki işverenlerden kiralamasıyla iş gücü maliyetlerini kontrol etme ve eğitim yükünü azaltma imkanı sunar.

2. Yararlanılan Dış Kaynağın Kapsamına Göre Dış Kaynak Seçimi

Yararlanılan dış kaynağın kapsamına göre dış kaynak seçimi ise dış kaynak kullanımının hangi alanlarda ve ne düzeyde yapıldığını belirler. İkincil hizmetler, yemekhane, temizlik gibi birçok faaliyetleri destekleyen hizmetlerin dış tedarikçilerden sağlanmasıyla sabit maliyetleri düşürmeyi ve verimliliği artırmayı hedefler. Şebeke organizasyonlar; özellikle büyük işletmelerde daha yalın bir yapıya kavuşmak için dış kaynak ihtiyaçlarını şebeke etkileşim süreciyle karşılamayı tercih eder. Son olarak, rakiplerle iş birliği oluşturma; özellikle taşımacılık gibi sektörlerde, firmaların kârlı güzergahlarda rekabet ederken, düşük kârlı güzergahlarda iş birliği yapmasını içerir.

7. Şebeke Organizasyonlar

7.1. Şebeke Organizasyonu Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Şebeke organizasyonlar, belirli uzmanlık alanlarına sahip işletmelerin, rol ve sorumluluklarla bir araya gelerek oluşturduğu örgüt ağlarıdır. Şebeke organizasyonları, bir mal veya hizmet üretmek amacıyla iki veya daha fazla işletmenin iş bölümü dahilinde uzun süreli iş birliğine gitmesiyle ortaya çıkan organizasyon yapısı olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2010). Geleneksel organizasyon yapıları incelendiğinde amaçlara ulaşmak için iş ve faaliyetler, tek bir yönetim altında ve çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departmanlarda yürütülürken, şebeke organizasyonlarda, temel işletme faaliyetlerinin her biri, ayrı bir yönetim altındaki farklı bir işletmenin sorumluluğunda yer almaktadır. Örneğin, satın alma, bu alanda uzmanlaşmış ayrı bir işletme tarafından, üretim, pazarlama ve araştırma ise başka bir işletmeye verilir (Koçel, 2011).

Şebekeye dahil olan bu bağımsız işletmeler, merkezi bir rol üstlenen küçük bir birim (aracı organizatör) tarafından koordine edilmektedir. Üretim, otomasyon, satın alma, pazarlama gibi fonksiyonların aynı çatı altında yapılması yerine, bu fonksiyonlar, sözleşme dahilinde ve elektronik olarak merkezi birime bağlı olan ayrı işletmelerce yerine getirilir (Özdemir, 2010). Bu organizasyon modelinde, eğitim, ulaştırma, hukuki işlemler gibi destek hizmetleri dış kaynaklara devredilebilir ve örneğin, tasarımı bir ülkede yapılan bir ürünün imalatı başka bir ülkede, dağıtımı ve satışı ise farklı bir ülkede yerleşik bir işletme tarafından gerçekleştirilebilir (Aksay, 2015).

7.2. Şebeke Organizasyonlarının Ortaya Çıkış Nedenleri

Şebeke organizasyonlar, başlangıçta bir öngörü olarak ortaya çıkmış, firmalar tarafından uygulanabilir bir model haline gelerek ve günümüzde firma yöneticileri için ekonomik bir rahatlık haline gelmiştir. 1980'li yılların ortalarına kadar sisteme hakim olan hiyerarşik firmaların yerini alan şebeke yapıların ortaya çıkışında çeşitli nedenler etkili olmuştur (Aslan ve Aslan, 2014; Tonus, 2018):

***Hızlı Piyasa ve Teknolojik Gelişmeler:** Dünya piyasalarındaki hızlı değişimler ve bu piyasalara hizmet etmek üzere ortaya çıkan teknolojik yapılar, firmaları daha çevik ve uyumlu olma haline getirmiştir.*

***Geleneksel Yönetim Yaklaşımlarının Yetersizliği:** Dik ve hiyerarşik yönetim anlayışının yerine, ilişkiler ağı kurma eğilimi giderek artmıştır. İşletmeler, ademi merkeziyetçi bir yapıya yönelerek çalışanların söz sahibi olduğu ve ortak*

amaçlara dayalı motivasyona daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu durum, hiyerarşi yerine birbirine bağlı süreçler akışı olarak tasarlanan organik yapıların doğmasına zemin hazırlamıştır.

Küresel Rekabet Baskısı: Küresel rekabet hali ve hızlı teknolojik değişimler, endüstrileri yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Geleneksel yapıdaki bütünleşmiş işletmeler yeni ortamda rekabet avantajı sağlamak için farklı yönelimler gerçekleştirmiştir.

Esneklik ve Verimlilik Arayışı: Hızla büyüyen birçok işletme, maliyetleri düşürmek, yeni teknolojilere erişmek, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap vermek, yeni pazarlara girmek ve genel olarak esnekliklerini artırmak amacıyla diğer organizasyonlarla çeşitli anlaşmalara girmiştir.

Uluslararası İş Çevresinin Karmaşıklığı: Uluslararası iş çevresinin artan karmaşıklığı, işletmeleri, tedarikçileriyle, müşterileriyle, rakipleriyle ve müttelikleriyle işbirlikçi anlaşmalar yapmaya yöneltmiştir.

Özetle, şebeke organizasyonlarının ortaya çıkışı, değişen Pazar ve piyasa koşulları, teknolojik gelişmeler, küresel rekabetin artması ve işletmelerin daha verimli olma arayışının bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir.

7.3. Şebeke Organizasyonlarının Farklı Türleri ve Yapıları

İşletme yapılarının şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu üç tür şebeke ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2011):

- Dâhili Şebeke (Internal Network)
- Dengeli Şebeke (Stable Network)
- Dinamik Şebeke (Dynamic Network).

Dâhili Şebeke (Internal Network):

Dâhili şebeke organizasyonunda, bir işletme içindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin sorumluluğundadır ancak tüm kaynaklar aynı işletme bünyesinde kalır. Yani, farklı görevler aynı organizasyon çatısı altındaki ayrı birimler tarafından yürütülür ve üst yönetim sadece bu birimlerin faaliyetlerini yönetir. Örneğin, bir holding genelinde bir ürünün üretimi bir şirkette, pazarlaması başka bir şirkette ve satış sonrası hizmetleri ise farklı bir şirkette gerçekleştirilebilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2012). Bu yapıda, şebekedeki her alan birbirinin müşterisidir ve ilişkilerini piyasa koşullarına göre yürütürler. Dâhili şebekelerde faaliyetler, aynı çatı altında yer alan çeşitli işletmelerce gerçekleştirildiği için dış kaynak ihtiyacı diğer yapılara göre azalır. Hiyerarşinin etkin olmadığı bu yapıda koordinasyon, “broker” adı verilen bir aracı organizatör tarafından sağlanır (Koçel, 2011).

Dengeli Şebeke (Stable Network):

Dengeli şebeke organizasyonlar, belirli bir oranda dış kaynak kullanımını bünyelerine dahil eden bir yapı sunar. Dâhili şebekelerden temel farkı, bir mal veya hizmetin üretimi için gerekli kaynakların, birbirinden farklı işletmelerin kontrolünde olmasıdır (Aslan ve Aslan, 2014). Bu modelde yer alan işletmeler hem yönetsel hem de mülkiyet açısından özerktirler; ancak belirli bir üretim faaliyeti için aralarında iletişim bulunur. Özellikle otomotiv sektöründe gözlemlenen bu organizasyon modeli, “Toyota” firması tarafından yaygın bir şekilde benimsenmiştir. Bu yapıda, lider konumundaki asıl firma, nihai ürünün belirli kısımlarını kendi bünyesi dışındaki farklı işletmelerden tedarik ederek kullanmaktadır. Lider işletme, esasen bir “broker” işlevi görerek, tamamen dışsal işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetleri belirli bir plan ve eşgüdüm dahilinde birleştirir ve müşteri ile direkt iletişim kurmaktadır (Koçel,2011).

Dinamik Şebeke (Dynamic Network):

Dinamik şebeke organizasyonlar, diğer şebeke türlerinden farklı olarak gelişir ve merkezi bir lider, işletmeye sahip değildir. Bu durum, şebekedeki işletmelere daha fazla hareket ve etkileşim tanır. Şebekeyi oluşturan işletmeler, brokerlık veya organizatörlük işlevini üstlenen herhangi bir işletmenin yönetimi altında faaliyetlerini birleştirirler. Ortak girişimler (joint venture) bu tür bir şebeke organizasyonunun bir örneğidir (Aslan ve Aslan, 2014). Dinamik şebeke içindeki işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir planlama veya dik yapıya dayanmaz, bunun yerine piyasa gelişmeleri tarafından şekillenir. Örneğin, otomotiv yan sanayinde, bir yan sanayi işletmesinin sadece tek bir otomotiv firmasına hizmet etme zorunluluğu yoktur. Organizatör konumundaki işletmeler, daha uygun koşullarda (fiyat, kalite, teslimat vb.) mal veya hizmet sağlayabilen başka bir satıcıyı (işletmeyi) şebekeye dahil edebilmektedir (Koçel, 2011).

8. Sanal Organizasyonlar

8.1. Sanal Organizasyon Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Sanal organizasyon, var oluşunu büyük ölçüde iletişim teknolojilerine (internet, kablolu ve telefon sistemleri vb.) borçlu olan işletmelerdir. Bu organizasyonlardaki üyeler fiziki olarak birbirinden bağımsız olsalar da net olarak tanımlanmış rol ve statü ilişkilerine sahiptirler (Çakmak, 2016). Sanal organizasyonda çalışanların belirli bir fiziki mekanda toplanmadığı, farklı coğrafi konumlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin aşamalarında yer aldığı, bilgisayar teknolojileri aracılığıyla sürekli iletişim

halinde olan ve müşterilerine tek bir organizasyonmuş gibi ürün veya hizmet sunan bir yapıdır. *Sanal* organizasyonların temel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Saray, 2019):

Teknolojik Bağlantı: Farklı organizasyonların bilgi ve uzmanlıklarından ortak bir amaç doğrultusunda iletişim teknolojileri aracılığıyla birbirlerine bağlıdırlar.

Uyum Yeteneği: Çevrelerindeki değişim ve gelişmelere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilirler.

Cevap Yeteneği: Müşteri taleplerine kısa sürede yanıt verebilen yapılardır.

İlişkiler ve İletişim: Bu organizasyonlarda kişiler arası ilişkiler, iletişim ve anlayış kritik öneme sahiptir.

Yüksek Verimlilik ve Düşük Maliyet: Kaynakları etkin kullanarak yüksek verimliliği düşük maliyetle elde etme potansiyeline sahiptirler.

8.2. Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkış Nedenleri

Günümüz Dünyasında gelişen bilişim ve iletişim teknolojilerinin sağladığı hızlı, kesintisiz ve düşük maliyetli bağlantı imkânları, sanal organizasyonların ortaya çıkmasındaki birinci temel etkindir; internet altyapısının gelişmişliği ve mobil cihazların yaygınlaşması aynı zamanda coğrafi sınırları ortadan kalkarak farklı lokasyonlardaki çalışanların eş zamanlı işbirliği yapmasını mümkün hale getirmiştir (Koçel, 2011). Küreselleşmenin hız kazandığı iş dünyasında rakipler arasındaki rekabet avantajını korumak için esnek yapılar kurma ihtiyacı, ikinci önemli faktör olarak öne çıkar; işletmeler, sanal organizasyon modeli sabit maliyetleri azaltıp faaliyetleri proje bazlı ve ihtiyaca yönelik yönetme imkânı tanır. Üçüncü faktör, maliyet optimizasyonu ve kaynakların etkili kullanımıdır; fiziksel altyapı harcamalarından kaçınarak, uzaktan çalışma gibi uygulamalarla personel ve donanım giderleri minimize edilir (Çelik ve Şimşek, 2012). Dördüncü olarak, yetenek kullanımı ve uzmanlaşmanın önemi büyümüştür; farklı coğrafyalarda uzmanlık alanlarına göre dağılan profesyonellerden meydana gelen sanal ekipler, karma beceri setlerini hızlıca bir araya getirerek inovasyon süreçlerini hızlandırmaktadır. Beşinci etken ise organizasyonel dinamik yapıya duyulan ihtiyaçtır; belirsizliklerin arttığı küresel pazarlarda, hiyerarşik yapıların iletişimi kısıtlaması yerine sanal ağlar üzerinden yeniden yapılandırılabilen, proje-temelli çalışan yapılar daha alıcı ve yenilikçi bir yaklaşım sergiler. Sanal organizasyonların yaygınlaşmasında çeşitli faktörler etkili olmuştur (Çolakoğlu ve Gürdoğan, 2017):

Yoğunlaşan Rekabet Ortamı: Küreselleşen dünyada artan rekabet, işletmeleri, yenilikçi ve maliyet etkin çözümler aramaya itmektedir. Sanal

organizasyonlar, farklı uzmanlık alanlarına sahip işletmelerin bir araya gelerek rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

Müşterilerin Sürekli Değişen ve Artan Talepleri: Günümüz müşterileri, kişiselleştirilmiş, hızlı ve kaliteli ürün ve hizmetler beklemektedir. Sanal organizasyonlar, farklı yeteneklere sahip ortakları bir araya getirerek bu çeşitlenen taleplere yanıt verebilir.

Hızlı Talep Karşılama Zorunluluğu: Piyasadaki değişimler ve müşteri talepleri, işletmelerin isteklere anında cevap verme zorunluluğunu doğurmuştur.

Bilgiye Kolay Erişim: İnternet ve diğer bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde bilgiye erişimin kolaylaşması, coğrafi sınırların önemini azaltmıştır.

Yüksek Performans Beklentisi: İşletmeler üzerindeki verimlilik ve kalite baskısı artmaktadır. Sanal organizasyonlar, uzmanlaşmış ortaklarla çalışarak sinerji yaratmaktadır.

Uzmanlık Bilgisine Erişim İhtiyacı: Günümüz iş dünyası, giderek daha karmaşık bir yapı haline gelmekte ve farklı uzmanlık alanlarına olan ihtiyaç artmaktadır.

8.3. Sanal Organizasyonların Farklı Türleri ve Yapıları

Sanal organizasyonlar, fiziksel mekânın dışında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımıyla çevik ve dağıtık çalışma biçimleri sunan yapılar olarak tanımlanır. Aşağıda literatürde yaygın biçimde sınıflandırılan temel sanal organizasyon türleri ve yapısal özellikleri açıklanmaktadır (Yalçınkaya, 2011; Tonus, 2018):

Ağ (Network) Odaklı Sanal Organizasyonlar: Ağ odaklı sanal organizasyonlar, görünürde bağımsız ancak birbirleriyle sıkı işbirliği içerisinde bulunan işletmelerin oluşturduğu, bilgi ve kaynak paylaşımının teknolojik altyapılar aracılığıyla sağlandığı yapılardır. Bu tür yapılar, kuruluşların asıl yetkinliklerini paylaşarak maliyetleri minimize etmek ve pazar fırsatlarına yanıt vermek amacıyla tercih edilir.

Sanallaştırılmış Proje Ekipleri (Virtual Project Teams): Bu sanal organizasyon yapısında, coğrafi olarak dağıtılmış uzman ekipler belirli bir proje veya görevi yerine getirmek üzere kısa veya orta vadeli olarak bir araya gelir. Proje ekibi üyeleri hem farklı ülkelerden hem de farklı yerel birimlerden oluşabilir. Sanallaştırılmış proje ekiplerinin başarısı, yüksek düzeyde iletişim koordinasyonu, çevrimiçi iş birliğinin etkin kullanımı ve rol tanımlarıyla yakından ilişkilidir.

Sanal Şirketler (Virtual Corporations): Sanal şirketler, fiziki varlığı asgari düzeyde tutarak ihtiyaç duydukları tüm kaynakları ve yetenekleri dışarıdan

tenin etme ve stratejik ortaklıklar yoluyla sağlanan işletmelerdir. Üretmek, dağıtmak veya pazarlamak yerine, tüm bu süreçleri değer zinciri boyunca uzman kuruluşlarla iş birliği içinde yürütür. Böylece hem sermaye harcaması azaltılır hem de pazar olanaklarına hızlı yanıt verilebilir.

Uzaktan Hizmet Sağlayıcı Ağları (Remote Service Provider Networks):

Bu yapı, özellikle bilgi teknolojileri, çağrı merkezi hizmetleri veya danışmanlık gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, hizmet sunum süreçlerini dünya genelindeki uzman alt birimlere veya serbest çalışanlara outsource ettiği organizasyon tipidir. Maliyet azlığı, ölçeklenebilirlik ve 7/24 hizmet imkânı bu modeli tercih sebebidir.

Yukarıda tanımlanan sanal organizasyon türleri, günümüz iş dünyasında farklı stratejik hedeflere ve endüstriyel dinamiklere uygun çözümler sunar. Ağ odaklı yapılar, iş birliği ve kaynak paylaşımına; modüler yapılar, proje esnekliği ve uzmanlaşmaya; sanal şirketler, toplam maliyet düşürmeye ve hızlandırılmış piyasa erişimine; platform tabanlı organizasyonlar ise ölçeklenebilir sistemler oluşturmaya yönelik model örnekleridir. Bu çeşitlilik, dijital dönüşümün ve küresel rekabetin gerektirdiği dinamik ve stratejik iş birliği biçimlerini açıklamakta önemli bir temel oluşturmaktadır (Yalçın ve Urgan, 2024).

9. Sonuç ve Tartışma

Küreselleşmenin hız kazandığı, teknolojik dönüşümün iş yapma biçimlerini tamamen etkilediği günümüz çalışma ortamında, işletmelerin var olabilmeleri ve sürdürülebilir bir yapıya sergileyebilmeleri için yalnızca büyümeye değil; stratejik küçülmeye, kaynakları ve teknolojiye etkili kullanabilecek mekanizmalara dayalı modellere yönelmesi gerekmektedir. Geleneksel büyüme anlayışının yerini, kaynakların verimli kullanımı, yetkinliklerin optimize edilmesi ve dış sektörlerle iş birliklerinin artırılması gibi stratejik yaklaşımlar almıştır. Bu noktada, öncelikle temel yeteneklere odaklanma, işletmelerin değişken ve belirsiz pazarlarda ayakta kalabilmesini sağlayan bir direnç mekanizması olmuştur. Stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler, işletmelerin sermaye, teknoloji ve bilgi paylaşımı yoluyla sinerji yarattığı yapılardır. Bu yapıların oluşturulması, sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda işletmelerin yeni pazarlara daha hızlı adapte olmasını, riskleri kolektif ve doğru biçimde yönetmesini de mümkün kılar. Dış kaynak kullanımı ise, yalnızca operasyonel kolaylık sağlamakla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda işletmenin inovasyon kapasitesini artırmakta, odaklanma düzeyini güçlendirmekte ve stratejik esneklik kazandırmaktadır. Bununla birlikte, dijitalleşmenin olanakları sayesinde sanal ve şebeke organizasyonlar,

fiziki sınırlamalardan bağımsız biçimde iletişim kurarak, uzmanlığa erişimi kolaylaştırarak organizasyonel sınırları yeniden tanımlamaktadır. Bu tür gelişmiş ve modüler yapılarda karar alma süreçleri hızlanmakta, ekipler arası etkileşim artmakta ve interaktif yönetim uygulamaları kurumsallaşmaktadır. Özellikle çok değişkenli ve belirsizliklerin hâkim olduğu sektörlerde bu tür yapılanmalar, krize karşı dayanıklılığı artırmakta ve adaptasyon hızını yükseltmektedir. Özellikle literatür üzerindeki araştırmalar incelendiğinde Aslan ve Aslan (2014) tarafından yapılan bir araştırmada turizm işletmelerinde dış kaynak kullanımı ve şebeke organizasyonların işletme süreçlerinin akışı ve hizmet verebilme boyutunda kritik bir rol oynandığı vurgulanmaktadır. Diğer taraftan sanal yapının olumlu yönlerinin yanı sıra işletmelerde kriz yönetim sürecinde sanal organizasyonların yaşadığı zorlukları vurgulayan Atasever (2017), sanal işletmelerin yaşadığı krizler bakımından geleneksel işletmelere göre teknik farklılıkları ve gerekli ekipman ve uzman eleman kıtlığından dolayı kriz yönetiminin zor olduğundan bahsedilmektedir. Nazlıoğlu ve Yar (2016), dış kaynak kullanımı ile birlikte hastane gibi özel hizmet alanlarında gerek maliyet etkinliği gerek iletişimsel pozitiflik ve temel yeteneklere odaklanma bakımından işletmeler tarafından kullanılmasının uzun soluklu, etkili faaliyet alanı yarattığı belirtilmektedir. Sarı (2019) özel sektördeki başarıların etkisiyle örgütsel küçülmenin ideolojik bir yaklaşımdan öte, sürekli tercih edilen yapısal bir duruma geldiğini belirtmektedir. Sarı (2019) ayrıca, geçmişte gücün belirtisi sayılan büyüklüğün günümüzde hantallık ve bürokrasiye yol açması nedeniyle, kamu kurumlarında da yönetim zorluğu ve artan maliyetler gibi sorunları çözmek amacıyla küçülmenin giderek daha fazla gündeme geldiğini vurgulamaktadır. Lapçin ve Taşçı (2019) işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için stratejik iş birliği ve ortak girişim stratejilerini tercih ettiğini, havalimanı terminal işletmeleri özelinde ise en önemli ortak girişim tercih nedeninin yeni süreç ve teknolojilerin paylaşılması olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak, çağdaş işletmelerin sadece bugünün ihtiyaçlarına değil, geleceğin dinamiklerine de yanıt verebilmesi; stratejik küçülme, yetkinlik odaklılık, dış kaynak stratejileri ve dijital iş birlikleri gibi entegre yönetim yaklaşımlarını benimsemeleriyle mümkündür. Bu bağlamda bu kitap bölümünde belirtilen her bir model; maliyet etkinliğini, sürdürülebilir rekabet avantajını, yenilikçiliği ve uzun vadeli kurumsal direnci destekleyen bir yapının parçasını ifade etmektedir.

10. Öneriler

Çalışma bulgularına ve literatür desteklerine dayanarak, kamu politikası üreticileri, özel sektör yöneticileri ve sektör temsilcilerine yönelik çeşitli stratejik öneriler sunulabilir. Kamu kurumlarının, stratejik küçülme ve dış

kaynak kullanımını destekleyen yapısal dönüşüm programları ile verimlilik odaklı modellere yönelmesi önerilmektedir. Özellikle dijitalleşme bağlamında sanal ve şebeke organizasyonların yasal statüsünün netleştirilmesi, bu yapılara uygun regülasyonların oluşturulması önem arz etmektedir. Özel sektör yöneticilerinin ise temel yeteneklerine odaklanarak maliyet avantajı yaratmaları, operasyonel süreçlerde dış kaynak kullanımını artırmaları, aynı zamanda sanal organizasyonlara geçişte teknik altyapı yatırımlarını ve kriz yönetimi kapasitelerini güçlendirmeleri gerekmektedir. Stratejik ortaklıklar ve ortak girişimlerle bilgi paylaşımının artırılması, yenilikçilik ve pazara hızlı adaptasyon açısından kritik öneme sahiptir. Bu bütünsel yaklaşım, çağdaş organizasyonların sürdürülebilirliğini ve kurumsal direnç düzeyini artıracak entegre bir yönetim perspektifi sunmaktadır.

Kaynakça

- Adıgüzel, B., & Tuna, M. (2018). Downsizing Processes Of Hotel Managements During 2016 Turkey Tourism Crisis. *International Journal Of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 3(2), 153-171.
- Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. *Kent Akademisi*, 8(23), 111-128.
- Alkan, M. (2006). Ortak Girişim Kararlarının Firma Pazar Performansına Etkisinin Bhar Metodu ile Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi
- Arman, M., & İrmış, A. (2018). Kurumsal Girişimciliğin Stratejik İşbirliklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 705-724.
- Armutlu, A. (2024). Stratejik Ortaklık: Türkiye-Katar İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi ve Bölgesel Etkileri. *Anadolu Strateji Dergisi*, 6(2), 241-271.
- Aslan, S., & Aslan, Ö. (2014). Şebeke Organizasyonlar ve Turizm İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 3(2), 4-20.
- Atasever, M. (2017). Sanal Organizasyonlarda Kriz Yönetimi. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 2(1), 45-51.
- Aygen, M., Şen, T., & Arslan, M. (2019). Sağlık Hizmetlerinin Kalitesinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı: Teorik Açından Bir Değerlendirme. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-74.
- Bakırtaş, İ., & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 101-119.
- Bakan, İ., Seçil Fettahlioğlu, H., & Melih Eyitmiş, A. (2012). Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 141-161.
- Berberoğlu, Ö. F. (2024). Firma temel yetenekleri ve inovasyon yeteneği ile ihracat performansı ve lojistik performans arasındaki ilişki üzerine bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Besler, S. (2018). Rekabet Stratejileri. Koparal, C & Şakar, N. A.(Ed.), *Stratejik Yönetim II* içinde. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2006). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı İlişkisi. *Journal Of Management And Economics Research*, 4(5), 78-92.
- Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Çakmak, Z. (2016). Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel Organizasyonlardan Farklılıkları. *Florya Chronicles Of Political Economy*, 2(2), 35-58.
- Çam, H. (2016). İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(15).
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2012). Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım. Eğitim Yayınevi.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Eğitim Yayınevi.
- Çetin, C., & Arslan, M. L. (2024). Temel İşletmecilik. Beta Yayınları.
- Çolakoglu, O. E., & Gürdoğan, A. (2017). Çağdaş Yönetim Teknikleri. Detay Yayıncılık.
- Coşkun, Ö. F., & Özyılmaz, A. (2016). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenekler ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(4).
- Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.
- Doğan, S., & Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Elbaşı, İ. H., & Ayanoğlu, F. (2020). Entelektüel Sermaye ve Temel Yetenekler Üzerine Etki Analizlerinde Çevresel Belirsizlik Algısının Aracılık Rolü. *International Journal Of Management And Administration*, 4(8), 360-381.
- Erdem, İ. (2021). Örgütsel Davranış / Organizational Behavior. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ersoy, Z. (2019). Stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerine etkileri: Psikolojik iklimin aracı rolü. *Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Nevşehir.*
- Fidanboy, C. Ö., & Sargut, A. S. (2021). Ar-Ge Yönetimi Üzerine Stratejik Düşünceler: Temel Yetenek Tabanlı Bir Yönetişim Modeli Önerisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46), 89-107.
- Gürel, E. B. B. (2011). Küçülme Stratejileri ve Türkiye'nin İlk 500 Büyük İşletmesinde Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 53-67.
- İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İş birlikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 191-220.
- Karakılıç, N. Y. (2008). Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyonkarahisar.*

- Karakılıç, N. Y., & Öcal, H. (2008). Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 85-96.
- Kaya, E., & Narlıkaya, Z. (2021). Sağlık Kurumlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi: Teorik Bir Çalışma. *Akademik Matbuat*, 5(1), 57-72.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları.
- Kuşak, Y., & Dülek, B. (2023). Dış Kaynak Kullanımına Dair Yöneticilerin Algılarının Değerlendirilmesi: Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 317-336.
- Lapçın, H. T., & Taşcı, D. (2019). İşletmelerin Ortak Girişimlere Katılma Nedenleri: Havalimanı Terminal İşletmeleri Örneği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 35-60.
- Öndeş, T., Kaygın, E., & Kaygın, C. Y. (2011). Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 123-136.
- Örs, İ. H., & Ayanoğlu, F. (2020). Entelektüel Sermaye ve Temel Yetenekler Üzerine Etki Analizlerinde Çevresel Belirsizlik Algısının Aracılık Rolü. *International Journal Of Management And Administration*, 4(8), 360-381.
- Özdemir, L. (2010). Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 260-271.
- Öztürk, M., & Tengilimoğlu, D. (2006). Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 34-50.
- Özorhon, B., & Altun, H. (2017). Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarısında Kültürel Uyumun Etkisinin İncelenmesi. *Teknik Dergi*, 28(2), 7845-7864.
- Saray, H. (2019). Sanal Organizasyon. Aytar, O.(Ed.), *Dijital Çağ Örgütlerinde Güncel Yönetim Konuları içinde*. Hiper Yayın.
- Sarı, C. (2019). Kamu Kurumlarında Küçülme Yaklaşımı: Türkiye ve Fransa Adalet Bakanlıkları Örneği. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(17), 340-351.
- Sümer, G. (2010). Stratejik İş birliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(2).
- Tonus, Z. (2018). Örgütsel Yapılanma. Zeytinoğlu, G. A.(Ed.), *Yönetim ve Organizasyon içinde*. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Turan, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımları-

- la İlişkilendirme. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(7), 147-170.
- Ulaş, D. (2004). Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 59(2).
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayınları.
- Yaltırık, Y., & Yüregir, O. H. (2013). Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama. Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi, 29(1), 1-9.
- Yalçın, S., & Urgan, S. (2024). Yeni Medya ve Sanal Organizasyonlar. The Journal Of Social Sciences, 72(72), 94-104.
- Yalçınkaya, Y. (2011). Bilgi Yönetimi ve Sanal organizasyonlar: Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Yıldırım, H., & Yavan, Ö. (2008). Örgütsel Küçülme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu. İşgüç The Journal Of Industrial Relations And Human Resources, 10(1), 180-209.