



Uluslararası İşletmecilik

Teori ve Uygulama

Prof. Dr. Esin CAN

4. Baskı

Beta

3. HAFTA *Kaynaklar ve Yetenekler*

Örnek Olay: Zara Sektörün Kurallarını Yıkıyor.

ZARA



Örnek Olay

Zara, 21. yy.'ın en popüler giyim zincirlerinden biridir. Bağlı olduğu Inditex grubu 1975'te kurulmuş ve bugün öncü küresel giyim perakendecilerinden biri haline gelmiştir. 2001'de halka arzı ile, Inditex grubu satışlarını ve kârını üç katına çıkarmış, mağaza sayısını ikiye katlamıştır. Bünyesinde 8 marka (Zara, Zara Home, Pull&Bear, Stradivarious, Bershka, Oysho, Massimo Dutti, Uterque) bulunan grubun toplam satışlarının üçte ikisi Zara'ya aittir.



Örnek Olay

İspanya menşeli olan Zara yalnızca Avrupa'da değil Asya ve Kuzey Amerika'da da faaliyet göstermektedir. 2015 itibariyle toplam 88 ülkede 2000'in üzerinde mağazası bulunan Zara'nın mağazalarının bir kısmı dünyanın en seçkin ve gözde lokasyonlarında yer almaktadır. Paris'te Champs-Élysées, Tokyo'da Ginza, New York'ta Fifth Avenue ve Dallas'ta Galleria'da bulunan Zara mağazaları bunlara örnektir.



Örnek Olay

Zara'nın müthiş yükselişı, küresel boyutta önemli kazançlar elde etmesine neden olmuştur. Inditex grubu toplam satışlarda hâlâ ezeli rakibi Gap'in gerisinde olsa da (Gap=16 milyar \$, Inditex=12 milyar \$), %16,5'lik kâr marjı ile Zara Gap'in %11'lik kâr marjının üzerine çıkmıştır. Yani Zara moda endüstrisinde rekabet kurallarını yıkmakla kalmamış onları yeniden yazarak büyük başarı kazanmıştır. Peki Zara'nın yıktığı bu kurallar nelerdir?



Örnek Olay

Kural 1: Stokların tükenmesini önle!

Stokların azlığı müşterileri beğendikleri ürünü hemen alma yönünde motive eder. Haftada 2 kez yeni parçaların geldiği Zara'da sürekli müşteriler bilirler ki "Eğer Zara'da yeni bir şey görür ve almazsan, bir dahaki gelişinde onu bulamayacaksın.". Ürünlerin düşük miktarlarda ve sık aralıklarla mağazalara gelmesi, müşterilerin Zara mağazalarını daha sık ziyaret etmesini sağlar.



Örnek Olay

Kural 1: Stokların tükenmesini önle!

Londra'da bir müşteri herhangi bir giyim mağazasını yılda ortalama 4 kez ziyaret ederken, Zara mağazalarında bu sıklık 17'dir. Zara müşterilerine yılda yaklaşık 20,000 ürün sunmakta olup, bu miktar rakibi Gap'ten 3 kat fazladır.



Örnek Olay

Kural 2: Müşterileri reklam bombardımanına tut!

Gap ve H&M satışlarının ortalama %3-4'ünü reklamlara ayırırken Zara bu yaklaşımı reddetmekte ve satışlarının yalnızca 0.3%'ünü reklam için harcamaktadır. Mağazalardaki yoğun insan trafiği reklama olan ihtiyacı azaltırken, firmanın reklam kampanyaları yalnızca müşterilerine Zara mağazalarına uğramayı hatırlatma amacı taşır.



Örnek Olay

Kural 3: Dış kaynak kullan!

Gap ve H&M herhangi bir üretim tesisine sahip olmayıp Asya'daki fabrikalara üretim yaptırırlar. Üretimde dış kaynak kullanımı üretim sürecinin uzamasına neden olur. Zara bu anlayışı reddederek üretiminin büyük kısmını kendisi yapar. Bu durum bir tedarik zinciri avantajı doğurur. Tasarım, üretim ve dağıtım yaklaşık 15 gün sürer. En yakın rakiplerinde bu süre 2 aydır.



Örnek Olay

Kural 3: Dış kaynak kullan!

Ayrıca dış kaynak kullanımı her zaman maliyet avantajı sağlamaz. Gelecek tahminlerinde yapılan bir hata, stokta çok sayıda ürün kalmasına neden olur ve satıcıları fiyatlarda indirim yapmak zorunda bırakır. Sektörde ortalama indirim %40 civarında iken, Zara genelde ürünlerini tam fiyattan satar. İndirime girdiğinde bu oran ortalama %15'tir.



Örnek Olay

Kural 4: Daha yüksek verimlilik için büyük partilerde dağıtım yap!

Tam aksini savunan Zara bu sayede esneklik konusunda avantaj sağlar. Böylece yeni bir trend ortaya çıktığında hemen cevap verebilir. Zara'nın tedarik zinciri hızlı ancak tahmin edilebilir bir ritimde, yani adeta bir saat gibi çalışır.



Örnek Olay

Kural 4: Daha yüksek verimlilik için büyük partilerde dağıtım yap!

Her Zara mağazası haftada iki kez sipariş verir. Kamyonlar ve kargo uçakları belirlenen programa göre harekete geçer. İspanya'dan yola çıkan mallar Avrupa ülkelerine 24 saat, ABD'ye 48 saat ve Asya'ya 72 saat içinde ulaştırılır. Yalnızca mağaza çalışanları değil sürekli müşteriler de ürünlerin ne zaman geleceğini bilir. Hatta bu günler bazı şehirlerde müşteriler tarafından “Z günleri” olarak adlandırılır.



Örnek Olay

Zara rekabetin yüksek ve rakip sayısının fazla olduğu bir sektörde nasıl bu kadar başarılı olabiliyor?

Rakipleri aylarca uğraşırken tasarım, üretim ve dağıtımını nasıl 15 güne sığdırabiliyor?

Diğer firmalar neden Zara gibi bir tedarik zinciri kuramıyor?

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM



Kaynakları ve Yetenekleri Anlamak

- Kaynaklar ve yetenekler işletmelerin stratejilerini seçerken ve uygularken kullandıkları soyut ve somut varlıklarıdır.
- Yetenekler bazı otoriteler tarafından işletmenin kaynaklarını dinamik olarak dağıtabilme kapasitesi olarak da ifade edilir.
- Zara'nın mağaza lokasyonları kaynak mı yoksa yetenek midir?



Kaynakları ve Yetenekleri Anlamak

- Uygulamada kaynak ve yetenek arasındaki fark oldukça belirsiz olduğundan, bu bölümde kaynaklar ve yetenekler birbirine paralel ve birbirini yerine kullanılabilir kavramlar olarak ifade edilmiştir.
- Bir stratejist için önemli olan, bir şeyleri kaynak olarak mı yoksa yetenek olarak mı adlandıracağına karar vermek değil; o şeylerin firma performansını geliştirmeye nasıl yardımcı olabileceğini anlamaktır.



SOMUT KAYNAKLAR & YETENEKLER	ÖRNEKLER
Finansal	İç fon oluşturma becerisi
	Dış sermaye arttırma becerisi
Fiziksel	Tesis ve ofislerin lokasyonları
	Hammadde ve dağıtım kanalları
Teknolojik	Patent, marka, telif hakkı ve ticari sırlar
Örgütsel	Planlama, komuta ve kontrol sistemleri
	Yönetim bilgi sistemlerinin entegrasyonu



SOYUT KAYNAKLAR & YETENEKLER	ÖRNEKLER
İnsan	Yönetim becerileri
	Örgüt kültürü
İnovasyon	Araştırma ve geliştirme yetenekleri
	Örgütsel inovasyon ve değişim kapasitesi
İtibar	Müşteriler arasında ürünlerin kalite, dayanıklılık ve güvenilirlik algıları
	İyi bir işveren olarak bilinme
	Kurumsal sosyal sorumluluğa sahip bir firma olarak bilinme



Kaynak ve Yeteneklere Örnekler

- **Finansal Kaynaklar ve Yetenekler:** Zara'nın denizaşırı büyümesi sırasında fon bulma yeteneği.
- **Fiziksel Kaynaklar ve Yetenekler:** Amazon'un kilit lokasyonlarda büyük kitap depoları oluşturması.
- **Teknolojik Kaynaklar ve Yetenekler:** Canon'un pazardaki ürünlerinin %60'ından fazlasının geçtiğimiz 2 yıl içinde piyasaya çıkmış olması.



Kaynak ve Yeteneklere Örnekler

- **Örgütsel Kaynaklar ve Yetenekler:** Zara'nın saat gibi işleyen tedarik zinciri.
- **İnsan Kaynakları ve Yetenekleri:** Çin, Shanghai'daki Portman Ritz-Carlton Hotel'inin insan kaynaklarının yönetimi.
- **İnovasyon ile İlgili Kaynaklar ve Yetenekler:** Samsung Electronics'in ilgi çeken tasarımları.
- **İtibar ile İlgili Kaynaklar ve Yetenekler:** Toyota, Honda ve Nissan dünyada tanınırken Çin menşeli Haier ve TCL markalarının Çin dışında bilinirliğinin az olması.

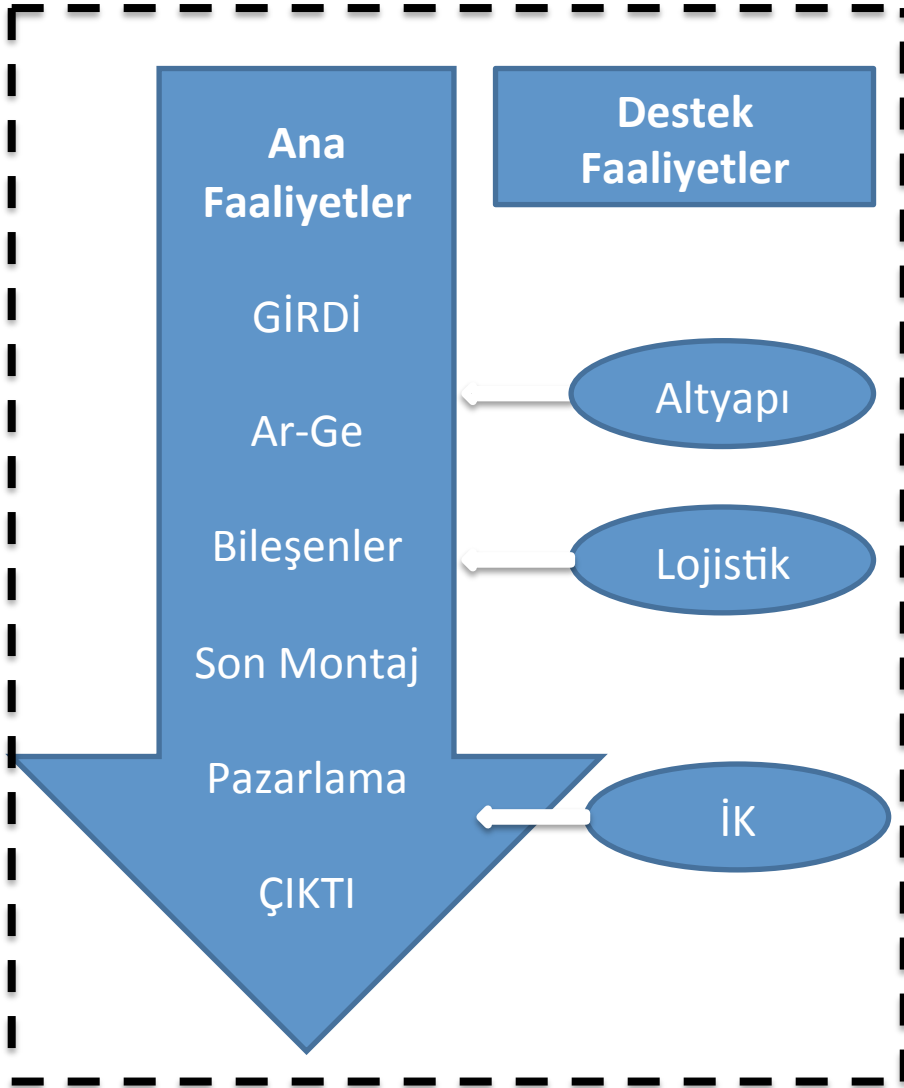


Değer Zinciri

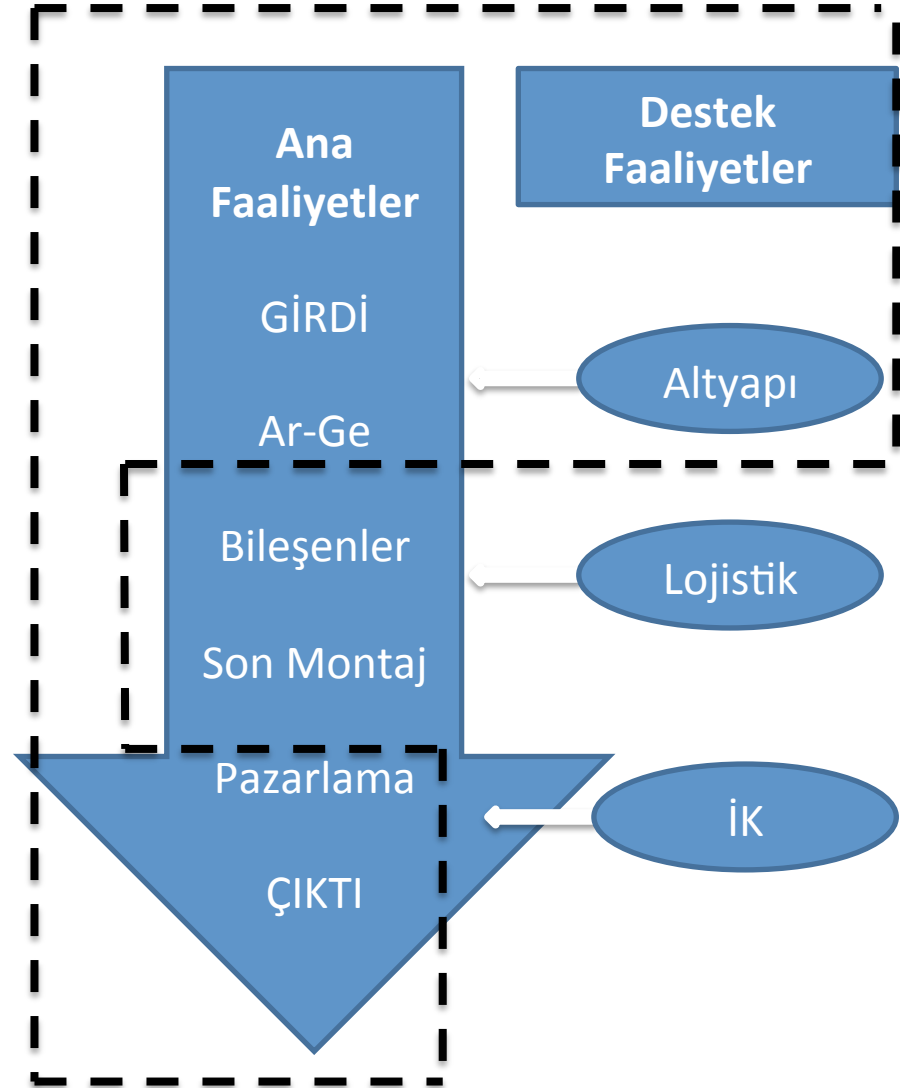
- Bir firmanın kaynak ve yetenekleri değer yaratmak için nasıl bir araya gelir?
- Değer zinciri, bir hizmet veya ürünün birçok üretim sürecinden geçerek nihai tüketiciye erişimine ve kullanım sonrasına dek bir parçası olduğu tüm faaliyetleri ve bir işletmede katma değerın nasıl ortaya çıkarıldığını açıklamaya yönelik bir modeldir.



Firma İçi Değer Zinciri



Dış Kaynak Kullanımı İle Değer Zinciri



Değer Zinciri

- Değer zinciri analizi yöneticilerin firmanın kaynak ve yeteneklerine mikro bir bakış açısı ile faaliyet bazında bakmasını sağlar. Hiçbir firma, tüm ana ve destek faaliyetlerde çok iyi olmaya yetecek kaynak ve yeteneğe sahip değildir.
- Firma için önemli olan, belirli bir faaliyeti rakiplerinden daha üstün şekilde gerçekleştirecek kaynak ve yeteneklere sahip olup olmadığını belirlemektir. (benchmarking)



Değer Zinciri

- Firmanın belirli bir faaliyette istenilen düzeyde olmadığı görüldüğünde bu duruma çözüm bulmak için sonraki slaytta gösterilen karar modeli devreye girer.



Değer Zinciri Analizinde Karar Modeli



Dış Kaynak Kullanımı

- Dış kaynak kullanımı firmanın bir operasyonunu kendi yararına olacak şekilde dış bir firmaya devretmesi, yaptırmasıdır.
- Örneğin Nike tasarım ve pazarlama konusunda güçlü kaynak ve yeteneklere sahiptir ancak üretim sürecini düşük maliyetle üretim yapan ülkelerdeki firmalara devreder. Boeing'in 787 Dreamliner'ının toplam değerinin %80'i de dış kaynak kullanımı ile sağlanır.



Dış Kaynak Kullanımı

- Günümüzde sadece üretim değil bilgi teknolojileri, insan kaynakları ve lojistik gibi birçok fonksiyon için de dış kaynak kullanımına gidilebilmektedir.
- Firmalar bir zamanlar bu fonksiyonların kendi sektörlerine has özellikleri olduğunu düşünürken, artık bu faaliyetlerin tüm sektörlerde ortak özellikler sergilediğine inanmaktadır. Ayrıca hizmet sağlayıcıların çoğalması da (İK için Manpower, dağıtım için DHL gibi) mantalitenin değişmesini sağlamıştır.



Dış Kaynak Kullanımı

- Dış kaynak kullanımı, hizmeti dışarıdan alan firmaya ana faaliyetlerine odaklanma imkanı sağlarken; hizmet veren firmalar ise aynı hizmeti çok sayıda işletmeye sağladıkları için ölçek ekonomisi avantajı ile maliyetlerini düşürürler.



Kaynak Temininde Coğrafik Bölünme

• Kaynak temininde, kaynağın yerel mi yoksa yabancı ülkelerden mi sağlandığına yönelik bir coğrafik bölünme de söz konusudur. Bu bölünmeye göre;

- ✓ **Offshoring:** Uluslararası/yabancı dış kaynak kullanımı
- ✓ **Inshoring:** Yerel dış kaynak kullanımı
- ✓ **Captive sourcing/FDI:** Yabancı bölgelerde iç kaynak kullanımını sağlayabilmek için iştirakler kurmak
- ✓ **Domestic in-house activity:** Ana ülkelerde iç kaynak kullanımı



Kaynak Temininde Coğrafik Bölünme

Faaliyetin Şekli

Faaliyetin Yeri	Faaliyetin Şekli		
	1.Hücre Yabancı Direkt Yatırım	2. Hücre Uluslararası/Yabancı Dış Kaynak	
	3. Hücre Yerel İç Kaynak	4. Hücre Yerel Dış Kaynak	
	İç Kaynak Kullanımı	Dış Kaynak Kullanımı	



Örnek: Lüks Araba Üretimi Dış Kaynak Kullanımı

- Dış kaynak kullanımı ve iç kaynak kullanımı ayrımı “satın alma” veya “yapma” kararı ile açıklanabilir. Eğer ürün ileri teknoloji içeriyorsa, tedarik zinciriyle yakın ilişki gerektiriyorsa ve tedarikçiler az sayıdaysa, işletmeler “yapma” kararı alırlar. Diğer yandan, eğer stratejik esneklik gerekliyse, tedarikçiler düşük maliyet avantajına sahipse ve rekabet halinde olan çok sayıda iyi tedarikçi mevcutsa işletmeler “satın alma” yolunu seçerler.



Örnek: Lüks Araba Üretimi Dış Kaynak Kullanımı

- Lüks araba üretiminde Porsche ve BMW bazı otomobillerini üretirken sözleşmeli üreticileri tercih ederler. Porsche; 911, Cayenne ve Carrera gibi daha üst sınıf modellerde dış kaynak kullanımına gitmezken; Boxster modeli Finlandiya'daki Valmet tarafından üretilmektedir. Diğer yandan Porsche, sözleşmeli üreticilere aşırı bağımlılığı önlemek için, Boxster üretiminin 1/3'ini Almanya'ya geri almıştır.



VRIO Analizi

- Kaynak temelli yaklaşım kaynak ve yeteneklerin 4 özelliğine odaklanır. Bunlar:

Value: Değer

Rarity: Nadirlik / az bulunurluk

Imitability: Taklit edilebilirlik

Organizational: Organizasyon

- Bu analizde bir kaynak / yetenek incelenirken sonraki slaytta görülen sorular sorulmaktadır.



Değerli mi?	Nadir mi?	Taklit edilmesi maliyetli mi?	Organize olunmuş mu?	Rekabet İşaretleri	Firma performansı
Hayır	-	-	Hayır	Rekabet Dezavantajı	Ortalamanın altında
Evet	Hayır	-	-	Rekabet Eşitliği	Ortalama
Evet	Evet	Hayır	-	Geçici Rekabet Avantajı	Ortalamanın üstünde
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Daima ortalamanın üstünde



Değer

- Değer sorusu: Sahip olunan kaynak ve yetenekler değer katıyor mu?
- Sadece değer katan kaynak ve yetenekler rekabet avantajı sağlarken, değer katmayanlar rekabet dezavantajına neden olabilir. Rekabette meydana gelen değişiklikler ise önceden değer katan bir kaynak / yeteneği kullanılmaz duruma getirebilir.



Değer

- IBM, 1930'larda makine donanımlarını, 1960'larda ana bilgisayarları, 1980'lerde kişisel bilgisayarları (PC) piyasaya sundu. Ancak donanım sektöründe rekabetin kızışması ile IBM'in kattığı değer azaldığından, firma 1990'larda daha kazançlı olan yazılım sektörüne odaklanarak kurumsal firmalar için hizmet sağlayıcı olması yönünde değer katacak yeni yetenekler geliştirdi. Yeni stratejileri kapsamında IBM 2004'te kişisel bilgisayar (PC) bölümünü Lenovo'ya sattı.



Nadirlik

- Nadirlik sorusu: Değer katan kaynak ve yeteneklerim nadir bulunan şeyler mi?
- Değer katan bu kaynak ve yeteneklere piyasada çok sık rastlanması rekabet eşitliği sağlayacak; ancak rekabet avantajı yaratmayacaktır. Diğer bir deyişle bir kaynak/yeteneğe herkes sahipse ondan para kazanmanız mümkün değildir.



Nadirlik

- Örneğin, Amerika'nın en büyük otomobil üreticileri şuan Asya ve Avrupalı firmalar ile rekabet halindeler. Ancak bu Amerikalı üreticilerin yaptıkları kalite geliştirme faaliyetleri, kendi ülkelerinde bile satışlarını arttırmada etkili olamamıştır. Hatta 1975'te %80'in üzerinde olan pazar payları günümüzde %50'lere kadar düşmüştür. Çünkü artık yüksek kalite müşteriler için otomobilden zaten beklenen bir özellik olup, piyasada ender bulunmadığından rekabet avantajı sağlamamaktadır.



Örnek: ANA- Diğer Havayollarına Göre Farklılaşma

- Boeing'in 787 Dreamliner modeli, hafif ağırlıktaki plastik bileşenleriyle teknolojiye yön veren bir uçak olmuştur. Bu model benzer uçaklardan %20 daha etkin yakıt tüketimi sağlamış olup 4 yıl içinde 700 sipariş ile o zamana dek tarihin en hızlı satan uçağı olmayı başarmıştır. İlk müşterisi, Japonya'nın en büyük 2. uluslararası havayolu olan All Nippon Airways (ANA)'dır.



Örnek: ANA- Diğer Havayollarına Göre Farklılaşma

- ANA 787 Dreamliner modelini uçuşlarında kullanan ilk havayolu olarak değer katsa da, sonrasında farklı havayollarına satılan bu modelde 650 uçak ile ANA'nın rekabet avantajı kaybolacaktır. ANA'nın rekabet avantajını sürdürebilmek için cevabı bideli tuvaletler olmuştur.



Taklit Edilebilirlik

- Taklit edilebilirlik sorusu: Kaynak / yeteneğin diğ er firmalar tarafından taklit edilebilmesi masraflı/zor mu?
- İşletmenin somut kaynaklarının ( retim tesisleri gibi) taklit edilmesi daha kolayken, soyut kaynaklarının(bilgi, motivasyon, yönetim becerileri gibi) taklit edilmesi daha zordur.



Taklit Edilebilirlik

- Örneğin Japon işletmeler yüksek kalitede üretim yapmak amacıyla “süper teknisyenler”i (supaa ginosha) işe alırlar. Bu teknisyenler dizüstü bilgisayar üretim sürecinde devre kartlarına küçük çiplerin montajı işleminde robotlardan bile daha yüksek performans göstermektedirler. Ayrıca robotlar rakipler tarafından satın alınabilirken, süper teknisyenlerin becerisinin taklit edilmesi zordur.



Taklit Edilebilirlik

- Taklit etmek kavram olarak da başlı başına zordur. Çünkü işletmenin başarısına bakıldığında, yüksek performansın belirleyicilerinin neler olduğunu tanımlamak zordur.
- Örneğin 30 yıldan fazladır dünyanın pek çok yerinden otomobil üreticileri Toyota'nın dünya çapındaki başarısı üzerinde çalışmasına rağmen, bu başarıya tam anlamıyla neyin sebep olduğunu bulmada ve onunla rekabet etmede yetersiz kalmışlardır.



Taklit Edilebilirlik

- Toyota tek başına Amerika'nın en büyük üç otomobil üreticisinin toplamından çok daha yüksek kâr elde etmektedir. Peki Toyota bunu nasıl başarmaktadır? Toyota, sahip olduğu kaynak ve yeteneklerini efsanevi "Toyota üretim sistemi" yle bütünleştirmekte, hırsı ve örgüt kültürüyle kendi yolunu (Toyota Yolu) çizmektedir. Aslında Toyota'nın bu başarıya nasıl ulaştığı sorusunun cevabı milyon dolar değerindedir ve cevabın ne olduğundan kimse emin olamaz.



Taklit Edilebilirlik

- Değerli, nadir fakat taklit edilebilen kaynak ve yetenekler işletmelere, bazı dönemlerde ortalamanın üzerinde bir performans ve geçici rekabet avantajı sağlarken; sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaz. Toyota örneğinde de olduğu gibi, sürdürülebilir rekabet avantajı için taklit edilebilirliğinin zor olması gerekir.



Organizasyon

- Organizasyon sorusu: İşletmenin diğer politika ve prosedürleri değerli, az bulunan ve taklidi pahalı olan kaynak ve yeteneklerden yararlanmayı desteklemek üzere organize edilmişler mi?
- Kaynak ve yeteneklerin değerlilik, nadirlik ve taklit edilemezliği ancak bu kaynak ve yetenekler iyi organize edildiği sürece sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır.



Organizasyon

- Örneğin bir film stüdyosunda film yıldızlarına ek olarak senarist, ışıkçı, sesçi, makyöz, film sponsorları ve dağıtımcılarıyla anlaşmalar yapan yöneticiler gibi birçok yetenek bulunur. Bu bileşenlerin hepsine tamamlayıcı varlıklar denir. En son izlediğiniz filmi hatırlayın, makyözün ismini bilebilir misiniz? Tabii ki hayır. Genelde sadece oyuncuların isimlerini hatırlarız. Halbuki çok izlenen bir filmin başarısı, bahsedilen kaynakların ve yeteneklerin doğru organize edilmesinin bir sonucudur.



VRİO Analizi – Carrefour



- **Güçlü imaj ve müşteri ilişkileri:** Sektörde müşteriler tarafından çok bilinen, uzun bir geçmişe ve güçlü bir imaja sahip olan firma; çağrı merkezleri, sosyal medya hesapları, internet sitesi ve marketlerdeki iletişim formları sayesinde müşteri ilişkilerinde de başarılıdır.
- **Carrefour-Sabancı ortaklığı:** Şirketin dünyanın en büyük perakende gruplarından Carrefour Nederland BV ve Türkiye'nin önde gruplarından Sabancı grubu ortaklığı olması, finansal olarak ve network anlamında avantaj sağlamaktadır.



VRİO Analizi – Carrefour



- **Ürün yelpazesi:** Gıda, elektronik, tekstil, temizlik, hazır giyim vb. alanlarda 40.000 çeşit ürünü tüketicilerine sunması CarrefourSA 'ya rekabet avantajı sağlasa da rakiplerin de bu hizmetleri veriyor olması veya kolayca verebilecek olması bu avantajı geçici kılar.
- **Kalite anlayışı:** Üretim aşamasındaki kontroller, tedarikçi denetimleri, mağazalardaki hijyen denetimleri vb. şirketin kalite anlayışını gösterse de bunlar rakipler tarafından da yapılabileceğinden geçici bir avantaj sağlar.



Üstün Yönler	Değerli mi?	Nadirl mi?	Taklit edilmesi maliyetli mi?	Organize mi?	Avantaj
Güçlü imaj ve müşteri ilişkileri	Evet	Evet	Evet	Evet	Kalıcı
Carrefour-Sabancı ortaklığı	Evet	Evet	Evet	Evet	Kalıcı
Ürün yelpazesi	Evet	Hayır	Evet	Evet	Geçici
Kalite anlayışı	Evet	Hayır	Evet	Evet	Geçici

Kaynak: CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. Stratejik Analiz – Sezai Kaya & Arif Ayluçtarhan



Eleřtiri ve İlaveler

Performansın Firma / Endüstri Temelli Belirleyicileri

- Kaynak temelli yaklaşım, firma performansının belirleyicilerini firmanın kaynak ve yetenekleri olarak açıklarken; endüstri temelli yaklaşım firma performansını endüstrideki güçlerin etkilediğini öne sürmektedir.
- Bu yaklaşımlardan her birini destekleyen çok sayıda çalışma mevcuttur.



Eleřtiri ve İlaveler

Performansın Firma / Endüstri Temelli Belirleyicileri

- Bir çalışmaya göre, endüstrideki en başarılı (sektör lideri) ve en başarısız firmalar için firma içi faktörler; diğer firmalar için ise endüstriyel faktörler performans üzerinde daha etkilidir.
- Genel olarak baktığımızda, firmaların performansları üzerinde firma ve endüstri temelli faktörlerin kombinasyonunun etkili olduğunu söylemek mümkündür.



Eleřtiri ve İlaveler

Uluslararası Dış Kaynak Kullanımı

- Uluslararası dış kaynak kullanımını tercih eden firmalar, ucuz ve kalifiye iř g¼c¼ne erişerek maliyet avantajı elde etmekte ve temel yetkinliklerine odaklandıkları için daha fazla değęer yaratabilmektedir.
- Uluslararası dış kaynak kullanımını destekleyenler, bu uygulamanın firmalara ve ekonomilere büyük katkı sağladığını öne sürmektedirler.



Eleřtiri ve İlaveler

Uluslararası Dış Kaynak Kullanımı

- Uluslararası dış kaynak kullanımını eleştirenler ise, bu uygulamanın yeni rakipler yarattığını, gelişmiş ÷lkelerdeki çalışanların işlerini kaybetmelerine yol açarak ekonomiyi olumsuz etkilediğini ve firmaların dış kaynak kullanımına gittiği ÷lkelerde etik dış uygulamalar gerçekleştirebildiğini ifade etmektedirler.

