

## DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN YENİ BİR REKABET STRATEJİSİ OLARAK KULLANILMASI ve UYGULAMA SÜRECİ

*Azım ÖZTÜRK\**  
*Konuralp SEZGİLİ\*\**

### Özet

*Günümüzde, yoğun bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında dış kaynaklardan yararlanma önemli bir stratejik araç haline gelmiştir. Birçok işletme, ticari çözümler üretmek için dış kaynaklardan yararlanmayı kullanmaktadır. Bu çalışmada dış kaynaklardan yararlanmanın gelişim süreci, işletmelere sağladığı avantajlar ve dezavantajlar ile uygulama süreci incelenmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:** Dış Kaynaklardan Yararlanma, Strateji, Karar Alma Modeli.*

### Abstract

*Outsourcing has become an important strategic tool in today's intensive competitive business environment. Many organisations are using outsourcing to produce their business solutions. This article reviews the development process and the strategic benefits and problems relating to the outsourcing decision as well as its application process.*

***Keywords:** Outsourcing, Strategy, Decision Making Model.*

---

\* Doç. Dr.; Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adana

\*\* Araş. Gör.; Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

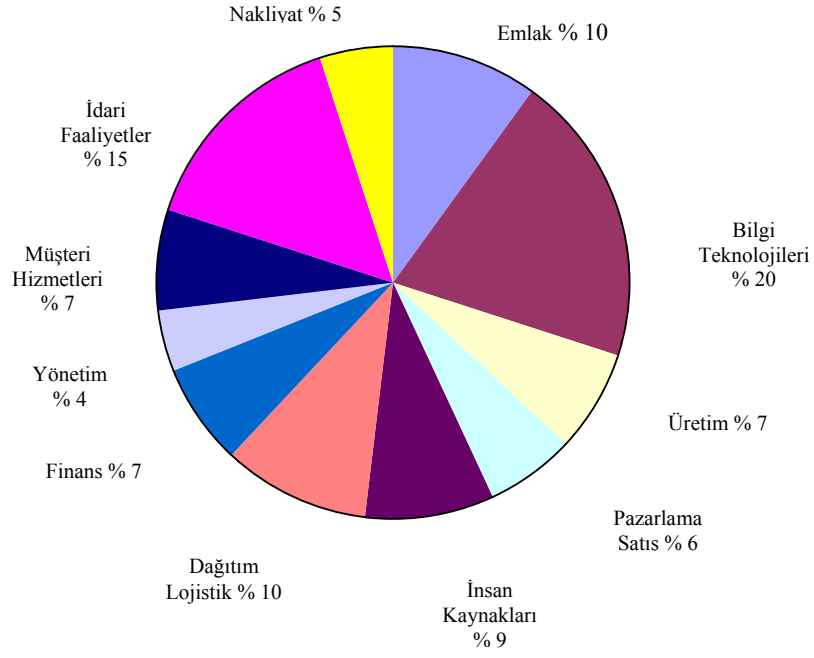
## 1. GİRİŞ

Günümüzde dış kaynaklardan yararlanma ya da outsourcing, kaçınılmaz olarak tüm sektörlerde ve küçükten büyüğe tüm işletmelerde standart bir işletme süreci kimliği kazanma yolunda hızla ilerlemektedir. 90'lı yılların başlarında dış kaynaklardan yararlanma; işletmeler açısından ölçek ekonomileri sağlama ve maliyet kontrollerinde etkinlik gibi konularda pratik bir araç olarak görülmüştür. 2000'li yıllarda ise dış kaynaklardan yararlanma, yenilikçiliğin, rekabet avantajları sağlamanın ve küresel stratejilerin önemli bir unsuru haline gelmiştir.

Halen operasyonel maliyetlerin kontrolü ve azaltılması, dış kaynaklardan yararlanmada öncelikli olmasına rağmen gelişim, rekabet, yenilikçilik ve dünya çapında yeteneklere sahip olmak, dış kaynaklardan yararlanma işleminin temel güdüleyicileri arasına girmiştir. Günümüzde ortaya çıkmış yeni yaklaşımlar işletmelerin çekirdek faaliyetlerine yoğunlaşmasını önermektedir. Bu açıdan, dış kaynaklardan yararlanma yeni bir alternatif olarak göze çarpmaktadır. Öte yandan unutulmamalıdır ki, dış kaynaklardan yararlanma, işletme için hiçbir zaman tek seçenek değildir. Dolayısıyla bütün sorunları çözecek bir formül olarak görülmemelidir

İşletmeler çekirdek faaliyetlerine odaklanarak, artan rekabetle başa çıkabilmek için dış kaynaklardan yararlanmayı düşünmektedir. Sektör olarak en fazla bilgi teknolojilerinde kullanılmış olsa da, dış kaynaklardan yararlanmanın kullanıldığı alanlar günümüzde çeşitlenmiştir. Şekil-1'de görüldüğü gibi, dış kaynaklardan yararlanma, özellikle bilgi teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır.

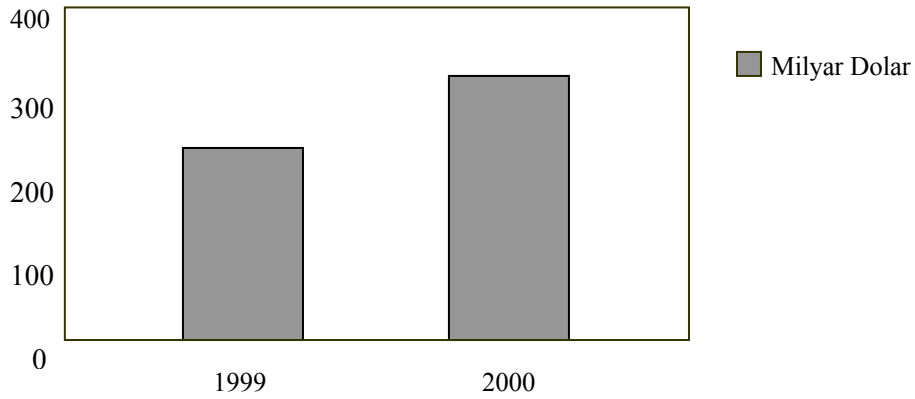
Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinde kullanılan parasal büyüklüğe bakıldığında ise oldukça büyük rakamlarla karşılaşılmaktadır. Tablo 1'de görüldüğü gibi sadece A.B.D. piyasalarındaki dış kaynaklardan yararlanmanın rakamsal boyutları incelendiğinde 2000 yılında 350 milyar dolar civarındadır.



Kaynak: Outourcing Index, 2000, a.g.e., S. 1-4

Şekil 1. Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma

Tablo 1. ABD'de Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Parasal Büyüklüğü



Kaynak: Outourcing Index, 2000, a.g.e., S.1-4

Yine, Avrupa’da yapılmış olan en büyük dış kaynaklardan yararlanma anlaşmalarının yer aldığı Tablo 2’deki veriler dikkat çekicidir.

**Tablo 2. Avrupa’daki En Büyük Dış Kaynaklardan Yararlanma Anlaşmaları (1998)**

Hizmet sağlayıcı	Müşteri	Ülke	Sektör	Değer(\$)
IBM	Cable and Wireless	İngiltere/İrlanda	Telekom	3 milyar
TranSystems Consortium	London Transport	İngiltere	Ulaşım	1.6 milyar
Siemens	National Savings	İngiltere	Bankacılık	1.5 milyar
EDS	Banka di Roma	İtalya	Bankacılık	1.5 milyar
Sema Group	Department of Social Services	İngiltere	Kamu/ Yerel	500 milyon
ICL	Department of Trade and Industry	İngiltere	Kamu	330 milyon
FI Group	First Banking System	İngiltere	Bankacılık	246 milyon
IBM	IS Consortium Caricentro	İtalya	Bankacılık	235 milyon
IBM	Equifax	İngiltere	Ticaret	220 milyon
Siemens	Passport Agency	İngiltere	Kamu	220 milyon

Kaynak: Domberger,1998, a.g.e., s. 20-31.

Tablo-2 incelendiğinde, 1998 yılı verilerine göre başlıca telekom, ulaşım, bankacılık, kamu vb. sektörlerdeki dış kaynaklardan yararlanma miktarı Avrupa’da 10 milyar dolara ulaşmıştır.

## 2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARALANMANIN GELİŞİM SÜRECİ

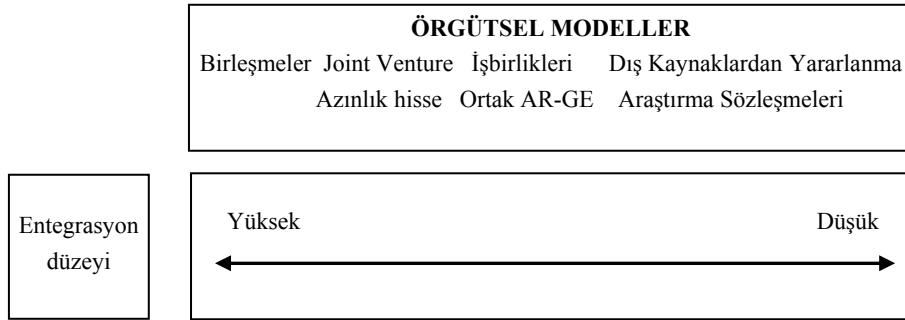
### 2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Genel bir tanımla dış kaynaklardan yararlanma “İşletme ve işletmenin içsel olarak elde ettiği hizmet ya da süreçleri sağlayan bir veya daha fazla tedarikçi

arasındaki sözleşmeye dayanan uzlaşma” olarak ifade edilebilir. Diğer tanımlara bakıldığında “..dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir” (Elmuti, 2000; S. 112-128). Yine Zhu (2001; S. 373-378) dış kaynaklardan yararlanmayı “İşletmelerin belli ticari fonksiyonlarını işletme personelinden, işletme personeli olmayan bir gruba devretmesi...” şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre de “Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin mevcut olarak içeride ürettiği süreç veya hizmetlerin tedarikçi tarafından sağlanması konusunda işletme ile bir veya daha fazla hizmet sağlayıcı arasında yapılan sözleşmeye dayanan uzlaşmadır” (Fan, 2000; S. 213-219). Tüm bu tanımların ortak özelliği, işletmelerdeki belli bir takım fonksiyonların işletme dışı bir organizasyona devredilmesidir. Nitekim, dış kaynaklardan yararlanmanın temeli, karar alma açısından yaklaşıldığında “yapma ya da alma” (make or buy) sorusuna karşılık verilen “alma” cevabı üzerine şekillenir.

Chiesa (2000; S. 1035) örgütsel modelleri tanımlayarak dış kaynaklardan yararlanmanın bu modeller arasındaki yerini Tablo 3’te de görüleceği gibi şöyle ifade etmiştir:

**Tablo 3. Örgütsel Modeller İçerisinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**



Kaynak: Chiesa, 2000; a.g.e., S. 1035

Tablo 3’te görüldüğü gibi farklı entegrasyon düzeyleri, farklı örgüt ve yönetim yapılarını gerektirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, entegrasyon düzeyi düşük modeller arasında yer almaktadır.

Domberger (1998; S.3) ise dış kaynaklardan yararlanmayı sözleşme çerçevesinde tanımlamıştır: Buna göre tüm organizasyonların karşı karşıya olduğu iki temel stratejik seçim söz konusudur. İlki örgütsel sınırların durumu, diğer bir ifadeyle ne üretilmeli ve pazardan ne tedarik edilmeli,

ikincisi ise sözleşmeye bağlı ilişkinin yapısıdır. Burada birçok olasılık söz konusu olmaktadır, işletme amacına uygun olarak bir seçim yapılmalıdır.

## 2.2. Dış Kaynaklardan Yaralanmanın Gelişim Süreci

Mal ve hizmetlerin firma dışı kaynaklardan sağlanması yeni bir olgu değildir. Özel sektörde ondokuzuncu yüzyıl İngiltere'sine kadar uzanan tarihte dış kaynaklardan yararlanma örneklerine rastlanmaktadır. Bu dönemde özellikle metal üretim işlemlerinde bu uygulamalara başvurulduğu görülmektedir. Kam sektöründe ise bu yol çok yaygın olarak kullanıla gelmiştir. Özellikle İngiltere'de, hapisane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve atık maddelerin toplanması konularında uygulamalar yapılmıştır. Yine aynı dönemde Fransa'da demiryolları yapım ve yönetimi, su depolama ve dağıtım gibi faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları olduğu bir gerçektir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın bir işletme stratejisi olmaya başlaması kuşkusuz artan rekabet ve küreselleşmenin hakim olduğu döneme rastlar. Tanımlarda da ifade edildiği gibi dış kaynaklardan yararlanma, belli fonksiyonların konusunda uzman diğer firmalara gördürülmesidir. İşletmeler bazı faaliyetleri bünyesinde gerçekleştirirken bazılarını dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedir. Kuşkusuz bünyesinde barındıracağı faaliyetler işletmelerin temel yetenekleri olmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşırken diğer faaliyetleri üçüncü firmalardan sağlamaktadır. İşletmeleri temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaya iten olgular rekabet ve küreselleşme olduğundan dış kaynaklardan yararlanmayı işletmeler için stratejik bir araç haline getiren de aynı olgular olarak ifade edilebilir.

Dış kaynaklardan yararlanmada, üretimi ilgilendiren faktörler değerlendirilirken "alma ya da yapma" sorusuna verilen cevabın "alma" olduğu ifade edilmiştir. Bu noktada unutulmamalıdır ki, dış kaynaklardan yararlanma işletmenin tüm problemlerini giderecek bir yaklaşım olarak değil, stratejik bir yönetsel aygıt olarak ele alınmalıdır.

## 3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARALANMANIN AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI

Stratejik bir yönetsel aygıt olarak dış kaynaklardan yararlanma, günümüzde özellikle bilgi teknolojileri faaliyetlerinde yoğunlaşmakla birlikte, farklı hacimlerde birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Hemen belirtmelidir ki dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur, hatta avantaj gibi görünüm unsurlar zaman içerisinde işletmeler için birer dezavantaja dönüşebilmektedir. Burada dikkat

edilmesi gereken nokta, işletmenin dış kaynaklardan yararlanmayı bilinçli bir şekilde, bir stratejik seçim olarak kullanmasıyla amacına ulaşabileceğinin farkında olmasıdır. İngiliz firmalarını ele alarak uygulamalı bir araştırma yapan Fan'ın (2000; S. 213-219) çalışmasının bazı bulgularını kısaca şöyle özetlemek mümkündür:

Ankette yer alan bir soruda işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya bakışı sorulmuş olup, elde edilen cevaplar Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Bakışı**

Hangi durum işletmenizin dış kaynaklardan yararlanmaya bakışını en iyi şekilde tanımlar?	
<b>CEVAPLAR</b>	<b>%</b>
Tüm faaliyetler ve süreçler dış kaynaklardan yararlanmanın olası adaydır	21
Temel yetenekler hariç tüm faaliyet ve süreçler, dış kaynaklardan yararlanmanın olası adaydır	21
İşletmenin rekabet avantajları olan faaliyetleri ve temel yetenekleri hariç tüm yetenekler dış kaynaklardan yararlanmanın olası adaydır	57
Diğer	1
<b>TOPLAM</b>	<b>100.00</b>

Tablo 4 incelendiğinde, işletmelerin % 57'sinin tüm faaliyet ve süreçlerde dış kaynaklardan yararlanmayı düşündükleri anlaşılmaktadır. Diğer yandan işletmelerin % 21'i temel yetenekler için dış kaynaklardan yararlanmayı düşünmemekte, diğer % 21'i temel yeteneklere ilave olarak rekabet avantajına sahip oldukları faaliyetlerde de dış kaynaklardan yararlanmayı düşünmemektedirler.

Ankette yer alan diğer bir soruda, işletmeleri dış kaynakları kullanmaya iten nedenler araştırılmıştır. Bu soruda işletmelere belli yargılar verilerek işletmelerin bunlara katılıp katılmadığı sorulmuş olup, elde edilen cevaplar Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5'te de görüldüğü gibi işletmeler büyük çoğunlukla diğer firmaların ilgili faaliyeti kendilerinden iyi yapmasını, dış kaynaklardan yararlanmanın en iyi nedeni olarak görmektedir. Diğer nedenler olarak, sırasıyla maliyet azaltma ve temel yeteneğe odaklanma ifade edilmiştir.

Aynı ankette yer alan diğer bir soruda işletmelere dış kaynaklardan yararlanmanın geleceği konusunda bir soru sorulmuş olup elde edilen bulgular Tablo 6'da görülmektedir:

**Tablo 5. İşletmelerin Dış Kaynakları Kullanma Nedenleri**

Hangi durum dış kaynakları kullanma nedenini en iyi tanımlar?	Katılıyorum
<b>CEVAPLAR</b>	<b>%</b>
Maliyetleri azaltmak	29
Diğer işletmelerin daha iyi yaptığı işlerde	57
Temel yeteneğe odaklanmak	21
<b>TOPLAM</b>	<b>100.00</b>

**Tablo 6. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Geleceği**

İşletmenizde daha fazla dış kaynaklardan yararlanma eğilimi var mı?	
<b>CEVAPLAR</b>	<b>%</b>
Evet	86
Hayır	14
<b>TOPLAM</b>	<b>100.00</b>

Tablo 6 incelendiğinde dış kaynaklardan yararlanmanın gelecekte artacağı konusunu işletmeler % 86 gibi büyük bir cevap yüzdesiyle onaylamıştır.

Ankette yer alan diğer bir soruda işletmelere dış kaynaklardan yararlanmanın temel nedenleri sorulmuştur:

**Tablo 7. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Nedenleri (\*)**

Belli faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanmayı hangi nedenlerle seçiyorsunuz?	
<b>CEVAPLAR</b>	<b>%</b>
Maliyet azaltma	64
Temel yetenek üzerinde yoğunlaşma	36
Kalite (Ürün ya da hizmetle ilgili olarak)	29
İşletme içi beceri veya uzmanlıkta yetersizlik	29
Engeller (Sermaye malları, teknoloji v.b.)	7

(\*) Denekler birden fazla yargıya katılmışlardır



Tablo 7'den de anlaşıldığı gibi işletmelerin dış kaynaklar kullanımında, maliyet azaltma öncelikli olmakla birlikte çeşitli nedenler söz konusudur. Bu nedenler arasında esneklik kazanma, hızlı karar alma, risk azaltma gibi faktörler eklenebilir. Bu faktörlerin tümü işletmeler açısından avantajlar ve dezavantajlar sunar.

### 3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sunduğu Avantajlar

#### *Maliyet Tasarrufu*

Maliyet tasarrufu dış kaynaklardan yararlanmanın temel saiki olmaktadır. Yapılan birçok uygulamalı araştırmalar, bu ifadenin doğruluğunu kanıtlamaktadır. (Bkz, Fan, 2000; S.213-219, Elmuti ve Kathawala, 2000; S.112-128) işletmeler maliyet azaltma konusunda, minimum yüzde 15 gibi hedefler koymaktadırlar, bu hedef bazen yüzde 20 ve 25'lere çıkmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, hizmet sağlayıcı firmanın maliyet avantajlarına sahip olması gerekliliğidir. Aksi halde firma içi üretimde de maliyet tasarruflarına gidilebileceği bilinmektedir.

#### *Esneklik*

Dış kaynaklardan yararlanmanın kullanılması, müşteriye ulaşmada işletmelere hız kazandırmaktadır. Yine değişen talep koşulları, bu sayede daha iyi tespit edilebilmektedir. Esneklik farklı kullanımlara sahip bir kavramdır. Bir anlamıyla dış kaynaklardan yararlanmanın sunduğu esneklik değişen talep ve arz koşullarında, maliyet unsurlarının duruma daha hızlı şekilde adapte edilmesidir. Öte yandan esneklik, varolan bir takım riskleri giderme açısından da önemli bir yere sahiptir.

#### *Pazar disiplini*

Pazar disiplini işletmelere birçok avantaj sağlar, özellikle çıktılar üzerinde odaklanma, tedarikçiler arasındaki rekabete odaklanma, müşteri tercihleri ve yenilikçi iş uygulamaları konularında dış kaynaklardan yararlanma önemli katkılar yapmaktadır. Pazar disiplininin esasları olarak şunlar ifade edilebilir:

- Müşteri ve satıcının, satın alana ile sağlayıcının ayrılması
- Çıktı ve getirilere odaklanma, girdi ve süreçlerde sunucuya odaklanması
- Sözleşmeyle oluşturulan ilişkide taraflar arası esnek ve etkin bir ilişki oluşması

Satın alan ve sağlayıcının ayrılması aslında uzmanlaşmanın bir biçimidir. Dış kaynaklardan yararlanmada, daha önce firma bunu tek başına yaptığından artık iki firma söz konusudur. Bu ayrılma müşterilerin ihtiyaç

duyduğu hizmetlerin sağlanmasını etkinleştirir, zira firma hizmet sağlayıcı firmayı benimsemediği takdirde değiştirme olanağına sahip olmaktadır. Genellikle sözleşmelerle belirli kriterler üzerine oturtulan ilişki, belirlenmiş kriterler karşılanmadığında sözleşmenin feshine neden olmaktadır.

#### *Uzmanlaşma*

Son yıllarda odaklanma kavramıyla birlikte temel yetenek konsepti popüler hale gelmiş bulunmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere uzmanlaşma; temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşma olanağı sunmaktadır. Temel yetenek bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletme vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir (Koçel, 1999; S.298). Doğru olarak belirlenen ve uzun süre korunan bir temel yetenek işletmeye birçok olanaklar sağlayacaktır. Herşeyden önce işletme stratejilerinin temelini oluşturacak ve uygun stratejiler aracılığıyla işletmeyi rekabet ortamında güçlü kılacaktır (Ataman, 2001; S. 335).

Uzmanlaşma görelî etkinlik prensibi üzerine kurulmuştur. Dış kaynaklardan yararlanma vasıtasıyla işletmeler belirgin yetenekleri üzerinde odaklanma fırsatı kazanmaktadır, temel yetenekler üzerine odaklanma da yukarıda ifade edildiği gibi işletmelere ciddi ekonomik yararlar sunabilecek bir araçtır. Görelî etkin olunan faaliyetler üzerine odaklanılarak toplam değere yapılacak eklemeler azami düzeye çıkmaktadır.

### **3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları**

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelere önemli faydalar sunmakla birlikte bazı riskleri de bünyesinde taşımaktadır. Bunlar işletmeler için ciddi maliyetler olabilmektedir.

#### *Faaliyet Maliyetleri*

Faaliyet maliyetleri arasında en dikkat çekici maliyetler, sağlayıcı ya da alıcıların araştırılmasının ortaya koyduğu maliyetlerdir. Daha ileri düzeyde bunların arasına bu hizmetin pazarlama maliyetleri eklenmektedir. Özellikle hizmetlerde daha belirgin olmak üzere piyasa koşulları işletmeler için mükemmel olmaktan uzaktır. Alıcılar ve/veya satıcılar hakkında tam bilgi sahibi olmak hemen hemen imkansızdır, bu açıdan karşılaşılabilecek faaliyet maliyetlerinin önemli miktarları bulması kaçınılmaz ve normal karşılanabilir. Dış kaynaklardan yararlanırken çok sayıdaki firma arasından birini seçmek, bu faaliyetin önemli noktalarından biridir. Araştırma ve seçme maliyetleri beraberinde bazı maliyetleri de taşır, örneğin sözleşme maliyeti, teklif değerlendirme maliyeti, görüşme maliyeti ve benzeri maliyetler.

*Kontrol maliyetleri*

Birlikte çalışmaya karar verilen kuruluşun faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konu olmaktadır ve dolayısıyla bu da bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı bir anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır, zira faaliyetin firma misyonuna uygun yapılmaması firmanın rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Faaliyetin amacına uygun yürüyüp yürümediği diğer koşullara olduğu kadar tedarikçinin faaliyetlerine de bağlı olduğundan düzenli kontroller gerekli olup kontrol de bir maliyet unsuru olmaktadır.

*Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*

Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin şirket içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkinsizliğe neden olmaktadır.

*Esneklik Kaybı*

Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konudur. İşbirliği yapılan kuruluş uzun vadeli bir sözleşmeyle sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmelere, bu anlamda daima maliyet ve talep gibi bir takım değişen koşulları gözeterek esneklikler kazandırılmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın görüldüğü gibi birçok avantaj ve dezavantajları vardır, ancak tekrar etmek gerekirse bu avantajların her biri işletmeler açısından birer dezavantaja dönüşebileceğinden işletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararını dikkatli almak durumundadır.

#### **4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLE İLGİLİ KARAR ALMA MODELİ**

Yapma ya da almayı belirleyen, dolayısıyla işletmenin dış kaynaklardan yararlanma kararı almasında etkili olan hususlar şu şekilde sıralanabilir (Lankford, 1999; S.310):

- Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri
- Dış kaynaklardan yararlanmaya konu olacak hizmetlerin belirlenmesi
- Tedarikçilerin belirlenmesi

- Gerektiğinde işletmenin o hizmeti tekrar bünyesine alabilmesi
- Tedarikçilerin güvenilirliği
- Tedarikçilerin hizmet kalitesi
- Tedarikçiyle eşgüdüm sağlama ve performans değerlendirme
- Tedarikçi tarafından önerilen şartlarda esneklik
- En yeni ve gelişmiş ürünlerle uzmanlaşmayı sağlama

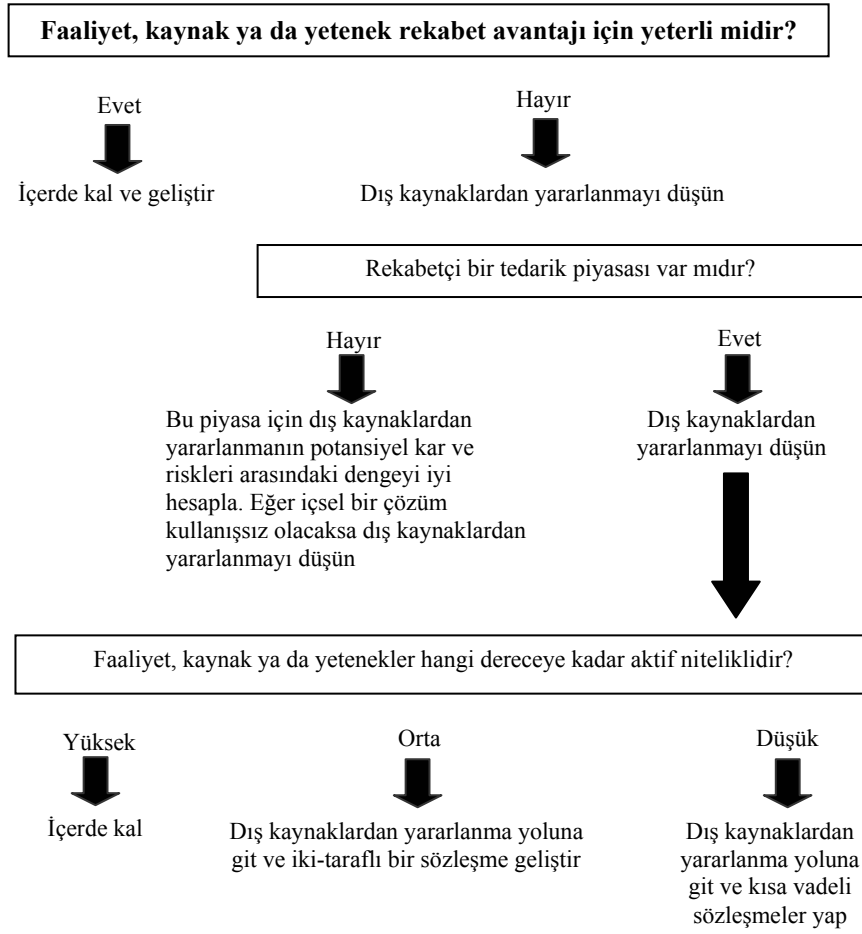
Dış kaynaklardan yararlanma her faaliyet gibi bir kararın sonucudur. Dış kaynaklardan yararlanma kararı alma konusunda, sunduğu yararlar ve dolayısıyla riskleri itibarıyla işletmeler hassas olmak durumundadırlar. Stratejik bir seçim olarak dış kaynaklardan yararlanmayı kullanmak isteyen işletmeler için farklı sorulara verilmesi gereken cevaplar bulunmaktadır. Bu çerçevede dış kaynaklardan yararlanma kararı ile ilgili olarak Şekil 2'deki model kullanılabilir:

Şekil 2 incelendiğinde görülebileceği gibi dış kaynaklardan yararlanma kararını alma sürecinin en önemli unsuru rekabet avantajıdır. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili rekabet avantajı sunmayan faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanma vasıtasıyla yerine getirebilirler. Bu aşamada tedarik piyasası önem kazanmaktadır. Tedarik piyasasının rekabetçi olmaması maliyetlerin artışıyla sonuçlanabilmektedir. Bu bakımdan rekabetçi olmayan bir tedarik piyasasıyla karşılaşıldığında potansiyel gelir ve giderler iyi hesaplanmalı, öncelikle işletme bünyesinde bir çözüm düşünülmeli ve bu çözümün kullanışsız olması durumunda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmelidir. Nihayet kaynakların aktif- nitelikli oluşu da dış kaynaklardan yararlanmada karşılaşılan diğer bir etkidir, aktif niteliğinin yüksek oluşu işletmenin bu kaynak üzerinde odaklaşmasını beraberinde getireceğinden düşük veya orta düzeyde aktif- nitelikli kaynaklar veya yetenekler için dış kaynakları kullanma yoluna gidilmektedir. Diğer bir ifadeyle dış kaynakları kullanma kararı, birçok faktörün gözetilmesi gereken ve uzun vadeli öngörülere dayanan bir süreçtir.

## **5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN BİR STRATEJİ OLARAK KULLANILMASININ AŞAMALARI**

İşletme, “yapma” yerine “alma”yı tercih edecek duruma geldiğinde dış kaynaklardan yararlanma süreci başlamış olur. Dış kaynaklardan yararlanma stratejik bir alternatiftir. Bu süreçte dış kaynaklardan yararlanmanın, kendi bünyesinde taşıdığı riskler (avantajlar ve dezavantajlar) çerçevesinde yukarıdaki hususlar dikkatle değerlendirilmelidir. Embleton (1998; S. 94-105) başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma faaliyetini birbirini izleyen üç

aşamada değerlendirmektedir. Bunlar stratejik analiz, tedarikçi seçimi ve tedarikçi ilişkilerinin yönetilmesidir.



Kaynak: Lonsdale, 1999; a.g.e., S. 180

**Şekil 2.** Dış Kaynaklardan Yararlanmada Karar Alma Modeli

### Stratejik Analiz

Stratejik analizde ilk olarak dış kaynaklardan yararlanılacak fonksiyonlar belirlenir. Bu çerçevede temel yetenekler belirlenerek bunun dışında kalan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir. Tedarikçinin maliyetleri de stratejik analizde önemli bir noktadır. Diğer yandan işletmeler, stratejik analizde alacakları hizmetin kalite düzeyini

belirlemelidir. Hizmetin türü, düzeyi ve miktarı dış kaynaklardan yararlanma kararı almada önemli etkenlerdir. Bunların isabetli şekilde tespit edilmesi, gelecekte tedarikçiden beklenen performans hakkında işletmeye fikir vermektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın örgüt kültürü üzerindeki etkileri de ihmal edilmemelidir. Örgüt kültürü üzerindeki etkiler, işletmenin sıklıkla sorunlarla karşılaştığı bir alan olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, örgüt kültürü içerisinde, örgütün etkinliğini artıracak bir olasılık olarak görülmelidir. Bunu sağlayacak olan da elbette yönetimdir. Etkin bir değişim yönetimi ile yenilikçiliğin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi, geliştirilen yeni yaklaşımlar ve yeni uygulamalar ile birlikte dış kaynaklardan yararlanmanın tepkiyle karşılanmayacağı bir zemin hazırlanmaktadır. Öte yandan amaçların açıkça belirlenmesi, ölçülebilir nitelikteki amaçların ortaya konması suretiyle tedarikçinin performansı hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlar. Kısa ve uzun vadeli değerlendirmeler stratejik analizde faaliyet performansını denetleyecek önemli etkenlerdir. Maliyet ve diğer faktörler zamana bağlı olarak büyük değişiklikler gösterebileceğinden kısa ve uzun vadeli olası sonuçlar dikkatle incelenmelidir.

### **Tedarikçi Seçimi**

Dış kaynaklardan yararlanmanın ikinci aşaması tedarikçinin seçimidir. Bu aşamada işletmelerin izlemesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- Tedarikçi profilinin belirlenmesi
- Bilgi toplanması
- Kontrol faaliyetleri
- Ortak yararlar üzerinde uzlaşma
- Teklif

Tedarikçi seçiminde öncelikle tedarikçi profili belirlenir. Etkin bir pazar araştırması ile tedarikçi havuzu içerisinde işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek tedarikçi bulunmalıdır. Bu aşamada firmalar arası örgüt kültürleri uyumu önem kazanmaktadır. Belirlenen profile uygun tedarikçi adayları belirlendikten sonra tedarikçiler hakkında bilgi toplamaya başlanmalıdır. Tedarikçi adaylarından ilgileri, yetenekleri, örgüt kültürleri ve stratejileri hakkında bilgi alınması oldukça faydalı olmaktadır. Yine kontrol faaliyetleri de tedarikçi seçiminde önemli bir unsurdur. Bu faaliyetler kağıt üzerinde araştırmalar olacağı gibi yerinde ziyaretler şeklinde de gerçekleştirilmelidir. Kağıt üzerinde eksiksiz görünen bazı firmalar gerçekte böyle olmayabilir. Yine tedarikçi seçiminde ortak yararlar ve hedefler üzerinde uzlaşıldığından da emin olunmalıdır, aksi bir durum işletmenin vizyonunu olumsuz etkileyecektir. Tedarikçi belirlendikten sonra teklif hazırlanır ve

sunulur. Son olarak sözleşme profesyonelce tamamlanmalıdır ve sözleşme yapıldığı anda her iki firmanın da konu hakkındaki sorunları çözümlenmiş olmalıdır.

### **İlişkilerin Yürütülmesi**

Dış kaynaklardan yararlanmanın son aşaması ilişkilerin yürütülmesidir. Burada yönetsel ilişkiler, gözlem ve değerlendirme faaliyetleri önem kazanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma genellikle yeni bazı yönetsel beceriler gerektirir. Özellikle avantajları ve dezavantajları dikkate alındığında, dış kaynaklardan yararlanmayı daha önce kullanmamış yöneticiler için dış kaynaklardan yararlanma süreci zorlu geçebilmektedir.

## **6. SONUÇ ve ÖNERİLER**

Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin tüm dünyada arttığı gözlemlenmektedir. Temizlik, yemek ve güvenlik gibi konularda başlayan dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin artık tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve bilgi teknolojileri gibi kritik alanlarda yoğunlaşmaya başlaması dikkat çekicidir, ancak şu da gözden kaçmamalıdır; dış kaynaklardan yararlanma kararı halen maliyetlerde sebep olduğu düşüş sayesinde karda ciddi bir büyümeye neden olduğunda alınmaktadır, diğer bir ifadeyle dış kaynaklardan yararlanarak temel yeteneklere yoğunlaşma ile sağlanacak faydalar henüz tam anlamıyla kavranabilmiş değildir. Hemen belirtmek gerekir ki işletmelerin büyük çoğunluğu beklediği getirileri sağlayamamaktadır, bu da dış kaynaklardan yararlanmanın ne kadar doğru kullanıldığı konusunda sorulara sebep olmaktadır. Yapılan hemen tüm çalışmalar dış kaynaklardan yararlanmanın uzun vadeli bir işbirliği olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma kısa vadeli karlar sağlayacak ya da maliyetleri düşürecek bir yaklaşımla ele alınmamalıdır. Bu çerçevede dış kaynaklardan yararlanmayı seçen işletme, bunu stratejik bir karar olarak almalıdır.

Dünyada yaşanan büyük krizlerden sonra işletmelerin durumlarını en azından bir kere daha gözden geçirdiği düşünülebilir. Bu bağlamda dış kaynaklardan yararlanmanın, sağladığı faydalar itibariyle daha sık kullanılmaya başlaması yadırganamayacaktır. Etkin bir şekilde dış kaynaklardan yararlanma aygıtını kullanan işletmelerin, özellikle temel yeteneklere odaklanabilme, personel sayısında azalma sağlama ve kullanılan ofis alanlarında tasarruf sağlama gibi pratik faydalar elde ettikleri görülmüştür. Bu durum da dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin hızlanmasına neden olmuştur.

Dış kaynaklardan yararlanma kararı işletmeler için rekabet avantajı vaatmektedir. Ancak dış kaynaklardan yararlanmanın alternatiflerden yalnızca bir olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bir işletmede alınan tüm kararlar gibi dış kaynaklardan yararlanma da bünyesinde riskler taşımaktadır. Bu riskler avantajların dezavantajlara dönüşmesi şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bu da dış kaynaklardan yararlanmaya stratejik bir seçim olarak bakmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu seçimi yapan işletme, bu yolu seçerse avantaj ve dezavantajlarının doğurduğu tüm riskleri gözönüne alarak stratejik analiz yapmalı, tedarikçiyi seçmeli ve bunu uzun vadeli bir işbirliği olarak görererek tedarikçiyle ilişkilerini yönetmelidir.

### KAYNAKÇA

- Apelbaum, S.H. (1999), “Downsizing: Measuring the costs of Failure”, *The Journal of Management Development*, Volume 18, Number 5.
- Ataman, G. (2001), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Blumberg, D.F. (1998), “Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market”, *Management Service Quality*, Volume 8, Number 1.
- Campbell, J.D. (1995), “Outsourcing in Maintenance Management”, *Journal of Maintenance Engineering*, Volume 10 Number 9.
- Chiesa, V. ve diğerleri (2000), “Selecting Sourcing Strategies for Technological Innovations: An Empirical Case Study”, *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 20, Number 9.
- Domberger S. (1998), *The Contracting Organisation, A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, New York.
- Elmuti, D. ve Kathawala, Y. (2000), “The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants' Attitudes and Organizational Effectiveness”, *International Journal of Manpower*, Volume 21, Number 2.
- Embleton, P.R. ve Wright, P.C. (1998), “A Practical Guide for Successful Outsourcing”, *Empowerment in Organisations*, Volume 6, Number 3.
- Fan, Y., “Strategic Outsourcing: Evidence from British Companies”, *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 18, Number 4.
- Koçel, T. (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Lankford, W.M. ve Parsa, F. (1999), “Outsourcing: A Primer”, *Management Decision*, Volume 37, Number 4.
- Lonsdale, C. (1999) “Effectively Managing Vertical Supply Relationships: A Risk Management Model for Outsourcing”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 4, Number 4.
- Outsourcing Index, (2000), “Strategic Insights in to U.S. Outsourcing” The Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet.