

İŞLETMELERDE MAL VE HİZMETLERİN DIŞ KAYNAKLARDAN TEMİN EDİLMESİNİN (OUTSOURCING) FAYDA VE SAKINCALARI

Fevzi OKUMUŞ^(*)
Hülya İSFENDİYAROĞLU^(**)

Özet: Bu makalenin amacı, işletmelerin bazı mal ve hizmetleri kendileri üretmek yerine dışarıdan satın almalarının fayda ve sakıncalarını tartışmaktır. Dış kaynaklardan yararlanma, bir malı veya hizmeti üretmekten çok bu mal ve hizmeti başka işletmelerden daha ucuza ve kaliteli olarak satın alma olarak tanımlanabilir. Yapılan bu çalışmada, dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeler için bazı avantaj ve dezavantajları beraberinde getirdiği ve bu avantaj ve dezavantajlarında çoğu zaman birbirine yakın ve benzer olduğu bulunmuştur. Dış kaynaktan yararlanmaya geçiş karmaşık bir süreç olup, işletmelerin bu aşamada ciddi araştırma ve analiz yapmaları faydalı olacaktır. Ayrıca işletmelerin dış kaynak kullanma sürecine geçişte örgütsel kültür ve yapılarında ciddi değişikliklere gitmeleri de gerekmektedir.

Abstract: This article aims to discuss advantages and limitations of outsourcing decisions in organizations. Outsourcing is defined as the procurement of products and services from outside rather than producing them within the company. The discussion throughout this paper reveals that outsourcing has both important advantages and limitations. However, it emerges from the review that there are important similarities and overlapping areas between advantages and limitations of outsourcing. As to conclude, outsourcing is a complex process which requires organizations to collect relevant information and analyze the situation and carry out serious controls over the process before making any serious outsourcing decision. In addition, when making an outsourcing decision, organizations should consider making radical changes in their organizational culture and structure.

I. Giriş

Son yıllarda değişen koşullar, globalleşme, artan rekabet baskısı ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında yeni kavram ve teknikleri beraberinde getirmiştir. Ortaya çıkan ve bazen moda gibi yayılan görüş ve uygulamaların bir kısmı daha önceki kavramların uzantısı veya değişik bir yorumu olarak görülmekte, bir kısmı da yeni ve orijinal bir nitelik göstermektedir. Bu gelişmelerin başlıcaları Değişim Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi, İşletmeler Arası Karşılaştırma, Yetki

(*) Doç.Dr. Muğla Üniv. Muğla Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi

(**)Öğr. Gör. Muğla Üniv. Muğla Meslek Yüksek Okulu

Devri, Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Stratejik Birlikler Oluşturma ve Ekip Organizasyonudur (Koçel, 1998).

Dış kaynaktan yararlanma (DKY) yukarıda sayılan yeni yönetim düşünce ve tekniklerinden en fazla dikkat çekenlerinden biridir. Bu tekniğin uygulanması esasında çok eskilere gitmekle beraber son zamanlarda işletmelerde önemli ve sistematik bir yönetim alanı haline gelmiştir. Buna bağlı olarak ABD ve gelişmiş diğer batı ülkelerinde, dış yardım hizmeti temin etme üzerine çalışan firmaların pazarı hızla büyümektedir. Örnek olarak, 1990'larda Amerikan firmaları, DKY işine 100 milyon doların üzerinde harcama yapmışlardır ve bu oranın ileriki yıllarda hızla artacağına inanılmaktadır (Greer vd., 1999; Lankford ve Parsa, 1999; Lever, 1993).

DKY özellikle bilgi teknolojisi endüstrisinde daha fazla kullanılmakla beraber, depolama, finansal hizmetler, büro temizliği, donanım sağlama, sağlık ve güvenlik hizmetleri, taşıma hizmetleri, eğitim ve bakım hizmetleri gibi çok değişik alanlarda da kullanılmaktadır (Fowler, 2001; Domberger, 1998). Son yıllarda, bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de başta bankalar, hastahaneler ve oteller olmak üzere bir çok kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör kuruluşları kalifiye eleman, temizlik, güvenlik, depolama, taşıma ve yeme içme gibi hizmetleri dış kaynaklardan yararlanarak sağlamaktadırlar.

DKY'nın bu kadar farklı alanlarda kullanılması bu alandaki bilgi eksikliği ve karşılaşılan problemlerin çözümü için derinlemesine bilimsel araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle ülkemizde işletmelerin mal ve hizmetleri dışarıdan satın almalarının ne tür fayda ve sakıncalarının bulunduğu konusunda açıklayıcı yeni çalışmalara gereksinim duyulduğu savunulabilir. Buradan hareketle bu makalenin amacı, işletmelerin bazı mal ve hizmetleri kendileri üretmek yerine neden dış kaynaklardan yararlanması gerektiğini açıklamak ve DKY'nın olası fayda ve sakıncalarını açıklamaktır. Çalışmanın ilk bölümünde DKY kavramı incelenmiş, ikinci bölümde DKY'nın faydaları ve üçüncü bölümde DKY'nın sakıncaları açıklanmıştır. Son bölümde ise çalışmadan çıkan genel sonuç ve öneriler sıralanmıştır.

II. Dış kaynaklardan yararlanma kavramı

Outsourcing dilimize İngilizce'den geçmiş bir sözcük olup Türkçe'de 'dış kaynaklardan yararlanma' olarak kullanılabilir. DKY işletmelerin öz yetenekleri dışında kalan veya ikincil önemdeki ürün ve hizmetleri dışarıdan bir işletmeden satın alınmasına yönelik bir strateji olarak da ifade edilebilir (Düren, 2000; Seymen, 2001). Geniş anlamda ise, DKY bir malı veya hizmeti üretmekten çok bu mal ve hizmeti başka işletmelerden daha ucuza ve kaliteli olarak satın alan bir yönetim sistemi çalışmasıdır (Fowler, 2001). Bir başka ifadeyle DKY işletmelerin faaliyetlerini uzman oldukları konu ile sınırlandırmaları diğerlerini dışarıdan satın almaya yönelmeleri olarak tanımlanabilir (Berstein, 1996; Kaeter, 1995; Lankford ve Parsa, 1999).

DKY işlerin verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerinden kurtulmak olarak da görülebilir. Buna göre işletmeler, işlerinden bir kısmını, daha ucuza yapabileme özelliğine sahip başka firmalara aktarabilmektedirler. Bu çerçevede giderek daha çok sayıda işletme, bir ağa bağlı, "modüler" şirketler haline gelmektedir (Johnson, 1995). İşletmeler her konuda uzman olamayacakları için bazı konularda uzman olan firmalardan yararlanarak çabuk, en iyi kalitede ve en az maliyetle dışarıdan mal ve hizmet temin edebilirler (Greer vd. 1999; Selly, 1993). Özellikle inşaat sektöründe görülen "taşeron kullanma" veya imalat konularında "fason üretim" birer dış kaynaklardan yararlanma örneği olarak verilebilir (Koçel, 1998).

İşletmeler DKY'ı fazla talebi karşılamak için de kullanabilirler. Ayrıca esas yeteneği belli işleri yapmak olan işletmelerin bu uzmanlıklarından yararlanmak işletmelerin kalitelerini yükseltmelerine imkan verebilir. Fakat asıl önemlisi, bu uygulama ile, işletme yöneticilerinin, kendilerini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma imkanı bulmalarındır (Greer vd, 1999; Koçel, 1998). Ayrıca işletme içindeki çalışanlarının daha fazla iş yükünün ortaya çıkması gibi durumlarda firmalar dışarıdan hizmet almak zorunda kalabilirler.

Yukarıda verilen açıklamalardan görüleceği üzere, işletmeler DKY seçeneğini değişik zaman ve alanlarda tercih edebilirler. Ancak dikkat edilmesi gereken husus, DKY firmalar için bazı avantaj ve sakıncaları beraberinde getirmektedir. Aşağıdaki bölümlerde dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeler açısından avantaj ve dezavantajları ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

III. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları

Yapılan literatür taraması sonucunda DKY'nın bazı önemli avantajları tespit edilmiştir (Berstein, 1996; Cant ve Jeynes, 1998; Cantonotti, 1995; Cross, 1995; Demirel, 1996; Drucker, 1992; Düren, 2001; Fowler, 2001; Gençyılmaz ve Zaim, 2000; Griggs, 1995; Greer vd. 1999; Griggs, 1995; Hoffman, 1995; Kaplan ve Norton, 1997; Kaeter, 1995; Lacity vd. 1996; Lankford ve Parsa, 1999; Marjanoviç, 1996; Pagnoncelli, 1993; Quinn ve Hilmer, 1994; Richmond ve Seidman. 1992; Saburban, 1996; Selly, 1993; Tezel, 1998; Vining ve Globerman. 1999; Yesulitatis. 1997). Belirlenen avantajlar aşağıda sıralanmış ve sırasıyla açıklanmıştır.

1. DKY Malzeme ve Emegın Maliyetini Düşürür
2. DKY Ürün ve Hizmet Kalitesini Yükseltir
3. DKY Bürokrasiyi Azaltır ve Esnekliğin Artmasını Sağlar
4. DKY Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlamaya Yardımcı Olur
5. DKY Büyümeye Yardımcı Olur
6. DKY Sağlıklı Küçülmeye Yardımcı Olur
7. DKY Riski Azaltır
8. DKY Rekabet Gücünü Arttırır

1. DKY Malzeme ve Emegın Maliyetini Düşürür

DKY işletmelerde sabit maliyetler başta olmak üzere önemli maliyet tasarruflarına imkan vermektedir (Fowler, 2001; Gençyılmaz ve Zaim, 2000; Greer vd. 1999). İmalat yaparken dış kaynak işletmesinin firmaya göre belirgin bir maliyet avantajı bulunması durumunda bazı parçaların üretimi dış kaynağa verilir ve böylelikle daha büyük ölçekte imalat, daha düşük maliyet yapısı ve güçlü üretim performansı ile elde edilebilir (Tezel, 1998). Örneğin, bir pazar araştırmasından sonra kot giysi imal etmeye karar veren bir girişimci, üretime başladıktan sonra, üretilen her kot'un birim maliyetinin 10 milyon TL olduğunu hesaplayabilir. Kot için gerekli olan düğmelerinin ve fermuarının kendi işletmelerindeki üretim maliyeti 2 milyon TL dir (toplam maliyetin % 20). Oysa bir başka işletme aynı kalitede düğme ve fermuarı 1 milyon TL ye satmaktadır. Eğer gerekli düğme ve fermuarlar dışarıdan temin edilirse, ürün başına maliyet % 10 düşecek ve işletme daha az işgücüne ihtiyaç duyacaktır. Yukarıda verilen bu örnekte eğer gerekli düğme ve fermuarlar aynı kalitede dışarıdan alınırsa üretim maliyetleri düşecek, işletmenin karı artacak ve kalite farkı da olmadığı için işletme en ekonomik olan seçeneği tercih etmiş olacaktır.

Bilgi teknolojisi üzerine yapılan çalışmalar bu alanda dış kaynaklardan yararlanmanın işletme maliyetlerini önemli ölçüde azalttığını bulmuştur (Lacity vd. 1996; Vining ve Globerman, 1999). American Standard, Easman Kodak, General Dynamics, Metropolitan Life ve Young and Rubican gibi faaliyetleri bilgi teknolojisi ağırlıklı firmalar, yalnızca çekirdek bilgiler için iç kaynaklardan yararlanıp, diğer bütün faaliyetlerini dış kaynaklardan karşılayarak, maliyetlerini düşürmüşlerdir (Berstein, 1996). Ülkemizde de birçok büyük ve küçük ölçekli işletme bilgi teknolojisi ile ilgili işlerini dış kaynak sağlayan firmalardan temin etmektedirler.

İşletmeler başarılı olmayan, iyi çalışmayan mal ve hizmet konularındaki faaliyetleri dış kaynağa aktarmak suretiyle gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürerek daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verme yeteneğini kazanabilirler (Hoffman, 1995). Örneğin, 1993'de İngiliz petrol şirketlerinden BP, maliyetleri düşürmek, daha esnek bir yapı ile daha kaliteli hizmet üretebilmek için bilgi teknolojisine ve bu hizmetin uzmanlığına ihtiyaç duyulması nedeniyle, petrol ve gaz konusundaki faaliyetlerinin bilgi teknolojisine aktarılmasını bir dış kaynak firmasına vermiş ve maliyetlerde önemli düşüşler sağlamayı başarmıştır (Cross, 1995). Sonuç olarak işinde uzman dış kaynak hizmeti veren işletmeler bir işi daha az personel ile daha hızlı ve kaliteli olarak yaptıkları için sadece maliyetten değil, emekten de tasarruf sağlayabilir ve DKY maliyetleri azaltmanın ötesinde organizasyonun uzun vadedeki değerini de yükseltebilir (Lacity vd, 1996; Saburban, 1996; Selly, 1993).

2. DKY Ürün ve Hizmet Kalitesini Yükseltebilir

Sürekli olarak artan rekabet ortamı işletmeler için artık firma başarısını yalnızca parasal değerlere göre değil, aynı zamanda müşteri ve personelin hizmet kalitesine de bakarak değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1997). Bir başka ifade ile, işletmeler müşterilerine karşı duyarlı iseler, ürünlerinin müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme oranını ve kalitesini geliştirme yollarını aramak zorundadırlar. Bir alanda dış kaynak sağlayan işletmeler konularında uzmanlaştıkları için daha kaliteli hizmet sunmaları beklenir ve bu sayede ilgili hizmeti satın alan işletmelerin de hizmet kalitesini yükseltir. İşletmeler daha kaliteli hizmetin daha ucuza üretilmesini hedeflerler. DKY ise bunu başarmalarına yardımcı olabilir (Drucker, 1992; Greer vd, 1999).

Dış kaynak hizmeti sağlayan firma kendi alanında daha fazla tecrübeye, bilgili personele ve gelişmiş ekipmana sahip olacağından ürettiği ürün ve hizmetleri yüksek kalite ve özel imkanlarla kullanıcıya sunabilmektedir. Dış kaynak sağlayan işletmeler, esas yeteneği belli işleri yapmak olan firmaların uzmanlıklarından yararlanarak hizmet ve ürün kalitelerini yükseltmelerine imkan vermektedir. Örneğin pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleri kısmen veya tamamen bu konuda uzman bir firmaya devredilebilir ve ilgili uzman firmanın bu alandaki tecrübesinden yararlanılabilir. Fakat burada asıl önemli husus, DKY ile işletmelerin kendi faaliyet alanlarına daha fazla konsantre olmaları ve bu sayede ürün ve hizmet kalitelerinin iyileşmesinin sağlanabilmesidir (Cant ve Jeynes, 1998; Drucker, 1992; Lankford ve Parsa, 1999).

3. DKY Bürokrasiyi Azaltır, Yaratıcılığı ve Esnekliği Arttırır

İşletmelerde bürokrasinin bazı avantajları olması yanında aşırı bürokrasi verimsizlik, işlerin ağır yürümesi, kuralcılık, kırtasiyecilik, sorumluluktan kaçma, yönetimde gizlilik, yetki devretmede isteksizlik, otoriteye aşırı bağımlılık gibi olumsuz davranış ve işlemleri de beraberinde getirmektedir (Eryılmaz, 1997). DKY'nın başarılı olarak uygulanması, işletmelerde bürokrasiyi daha aza indirebilir (Cantonotti, 1995). Böylece işletmeler, DKY ile yapılması gereken işleri daha açık ve basite indirgeyebilecek ve sonuçları daha kolay ve kesin olarak ölçebilecektir (Greer vd. 1999; Lankford ve Parsa, 1999).

Hızla gelişmekte olan yeni teknolojilerin satın alınmasında moda olan, mal veya hizmetlerin tahsisinde işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle tasarım için harcanan zamanı azaltırken diğer problemler için zamanında çözüm bulabilirler. Bu sayede uzmanlık gerektiren konularda dış kaynağa açılmak suretiyle, teknolojik gelişmeler konusundaki riskler de dış kaynaklara dağıtılabilir. Bu yolla işletme tüm bölümlerin, AR-GE programlarının başarısız olma riskini tek başına göğüslemek zorunda kalmayacaktır. Üstelik, dış kaynak satın alan işletme kendi yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmayarak kendisinin tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürünleri, yeni fikirleri ve kalite geliştirme olanaklarını da elde etmiş olacaktır (Griggs, 1995). Yine dış kaynak firmasından sağlanan mal ve hizmetler

sayesinde firmalar, mal ve hizmetlerin üretimini ve organizesini sağlamak yerine, sadece kontrolünü yaparak zamandan tasarruf sağlayabileceklerdir. Bu da faaliyetlerde ve yönetimde esneklik anlamına gelmektedir. Firma yöneticileri bu şekilde daha fazla zamana sahip olarak işletmelerini diğer firmalardan farklı kılan faktörler üzerinde yoğunlaşma imkanı bulacaklardır (Demirel, 1996; Pagnoncelli, 1993).

4. DKY Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlamaya Yardımcı Olur

Teknoloji verimliliği artırarak kaliteyi iyileştirir, böylece işletmenin rekabet gücünü arttırabilir (Lankford ve Parsa, 1999). Hızla gelişen teknolojik çevrede işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri her şeyden önce, onların yeni teknolojileri yakından izlemelerine bağlıdır. Bir işletme kendi bünyesinde teknoloji alanında yenilenme için gerek kaynak sıkıntısından gerekse işletmedeki diğer nedenlerden dolayı karar alamıyorsa zamanla mevcut teknolojinin gerisinde kalacaktır. Yapılması gereken bu teknolojik yatırım yerine DKY düşünülürse bu alanda çalışan firmaların uzmanlığından ve yaptığı yatırımdan faydalanılabilir (Saburban, 1996).

DKY işletmeler açısından bir alanda teknolojik yatırım yapmadan o alandaki en ileri teknolojiye geçişi sağlar. Yeni teknoloji yatırımı alanında destek sağlama avantajlarını arttırmak aynı zamanda kurumsal ihtiyaçları karşılayabilecek ve teknolojinin sürekli gelişiminde yardımcı olabilecek bir firma seçimine de bağlıdır (Yesulitatis, 1997). Kullanım imkanlarının artması ve teknolojinin sürekli gelişmesi, kurumsal bilgi teknolojisini takip etmeyi imkansız kılmaktadır. Herhangi bir şirket için teknolojinin her alanında bir uzmana sahip olmak açıkça imkansızdır. Ayrıca işletmelerin teknoloji ile ilgili farklı alanlarda bilgi, beceri ve mali kaynaklara sahip olmaları mümkün değildir. Bu nedenle DKY teknolojik yenilikleri takip edebilmek için işletmelerde bir gereklilik haline gelmiştir. Yeni teknoloji uyumuyla ilgili DKY beklenenden daha hızlı bir şekilde artmaktadır (Greer vd, 1999).

5. DKY Büyüyen İşletmelere Yardımcı Olur

Son yıllarda görülen teknolojik gelişmeler, nüfus ve ürün çeşitliliğindeki artış ve yeni pazarların ortaya çıkması işletmelere üretimlerini arttırma ve dolayısıyla büyüme imkanı sağlayabilmektedir. DKY firmalara sahip oldukları sınırlı insan ve maddi kaynaklarını en gerekli yerlerde kullanma imkanı vererek büyümelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin Arçelik 2005 yılına kadar Avrupa'nın önde gelen beş büyük buzdolabı üreticisinden biri olmayı hedeflemiştir. Belirlediği bu vizyon doğrultusunda büyümeye karar vermiş ve bu amaçla modernizasyon, kapasite arttırma projelerini yürürlüğe koyarak üretim hatlarından bazılarını dış kaynağa aktarma kararı almıştır. Firma büyüme vizyonu doğrultusunda sinerjisini, daha karmaşık ve yeni teknolojilerde yoğunlaştırmakta, göreceli olarak daha az karmaşık işlerde ise dış kaynakların uzmanlaşmasını istemektedir. Böylelikle dış kaynaklarda hedefe ortak

edilmektedir (Tezel, 1998).

İşletmeler büyüdükçe personel sayılarının da artması söz konusudur. İşe yeni alınan ve iş değiştiren personelin eğitilmesini sağlamak personel yönetimi görevlilerinin üzerinde durmaları gereken bir konudur. Bu eğitim personele işin gereklerinin, kullanılan makine, malzeme, alet, teçhizat ve ham maddelerin özelliklerinin öğretilmesi yolu ile yapılır. Büyüme dolayısıyla artan personelin eğitilmesi işi zaman ve para gerektirir. Hızlı büyümeyi deneyen şirketlerdeki yöneticilerin uygun personel bulma ve bulmuş oldukları personeli eğitmek için ayıracak zamanı sınırlı olacaktır. Bu tür işletmeler, dış kaynaklardan yararlanma hizmeti satın alarak bu zaman problemlerini çözer ve planladıkları gibi kısa bir sürede gelişebilirler. Eğer işletmeler dış kaynaklardan yararlanmaz ise, personel bulma ya da bünyelerindeki personeli eğitmek için daha fazla zamana ve yeni kaynaklara ihtiyaçları olacağından hızlı büyümede problemlerle karşılaşacaklardır (Kaeter, 1995). DKY bu problemleri belirli ölçüde ortadan kaldıracaktır.

6. DKY Sağlıklı Küçülmeye Yardımcı Olur

İşletmelerin küçülme gereksinimi duyması yakın zamanda ortaya çıkmış bir eğilimdir. Dünyanın gelişmiş ekonomilerinde rekabet baskısı yeni ürün düşüncesine, kalite ve yeni müşteri kazandırma konularına daha fazla dikkat gösterilmesini zorunlu kılmaktadır. Ancak, işletme yapılarının büyüklük ve karmaşıklığı başta sabit maliyetleri artırmakta ve buna bağlı olarak da firma hantallaşmakta ve manevra kabiliyetini yitirmektedir. Bu nedenle işletmeler daha rahat hareket edebilmek, maliyetlerini düşürebilmek ve sahip oldukları kaynaklarını daha iyi kullanabilmek için küçülmeyi tercih edebilmektedirler. Bazı durumlarda yeni sektörlerin ve ürünlerin ortaya çıkması nedeniyle işletmeler rekabet üstünlüklerini kaybetmektedirler. Bu durumda, kendini yeni sektör koşullarına adapte edemeyen işletmeler, küçülme stratejisi izleyebilirler (Eren, 1998).

Küçülmeyi seçen veya maruz kalan işletmeler personel sayılarını azaltabilirler. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler yüksek maaşlı uzmanlarını maliyetlerin azaltılması açısından geçici hedef olarak görerek bir kısmını işten çıkarmakta ya da erken emeklilik hakkı seçimini önerebilirler (Hoffman, 1995). Küçülme, personel sayısında azalma yaparak kurumun yeniden yapılanmasında ortaya çıkan zorlukları da beraberinde getirmektedir. DKY işletmelerde personel azalması ile işletmenin bölümlerini daha az şişkin ve daha güvenilir yapabilir (Greer vd., 1999).

7. DKY Riski Azaltır

DKY iş sorumluluğu ve riskini azaltabilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Bu risk özellikle uzman personeli olmayan küçük işletmeler açısından önemlidir. Teknolojideki hızlı değişimlerin yaşandığı durumlarda işletmeler dışarıdan yardım hizmeti satın alarak dış kaynak sağlayan firmanın belirsizlik

ve riski üstlenmesi ile kendileri daha az risk almış olurlar. Bir başka ifadeyle işletmeler ise sürekli değişen teknolojiyi izlemeye, ona uyum sağlama ve piyasadaki bütün yeni gelişimleri taklit etmek yerine DKY ile riski azaltma yoluna gidebilirler. Ayrıca DKY kısa vadede direkt maliyetleri düşüren bir kaldıraç iken uzun vadede sermaye yatırımlarını da azaltabilmektedir (Quinn ve Hilmer, 1994). Kısacası DKY neticesinde yeni yatırım yapma zorunluluğu ortadan kalkabilmekte, bu iş için gerekli fonların firmada kalması ve yatırım yapma sonucunda karşılaşılabilecek risklerin de azalması mümkün olabilmektedir.

DKY ile yöneticilerin performansı ört bas edilebilir ve hiç olmazsa kısa bir dönem için problemli, zor bir işi dışarıdan satın alarak kişisel risk azaltılabilir. Problemler devam ediyorsa suç, yerine bir başkasının gelmesi kolay olan dış kaynak sağlayan firmanın üzerine atılabilir (Greer vd., 1999). Riskli ve istenmeyen yönetim problemlerinin firma bünyesinden uzaklaştırılıp, dış kaynağa aktarılması ile faaliyetlerin kalitesinin ve firma imajının korunması mümkün olacaktır. Sonuçta dış kaynaklardan yararlanan firmalar, sahip oldukları satış ve pazarlama gücünü artırarak riski en aza indirebilmektedirler.

Günümüzde rekabet ve pazar şartları, hukuki düzenlemeler, finansal ve teknolojik değişim gibi bir çok nedenden dolayı şartlarda çok hızlı değişimler meydana gelmektedir. İşletmelerde bu değişime ayak uydurabilmek için sürekli ve önemli bir kaynak yatırımına gereksinim duyulmaktadır. Her işletmenin yatırımları karşısında aldığı çeşitli sayıda riskler bulunmaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanan firmalar bu riski paylaşarak değişen şartlar karşısında daha esnek ve dinamik bir yapı kazanacaklarından dolayı değişimi daha kolay gerçekleştirebilir ve değişen şartlara uyum gösterebilirler (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

DKY kararı verilirken elde edilecek maliyet tasarrufu ile işletmenin kendi bünyesinde mal-hizmet üretmesi halinde katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetin karşılaştırılması gerekir. Bu durum, konunun finansal boyutunun önemini net olarak ortaya koyacaktır. Firma kendi bünyesinde bir mal-hizmet üretme kararı aldığı anda, bu faaliyetler için yatırım harcamaları yapmayı zorunlu kılacaktır. Bu yatırım kararının yanlış olması halinde ise, hatadan geri dönüş maliyeti çok yüksek olabilecektir. Halbuki dış kaynaktan yararlanan bir firma dış kaynak seçiminde hatalı olsa bile, bu hatasını daha iyi bir dış kaynak seçmek suretiyle kolayca giderebilecektir (Tezel, 1998).

ABD'de büyük bir şarap üreticisi ve satıcısı olan Gallo, üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynağa aktarmakta, böylece hava durumunun getireceği riskleri, arazi ve işçilik problemlerini dış kaynaklara devrederek, kendi risk almaktan kurtulmaktadır. Dünyanın en büyük elmas üreticilerinden biri olan Argyle Diamonds elmas üretiminde çok önemli olan ayırma ve sınıflandırma işlemleri hariç diğer tüm üretim faaliyetlerini dış kaynaklara aktarmıştır. Sermaye ve iş gücü riskinden kaçınmak için firma tüm harfiyat işlemlerini, işçilerinin barınma ve taşıma servisi işlerini dış kaynağa aktarmıştır.

Firma dışı konularla karşı karşıya kalmamak, dünya çapındaki dağıtım problemlerinden kaçınmak, fiyatları korumak ve depolamayı finanse etmek için dağıtım işini kontrat ile dış kaynaklara aktarmayı tercih etmiştir. Böylece işletmeyi de bir çok riskten kurtarmıştır (Quinn ve Hilmer, 1994).

8. DKY Rekabet Gücünü Arttırır

Bilgi kaynaklarının yönetimi işletmeler açısından önemli bir faaliyettir. Bilgi sistemlerini etkin biçimde planlama, geliştirme ve işletme konusunda yönetim bilgisi ve teknik uzmanlığa sahip profesyonelleri istihdam etme ve onları kadroda tutma oldukça zordur. Ayrıca yazılım ve donanım ürünlerinde giderek artan çeşitlilik işletmelerin bugünü ve yarını için en doğru kararların alınmasını gerektirmektedir. İletişim sistemleri ile işletmeler arasında bağlar kurulmakta, sayıları giderek artan bilgi sistemleri işletme faaliyetlerinde fiyat ve kalite farkı yaratacak sonuçlara ulaşılmasını ve rekabet avantajlarını sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, deneyimli yöneticiler bu alandaki riskleri ve sorumlulukları yeniden gözden geçirmekte, giderek artan sayıda organizasyonda işletmelerin sadece ana faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasını hedeflemektedirler. Bu sayede işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları mümkün olabilmektedir (Richmond ve Seidman, 1992).

Dış kaynaktan yararlanmak için bir başka neden ise rekabet gücünü sürdürebilmek amacıyla, geri kalmış teknoloji yapısını hızla yenilemek iltiyacıdır. Bu durumda işletmenin teknoloji yapısında bir atılım yapmak zorunludur. Bunu işletme bünyesinde yapmak için zamana gereksinim olacaktır. Gelişen teknolojiyi yakalamak için zaman olmadığından işletmeler tercihlerini dış kaynaklardan yararlanma yönünde kullanmak durumunda kalacaklardır (Marjanovic, 1996). Rakip işletmelerle rekabet edebilme açısından gelişen teknolojiyi takip etmek zorunda olan işletmelerin bir çoğu da en son teknolojiyle çalışan bir dış kaynak işletmesi ile işbirliğine girerek, kolay yoldan rekabet etme avantajı sağlarlar. Sonuç olarak, DKY gerçek itici bir güçtür ve rekabet etmede avantaj sağlayan potansiyel bir rolü vardır. DKY kararları işletmelerde yeni oluşum, aktiviteleri yeniden değerlendirme ve işletme kaynaklarını genişletme, maliyetleri düşürme ve kaliteyi artırma gibi konuları içine aldığı sürece, bu rekabet ortamında işletmelere kazanç sağlayabilir (Greer vd., 1999; Lankford ve Parsa, 1999).

IV. DKY'nın Sakıncaları ve DKY Sürecine Geçişte Karşılaşılabilecek Olası Sorunlar

DKY'nın yukarıda açıklanan avantajlarının yanında bir takım sakıncaları da bulunmaktadır (Allen ve Chandrasker, 2000; Blond ve Blook, 1997; Cant ve Jeynes, 1998; Earl, 1996; Fowler, 2001; Greer vd., 1999; Grupe, 1997; Lankford ve Parsa, 1999; Lever, 1993; Marinacco, 1994; Seymen, 2001; Tezel, 1998; Vining ve Globberman, 1999). Yapılan literatür taraması sonucunda

saptanan temel sakınca ve problemler aşağıda sıralanmış ve sırası ile açıklanmıştır.

1. Yanlış ve Yetersiz Dış Kaynak Hizmeti Sağlayan Firma Seçimi
2. Çabuk Karar Vermeden Kaynaklanabilecek Sakıncalar
3. Her Zaman Hazır Bir Çözüm Olarak Görülmesi
4. Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğini Düşünme
5. Önemli Becerilerin Yitirilebilmesi
6. İşletmeye Ait Bilgilerin Rakip İşletmelerin Eline Geçebilmesi
7. İşten Çıkarmalar ve Çalışanlar Arasındaki Huzursuzluklar
8. Mali ve Yönetmel Konularda Olumsuz Etkileri.

1. Yanlış ve Yetersiz Firma Seçimi

Dış kaynak hizmeti sağladığını savunan bütün işletmeler bu alanda gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmayabilirler. Bazı firmalar gerekli araç, uzman, personel ve tecrübeye sahipken bazıları bu alanlarda yetersiz kalabilir (Grupe, 1997). Dış kaynak hizmeti satın alacak bir işletme tecrübesiz ve yetersiz bir satıcı firmayı seçerse bu işletmeden alacağı mal ve hizmetlerin zamanında teslim edilmesinde ve bu mal ve hizmetlerin kalitesinde bozulma riski olacaktır. Bazı dış kaynak sağlayan firmalar yapmış oldukları hizmet yardımıyla işletmenin çıkarlarını gözetmeyi kendilerine ilke edinmişken, bazı yetersiz ve art niyetli firmalar ise sadece kısa dönemli kendi çıkarlarını düşünebilmektedirler. İki taraf arasında yapılan anlaşmaların hizmeti satın alan işletmenin çıkarlarını yeterince koruyabilecek içerikte olmayabilmektedir.

Hizmeti satın alan işletme yetersiz ve art niyetli bir firma seçtiğinde, satıcı işletmenin yapmış olduğu bir hatadan dolayı maddi ve manevi zarara uğrayabilir. Örneğin Amerika'daki Midwestern şirketinde, dış kaynak hizmeti sağlayan bir firmanın zararlı kimyasal maddeleri işletmede kullanması nedeniyle her iki firmada toplam bir milyon dolar para ve kirliliklerini temizleme cezasına çarptırılmışlardır. Hizmet sağlayan firma bu olaydan sıyrılmayı başarmış ve ülkeyi terk etmiştir (Allen ve Chandraskar, 2000). Sadece dış kaynak hizmeti sağlayan firmanın yapmış olduğu bu hata hizmeti satın alan işletmeyi bir milyon dolar zarara uğrattığı gibi, ileriye yönelik maddi ve manevi zararları da olmuştur. Çünkü günümüzde geniş halk kitleleri çevreye karşı oldukça duyarlıdır. Müşteri işletme kendi suçu olmadığı halde, duyarlı insanların tepkisini çekecek ve olumsuz izlenimi silebilmek için çaba harcamak zorunda kalacaktır. Bu çabalar için para harcayacağı gibi kötü imajın silininceye kadar geçen süre içerisinde satışlarında da azalma olacaktır. Sonuç olarak, yanlış bir firma seçimi işletmeleri önemli ve uzun dönemli zararlara sokabilir. Bu nedenle dış kaynak hizmeti sağlayan firmaların seçiminde bu işletmelerin sahip oldukları tecrübeye, sahip oldukları kaynak ve donanımlara, sunduğu faaliyet planlarına, bu güne kadar hizmet sağladığı firmaların sayısına ve referanslarına bakılmalıdır.

2. Çabuk Karar Vermeden Kaynaklanabilecek Sakıncalar

Yukarıdaki hususlarla bağlantılı olarak dış kaynaklardan yararlanmak isteyen işletmeler kendilerine bu konuda yardım edebileceğini savunan firmaların tekliflerini hemen kabul etmemelidirler. Her iki firma da ciddi ön araştırmalar yapmalıdır. Eğer biç bir ön araştırma yapılmadan hemen firma seçimi yapılırsa, niçin yardım istendiği tam olarak bilinmediği için, dış kaynak hizmeti sağlayan firma da nasıl yardım edeceğini bilemeyebilir. Çalışanlarla ilişkiler ve yönetim fonksiyonları gibi temel unsurlar için hizmet yardımı alınmamasını savunanlar, bu fonksiyonların geçerlilik, uyum, güven, anlayışlı ilişkiler ve gizli bilgi kontrolünün gerektirdiğini ve bu yüzden hizmet yardımı alınması kararının acil ve detaylı analizler yapılmadan verilmemesi gerekmektedir (Greer vd., 1999).

3. DKY'nın Her Zaman Hazır Bir Çözüm Olarak Görülmesi

İşletmeler açısından DKY'nın her zaman hazır bir çözüm olarak düşünülmemelidir. Bazı alanlarda dış yardım hizmeti almanın işletmelere önemli zararları olabileceği ve işletmeleri dışa bağımlı kılacağı savunulmaktadır (Marinacco, 1994). Çünkü karar vermeden önce dış kaynağa verilmek istenen aktivitelerin işletme için ne kadar önemli olduğu ve işletmenin kontrolü altında olması gerektiğine karar verilmelidir. İşletmeler bazı konularda dış yardım hizmeti alırken, bazı önemli alanlarda hizmet ve ürünleri kendileri üretmek zorundadırlar. Örneğin işletme, üst düzey yöneticilerin işe alınma sürecinde potansiyel adayların bulunması görevini dış yardım hizmeti sağlayan firmaya devredebilir ancak işletme görüşme ve işe alma alanında diğer bütün aktiviteleri kendisi yerine getirmeye devam edebilir. Bir çok işletme maaş ve ücret araştırmalarına ya da iş değerlendirmelerine dış yardım alınmasına rağmen, ücret ve maaş ayarlamalarına, performansa dayalı teşvik edici ücret ödemelerine ya da ücretle ilgili diğer hassas konulara kendisi bakmaktadır. Temel unsurlar haricindeki bütün diğer aktiviteler için dış kaynaklardan yararlanılabilir.

Her alanda yardım almaya zorlanan ve alışan yöneticilerin zamanla dış kaynaklardan yararlanmayı hazır ve kolay bir çözüm olarak algılayacakları ve belirli ölçüde tembelliğe itilecekleri savunulmaktadır. DKY her zaman önemli bir mali tasarruf sağlamayabilir. Bazı durumlarda kaliteyi düşürme ve maliyetleri arttırma riskini de beraberinde getirebilir (Greer vd., 1999; Lankford ve Parsa, 1999). Sonuç olarak, dış kaynak satın alınırken hazır bir çözüm olarak değil, bir mal ya da hizmeti işletme içinden karşılamaktan daha fazla avantajı olan ve işletmeye hiçbir şekilde zararı dokunmayacak alanlara hizmet yardımı tercih edilmelidir.

4. Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğini Düşünme

DKY sürecinde karşı tarafla yapılan anlaşmanın ileride karşılaşılabilecek muhtemel sorunları kapsadığı ve aksaklıkların bu anlaşma ile kontrol edilebileceğini düşünmenin bu alanda yapılan önemli hatalardan biri

olduğu savunulmaktadır. Diğer bir ifade ile, DKY anlaşmasını imzalamak yönetimin sorumluluklarının bittiği anlamına gelmemektedir. Yöneticiler hizmet yardımı alınacak alanı, anlaşmanın genel kapsamını, tanımlamalarını ve şartlarını ayrıntılı olarak belirlemelidirler. Bunun nedeni dışarıdan mal ve hizmet satın alacak işletmelerin görevi anlaşma yapıldığında bitmez. Mal ve hizmet yardımı alan işletme anlaşmada belirtilen yükümlülüklerin yerine getirilmesinin takibi, beklenilmeyen durum ve değişikliklerden kaynaklanan problemlerin çözümünün sağlanılmasını, dış kaynak hizmeti sağlayan firma ile iletişim ve koordinasyon kurulması ve gerektiğinde yasal hakların aranması alanlarında çalışmaya devam etmek zorundadır (Fowler, 2001).

Bir sözleşme sorumlusu, anlaşmanın yürümesini, satıcının personel konularını uygun bir şekilde ele almasını, sorun olan bölgeleri düzelmesini ve uygun raporlar vermesini garanti etmek durumundadır (Grupe, 1997). Dışarıdan hizmet satın alan işletmeler bu hizmetleri sağlayan firmaların işleri iyi yapıp yapmadığını kontrol etmelidir. Eğer bu kontroller yapılmaz ise dış kaynaklardan yararlanan işletme önemli problemlerle karşı karşıya kalabilir.

5. Önemli Becerilerinin Yitirilebilmesi

Bir önceki bölümde açıklandığı gibi işletmeler dış kaynaklardan faydalanarak personel azaltmasına gidebilmektedirler. Ancak bu durumda işletmeler yönetim, üretim ve pazarlama gibi bir çok alanda sahip oldukları uzman personeli veya onların uzmanlıklarını kaybedebilir. Bilgi ve beceri uzun yıllar sonunda edinilen deneyimler sayesinde kazanılmaktadır. Dış kaynak sağlayan firmaya devredilen bir alanda belirli bir süre sonra zayıf bir performans ve diğer problemler ortaya çıkarsa, dışarıdan hizmet satın alan işletmenin bunu kontrol altına alması ve bu alanda bilgi ve beceriyi tekrar elde etmesi çok zor belki de imkansız olabilir (Cant ve Jeynes, 1998). Çünkü geçen süre içerisinde uzman personel işten ayrılmış veya bilgi ve becerilerini kullanmadığı için uzmanlıkları yetersiz duruma gelmiş olacak ve bu nedenle işletmeler dış kaynak hizmeti sağlayan firmaya aşırı bağımlı hale gelebilecektir (Seymen, 2001) DKY süresi kısa bile olsa o süre içinde işletme adına bazı istenmeyen unsurlar gelişebilir. Örneğin, işletme imalat işlerini dış kaynağa aktardığında, dış kaynağın istenilen kalite standardında mal üretmediğini fark edip, tekrar imalat işini kendisi üstlenmesi kararını verebilir. Ancak geçen zaman içerisinde, işletme bu konudaki becerilerini yitirmiş olduğundan geriye dönüş mümkün olsa bile maliyeti yüksek olacaktır (Lankford ve Parsa, 1999; Tezel, 1998).

6. İşletmeye Ait Bilgiler Rakip İşletmelerin Eline Geçebilir

Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin uzun vadeli stratejilerini dış kaynak sağlayan firmalara açıklanması bazı durumlarda riskli olabilir. Çünkü dış kaynak hizmeti sağlayan firma hizmet sunduğu firma ile ilgili bilgilerini kullanabilir ve bir rakip durumuna gelebilir. Yönetim bilgi sistemlerinin dış

kaynağa aktarılması da firmanın her konudaki stratejilerinin açığa çıkması anlamına gelebilmektedir. Bu ve benzer tehlikeler işletmelerin manevra kabiliyetini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle i dış kaynak anlaşmalarına dikkatli tanım ve sınırlama getirilmelidir (Earl, 1996).

Dış kaynak satın alan müşteri işletmenin esas faaliyeti, piyasa için ciddi bir güç oluşturuyorsa, dış kaynak firması işletmeye mal temin eden diğer işletmelerinde desteği ile piyasada, dış kaynak satın alan işletmeye doğrudan rakip olma girişiminde bulunabilir veya dış kaynak işletmesi mümkün olduğu kadar çok şeyi dış kaynak satın alan işletmeden öğrenmek suretiyle kendi mühendislik grubu ile bu bilgiyi farklı ürün tasarımlarında kullanarak başka alıcı rakiplere satabilir (Earl, 1996; Tezel, 1998). Yine dış kaynak sağlayan firmada çalışan kişilerin dış kaynak satın alan işletmenin gizli bilgilerini açığa çıkararak işletmeyi güç duruma sokma riskinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Günümüzde her ne kadar işletmelerin çoğunda gizlilik anlaşması olsa da işletme personeli kişisel kazanç sağlamak amacıyla bunu kendi işletmesinden habersiz yapabilir.

7. DKY İşten Çıkarmalara ve Çalışanlar Arasında Anlaşmazlıklara Sebep Olabilir

İşletmeler bazı mal ve hizmetleri dış kaynaklardan yararlanarak karşılırsa, kendi işletmesinde çalışanların bir kısmının işine son vermek zorunda kalabilirler (Blond ve Blook, 1997). Bu gibi durumlar işletmeleri yetmiş uzman personelin hizmetinden mahrum bırakırken diğer bölümlerde çalışanların işe ve firmaya bağlılık ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir (Lever, 1993). Ayrıca işletmeler bazı alanlarda dış kaynaklardan yararlanılacağına açıklanması çalışanlar arasında huzursuzluğa ve anlaşmazlıklara neden olabilir. Bunun nedeni olarak kişiler belirsizlik ve işlerini kaybetme korkusu nedeniyle verimli ve uyumlu çalışamayacaklardır.

İşletmelerin dış kaynak firmalarıyla ortak çalışmaları bazı durumlarda, dış kaynak sağlayan firma personeli ile dış kaynak satın alan işletme personeli bir arada çalışabilir. Bu durum iki işletme personeli arasında alınan ücret, yönetim tarzı ve sosyal haklar arasındaki farklar nedeniyle anlaşmazlıkların çıkmasına sebep olabilir. Bu da iki şirketin personeli arasında çekişmelerin olmasına ve birbirlerini rakip görmeleri sonucunu doğurabilir. Aynı iş yerinde benzer işi yapan personel eşit şartlar altında çalışmak ister. Dış kaynak sağlayan firma personeline, dış kaynak satın alan işletme personeli ücretinden yüksek ücret verirse, müşteri işletmesi personeli rahatsızlık duyacak, düşük ücret verirse diğer firma personeli rahatsız olacaktır. Yine bazı alanlarda dış destek adı altında personel alındığında o işletmede çalışanlar iş güvenliklerinden endişe duyarak satıcı işletmenin personelinin kendilerini işlerinden edeceğini düşünebilir ve bu nedenle değişime direnç gösterebilirler (Allen ve Chandrasker, 2000; Seymen, 2001).

8. Mali ve Yönetmel Konularda Olumsuz Etkileri

DKY kararının hatalı verilmiş olması müşteri işletmeyi mali ve yönetmel konularda olumsuz etkileyebilir. Örneğin, müşteri işletme, iletişim sistemleri ve personel ile ilgili tüm işlemlerini dış kaynağa devrettiğinde bu durum dış kaynak sağlayan firma, işletme içi iletişim sistemlerinin kurulması ve yönetilmesi konusunda deneyim sahibi olmaktan yoksun bırakabilir. Dış kaynağı sağlayan firmanın işin ve müşterinin özel ihtiyaçlarının neler olduğunu tam olarak tespit edemediği durumlarda, işletmenin bilgi toplama analiz etme ve kullanma maliyeti artmış olacak ve sonuçta işletmenin hizmet kalitesi de düşecektir. Bu durumda işletme bilgi yönetimi fonksiyonun kontrolünü kaybetmiş olacak ve dışa bağımlı hale gelecektir. DKY kararı doğru analiz ve gerçekçi planlamaların sonucunda olmalıdır. İşletmenin teknolojiyi kullandığı yöntem, dış kaynağın beceri alanı ile denk değil ise problemler çoğalmaktadır. Örneğin, farklı bir alana geçildiğinde dış kaynak sağlayan firma da işletmeye bu alanda yardım edebilecek durumda olmalıdır. Eğer bu konuda yetersiz kalırsa problemler yaşanacaktır (Earl, 1996; Tezel, 1998).

V. Sonuç Ve Öneriler

Bu makalede işletmelerin bazı mal ve hizmetleri kendileri üretmek yerine dışarıdan satın almalarının fayda ve sakıncaları tartışılmıştır. Yukarıda yapılan açıklama ve tartışmadan bazı sonuçlar çıkarılabilir. Çalışmadan çıkarılabilecek ilk sonuç, işletmeler açısından dış kaynaklardan yararlanmanın önemli avantajlarının yanında bazı sakıncaları da bulunduğunun belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Diğer bir sonuç ise DKY'nın avantajlarının birbiri ile iç içe ve birbirini destekler nitelikte olduğudur. Örneğin bir işletmede mal ve hizmetlerin maliyetini düşürme, rekabet gücünü artırma ve yeni teknolojiye uyum sağlama avantajları birbiri ile iç içedir. Ayrıca maliyetin düşmesi ve kalitenin artması rekabetin kolaylaşmasını sağlar ve bu durum işletmedeki yönetim problemlerini azaltabilir. Yine DKY'nın sakıncaları ise kontrolünün yitirilmesi, personel arasında anlaşmazlıkların olması ve personelin önemli becerilerinin yitirilmesi birbiri ile iç içedir. Çalışmadan çıkan diğer bir sonuç ise, dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajlarının birbirine yakın ve benzer olmasıdır. Avantaj gibi görünen bir husus aynı anda dezavantaj da olabilmektedir. Örneğin, dış kaynaklardan yararlanma maliyetleri düşürme ve kaliteyi arttırabildiği gibi, bazı durumlarda da maliyetlerin ve kalitenin düşmesine neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, işletmelerde dış kaynaktan yararlanmaya geçiş zor ve karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, dış kaynaklardan yararlanma bir moda olarak değil, işletmenin durum ve şartlarına göre seçilmeli ve bu aşamada önemli araştırma, analiz ve kontroller yapılmalıdır. Son olarak, DKY sürecine geçişte bir işletmenin yönetim felsefesine ve uygulamalarına önemli etkileri olacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin işletmenin örgüt

yapısında ve örgüt kültüründe bu yönde önemli değişikliklere gitmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

- Allan, S. and Chandrashekar, A. (2000), 'Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning', *Business Horizons*, March, 43, ss. 25-34.
- Berstein, A. (1996), Outsourcing: It's A Popular Way to do Business, *Newsday*, 31, ss. 12-13.
- Blond, B. ve Blook, W.(1997), Outsourcing is Often Best Way to get Job Done, *Human Events*, 53, ss. 21-32.
- Cant. M. ve Jeynes, L. (1998), What Does Outsourcing Bring You That Innovation Cannot? How Outsourcing is Seen and Curretly Marketed-As a Universal Panacea, *Total Quality Management*, May, 9, ss.193-201.
- Cantonotti, C. N. (1995), A Waste of Human Resources, *Wall Street Journal*, May, 15, ss. 18-19.
- Cross, J. (1995), 'It Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach', *Harvard Business Review*, 1, ss. 94-103.
- Demirel, G. (1997), 'İş Dünyasında Outsourcing', *Capital*, 1: 104-105.
- Drucker, P. F. (1992), *Post-Capitality Society*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Düren, Z. (2000), 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul
- Earl, M. J. (1996), The Risks of Outsourcing It, *Sloan Management Review*, 3, ss.26-32.
- Eren, E. (2000). Stratejik Yönetim İşlatme ve Politiaksı, Beta, İstanbul
- Eryılmaz, B. (1997). Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul.
- Fowler, A. (2001), *The IPD Guide on Outsourcing*, Institute of Personnel and Development, London.
- Gençyılmaz, G. , Zaim, S., Şirketlerin stratejik Üretim planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29 (1) Nisan ss.129-131.
- Greer, C. R., Youngblood, S. Gray, D. A. (1999), 'Human Resource Management Outsourcing the Make or Buy Decision, *The Academy of Management Executive*, August, 13, ss. 85-102.
- Griggs, R. (1995). 'Inside Out', *Sales and Marketing Management*, 8, ss.53-62.
- Grupe, H. F. (1997), 'Outsourcing the Help Desk Function, Information', *Systems Management*. Spring,
- Hoffman, T. (1995). 'Gomdico Offers Outsourcing', *Computer World*,
- Johnson, M. (1995). *Managing in the Next Millennium*, Butterworth Heinemann, USA. (Çev.: Gül. S. (1996) Sabah Kitapları, İstanbul.
- Kaeter, M. (1995), 'An Outsourcing Premier', *Training and Development Journal*, 49 (11), ss. 20-25.

- Kaplan, N. S. ve Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard, Business School Press, Boston.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Lankford, W. M. ve Parsa, F. (1999), 'Outsourcing: A Primer', *Management Decision*, 37 (4), ss. 310-316.
- Lacity, M. Willcocks, L. ve Feeny, D. (1996), The Value of Selective IT Outsourcing, *Sloan Management Review*, 37, ss. 13-25.
- Marinacco, L. (1994), 'Outsourcing: A Strategic Tool for Managing Human Resources', *Employee Benefits Journal*, March, 19, ss. 39-42.
- Marjanovic, S. (1996), 'Small Banks for Being Left Behind as Outsourcing Providers Get Larger', *American Banker*.
- Pagnoncelli, D. (1993), 'Managed Outsourcing: A Strategy for a Competitive Company in the 1990s', *Management Decision*, 31, ss. 15-22.
- Quinn, J. ve Hilmer, F. (1994). 'Strategic Outsourcing'. *Sloan Management Review*, Summer.
- Richmond, B. ve Seidman, A. (1992), 'Incomplete Contracting Issues In Information Systems Development Outsourcing', *Decision Support Systems*, 8, ss. 4549-76.
- Saburban, B. ve Rand, G. (1996). 'More Firms Turning to Outsourcing', *Newsday*, 4, s.13.
- Selly, R. (1993), 'Redesigns for Optimizing Effectiveness', *HR Magazine*, 72 (9), ss. 92-101.
- Seymen, O. A. (2001) 'Dış Kaynaklardan yararlanma ve konaklama İşletmelerinde işgören Bulma Sürecine Uygulanması', *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), Bahar, ss. 65-68.
- Tezel, Y. (1998), *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Vining, A. ve Globberman, S. (1999), A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision, *European Management Journal*, 17 (6), ss.645-654.
- Yesulitatis, J. A. (1997), Outsourcing for New Technology Adoption. *Information Systems Management*, Spring, 14, ss. 80.