

# DAĞITIM KANALI ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Aytekin FIRAT<sup>1</sup> / Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza FİRUZAN<sup>2</sup>

## ÖZET

*İşletmeler faaliyette buldukları alanlarda kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak durumundadırlar. Bu anlamda işletmeler rekabet gücü geliştirmek için temel uzmanlık alanı dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülerek daha yalın hale gelmekte ve böylece temel yetenekleri üzerine odaklanmaktadır. Otomotiv sanayinde üretim süreci ve üretim sonrası dış kaynak kullanımı uygulamalarının yoğun olarak kullanıldığı bir sektördür. Özellikle otomotiv sanayi işletmelerinin dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde en çok başvurdukları yöntemler arasında yer almaktadır.*

*Anahtar Sözcükler: Dış Kaynak Kullanımı, Etkinlik, Dağıtım Kanalı, Lojistik*

---

<sup>1</sup> Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araş. Gör.

<sup>2</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü.

*A Research on Outsourcing Usage for Improving Distribution Channel Effectiveness*

**ABSTRACT**

*Organizations have to use their resources effectively and productively in their working areas. In this manner, they tend to use outsourcing for the activities excluding their main specialization areas for improving their competitive strength. By outsourcing organizations attain source savings, get simple by structurally minimizing and as a result get focused on their main capability. Automotive industry is one of the sectors which use outsourcing applications in the production and post production processes intensively. Outsourcing is one of the most consulted methods, especially in distribution channels and logistic activities by the automotive industry organizations.*

*Keywords: Outsourcing, Effectiveness, Distribution Channel, Logistics*

## I. GİRİŞ

Rekabet koşullarındaki değişimler, teknolojideki hızlı ilerlemeler, endüstrilerin küreselleşmesi gibi gelişmeler, işletmeleri yapı ve işleyişleri üzerinde önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu değişimlere bağlı olarak işletmeler tüketicileri için daha fazla değer yaratacak mal ve hizmetleri daha etkin bir biçimde üretebilmek amacıyla temel yetenekleri üzerine odaklanmaktadırlar (Özutku, 2002:117). Temel yeteneklere verilen bu önem ise temel olmayan destekleyici fonksiyonların, organizasyonun dışından alınması konusunda artan bir ilgiye, kısaca dış kaynak kullanımı (outsourcing) olarak bilinen bir sürece yönlendirmektedir.

Dış kaynak kullanımı (DKK) rakipleri üzerinde rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için etkin bir strateji olarak kabul edilmektedir (Powell, 2001:135). Bu stratejik anlayışın temelinde rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerin işletme içinde geliştirilmesi ve temel olmayan fonksiyonlarının işletme dışından sağlanması yer almaktadır. Diğer bir ifade ile işletmeler, kendi iç olanakları ile elde etmesi güç olan yetenek ve iş kapasiteleri gerektiren konularda DKK'na kanalize olmaktadırlar (Berstein, 1996:12). DKK ile işletmelerin yapıları küçülmekte, daha esnek ve hızlı hareket edilebilir hale gelmektedir. İşletmeler maliyetlerini kontrol altına almakta ve kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedir (McIvor, 2000:32-33).

Artan rekabet nedeniyle işletmeler dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerini daha etkin olarak yönetmekle elde edebilecekleri yararların farkına varmaktadırlar. Rekabet gücü, işletmelerin mal üretimi için gerekli olan hammadde ve malzemelerin taşınması, depolanması, stok kontrolü, üretim yerine taşınması, üretimi biten malların depoya taşınması, yerleştirilmesi ve de satılan malların sevk edilmesi vb. giderlerin aşağıya çekilmesiyle elde edilebilmektedir (Fırat, 2004:xvi).

Bu amaçla çalışmada, Türkiye’de otomotiv sanayicilerinin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde önemli rekabet avantajı sağlayan DKK uygulamaları kuramsal çerçevede incelenerek, yapılan alan araştırması ile etkinliğe etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

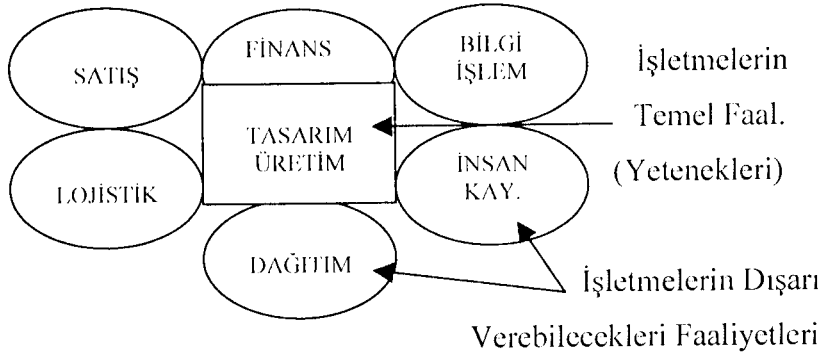
## **II. DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

İşletmeler, herhangi bir faaliyetinin verimlilik, kalite ve etkinlik açısından yarattığı iş sonuçlarında kendini yetersiz olarak gördükleri takdirde, bu iş süreçlerini kendisinden daha yetenekli bir başka işletmeden sağlamaktadırlar. Diğer bir ifade ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlandırarak, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini bu alanda kendilerinden daha iyi yapan işletmelere bırakma yolunu seçmeye başlamışlardır (Koçel, 1996:32). Temel yeteneklere verilen önemin artması ve buna bağlı olarak temel olmayan destekleyici faaliyetlerin işletme dışından alınması DKK olarak bilinen bir süreci başlatmıştır (May, 1998:136).

DKK, “işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmak, maliyetlerini azaltmak, sabit maliyetleri değişken maliyetler haline dönüştürmek, ilgili tedarikçinin yatırım ve yaratıcılık gücünden yararlanmak, pazara erişim hızını yükseltmek amaçlarından bir veya birkaçından yararlanmak için mevcut bir işletme faaliyetinin ilgili varlıkları ile birlikte bir başka işletmeye devredilmesi süreci” (Tanyaş, 2003:34) olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre DKK: İşletmelerin, bazı destekleyici faaliyetlerini daha hızlı, daha ucuz ve daha iyi olarak işletme dışı organizasyonlardan alınması olarak ifade edilmektedir (Lankford ve Parsa, 1999:310).

Lojistik sektöründe DKK ise “lojistik hizmetlerin müşteri memnuniyeti ve artı değer yaratmak amacıyla ana iş konusu lojistik olan işletmeler tarafından yerine getirilmesi için üretici işletmelerle yapılan uzun süreli stratejik iş ortaklığıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldıztekin, 2003:14).

Gerek üretim gerekse hizmet sektöründeki rekabet, işletmelerin değişen pazar koşullarına çok çabuk uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esneklikte olmalarını zorunlu kılmaktadır. DKK, işletmelerin esnek birimler haline dönüşmelerinde etkili bir strateji olmaktadır (Pagnoncelli, 1993:15-16). Söz konusu strateji ile ilgili örnek Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. DKK Örneği

DKK süreci geleneksel satın almadan ayıran özellikler bulunmaktadır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan işletme ile tedarikçi arasında “ortaklık” olarak ifade edilebilecek stratejik bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bu ilişkiden daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki işletmenin ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır (Han, 2003:3).

### III. TÜRKİYE’DE OTOMOTİV SANAYİCİLERİ AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OTOMOTİV DAĞITIM KANALLARI ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASINA ETKİSİ

Sermaye ve mal hareketlerinin serbestleştiği küreselleşen dünyada, otomotiv sanayinin rekabet üstünlüğü kazanmasında verimlilik artışına yol açacak işletme içi ve işletmeler arası yönetim ve

teknik organizasyonu ile kaynakların etkin kullanımının önemi giderek artmaktadır. Bu anlamda işletmeler arasında temelde esneklik ve işbirliğine dayanan ilişkiler ve ortak mal geliştirme, mal ve üretim işlemlerinde sürekli gelişme, sıfır hatalı, tam zamanında üretim ve teslimat, etkin bir pazarlama, esnek üretim yöntemlerinin uygulanması, çok yönlü/yetenekli iş gücü ve iş gücünün etkin kullanımı gibi özellikler rekabetçi üstünlüğü belirleyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Bedir, 2002:36).

Bu anlamda çalışmayla ulaşılmak istenen amaç; uzmanlaşma ve ölçek sorunu nedeniyle otomotiv üreticileri sektöründe dağıtım giderlerinde ortaya çıkan maliyet artışları ve etkinsizliklerin giderilmesinde dış kaynak kullanımı yönteminin uygulanabilirliğini Türkiye'deki otomotiv sanayi işletmeleri açısından araştırmaktır.

#### **A. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv üreticileri işletmelerinin tamamını kapsamaktadır. Bu işletmelerin tamamı Otomotiv Sanayicileri Derneği (OSD) üyesidir. 17 işletmeye uygulanan anketlerin 15'i cevaplanarak dönmüştür.

İlgili literatür ve benzer konularda yapılan araştırmalara dayanılarak oluşturulan anket formu araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi SPSS for Windows 11.0 paket programı ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliğinin 5 işletmeye yapılan ön test ile analizi yapılmış

ve Cronbach Alpha katsayısı yaklaşık %70 olarak bulunmuştur. Bu katsayı anketin ikinci bölümü likert tipi ölçekte yaklaşık %92 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada istatistiksel yöntemler olarak elde edilen bulguların sıklık (frekans) ve yüzde dağılımları aracılığıyla tablollaştırılması, araştırma içerisinde hipotezlerin değerlendirilmesinde “t testi” (H1 ve H2) ve “çoklu karşılaştırma testi” (H3 ve H4) kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri:

**H1.** Maliyetleri azaltma değişkeni için dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50’den az DKK uygulayan işletmeler ile %50’den fazla uygulayan işletmeler arasında ortalamalar açısından anlamlı bir fark vardır.

**H2.** Kaynakların etkin dağıtımını değişkeni için dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50’den az DKK uygulayan işletmeler ile %50’den fazla uygulayan işletmeler arasında ortalamalar açısından anlamlı bir fark vardır.

**H3.** Organizasyonel küçülme değişkeni ile dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri arasında ortalamalar açısından anlamlı bir fark vardır.

**H4.** Yönetmel esneklik değişkeni ile dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri arasında ortalamalar açısından anlamlı bir fark vardır.

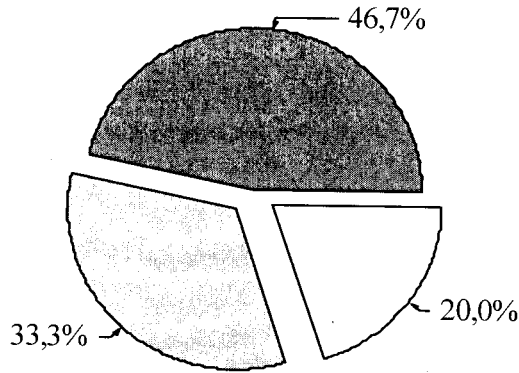
Araştırmada dış kaynak kullanımı yöntemi dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetler kapsamında ele alınmıştır. Araştırma otomotiv



sanayinde faaliyet gösteren OSD üyesi 17 işletme kapsamında gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Otomotiv yan sanayi kapsam dışında tutulmuştur.

### B. Araştırma Bulgularının Analizi

Araştırmaya katılan işletmelerin mülkiyet durumuna ilişkin dağılım Şekil 2’de sunulmuştur. Bu dağılıma göre işletmelerin %20’sini yabancı sermayeli, %33’ünü yerli sermayeli ve %47’sini de yabancı ve yerli sermayeli işletmeler oluşturmaktadır.



Şekil 2. İşletmelerin Mülkiyet Durumu

DKK yöntemi araştırmaya katılan işletmelerin tamamı taranılan kullanılmaktadır. İşletmeler açısından DKK yöntemi uygulamasının yıllara göre dağılımı incelendiğinde; 1-3 yıl arasının

%6.7, 3-5 yıl arasının %13.3, 5 yıl ve üstünün %80 olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. İşletmelerin DKK Yöntemini Uygulama Süreci

Yıllar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1-3	1	6,7	6,7
3-5	2	13,3	20,0
5 ve üstü	12	80,0	100,0
Toplam	15	100,0	

Tablo 2’de işletmelerin DKK yöntemini hangi faaliyet alanlarında aldıkları gösterilmektedir. İşletmelerin tamamının (%100) dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK yönteminden yararlandığı anlaşılmaktadır. Yiyecek-içecek hizmetlerinde %87, güvenlik hizmetlerinde %67 ve eğitim hizmetlerinde %53 oranındadır.

Tablo 2. İşletmelerin DKK Aldıkları Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanları	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Faaliyet Alanları	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
İnsan Kaynakları	3	20	Ar-Ge	3	20
Finansman	2	13	Sağlık Hiz.	4	27
Güvenlik Hiz.	10	67	Eğitim Hiz.	8	53
Dağıtım ve Loj.	15	100	Yiyecek-İçe	13	87
Muhasebe	0	0	Diğer	3	20
Müşteri Hiz.	2	13			

İşletmeler, hangi dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK yönteminden yararlandıkları sorusunu %100’ü taşıma, %33’ü

yükleme ve boşaltma, %27'si ise depolama olarak cevaplamıştır. Tablo 3'te bu dağılım görülmektedir.

Tablo 3. Dağıtım Kanalı ve Lojistik Faaliyetlerde DKK

Faaliyetler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Taşıma	15	100
Depolama	4	27
Sipariş İşleme	1	7
Müşteri Hizmetleri	1	7
Stok Yönetimi	0	0
Koruyucu Ambalajlama	2	13
Yükleme ve Boşaltma	5	33
Diğer	0	0

İşletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerini gerçekleştiren dış kaynak sağlayıcılarının sayısı Tablo 4'te verilmektedir. Buna göre 2-4 arası %40, 5-7 arası %20, 8-10 arası %20 ve bir dış kaynak sağlayıcıdan %13.3'ü DKK almaktadır.

Tablo 4. Dış Kaynak Alınan İşletme Sayısı

DKK Alınan İşletme Aralığı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1	2	13,3	13,3
2-4	6	40,0	53,3
5-7	3	20,0	73,3
8-10	3	20,0	93,3
11 ve üstü	1	6,7	100,0
Toplam	15	100,0	

Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerini dış kaynaklardan elde eden beş işletme, bu faaliyetlerini %71 ve üstü oranında dış kaynak sağlayıcıdan gerçekleştirmekte olduğunu belirtmiştir. Yine beş işletme %51-70 arasını işaretlemiştir. Bunu sırasıyla üç işletme %31-50 arasıyla, iki işletme %11-30 arasıyla izlemiştir.

İşletmeler, dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK yöntemini uygulama nedenlerini belirtirken önem sırasına göre maliyetleri azaltmayı (%47) ve temel yeteneklere odaklanmayı (%47) ilk sırada göstermişlerdir. İkinci sırayı esneklik kazanma ve organizasyonel küçülme, üçüncü sırayı insan kaynaklarını azaltma ve dördüncü sırayı da hizmetleri hızlandırma almaktadır. Dış kaynak alınan işletmeyi seçerken etkili olan faktörleri sırasıyla %40 ile fiyat, %27 ile kalite, %20 ile pazar taleplerini yerine getirebilme yeteneği, %7 ile dış kaynak sağlayan işletmenin kaynakları ve sözleşme şartlarındaki esneklik oluşturmaktadır.

DKK'nın başarı faktörleri, önem sırasına göre %47 ile vizyon ve misyonun paylaşılması, %33 ile güven ortamının oluşturulması, %7 ile karşılıklı sıkı ilişkilerin kurulması ve %7 ile personelin eğitilmesi olarak belirlenmiştir. Dış kaynak alınan işletmelerin yaratabileceği sorunlar: %33 işletme değerleri, vizyon, misyon ve hedeflerin anlaşılabilmesi; %20 yeteneklerini doğru tanımlayamamak, çarpıtmak ve farklı göstermek; %20 sağlıklı ilişki ve iletişim; %20 kısa dönemli kar arayışı olarak sıralanmıştır.

Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında maliyetleri azaltma ( $p\text{-value}=0,81 > \alpha=0,05$ ) ve kaynakların etkin dağıtımını ( $p\text{-value}=0,60 > \alpha=0,05$ ) konularında yapılan önemlilik testi (t testi) sonucuna göre ortalamalar arasında farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri arasında organizasyonel küçülme ( $p\text{-value}=0,78 > \alpha=0,05$ ) ve yönetsel esneklik ( $p\text{-value}=0,17 > \alpha=0,05$ ) konusunda yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda ortalamalar arasında farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

#### IV. SONUÇ

İşletmeleri dağıtım kanalı ve lojistik faaliyet alanlarında DKK'na yönlendiren iki temel neden olduğu gözlenmektedir. Bunlar; maliyetleri azaltma ve temel yeteneklere odaklanmadır. Temel yeteneklere odaklanan işletmelerin maliyetlerini azalttığı ve bir rekabet avantajı elde ettiği söylenebilir. Bu iki temel nedenden sonra gelen esneklik ve küçülme, işletmelerin değişen pazar koşullarına daha çabuk uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. DKK, işletmelerin küçülerek esnek birimler haline dönüşmesine yardımcı olmaktadır. DKK uygulamalarından yararlanan işletmelerin kendilerini DKK'ya yönlendiren diğer nedenler olan kalitenin

artırılması, teknolojik yeniliklerin izlenmesi ve süreçlerin yenilenmesi gibi boyutları göz ardı ettikleri görülmektedir.

İşletmelerin DKK alınan işletmeyi seçmesinde etkili olan en önemli faktörlerin başında fiyat gelmektedir. Dış kaynaklardan alınan faaliyetlerin fiyatı maliyetleri etkilemektedir. Fiyatların düşük olması halinde buna bağlı olarak maliyetler de azalacaktır. Böylece maliyetlerin azalması sonucunda işletmeler, rekabet edebilme gücünü artırebileceklerdir. Yine dış kaynak alınan işletmenin kalitesi, ekonomik gücü ve sözleşme şartlarında sağladığı esneklik dış kaynak alınan işletmenin seçiminde etkili olmaktadır.

DKK'nın önemli başarı faktörlerini vizyon ve misyonun paylaşılması, güven ortamının oluşturulması, karşılıklı sıkı ilişkilerin kurulması gibi unsurlar oluşturmaktadır. Bu faktörler, sağlanamadıkları takdirde dış kaynak alınan işletmelerin yaratabileceği sorunların da başında gelmektedir.

DKK oranının yüksek ya da düşük olmasının işletmelerin maliyetlerinin azaltılması ve kaynaklarının etkin dağıtımını değiştiren bakımından anlamlı bir farklılık taşımadığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin mülkiyet yapılarının farklı olması, organizasyonel küçülme ve esneklik değişkeni bakımından farklılık olmadığını göstermektedir.

. DKK'na bağlı olarak hareket alanlarını geliştiren işletmeler yapısal anlamda küçülerek esnekliklerini artırabilmekte ve belirsizlikleri azaltarak rekabette avantajlı hale gelebilmektedirler. DKK işletmelerin faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayabilmektedir

## KAYNAKÇA

BEDİR, Atila, 2002. **Türk Otomotiv Sanayi Gelişme Perspektifi**, DPT Yayın No:2260, Ankara.

BERSTEIN, Andrea, 1996. "Outsourcing: It's A Popular Way To Do Business", **Newsday**, Vol. III, No:31.

FIRAT, Aytekin, 2004. "Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye'deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama", **DEÜ Sosyal Bilimler Ens.**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

HAN, Oya, 2003. "Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", **KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü**, Ankara.

KOÇEL, Tamer, 1996. "İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", **MESS Mercek Dergisi**, Temmuz, İstanbul.

LANKFORD, William M., Faramarz Parsa, 1999. "Outsourcing: A Primer", **Management Decision**, 37/4, MCB University Press.

MAY, Andrew Sheridan, 1998. "Busines Process Outsourcing: A New Test Of Management Competence", **Career Development International**, Vol. 3, No:4.

MCIVOR, Ronan, 2000. "Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process", **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 5, No:1.

ÖZUTKU, Hatice, 2002. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler: Dış Kaynaklardan Yararlanma", **Verimlilik Dergisi**, 2002/2.

PAGNONCELLİ, Denizo, 1993. "A Strategy For A Competitive Company In The 1990s", **Management Decision**, Vol. 31, No:7.

POWELL, Anne L., 2001. "Outsourcing Decisions; Using Porter's Model", (Edit: Raymond Papp), **Strategic Information Technology: Opportunies For Competitive Advantage**, Hershey.

TANYAŞ, Mehmet, 2003. "Logistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi", **Lojistik Dergisi**, 2003/1, Aralık-Ocak.

YILDIZTEKİN, Atilla, 2003. "Hizmet Üretenler İle Hizmet Alanlar Arasındaki İlişki", **Lojistik Dergisi**, 2003/3, Nisan-Mayıs.