

Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları

Nevin AYDIN¹

Özet

İşletmeler küreselleşmenin sonucunda faaliyetlerini sürdürebilmek ve Dünya pazarında kendilerinden söz ettirmek ve yer sağlamak için iş süreçlerini ve işletme politikalarını yenilemek gözden geçirmek zorundadırlar. Bu yenileme yöntemlerinden biri olan dış kaynak (outsourcing) kullanımı, işletmelerin faaliyetlerini daha etkin bir şekilde sürdürebilmelerine, tam uzmanlaşmadıkları konulardaki işlerini bu konuda uzmanlaşmış şirketlere devretmelerine olanak tanıyan bir yönetim stratejisidir. Dış kaynak kullanım nedenleri maliyetleri azaltma, küçülme ve personel esnekliği, kaliteyi geliştirmek, riski azaltma, yeniliklere ayak uydurma vb. ile işletmenin performansının artırılmasında önemli rol oynar.

Anahtar Kelimeler: *dış kaynak tanımı, dış kaynak kullanan şirketler, dış kaynak kullanım avantajları*

Benefits of Using Outsourcing for Businesses

Abstract

Businesses must review and renew their business processes and management policies in order to survive in a global economy where their company is in mention and put on the map in the world market. Outsourcing as one of these renewal methods is a management strategy which allows effective sustainability of the business activities and continuity of business whereby any activities that are not within the domain of a company's expertise are delegated to other companies which provide the required specialisation. Outsourcing also plays an important role in cost reduction, downsizing and staff flexibility,

¹ *Artvin Çoruh Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü*
E-mail:nevin.aydin@gmail.com

quality improvement, risk reduction, adapting to innovation etc. improving the performance of a business.

Keywords: *outsourcing, companies using outsourcing, benefits of using outsourcing*

1. Giriş

1980'lerde, dış kaynak özellikle imalat sektöründe, önem kazanmaya başladı, ABD'li şirketler ürün bileşenlerini ve bitmiş ürünlerini dış kaynaklı olarak özellikle Çin, Singapur, Güney Kore, Tayvan, Hong Kong ve Meksika gibi ülkelerden alıyorlardı. Başlangıçta, bağlı ortaklıklar, üretim amaçlı kuruldu. Sonra yavaş yavaş Bağımsız yabancı tedarikçiler ABD şirketleri için parça üretimini üslendi.

Dış kaynak, başabaş noktasındaki maliyetleri düşürür, kendi üretim tesislerinde sabit yatırımı azaltmaya yardım eder. Dış kaynak kullanımı bir şirketin öz sermayesini artırmaya katkıda bulunur. Kurumsal yöneticiler şirketin Performasyonunu artırmada dış kaynak kullanımından yararlanırlar.

ABD uluslararası şirketler tüm dünyada tedarikçilere sahipken, Avrupa ve Japon uluslararası şirketler, ABD uluslararası şirketleri göz ardı ederek kendi şirketlerine yoğun yatırım yaparak üretim güçlerini geliştirdiler. Özellikle Japonlar ile yabancı uluslararası şirketler, verimliliği ve etkinliği artırmak için yeterli dış sermayeye sahiptiler. Tersine ABD şirketleri rekabet avantajını korumak için iyi koordine edilmiş üretim stratejisinden ziyade bir başka yol olarak yeni ürün geliştirme dizisine daha fazla güvenmektedirler.

Organizasyonda Üretim yöneticilerinin azaltılmış etkisi üretim fonksiyonları arasındaki maliyet farkı, bağlı bağımsız operatörler ve taşeron şirketler, kolayca transfer edilebilir bir inanişaya yol açtı ve sözleşmeli-dış üretim ortaya çıktı. Böylece, rekabet baskısı altında düşük üretim maliyetleri amacıyla, ABD uluslararası şirketler, giderek ürünlerini Çin, Güney Kore, Tayvan, Singapur, Hong Kong, ve Meksika gibi ülkelerden gelen bitmiş ürünlerden alarak satışa

sundular. Akio Morita, Sony, son derece yenilikçi bir Japon elektronik şirketleri olarak, imalat süreci teknolojiye yatırım yapmadan ürün tasarımında küresel rekabet sunan yenilikleri bir “tasarımcı rolü” benimseyen “içi boş şirketler” gibi ABD uluslararası şirketlerini taklit ederek sadece yabancı yapımı ürünlere marka isimleri koyarak satışa sundular (Business Week, 1986)

Dünyanın çeşitli yerlerinde fabrikalar ile birçok uluslararası şirketlerin tedarikçilerinden yararlanmanın avantajları yanında aynı zamanda çeşitli ülkelerin konumsal avantajlar vardır(örneğin, ucuz işgücü maliyeti, belirli becerileri, maden kaynakları, devlet yardımı ve vergi avantajları gibi).

Uluslararası hizmetlerin dış kaynak verimliliği üzerinde önemli olumlu etkisi vardır, ancak (yurtiçi ve yabancı sermayeli) ihracatçıları olmayan ihracatçılar için verimlilik kazancı yoktur (Görg, Hanley, 2004; Görg, Hanley, 2005; Görg, Hanley, Strobl, 2008).

Hem malzeme ve hem hizmetlerin, dış kaynak çalışan başına dönüş üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ancak, karlılık üzerindeki etkisi olumsuz olduğu; hizmetler üzerinde dış kaynak olumsuz bir etkisi yaratırken malzeme dış kaynak, karlılık üzerinde olumlu bir etki yaratır (Görzig, Stephan, 2002).

Yabancı katılımcılar dış kaynaklı bir şirketin verimliliğini artırır, ancak bağlantılı olmayan yabancı şirketlere dış kaynağın böyle bir etkisi yoktur. Yabancı katılımcılar için dış kaynak uluslararası ve ihracat uluslararası şirketler üzerindeki etkisi negatif olmasa bile, uluslararası şirketler üzerinde olumsuz etkisi vardır (Hijzen, Inui, Todo, 2010).

Dış kaynaklı şirketler daha büyük, daha yoğun sermayeli daha verimlidir. Dış kaynak şirket verimliliği üzerinde olumlu etkiye sahipken fabrika seviyesi üzerinde verimli değildir (Kurz, 2006). Dış kaynak şirketlerde çalışan sayısını azaltarak, küçülmeye yol açar. Ama Dış kaynak hesabı üzerinde daha düşük maliyet ve daha

yüksek rekabet şirketlerin büyümesine yol açabilir. Toplam girişlerde yabancı ara girdi payı toplam artış istihdam üzerinde önemli bir olumlu etkisi vardır (Moser, Urban, Weder di Mauro, 2009).

Dış kaynak verimliliği etkiler, ve kazanç olasılığı veya kapsamı şirket düzeyinde ve sanayi düzeyinde özelliklerine bağlıdır (Olsen, 2006).

Zengin insan becerileri ile şirketlerin fason yapma olasılıkları daha fazladır. Ürünleri üreten çok sayıda işçi varsa şirketler daha verimlidir (Tomiura, 2007). Dış kaynaklı firmalar daha büyük, daha üretken ve dış kaynaklı olmayan rakiplerine karşı daha ihracat odaklıdır (Wagner, 2011). U.S de Dış kaynaklı servis ve malzemenin verimlilikte, büyümede önemli bir etkisi vardır. Dış kaynaklı servis etkisi dış kaynaklı malzeme etkisinden daha fazladır ve işgücü verimliliğindeki büyüme yüzde 10 olarak gerçekleşmiştir. (Amiti, Wei, 2006). Genel olarak, dış kaynak daha çok, iş istikrarını artırır, imalat sektöründen ziyade daha çok hizmet sektöründe dış kaynak işçilerin beceri düzeyine göre değişir, iş becerisi orta ve yaşlı işçilerde iş istikrarını azaltır(Bachman, Braun, 2011).

Dış kaynaklı malzemeler önemli derecede verimlilik artışı sağlar, ancak bu tür kazançlar sadece ihracat yoğunluğu düşük şirketler için tahakkuk eder (Görg, Hanley, 2005). Dış kaynak büyük ölçekli şirketlerin karlılığını arttırabilir fakat küçük ölçekli şirketlerde durum böyle değildir (Görg and Hanley, 2004).

Dış kaynak maliyetleri azaltmak için kullanılabilir. Yabancı şirketlerin yerli şirketlere göre fason yaptırma olasılığı daha fazladır. Dış kaynak şirketler düzeyinde toplam faktör verimliliği ve işçi verimliliğinin büyümesi ile ilgilidir. Fakat yabancı şirketlerin toplam faktör verimliliği yerli şirketlerden daha fazla avantajı vardır (Girma and Görg, 2004). Uluslararası dış kaynak kısa vadede düşük vasıflı işçi başına katma değer üzerinde olumsuz marjinal etkisi, ancak daha uzun vadede olumlu marjinal etkisi vardır(Egger and Egger (2006).

2. Dış Kaynak Tarihsel Gelişimi

Tarihsel olarak, Dış kaynak bir şirketin performansını artırmak için stratejik bir yöntem olarak görülür. Bugün ise şirketlerin büyümesinde önemli bir kaynak olarak görülmektedir: Dış kaynak Maliyetleri azaltmak, iş süreçlerini geliştirme küresel genişleme ve rekabet avantajı sağlamak yeni teknolojilerden yararlanmak iyi müşteri hizmeti sunmak gibi faaliyetleri içermektedir. Geçmişte, dış kaynak kullanımı maliyet ve süreçlerin basitleştirilmesi idi. Küreselleşmede değişim ve gelişme ile rekabet ortamı, yeni stratejik alanlar ve kurumsal yönetim, uzman kullanımı arge departmanlarının artırılması ve finansal artış, ve yönetimde değişimi beraberinde getirmiştir.

Dış kaynak endüstrisinin oluşumu aşağıdaki şekildeki gibi gelişim göstermiştir.(<http://skish.typepad.com/>)

Dış Kaynak kullanım Taktiği	Stratejik Dış Kaynak Kullanımı	Dönüşümlü Dış Kaynak Kullanımı
Özel iş Problemi çözümü Finansal Kaynak Yetersizlikleri Yetersiz iş Yönetimi ve çalışan sayısını azaltılması Yeniden büyük ölçekli yapılanma Tedarikçi ile sözleşme yapma Daha az sermaye ve yönetim zamanı için tedarikçi hizmeti sağlamak	Stratejik ilişkiler kurmak Alıcılar ve tedarikçi iş ortakları arasında iyi ilişkiler kurmak Çok sayıda satıcılar ile çalışmak yerine , uzun vadeli hizmet sağlayıcılar inşa ederek daha küçük şirketlere entegre olmak Yeniden işletmelere odaklanarak ve uygun olmayanları çıkarmak	Yenilik getirmek için dayanışma oluştur Yenilik için Dış Kaynak kullanarak işleri uzmanlara yaptırmak Yeni Pazarlar oluşturarak yeni ürünler üretmek Yeni müşteri dağıtımını kanalları oluşturmak Kendi şirketinin geleceği için yeni yatırım yapmak ve vasıflı yönetim kurmak
1980-1990	1990-2000	2000-Daha sonrası

Kaynak: <http://skish.typepad.com/>

Organizasyonlar, rekabet edebilme kapasitelerini geliştirme çabasıyla, hızla dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir (Gilley, Rasheed, 2000).

Globalleşme ile birlikte artan rekabet şirketlerin ayakta kalma çabalarını giderek zorlaştırmaktadır. Şirketler bu var olma

mücadelesinde ayakta kalabilmek için 1990'lı yıllardan itibaren yeniden yapılanma süreci içinde temel etkinlik alanlarını belirlemeye yönelmişlerdir (Büber, 1999).

1990'lı yılların başında Amerikan ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yaratmıştır. İşletmeler faaliyetlerini yenilemek ve rekabet güçlerini artırmak için temel yeteneklerine odaklanarak ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devretmişlerdir (Corbett, 2004)

Günümüzde bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, üretim esnekliği, ulaştırma hizmetlerinin hızlandırılması, toplumsal refahın yükselmesi küresel pazar yapısını değiştirmiştir. Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabet işletmelerin kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanma arayışı içinde, yeni yönetim yaklaşımları geliştirmeye çalışmışlardır. İşletme içinde gerçekleştirilebilen faaliyetlerin dışardan bir tedarikçiye aktarılması olarak tanımlanabilen dış kaynak kullanımı (DKK) bir çok işletme tarafından uygulanan stratejik yönetim yaklaşımlarından biri olmuştur.

3. Dış Kaynak nedir

- Çeşitli uzmanlar tarafından sunulan bilginin dış kaynak şirketine erişimi. Şirket müşterilerine, içinde en iyi performans seviyelerini sağlayabilir müşteri ilişkilerini güçlendirir.
- Bir şirketin sermayesini yönlendirmeye yardımcı olur.
- Teknoloji kullanımında işveren bir rekabet avantajı sağlar .
- Personel çalıştırmak ve eğitim vermek konularını ortadan kaldırır.
- Dış Kaynak kullanımı ile işlere daha iyi odaklanılır. Performans artar(<http://skish.typepad.com>).

Bugünkü Dış Kaynak	Geleceğin Dış Kaynağı
Elektronik Ticaret	İstemci / sunucu
BT altyapısı	Ağlar
Yazılım uygulamaları	Masaüstü sistemleri
Telekomünikasyon hizmetleri	Son kullanıcı desteği
Web geliştirme ve barındırma	Tam BT dış kaynak

Kaynak (<http://skish.typepad.com/>)

4. Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

Dış kaynak kullanımının en önemli nedeni, küçük şirketlerin öncelikli ve destek aktiviteleri yerine getirilirken rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynak ve kapasiteye sahip olmasıdır. Birkaç temel yetenek geliştirerek, bir şirket sürekli bir rekabet avantajı sağlama olasılığını artıracaktır. Bunun yanında, şirket yerine getirmesi gereken faaliyetleri dış kaynak yoluyla sağlaması, temel yetenekleri üzerinde tümüyle konsantre olmasını sağlayacaktır.

Dış kaynak kullanımı, İmalatçıların ürünlerini, daha ucuz hammadde ve tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırmasıdır. Bir işletme anlaşmasını yerel bir işletmeden alıp, 8000 mil uzakta bulunan Uzak Doğu'daki bir işletmeye verebilir. Örneğin, Seagale Technology PC ler için hard disk sürücülerini satmaktadır. Bu işletmenin başarısı, ürünlerinin malzemelerini Asya'dan ucuza getirmesidir. Bu ürünler, üretildikten sonra İngiltere'de satılmaktadır (Daft, 2014). Dış kaynak kullanımının en önemli nedeni, küçük şirketlerin öncelikle uluslararası şirketlere destek aktiviteleri yerine getirilirken, rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynak ve kapasiteye sahip olmasıdır. Birkaç temel uzmanlık alanı geliştirerek, bir şirket sürekli bir rekabet avantajı sağlama olasılığını artıracaktır. Bunun yanında, şirketlerin yerine getirmesi gereken faaliyetleri dış kaynak yoluyla sağlaması, uzmanlık alanı üzerinde tümüyle konsantre olmasını sağlayacaktır. Değişim için artan ihtiyaçlar aşağıdaki şekildedir.



Şekil 1. Dış Kaynak Kullanım Nedenleri.

Maliyetleri Azaltmak

Dünya’da birçok şirket bir üretim tesisi kurma maliyetini ortadan kaldırmak için, kendi üretimini fason yaptırmaktadır. İşletmenin yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyeti katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçilere yaptırması maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır. İş gücü maliyetleri minimuma indirilebilir. Örneğin, İrlanda’da işgücü maliyeti artmaktadır (Frost, Sullivan, 2007). Bu şartlar altında, şirketler katma değeri yüksek aktiviteleri (örn, Ar-Ge veya satış ve pazarlama) iş gücünün ucuz olduğu bölgelere taşınmalıdır (Bunyaratavej, Hahn, Doh, 2007).

Dış kaynak kullanımının temel nedenlerinden biri olan maliyetleri azaltma düşüncesi zaman içerisinde önemini kaybetse, işletmeler

için hala büyük önem taşımaktadır (Lacey ve Blumberg, 2005). İşletmelerin yeni yatırımlar yaparak belirli maliyetlere katlanmak yerine gerçekleştirmek istedikleri yatırımları tedarikçilerine yaptırarak maliyetleri azaltmaları işletmelere bir çok avantaj sağlamaktadır (Hirschheim, Lacity, 1993).

Esnekliği Artırmak

Dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından kullanılmasının önemli nedeni, işletmelerin büyük yatırımlara girmeden müşterilerin değişen istek ve gereksinimlerini karşılayarak, değişen Pazar şartlarına daha hızla cevap verebilmesi bu konuda esnekliklerin artmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin organizasyonda meydana gelen küçülme onların, daha basit yapılar haline dönüşmesidir. Bu da işletmelere karar verme ve bu kararları zamanında uygulama açısından büyük esneklikler kazandırmaktadır (<http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgiimerkezi/020606/427>).

Kaliteyi Artırmak

Bazı işletmeler dış kaynak kullanımını toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanır. Müşteriye sundukları ürünlerin kaliteli olması için işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendilerinden daha kaliteli taşeron şirketlere yaptırılmaları ile kaliteli ürünler ortaya çıkar.

Süreç Yenileme

İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek için iş süreçlerinde değiştirmeye gereksinim duyarlar. Süreç yenileme faaliyetleri sayesinde işletmeler müşterilerin istek ve beklentilerini en kısa ve doğru zamanda karşılayabilmek için rekabet güçlerini artırmaktadırlar. İşletmeler uzmanlık alanları dışında kalan faaliyetler için dış kaynak kullanarak bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında değişiklikler yapılmasına olanak tanımaktadırlar. İşletmeler organizasyonlarında faaliyete geçirdikleri süreç yenileme faaliyetlerinde dikkat etmelidirler(Koçel, 2003).

Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- Vasıflı işler, tek bir iş grubu içinde oluşturulur,
- İş yapanlar karar verici hale gelir,
- İşlerin yapılma sırası kendi doğal sırasını izler,
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişik yapılma şekilleri olabilir,
- Yapılan işin denetimi işi yapanlara devredilmiştir,
- Katma değer yaratmayan, birbirini tekrarlayan işler minimuma indirilir,

Riski Azaltmak

Globalleşme ile rekabetin artması işletmelerin mevcut pazarlarında ayakta kalabilmeleri için yeni yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Her yatırım belli bir risktir. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetlerini azaltan işletmeler daha az risk içindedir. İşletmeler, faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynağa yaptırmak suretiyle, tehdit ve tehlikelere karşı riski en aza indirirler (Karacaoğlu, 2001). Dış kaynak kullanmak yolu ile uzmanlıkları alanları dışındaki işleri tedarikçilerine yaptıran işletmeler riski minimize edebilmektedirler (Aron, Clemons, Reddi, 2005).

Personel Esnekliği

İşçi Maliyetleri herhangi bir üretim şirketinde büyük maliyetlerinden biri olmaya devam etmektedir. Çoğu insan bir üretim şirketi açısından dönemlik dış kaynak kullandığını düşündüğümüz zaman, hemen başka bir ülkede dış kaynak kullanımı aklımıza gelir. Mevsimsel yada dönemsel talepleri karşılamak için dış kaynak kullanmak; Örneğin vergi sezonunda dış kaynaklı bir muhasebe departmanı kurmak, işlerin yoğun olduğu gün ve saatlerde saatlik satış elemanları kiralamak gibi.

Temel Yeteneğin Gelişimi

Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, asıl faaliyet alanının dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara yaptırabilir. Uzman kadrosuyla taşeron firmanın maliyet avantajından yararlanarak rakiplerinden daha fazla üstünlük sağlayabilir.

Hız Kazanımı

Küreselleşme sonucunda artan müşteri isteklerine daha hızlı yetişebilmek, rekabet haline geldi. İşletmelerin konularında uzmanlaşmış taşeron firmalardan dış kaynak kullanımı sağlamaları pazara hızlı bir şekilde girmelerini sağlar.

Küçülme

Küçülme, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını azaltması, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltması olarak tanımlanmaktadır. Küçülme sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimlerin kapatılması ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi demektir.

(<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>, 10.02.2012).

Teknoloji Avantajı

İşletmeler Bilgi Teknolojilerini en iyi kullanan dış kaynaklı şirketlerden yararlanarak yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama gibi faaliyetlerinde maliyetlerini azaltarak müşteri memnuniyetini sağlayabilirler.

Dış kaynak kullanımı imalat sektöründe ve hizmet sektöründe de faydanılması mümkün olmakla birlikte hizmet sektöründe dış kaynak kullanımı daha fazladır. Ülkemizde dış kaynak kullanımına ait örnekler tekstil sektöründeki fason üretim ve inşaat sektöründe taşeron şirketlerin kullanımınıdır. Gıda, ulaşım, beyaz eşya, otomotiv, temizlik, güvenlik vb. sektörlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır. Otomotiv sektöründe Renault, beyaz eşya sektöründe Beko, Arçelik, gıda sektöründe Ülker, dış kaynakçı başarı ile kullanan işletmeler arasındadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki(BİT) Küreselleşme ve hızlı gelişmeler küresel emek ve sermaye piyasası ile entegre oldu (UNCTAD, 2004). Şirketler dışkaynağı bir staretaji olarak kullanmaya başladılar.

5. Dış Kaynak Kullanım Uygulamaları

Dış kaynak kullanımı ile başarıyı artırmak ve devam ettirmek için maliyetleri azaltmanın dışında çok fazla şey yapılabilir:

Brain&Co., şirketine danışmanlık şirketleri tarafından sürdürülebilir karlı bir büyüme sağlanarak, rakiplerine göre daha yenilikçi yollarla dış kaynak kullanımı sağlanmıştır. %85 pazara daha hızlı yeni ürünler çıkararak ve stratejilerini yenilikçi iş modeli geliştirerek Dünya pazarlarında yer kazanmıştır. Müşteri tecrübesi ve araştırmalarla önde gelen şirketleri beş stratejik geliştirdi(Business Week, 2006).

Küresel pazarlarda yer sağlamak

Özellikle gelişmekte olan piyasalarda Yetenek eksikliği şirketin büyümesini engelleyebilir. Texas Instrumans yalnız maliyetleri azaltmak değil aynı zamanda Hindistanda bir ABD patent akışını eline geçirmek için Dış Kaynaklı araştırma merkezi kurdu (Business Week, 2006).

Üstünlük sağlamak ve riskleri azaltmak için ortaklıklar kurmak Dış Kaynakla zamanla riskler artsa da şirketler ömür boyu dış kaynak ilişkilerine devam eder. Bu gerçek için uzman kontrolüne ihtiyaç vardır. Oyuncak üreticisi Hasbro gibi şirketler stratejik ortaklıklarını iç işlemler veya yurtdışı iştirakçileri ile entegre ederek başardılar. Bu şirket deniz aşırı fabrikalarında sürekli kalite kontrol sistemlerini monitörler aracılığıyla izler. Hasbo kendi kaynak önlemleri arasında 2007 yılında oyuncak endüstrisinde kurşun boya krizinden büyük ölçüde etkilenmemiş olmasının nedeni de budur. Kalite sorunu tamamen yok edilemez fakat yerinde önlem alınarak azaltılabilir (Business Week, 2006).

Yeni yerel Pazar fırsatlarını kaçırmamak oluşturmak

Yeni pazarlar ortaya çıktıkça rekabetçilerinden önce bu pazarlarda fırsatları yakalamak. Astra Zenece yerel Üniversiteler, Kamu kuruluşları ve Çin şirketleri ile ortaklık kurarak imalattan satışa her yerde Dış kaynak kullanımını kurarak Çin ilaç pazarını vurdu. Sonuç olarak Astra Zenece Çin reçeteli ilaçlar uzmanlık alanı en büyük sektör haline geldi (Business Week, 2006).

Pazara daha hızlı yenilikleri artırarak girmek

Hızlı bir şekilde değişen pazarda rakiplerinden önce yeni ürünler ortaya koymak Procter & Gamble Arge faaliyetlerinin dışkaynak kullanarak %60 yeni ürünler üretti Bugün P&G nin yeni ürünlerinin yaklaşık yarısı dış işbirliğinden gelmektedir (Business Week, 2006).

Geleneksel iş modellerinden vazgeçmek

Acer Tayvan merkezli kişisel bilgisayar üreticisi. 2000 yılından beri fason üretimini dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Dünyanın en büyük PC üreticisi haline gelmek için dış kaynak kullanımından yararlandı. Şirketin yöneticileri markalaşma ve pazarlamayı ve imalatı iyi biliyorlardı. General Electric Hindistanda en büyük disiplinli arge merkezini dış kaynak kullanarak kurdu (Business Week, 2006).

DuPont'un farklı yazılım platformları ve küresel iş birimleri arasında dağılmış olan verileriyle 70 ülkede 60 000 çalışanın kayıtlarını ve işlemlerini yönetmek için uygun olmayan bir sistemi vardı. DuPont Cincinnati merkezli Convergys'in Şirketi ile uzun vadeli bir sözleşme imzaladı. Dünyanın en büyük çağrı merkezi operatörü, insan kaynakları programlarını yönetmek için yeniden tasarlandı. Maliyetlerinden ilk yıl % 20 ve bir yıl sonra % 30 daha azaldı (Business Week, 2006).

Cipsa Merkez ofisi Rubi(Bercelona) İndistan da 55 000metre kare ve Çinde 8000 metre kare üzerinde üretime başladı. Dış Kaynak kullanım Faktörleri: Diğer firmalarla rekabet edemeyecek kadar ürünleri pahalı ve satma zorluğu içinde bulunuyorlardı. Çözümler: İndistanda bir şirket satın aldı. Orada en ucuz fiatla çok fazla ürün ürettiler İndistan onlara ürünlerini Avrupa civarına ihraç etmelerine izin verdi. Çözümler: Çinde kurdukları şirketten ürünlerini bütün Dünyaya ihraç etmek istediler. Kampanyalarında nasıl nerede Dış kaynak kullanabilirlerdi. Onlar Çinde tedarikçilerle ortak bir girişim yaptılar Çinde ortak başka bir şirket oluşturdular. Günümüzde 44 tane şirkette üretim yapmaktadırlar.

Neden Çin ve İndistanı seçtiler: Hammaddeler, Ürünlerin herhengi bir türünü üretmek için çok fazla tedarikçilerin tedarikçisi vardı. Yüksek kalite ve düşük fiatla ürün üretebiliyorlardı. Tedarikçilerin disiplinli çalışan kalifiye işçiye sahiptiler. İyi bir alt yapılarına sahiptiler. Sonuç Onlar Diğer şirketlerle yarışabilmek için Dışkaynak kullandılar.

Onlar bütün Dünyaya en ekonomik fiatla kaliteli ürün satabildiler. (<http://www.slideshare.net/ssamanie/outsourcing>)

Amerika'nın ünlü ayakkabı firması Nike sattığı ayakkabıları kendisi üretmemektedir. Çünkü onları Uzakdoğu'daki imalatçılar kadar iyi üretmeleri mümkün değildir. Nike'ın bugün 40 tane fabrikası bulunmaktadır, fakat Nike bu fabrikalara kendisi sahip değildir. Bunun yanında spor ayakkabılarının tasarlanması, üretimi değil onların denemesi, testlerinin yapılması Nike'ın yaptığı bir diğer iştir. Nike ayakkabıları, çok yüksek testlere tabi tutarak performansının yüksek olduğundan emin olmakta ve bu doğrultuda pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Görüldüğü gibi Nike başarılı olduğu alanda uzmanlaşmış (core compedence) ve diğer faaliyetlerinde Dışkaynak kullanarak pazarda çok iyi bir yere gelmiştir (Kotler, 1998).

Uluslararası dış kaynak profesyonelleri(uzmanları) Birliği(IAOP) Dünyanın en iyi 100 dış kaynak kullanan şirketini yayınladı. IBM en çok kazananı. Hindistan'da 160.000'den fazla profesyoneli bulunmakta ve onlara, her yıl yenilerini eklemeyi planlamaktadır (<http://trak.in/tags/businesss>).

6. Sonuç

Birçok şirket için, dış kaynak hayati önem taşımaktadır. Columbia Üniversitesi profesörü Jagdish Bhagwati şöyle açıklıyor, Gelişmekte olan ülkelerde hizmette ucuz malzemeleri istemeyen şirketler, piyasaları kaybetmeye mahkumdur ve dolayısıyla üretim ve şirketler yok olur. Tabii, insanları istihdam edemezseniz (Bhagwati, 2004). Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran özellik, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, iş süreçlerini en iyi kullananlardır.

İş hayatının gittikçe değişmesinden ve uzmanlaşma gereken alanların artması ile yöneticiler her alanda en iyi olamayacaklarını fark etmişlerdir. Üç beş alanın üzerine çıkıldığında daha odaklı çalışan rakiplerinin ya da tedarikçilerinin performansına ayak uyduramaz hale gelmektedirler. Her alan başlı başına bir yoğunlaşma, yönetim ve odaklanmışlık gerektirmektedir. (Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. 1994).

Bunun sonucu olarak da firmalar her işi kendileri yapmak yerine az sayıdaki uzmanlık alanlarına odaklanıp, kaynaklarını bu uzmanlık alanlarını koruma ve geliştirmeye yönelerek rekabetçilikleri arttırmaya odaklanmaktadır. (Hirschheim ve diğ., 1993; Quinn, Hilmer, 1994; Kakabadse, Kakabadse, 2002)

İşletmelerde dış kaynak kullanımı, işletmelerin uzmanlık alanının dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış olan işletmelerde kalite standartlarına en uygun, daha çabuk ve daha ucuz yaptırmaya olanak sağlayan yönetim stratejisidir.

Dış kaynak kullanımına imalat sektöründe de hizmet sektöründe de rastlamak mümkün olmakla beraber hizmet sektöründe dış kaynak kullanımı daha fazla görülmektedir. İnsan kaynakları alanı dış kaynaktan yararlanmada birçok örnekleri sahiptir. Ülkemizde dış kaynak kullanımı daha çok tekstil sektöründeki fason üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımınıdır. Gıda, beyaz eşya, otomotiv vb. sektörlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır. Otomotiv sektöründe Renault, beyaz eşya sektöründe Arçelik, gıda sektöründe Ülker, dış kaynaklardan yararlanmayı başarı ile uygulayan işletmelerdir. (www.cvtr.net)

KAYNAKÇA

- [1] Business Week (1986, March 3). The Hollow Corporation.
- [2] Görg, H., Hanley, A., Strobl E. (2008). Productivity Effects of International Outsourcing: Evidence from PlantLevel Data. *Canadian Journal of Economics*, 41(2), pp. 670-688.
- [3] Görzig, B. & Stephan, A. (2002). Outsourcing and Firm-Level Performance. Discussion Paper No. 309, *DIW Berlin, German Institute for Economic Research*.
- [4] Hijzen, A., Inui, T., & Todo, Y. (2010). Does Offshoring Pay? Firm-Level Evidence from Japan. *Economic Inquiry*, 48(4), pp. 880-95.
- [5] Kurz, C.J. (2006). Outstanding Outsourcers: A Firm- and Plant-Level Analysis of Production Sharing. *Finance and Economics Discussion Series Working Paper No. 2006-04*, Division of Research & Statistics and Monetary Affairs, Board of Governors of the Federal Reserve System.
- [6] Moser, C., Urban, D. & Weder Di Mauro, B. (2009). Offshoring, Firm Performance and Establishment-Level Employment: Identifying Productivity and Downsizing Effects. CEPR Discussion Paper No. DP7455, *Centre for Economic Policy Research*.
- [7] Olsen, K. B. (2006). Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review. STI Working Paper No. 2006/1, *OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI)*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- [8] Tomiura, E. (2007). Foreign Outsourcing, Exporting, and FDI: A Productivity Comparison. *Journal of International Economics*, 72(1), 113-127.

- [9] Wagner, J. (2011). Offshoring and Firm Performance: Self-Selection, Effects on Performance, or Both? *Review of World Economics*, 147(2), pp. 217-47.
- [10] Amiti, M. & Wei, S. J. (2006) Service Offshoring and Productivity: Evidence from the United States. *The World Economy*, 32(2), 203-220.
- [11] Bachmann, R. & Braun, S. (2011) The Impact of International Outsourcing on Labour Market Dynamics in Germany. *Scottish Journal of Political Economy*, February, 58(1), pp. 1-28.
- [12] Görg, H. & Hanley, A. (2005). International Outsourcing and Productivity: Evidence from the Irish Electronics Industry. *North American Journal of Economics and Finance*, 16(2), pp. 255-69.
- [13] Görg, H. & Hanley, A. (2004). Does Outsourcing Increase Profitability. *Economic and Social Review*, 35(3), pp. 267-88.
- [14] Girma, S. & Görg, H. (2004). Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-Level Data. *Review of International Economics*, 12(5), pp. 817-32.
- [15] Egger, H. & Egger, P. H. (2006). International Outsourcing and the Productivity of Low-Skilled Labor in the EU. *Economic Inquiry*, 44(1), pp. 98-108.
- [16] <http://skish.typepad.com/>
- [17] Gilley, K. M. & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 114-122.

- [18] Buber, I. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaktan yararlanma ve seçilmiş sektörler itibariyle işçi-işveren sendikalarının görüşlerine yönelik bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- [19] Corbett, M. F. (2004). The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right, Chicago: Dearborn Trade.
- [20] Daft, R. L. (2014). *Management*, 11th Edition, Engage Learning.
- [21] Frost & Sullivan (2007). Hub Potential Analysis Report 2007. *Frost & Sullivan's 2007 Global Shared Services and Outsourcing (SSO) Study*, San Antonio.
- [22] Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2007). International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13(1), 7-21.
- [23] Lacey K., Blumberg, D. (2005). Marketing Methods Improving Business Performance With Outsourcing. *Journal of Medical Marketing*, 5(1), 15.
- [24] Hirschheim, R. & Lacity, M. C. (2012). The information systems outsourcing bandwagon, *Sloan Management Review* 34.
- [25] <http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgiimerkezi/020606/427>
- [26] Kocel T. (2003). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınları*, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul.
- [27] Karacaoğlu, K. (2001). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, *Niğde*

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,
Niğde.

- [28] Aron, R., Clemons, E., & Reddi, S. (2005). Just Right Outsourcing: Understanding And Managing Risk. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 37-55.
- [29] <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>,
10.02.2012
- [30] UNCTAD, (2004). *World Investment Report 2004: The shift towards services*. Geneva and New York: United Nations.
- [31] Business Week (2006, January 30). The future of outsourcing.
- [32] <http://www.slideshare.net/ssamanie/outsourcing>
- [33] Kotler, P. (1998). *Pazarlamanın Yeni Yüzü, Capital Yönetim Dizisi:1*, Cem Ofset, İstanbul, s.29.
- [34] <http://trak.in/tags/business>
- [35] Bhagwati, J. (2004). Why Your Job Isn't Moving to Bangalore, *New York Times*.
- [36] Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- [37] Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing:: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- [38] <http://www.cvtr.net>