

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (DKK)'NA (OUTSOURCING) GENEL BAKIŞ

Anıl İlkem ÖZCAN

Celal Bayar Üniversitesi, Demirci Meslek Yüksekokulu, ilkem.ozcan@bayar.edu.tr

Özet

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) özellikle 1990'lı yılların başından itibaren gelişme göstermeye başlamış bir kavramdır. DKK en basit tanımıyla “temel yetkinlik konusu olmayan hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan sağlanmasıdır”. Araştırmamızda DKK kavramı, türleri, avantaj ve riskleri ile Avrupa ve ülkemizde DKK örneklerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Doğrudan Kaynak Kullanımı, Türleri, Avantaj ve Riskleri, Türkiye

A GENERAL OVERVIEW OF OUTSOURCING

Abstract

The concept of outsourcing has been gaining its importance since 1990s. The basic and the simplest definition of outsourcing is “Providing services from outside the company”. In this study, the concept of outsourcing, its types, its advantages and risks, and outsourcing practices in Europe and Turkey are explained.

Key Words: Outsourcing, Types, Advantages and Risks, Turkey

GİRİŞ

Teknolojideki hızlı gelişmeler ve globalleşmenin etkisine giren firmaların, yaşanan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için 1990'lı yılların başında yönetim ve organizasyon alanında yoğun ve köklü değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerinden birisi olarak rekabet, verimlilik, temel alanda uzmanlaşma, kapasiteyi artırma gibi nedenlerle firmalar “Dış Kaynak Kullanımı” olarak Türkçe literatürde yerini bulmuş olan “Outsourcing” yöntemini benimsemişlerdir. DKK, firmanın ana faaliyet konusuna odaklanıp, bu konu dışındaki alanlarda başka firmalardan (tedarikçilerden - vendor) hizmet almasıdır. Bu şekilde firmalar kendi içlerinde yönetimi zor olan ve maliyet gerektiren alanları tedarikçiler üzerinden sunarak ana faaliyet konularına odaklanabilmektedirler.

1. Dış Kaynak Kullanımına Genel Bakış

Dış Kaynak Kullanımı (DKK) kavramı, tarih kayıtlarına ilk olarak 4. yüzyılda Roma İmparatorluğu'nun ülkeyi savunma görevini ücretli askerlere kiralaması ile geçmiştir. Başarısızlık ile sonuçlanan bu girişim Roma İmparatorluğu'nun yıkılma sürecini hızlandıran etkenlerden biri olmuştur. DKK uygulamalarının ilk başarılı örneği ise, İngiliz donanmasının mahkûmların İrlanda'dan Avustralya'ya nakil işini deniz ticareti yapan firmalara kiralamasıdır. 18. ve 19. yüzyıllarda İngiliz Hükümeti'nin bir sözleşme aracılığı ile devlet kurumu dışındaki özel işletmelere cezaevlerinin yönetilmesi, sokak lambalarının aydınlatılıp bakımlarının yapılması, vergilerin toplanması, endüstriyel ve normal çöplerin toplanması, yol bakımı gibi bazı faaliyetleri devrettiği bilinmektedir. 1930'lu yıllarda ekonomist Ronald Coase, “Firmaların Doğası” ismini verdiği ve işletmelerin pazara giriş maliyetleri, yapısal seçimleri ve bunların sonuçlarını değerlendirdiği makalesinde işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları gerektiğini savunmuştur. Ancak, bu düşünceler 1970'li yıllarda Oliver Williamson'un işletmelerin işlem maliyetlerini azaltma ihtiyacını dikkate alan teorisi ve birçok yönetim gurusunun çalışmaları ile destek bulabilmiştir. Bu çalışmalar on yıl içerisinde işletme stratejilerine odaklanan işletme dergilerinde yer almaya başlamıştır (Atan, 2013).

Terimin ilk kez literatürde yer bulması ise 1979 yılına rastlamaktadır. Bu yılda “Outsourcing” kavramı ilk kez Journal of Royal Society of Arts'ta yayınlanan bir makalede kullanılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkışı ise 1980'de Harvard Business Review'de bir makalede olmuştur. Daha sonra 1981'de de ABD gazetelerinde kullanılmaya başlanmıştır. 1980'ler sırasında ve bu dönemden sonra ise

işletme literatüründe ve ekonomide sıkça kullanılan bir terim haline gelmiştir. Özellikle küreselleşmenin ve piyasalarda rekabetin artmasıyla beraber DKK hemen hemen tüm büyük firmaların başvurduğu bir yöntem olmuştur (Mersin, 2010).

“Dış Kaynak Kullanımı”, “işletmenin stratejik öneme sahip temel yetkinliklerinden olmayan faaliyetlerini, alanındaki uzman hizmet sağlayıcılarına devretmesi”dir (Elmuti ve Kathawala, 2000). En basit tanım “ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesidir” (Koçel, 1998). Ana faaliyet alanı ya da temel yetkinlik (core competency) dört farklı anlamda işler için kullanılmaktadır;

- Geleneksel olarak çok uzun süreden beri içeride yapıla gelmiş işler,
- İş performansı açısından kritik işler,
- Rekabet avantajı sağlayan ya da sağlama potansiyeli bulunan işler,
- İşletmenin büyümesini, yani buluşlar yapmasını ve canlanmasını sağlayacak etkinlikler.

Dış kaynak kullanımı tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yöntem uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir (Yalçın, vd., 2011).

DKK sürecini geleneksel satın alma sürecinden ayrı düşünmek gerekir. DKK’de fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında ortaklık denilebilecek bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Risk tedarikçi firma ile alıcı arasında paylaşılmaktadır (www.girisimciliknetwork.gen.tr). Firma tedarikçiye işleri nasıl yapması gerektiğini değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini bildirmekte ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını tedarikçiye bırakmaktadır.

İnsan kaynakları, bilgi teknolojileri, çeviri, güvenlik ve temizlik, lojistik, depolama, kargo, yardım ve destek hizmetleri gibi sektörlerde dış kaynak kullanımının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

2. DKK Türleri

DKK türleri, işletmelerin DKK’na konu olan faaliyetlerine ve dış kaynak sağlayıcı işletme ile ilişkileri açısından dört grupta sınıflandırılabilir (Bakan, vd., 2012):

- *İkincil Hizmetler için DKK: Yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek geriye kalan esas faaliyetlerini kendi bünyesi içerisinde gerçekleştiren işletmeleri ikincil hizmetler şeklinde dış kaynaklardan yararlanan işletmeler olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda geleneksel dış kaynak kullanımı olarak da adlandırılan bu tür uygulamalar genel itibariyle uzun dönemi kapsayan sözleşmelere dayandığı zaman daha başarılı olmaktadır. İşletmeler bu sayede ikincil öneme sahip faaliyetleri için personel istihdam etmek zorunda kalmayarak kendi öz işlerine daha fazla odaklanma ve uzmanlaşma imkanı bulabilmektedirler. İşletmelerin ikincil hizmetler için dış kaynak kullanımına gitmelerinin temel nedenleri sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini, verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır.*
- *Yardımcı Şebeke Olarak DKK: İşletmeler artan dış kaynak ihtiyaçlarını karşılamak ve aynı zamanda da yalın organizasyon haline gelmek amacıyla dış kaynak olarak şebeke sistemlerini kullanmaktadırlar. Genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir dış kaynak kullanımı şekli olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya kavuşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu tip dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilir. Bu kapsamda, IBM esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuştur.*
- *Tedarikçi İşletmelerle Stratejik İşbirliği Oluşturulması Şeklinde DKK: Dış kaynak sağlayan işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini artıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözümler üretmektedirler.*
- *Rakipler ile İşbirliği Oluşturma Şeklinde DKK: İşletmeler günümüz artan rekabet şartlarında var olabilmek ve büyüyebilmek için stratejik işbirliklerine gerek duymaktadırlar. Belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler böylece oluşabilecek riskleri en aza indirgemektedirler. Bu şekilde, işletmeler tek başlarına yapacakları yenilikleri diğer bir işletme ile tedarik anlaşması yaparak oluşturdukları ortaklıkla daha fazlasını başarabilmektedirler. Rakiplerle işbirlikleri oluşturarak uygulanan dış kaynak kullanımı, tedarikçi ya da bayileri*

ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde yapılabilmektedir. Bu tip dış kaynak kullanımına örnek olarak önde gelen tekstil işletmelerinin diğer küçük çaplı tekstil işletmelerine fason üretim yaptırması örnek verilebilir. Bununla birlikte taşımacılık sektöründe de rakip işletmeler ile işbirliği oluşturma yoluna gidildiği görülmektedir. Karı yüksek bölgelerde rakip olan nakliye şirketlerinin, karı düşük bölgelerde işbirliğine giderek tek bir işletmenin aracı ile tüm malların taşınması yoluna gitmektedirler. Bu şekilde işletmeler hem maliyetlerde tasarruf sağlamış hem de pazar paylarını korumuş olmaktadır.

3. Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmesi, Avantaj ve Riskleri

DKK'nın giderek önem kazanmasının en başlıca nedeni; giderek karmaşık ve hızlı hareket eder duruma gelen pazarlarda uzman hizmet verebilmenin en hızlı yolu olmasıdır. Bununla birlikte, daha düşük maliyet yaratması ise diğer bir etmendir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin müthiş bir hızla ilerlediği de düşünülürse, özellikle rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük üstünlükler elde edilmektedir. DKK'nın verdiği esneklik sayesinde, artık sorunlar yaratan etmenler azalır veya tümüyle ortadan kaldırılabılır duruma gelir (Uğur, 2007). DKK'dan yararlanmak istenilmesinin çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerin bir kısmı şu şekilde sıralanabilir (Durgut, 2013):

- Maliyetleri düşürmek: Dünya da yapılan bir araştırma sonucunda, ana faaliyet alanı dışında dış kaynak kullanımına yönelmesi kalite ve üretimde kıyaslanabilir bir artışın gözlenmesinin yanı sıra kuruluşlara %15 oranında bir maliyet tasarrufu sağladığı ortaya çıkmıştır.
- Stratejik amaçları gerçekleştirmek,
- Yatırım harcamalarını azaltmak,
- Riskleri azaltmak,
- Esnekliği arttırmak ve küçülmek,
- Sabit sermaye masraflarını azaltmak,
- Kaliteyi arttırmak,
- Gelişmiş teknolojiye ulaşmak,
- Kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımını sağlamak,
- Mevcut finansal kaynakları yönetmek.

DKK aynı zamanda bazı riskleri de beraberinde taşımaktadır. Bu riskler şu şekilde sıralanabilir (www.ey.com);

- Dışsal hizmet sağlayıcılarına bağlı olmak,
- Gizliliği kaybetmek,
- Kontrolü kaybetmek,
- Bilgiyi kaybetmek,
- Risk geçişi.

Barthelemy (2003), “Dış Kaynak Kullanımında Yedi Ölümcül Günah (The Seven Deadly Sins of Outsourcing)” adlı makalesinde, dış kaynak kullanımında dikkat edilmediği takdirde çok kötü sonuçlar doğurabilecek olan maddeleri şu şekilde sıralamıştır (Durgut, 2013):

- Dış kaynak kullanımına verilmemesi gereken faaliyetlerin dış kaynak kullanımına verilmesi,
- Dış tedarik sağlayıcının yanlış seçilmesi,
- Yapılan sözleşmenin yetersiz olması,
- Personel ile ilgili sorunların göz ardı edilmesi,
- Dış kaynak kullanımına verilen faaliyet üzerindeki kontrolün ve denetimin kaybedilmesi,
- Dış kaynak kullanımı sonucu oluşan gizli maliyetlerin göz ardı edilmesi,
- Dış kaynak kullanımının iptali ile ilgili bir planın yapılmaması.

Avantaj ve risklerine karşın DKK isteyen firma öncelikle kendi ihtiyaçlarını belirlemelidir. Firma hangi fonksiyonların dışarıdan temin edileceğine karar vermeden önce fonksiyonların stratejik önemi ve kendi personelinin fonksiyonları yerine getirmekteki yeteneklerini göz önünde bulundurmalıdır. Firmaların ana faaliyet konularına göre stratejik öneme sahip olmayan fonksiyonlar ile kendi personelinin etkin bir maliyetle yapamadığı fonksiyonlar DKK ile yerine getirilebilir. Bu noktada tedarikçi firmanın seçimi önemli bir konu olmaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımı, tedarikçiye firmanın önemli bilgilerini açıklamayı gerektirir. Firmanın haklarını korumak ve gizlilik bilincini tedarikçiye yüklemek amacıyla anlaşmalar yapılmalıdır. Aynı zamanda, dış kaynak kullanımı genel olarak tedarikçi ile firma arasında yakın bir ilişki olmasını

gerektirmektedir. Bu nedenle ayrıntılı bir hizmet düzeyi anlaşmasının yapılmasında da fayda vardır.

Bir firmanın DKK ile ilgili riskleri yönetme ve potansiyeli optimum düzeyde kullanması için en önemli noktalar şöyledir;

- Şirket hedeflerini anlamak,
- Stratejik vizyon ve plan,
- Doğru hizmet sağlayıcı (tedarikçi),
- İlişki yönetiminde süreklilik,
- Uygun sözleşme,
- Gerekli desteğin sağlanması ve gerekli özenin gösterilmesi,
- Dış uzmanların kullanımı,
- Hizmet seviyesi ve performans kriterleri,
- Dış kaynak kullanımı nedeniyle personel çıkarımı söz konusu ise gerekli özenin gösterilmesi,
- Düzenli geri besleme.

Dış kaynak kullanımında yararlanılacak firmanın seçiminde dikkat edilmesi gereken bazı kriterler söz konusudur. İş sürekliliği, finansal güç, kullanıcının endüstri sektöründe uzmanlık sahibi olması, referanslar ve güvenilirlik, kültürel uygunluk, standart hizmetler konusunda bir deneme, hizmet portföyünün genişliği ve fiyat/değer dengesi bu kriterler arasında sıralanabilir (Capital, 2004). Tedarikçi seçildikten sonra ilişkileri yönetecek olan detaylı politika, prosedürler ve performans ölçümü mutlaka görüşülmelidir. DKK ilişkisinde güç dengesini oluşturan tek mekanizma sözleşmedir (Aslantaş, 1999). DKK sözleşmesinin başarısının temeli tedarikçi ve firmanın kazançlı çıkabilmesini sağlama yeteneğine dayanmaktadır. Lacity ve Hirschheim'n araştırmasına göre sözleşme hazırlıklarında alıcıyı gözetmeye yönelik aşağıdaki somut öneriler öne çıkmaktadır (www.eee.metu.edu.tr):

- Tedarikçinin standart sözleşmesini kesinlikle dikkate almayın,
- Eksik sözleşme imzalamayın,
- Dış kaynak alımında uzman kişilerin desteğinden yararlanın,

- Sözleşme öncesi durumu belirleyecek ölçümler elinizde olsun, daha sonraki gelişmeleri karşılaştırma olanağına sahip olun,
- Hizmet düzeyini ölçebileceğiniz ölçütleri geliştirin ve sözleşmeye koyun,
- Hizmet düzeyine ilişkin rapor biçimi ve içerikleri sözleşme ekinde yer alsın,
- Değer artış düzeneklerini en baştan belirleyin,
- Hizmet aksaklıklarına karşı ceza hükümlerini sözleşmeye koyun,
- Büyüme olasılığını hesaba katın, zaman içinde düşecek hizmet maliyetinin bir kısmının alıcı yararına iş hacminin genişlemesine yönlendirilmesini sözleşmeye koyun,
- İş hacminde oluşabilecek değişikliklerin yapılacak ödemelere yansıtılmasını sağlayın,
- Tedarikçi kuruluşteki muhatabınızı, tedarikçinin, sizin sözleşmenizden sorumlu olacak personelini siz belirleyin,
- Sözleşme herhangi bir nedenle süresinden önce bitirilmesi halinde alıcının işlerinin aksamamasını güvence altına almak için tedarikçinin desteğinin sürmesi koşulunu sözleşmeye koyun,
- Alıcının etkinliklerindeki hangi değişikliklerin tedarikçiye ek ödeme hakkı kazandıracaklarını açıkça belirleyin,
- Alıcının personeline tedarikçi tarafından sağlanacak güvence nitelik ve koşullarını net olarak sözleşmeye koyun.

4. Dış Kaynak Kullanımı Alanları

DKK kavramı, uzun süre inşaat, taşıma ve genel olarak daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır. Son yıllarda ise ekonomik dalgalanmalara, teknolojik gelişmelere, artan rekabete ve globalleşmeye bağlı olarak dış kaynak kullanımı uygulama alanları da genişlemiştir. Özellikle aşağıdaki alanlarda dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır:

- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmalık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılımı geliştirme vb.),

- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.),
- Muhasebe-finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik-nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi vb.),
- Satış-pazarlama (tele-pazarlama, reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.

Günümüzde dış kaynak kullanımı, farklı sektörlerde yaygınlaşan ve giderek daha fazla işi kapsamı altına alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Otomotiv, beyaz eşya, gıda, perakende ilik, tekstil, konfeksiyon, inşaat ve ilaç sektöründe DKK oranı oldukça yüksektir. Hem hizmet hem de mal üreten işletmelerin içinde yer aldığı bir sistem olarak hemen her işe uygulanabilmektedir (Özbay, 2004).

5. Avrupa’da Dış Kaynak Kullanımı

DKK kararı stratejik bir karardır. DKK yapan işletme, yapılan DKK ile kendisi için stratejik önem teşkil etmeyen faaliyetlerin yerine getirilmesi ve bu faaliyetlerin sürdürülmesinde değer zincirinin etkin bir şekilde yeniden şekillenmesini sağlar (www.ey.com). 1980-92 yılları arasında İngiltere’de işgücü verimliliği üzerine DKK hizmetinin olumlu yönde katkısının olduğu gözlenmiştir (Girma ve Gorg, 2003). Uluslararası DKK hizmeti 1990-95 yılları arasında İrlanda’da elektronik endüstrisinde uygulanmış ve verimliliği arttırdığı tespit edilmiştir (Gorg ve Hanley, 2003).

2013 yılında 8 Avrupa ülkesinde (Norveç, İsveç, Finlandiya, Danimarka, İspanya, Almanya, İngiltere, Hollanda) ve 3.700 katılımcıya yapılan ankete göre (www.ey.com) DKK kullanımının endüstri bazında ki dağılımı şöyledir;

- Hükümet ve kamu sektörü (%41)
- Hizmet sektörü (%20)
- Üretim ve endüstri (%18)

- Ticaret ve dağıtım (%7)
- Diğer (%14)

Yapılan DKK değer bazında incelendiğinde;

- 1 milyar € < %33
- 1 milyar € – 2,5 milyar € arası %3
- 2,5 milyar € – 7,5 milyar € arası %27
- 7,5 milyar € – 15 milyar € arası %17
- 15 milyar € – 30 milyar € arası %10
- 30 milyar € > %10

Endüstrilerin yüzdelik bazında aldıkları DKK hizmetleri şöyledir:

- Otomotiv sektörü: %24 DKK, %76 kurum içi
- Tüketim ürünleri: %25 DKK, %75 kurum içi
- Bilgi teknolojileri: %11 DKK, %89 kurum içi
- Telekomünikasyon: %23 DKK, %77 kurum içi

6. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı

DKK, bilişim teknolojisi, lojistik, insan kaynakları, bakım ve destek gibi alanlarda kullanılan bir yöntemdir. Türkiye’de pek çok işletme kendi servis olanaklarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi vermektedir. Ayrıca, özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron (tedarikçi) kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları da birer DKK kullanımı örneğidir. Bunun yanında “temizlik hizmetlerinde” ve “güvenlik hizmetlerinde” de yoğun olarak DKK kullanılmaktadır. Sigortacılık, insan kaynakları, eğitim, muhasebe ve finansal yönetim, teknik servis ve bakım, satış ve pazarlama, üretim, nakliye, seyahat, araştırma, danışmanlık ve bilişim teknolojisi alanlarında da DKK kullanımı yüksek orandadır (Özbay, 2004).

Türkiye’de görülen DKK örnekleri ise, çoğunlukla finans sektöründe ve/veya bilişim teknolojileri (BT) üzerine yoğunlaşmıştır. Örneğin, Denizbank, şube bakım ve desteği konusunda Tepum Teknoloji ile işbirliği içerisinde. İpragaz ise, hizmet verdiği

alanlara daha iyi odaklanmak, BT yatırımlarından ve alt yapısından en yüksek verimi almak amacıyla HP ile işbirliği içerisindedir. HP'nin İpragaz'a sunduğu hizmetler arasında; işletim sisteminin kurulması, İpragaz'ın hizmet seviyelerini onaylamak için kullanabileceği sistem performansı istatistikleri ve diğer bilgilerin tam olarak raporlanması, işletim ortamı ve donanımın maksimum performansı için platform optimizasyonu yer almaktadır (Capital, 2004). Press ve CNC makineleri üretici Moment Expo firması yedek parça teminini outsourcing ile gerçekleştirmektedir (www.moment-expo.com). Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almayı, araç ihtiyacını rent a car şirketlerine outsource ederek karşılıyor. Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarıdan 140 ayrı şirkete DKK ediyor. Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışıyor. Perakendecilik sektördeki şirketler, ambalaj işini Tetrapak gibi şirketlere devretmeyi tercih ediyor (<http://docplayer.biz.tr>).

2006 yılında Türkiye'nin en büyük ilk 500 firması arasında yer alan beyaz eşya sektöründen 5, otomotiv sektöründen 6 ve gıda sektöründen 15 olmak üzere toplam 26 firma ile yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre işletmelerin DKK faaliyet alanları aşağıdaki gibidir (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr>):

- İnsan kaynakları (%76,2)
- Finans (%67,6)
- İmalat (%63)
- Müşteri hizmetleri (%59,2)
- Yönetim danışmanlığı (%58,4)
- Satış ve pazarlama (%57,6)
- Bilişim sistemleri (%53)

Aynı araştırmada yer alan işletmelerin DKK'dan yararlanma endişeleri ise şu şekilde belirtilmiştir (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr>):

- Kaliteden ödün verilmesi endişesi (%87)
- Niteliksiz firma seçimi (%85,4)
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanmak (%78,4)
- Sahip olunan yeteneğin kaybedilmesi endişesi (%74,6)

Aktaş vd. (2011) çalışmalarında 2007 yılında yaptıkları anketi temel almışlardır. Ankete katılan firmaların %83'ü en az bir lojistik faaliyette dış kaynak kullandıklarını belirtmişlerdir. Dış kaynak en çok; otomotiv, hızlı tüketim ürünleri, yapı ve tekstil sektöründe kullanılmaktadır. En çok dış kaynak kullanılan faaliyetler; taşıma, gümrükleme ve depolamadır. En az dış kaynak kullanılan faaliyet sipariş tamamlamaktır. Ankete katılan firmalar dış kaynak kullanmanın sırasıyla; maliyet düşürme, servis kalitesini iyileştirme, müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılama, geniş pazarlara ulaşma, ana işlere odaklanma ve verimli stok yönetimine etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Ankete katılan firmalar toplam lojistik harcamaları içinde dış kaynak kullanmanın payının %40 olduğunu belirtmişlerdir. Dış kaynak kullanan firmaların %30'u dış kaynak kullanımından memnun olduklarını, %70'i ise çeşitli problemlerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Gecikme, sevkiyat hataları, zayıf bilgi paylaşımı, personel kalitesi, maliyet düzeyi, hasarlı sevkiyat, düşük servis kalitesi ve teknik yetersizlik firmaların yaşadıkları problemler olarak sıralanmıştır (Konuk, 2011).

SONUÇ

Bu makalede sunulan temel noktalar ile firmaların DKK'nda başarılı olmalarına yardımcı olmak amaçlanmıştır. DKK ilişkisinde başarılı olmak için uygun bir tedarikçi seçimi ve net bir sözleşmenin hazırlanması çok önemlidir. Etkin bir DKK uygulayan firmalar, ana faaliyet konuları üzerinde daha güçlü bir kontrole sahip olmaktadır. Maliyet avantajının yanı sıra en iyi bilgi birikimine, firmanın kapasitesini arttırmadan ulaşabilme imkanı sağlamaktadır. Aynı zamanda yurt içi DKK hizmeti sağlayanlar ile yurt dışı bu hizmeti sağlayanlar arasında stratejik ortaklığın temeli atılırken kısa dönemli yönetimsel taktiklerden uzun dönemli stratejik bakış açısı geliştirme sürecinde DKK'na olan eğilimin istikrarlı olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Atan, H. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik Kuşadası Bölgesindeki Oteller Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Bakan, İ. - Fettahlıoğlu, H.S. - Eytmiş, A.M. (2012). *Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen*

Hususlar, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 2 (2), 141-161.

Capital (2004). *Outsourcing*, 12 (Aralık), Özel Eki.

Durgut, İ.A. (2013). *Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Donatanlarının Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerine Yönelik Tutumları*, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Elmuti, D. - Kathawala, Y. (2000). The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants' Attitudes and Organizational Effectiveness, *International Journal of Manpower*, 21 (2), 112-115.

Girma, S. - Gorg, H. (2003). *Outsourcing, Foreign Ownership and Productivity: Evidence from United Kingdom Establishment Level Data*, Discussion Paper: 361, German Institute for Economic Research, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/3129/1/dp361.pdf>, Erişim tarihi: 20.12.2014.

Görg, H. - Hanley, A. (2003). *International Outsourcing and Productivity: Evidence from Plant Level Data*, Research Paper: 20, University of Nottingham, <https://www.nottingham.ac.uk/gep/documents/papers/2003/03-20.pdf>, Erişim tarihi: 15.11.2014.

Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, *Bandırma IIBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4, 157-184. <http://docplayer.biz.tr/2372646-Dis-kaynak-kullanimi-outsourcing.html>, Erişim tarihi: 16.11.2014.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Konuk, B. (2011). *Dağıtım Lojistiği Performansının Firma Performansına Etkisi*, Doktora Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Mersin, D.N. (2010). *Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özbay, T. (2004). *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: Sorularla Dış Kaynak Kullanımı*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 27.

Uğur, N. (2007). *Bir Üçüncü Parti Lojistik Şirketinde Kalite Fonksiyonu Yayılımı Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yalçın, İ. - Akın, M. - Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20), 83-92.

www.eee.metu.edu.tr/bilgen/Diskayn.htm, Erişim Tarihi: 16.11.2014.

[www.ey.com/Publication/vw24Assets/outsourcing_in_Europa_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vw24Assets/outsourcing_in_Europa_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf), Erişim Tarihi: 17.11.2014.

www.girisimciliknetwork.gen.tr/sayfa.php?sayfa=makale/diskaynako4, Erişim Tarihi: 16.11.2014.

www.moment-expo.com/turkiyede-outsorce-cok-avantajli, Erişim Tarihi: 16.11.2014.