

## REKABET DEĞİŞKENİ OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

Doç. Dr. Mustafa TANYERİ\*

Dr. Aytekin FIRAT\*\*

### ÖZET

Günlük yaşamın her alanında duymaya ve görmeye alıştığımız küreselleşme, dünya pazarları, yeni ekonomi gibi kavramların ardında yatan anahtar kelime rekabet olarak açıklanmaktadır. Günümüz rekabet ortamında işletmeler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemini bir çözüm olarak görmektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise organizasyon dışındaki bu konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığı ile gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir strateji olarak görülmektedir.

### 1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadırlar. Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet, işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde değişime ayak uydurmalarını gerektirmektedir.

Değişen dünyada işletmeler, rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve bu doğrultuda oluşturmalıdır. Rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmada işletmelerin yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun, daha düşük fiyatla mal ve hizmetler sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedirler.

---

\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi.

\*\* Muğla Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araş. Gör.

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, malların çok çabuk demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bununla birlikte yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler. İşletmelerin bunları gerçekleştirirken kaynak dağılımını etkinleştiren ve gelişmeye en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir.

Bu anlamda işletmeler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanılması açısından günümüz rekabet ortamında ana faaliyet konuları dışındaki faaliyetleri için dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemini bir çözüm olarak görmektedirler. Böylece işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanmakta ve kendi uzmanlık alanlarına girmeyen faaliyetlerini de bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmeden dış kaynak kullanma yoluyla gerçekleştirmektedirler(Fırat, 2004:xv).

## **2. REKABETİN DEĞİŞEN BOYUTLARI**

İşletmelerin rekabet gücünü veya üstünlüğünü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Aşağıdaki rekabet unsurları, işletmelerin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarımılayabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir.

- Stratejik etkinlik
- Ortaklaşa rekabet
- Mal ve hizmet kalitesi
- Maliyet azaltma
- Yenilik yaratma
- Süreklilik ve istikrarlılık

Rekabet, işletmelerin yeteneklerinin ve kaynaklarının doğal ve esnek bir biçimde değişime adapte edilmesini zorunlu kılmaktadır (Tuman, 1994:11-22). İşletmelerin, belirtilen unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

### **2.1. Stratejik Etkinlik**

İşletmelerin değişen dünyada rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları gerekmektedir. Rekabet stratejisi, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar

sunabilmektir. Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri strateji oluşturmaktır (Güzeltik, 1999:45).

Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasına bağlı olacaktır (Kırım, 1988:6).

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır. Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekmektedir. Alınacak olan bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yöntemin içinde çalışmasını, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir biçimde düzenlenmesi sağlayacaktır. Böylece işletmelerin hayatında kadere veya şansa bırakılan noktalar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır (Eren, 2000:6).

## **2.2. Ortaklaşa Rekabet**

Yeni bilgiler oluşturma ve paylaşma sistemleri kurulmaktadır. Bir işletmenin bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi gittikçe olanaksızlaşmaktadır. Bu durum işletmeleri rakipleriyle işbirliği yapmaya doğru yönlendirmektedir. Rakipler birbirlerinin iş tamamlayıcıları durumuna gelmektedirler (Güzeltik, 1999:51). İçinde yaşanan dünyada yaratıcı stratejiler oluşturmak oldukça zorlaşmaktadır. İşletmeler müşterileriyle konuşmak, tedarikçi işletmelerle birlikte çalışmak, ekipler oluşturmak ve hatta rakiplerle birlikte stratejik işbirlikleri kurmak zorundadırlar (Brandenburger ve Nalebuff, 1998:19).

Geleneksel yaklaşımda, rakipler birbirlerini düşman gibi görmektedirler. Bu sınırlayıcı bir görüş olabilmektedir. Buna karşın Japonya'da çeşitli gıda işletmeleri düşmanlık yerine, bir araya gelerek süper marketlere yarısı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslimi yapmanın mantıklı olmadığı görüşüne varmışlar, taşıma işini paylaşmaya karar vermişlerdir. Bunun sonucu olarak da mal teslim giderlerinde %80 azalma sağlamışlardır (Bono, 1996:35).

İş hayatında işletmelerin pastayı yaparken işbirliği, pastayı paylaşırken de rekabet etmeleri gerekmektedir. Ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması ciddi bir düşünme sürecini içermektedir. İşbirliği olasılıklarına ve herkesin kazanacağı stratejilere duyarlı halde beklemek olmamaktadır. İşbirliği ve rekabet

sonuçlarını hesaplayabilecek bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1998:21).

### **2.3. Mal ve Hizmet Kalitesi**

İşletmeler kaliteli mal ve hizmetlerin çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. İşletmeler eğer kaliteli mal ve hizmetler sunamıyorlarsa rekabet etmeleri pek mümkün olmayacaktır (Güzelcik, 1999:56). Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapıp, hizmet veren ve pazardaki değişimlere hızlı şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı mal ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler (Doğan, 2000:24).

### **2.4. Maliyet Azaltma**

Rekabet gücünü geliştirmede en önemli faktörlerden bir tanesi maliyet azaltmadır. İşletmelerin temel amaçları arasında üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini azaltarak karlılığı artırmaktır. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır (Doğan, 2000:14). İşletmeler, içinde buldukları sektörde lider konumda olmak istiyorlarsa rakiplerine göre daha etkili bir fiyat avantajı sağlamak zorundadırlar. Bunun yolu da büyük oranda maliyetleri azaltmaktan geçmektedir (İlter, 2002:298). İşletmelerin maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmeleri maliyet azaltmaya yönelten etkenlerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır (Bono, 1996:37):

- Birim maliyetlerin azaltılması, hem ihraç pazarında hem de iç pazarda ithal mallarla rekabet edebilmek için gereklidir.
- İnsanların emeği çok pahalıdır.
- Ekonomik gerileme dönemlerinde pazarın büyüme ümidi pek az olduğundan, maliyetler azaltılarak karlılığa ağırlık verilir.

### **2.5. Yenilik Yaratma**

Rekabet ortamında işletmelerin özelliklerinden biri de yenilik yaratmaktır. Yenilik yaratma rekabetin temellerini oluşturmaktadır (Sezgin, 1993:163). Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedir. Bu işletmeler sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedir. Yenilik yaratma konusunda işletmeler (Kavrakoğlu vd., 2002:80):

- Hızla değişen pazara daha kolay uyum sağlayabiliyor.

- Tüketicilere özel mallar ortaya çıkarmada rakiplere göre öncelik sağlayabiliyorlar.
- Kar marjlarını yükseltebiliyorlar.
- Tüketici tarafından daha çok tanınıyor; imaj yaratabiliyor.
- Rakip mallar pazara sunulana kadar mallarını geliştirip çeşitlendirme olanağı bulabiliyorlar.
- Malla ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirebiliyorlar; rakiplerden önce maliyetleri düşürebiliyorlar; ölçek ekonomisi yaratabiliyorlar.

## 2.6. Süreklilik ve İstikrar

Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda mal ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam ettirmek ve büyümek isteyen işletmeler, pazara sürekli olarak zamanında, yeterli miktarda mal ve hizmet sunmak zorundadırlar (Aksu, 2002:7). İşletmeler, dağıtım politikalarını etkin hale getirerek sürekliliği sağlamaya çalışmaktadırlar.

Küreselleşmenin sonucu olarak hızlı hareket etmenin gerektiği günümüzde, sunulan malın ya da hizmetin tüketiciye büyük bir hızla ulaştırılması rekabette stratejik önem taşımaktadır. Chrysler Şirketi 1995'te belli modellerde özel siparişler alabileceklerini ve sipariş gününden 16 gün sonra arabaları teslim edebileceklerini bildirmişlerdir. Aynı işlem 1994'te 36, 1993'te 73 gün sürmekteydi. Bu tip pazar yapısı sanayide hızla artmaktadır (Güzeltik, 1999:58).

## 3. REKABET SÜRECİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İşletmeler, küresel arenada baş gösteren kıran kırana rekabet sonucu üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretimlerini işçiliğin ucuz olduğu ülkelere kaydırmaya yönelmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler hammaddelerini en ucuz bölgelerden temin ederek, mallarını dünyanın farklı bölgelerinde üretmeye ve uluslararası pazarlarda rekabetçi fiyatlara satmaya zorlanmışlardır. Bu yapı içerisinde işletmeler hammaddeden son tüketiciye kadar ulaşan mal ve ara mal hareketlerini yönetmek ve süreç içerisindeki operasyonları organize etmek gerekliliği ile karşılaşmışlardır. Bu durum, kaçınılmaz olarak işletmelerin organizasyon yapılarının hantallaşmasına, maliyetlerin artmasına ve operasyonel aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca para, mal ve hizmet akışının takip edilmesi zorunluluğu ve bilişim alanında yaşanan hızlı gelişim, işletmeleri yeni arayışlara yöneltmişlerdir. "Dış kaynak kullanımı (Outsourcing)" bu arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve son yıllarda bütün dünyadaki kullanımı da hızlı bir şekilde artmıştır (Browne ve Allen,

2001;256). Türkiye’de de küçük bir pazara sahip olan DKK’nın tam bir strateji olarak benimsenerek uygulama alanı bulması henüz çok yenidir.

### **3.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı**

İşletmeler bu yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmek için; yönetim felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında maliyetlerini düşürmek, verimliliği yükseltmek, temel yetenekleri üzerine odaklanabilmek vb. gibi amaçlarıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Dış kaynak kullanımı (DKK), uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır (Embleton ve Wright, 1998:94). İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesidir (Momme, 2002:59). Başka bir tanıma göre de “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir” (Zhu vd., 2001:274) olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinmelerinin %60’ını işletme dışındaki kaynaklardan temin etmektedirler. Faaliyet ve gereksinmelerini işletme dışındaki kaynaklarla sürdüren işletmelerin işlerinde artışlar olmaktadır. İmalatçıların çoğu, markalı mal üreten bir imalatçı ile ortak olarak (bir otomobilin fren sistemi, bir koltuk sistemi gibi) entegre sistemler tasarlayan ve üretilen tek bir tedarikçi ortakla çalışmayı tercih etmektedir. Bugün işletmelerin büyük bir bölümü diğer işletmelerle stratejik ortaklıklara dayanan çalışma ağları oluşturmaktadırlar (Kotler, 2000:20).

### **3.2. Yoğun Rekabet Ortamında İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler**

Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme vb. birçok nedenden dolayı DKK’ı benimsemektedirler.

Bu gelişmeler doğrultusunda işletmeler faaliyetlerinin bir bölümünü DKK ile sağlamaktadırlar. İşletmeler farklı nedenlerle DKK’na yönelmektedirler. Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet’in yaptığı bir araştırmada işletmeleri DKK’na yönlendiren nedenlerin %7’sini finans, %9’unu insan kaynakları, %15’ini dağıtım ve lojistik, %20’sini bilgi teknolojileri, %6’sını

pazarlama ve satış, %10'unu emlak, %7'sini müşteri hizmetlerinin oluşturduğunu tespit etmiştir (Outsourcing Index, 2000:1-4). DKK uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri; organizasyonel, maliyet kaynaklı, finansal kaynaklı, insan kaynakları, kaliteyi artırma ve teknolojik yenilikler nedeni olarak sıralamak mümkündür (Saunders vd., 1997:63-79).

**Organizasyonel nedenler:** İşletmeler daha az kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak yapısal özelliklere yönelirler. Bu nedenle işletmeler yeniden yapılanma gerekliliğinin farkına varmaktadır (Cabi, 2003:36). İşletmelerin organizasyon yapılarını kaynak dağılımını etkinleştirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Harrison'un yaptığı araştırmaya göre, işletmeler DKK uygulamasıyla %33 stratejik faaliyetlere odaklanmak, %22 yönetsel esneklik ve %33 yeniden yapılanma gibi avantajlar elde edebileceklerini belirtmişlerdir (Harrison, 1996:21).

**Maliyet kaynaklı nedenler:** İşletmelerin pazarda etkin bir rekabetçi güç olmaları, maliyet konusunda diğer işletmelere göre daha etkin olabilmelerine bağlıdır (Kaygusuz, 2003:63). İşletmeler maliyetlerini daha etkin oluşturabilmek için hangilerinin kazançlı ve hangilerinin gereksiz harcama olduğuna ve işletmeye zarar vermeden gereksiz olan harcamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğine karar vermek durumundadırlar (Olson, 1999:14).

DKK uygulamasının en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur (Claver vd., 2002:294-295). İşletmeler, başarılı olmayan yeteneklerini, iyi çalışmayan faaliyetlerini dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürebilme, düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedir (Hoffman, 1995:59). Yine pazardaki dalgalanmalar ve talepteki değişiklikler işletmeleri, yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetlerini en aza indirmeye zorlamaktadır. İşletmeler tahmin edemedikleri gelecekte için yatırım yapmaktansa DKK'na yönelip kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değişkene çevirmeyi hedeflemektedir (Mersin, 2003:33). DKK uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerden yaklaşık %56'sının maliyet tasarrufunda bulunduğu belirlenmiştir (Saunders vd., 1997:63-79).

**Finansal nedenler:** DKK, işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir (Fill ve Visser, 2000:45). İşletmeler riski azaltmak ya da paylaşmak için DKK'na yönelmektedirler (May, 1998:139). Riskli yatırımlar işletme bünyesinden uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır. Risk azaltılarak ya da paylaşarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır. İşletmeler,

uzun vadede sermaye yatırımlarını temel yeteneklerine aktarmakta (Quinn ve Hilmer, 1994:53) ve böylece kazanç elde etmektedirler.

**İnsan kaynakları:** İnsan kaynakları alanında işletmeleri DKK'na yönlendiren nedenler arasında artan maliyetler, çalışanlara sağlanması gereken ücret, tıbbi yararlar konusundaki yasal zorunluluklar, işgücünde artan çeşitlilik, organizasyonel sınırların şekilsizliği, örgüt kültürüne verilen önemin azalması, görünmeyen işgücünün artması vb. sayılabilir (Akıncı, 1997:3). Yine bunlara ek olarak hızlı gelişmeyi deneyen işletmeler, çalışanların eğitimi, programlanması, koordinasyonu için yeterli zamanlarının olmaması gibi durumlarda DKK'na ihtiyaç duyarlar (Grupe, 1997:15).

**Kaliteyi artırma:** Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyet olması gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özellikleridir (Akbaba, 2000:6). İşletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal ve hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği arttırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi arttırabilmek için DKK uygulamalarına yönelmektedirler.

**Teknolojik yenilikler:** Teknoloji her zaman işletmelerin en değerli kaynağı olmuştur (Yesulatitis, 1997:4). Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır (Yüksel, 2000:50). Bu nedenle teknolojide meydana gelen gelişmeler işletmeler için fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir (Balay, 2000:23). DKK'na yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir.

### 3.3. Dış Kaynak Kullanımının Getirebileceği Yarar ve Sakıncalar

İşletmelerin faaliyetlerinde DKK ile elde edebilecekleri bir takım önemli yararlar bulunmaktadır. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Quinn, 2000:25-27; Lonsdale ve Cox, 2000:447; Özutku, 2002:122; Embleton ve Wright, 1998:98-99):

- İşletme içi bölümlerin daralması ya da ortadan kalkması organizasyon yapısını küçültmekte,
- İşletmelerin büyümelerine olanak vermekte,
- Eğitim maliyetlerini düşürmekte,
- Maliyetleri azaltarak, etkinliği arttırmakta,
- İşletmedeki envanterlerin azaltılması sonucu üretim faaliyetlerinin daha düşük maliyetle gerçekleşmesini sağlamakta,



- Mal çevrim süresindeki kısalma ve tedarikçinin mal tasarımında yer alması durumunda daha düşük mal geliştirme maliyetleri,
- Sabit maliyetleri değışkene dönüştürme,
- Maliyet azaltımıyla para tasarrufu sağlama,
- İşletmelerin kendi olanakları ile elde edemeyecekleri kaynakları elde etmesine yardımcı olma,
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi artırma,
- Sermaye bağımlılığının azalması,
- Ticari riski azaltma yeterliliği,
- Pazardaki talep değışikliklerini karşılama yeterliliği,
- Pazar fırsatlarını kullanacak ve/veya potansiyel pazar tehditlerini etkisiz hale getirecek stratejilerin oluşmasına olanak sağlama,
- Coğrafi uzaklık sorunlarını giderme vb.

DKK'nın işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı düşünülürken, işletmeyi dezavantajlı duruma getirebilir (Koçel, 1999:302). Bu anlamda DKK işletmelere önemli yararlar sağlamakla birlikte bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. DKK durumunda ortaya çıkabilecek olası sakıncaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Lonsdale ve Cox, 2000:448; Tülüce, 2001:7; Embleton ve Wright, 1998:99-100):

- İşletmenin yetenekleri kaybedilmekte ve yanlış yetenekler geliştirilmekte,
- Esneklik kaybedilmekte,
- DKK hizmeti veren işletmeler üzerinde kontrol yitirilmekte ve aşırı bağımlı hale gelinmekte,
- Personel sayısında meydana gelen düzenlemeler personeli huzursuz etmekte ve bu durumun da etkinsizliğe neden olmakta,
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılmakta,
- Riskin paylaşılması yerine tek taraflı çıkarılara yönelinmekte,
- İşletmeler arasında güven duygusu oluşmamakta,
- İşletmeler DKK'nda maliyetlerini gerçekçi bir şekilde öngörümlememiş ise tahmin edilmeyen ve DKK sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetler ile karşılaşabilir. Bu durum işletmenin DKK yaparak elde etmeyi düşündüğü tasarruf olanaklarını sınırlandırmakta vb.

#### 4. SONUÇ

İşletmelerin rekabet güçlerini artırma endişeleri artan rekabet, küreselleşme ve teknolojiye gelişmelere paralel olarak işletmeleri faaliyet alanlarını temel yetenekleriyle sınırlandırmaya ve diğer faaliyetlerini ise bu konularda kendilerinden daha uzman işletmelere bırakmaya yönlendirmektedir. Temel yetenekler, rekabet açısından benzersiz olduğu ve müşteri değerine ya da maliyetlere katkıda bulunduğu ölçüde bir rekabet üstünlüğü kaynağı olmaktadır.

İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri dışındaki bütün faaliyetlerinde dış kaynak kullanarak hem kaynak tasarrufu sağlama hem de yapı olarak yalın hale gelme olanağına kavuşabilmektedirler. Böylece uzmanlaştıkları ve en iyi bildikleri işleri yapma, temel yetenekleri üzerine yoğunlaşma fırsatı elde edebilmektedirler.

Rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için DKK uygulamaları etkin bir strateji olarak görülmektedir. DKK; mal ve hizmet süresinin kısaltılmasını, işletmelerin pazara daha çabuk tepki göstermesini ve dolayısıyla rekabetçi yanının güçlenmesini sağlarken, kalite artışı, maliyetlerde azalma, verimlilik ve etkinliğin iyileştirilmesi gibi yararları da beraberinde getirmektedir. 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. DKK, belirtilen rekabet avantajlarının yanında bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar içerisinde esnekliğin kaybedilmesi, DKK alınan işletmeye aşırı bağımlı hale gelmesi, çalışanlar arasında huzursuzluk oluşturması, işletmeler arası güven ortamının kurulamaması ve ortak değerlerin oluşturulamaması vb. sayılabilir.

Rekabetin değişen boyutlarına bağlı olarak DKK'na yönelen işletmelerin yapılarını DKK'na göre şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKBABA, Atilla, 2000. “Kalite Faaliyet Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması”, **D.E.Ü. S.B.E. Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, Temmuz-Eylül.
- AKINCI, Beril, 1997. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması”, **HR Dergi**, 1997/10.
- AKSU, Mustafa, 2002. “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 16, Sayı: 2002-02, Mart-Nisan, İstanbul.
- BALAY, Refik, 2000. “Örgüt ve Çevre İlişkisi”, (Editör: Cevat Elma, Kamile Demir), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- BONO, Edward De, 1996. **Rekabetüstü**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BRANDENBURGER, Adam M., Barry J. Nalebuff, 1998. **Ortaklaşa Rekabet**, Scala Yayıncılık ve Tanıtım, İstanbul.
- BROWNE, Michael, Jullian Allen, 2001. **Logistic and Supply-Chain Management**, Pergamon.
- CABI, İlker, 2003. “3 PL Sağlayıcısı TNT'nin Ford Otosan Projesi”, **Lojistik Dergisi**, 2003/1, Aralık-Ocak.

- CLAVER, Enrique, Reyes Gonza'lez, Jose' Gasco', Juan Llopis, 2002. "Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors", **Logistics Information Management**, Vol. 15, No:4.
- DOĞAN, Özlem İpekçil, 2000. "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Mart, İzmir.
- EMBLETON, Peter R., Philip C. Wright, 1998. "A Practical Guide To Successful Outsourcing", **Empowerment In Organizations**, Vol.6, No: 3, MCB University Press.
- EREN, Erol, 2000. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.
- FILL, Chris, Elke Visser, 2000. "The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach To The Make Or Buy Decision", **Management Decision**, Vol. 38, No:1.
- FIRAT, Aytakin, 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.
- GRUPE, Fritz, 1997. "Outsourcing Strategies", **Information Systems Management**, Vol. 14, Issue: 2, Spring.
- GÜZELCİK, Ebru, 1999. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- HARRISON, Suzanne, 1996. "Outsourcing and The New Human Resource Management", **HR Management**, Canada.
- HOFFMAN, Thomas, 1995. "Gomdico Offers Outsourcing", **Computer World**, Vol. XVI, No:11.
- İLTER, H. Melik, 2002. **Global Dışsal Tedarik**, İTO Yayınları No: 2002-31, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, Süleyman Gedik, Melike Balkır, 2002. **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD-T/2002-07/322, İstanbul.
- KAYGUSUZ, Sait V., 2003. "Stratejik Maliyet Yönetim Aracı: Hedef Maliyetleme", **Active Finans**, Yıl:6, Sayı:32, Eylül-Ekim.
- KIRIM, Arman, 1988. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, 1999. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul.
- KOTLER, Philip, 2000. **Kotler ve Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- LONSDALE, Chris, Andrew Cox, 2000. "The Historical Development Of Outsourcing: The Latest Fad?", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 100, No:9.

- MAY, Andrew Sheridan, 1998. "Busines Process Outsourcing: A New Test Of Management Competence", **Career Development International**, Vol. 3, No:4.
- MERSİN, Necip, 2003. "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı", **Lojistik Dergisi**, Şubat-Mart.
- MOMME, Jesper, 2002. "Framework For Outsourcing Manufacturing: Strategic And Operational Omplications", **Computers In Industry**, 2002/49.
- OLSON, Jeff, 1999. **Maliyet Düşürme**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları No:72, İstanbul.
- OUTSOURCING INDEX, 2000. "Strategic Insights In To U.S. Outsourcing", **The Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet**.
- ÖZUTKU, Hatice, 2002. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler: Dış Kaynaklardan Yararlanma", **Verimlilik Dergisi**, 2002/2.
- QUINN, James B., 2000. "Outsourcing Innovation: The Engine Of Growth", *Sloan Management Review*, Vol.41, No:4. Summer.
- QUINN, James B., Frederick G. Hilmer, 1994. "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, Summer.
- SAUNDERS, Carol, Mary Gebelt, Qing Hu, 1997. "Achieving Success In Information Systems Outsourcing", **California Management Review**, Vol. 39, No:2, Winter.
- SEZGİN, Selime, 1993. **Global Pazarlama (1)**, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- TUMAN, J., 1994. "Cultural Strategies For Global Project Management", (Edit: David I. Cleland, Roland Gareis), **Global Project Management Handbook**, McGRAW-Hill, New York.
- TÜLÜCE, Perihan, 2001. "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması", **Human Resource**, 2001/8.
- YESULATITIS, Joseph A., 1997. "Outsourcing For New technology Adoption", **Information Systems Management**, Vol. 14, Spring.
- YÜKSEL, Öznur, 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZHU, Zhiwei, Kathy Hsu, Joseph Lillie, 2001. "Outsourcing – A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success", **Management Decision**, Vol. 39, No:5.