

#  
146169

**Kabul ve Onay**

Ümit GÜNER'in hazırladığı "Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

23 10 / 2006

**Tez Jürisi:**

Prof.Dr.Nüvit OKTAY (Danışman)

Yard.Doç.Dr. Macide ÇİÇEK

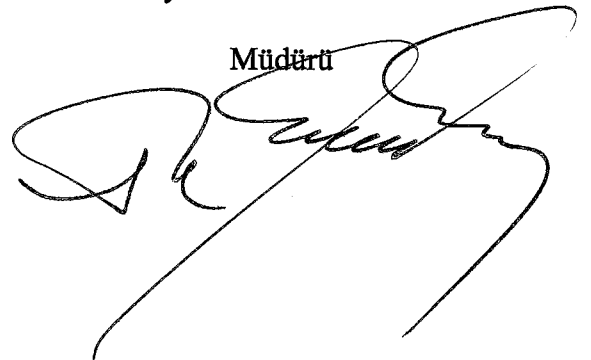
Yard.Doç.Dr. Zeki YILMAZ



Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürlüğü





**DIŞ KAYNAK KULLANIMININ  
EKONOMİK ETKİLERİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)  
**Ümit GÜNER**  
Kütahya -2004

T.C.  
DUMLIPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İktisat Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) EKONOMİK  
ETKİLERİ

Danışman  
Prof.Dr.NÜVİT OKTAY

Hazırlayan  
Ümit GÜNER  
0291020101

Kütahya  
2004

## Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23 / 01 / 2006

Ümit GÜNER



## **Özgeçmiş**

1975 yılında Muş'ta doğdu. İlkokulu Muş Hürriyet İlkokulu'nda 1988'de, orta okulu 1992'de ve liseyi 1995'te Bursa Ulubatlı Hasan Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nü 2000 yılında bitirdikten sonra bir süre İnegöl/Bursa'da öğretmenlik yaptıktan sonra 2001 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü İktisat Politikası Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevliliği görevine başladı. Halen aynı kurumda mesleğine devam etmektedir.

Ümit GÜNER



## ÖZET

Outsourcing kavramı, literatüre ilk defa İngiltere’de, 1982 yılında girmiş ve maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve temel faaliyet için atıl personel yaratması gibi etkilerinden dolayı geleneksel biçimde organizasyonlar içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynaklardan kullanımı uygulamaları yaygınlaşmıştır. Outsourcing kavramı; bir işletmenin başka bir işletme için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Böylelikle, dış kaynak kullanımı yada dış kaynaktan yararlanma biçimlerinde Türkçe’ye çevrilen bu uygulama, literatürdeki yerini almıştır. Bu çalışmada küreselleşme ve evrenselleşme bağlamında, sosyal mali ve ekonomik alanlarda dış kaynak kullanımının farklı tanımlamaları sunulmuştur.

Çalışmamızın Birinci Bölüm’ünde outsourcing kavramının farklı bakış açılarına göre tanımları yapılmış, farklı türleri tanıtılmış ve uygulama alanları üzerinde durulmuştur. İkinci bölüm; dış kaynak kullanımının uygulama sürecini detaylı bir analize tabi tutmakta, firma seçimi, sözleşme süreci, risk analizi ve fiyatlama yöntemleri gibi konular üzerinde durulmaktadır. Üçüncü Bölüm ise dış kaynak kullanımının mikro ve makro ve uluslararası ekonomik etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Son bölüm olan Dördüncü Bölüm uygun ekonometrik modellerle dış kaynak kullanımıyla ilgili varsayımlarımızın ve tezlerimizin test edildiği bir bölüm olarak yer almaktadır.

## ABSTRACT

The concept of outsourcing was first used in Britain in 1982 in order to decrease the cost of production, save the employment and create the leisure employess for the main activities. The organizations traditionally applied outsourcing by using the resources of exterior firms for different activities and the term outsourcing meant the provision of goods and services for another firm. Thus, the concept is translated to Turkish and established in the literature as the usage of an external resource or benefiting from the services of the other firms. In this study we presented different definitions of outsourcing in social, financial and economic fields in related to globalization and universalization.

In this context, in the First Chapter of this study we provided serious definations of Outsourcing in different respects, and introduced the different types and applications of outsourcing. The Second Chapter analyzes the application process of outsourcing in details and focuses on the preferences of firms, risk analysis, pricing methods and other relevant subject-matters. The Third Chapter concentrates on the economic effects of the outsourcing in micro, macro, and international levels. Chapter four, as the last chapter, was allocated on the confirmation of our hypotesis, argumentations and assumptions concerning with the outsourcing by using suitable econometric models.

## **İÇİNDEKİLER**

### **Sayfa No**

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİLLER.....	xiii
TABLolar.....	xiv
KISALTMALAR.....	xvi
TEZ HAKKINDA.....	xvii

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) GELİŞİMİ, TANIMI, TÜRLERİ ve UYGULAMA ALANLARI**

1.1.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) GELİŞİMİ.....	2
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) TANIMI.....	4
1.3.DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) TÜRLERİ.....	8
1.3.1.Kullanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma.....	8
1.3.1.1.Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı.....	8
1.3.1.2.Danışmanlık Hizmetleri Sağlama.....	9
1.3.1.3.Bağımsız Uzman Kişilerden Yararlanma.....	9
1.3.2.Dış Kaynak Kullanımının Kapsamına Göre Sınıflandırma.....	10
1.3.2.1.İkincil Hizmetler İçin Dış Kaynak Kullanımı.....	10
1.3.2.2.Dış Kaynak Olarak Network Uygulamalarının Kullanımı.....	11
1.3.2.3.Taşeron Firmalarla Stratejik İttifakların Oluşturulması...13	13
1.3.2.4.Rakip İşletmeler İle İttifaklar Oluşturma.....	14
1.4.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULAMA ALANLARI.....	15
1.4.1.Otomotiv Sektörü.....	18
1.4.2.Tekstil Sektörü.....	19
1.4.3.Beyaz Eşya Sektörü.....	21
1.4.4.Bankacılık Sektörü.....	21



1.4.5.Bilişim Sektörü.....	23
1.4.6.İnsan Kaynakları.....	25
1.4.7.Gıda Sektörü.....	26
1.4.8.Perakendecilik Sektörü.....	26
1.4.9.Temizlik Hizmetleri.....	27
1.4.10.Yemek Hizmetleri.....	28
1.4.11.Personel Taşıma Hizmetleri.....	28
1.4.12.Dış Kaynak Kullanımına Konu Olan Diğer Sektör ve Faaliyetler	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### **DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) UYGULAMA SÜRECİ**

2.1.DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İHTİYAÇ DUYULMASI.....	32
2.2.DIŞ KAYNAK KULLANIMI İÇİN İŞLETMELERİN KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ.....	33
2.3.DIŞ KAYNAK KULLANIMI İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE DIŞ KAYNAK KULLANMA KARARININ ALINMASI.....	33
2.4.DIŞ KAYNAK KULLANIMI STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ.....	37
2.5.DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMASINDA MALİYET ANALİZİ.....	39
2.5.1.Temel Maliyet Analizinin Yapılması.....	39
2.5.2.Fiyatlama İşlemleri.....	42
2.6.RİSK ANALİZLERİNİN YAPILMASI.....	43
2.7.TEKLİF FORMUNUN HAZIRLANMASI.....	45
2.7.1.Teklif Formunda Bulunması Gereken Konular.....	46
2.7.1.1.İşletme ve Endüstri Bilgileri.....	46
2.7.1.2.Mevcut Durum ve Ölçek Bilgileri.....	46
2.7.1.3.Tedarikçilerden Sağlanacak Bilgiler.....	46

2.7.1.4.Hizmet Sorumlulukları.....	47
2.7.1.5.Uygulama Tarihleri.....	47
2.7.1.6.Performans Kriterleri.....	47
2.7.1.7.Seçim Kriterleri.....	47
2.7.1.8.Fiyat Beklentileri.....	47
2.7.1.9.Personel Bilgileri.....	48
2.7.1.10.Alt Sözleşmeci Kullanımı.....	48
2.7.1.11.Cezalar.....	48
2.7.1.12.Sona Erdirme.....	48
2.7.2.Teklif Formunun Bölümleri.....	48
2.7.2.1.Genel açıklamalar.....	49
2.7.2.2.İşletmenin Özgeçmişi.....	49
2.7.2.3.Genel Koşullar.....	49
2.7.2.4.Beklenen Servis Düzeyi.....	49
2.7.2.5.Seçim.....	49
2.8.DIŞ KAYNAK SATICISI FİRMANIN SEÇİMİ.....	50
2.8.1.Satıcı Firmada Bulunması Gerekenler.....	50
2.8.1.1.Satıcı Firmanın Popülaritesi.....	51
2.8.1.2.Satıcı Firmanın Tanınmışlığı ve Sertifikaları.....	51
2.8.1.3.Satıcı Firmanın Özgün Teknik Bilgisi ve Kültürü.....	51
2.8.1.4.Satıcı Firmanın Finansal Durumu.....	52
2.8.1.5.Fiyat Düzeyi.....	52
2.8.1.6.Esneklik.....	53
2.9.SATICI FİRMANIN SEÇİMİNDE NİHAİ KARAR.....	53
2.10.DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SÖZLEŞME SÜRECİ.....	54
2.10.1.Dış Kaynak Kullanımı Sözleşme Türleri.....	55
2.10.1.1.Tam Dış Kaynak Kullanımı (Total/Complete Outsourcing) Sözleşmesi.....	55
2.10.1.2.Kısmi Dış Kaynak Kullanımı (Selective Outsourcing) Sözleşmesi.....	56

2.10.1.3.Tesis Yönetimi Dış Kaynak Kullanımı (Facilities Management Outsourcing) Sözleşmesi.....	56
2.10.1.4.Sistem Entegrasyonunda Dış Kaynak Kullanımı (Systems Integration Outsourcing) Sözleşmesi.....	56
2.10.2.Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	56

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **DIŞ KAYNAK KULLANIMININ EKONOMİK ETKİLERİ**

3.1.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ MİKROEKONOMİK ETKİLERİ.....	60
3.1.1.Kaynakların Etkin Kullanımı.....	60
3.1.2.İşletme Maliyetlerini Azaltma Etkisi.....	61
3.1.2.Riskleri Azaltma Etkisi.....	64
3.1.3.Sağlıklı Küçülme Etkisi.....	66
3.1.4.Verimliliği Arttırma Etkisi.....	66
3.1.5.Ürün ve Hizmet Kalitesini Arttırma Etkisi.....	67
3.1.6.Rekabet Gücünü Arttırma Etkisi.....	68
3.1.7.İşletmenin Dış Kaynak Satıcısı Firmaya Bağımlı Kalması.....	69
3.1.8.Dış kaynak Kullanımının Personel Üzerine Etkileri.....	70
3.1.9.İşletmenin İçinin Boşaltılması (Hollowing Out) ve Stratejik Yeteneklerin Kaybedilmesi.....	71
3.1.10.Mali ve Yönetimsel Konulardaki Etkileri.....	72
3.2.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ MAKROEKONOMİK ETKİLERİ.....	72
3.2.1.Enflasyon Üzerine Etkileri.....	72
3.2.2. İstihdam ve Ücret Düzeyi Üzerine Etkisi.....	74
3.2.3.Büyüme Üzerine Etkisi.....	75
3.2.4.Faiz Oranları Üzerine Etkileri.....	76
3.2.5.Vergi Gelirleri Üzerine Etkisi.....	76

3.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ULUSLARARASI EKONOMİK	
ETKİLERİ.....	77
3.3.1.Arbitraj Etkisi.....	77
3.3.2.Yabancı Sermaye Çekme Etkisi.....	78
3.3.3.Uluslararası Faktör Fiyatlarını Eşitleme Etkisi.....	78
3.3.4.Bağımlılık Etkisi.....	81
3.3.5.Küreselleşme Etkisi.....	81

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

4.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	84
4.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	84
4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	85
4.3.1.Evren ve Örneklem.....	85
4.3.2.Verilerin Toplanması ve Analizi.....	85
4.4.ARAŞTIRMADA BULGULAR.....	86
4.4.1.İşletmelerin Bazı Faaliyetleri İçin Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarına Yönelmesinin Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	86
4.4.2.İşletmelerin Dış Kaynak Satıcısı İşletme Seçimini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular.....	87
4.4.3.İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Taşıdığı Risklere İlişkin Bulgular.....	89
4.4.DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	90
4.5.ANKET SORULARINA İLİŞKİN GENEL BULGULAR.....	91
4.6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	93
4.7.DIŞ KAYNAK KULLANIM ORANININ DİŐER DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR: REGRESYON ANALİZLERİ.....	93

4.7.1.Dış Kaynak Kullanımının Üretim Miktarı Üzerine Etkisi.....	94
4.7.2.Dış Kaynak Kullanım Oranının Personel Sayısı Üzerine Etkisi.....	95
4.7.3.Dış Kaynak Kullanım Oranının Pazar Payı Üzerine Etkisi.....	97
4.7.4. Dış Kaynak Kullanım Oranının Karlar Üzerine Etkisi.....	99
4.7.5.Dış Kaynak Kullanım Oranının Vergi Ödemeleri Artışına Etkisi	101
4.7.6.Dış Kaynak Kullanım Oranının Yatırım Harcamaları Üzerine Etkisi.....	103
4.7.7. Dış Kaynak Kullanım Oranının Verim Artışı Üzerine Etkisi.....	105
4.7.8. Dış Kaynak Kullanım Oranının Maliyet Azalışı Üzerine Etkisi..	107
4.7.9. Dış Kaynak Kullanım Oranının Memnuniyet Düzeyi Üzerine Etkisi.....	109
4.7.10. Dış Kaynak Kullanım Oranının Personel Motivasyonu Üzerine Etkisi.....	111
<b>SONUÇ</b> .....	114
<b>EKLER</b> .....	116
<b>KAYNAKÇA</b> .....	121
<b>DİZİN</b> .....	129

## TABLOLAR

Tablo 1.1. Avrupa'daki En Büyük Dış Kaynak Kullanımı Anlaşmaları.....	17
Tablo 2.1.Satıcı Firma Seçimi İle İlgili Bir Matriks Örneği.....	55
Tablo 4.1.: İşletmelerin Bazı Faaliyetleri İçin Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarına Yönelmesinin Nedenleri.....	87
Tablo 4.2: İşletmelerin Dış Kaynak Satıcısı İşletme Seçimini Etkileyen Faktörler ....	89
Tablo 4.3: Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Taşıdığı Riskler.....	90
Tablo 4.4. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler...	92
Tablo 4.5. Cevapların Maksimum Minimum ve Ortalama değerleri ve Stnd. Sapmaları.....	93
Tablo 4.6. Dış Kaynak Kullanım Oranı ile Diğer Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	94
Tablo 4.7.Model Özeti.....	95
Tablo 4.8.Varyans Analiz Tablosu.....	95
Tablo 4.9.Katsayılar.....	96
Tablo 4.10. Model Özeti.....	97
Tablo 4.11.Varyans Analiz Tablosu.....	97
Tablo 4.12.Katsayılar.....	98
Tablo 4.13.Model Özeti.....	98
Tablo 4.14.Varyans Analizi Tablosu.....	99
Tablo 4.15.Katsayılar.....	99
Tablo 4.16.Model Özeti.....	100

Tablo 4.17.Varyans Analizi Tablosu.....	101
Tablo 4.18.Katsayılar.....	101
Tablo 4.19.Model Özeti.....	102
Tablo 4.20.Varyans Analizi Tablosu.....	103
Tablo 4.21.Katsayılar.....	103
Tablo 4.22.Model Özeti.....	104
Tablo 4.23.Varyans Analiz Tablosu.....	105
Tablo 4.24.Katsayılar.....	105
Tablo 4.25.Model Özeti.....	106
Tablo 4.26.Varyans Analizi Tablosu.....	107
Tablo 4.27.Katsayılar.....	107
Tablo 4.28.Model Özeti.....	108
Tablo 4.29.Varyans Analiz Tablosu.....	109
Tablo 4.30.Katsayılar.....	109
Tablo 4.31.Model Özeti.....	110
Tablo 4.32.Varyans Analiz Tablosu.....	111
Tablo 4.33.Katsayılar.....	111
Tablo 4.34.Model Özeti.....	112
Tablo 4.35.Varyans Analizi Tablosu.....	113
Tablo 4.36.Katsayılar.....	113

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynak Kullanımı.....	16
Şekil 1.2.ABD’de Dış Kaynak Kullanımının Parasal Büyüklüğü.....	17
Şekil 2.1. Stratejik Zayıflık Karşısında Rekabet Avantajı Sağlama.....	36
Şekil 3.1. Faktör Fiyat Eşitliği.....	81
Şekil 4.1: İşletmelerin Bazı Faaliyetleri İçin Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarına Yönelmesinin Nedenleri.....	88
Şekil 4.2: İşletmelerin Dış Kaynak Satıcısı İşletme Seçimini Etkileyen Faktörler.....	89
Şekil 4.3: Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Taşıdığı Riskler.....	91
Şekil 4.4. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler....	92
Şekil 4.5. Dış Kaynak Kullanımı Oranının Üretim Artışına Etkisi.....	96
Şekil 4.6.Dış Kaynak Kullanım Oranının Personel Sayısı Üzerine Etkisi.....	98
Şekil 4.7.Dış Kaynak Kullanım Oranının Pazar Payı Üzerine Etkisi.....	100
Şekil 4.8. Dış Kaynak Kullanım Oranının Kar Üzerine Etkisi.....	102
Şekil 4.9. Dış Kaynak Kullanım Oranının Vergi Ödemeleri Üzerine Etkisi.....	104
Şekil 4.10. Dış Kaynak Kullanım Oranının Yatırım Harcamaları Üzerine Etkisi.....	106
Şekil 4.11. Dış Kaynak Kullanım Oranının Verim Artışı Üzerine Etkisi.....	108
Şekil 4.12. Dış Kaynak Kullanım Oranının Maliyet Azalışına Etkisi.....	110
Şekil 4.13. Dış Kaynak Kullanım Oranının Memnuniyet Derecesi Üzerine Etkisi....	112
Şekil 4.14. Dış Kaynak Kullanım Oranının Personel Motivasyonu Üzerine Etkisi...114	



**KISALTMALAR**

<b>AB</b>	:Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	:Amerika Birleşik Devletleri
<b>a.e.</b>	: Aynı Eser
<b>a.g.e</b>	: Adı Geçen Eser
<b>C.</b>	: Cilt
<b>Çev.</b>	: Çevirmen
<b>Der.</b>	: Derleyen
<b>D.K.K.</b>	: Dış Kaynak Kullanımı
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>GB</b>	:Gümrük Birliği
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>M.G.</b>	: Milli Gelir
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>p</b>	:Page
<b>S.</b>	: Sayı
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>ss.</b>	: Sayfa Sırası
<b>v.b.</b>	: Ve Benzeri
<b>v.d.</b>	: Ve Diğerleri
<b>Vol.</b>	: Volume



**TEZ HAKKINDA**

### **Araştırmanın Problemi**

Araştırmada dış kaynak kullanımının Türkiye’de hangi aşamada olduğu irdelenecektir. Türkiye’de ekonomik yapının dış kaynak kullanımına müsait olup olmadığı, dış kaynak kullanımı uygulamasının Türkiye’de ve dünyada, olumlu ve olumsuz ekonomik etkilerinin neler olduğu, uygulamadaki sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde durulacaktır.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının hangi alanda ve ne şekilde olduğu ve bu uygulamaların mikro, makro ve uluslararası ekonomik etkilerinin neler olduğudur. İşletmeler günümüzde önemli bir biçimde, daha çok maliyet tasarrufu amacıyla, dış kaynak kullanımını, temel yeteneğine konu olmayan faaliyetlerine bir alternatif olarak görmektedir. Bu nedenle işletmelerde dış kaynak kullanımının bilinçli bir şekilde uygulanması son derece önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bu araştırma, işletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarıya ulaşmasına ilişkin hem teorik hem de uygulamadaki boşlukların doldurulması amacıyla yapılmıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

İşletmelerin ihtiyaç duydukları alanlardaki dış kaynak kullanımı uygulamalarında, amaçların açık ve işletme stratejisine uygun bir şekilde belirlenmemesi, amaçlara uygun stratejilerin geliştirilememesi, maliyet ve risk analizlerini yapılmaması, ihtiyaç duyulan kabiliyette dış kaynak satıcılarının seçilememesi, uzmanlar yardımıyla ve amaçlara yönelik sözleşme hazırlanamaması ve hizmet seviye kriterlerinin belirlenememesi gibi durumlarda işletmeler başarısızlıklarla karşılaşmaktadır. Bu durum, maliyetlerin artması, hizmet kalitesinin azalması ve verimliliğin düşmesi gibi işletme faaliyetlerinde çeşitli olumsuzluklara yol açmaktadır. Bu sebeple işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarından bekledikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için dikkat etmeleri gereken birçok husus vardır. Ayrıca işletmelerdeki dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısı, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriyi ve ülke ekonomisini de etkileyecektir.

İşletmeler, bu araştırmada, Türkiye’de dış kaynak kullanımı uygulamalarında başarılı olabilmek için, hangi hususları dikkate almaları gerektiği konusunda ayrıntılı bilgiler bulabilecektir.

### **Araştırmada Hipotez**

İşletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarının üçüncü bölümde ayrıntılarıyla açıklandığı gibi birçok olumlu mikro, makro ve uluslararası ekonomik etkileri bulunmaktadır. Ancak işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulama süreçleri ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklandığı gibi sağlıklı gelişmezse, yine üçüncü bölümde açıklanan, işletmenin dış kaynak satıcısı firmaya bağımlı kalması dış kaynak kullanımının personel üzerine etkileri, işletmenin içinin boşaltılması (hollowing out) ve stratejik yeteneklerin kaybedilmesi, mali ve yönetsel konulardaki etkileri, istihdam ve ücret düzeyi üzerine etkisi ve bağımlılık etkisi gibi istenmeyen ekonomik etkileri de görülebilir.

İşletmelerin bazı faaliyetleri için bilinçli ve planlı bir şekilde dış kaynak kullanımına gitmeleri hem kendileri, hem faaliyette buldukları endüstri, hem de ülke ekonomisi için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Türkiye’de dış kaynak kullanımı uygulamaları gelişmiş ülkeler seviyesinde olmamakla beraber, oldukça yaygın durumdadır. Rekabet kavramının hızla geliştiği küreselleşme ortamında Türkiye’de dış kaynak kullanımı uygulamaları daha da yaygınlaşmalıdır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma konusu olarak dış kaynak kullanımının kavramı, doğuşu, gelişimi ve literatüre nasıl girdiği açıklanarak, teorik olarak irdelenmiştir. Ayrıca Türkiye’de dış kaynak kullanımına giden işletmeler, dış kaynak satıcısı işletmeler, dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelik danışmanlık hizmeti veren işletmeler ve internette dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelik siteler hedef kitle olarak seçilerek dış kaynak kullanımının ekonomik etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır

Türkiye’de, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi kamu kuruluşlarında dış kaynak kullanımı yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Ancak kamu kuruluşlarındaki

uygulamaların işletmelerle büyük ölçüde aynı ekonomik etkileri olacağından, araştırmayı sınırlandırmak adına ayrıntılı olarak incelenmemiştir.

### **Araştırma Yöntemi**

Araştırma konusu seçimi ile ilgili olarak şimdiye kadar yazılmış tezler incelenerek değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili kaynak olabilecek kişilerle görüşülmüş, kaynakça, kitap, dergi, yayınlanmış yüksek lisan ve doktora tezleri ve gazeteler okunmuş, internette arama motorları kullanılarak inceleme ve araştırma yapılmıştır.

Yapılacak uygulama için hedef kitle Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler belirlenmiştir. Yapılan görüşmeler sonucu posta, fax, veya e-mail ile anket formu işletme merkezlerine gönderilmiştir.





## **BİRİNCİ BÖLÜM**

**DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) GELİŞİMİ, TANIMI,  
TÜRLERİ ve UYGULAMA ALANLARI**

### 1.1.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) GELİŞİMİ

İnsanlık tarihine bakıldığında, insanlar her dönemde var olabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla üretimde ve ekonomik faaliyetlerde bulunmuşlardır. Ne var ki bu ekonomik etkinlikler her dönemde bir monotonluk ve değişmezlik arz etmezler. Her dönemin kendine özgü getirdiği ihtiyaçlar, insanların bilgi düzeyleri, teknolojik imkanlar, iletişim alanındaki farklılaşmalar hep değişimi zorunlu ve kaçınılmaz kılan etkenler olmuşlardır. Ancak bize düşen, ekonomik alanda hep var olagelen bu değişimin yönünü ve hızını kestirebilmektir. Bu yönde amaca ulaşabilmek için değişime neden olan sosyo-ekonomik koşulları ve faktörleri öncelikle ortaya koymak gerekir.

İnsanlık, kendi varlığını devam ettirebilecek nitelikte üretime tarımı keşfetme ve toprağı ekip dikme faaliyetiyle başlamıştır. Bu dönem insanlık tarihi için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Zira bu dönemde toprağı dayalı bir üretim tarzı benimsendiğı için yerleşik hayata geçmek durumunda kalınmıştır. Yerleşik hayat ise uygarlığın oluşumu yönünde atılan ilk adım demektir. Çünkü yerleşik hayatla birlikte insanlık deneyimlerinin, hayatı algılayış ve değerlendiriş tarzlarının bir birikim oluşturması ve gelecek kuşaklara bu tecrübenin aktarılması söz konusu olmuştur. İnsanlık işte bu dönemeç noktasında, uzun süren toprağı dayalı üretim döneminde dış kaynak kullanımına kesinlikle ihtiyaç duymamıştır. Zira insanlar üretimlerini bu safhada bireysel sınırlamalar ve kısıtlılıklar çerçevesinde düşünmekte ve ürettiklerinin fazlasını tüketme ihtiyacı hissetmemektedirler. Çünkü o dönemde insanların sosyal hayatta varlıkları ekonomik koşullarla değil, siyasi organların kendilerine verdikleri politik

unvanlarla belirlenmektedir. Başka bir deyişle, insanlar ürettiklerine bağlı olarak sosyal tabakalaşmada yukarı doğru bir mobilite imkanına sahip olamamakta, bilakis bağışlanmış ve verilmiş statülerle varlıklarını anlamlı kılma mücadelesi içine girmişlerdir.

Endüstri toplumu diye adlandırdığımız ve insanlığın artık üretim süreçlerine makineyi de ortak etmeye başladıkları ve insanların, üretim araçları olarak da ifade edilen bu makinelere sahip olanlar ve bu araçlardan yoksun olanlar, yani burjuva ve ploreteryaya olarak ayrılmasıyla beraber; rekabet ve eşitsizlik ortamı üretim alanına güçlü bir şekilde hakim olmaya başladı.

Bu ilk dönemlerde oluşmaya ve ortaya çıkmaya başlayan şirketler, geniş faaliyet alanlarında ihtiyaç duydukları her şeyi kendileri üretme çabası içerisine girdiler. Ancak baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji, bu teknolojik gelişmenin insanları yeni ihtiyaç alanlarına yönlendirme noktasında oluşturduğu ivme, şirketlerin üretim alanında tek başlarına yeterli olma ve kendi kendilerine yetme kapasitelerini zamanla imkansız hale getirdi. Nitekim, Buğdaycı'nın da belirttiği gibi, daha yirmi yıl öncesine kadar şirketler her şeyi kendileri üretmeye çalışırdı. Personel için gerekli tüm hizmetler şirket bünyesinde halledilmek istenirdi. Üretim şirketleri "entegre tesis" olduklarını gururla ilan ederlerdi. Ama dünyada 1980'lerin başında başlayan, şirketlerin uzman oldukları işlere odaklanması şeklinde tanımlanan "core business" akımı, şirketleri derinden etkiledi.<sup>1</sup> Gerçekten de 1980'lerden sonra şirketlerden talep edilen sonsuz gereksinimleri kendi imkanları ile karşılamaları beklentisi tamamen ortadan kalkmıştır.

Endüstri toplumunun tekdüze, her alanda yaygınlaşmış, esnek olmayan ve toptancı üretim anlayışı, işte bu yukarıda sözünü ettiğimiz sonsuz ihtiyaç ve şirketlerin bu ihtiyaçları karşılamadaki yetersizliği bağlamında değişime uğramasını zorunlu kılmıştır. Bu değişimin yönü daha çok bilgi yoğun, teknolojik imkanlardan faydalanan, hizmet sektörüne doğru çevrilmiş yeni bir üretim mantığını beraberinde getirmiştir. Böylece, post-endüstriyel dönem yada bilgi çağı olarak adlandırılmış bu tarihsel dönemde artık, şirketler kendi uzmanlık alanlarını netleştirmiş ama üretim süreçlerinde kaçınılmaz önem taşıyan ihtiyaçlarını başka yollarla karşılama arayışlarına,

---

<sup>1</sup> Ahmet Buğdaycı, "Outsourcing Eve de Girecek", **Kapital Dergisi**, Mayıs 1998, s. 186



maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için atıl personel yaratması gibi etkilerinden dolayı geleneksel biçimde organizasyonlar içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmıştır. Ancak bu kavram literatüre ilk defa İngiltere’de girmiş ve 1982 yılında Outsourcing kavramı; bir işletmenin (alt sözleşmeci, tedarikçi, taşıeron veya yüklenici) başka bir işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır<sup>2</sup>. Böylelikle, dış kaynak kullanımı yada dış kaynaktan yararlanma biçimlerinde Türkçe’ye çevrilen bu uygulama, literatürdeki yerini almıştır.

## 1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) TANIMI

Küreselleşmenin sonucu olarak, şirketlerin birbirlerine yakınlaşması, birbirlerinden kullandıkları üretim teknikleri, başvurdukları organizasyon modelleri, uyguladıkları istihdam politikaları konularında etkileşimin doğmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, dünyanın farklı coğrafyalarında bulunan ve farklı üretim alanlarında sahip olan şirketler; kendi örgüt felsefeleri, içinde buldukları toplumların kültürleri, üretim yaptıkları alanın kendine özgü gerekliliklerini dikkate alarak dış kaynak kullanımı olgusunu farklı biçimlerde anlamış ve uygulamışlardır. Tabii ki, kaçınılmaz olarak, bu alanın teorisyenleri ve ekonomistler bu farklı uygulamalar ve farklı bakış açılarını temel alarak farklı dış kaynak kullanımı tanımları yapmışlardır.

Bazen birbirleriyle çelişen ve farklı şeyleri tanımlayan tanımlıyormuş gibi görülebilecek kavramsal analizler, geniş açıdan bakıldığında, çok geniş kullanım alanı olan ve esasen şirketlerde esnekliği esas alan bu kavramın çok geniş boyutlu olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında esneklik öngörüsünde bulunan ve çeşitlilik ve farklılaşma esasına dayanan bu kavramın, dar çerçevede, değişmez ifadelerle ve bir anlamsal çerçevede tanımlanmasının imkansızlığı kendiliğinden ortaya çıkmış olacaktır. Ancak biz tezimizin amacına ulaşması açısından bu bölümde, dış kaynak kullanımına yönelik farklı tanımlamaları ele alacak, zaten çok karmaşık ve çok yönlü bir etkileşim

<sup>2</sup> Van Mieghem, J.A.V., “Coordinating Investment, Production and Sub-Contracting”, **Management Science**, C. 45, S.7, 1997, p. 954.

alanında eksik kalacak bir tanımlama yapmak yerine, bunların en uygun olanını sosyal, ekonomik gerekçelerini de ortaya koyarak belirlemeye çalışacağız.

Outsourcing kavramı, "outside resource using" kavramının kısaltılmışıdır.<sup>3</sup> Detayları görmek için bu olgunun üç parçasını ayrı ayrı analiz etmemiz gerekir: Buradaki "outside" kavramı, bir kişinin kendine ait olan şirketinin sınırları dahilinde olmayan değerleri yaratması bağlamında kullanılmıştır. Bu dışsal yaklaşım açısından bakıldığında şirketin sınırı gittikçe artan bir önem taşımaktadır. Sınırsız örgüt fikri en son sıradaki müşteriye eklenen katma değerle yaratılan değerlerin dış ortaklarla bütünleşmesidir<sup>4</sup> (Picot ve diğerleri, 1996). Bunun üzerine stratejik iletişim ağı meydana gelir. İlk arzıcının ilgisi, şirketin araştırma ve ilerleme stratejisinin merkezi bileşeni haline gelir. Bu dışsallık, işin bizzat en nihai noktasına kadar odaklanmaz ki bu nokta dışsal kaynağın stratejik perspektifi anlamına gelir. Kaynağa dayalı bakış açısına dayanarak şirket, kaynakların ve bilginin tek bileşeni olarak anlaşılabilir (Penrose, 1959). Bu kaynakları çevreden almaksızın, rekabet ortamında varlığını sürdürmek mümkün değildir. Zira çevrenin desteği almaksızın kaynakları sağlamak rekabet avantajı elde etmek için yöneticiye kaynaklama piyasasını yönetme görevini yükler. Bundan dolayı, satın alım, stratejiden hareket eden arzıcının geliştirebileceği uygun bir araç olmalıdır<sup>5</sup>. Bu dışsal kaynaklar hakkında bilgi sahibi olmak yeterli değildir. Ancak bu bilgiler şirketin rekabet ortamındaki konumunu güçlendirdiği ölçüde değer taşır. Arz zincirinin yönetimi, şirketlerin bu kaynakları kendi bireysel amaçları için kullanmasına imkan verecek yaklaşımdır.

Bu bölüme girişte belirttiğimiz gibi, tanım yapan her kişi, konunun belirli bir boyutunu betimlemek amacını gütmüş ve sadece kendi bakış açısına yönelik tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin yukarıda ele aldığımız tanımlama üretim sürecinde kaynak, doğa, çevre ve şirketin küresel rekabette yerini koruması bakış açılarını ele almıştır. Ancak bunun yanı sıra, endüstri toplumunun hakim olduğu dönemlerde bir şirketin üretim anlayışı olan toptan ve bütüncül üretim tarzıyla, enformasyon toplumunu yaşayan bir şirketin kendi uzmanlık alanının dışındaki hizmet ve üretim alanlarını

<sup>3</sup> Bühner R., Tuschke, A., "Outsourcing, Die Betriebswirtschaft", S. 57(1), ss. 20-30; Quinn, J.B., Hilmer, F.G., "Strategic Outsourcing", 1994, **Sloan Management Review**, S. 35, p. 3-55

<sup>4</sup> Woodruff, D., v.d. "VW's Factory of The Future", **Business Week**, Sayı 7, October 1996, p.52-56

<sup>5</sup> Arnould, U., **Creation a factory within a factory**, p.27

tasfiye ederek dışarıya bırakmasını temel alan Lacity ve Hirschheim, dış kaynak kullanımını; “daha önceden organizasyon içinde sağlanan bir mal veya hizmetin satın alınması işlemi” şeklinde tanımlamışlardır<sup>6</sup>. Ancak Gibson dış kaynak kullanımını şirketin rutin ve tekrarlı işlerin bir dış tedarikçiye transfer edilmesi olarak tanımlar<sup>7</sup>.

Olaya finansman açısından bakan bir diğer yaklaşım ise bu tanımdan, işin tümü yada bir parçasının yapılması için diğer firmalara ödeme yapılmasını anlamaktadır<sup>8</sup>. Bu bağlamda, finansal transfer açısından başarıyı sağlamak amacıyla bir şirket öncelikle kendi ilgi alanındaki işi en iyi şekilde ve hiç kimseye muhtaç olmadan yapmalı, ancak yan ve dış desteği gerektiren üretim alanlarında işlevsel işleyişi dışarıya bırakmalıdır. Nitekim Olgun, bu anlayışın 21. yüzyılın aşırı rekabetçi iş ortamında yaşam şansını sürdürmenin tek yolu olarak görerek bu gereksinimi biraz sloganist bir söyleyişle, “do your best and outsource rest” (yapabildiğinin en iyisini yap, geri kalanını dış kaynağa bırak) söylemiyle açıklamaktadır<sup>9</sup>.

Konuya üretimde verimlilik ve performans açısından bakan Düren’e göre, dış kaynaklardan yararlanma, rekabet edebilirliği yükseltmek için, firmalar tarafından, esneklik kazanma, zamanı ve kadroları kısıtlama yöntemi olarak görülmektedir. Giderek daha çok sayıda firma, çeşitli alanlarda, eskiden kendi kadrolarıyla gerçekleştirdikleri işleri, performanslarına doğrudan etkilemeyen ikincil işler olarak değerlendirmekte, ve bu yükten kurtulmak için, danışmanlık şirketlerini, fason imalatçılara ve yan sanayi kuruluşlarına kaynak transferi yapmaktadırlar. Böylece, hizmet ve üretim sektörlerinde, destek faaliyetlerini yerine getiren çok sayıda küçük outsource hizmeti veren firma daha aktif ve etkin rol almaya başlamaktadır<sup>10</sup>. Drucker dış kaynaktan yararlanmanın sosyal boyutuna da dikkat çekmekte, Outsourcing işlevini yerine getiren firmalarda çalışanların

<sup>6</sup>, Mary C Lacity.; Rudy Hirschheim; “The Information systems Outsourcing Bandwagon”; **Sloan management Review**, C.35, S.1, 1993b, p. 73-85.

<sup>7</sup>, V. M Gibson.; “Outsourcing Can Save Money and Increase Efficiency”; **Benefit Administration**, Mart, 1996, p. 18-23.

<sup>8</sup>, P.R Embleton.; P.C Wright.; “A Pratical Guide to Succesfull Outsourcing”; **Empowerment in Organisations**, C. 6, S. 3, 1998, p. 94-105.

<sup>9</sup> [http://www.cvtr.net/makale/is\\_trend/outsourcing.htm](http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm) 12.07.2003

<sup>10</sup> Zeynep Düren, 2000’li yıllarda yönetim, Alfa, İstanbul 2000, ss.78-81.

yükselme fırsatının yüksek olduğunu, yöneticilerin ise hırslı ve disiplinli olarak daha fazla verim ve daha çok rekabet için çalıştıklarını ifade eder<sup>11</sup>.

Bir de dış kaynaktan yaralanma hususunda en önemli nokta, işin sözleşmeye dayanan boyutudur. Bu bağlamda ele alındığında outsource, bir kuruluşun, iç işleri kapsamında bazı fonksiyonlarını yürütme ve bu fonksiyonlar hakkında karar verme yetkisini, belirli bir sözleşme kapsamında, dış kaynaklı başka bir kuruluşa devretmesi işlemidir<sup>12</sup>. Bu çerçevede, son tanımlama bir şirketin hangi fonksiyonlarının, ne ölçüde, nasıl dış kaynaklı bir kuruluşa devredileceği sınırları ve koşulları daha önceden tespit edilmiş bir sözleşme metnine dökülmesini ifade ettiği için oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

Bölümün başında daha önce de ifade ettiğimiz gibi, bir olguyu tanımlama bir ölçüde o olgunun neye benzediğini yada hangi parametreleri içerdiğini ele aldığı gibi, aynı zamanda neye benzemediğini ve hangi parametreleri dışladığını da içermek zorundadır. Bu açıdan olaya bakıldığında, dış kaynak kullanımı, stratejik ittifak (strategic alliance), ortak girişim (joint venture) ve taşeronluk (sub-contraction) kavramlarından farklılık göstermektedir.

Şöyle ki, yukarıda yaptığımız sıralamaya bağlı kalarak farklılıkları dile getirirsek; stratejik ittifak, bir kısımdan diğer bir kısma tek yönlü kaynak transfer etmeyi içerirken, dış kaynak kullanımı, bir departmanın satılmasından veya üretim yada hizmetin elden çıkarılmasından farklıdır<sup>13</sup>. Ortak girişim açısından bakıldığında ise, ortak girişimde hem tedarikçi ve hem de alıcı birbirlerine yakın çalışabilmek için tüm kaynak ve taahhütlerini birlikte oluşturma yoluna giderken, dış kaynak kullanımında, faaliyet alanının sınırlarını ve taahhütleri dış kaynaktan faydalanan işletme ile outsource hizmeti veren firma birlikte oluşturdukları sözleşme belirler<sup>14</sup> (Bryce ve Useem, 1998, 636). Taşeronluk konusu, bir firmanın taahhüdünü belirli bir komisyon ücreti olarak başka bir firmaya tamamen devretmesi olgusunu ifade eder. Ancak yukarıda da

<sup>11</sup> Peter Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Çev. Belkis Çorakçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 138-139

<sup>12</sup> <http://www.kaliteofisi.com/> 12.07.2003

<sup>13</sup> L. Loeff, **Informations Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach**, Idea Group Publishing, United Kingdom, 1997, p.31

<sup>14</sup> D. J Bryce, M. Useem, "The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value", **European Management Journal**, C. 16, S. 6, 1998, p. 635-643.

belirttiğimiz gibi, dış kaynaklama, bir firmanın kendi uzmanlık alanı dışında, ihtiyaç duyduğu bazı faaliyet alanlarını bu alanlarda uzman olan bir firmaya devretmesi işleminden ibarettir.

### 1.3.DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) TÜRLERİ

Dış kaynak kullanımı türlerini değişik şekillerde sınıflara ayırmak mümkündür. Çalışmamızda bu sınıflandırma uluslararası literatüre uygun olarak, dış kaynak kullanımını çeşidine göre ve dış kaynak kullanımının kapsamına göre yapılacaktır.

#### 1.3.1.Kullanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma

İşletmenin ihtiyaç duyduğu faaliyete yönelik ihtiyacını karşılamak için kullandığı dış kaynağın mahiyetine göre sınıflandırma söz konusudur. Burada önemli olan dış kaynak kullanımının işletmenin hangi ihtiyacını karşılamak için olduğudur.

##### 1.3.1.1.Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı

Geleneksel dış kaynak kullanımı, dış kaynak satıcısı firmanın işletmenin faaliyetinin belirli fonksiyon yada fonksiyonlarını işletme adına yerine getirmesinden başka bir şey değildir. Bu tür dış kaynak kullanımı uzun dönemi kapsayan bir sözleşmeye dayandığı zaman organizasyon daha başarılı olur. Bununla birlikte dış kaynak satıcısı firma, organizasyon için, gerekli satın alma işlemleri, personel ve diğer faktörleri sağlamak zorundadır.<sup>15</sup> Bu tür dış kaynak kullanımı organizasyonlarıyla işletmelerin karşılayabilecekleri ihtiyaçlar, çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak açıklanacak olmakla birlikte, başlıcaları şu şekildedirler.

- Yemek, nakliye, personel servisi, temizlik hizmetleri,
- Teknolojik destek,
- Isıtma, soğutma, havalandırma, sistemleri,

<sup>15</sup> İmdat Büber, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi – İşveren Sendikalarının Görüşmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1999, s.65.

- Dekorasyon,
- Kıyafet, ambalaj ve kırtasiye ihtiyaçları,
- Çeşitli elektronik ve geleneksel kartlar,
- Kurye, reklam ve çeşitli organizasyon hizmetleri

### 1.3.1.2.Danışmanlık Hizmetleri Sağlama

Danışmanlık hizmetleri sağlamaya yönelik dış kaynak kullanımında, işletme üst yönetimi yada üst yönetimin belirlediği yetkililer ile danışmanlık hizmeti veren dış kaynak satıcısı firmanın uzmanları, çalışmaları birlikte yürütürler.

Danışmanlık hizmeti veren dış kaynak satıcısı firmalar, ilgili faaliyete yönelik yeterli eğitimi almış, iyi yetişmiş ve yürütecekleri faaliyetler için gerekli standartlara ve yetkilere sahip ekiplerden oluşur. Bu ekipler sayesinde firmalar, işletmelerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının belirlenmesi ile ilgili bağımsız ve tarafsız hizmet verebilirler. Danışmanlık hizmetleri alanında en çok başvurulan hizmet türleri, çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak açıklanmakla birlikte, başlıcaları şunlardır.<sup>16</sup>

- Yönetim, denetim,
- İnsan kaynakları, pazarlama ve kalite yönetimi,
- Vergi, mali hukuk, kurumsal finans ve mali danışmanlık,
- Bilgi teknolojisi, halkla ilişkiler ve ar-ge,

### 1.3.1.3.Bağımsız Uzman Kişilerden Yararlanma

İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki gurup altında incelenebilir. İlk olarak, akademik birikimi olan, üniversitelerde yönetim tecrübesi edinmiş ve öğretim elemanı olarak uzun süre görev yapmış akademisyenler ele

<sup>16</sup> İlker Çitil, "Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin bir Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1997, s.11.

alınabilir. İkinci olarak, çalıştığı alanlarda önemli tecrübelerle uzmanlaşmış yöneticiler ve uzun süre profesyonel iş hayatında çalışmış uzman kişiler ele alınabilir. Ayrıca dış kaynak kullanımı uygulamalarında her iki grup elemanlarının özelliklerini taşıyan kişilerden de yararlanma imkanı vardır.<sup>17</sup>

### **1.3.2.Dış Kaynak Kullanımının Kapsamına Göre Sınıflandırma**

Bu kısımda dış kaynak kullanımını basit ve karmaşık olmak üzere iki temel bölüme ayırmak gerekir. Basit hizmetler, belirli bir işletme ihtiyacını karşılamak için kullanılmakta ve genellikle ikincil hizmetler olarak tanımlanan faaliyetler için kullanılır. Basit hizmetleri sağlamak için başvurulmuş dış kaynak kullanımı, detaylı bir sözleşme yerine, basit bir sözleşmeye dayanır. Bunların dışında yardımcı network (şebeke) olarak dış kaynaklar kullanımı, taşeron firmalar ile stratejik ortaklık kurma ve rakip firmalar ile stratejik ortaklıklar kurma gibi karmaşık dış kaynak kullanımı organizasyonları, basit anlaşmaların tersine, uzmanlarca hazırlanmış detaylı anlaşmalar gerektirirler. Bu tip dış kaynak kullanımı iyi bir araştırma ve inceleme sonucu hayata geçebilmektedir.<sup>18</sup>

#### **1.3.2.1.İkincil Hizmetler İçin Dış Kaynak Kullanımı**

Dış kaynak kullanımının en yaygın şekli olmakla birlikte daha önce belirtildiği gibi detaylı bir sözleşme gerektirmez. İşletmeler, mal veya hizmet üretim süreçlerini başlangıcından sonuna kadar kendileri yürütürken, ana faaliyetlerin dışında kalan yemek, personel servisi ve temizlik hizmetleri gibi yardımcı hizmetler olarak adlandırılan hizmetler için dış kaynak kullanımına yönelirler. Günümüz iş dünyası, emeğin kiralanmasından, sözleşme ile elde edilmesine doğru yönelen bir eğilim göstermektedir. Bunun sonucunda da işletmeler, dış kaynak kullanımı ile organizasyonlar için çok sayıda işgücünü istihdam etme yerine, dış kaynak kullanımı sözleşmeleriyle geçici hizmetleri temin etme yoluna gitmektedirler. İşletmelerin ikincil hizmetler için dış kaynak kullanımına gitmelerinin temel nedenleri; sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini, verimliliği ve etkinliği arttırmaktır.<sup>19</sup>

<sup>17</sup>Çitil, a.g.e., s.17.

<sup>18</sup> Güneş Gençyılmaz, Selim Zaim, "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", İ.Ü.İşletme Fakültesi dergisi, C.29, S.1, s.132.

<sup>19</sup> Gençyılmaz, Zaim, a.g.e., s.132.

### 1.3.2.2.Dış Kaynak Olarak Network Uygulamalarının Kullanımı

Günümüzde, işletmelerin dışsal değişim ve gelişmelere anında uyum sağlayacak yapıya sahip olma gerekliliği, esnekliklerini sürekli artış eğilimine sokmuştur. Esnekliğin, beraberinde etkinliğin artması, işletmenin uzmanı olduğu ana faaliyeti yapması ve diğer işler için piyasa disiplini çerçevesinde dış kaynak kullanımına yönelerek başka organizasyonlara devretme düşüncesini doğurmuştur. Bunun sonucunda da network organizasyonları ortaya çıkmıştır. Bunun temelinde de işletmelerin artan dış kaynak kullanımları ve yalın organizasyon haline gelme amacıyla küçülme çabaları yatmaktadır.<sup>20</sup>

Bu gelişmeler, işletmeleri, sözleşmelerle birbirine bağlanan birimlerin oluşturduğu bir network haline getirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte bu ilişkinin dünya çapında bir network haline geldiğini gösteren örnek sayısı hızla artmaktadır. Proje tasarımı dünyanın bir ülkesinde yapılan, hammaddesi başka bir ülkeden sağlanan, başka bir ülkede üretimi yapılan ve farklı ülkelere pazarlanan ürünlerin üretimini yapan işletmelerin başarıları gitgide artmaktadır. Bu işletmeler topluluğu, adeta ortada tek bir işletme varmış gibi, birbirleriyle, elektronik haberleşme araçlarıyla, sıkı iletişim ağı kurarlar. Ürünlerle ilgili taslak ve tasarımlarını çeşitli iletişim araçlarıyla tartışarak, hammadde ve ara malları akışları, imalat programları, satış ve tanıtım ve reklam programları ve müşteri hizmetleri gibi programları da birlikte yürütürler. Bu tarz sanal organizasyonlar birçok işletmeyi sanki tek bir işletmenin çeşitli birimleriymiş gibi aynı ortamda buluşturarak müşteriye daha kaliteli, daha ucuz ve daha hızlı ürün sunulması imkanını sağlamıştır.<sup>21</sup>

Network organizasyonlarını, kendi bünyesinde sınıflandırmaya gittiğimizde, üç kısımda incelememiz mümkündür.

- **Dahili Network Organizasyonu:**Bu tip network organizasyonlarında, her biri birer bağımsız işletme olan alt işletme birimleri piyasadaki diğer işletmelere iş yapmaktadırlar. Bu anlamda holding yada şirket guruplarının her biri üretim faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla birer bağımsız işletme

<sup>20</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın No:405, İstanbul 1999, s.341.

<sup>21</sup> Koçel, a.g.e., s.305



kururlar. Kurulan bu işletmelerin faaliyetleri organizatör bir işletme tarafından sağlanır. Böylece işletme her bir fonksiyonu için piyasadaki en uygun fiyata ürün elde etme imkanına kavuşur. Bu sayede yaptığı maliyet tasarrufu sayesinde de karlılığını arttırmış olur. Bu işletmeler aynı zamanda birer bağımsız işletme olarak piyasadaki çeşitli ihtiyaçlara cevap vermek için, sipariş alarak üretim yapabilmek için daha verimli, daha kaliteli ve daha çeşitli üretimler yaparak karlılıklarını arttırmayı hedefleyeceklerdir. Rekabetçi piyasa ortamında değişen çevre koşullarına daha etkili tepki göstererek, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmek için satın alma, üretim, satış, finans ve personel hizmetleri gibi işletme fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmek durumundadırlar. İşletmelerin bu çabaları sayesinde ana işletmenin daha verimli, kaliteli ve daha çeşitli ürünler üreterek piyasada rekabet avantajı sağlamasına imkan tanıyacaktır.<sup>22</sup>

- **Dengeli Network Organizasyonu:** Dengeli network organizasyonlarının, dahil ve dinamik network organizasyonlarından en önemli farkı, belirli bir mal veya hizmetin üretimi için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız işletmeler tarafından sağlanmasıdır. Dengeli network organizasyonlarında işletmeler arasındaki ilişki sadece belirli bir mal veya hizmetin üretimi için bir koordinasyon ve iş bölümünden ibarettir. Her bir işletme, yönetim ve sahiplik konularında birbirlerinden bağımsız yapılara sahiptirler. Böyle bir iş bölümü ve alışveriş içinde, söz konusu koordinasyonun sağlanması, organizasyon içindeki lider işletme tarafından yürütülür. Şebeke dahilindeki diğer işletmelerin her biri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon kapsamında faaliyetlerini yürütürler.
- **Dinamik Network Organizasyonları:** Dinamik network organizasyonlarında, diğer network organizasyonlarından farklı olarak, her biri farklı alanlarda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedefleri doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadır. Ana işletme pozisyonunda bir işveren firmanın olmaması, kararlı ölçülü şebeke yapılarına göre daha serbest hareket

<sup>22</sup> Erol Eren, Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:23, 1998, s.302.

edebilme özgürlüğüne sahip olmalarına imkan sağlamıştır. Bu tür network organizasyonlarında aracı organizatör niteliğine sahip bir kuruluş network'ü oluşturabilmekte, işletmeler arasında serbest piyasa koşullarına göre ilişkiler kurabilmektedir. Aracı organizatör niteliğindeki kuruluş, piyasada istediği işletmeyle işbirliğine girerken aynı zamanda söz konusu işletmeyle alış veriş yapan diğer bağımsız kuruluşlar da farklı aracı organizatör işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak için üretim faaliyetlerinde bulunabilirler.<sup>23</sup>

Network organizasyonlarıyla dış kaynak kullanımındaki genel yaklaşım işletmelerin ana hedeflerine yönelik temel faaliyetlerine yoğunlaşarak diğer faaliyetler için dış kaynak kullanımına gitmeleri ve böylece uzmanlık alanlarına dönüş sağlamlarıyla birlikte, alt işletmelere daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek karar verme sürecini hızlandırmaktır.<sup>24</sup>

### 1.3.2.3. Taşeron Firmalarla Stratejik İttifakların Oluşturulması

Dünyada yaşanan hızlı değişim ögeleri arasında yer alan ve günümüzün ekonomik devrimi olarak nitelendirilen küreselleşme ülke ekonomilerini ve işletme yapılarını derinden etkilemektedir. Ülkeler ve firmalar arasındaki ekonomik kalkınma yarışı yerini, işletmelerin stratejik işbirlikleri kurarak rekabet gücü elde etme yarışına bırakmıştır. Serbest piyasa ekonomisine geçişin hız ve yaygınlık kazanmasıyla da bu yarış iyice kızışmıştır. İşletmelerin rekabet güçlerini artırma yarışı, dış kaynak kullanımına yönelmelerini de beraberinde getirmiştir. Böylece işletmelerin kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlama, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konuları kendilerine temel yetenek edinmiş işletmelere bırakmak yoluna gitmeleri, nihai başarıları birbirlerine bağlı olan işletmeler topluluklarını ortaya çıkarmıştır. Burada dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ile işletmeler arasındaki ortaklık anlamına gelen (Co-sourcing) kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Co-sourcing, temel yetenek bazında , işletmeler arasında bir çeşit ortaklığı ifade ederken taşeron firmalarla stratejik ittifaklar kurarak oluşturulan network ile dış kaynak kullanımında,

<sup>23</sup> Alper Uluiş, “İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma “Outsourcing” ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mayıs 2001, s.25.

<sup>24</sup> İ.Tayfun Ulusoy, “Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması, Yayınlanmış Doktora Tezi”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996, s.94.

işletmeler faaliyetlerini temel yetenekleri ile sınırlandırarak, diğerleri için dış kaynaklardan yararlanmaya giderler. Dış kaynak kullanımını uygulamalarının zamanla bir network organizasyonu halini alması da aradaki önemli bir farklılıktır.<sup>25</sup>

Uzun süre dış kaynak kullanımı uygulamalarının büyük bir çoğunluğu, zamanla otomatik olarak, taşeron firmalarla stratejik birlik yada stratejik ortaklık şeklinde noktalanmaktadır. Taşeron firmalarla yapılan stratejik ittifaklar dış kaynak kullanımının başarısı için en önemli faktörlerden biridir. ABD’de Continental ve First Fidelity Banks ve General Dinamics arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkisi zamanla stratejik ittifak haline gelen taşeronluk network’u oluşturmuştur. Aslında bu tarz ittifaklarla oluşan taşeron network organizasyonlarıyla yürütülen dış kaynak kullanımı uygulamaları, küçük ve orta ölçekli işletmelere büyük rekabet üstünlüğü ve maliyet tasarrufu sağlar. Japon ekonomisi bu tip dış kaynak kullanımını yıllardır başarıyla uygulamış ve bu sayede de ABD otomotiv pazarını ele geçirmeyi başarmıştır. Japon ekonomisinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin üçte ikisi taşeron firmalar olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>26</sup>

#### 1.3.2.4.Rakip İşletmeler İle İttifaklar Oluşturma

Günümüzde gerek ulusal, gerekse uluslararası pazarlarda artan rekabet koşulları, işletmeleri, ulusal veya uluslararası, farklı endüstrilerdeki işletmelerle ve/veya kendi endüstrilerindeki rakip işletmelerle ittifaklar kurmaya zorlamıştır. Bu gelişme aslında hem ulusal işletme maliyetlerini azaltarak işletmelerin ek yatırım tasarrufu sağlamalarına yardımcı olur,hem de ulusal ve global verimlilik ile refah düzeyini arttırır. İşletmeler arasında oluşturulan bu tarz ortaklıklarla işletmeler, hem kaynaklarını birleştirmiş, riskleri azaltmış, karlılıklarını arttırmış hem de Pazar paylarını arttırmış olurlar. Ayrıca günümüzde, işletmelerin uluslararası rekabetin gerektirdiği bilgi ve teknolojik kaynaklara tek başlarına sahip olmaları güçleşmiştir. Bu bağlamda işletmelerin kendi endüstrileri içindeki rakip işletmelerle ittifaklar oluşturmalarının en

<sup>25</sup> Leslie Willcocks ve Chong Ju Choi, “Co-operative Partnership and ‘Total IT Outsourcing:From Contractual Obligation to Strategic Alliance”, **European Management Journal**, C.13, S.1, 1995, p.67.

<sup>26</sup> Mahest Gupta ve Dana Zhender, “Outsourcing Through Strategic Alliance”, **Production and Inventory Management Journal**. S.6, 1997, p.6-9.

önemli sebeplerinden biri de, günümüz organizasyonlarının artık çok az işletmenin tek başlarına altından kalkabileceği yapıda olmasıdır.<sup>27</sup>

Özellikle taşımacılık sektöründe yararlanılan rakip işletme ittifakları, işletmelerin karlılığının artmasında ve pazar paylarını kaybetmemeleri konusunda önemli faydalar sağlar. Turizm ve nakliye işletmeleri karlılığı yüksek olan güzergahlarda tam bir rekabet içine iken, karlılığı düşük güzergahlarda ise ittifaklar kurmaktadır. Karlılığı düşük güzergahlar için tek bir işletmenin araçlarında toplanan malların yada yolcuların nakliyesi yapılır. Böylece hem maliyetlerde tasarruf sağlanır hem işletmeler pazar paylarını korumuş olurlar. Rakip işletmelerle ittifaklar kurarak dış kaynak kullanımı uygulamaları için hava yolları, turizm, nakliye işletmeleri ve kargo hizmeti veren işletmeler en iyi örneklerdir.

Rakip işletmelerle ittifak kurma fikri geleneksel entegre tesis işletme anlayışına tamamen ters düşse de, günümüzde çeşitli kültürel avantajlardan yararlanma konusunda da işletmelere önemli katkılar sağlar. İşletmelerin kuruluş amacı olan karlılığı artırma hedefi, gelişen işletmecilik ve rekabet anlayışının etkisiyle, büyük oranda ittifaklar kurmakla sağlanmaya çalışılır hale gelmiştir. Ancak buna rağmen firmaların yaklaşık olarak üçte biri, ittifaklar ile ilgili olarak, herhangi bir metodoloji ve strateji geliştirmiş durumda değildir. Son olarak işletmeler, başarılı bir ittifak stratejisi yürütebilmek için uygulamaya yönelik metodoloji oluştururken, sinerji, güven ve finansal çıktı düzeyi gibi faktörleri göz önüne almalı ve buna göre bir ittifak metodolojisi hazırlamalıdır.<sup>28</sup>

#### 1.4.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULAMA ALANLARI

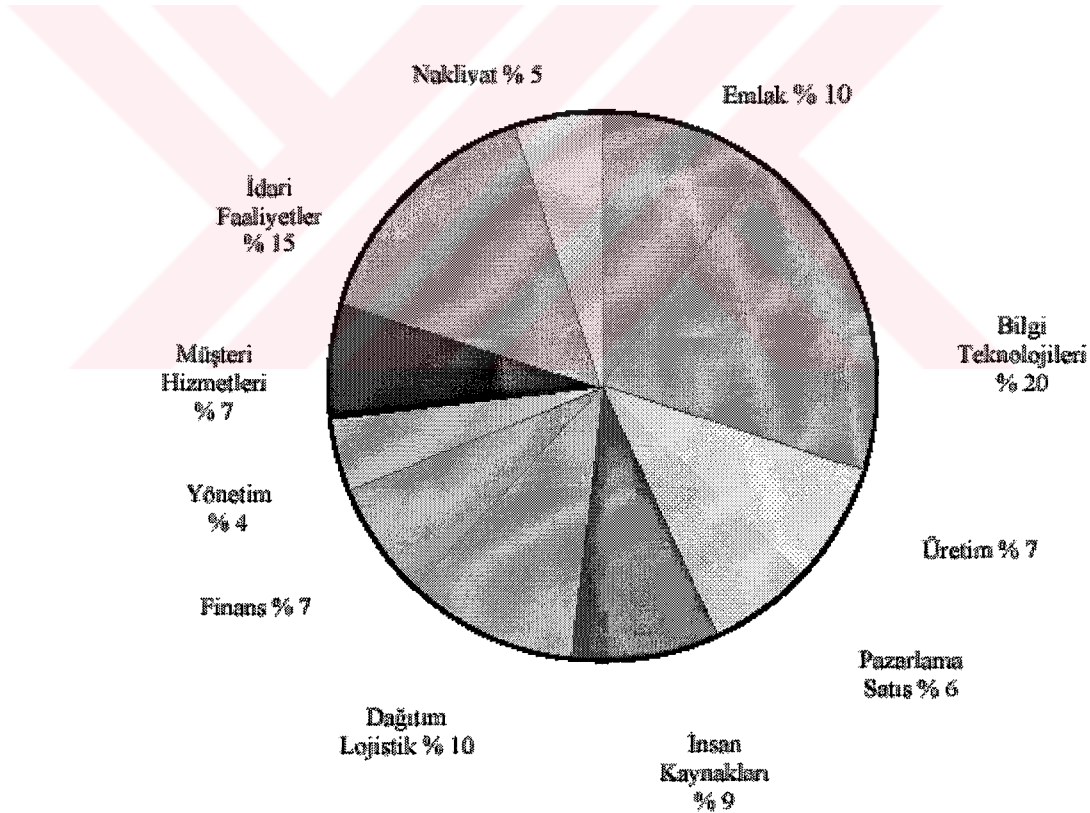
20. yüzyılın son çeyreğinde, özellikle “Core Business” modeliyle değişen işletmecilik anlayışı, işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanımına gitmelerini de beraberinde getirmiştir. Dış kaynak kullanımı önce Amerika’da otomotiv sektöründe yedek parça üretiminin taşeron işletmelere devredilmesiyle başladı. Dış kaynak kullanımı gelişmiş ülkelere ABD’deki şekilde girerken gelişmekte olan ülkelerde ise gene sanayi sektöründe ambalajla başlamıştır.

<sup>27</sup> Kahalas Harvey Suchan, Kathleen , “Strategic Learning Alliances and Global Competitiveness Business”, *The Contemporay world*, 1995, p.65.

<sup>28</sup> Zaim Gençyılmaz, a.g.e., ss.235-236.

Daha sonra sanayiden hizmet sektörüne, personelin yemek ihtiyacı, temizlik ve güvenlik hizmetleri şeklinde girdi. Ancak dış kaynak kullanımının artış trendi, son zamanlarda aşırı bir hızla artması, dış kaynak kullanımının çeşitliliğini de beraberinde getirdi. Neredeyse tüm sektörlerde işletmeler, temel yetenek faaliyetleri dışındaki hemen hemen tüm faaliyetleri ve ihtiyaçları için dış kaynak kullanımına gitmeye başlamıştır. Dış kaynak kullanımı oranı işletmeden işletmeye değişmekle birlikte, günümüzde temel yeteneğine konu olan faaliyetler için bile dış kaynak kullanımına giderek, temel yeteneğini eski temel yeteneğine konu olan faaliyetleri işletmelere pazarlayan işletmeler ortaya çıkmıştır.<sup>29</sup>

Dış kaynak kullanımı faaliyetlerinde kullanılan parasal büyüklükler incelendiğinde ise oldukça büyük rakamlarla karşılaşılmaktadır. Tablo 1’de görüldüğü gibi sadece A.B.D. piyasalarındaki dış kaynaklar kullanımı faaliyetlerinin rakamsal büyüklükleri incelendiğinde 2000 yılında 350 milyar dolar civarındadır.<sup>30</sup>

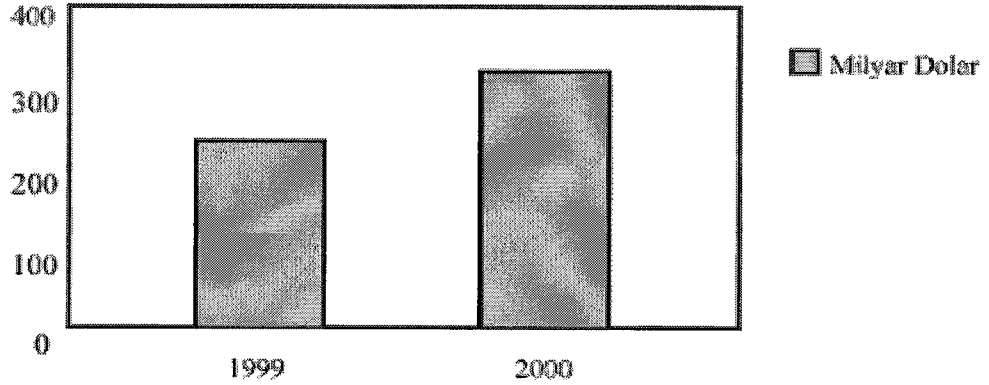


**Sekil 1.1. Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynak Kullanımı**

<sup>29</sup> [www.e-cozumevi.com/stratejik-outsourcing.htm](http://www.e-cozumevi.com/stratejik-outsourcing.htm) 18.07.2003

<sup>30</sup> Outsourcing Index “Strategic Insights. Into U.S. Outsourcing” The Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet. (2000) p.1-4

**Kaynak:** Outsourcing Index (2000) "Strategic Insights. Into U.S. Outsourcing" The Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet. S.1-4



### **Şekil 1.2.ABD’de Dış Kaynak Kullanımının Parasal Büyüklüğü**

**Kaynak:** Outsourcing Index "Strategic Insights. Into U.S. Outsourcing" The Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet. (2000) p.1-4

Yine Avrupa’da yapılmış olan en büyük dış kaynak kullanımı anlaşmalarının yer aldığı Tablo 1.2.’deki veriler konunun önemini belirtmektedir.

**Tablo 1.1. Avrupa’daki En Büyük Dış Kaynak Kullanımı Anlaşmaları**

Hizmet sağlayıcı	Müşteri	Ülke	Sektör	Değer(\$)
IBM	Cable and Wireless	İngiltere/ İrlanda	Telekom	3 milyar
TranSystems Consortium	London Transport	İngiltere	Ulaşım	1.6 milyar
Siemens	National Savings	İngiltere	Bankacılık	1.5 milyar
EDS	Banka di Roma	İtalya	Bankacılık	1.5 milyar
Sema Group	Department of Social Services	İngiltere	Kamu/ Yerel	500 milyon
ICL	Department of Trade and Industry	İngiltere	Kamu	330 milyon
FI Group	First Banking System	İngiltere	Bankacılık	246 milyon
IBM	IS Consortium Caricentro	İtalya	Bankacılık	235 milyon
IBM	Equifax	İngiltere	Ticaret	220 milyon
Siemens	Passport Agency	İngiltere	Kamu	220 milyon

**Kaynak:** Domberger S. The Contracting Organisation, A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford University Press 1998, New York, p.30

Tablo 1.2. incelendiğinde, 1998 yılı verilerine göre başlıca telekom, ulaşım, bankacılık, kamu v.b. sektörlerindeki dış kaynak kullanımı miktarı Avrupa'da 10 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır.<sup>31</sup>

#### 1.4.1.Otomotiv Sektörü

Endüstri bazında dış kaynak kullanımı uygulamaları en fazla olan sektördür. Sektördeki bu yoğunluk kendini aynı zamanda dış kaynak kullanımının çeşitliliğiyle de gösterir. Sektördeki dış kaynak kullanımı, genellikle parçaların üretiminin, parça üretimi konusunu temel yeteneği haline getirmiş işletmelere devredilmesi şeklindedir. Bu durumda otomotiv endüstrisindeki firmaların temel yetenekleri tasarım ve montajla sınırlandırılmış olur. Bu sınırlandırma sayesinde işletmelerin temel yeteneklerine daha yoğun bir şekilde odaklanarak uzmanlaşmaları daha kolaylaşır. Tüm sektörlerde olduğu gibi, otomotiv sektöründeki işletmeleri de dış kaynak kullanımına yönlendiren temel faktör, maliyet tasarrufu hedefidir. Aksi takdirde, otomotiv sektöründeki bir firmanın gerekli tüm parçaları kendisinin üretmesi, parçaların ve dolayısıyla nihai ürünlerin kalite düşüklüklerine, firmanın parça üretiminin alternatif maliyeti olan tasarım ve montaj faaliyetlerinin aksaması sonucu karlılığının düşmesine ve maliyetlerin artmasına sebep olur.

Dünya otomotiv sektöründe dış kaynak kullanımı oranları incelendiğinde; ABD'de otomotiv sektöründe dış kaynak kullanım oranı % 70, Japonya'da % 82, Almanya'da % 65'tir. Almanya'nın en büyük otomobil üreticisi işletmelerinden BMW, yedek parça dağıtım konusunda tamamen dış kaynak kullanımına geçmiştir. Bu uygulamayla BMW, hem maliyet tasarrufu sağlamış, hem söz konusu dağıtım faaliyeti için yatırım tasarrufu sağlamış ve hizmet kalitesini arttırmış ve hem de asıl temel yeteneğine odaklanarak uzmanlaşma imkanı kazanmıştır. Bu uygulama aynı zamanda, Almanya'da BMW müşterilerine, ihtiyaç duydukları andan itibaren sekiz saat içinde yedek parça temin etme imkanı sağlamıştır.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> S Domberger. *The Contracting Organisation, A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press 1998, New York, p.30

<sup>32</sup> Buğdaycı, a.g.e., s.187

Türkiye'deki otomotiv sektörünü incelediğimizde sektörün henüz dış kaynak kullanım oranı %40 olmakla beraber gelişmiş ülke düzeyine çıkmış değildir. Türk otomotiv sektöründe dış kaynak kullanımı konusunda en başarılı olan, Türk otomotiv devi Otosan, yurt içinde 260, yurt dışında 130 taşeron firma ile çalışmaktadır. Dış kaynak kullanım oranı Escort serisinde % 40 - % 45, Transit serisinde % 55 – 65, Cargo serisinde ise % 65 – % 85 arasında değişmektedir. Öte yandan diğer otomotiv devi Oyak Renault'un fabrikasında hala, büyük kaporta ve motor parçalarının üretimi sürmektedir.<sup>33</sup>

#### 1.4.2. Tekstil Sektörü

Tekstil sektörü, yapısı, girdi ve ürün çeşitliliğiyle dış kaynak kullanımı uygulamalarına son derece elverişli bir sektör olmasının yanı sıra, dış kaynak kullanımı uygulamalarının en fazla olduğu sektörlerden biridir. Gerek çok uluslu küresel, gerekse kendini ispatlamış büyük ulusal işletmeler, günümüz koşullarında sadece moda ve tasarım faaliyetlerini işletmeleri bünyesinde kendileri yürütmekte, diğer tüm faaliyetleri için dış kaynak kullanımına giderek taşeron işletmeleri kullanmaktadırlar. Versace ve Armani gibi dünyanın önde gelen tekstil devleri, faaliyetlerini moda ve tasarımla sınırlandırmış, üretim ve diğer faaliyetlerini taşeron işletmelere devretmiş durumdadırlar.<sup>34</sup>

Avrupa'nın tekstil devlerinden İtalyan Marzotti firması başta, tüm dış kaynak kullanımı uygulamalarının olduğu gibi maliyet tasarrufu sağlamak üzere, dış ticaret hacmini arttırmak, gümrük tarifesi uygulamalarından kurtulmak, vergi ve işçilik giderlerini azaltmak amaçlarıyla dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla, üretim faaliyetlerini Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika'daki bazı ülkelerdeki taşeron işletmelere devretmiştir. Marzotti firması, dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla, daha önceki üretimi kendi yaptığı duruma göre, maliyetlerini 4-5 kat azaltmış bulunmaktadır. Üstelik bu başarıyı henüz dış kaynak kullanımı oranı % 20 düzeyinde yakalamıştır. Firmanın uzun vadeli hedeflerinin en başında da dış kaynak kullanımı oranını % 40 - % 60'lara çıkarmak bulunmaktadır.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> A.g.e., s.188

<sup>34</sup> A.g.e., s.189.

<sup>35</sup> "Core Business Devrimi", *Capital Dergisi*, Aralık 1994, s. 110-111



Türkiye’de tekstil sektöründeki dış kaynak kullanımını incelediğimizde, neredeyse gelişmiş ülkelerdeki düzeye yaklaşmış bir durumda olduğumuz görülür. Tekstil sektörü, Türkiye’nin dış ticarete (ihracatta) öncü sektörü olarak, üretimin her aşamasında dış kaynak kullanımına gitmektedir. Ancak hala gelişmiş ülkelerde olduğu gibi sadece moda ve tasarım faaliyetlerine yoğunlaşmış, üretim dağıtım gibi diğer faaliyetlerin tümü için dış kaynak kullanımına geçmiş işletmeler mevcut değildir. Ülkemizdeki tekstil firmalarının önemli bir bölümü ipliği, kumaşı ve konfeksiyon ürününü kendi üretmektedir. Bu durumda her üç faaliyet için aynı kapasite yoğunluğu sağlamak zorunda kalmışlardır. Bu yüzden bu firmalar gitgide daha rijit bir yapı haline gelerek moda ve değişen piyasa koşullarına ayak uydurma konusunda yetersiz kalmaktadırlar.<sup>36</sup>

Bütün bunlara rağmen, ülkemizdeki tekstil sektöründeki üretimin % 60’ı taşeron işletmeler tarafından yapılmaktadır. Ayrıca son yıllarda ülkemizde artan işgücü maliyetleri, dolaylı ve dolaysız vergi oranları ve dış ticaret kısıtlamaları gibi faktörler tekstil sektörünü dış kaynak kullanımına giderek üretimlerini daha düşük maliyet ve dış ticaret koşullarının olduğu Doğu Avrupa ülkelerine devretmelerine sebep olmuştur. Firmaların bu sayede elde ettikleri avantajlardan bazıları şunlardır.

- Düşük sosyal güvenlik payları etkisiyle düşük ucuz işgücü,
- Düşük oranlı vergi tarifeleri,
- Yabancı yatırım olmanın sağladığı teşvikler,
- Uluslararası faaliyetlerden doğan kredibilite ve prestij artışı,
- Yabancı ülkelerin dış ticaret koşullarıyla dış ticaret engellerini aşma ve onların üye oldukları uluslararası ekonomik kuruluşlarla işbirliği ve kredi avantajları,

Bu avantajlar sayesinde günümüzde birçok tekstil firması üretim faaliyetleri için Romanya, Macaristan, Bulgaristan gibi Doğu Avrupa ülkelerindeki kendi kuruluşlarına yada oradaki taşeron işletmelere devretmiştir. Kuşkusuz burada, söz konusu ülkelerin

---

<sup>36</sup> Buğdaycı, a.g.e., s.189.

kısa bir süre sonra Avrupa Birliği'ne girecek olmaları da büyük önem taşımaktadır. Bu ülkelerin Avrupa Birliği'ne girmesiyle, Türkiye Avrupa Birliği'ne girmeden, bu ülkelerden dış kaynak kullanımına giden Türk firmaları Avrupa Birliği'ne girmiş olacaktır.

#### **1.4.3.Beyaz Eşya Sektörü**

Beyaz eşya sektörü, yapısı itibariyle, kuruluş aşamasında entegre tesis olarak yapılanmayı gerektirir. Ancak buna rağmen, gerek dünyada gerekse Türkiye'de beyaz eşya sektöründe, başta satış sonrası bakım servisleri konusunda olmak üzere, dış kaynak kullanımını giderek yaygınlaştırmıştır. Türkiye'de en büyük beyaz eşya firması olan Arçelik, yaptığı üretimin % 50'si için dış kaynak kullanımına gitmektedir. Satış sonrası servis faaliyetleri dışında, yurtiçinde başta Nova ve Tanatar Kalıp İşletmeleri olmak üzere yarısı yurtiçinde, yarısı yurtdışında 350 firmayla dış kaynak kullanımını ilişkisi bulunmaktadır. Arçelik'in dış kaynak kullanımıyla sağladığı kazançların başlıcaları; kapasite artışlarıyla sağlanan maliyet düşüşleri, işgücünün ortalama saat ücretlerinde sağlanan % 14'lük düşüş, dış kaynak kullanımıyla sağlanan diğer parçaların maliyetlerindeki % 5'lik düşüş şeklindedir. Sonuç olarak, 1998 yılı verileriyle Arçelik işletmesi, buzdolabı üretiminde yıllık yaklaşık 10 milyarlık kazancının yaklaşık % 40'luk yani 3.9 milyarlık bölümünü, dış kaynak kullanımını uygulamalarıyla sağlamıştır.<sup>37</sup>

#### **1.4.4.Bankacılık Sektörü**

Bankacılık sektöründeki dış kaynak kullanımını oranı ve çeşitliliği ülkeden ülkeye değişmekle beraber, ekonomik konjoktüre göre de farklı ihtiyaçları karşılamak için ortaya çıkmışlardır. Bankacılık sektöründe dış kaynak kullanımı, ihtiyacı değişen konjoktürel şartlara göre, daha çok karlılıkların azaldığı dönemlerde daha yoğun bir yapıda gündeme gelir. Özellikle Türkiye'de dış kaynak kullanımı ihtiyacı sık sık yaşanan ekonomik krizler nedeniyle, sürekli artış trendindedir. Genel olarak, bankacılık sektöründe işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten sebepler, maliyet avantajları;

<sup>37</sup> Yasemin Tezel, "İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesi'nde Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998, s.120-123.

daha etkin zaman kullanımı, fonksiyonların en etkin bir biçimde yerine getirilmesi ve finansal krizlere karşı riski azaltmak şeklindedir.<sup>38</sup>

Aydınlı'nın yaptığı araştırmayı genellersek, buna göre Türkiye'de Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin % 75'i dış temel yeteneklerini tanımlamış durumdadır. Temel yeteneklerin tanımlanması, hangi alanlarda dış kaynak kullanımına gidileceğinin belirlenmesinde büyük önem taşır. Gene bankaların tamamının, dış kaynak kullanımına ilişkin bir şirket politikasına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, bankaların dış kaynak kullanımını belirgin olarak benimsediğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak bankaların tümünün dış kaynak kullanımına ilişkin şirket politikasına sahip olmalarına rağmen, az da olsa bazı bankaların temel yeteneklerini tanımlamış olmamaları, bu bankaların dış kaynak kullanımı kararlarını alırken gerekli analiz ve değerlendirmeleri yapmadığını ortaya çıkarmaktadır.<sup>39</sup>

Bankacılık sektörünün dış kaynak kullanımına yöneldiği faaliyetler, gene ülkeden ülkeye ve ekonomilerdeki konjonktürel hareketliliklere bağlı olarak değişmekle birlikte genel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir.

- Operasyonel Verimlilik Hizmetleri:Nakit yönetimi, kullanıcı seviyesi bakım işleri, sarf malzemeleri, arıza, yazılım, donanım v.b.,
- A.T.M. operasyonları yönetimi,
- A.T.M. kanal yönetimi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Bilgi işlem, halkla ilişkiler, reklam-tanıtım, muhasebe-finance, ve müşteri hizmetleri.

Ayrıca, sektördeki bankaların % 62'sinde geçtiğimiz 10 yıl içerisinde birleşmeler yaşaması, % 46'sında örgütsel küçülme, süreç yenileme ve kalite yönetimi ile ilgili çalışmaların yapılması, bu süreçleri gerçekleştiren bankaların % 67'sinin süreç

---

<sup>38</sup> Buğdaycı, a.g.e., s.190.

yenileme ve kalite yönetimi konularında, % 38'inin birleşmeler konusunda ve % 33'ünün ise örgütsel küçülme konusunda danışmanlık hizmetlerinden yararlanması, dış kaynak kullanımı uygulamalarının sektördeki artış trendini göstermektedir.<sup>40</sup>

#### 1.4.5.Bilişim Sektörü

Dış kaynak kullanımının en yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden biri olan bilişim sektörünün temel faaliyet alanı olan bilişim teknolojileri yönetimi, önemli bir alt yapı, bilgi birikimi ve teknolojik gelişme gerektirir.<sup>41</sup>Bilişim sektöründe dış kaynak kullanımı, işletmenin ihtiyacı olan bilgi sistem faaliyetlerinin tamamı veya belirli bir kısmı için, bir veya birkaç dış kaynak satıcısı işletmeye yaptırması şeklinde tanımlanabilir. Dış kaynak kullanımı en belirgin şekilde, işletmelerin bilgi sistem faaliyetlerinin işlem maliyetlerini düşürme imkanı sağlar. İşletmeler, dış kaynak satıcısı taşeron işletmelerin, ölçek, uzmanlık ve tecrübeleri sayesinde bilişim etkinliğinin geliştirilmesinde ve maliyetlerinin azaltulmasında destek almış olur. Ayrıca işletmeler, bilişim faaliyetleri için gerekli yatırım bütçesi ayıramaması sonucu etkin bir yapılanma sürecini tamamlamak için dış kaynak kullanarak hem yatırım tasarrufu sağlamış hem de hizmet kalitesini arttırmış olurlar. Bilişim sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamaları, işletmenin temel faaliyetlerine daha fazla kaynak ve zaman ayırma imkanı sağlayarak, içsel kaynakların büyük oranla geri dönmesini ve pazar payını arttırmayı beraberinde getirir. Kaynak dağılımı kararlarının stratejik açıdan düşünülmesi ve bu doğrultuda işletmelerin bilişim faaliyetleri için dış kaynak kullanımına gitmesi, işletmelere maliyet azaltma, esnekliği geliştirme, geniş ücret portföyü geliştirme, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme ve maddi olmayan varlıkları nakde dönüştürerek gelecekteki sermaye artırımını zorunluluklarından kurtulma gibi pek çok avantaj sağlar.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Fulya Aydın, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001, s.163.

<sup>40</sup> Aydın, a.g.e., s.164.

<sup>41</sup> Ali Kaçal, "Yeni Yüzyılda Teknolojiyle İç içe Olmak Gerekıyor", **BT Haber Gazetesi**, Dış Kaynak Kullanım Eki, S.354., s.10

<sup>42</sup> Halis Gökder, "Bilgi sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler", Yayınlanmış Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Sakarya 2000, s.154.

Bilişim sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamalarının birçok avantajlarının olmasının yanında, konusunda yeterliliği olmayan dış kaynak satıcısı firmalar ile yapılan uygulamalar ve dış kaynak kullanımına yönelik uygun bir strateji geliştiremeyen işletmeler için büyük riskler taşır. Bu risklerin başlıcaları; teknoloji uygulamaları ve teknoloji geliştirmelere yönelik esnekliğin ortadan kalkması, işletmenin temel yeteneklerine ilişkin gizli ve özel bilgilerin açığa çıkması ve hizmet kalitesinin düşmesi, dış kaynak satıcısı taşeron firmalara bağımlılığın artması ve kontrolün kaybedilmesi şeklinde ortaya çıkar.<sup>43</sup>

Bilişim sektöründe, dünyada ve Türkiye’de, yaygın olarak, dış kaynak kullanımı uygulamaları düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi mümkün olan, web sayfası yayınlama hizmetleri, mesaj kutusu hizmetleri, internet servis sağlama hizmetleri, internet üzerinden sesli ve görüntülü iletişim hizmetleri ve danışmanlık hizmetleri şeklinde gerçekleştirilmektedir. 2000 yılı IDC verilerine göre, bilişim sektörünün dünyadaki hizmet pazarı 395 milyar dolar olarak gerçekleşirken, Türkiye’de 484 milyon dolar seviyesindedir. 484 milyar dolarlık pazarda 137 milyar dolarlık dış kaynak kullanımı söz konusu olmuşken, Türkiye’de ise 42 milyar dolar civarında bir dış kaynak kullanımı gerçekleşmiştir. Burada, dünyadaki bilişim sektörü dış kaynak kullanımı yaklaşık % 35 civarındayken, Türkiye’de yaklaşık % 10 civarında bir dış kaynak kullanımı gerçekleşmiştir.<sup>44</sup> Olaya işletmeler açısından bakıldığında, 1983 ‘te AMF sigorta, British Eurospace ve U.K. Inland Revenue Service gibi firmalar, bilişim sistemi faaliyetlerinin büyük bir bölümü için dış kaynak kullanımına gitmişlerdir. Dünyanın en büyük petrol işletmelerinden olan Shell Oil, Brezilya’daki üretimi içindeki bilişim faaliyetleri için tamamen dış kaynak kullanımı yoluna gitmiştir. Ayrıca bugün birçok Avrupa Birliği ülkesinde ve A.B.D.’de hukuk danışmanlığı veren birçok işletme, kendi kütüphanelerini kurma yerine, dış kaynak kullanımı ile oluşturdukları modem aracılığıyla veri tabanı oluşturma yoluna gitmişlerdir.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Gökdere, a.g.e., s.155

<sup>44</sup> Hakkı Sevand, “Gereksinim Talebe Dönüştürülmeli”, **BT Haber Gazetesi, Dış Kaynak Kullanım Eki**, 2002, S.354 s.4

<sup>45</sup> İhsan Aykut, “Verimlilik ve Motivasyonu Arttırmanın Yeni Bir Yolu Var: Outsourcing”, **Human Resources Dergisi**, Ocak 1997, S.3, s.15

#### 1.4.6.İnsan Kaynakları

Dış kaynak kullanımının iş dünyasına girmesinden en çok etkilenen konulardan biri de insan kaynakları yönetimidir. Günümüzde çoğu işletmede dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla, insan kaynakları departmanı yeniden yapılanmakta ve insan kaynakları yönetimi daha stratejik bir öneme sahip hale gelmektedir. Böylece insan kaynakları departmanının kapsamı daralırken, organizasyonlar içindeki önemi artmakta ve bu durum insan kaynakları yöneticilerinin daha stratejik bir statüye yükselmesine sebep olmaktadır.<sup>46</sup>

İşletmelerin insan kaynaklarında ve insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımına yönelmesini etkileyen temel faktörler, diğer tüm faaliyetler için kullanılan dış kaynaklarda olduğu gibi, maliyet tasarrufu sağlamak ve eğitilmiş ve uzman kişiler sayesinde hizmet ve ürün kalitesini artırarak pazar payını arttırmaktır. Ayrıca işletmelerin insan kaynakları faaliyetleri için dış kaynak kullanımı yoluna gitmesini etkileyen önemli bir faktör de, yatırımlardan düşük bir getiri elde edilen organizasyonların temel fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ile taşeron firmaların kullanılmasıdır.<sup>47</sup> Ancak Büber'in araştırmasına göre, insan kaynaklarına yönelik dış kaynak kullanımı uygulamalarında taşeron firmalarda istihdam edilen işçilerin, işletmenin asıl işçilerine göre daha güç koşullar altında çalıştıkları, ekonomik ve sosyal açıdan daha alt düzeyde kaldıkları ve sendikalaşma olanaklarına sahip olmadıkları gözlenmektedir.<sup>48</sup>

İnsan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynak kullanımı daha yoğun olarak, işe alım, eğitim ve geliştirme alanlarında yaşanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bu alanda dış kaynak kullanımı oranı % 58 düzeyinde olmakla beraber, Türkiye'deki dış kaynak kullanımı da yaklaşık bu düzeydedir.<sup>49</sup>

<sup>46</sup> Büber, a.g.e., s.167

<sup>47</sup> Perihan Tülüce, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulaması", Alternatif İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları Dersi Dönem Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı, İstanbul 2001, s.35

<sup>48</sup> Büber, a.g.e., s.168

<sup>49</sup> Tülüce, a.e., s.35

#### 1.4.7.Gıda Sektörü

Gıda sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamalarını, Türkiye'deki sektörünün önde gelen firmalarının dış kaynak kullanımı süreçlerini inceleyerek açıklamaya çalışırsak, Ülker ve Sezginler Gıda şirketlerinin uygulamaları bize genelleme yapma imkanı verecektir. Ülker Gıda işletmesinin bisküvi üretimini toplam yaklaşık yirmibin işçiyle yapması gerekmektedir. Ancak işletme, bisküvi üretimi için toplam yaklaşık iki bin işçi istihdam etmiş geriye kalan % 90 işgücü için dış kaynak kullanımına gitmiştir. Ülker bu sayede işgücü ordusunu küçülterek önemli bir girdi tasarrufu sağlamıştır.

Ülkemizde gıda sektöründeki dış kaynak kullanımı uygulamalarına, taşeron firmalar tarafından baktığımız zaman ise, Sezginler Gıda'da dağıtımını yaptıkları firmaların pazarlama ve iletişim faaliyetlerini üstlenerek, aynı zamanda pazarlama danışmanlığı hizmetini de vermiş olduğu görülmektedir. Ayrıca Sezginler Gıda'nın dış kaynak sattığı Sara Lee, Kellog's, Astor, Luduich gibi çok uluslu işletmelere, Türkiye'deki tüketici alışkanlıkları, davranış ve kültürü konusunda danışmanlık hizmeti vererek pazarlama faaliyetlerini buna göre yönlendirmektedir. Gıda sektöründe, dış kaynak kullanımı olamadığı durumda söz konusu hizmetler için, uzmanlardan yararlanmak ve bu konularda vasıflı işgücü istihdam etmek, işletmeler için gitgide daha palalı hale gelecektir. Uzmanların istihdam edildiği taşeron firmalarda, aynı faaliyet konusunda, pek çok işletmeye hizmet vererek ölçek ekonomileri yarattıklarından, işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmeleri hem işletmelerin hem de taşeron firmaların maliyetlerini düşürecektir. Ayrıca bu şekilde taşeron firmaların iş hacimlerinin artması, söz konusu hizmetlerin etkinlik düzeylerinde artışları da beraberinde getirir.<sup>50</sup>

#### 1.4.8.Parakendecilik Sektörü

Yurt dışında epey yaygın olan 'private-label' sistemi ülkemizde de uygulanmaktadır.Bu sistemde, hiper marketler, üretimini pazardaki firmalara yaptırdıkları çeşitli gıda maddelerinin üzerine kendi markalarının isminin verilmesini sağlarlar.Ülkemizde bulunan Migros, Carrefour gibi hiper marketler bu sistemi uygulayan başlıca perakende firmalardandır.Dış kaynaklar kullanımı yöntemlerinden

<sup>50</sup> Buğdaycı, a.g.e., s.189-190

biri de reyon kiralama yöntemidir.Hiper marketler bu yönteme de sıkça başvururlar.Bu yöntemde ise hiper marketler veya büyük alış veriş merkezleri bütün alanı işletmek yerine, bazı yerlerin işletimini başka firmalara verirler ve mağazanın o bölümünün yönetimi de alanı kiralayan firmaya ait olur.<sup>51</sup>

#### 1.4.9.Temizlik Hizmetleri

İşletmelerin, faaliyetlerini sürdürdükleri alanların temizlenmesi faaliyetlerini kendi personelleriyle yürütmek yerine, temel yetenek konusu temizlik olan taşeron işletmelerden dış kaynak kullanımı sürecini kapsar. Ülkemizde ve birçok gelişmekte olan ülkelerde dış kaynak kullanımı uygulamaları temizlik hizmetleriyle başlamıştır. İşletmeleri temizlik hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yönelten nedenler arasında maliyet tasarrufunun yanında temizlik faaliyetlerinin bu konuda uzmanlaşmış işletmeler tarafından yürütülmesinin verimlilik üzerindeki olumlu etkileri de vardır. Nitekim A.B.D.'de yapılan bir araştırmada, ulusal hastane zincirinin temizlik faaliyetleri için dış kaynak kullanımı uygulamasının gerek hastane gerekse dış kaynak satıcısı firmanın verimliliğini üç kat artırdığı görülmüştür. Ayrıca temizlik hizmeti veren taşeron firma sahipleri ve işçilerinin sektörde işe en alt düzeylerden başlamış olmaları bu sektörde yükselme imkanlarının olduğunu göstermiştir. Bu sektördeki yöneticilerin ve işçilerin temel yetenek konularının temizlik olması, yaptıkları işleri ciddiye almalarını ve işi ve aletleri yeniden daha etkin bir şekilde yapılandırmak için kaynak ve zaman ayırmalarını sağlamıştır.<sup>52</sup>

Ülkemizde kamu sektöründe, temizlik hizmetleri konusunda dış kaynak kullanımı yoğun olarak kendini göstermiştir. Son on yıldır Ankara, İstanbul, İzmir başta olmak üzere, neredeyse büyük şehirlerimizin tamamında, belediyeler temizlik işleri için, bu konuda uzman hizmet veren işletmelerden dış kaynak kullanımına gitmektedir. Belediyelerin dışında kamu sektörlerinde, temizlik hizmetleri için ülkemizde dış kaynak kullanımı, gelişmiş ülkeler düzeyindedir. Türkiye'de bu yoğunluğun oluşmasının sebeplerinden biri olarak, hükümetlerin kamu kuruluşlarına temizlik faaliyetleri için yeterli kaynak ve işçi kadrosu ayırmaması gösterilebilir. Örneğin: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi de temizlik faaliyetleri için, maliye bakanlığı tarafından, her bir fakülte

<sup>51</sup> Buğdaycı, a.g.e., s.190

<sup>52</sup> Aykut, a.g.e., s.16



için, sadece iki tane işçi kadrosu tahsis edilmesi, üniversiteyi temizlik işleri için dış kaynak kullanımına gitmek zorunda bırakmıştır. Netice itibariyle ülkemizde temizlik hizmetleri faaliyetler için dış kaynak kullanımı kamu ve özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanarak gerek verimlilik ve gerekse maliyetler açısından önemli avantajlar sağlamıştır.

#### **1.4.10.Yemek Hizmetleri**

Günümüz değişen işletmecilik anlayışı, işçilerin verimliliklerini arttırmak ve zamanın daha iyi değerlendirilmesine yönelik arayışlarının sonucu, işçilerin tüm günlük ihtiyaçlarını işletme içinde karşılamayı gündeme getirmiştir. İşletmelerin işçilerini işyerinde tutma çabalarının yanında, toplu iş sözleşmelerinde öğlen yemeğinin işletme tarafından sağlanmasını gerektiren maddelerin bulunması ve işverenin işçilere ücretlerinin yanında yemek ücreti ödemesine göre işçi yemeklerinin işveren tarafından ve dolayısıyla, yemek hizmeti veren taşeron firmalar tarafından sağlanmasından kaynaklanan tasarrufun işletmeye ek bir kaynak olarak kalması, işletmelerin söz konusu faaliyet için dış kaynak kullanımına gitme sebepleridir. Ayrıca teknolojik yenilikler sayesinde modern toplum bireylerinin beslenme alışkanlıklarını bireysellikten topluluğa doğru değiştirmiş olması, toplu yemek hizmeti veren taşeron işletmelerin karlılığını ve kullanım oranını arttıran önemli bir faktördür. Örneğin: Son verilere göre Ankara'da yemek hizmeti veren restoran, yemek fabrikası, v.b. taşeron işletme sayısı 270 civarındadır. Ayrıca yemek hizmeti talep işletme sayısı da hızlı bir artış trendi içindedir. Bu işletmelerin yanında okul ve hastane gibi kamu kuruluşları da bulunmaktadır.<sup>53</sup>

#### **1.4.11.Personel Taşıma Hizmetleri**

Personel taşıma hizmetlerinde dış kaynak kullanımı da, diğer faaliyetler için dış kaynak kullanımında olduğu gibi, maliyet tasarrufu sağlama konusunda, hizmet kalitesinin artırılması ve yatırım kaynakları konusunda işletmelere büyük avantajlar sağlar. İşletmeler bu faaliyetleri kendileri yürüttüğü zaman gerekli araçlar, araçların şoförlerinin ücretleri ve araçların sigorta ve bakım masrafları gibi ek kaynak gereksinimleri olacaktır. Bu yüzden günümüz işletmecilik anlayışı, personel taşıma faaliyetleri için, uzmanlık alanı ulaşım hizmeti olan taşeron işletmelere yönelik dış

kaynak kullanımına gitmeyi gerektirmektedir. Bu sayede işletmelerin üst yönetimi, personel taşıma maliyetini azaltarak, bu hizmet için gerekli araçlara yapacağı yatırımları, işletmenin temel yeteneklerine daha yakın alanlara yönlendirerek, işletmenin karlılığını artırma imkanına kavuşmuş olurlar.<sup>54</sup>Günümüzde dünyada ve Türkiye’de, personel taşıma hizmetleri için, işletmelerin dış kaynak kullanımı maksimuma yakın bir düzeye ulaşmıştır.

#### 1.4.12.Dış Kaynak Kullanımına Konu Olan Diğer Sektör ve Faaliyetler

- Muhasebe Hizmetleri: Geleneksel işletmecilik anlayışının en kritik ve en önemli departmanları tarafından sağlanan muhasebe faaliyeti için, günümüz modern işletmelerinde, bünyesinde muhasebe konusunda üst düzey eğitim almış, uzman kişiler barındıran ve bu konuda profesyonel hizmet veren işletmelerden dış kaynak kullanımı benimsenmiştir. Bu taşeron işletmeler, muhasebe kaydı tutmanın yanında firma kurma ve bordrolama gibi hizmetleri de sunmaktadırlar.<sup>55</sup>
- Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri: İşletmelerin, temel değerlerini tanımladıktan sonra iş ve/veya üretim süreçlerini, görev tanımları gibi konuları nasıl bir stratejiyle uygulayacağı konusunda üst yönetimleri için kullandıkları dış kaynaklardır. Özellikle çok uluslu işletmelerin yatırım yapacakları ülkenin işletmecilik kültürüne uygun bir işletme kurmaları konusunda son derece önemlidir.<sup>56</sup>
- Eğitim Danışmanlığı Hizmetleri: İşletmeler, kalifiye işçi çalıştırma arzuları doğrultusunda, uzmanlık alanı eğitim danışmanlığı hizmeti veren kuruluşlardan işçilerinin eğitimi için dış kaynak kullanımına giderler. Türkiye’de eğitim danışmanlığı konusunda, büyük ilerlemeler yaşanmış

<sup>53</sup> Gülten Pekcan, “Türkiye’de Beslenme Sorunları ve Boyutları:Besin ve Beslenme Politikalarının Önemi”, *Yeni Türkiye Dergisi*, S.39, s.39

<sup>54</sup> Koçel, a.g.e., s.301

<sup>55</sup> Buğdaycı, a.g.e., s.190

<sup>56</sup> Tülüce, a.g.e., s.38

olmasına rağmen, sadece finans, bilgi işlem, perakendecilik ve kalite eğitiminde uzmanlaşma gerçekleşmiştir.<sup>57</sup>

- Tercüme ve Hukuk Hizmetleri: İşletmeler ihtiyaçları olan tercüme ve hukuk faaliyetlerini yürütmek için, bu konularda eğitim almış uzman kişileri istihdam etmek yerine, söz konusu hizmet ihtiyaçlara yönelik dış kaynak kullanımını giderek maliyet tasarrufu sağlarlar.
- Vergi Danışmanlığı Hizmetleri: Her işletmenin yasal zorunluluk gereği yürütmesi gereken vergi faaliyetleri için, günümüzde daha etkin ve düşük maliyetli dış kaynak kullanımı uygulamaları tercih edilmektedir.
- Araştırma Geliştirme Hizmetleri: İşletmelerin değişen piyasa şartları, teknolojik gelişmelere ayak uydurması, varlığını sürdürebilmesi ve karlılığını arttırması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini zorunlu kılmıştır. Araştırma geliştirme faaliyetleri, yapısal özelliği doğrultusunda yüksek kaynak ve uzman işgücü gerektirdiğinden, işletmeler bu ihtiyaçları için dış kaynak kullanımına yoğun bir şekilde başvururlar.
- Kurye Hizmetleri: İşletmeler, gizli evrak, değerli eşya, nakit para,v.b. gibi özel olarak taşınması gerekli taşıma faaliyetleri için dış kaynak kullanımına giderek maliyet tasarrufu sağlarlar.<sup>58</sup>
- Güvenlik Hizmetleri:Günümüzde işletmeler güvenlik faaliyetleri alanında yoğun bir şekilde dış kaynak kullanımına giderler.Temel yetenek konuları güvenlik hizmeti vermek olan bu işletmeler, çalışanlarına kendileri eğitim vererek , işletmelere kaliteli güvenlik hizmeti sunmaktadırlar. Böylece işletmeler, hem fazla personel istihdam etmemiş olmakta, hem kaliteli hizmet almış olmakta hem de hizmeti ucuza mal etmiş olmaktadır.<sup>59</sup>

<sup>57</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yöntem**, Siyasal Kitabevi, 1999, s.49

<sup>58</sup> Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Yayınları, İstanbul 1992, s.511

<sup>59</sup> M.Akif Çakırer , “ **Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing)Yönetiminin uygulanabilirliği ve Bir Uygulama**” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2002 s.90-98



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) UYGULAMA SÜRECİ**

## **2.1.DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İHTİYAÇ DUYULMASI**

Dış kaynak kullanımı işlemleri, işletmelerin veya kamu kurumlarının dış kaynak kullanmaya ihtiyaç duymalarıyla başlar.Tezimizdeki kavram bütünlüğünü sağlamak amacıyla dış kaynak kullanımına giden tüm kurumları (işletmeler,kamu kurumları,dernekler,vb.) işletmeler olarak ele alacağız.İlerideki bölümlerde daha ayrıntılı olarak açıklanacağı gibi, işletmeler dış kaynaklara başta maliyet tasarrufu sağlamak olmak üzere, riski azaltmak,global işletmeler arasına girebilmek,ürün ve/veya hizmet kalitesini arttırmak,teknolojiden yararlanmak,temel yeteneğe konu olan alanlara yönelmek,esnekliği arttırmak,nakit akışını hızlandırmak,organizasyon yapısını küçültmek,kontrol dışı sorunları çözümlenmek, sabit sermaye yatırımını dışarıdan transfer ederek sermaye bütçesini korumak, sinerji etkisinden yararlanarak rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla ihtiyaç duyar.

## **2.2.DIŞ KAYNAK KULLANIMI İÇİN İŞLETMELERİN KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ**

İşletme,dış kaynak kullanmaya karar verdiği zaman, işletmenin üst yönetiminin gerekli organizasyona yönelik girişimine bağlı olarak kendi değerlendirmesini yaparak, hangi faaliyetler için dış kaynaklara başvurulması gerektiğini tespit etmelidir.Bir işletmenin dış kaynaklardan kullanarak kazanç sağlaması da söz konusu organizasyon girişimine bağlıdır.Gerston'un da ifade ettiği gibi, işletmenin üst yönetimi dış kaynak

kullanımı kararını almadan önce dış kaynağın hangi faaliyetler için gerektiğini belirlemesi gerekir. Bunun için de dikkate alınması gereken iki kriter vardır.<sup>60</sup>

- İşletme için fonksiyonun stratejik önemi
- Fonksiyonu gerçekleştirecek olan işletme personelinin kabiliyeti

İşletmenin yeteneği (Core-competence) için stratejik önemi olmayan yani, işletmenin geleceğini tehlikeye sokmayan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde yerine getirilemeyen fonksiyonlar için dış kaynak kullanımı uygulamalarından yararlanılabilir. Öte yandan temel yeteneği için stratejik önemi olan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde yerine getirilen fonksiyonlar işletme bünyesinde gerçekleştirilmelidir. Buna göre, işletme temel yeteneği için stratejik önemi olan ve kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetler üzerine odaklanmalı, diğer faaliyetleri için dış kaynak kullanımına yönelmelidir.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili diğer önemli değişken ise maliyet etkinliği analizi olup bu amaçla içsel maliyet analiziyle test edilir. Bu maliyet analizi dış kaynak kullanımıyla, dış kaynak kullanımı nedeniyle gerekli olmayan genel maliyetler, dış kaynak kullanımı nedeniyle yapılmayan teknoloji bakım maliyetleri ve dış kaynak kullanımını etkilediği içsel yönetim maliyetleri dahil tüm ilave maliyetleri kapsar.<sup>61</sup>

### **2.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KARARININ ALINMASI**

İşletme, kendine yönelik yaptığı değerlendirmeyi göz önüne alarak dış kaynak kullanımı ihtiyacını belirledikten sonra bugün ve geleceğe ilişkin hedeflerini ortaya koymalıdır. Bundan sonra çeşitli verimlilik analizleri yaparak, hangi faaliyet alanlarında başarısız olduğunu, daha önce hedef olarak belirlediği noktalara ulaşmasını engelleyen yada riske eden faktörlerin neler olduğunu ve bunların çözümlenmesi için gerekli

<sup>60</sup> Joel Gerston, "Outsourcing in Client/Server Environments", *Information Systems Managements*, Cilt:14, Sayı:2, 1997, s.74

<sup>61</sup> Lüne Corusa, "Selecting and Managing an Outsourcing Provider", 1996 s.4

alternatifleri tespit eder.Daha sonra ilgili faaliyet alanlarından çekilerek ya da işletme dışına aktararak çözer.İlgili faaliyetin işletme dışına aktarılması yani söz konusu faaliyet için dış kaynak kullanımı yoluna gidilmesi durumunda işletme öncelikle ulusal ve uluslararası çevre koşullarını analiz etmek zorundadır.Bu çevre değişkenleri içinde faaliyette bulunmak hedeflere ulaşmak ya da daha da ileri götürmek için fırsatların, imkanların, risklerin ve sorunların neler olduğu tespit edilir.Bu analizle aynı zamanda, engelleri aşma şekilleri ve bu bağlamda dış kaynak kullanımının yaygınlaşması, başarı derecesi, işletmelerde faaliyet açısından yaratacağı katma değer boyutlarının anlaşılması sağlanır.Daha sonra işletmenin satın alma, üretim, muhasebe, pazarlama, arge, finansman başta olmak üzere tüm faaliyetler açısından güçlü ve zayıf taraflarını belirlemesi, yani içe bakış veya kendini değerlendirme yapılıır.Yapılan değerlendirmelerle elde edilen bulgular, işletmeye, çevresine ve rakiplerine karşı izlemesi gereken stratejilerin neler olacağı konusunda fikirler verir.İşletme kendi hedeflerini ve elinde olan imkanların neler olduğunu tam olarak ortaya koyduktan sonra rakipleri ve çevresi karşısında stratejik eksikliklerini göz önünde tutarak karar vermelidir. Erol Eren, işletmenin analizini; çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin, hammadde, pazar, insan ve diğer kaynakları inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci olarak tanımlamıştır.<sup>62</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma kararı işletme için uzun dönemli bir strateji özelliği taşıdığı için organizasyon yeniden gözden geçirilmelidir.Bu durumda yöneticiler dış kaynağa başvurulması düşünülen faaliyet için:

- Bu faaliyetle rekabet avantajı elde etmek için potansiyel ne kadardır?
- Faaliyet için dış kaynağa başvurulduğunda, piyasadaki başarısızlıklardan doğabilecek zayıflık ve rekabet gücünü yitirme derecesi ne olur?
- Gerekli talep esnekliğini elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için dış kaynak ile sözleşme düzenlemelerini yeniden yapılandırarak zayıflığı ortadan kaldırmak mümkün olacak mı?Buna yönelik neler yapılabilir?

---

<sup>62</sup> Eren, a.g.e., s100

Sorularına yeterli düzeyde cevap alınıyor olması gerekir. Bunların dışında dış kaynak kullanımına yönelik karar alma sürecinde cevaplanması gereken en önemli soru: Dış kaynak sağlayıcısının güvenliği ve kontrolü karşısında dış kaynağa verilen teşvik ve işletmenin bağımsızlığı arasında optimal dengenin nasıl kurulacağıdır.

Şekil 2.1. de söz konusu iki faktörün yer aldığı iki uç son derece açıktır. Gerek rekabet şansı, gerekse de stratejik zayıflık için potansiyel yüksek olduğunda, işletme yüksek derecede bir kontrole ihtiyaç duyar. Bu da genellikle iç üretimi (dış kaynak kullanımının işletme bünyesinde yapılmasını) ve/veya ortaklık yoluyla düzenlemeler yapılmasını yahut sıkı uzun vadeli sözleşme yapılmasını gerektirir.

İşletmeler daha az kritik veya stratejik önemi olan faaliyetleri için dış kaynak kullanımına giderek deneyim kazanırlar. Daha sonra kritik veya stratejik önemi olan faaliyetleri için de söz konusu faaliyeti daha verimli bir şekilde yapabilecek dış kaynak kullanımı sunan işletmelere kaydırarak, karlılık ve rekabet güçlerini arttırabilirler.

Yüksek	Stratejik kontrol gereklidir.		
	Dahili olarak sağlayın.		
Stratejik rekabet avantajı		Orta derecede kontrol gereklidir.	
		Özel ortaklık girişimi yada sözleşme yapılmalıdır.	
Düşük			Düşük kontrol gereklidir. Dış kaynak kullanılmalıdır.
	Yüksek	Yararlama Düzeyi	Düşük

**Şekil 2.1. Stratejik Zayıflık Karşısında Rekabet Avantajı Sağlama.**

**Kaynak:** James Brain Quinn ve Frederick Hilmer, *Strategic Outsourcing*, Sloan Management Review, 1994, s48



İşletmenin ürettiği mal veya hizmetin talebine yönelik standartların korunması gerektiği durumlarda, ürün kalitesi, tasarım, teknoloji ve ekipman konusunda dış kaynak sözleşmeler aracılığıyla sıkı kontrol, hatta finansal destek esasına dayanan bağlayıcı unsurlar oluşturmalıdır. Bunun tersi durumda ise çok az rekabet şansı bulunan bir konuda aktif ve geniş dış kaynak piyasası bulunmaktadır. Bu durumda iki dış kaynak kullanımı arasında farklı derecelerde kontrol ve stratejik esneklik gerektiren sürekli bir faaliyet aralığı vardır. Pek çok işletme önce daha az kritik ve stratejik olan alanlardaki faaliyetlerini veya faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynağa aktarabilirler. İşletmelerin tüm ulaşım işlerinin yerine sadece personelin servis işlemleri için dış kaynak kullanımına gitmesi bu konuya örnek olarak gösterilebilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinin altında yatan en önemli faktör olan işletmenin karlılık oranını artırmak olduğuna göre, dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri işlem maliyetleridir. Dış kaynak kullanımının maliyeti hesaplanırken dış kaynak kullanımı ile ilgili olan maliyet kalemlerinin yanında iç işlem maliyetleri de hesaba katılmalıdır.

Eğer işletme bir malı yada hizmeti uzun vade esasına göre kendi bünyesinde üretecekse; bu kararı devam eden ar-ge çalışmaları, personel eğitimi ve altyapı yatırımlarını, en iyi dış kaynağa uyacak şekilde yürütmelidir. Aksi takdirde işletme zaman içerisinde rekabet üstünlüğünü yitirecektir. Bu ve benzeri iç işlem maliyetleri iyice analiz edildiğinde, maliyetlerin oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. Oysa dış kaynak kullanımı ile çalışıldığında işlem maliyetlerini açık bir şekilde belirlemek daha kolay olduğundan, belirlenmesi daha zor olan iç maliyetler analizlere dahil edilmeyecektir. Bu durumda ortaya çıkabilecek yanlış sonuçlar kararı etkileyecektir.<sup>63</sup>

Stratejik önemi olan bir konu da, dış kaynak karşısında işletmenin bir faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet şansı elde edip edemeyeceğidir. Eğer bu boyutlardan biri ya da daha fazlası işletme için kritik olmakla birlikte, işletme iyi bir performans gösterebiliyorsa, faaliyet organizasyon içinde tutulmalıdır. Ne yazık ki pek çok işletmenin, bir faaliyeti kendi bünyesinde veya

---

<sup>63</sup> James Brain Quinn, "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, S.9, 1994, s.26

konuyu, yapmış oldukları işin bir parçası gibi görmeleri, “bu faaliyet organizasyon içerisinde bırakılmalıdır” şeklinde karar aldırılmaktadır. Bununla birlikte, konu yakından incelendiğinde ve dikkatli karşılaştırmalar yapıldığında; bir organizasyonun kendi içerisindeki yeteneklerinin piyasanın en iyi dış kaynağına kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı tespit edilmektedir.<sup>64</sup>

Dış kaynak kullanımı ihtiyacı belirlenirken, arzulanan değer zinciri veya rekabet için çok önemli olan bir faaliyetin mevcut olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Her ürün yada hizmet için, ilgili müşteri hizmetleri yada genel beceriler, ölçek ekonomileri, marka güvenilirliği, fiziksel kaynaklar ve bunları karşılamak için gerekli sistemler her aşama için düşünülebilir. Her aşamada organizasyonun gücünü mevcut ya da potansiyel rakiplerle karşılaştırarak, organizasyonun becerilerinin ya da yatırımlarının gerçekleştirilebilip gerçekleştirilemeyeceği hakkında bir karar verilebilir.

Paul Strassman’a göre; işletmenin faaliyetinin konu olduğu endüstrinin yapısı da işletmenin dış kaynak ihtiyacının belirlenmesi ve dış kaynak kullanımına yönelik alınacak kararı etkileyen önemli bir faktördür. Bilişim endüstrisini bu konuya örnek olarak verebiliriz. Nitekim bilişim hizmetleri satın alacak olan işletmelerin söz konusu hizmet konusunda satıcı işletmeninkinden daha az bilgiye sahip olması, alıcı işletmeyi dış kaynak kullanımına zorlamaktadır.<sup>65</sup>

## **2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ**

Dış kaynak kullanımı kararı alındıktan sonra işletme yönetimi ya da işletme yönetimi tarafından dış kaynak kullanımı için oluşturulmuş üst yönetim, dış kaynak kullanımı sürecinde izlenecek stratejiyi belirlemek zorundadır. Üst yönetimlerin uygulayacağı stratejiler işletmenin yönetim yapısı faaliyet alanı ve işletmenin bulunduğu ülkenin ticari kanun mevzuatına göre değişebilmekle beraber dış kaynak

<sup>64</sup> Maris G. Martinson , “Outsourcing Information Systems:A Strategic Partnership With Risks”, **Long Range Planning**, C.26, S.3, 1993, s22

<sup>65</sup> Paul Strassman, “Outsourcing A game For Losers”, **Computer World**, C.21, S.8, 1995, s75

kullanımının başarısını doğrudan etkiler. Dış kaynak kullanımı stratejisi belirlenirken göz önünde tutulması gereken bazı önemli unsurlar şunlardır:

- İşletme, fonksiyonlarını temel yetenekleri ile ilgili olanlar ve olmayanlar şeklinde sınıflandırmalıdır.
- İşletme, belirlemiş olduğu temel yetenekleri dışındaki fonksiyonlardan hangilerinde dış kaynak kullanımına gideceği ve bu durumda kontrolü ve koordinasyonu nasıl sağlayacağını belirlemelidir.
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile dış kaynak kullanımı stratejisi birbiriyle uyumlu olmalıdır.
- İşletme, dış kaynak kullanımını sağladığı firmadan ne isteyeceğini tam olarak belirlemelidir.
- İşletmenin dış kaynak kullanımının uzun dönemli mi, kısa dönemli mi olacağı ve eğer mümkünse dönemin ne kadarlık bir zamanı kapsayacağı belirlenmelidir.
- İşletme, satıcı firmaların, maliyet ve kalite düzeyi konusunda beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağı konusunda araştırma yapmalıdır.
- İşletme dış kaynak kullanımı sürecinde merkezi bir yönetim mi uygulayacağı ya da yetki devrine mi gideceği, yetki devrine gidecekse yetki devrinin sınırı, konusunda tercihlerini belirlemelidir.
- İşletme kullanacağı dış kaynak firmasının kalitesini, prestijini ve özellikle yurt dışındaysa kültürüne ve yasal mevzuatlara uyum sağlayabilecek yapıda olup, olmadığını belirlemelidir.

## 2.5.DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMASINDA MALİYET ANALİZİ

Dış kaynak kullanımına ilişkin karar alırken işletmelerin göz önüne aldıkları temel değişken maliyet olduğundan, bu doğrultuda dış kaynak kullanım kararı öncesinde belirli bir faaliyet iç kaynaklarla yerine getirildiğinde ne gibi maliyet farklılıkları ortaya çıktığı tespit edilmelidir.Maliyet analizleri dış kaynak kullanım uygulamasına gidilecek faaliyetlerin, işlem maliyetleri ile ilgili ayrıntıların belirlenmesini sağlar.Fayda maliyet analizi olmadan satıcı firma önerilerinin işletmede yapılan faaliyetlerden daha iyi olup olmadığını tespit etmek mümkün değildir.Bu yüzden dış kaynak kullanım uygulamasının başlatılmasında mevcut durumun değerlendirilmesine yönelik temel maliyet analizi yapılmalıdır.<sup>66</sup>

### 2.5.1.Temel Maliyet Analizinin Yapılması

Dış kaynak kullanımı ile gelecekteki maliyetlerin nasıl oluşacağını belirlemek ve satıcı firmalara verilecek tekliflere bir temel oluşturması amacıyla yapıldığından temel maliyet analizi daha da önem kazanmaktadır.Bu yüzden de en uygun yöntem olarak da maliyet analizi için dış uzmanlardan yararlanılmalıdır.Yapılan maliyet analizi sonucunda, faaliyetin işletme bünyesinde yapılmasıyla katlanılacak maliyetler ile dış kaynak kullanımı ile yaptırılması durumunda elde edilecek maliyet tasarrufları mutlaka karşılaştırılmalıdır.<sup>67</sup>Ancak dış kaynak kullanımına konu olan faaliyet(ler) işletme bünyesinde olmayan yeni beceri ve/veya teknoloji gerektiriyorsa yani işletme dış kaynak kullanımı ile yeni beceri ve teknoloji elde etmeyi amaçlıyorsa maliyetleri karar alma sürecine bile katmayabilir.Ayrıca, daha çok az gelişmiş ülkelerde görüldüğü gibi, işletme dış kaynak kullanımına politik bir amaçla yöneliyorsa, maliyet analizi, dış kaynak kullanımına yönelik karar alma sürecini etkilemeyecektir.Temel maliyet analizinin yöntemi ne olursa olsun başlangıç noktası mutlaka dış kaynak kullanımını sağlayan firmaya devredilecek faaliyet(ler)den başlamalıdır.Bunların dışında maliyet analizi yapılırken göz önüne alınması gereken önemli noktalar şunlardır:

<sup>66</sup> Mary F. Cook, Outsourcing Human Resources Functions:Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, **American Managent Assocation**, 1998, s.17

<sup>67</sup> F. Warren Mcfarlan ve Richard L. Nolan , "How to Manage an IS Alliance", **Sloan Management Review**, C.36, S.2, 1995, s.10-23

- Eğer işletme yeni beceri ve teknolojiler elde etmek için dış kaynak kullanımına gidiyorsa, maliyet analizi için mutlaka dış uzmanlardan yararlanma yoluna gitmelidir.<sup>68</sup>
- Maliyetler eksiksiz ve güvenli bir biçimde tahmin edilmelidir.Yanlış tahminler muhtemel kötü sonuçlar meydana getirecektir.Yani, sözleşmenin açıkça tanımlanması ve ihtiyaç duyulan hizmetlerin değerlendirilmesi kadar, maliyet konularının doğru olarak tanımlanması dış kaynak kullanımı uygulamasında maliyet kontrolüne yardımcı olacaktır.<sup>69</sup>
- Temel maliyet analizi yapılırken, maliyetlerin nasıl sınıflandırılacağına karar verilmelidir.
- Temel maliyet analizi yapılırken, dış kaynak satıcısına transfer edilen personel, donanım, ekipman ve/veya lisanslar gibi varlıklar da maliyetleme sürecine dahil edilmelidir.
- Varlıkların satıcıya hangi şartlarda transfer edileceği belirlenmesi ve söz konusu varlıklara ilişkin amortisman ve çeşitli giderlerin göz önüne alınması gerekir.
- Personel, dış kaynak kullanımı uygulamasının en önemli konularından biridir.Maliyet tasarrufu işletmenin temel amacı olduğu zaman, personel transferinin etkinliği tasarrufta en önemli unsurdur.Dış kaynak kullanımı uygulamasına gidilecek faaliyet ya da faaliyetler için bütün personeli kapsayan bir liste yapılmalı; emekli olacaklar, işten ayrılacaklar, transfer edilecekler ve edilmeyecekler ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.Çünkü, personel tazminatları, transfer edilme maliyetleri gibi nedenler dolayısıyla işletme çeşitli maliyetlerle karşılaşabilecektir.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Fritz H. Grupe, "Outsourcing the Help Desk Function", **Information System Management**, C.14, S.2, 1997, s.15-22

<sup>69</sup> Grupe, a.g.e., s.20

<sup>70</sup> K. Ketler; J. Walstrom, "The Outsourcing Decision", **Internayional Journal of Information Management**, C.13, S.6, 1993, s.452-459

- Dış kaynak kullanımı bir yıldan uzun bir süreyi kapsıyorsa, gelecekle ilgili maliyet tahminlerinin de yapılması gerekir. Gelecekteki maliyetleri yansıtan fiyat listelerinin önceden belirlenmesi, işletme koşullarından ve teknolojinin gelecekteki belirsizliği yüzünden zor olması nedeniyle dış kaynak kullanımına gidilecek faaliyetlerle ilgili talepler geliştirilmelidir.<sup>71</sup>
- Gene uzun süreli dış kaynak kullanımında, işletmenin beklenen büyüme oranı, işletmenin fonksiyonları ve bölümleri göz önüne alınarak, tahmin edilmelidir. Bu tahminler içinde büyüme oranlarının tahmininde geçmişteki büyüme oranlarının dikkate alınması unutulmamalı ve buna göre gelecekle ilgili maliyet tahminleri yapılmalıdır.<sup>72</sup>
- Eğer dış kaynak kullanıma, politik ya da yeni beceri ve teknoloji edinme amacıyla gidiliyorsa, üst yönetim dış kaynak kullanımıyla direkt ilgili olan faaliyetlere odaklanmalıdır.<sup>73</sup>

Bunların dışında, işletmeler dış kaynak kullanımına gideceği faaliyet alanına ilişkin hizmet ölçümlerini de kendi beklentileri doğrultusunda belirleyip tanımlamalıdır. Aksi takdirde yeterli düzeyde hizmetin yapılıp yapılmadığını, dış kaynak kullanımının hangi hizmetleri kapsayıp kapsamadığı konusunda tam bir fikir edinilemez ve bu yüzden de ihtiyaçlara tam olarak cevap verebilecek bir sözleşme yapılamaz.

Temel maliyet analizleri kapsamında ele alınması gereken diğer önemli konulardan biri de işletmelerin stratejilerini destekleyen faaliyetler için performans değerlerine sahip olmaktır. Dış kaynak kullanımına gidilecek faaliyetin performans değerlerinin bilinmesi, üst yönetimi uygulama süreci boyunca vereceği kararlara yardım eder. Eğer faaliyetlerle ilgili performans değeri yok ise, mutlaka oluşturulmalıdır. Eğer işletme, hatasız bir şekilde performans değerlendirmek istiyorsa mutlaka ihtiyaçlarını tanımlayıp sınırlarını belirlemelidir. Değerlendirilecek performans, dış kaynak

<sup>71</sup> A. Diromualdo V. Gurbaxani, "Strategic Intent for IT Outsourcing", *Sloan Management Review*, C.39 S.4, 1998, s.67

<sup>72</sup> R. Klepper; W. O. Jones, "The Outsourcing Decision", *International Journal of Information Management*, C.13, S.4, 1993, s.452-453

<sup>73</sup> MauriceE. Greaver, *Strategic Outsourcing: A structure Approach to Outsourcing Decision an Inatiatives*, AMA Puplications, 1999 s.132

kullanımının amaçlarıyla doğrudan bağlantılı olmalıdır. Bu tespitler sonucunda üst yönetim, alternatif değerlendirme açısından en iyi performans göstergelerini seçmek durumundadır.<sup>74</sup>

Sonuç olarak, dış kaynak kullanımına gidecek işletmeler faaliyetlerin süreçlerini, maliyet yapısını ve bu yapıyı diğer kısımların nasıl etkileyeceğini belirlemek zorundadır. Dış kaynak kullanımı, eğer işlem maliyetlerini ölçek ekonomileriyle azaltabiliyor ve üretim maliyetlerinde tasarruf sağlayabiliyor ise uygulanmalıdır. Ayrıca dış kaynak kullanımı kararının verilmesinde, yukarıda bahsedildiği gibi, üzerinde durulması gereken tek unsur maliyet değildir. Yapılan iş ile ilgili iş görenlerin ve yönetimin tatmin derecesi, mevcut personelin gelecekteki kabiliyetleri, şirketin mevcut teknoloji düzeyi gibi unsurlar da dış kaynak kullanım kararının verilmesinde etkilidir. Burada üst yönetimin işletmeye en yüksek getiriye sağlayacak uygulamaya ilişkin kararı vermesi gerekir.<sup>75</sup>

### 2.5.2.Fiyatlama İşlemleri

İşletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasına giderken, dış kaynağa devredilecek faaliyetler için maliyet hesabı yaparken, kendine özgü bir fiyatlama yöntemi kullanabilir. Bunun dışında, eğer işletme belirli bir fiyatlama yöntemi kullanacaksa, bunu mutlaka teklif formunda belirtmelidir. Zira işletmelerin dış kaynak kullanımı amaçları fiyatlama yöntemini belirlemede önemli bir değişkendir. Halvey ve Melby'e göre işletmelerin dış kaynak kullanımı maliyet analizinde kullanacakları temel fiyatlama yöntemleri şunlardır:

- Sabit Fiyatlama Yöntemi:Sözleşme dönemi boyunca sabit hizmet düzeyi esas kabul edilir. İşletmenin özellikle maliyetleri kontrol altına almak ya da öngörmek amacıyla dış kaynak kullanımına gittiği durumlar için ideal bir yöntemdir. Ayrıca hesaplaması basit bir yöntem olması da önemli bir tercih sebebidir. Ancak birçok hizmet kaleminin ayrıntılı olarak tanımlanmasını gerektirmesi önemli bir eksikliktir.Sabit fiyat anlaşmaları gerektirdiği için de

<sup>74</sup> Greaver, a.g.e., s.146

<sup>75</sup> Cook, a.g.e., s.19

yeni gelişen teknolojiler dış kaynak kullanımı için uygun bir yöntem değildir.

- Değişken Fiyatlama Yöntemi:İşlem ölçeğindeki değişmelere bağlı olarak yapılır. Sözleşmede belirlenen ilişkinin uzun süre devam etmesi durumlarına karşı, sabit fiyatlama yöntemine göre daha esnek olması üst yönetim için büyük bir avantajdır.
- Karma Fiyatlama Yöntemi:Sabit ve değişken fiyatlama yöntemleri birlikte kullanılarak hem işletme için hem de dış kaynak satıcısı için maksimum ve minimum fiyatlama düzeylerini belirler.<sup>76</sup>

## 2.6.RİSK ANALİZLERİNİN YAPILMASI

Faaliyet alanı ne olursa olsun işletmeler, kuruluş aşamaları dahil, olmak üzere yürüttüğü her faaliyet için çeşitli risklerle karşı karşıyadır.Özellikle dış kaynak kullanımı uygulamalarının karar alma süreçleri dahil geleceğe yönelik tahminleri içermesi her zaman risk faktörünü beraberinde getirir.İşletmelerin faaliyet alanlarında ve fonksiyonlarında olduğu gibi dış kaynak kullanımı parasal kaynakları gerektirdiği ve diğer faaliyet alanları ve fonksiyonlardan farklı olarak, özel bir sözleşmeye dayandığı için risk faktörüne karşı sürekli bir bağımlı değişkenlik arz eder.

Bu bağlamda, dış kaynak kullanımının uygulama süreci boyunca oluşacak risklere karşı izlenecek stratejiler üst yönetimce belirlenen risk yönetimi tarafından belirlenir ve uygulanır.Uygulamanın vazgeçilmez bir parçası olan risk yönetimi, üst yönetimin karşılaşılabilecek sorunların çözümüne yönelik, daha iyi kararlar alabilmesini sağlayan bir araçtır.<sup>77</sup>

Kliem'e göre, dış kaynak kullanımının iskeletini oluşturan uygulama sözleşmesinin oluşması sürecinde sözleşmenin kapsam, açıklık, yenileme ve alt sözleşmecilerin yönetimi konularında oluşacak eksiklikler, uygulamayı hukuki yönden

<sup>76</sup> J. Halvey; M.B. Melby, **Information Tecnology Outsourcing Transactions Process, Strategies, Contracts**, New York, 1996, s.93-94

<sup>77</sup> A.S. May, "Business Process Outsourching: A New Test of Management of Competence", **Career Development International** , C.3, S.4, 1998, s.136-141



eksik başlatır.Bu eksiklik ise sistematik riskleri de beraberinde getirir.Kliem'e göre anlaşmanın yönetimi ile ilgili stratejik yetenekleri kapsayan kritik faaliyetler için satıcı firmaya bağımlılığın fazla olması, kısa dönemi içeren faaliyetler için dış kaynak kullanımına gidilmesi, satıcı firmanın yeterli kadar performans düzeyi ve hizmet seviyesini sağlayamaması ve ya sağladığı hizmet seviyelerini belirlemeye yönelik kriterlerin olmayışı yahut yetersizliği gibi operasyonel riskleri de kapsar.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten temel faktörlerden olan, maliyet tasarrufu ile sağlanacak finansal tasarruflar, hatta tüm işletme sermayesi uygulama sürecinde, eğer sözleşme, oluşacak zarar ve cezalar için teminatı ve/veya teminatın yeterli miktarını içermiyorsa, sözleşmeyi sona erdirme yüksek bir tazminatı gerektiriyorsa ve satın alınan dış kaynakların uygulama faaliyetleri yüksek meblağlar gerektiriyorsa, riske edilmiş demektir.<sup>78</sup>

Dış kaynak kullanımı yurt dışındaki firmalardan sağlanıyorsa, oluşacak risk mikro boyuttan makro boyuta geçecektir. Çünkü dış kaynak kullanımı, işletmenin faaliyetlerini dışarıya aktarması olduğundan, aynı zamanda işletmelerin içlerini boşaltmaları (hollowing out )anlamına gelmektedir. Ne kadar çok dış kaynak kullanılıyorsa işletme zamanla o kadar içi boş hale gelebilir. Eğer bir daldaki işletmeler aynı faaliyetler için yurt dışından dış kaynak kullanımına gidiyorsa, zamanla o endüstrinin de içi boşalmaya başlayacaktır.Gelişme, bazı uzmanlara, göre globalleşmenin getirdiği rekabetin sonucu olarak yorumlanmakta ve artan rekabet şartlarıyla kalite artışının sağlanacağı öngörülmektedir. Ancak bazı uzmanlara göre de ülkedeki bazı endüstrilerin dışa bağımlı hale gelmesi ülkenin tüm ekonomik hayatını tehlikeye sokacak ve iyice dışa bağımlı hale getirecektir.<sup>79</sup>

Dış kaynak kullanımının getirdiği tüm riskler bu şekilde tanımlanarak önem dereceleri belirlenmelidir.Risklerin önem derecesi, dış kaynak kullanımına ilişkin sözleşme ile hedeflenen amaçlara göre değişir.Bu hedefe göre yapılan bazı risk analizi yöntemleri şunlardır:

<sup>78</sup> R.L Kliem, "Managing The Risk of Outsourcing Agreements", **Information Systems Management**, 1999, s.91-93

<sup>79</sup> KOÇEL, a.g.e., s.302

- Niceliksel (quantitative) Risk Analizi: Meydana gelmesi muhtemel bütün risklerin önem derecesi matematiksel hesaplama yöntemiyle belirlenir.
- Niteliksel (qualitative) Risk Analizi: Matematiksel hesaplamalardan çok önem derecesine göre karşılaştırmalar yapılır.
- Karma Risk Analizi: Niteliksel ve niceliksel analiz yöntemlerinin bileşimi olduğundan, her iki yaklaşım tekniklerine ilişkin uygulamalar beraber yapılır.

Sonuç olarak, uygulanacak niteliksel, niceliksel ve karma risk analizi yaklaşımlarından biri seçilir ve seçilen analiz yöntemine göre risk yönetiminin stratejisi belirlenerek uygulamaya konur.<sup>80</sup>

## 2.7. TEKLİF FORMUNUN HAZIRLANMASI

Gerek dış kaynak kullanımının profesyonel bir şekilde kullanıldığı ülkelerde, gerekse dış kaynak kullanımıyla yeni tanışmış ülkelerde olsun, dış kaynak kullanımına ilişkin teklif formunun oluşturulmasında standart bir uygulamaya gidilmesi, tartışılmakla birlikte gerçekleştirilmiş değildir. Teklif formu (request for proposal), işletmenin kendi analizinin yanında işletmenin dış kaynak kullanımına gideceği ve gitmeyeceği faaliyetleri ve ihtiyaçları hakkında belirginlik sağlamak için sözleşme öncesi dönemde hem işletme hem de dış kaynak satıcısı firma için büyük önem taşır. İşletmeler, dış kaynak satıcısı firmaların gerçekçi ve uygun fiyat ve koşullar sunup sunmadığını, satıcı firmaların teknoloji ve bilgi düzeylerinin yeterli olup olmadığını teklif formu sayesinde belirleme imkanı bulur. Ayrıca işletmeler, teklif formu sayesinde tek bir firmaya bağlı kalmaktan kurtulur. Bunun yanında teklif formu, satıcı firmaların işi aldıkları zaman faaliyetlere ilişkin ne gibi çözüm önerileri düşündüklerini içeren teklifleri sunma imkanı sağlar. Teklif formunun, yukarıdaki açıklamaların dışında, karşılıklı iletişim işlevi görmesi her iki taraf için mutlak önem taşır.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Kliem, a.g.e., s.92

<sup>81</sup> Cook, a.g.e., s.34

### **2.7.1. Teklif Formunda Bulunması Gereken Konular**

Dış kaynak kullanımı uygulamasının sağlıklı işlemleri için hazırlanacak olan teklif formunun, hem işletmeler hem de dış kaynak satıcısı firma için, eksiksiz olması gerekir. Bunun içinde teklif formunda bulunması gereken konular aşağıda incelenmiştir.

#### **2.7.1.1. İşletme ve Endüstri Bilgileri**

İşletmeye ve işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalına ilişkin genel bilgiler verilir. Bu bilgiler başta işletmenin kuruluş yeri, kuruluş tarihi, üretim alanı ve seviyesi, sermayesi, misyonu, hiyerarşik yapısı, olmak üzere daha da arttırılabilir.

#### **2.7.1.2. Mevcut Durum ve Ölçek Bilgileri**

Dış kaynak kullanımına gidilecek faaliyet(ler)le ilgili bilgiler verilir. Bu bilgiler genel hatlarıyla işlem ölçeği, performansı, personel sayısı, departmanın coğrafi konumu ve nasıl yönetileceği konularını kapsar. Bu kısımda sağlanan bilgiler tedarikçinin fiyat listesinin büyük bir kısmını oluşturacağı için, teklif formunun en önemli kısımlarından biridir. Ölçeğin tanımlanmasıyla işletmenin dış kaynak kullanımı uygulamasına gitmeyi düşündüğü sınırlar belirlenmiş olur. Ölçeğin tanımlanmasıyla birlikte potansiyel tedarikçi sayısında belirli bir azalma kendiliğinden oluşacaktır.<sup>82</sup>

#### **2.7.1.3. Tedarikçilerden Sağlanacak Bilgiler**

İşletme, sunulan tüm fiyat listelerindeki tüm bilgilerin ayrıntılarından emin olmak ve sunulan fiyat listelerini karşılaştırmak için gerçek bir standart oluşturmak isteyecektir. Dış kaynak satıcı firmalardan istenecek dokümanlar arasında; referans listesi, satıcı ile ilgili bilgiler, işletmede görev yapacak personelin bilgi ve beceri düzeyleri, satıcının sağlayacağı hizmet kalemlerinin listesi, temel fiyatlar, hizmetlerin fiyat artışları gibi konular yer almalıdır. Satıcı firmalar, işletme üst yönetiminin belirlediği kriterlere göre bilgi vermek zorundadır.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> M. S. Bragg, *Outsourcing, A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract of the Process* 1998, s.16

<sup>83</sup> Bragg, a.e., s.16

#### **2.7.1.4.Hizmet Sorumlulukları**

Dış kaynak satıcısı firmalar tarafından sağlanacak hizmetlerin ayrıntıları incelenir. Eğer fonksiyonların bazı kısımlarında dış kaynak kullanımına gidilecek, bazı kısımlarında gidilmeyecekse, teklif formundaki listede bu kısımlar açıkça belirtilmelidir.<sup>84</sup>

#### **2.7.1.5.Uygulama Tarihleri**

Dış kaynak satıcılarını etkileyecek temel süreçteki tarihler belirlenir. Satıcının ne zaman seçileceği, işletmenin ne zaman ödeme yapacağı, teklif formunun ilave konularıyla ilgili görüşme tarihleri ve teklif formuyla ilgili diğer tarihler bu kapsamda yer alır. Daha sonraki görüşmelerde kesinlik kazanacak olsa bile, sözleşmenin hangi dönemleri kapsadığı belirtilir.

#### **2.7.1.6.Performans Kriterleri**

Dış kaynak kullanımı konusunda anlaşma sağlanan satıcı firmadan beklenen performans kriterleri belirtilir. Belirlenen kriterlere sağlanacak faaliyete ilişkin hizmet kalitesi, tanımlaması, dağıtım zamanı, personel dağılımı gibi konular dahil edilir.<sup>85</sup>

#### **2.7.1.7.Seçim Kriterleri**

Üst yönetimin dış kaynak satıcısı seçiminde göz önüne alacağı seçim kriterleri belirlenir. Grupe'ye göre üst yönetimin göz önüne alması gereken kriterlerin başlıcaları arasında; satıcı firmanın ekonomik ve yönetsel istikrarı, esnekliği, tesisleri, hizmet kabiliyeti, eğitimi, fiyatı, uygulama planı, tecrübesi, finansal durumu ve referansları bulunmaktadır.<sup>86</sup>

#### **2.7.1.8.Fiyat Beklentileri**

Muhtemel satıcı firmalara, işletmenin dış kaynak kullanımına başvuracağı faaliyet için ayırmış olduğu bütçe büyüklüklerine ilişkin bilgi vermek amacı taşır.

---

<sup>84</sup> A.e., s.17

<sup>85</sup> May, a.g.e., s.138

<sup>86</sup> Grupe, a.g.e., s.18

Bununla birlikte, işletmenin dış kaynak kullanımı uygulama sürecinde ilgili faaliyetin performans trendine göre yürüteceği fiyatlama yöntemleri hakkında bilgi verilir.

#### **2.7.1.9. Personel Bilgileri**

Satıcı firmaya, işletmenin dış kaynak kullanımına gideceği faaliyete ilişkin departmanında çalışan personel ve satıcı firmaya transfer edilecek personel sayısı, transfer edilmesi düşünülen personelin sayısı, özellikleri, çıkarları ve pozisyonları hakkında bilgi vermeyi amaçlar.

#### **2.7.1.10. Alt Sözleşmeci Kullanımı**

İşletme ile satıcı firma dış kaynak kullanımına ilişkin sözleşme yaptıktan sonra, satıcı firmanın da, başka bir satıcı firmayla alt bir sözleşme yaparak işletmenin söz konusu faaliyeti için, dış kaynak kullanımına gidip gidemeyeceğinin belirlenmesini içerir.<sup>87</sup>

#### **2.7.1.11. Cezalar**

İşletmenin istediği hizmet ve performans seviyelerinin tutturulamaması durumunda, sözleşme şartlarının oluşturulması aşamasında uygulanacak cezaların boyutları hakkında bilgiler içerir.<sup>88</sup>

#### **2.7.1.12. Sona Erdirme**

Sözleşmenin normal bitiş tarihi veya yeniden görüşülmesi ile ilgili tarihleri ve uygulama sürecine ilişkin karşılıklı izlenecek prosedür hakkında bilgileri içerir.

#### **2.7.2. Teklif Formunun Bölümleri**

İşletme üst yönetimi dış kaynak kullanımı kararı aldıktan sonra, teklif formunda bulunması gereken konuları da tespit eder ve bu konulara ilişkin bilgileri sınıflandırır. Sınıflandırılmış bu bilgiler teklif formunun ilgili bölümlerine kanalize edilir. Grupe'ye göre dış kaynak kullanımı için hazırlanacak teklif formunun bölümlerini aşağıdaki gibi belirlemiştir.

<sup>87</sup> Bragg, a.g.e., s.17.

<sup>88</sup> A.g.e., s.18.

### **2.7.2.1.Genel açıklamalar**

Bu bölüm, işletmenin dış kaynak kullanımını uygulamaları ile ilgili hedeflerini tanımlar ve teklif formunun yazılma nedenlerini liste halinde sıralar. İşletmenin ihtiyaçları, dış kaynaklar kullanarak sağlayacağı faaliyet yada çözmeye çalıştığı sorunlar açıkça belirtilir.

### **2.7.2.2.İşletmenin Özgeçmişi**

Bu bölüm, işletmenin yaptığı işi, misyonunu, örgütsel yapısını ve kuruluş yerini tanımlar.

### **2.7.2.3.Genel Koşullar**

Bu bölüm genellikle teklif formunun en büyük bölümünü oluşturur. Dış kaynak satıcısı firmanın tekliflerini sunarken uyması gereken koşullar; uygulamanın gerçekleştirilebilmesi için satıcı firmanın sahip olması gereken lojistik koşullar ve standartlara uygunluğunu belirleyen dökümanlar; satıcı firmadan gelecek tekliflerin değerlendirilmesi sırasında program ve yapılacak sözleşme şartlarının içeriği bu bölüm kapsamında yer alır.

### **2.7.2.4.Beklenen Servis Düzeyi**

Bu bölümde, işletmenin dış kaynak kullanımını ile sağlayacağı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde dış kaynak satıcısı firmalardan beklenen kalite seviyesi tanımlanır.

### **2.7.2.5.Seçim**

Bu bölümde dış kaynak satıcısı firmanın seçiminde göz önüne alınacak kriterler belirtilir. Satıcı firmanın istikrarı, yeteneği, yönetim ve organizasyonu, kaynakları, esnekliği, hizmet kapasitesi eğitimi, yapacağı uygulamanın planlanan fiyatı, kültürel uyumu ve referansları kullanılacak kriterler arasında yer alır. Bu kriterlerin öncelik sırası işletmeden işletmeye değişebilir.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Grupe, a.g.e., s.18

## 2.8.DIŞ KAYNAK SATICISI FİRMANIN SEÇİMİ

Dış kaynak kullanımını uygulamasını yürüten üst yönetimin işletmeye sağlayacağı yarar, bu uygulama ile birlikte çalışılacak olan, dış kaynak satıcısı firmanın başarısı ile doğru orantılı olarak artacaktır. Bu açıdan satıcı firmanın seçiminin ne kadar önemli bir konu olduğu tekrar ortaya çıkar. Dış kaynak satıcısı firmalar işletmeyle aynı kar amaçları gütmeyizler. Farklı hedefleri, politikaları, organizasyon yapıları ve kültürleri vardır. Bu yüzden işletme, hedeflerini belirledikten sonra, stratejik planlarını yaparak bu planlara uygun dış kaynak satıcısı firmayı belirlemelidir.<sup>90</sup>

Gönderilen teklif formları firmalardan geri geldikten sonra, eleme süreci başlatılır ve formlarındaki bilgileri, işletmenin ihtiyaçlarına cevap vermeye en yakın olan birkaç firma belirlenir.<sup>91</sup>Belirlenen bu firmalar ve yeniden değerlendirmeye tabi tutulan firmaların referansları kontrol edilir ve yerlerinde ziyaret edilerek çalışmalarını gözlemlenir.<sup>92</sup>Bunların yanında Porter'e göre yüksek performans ve kalitenin elde edilmesi ve düşük maliyet güvencesinin sağlanması için işletmenin birkaç tane dış kaynak satıcısı firmayla çalışmalıdır. Dış kaynak satıcısı firma, seçimi ile ilgili önemli bir problem olan faaliyetlerin tek bir satıcı firmadan mı, yoksa firmalardan mı sağlanacağı konusunu üst yönetimin uygulayacağı stratejiye göre çözümlenecektir. Üst yönetim, bu problemleri çözümlenerek, potansiyel dış kaynak satıcısı firmalarını da belirlemiş olur

### 2.8.1.Satıcı Firmada Bulunması Gerekenler

Üst yönetim tarafından belirlenmiş potansiyel dış kaynak satıcısı firmalar arasında birini seçme işlemi, teklif formlarını değerlendirmekten daha kompleks bir işittir. Çünkü üst yönetim dış kaynak kullanımına gidilecek faaliyet için satıcı firmaların bilgilerine teklif formlarının geri gelmesiyle ulaşmış ve bunlar arasında belirli bir eleme yapmıştır. Bu aslında, bir anlamda ön bir elemedir. Satıcı firmanın belirlenmesi, ön elemeye belirlenen birkaç tane potansiyel satıcı firmanın derinlemesine incelemesiyle tamamlanacaktır. Bunun için de, üst yönetim potansiyel satıcı firmaların dış kaynak

<sup>90</sup> Jim Switzer, "Outsourcing", *Management Accounting*, 1997, s.24

<sup>91</sup> Dan Mendel, "The pearls and Perils of Outsourcing", <http://www.800support.com/Reference/orerug.htm>, 29.11.2003, s.2

<sup>92</sup> Joe Auer, "Negotiating a Better Deal With Vendors", *Information Systems Management*, 1993, s.68

kullanımı uygulamasını başarıyla tamamlayabilmeleri için, taşımaları gereken özelliklerin firmada mevcut olup olmadığını araştırmalıdır.

### **2.8.1.1.Satıcı Firmanın Popülaritesi**

Tüm işletmelerin popülaritesi o işletmenin başarılı olmasıyla yakından ilgilidir. Bu bağlamda işletmenin popülaritesiyle başarısı arasındaki bu ilişki doğru orantılıdır. Bu yüzden satıcı firmanın, gerek kendi endüstrisinde gerekse dış kaynak kullanımına gidecek işletmenin endüstrisinde popüler olması işletmenin üst yönetiminin dış kaynak kullanımı için belirlediği potansiyel satıcı firmalar arasında yapacağı seçim için son derece önemlidir.

### **2.8.1.2.Satıcı Firmanın Tanınmışlığı ve Sertifikaları**

Potansiyel satıcı firmaların, işletmenin ihtiyacı olan faaliyeti sağlama konusunda ilgili endüstride genel kabul gören standartlarda olduğunu gösteren sertifikalara (İSO 9001, TSE vb. gibi) sahip olması gerekir. Eğer dış kaynak kullanımı uygulaması, işletmeye satıcı firma elemanlarının transferini gerektiriyorsa, transfer edilecek personelin de gerekli bireysel sertifikalarının (ehliyet, ustalık belgeleri vb. gibi) olması gerekir.<sup>93</sup> Ayrıca, potansiyel satıcı firmaların, işletmenin beklediği performans kriterlerini sağlayabilmesi için tecrübesi de büyük önem taşır. Satıcı firmanın ve satıcı firma personelinin işletmenin söz konusu ihtiyacını karşılayacak kadar deneyim sahibi olması gerekir. Bunun için belirlenen potansiyel satıcı firmaların işyerleri ziyaret edilerek, satıcı firmaların referans listesinde olan ve olmayan işletmelerle görüşülmelidir. Firmaların referans listelerinde olmayan işletmeler, satıcı firma hakkında muhtemelen daha objektif bilgiler vereceklerdir.<sup>94</sup>

### **2.8.1.3.Satıcı Firmanın Özgün Teknik Bilgisi ve Kültürü**

Belirli üstün teknik eğitim seviyesi olan veya patent gibi belirli alanlarda uzmanlıklar geliştirmiş olan satıcı firmaların bu özellikleri, işletmenin ihtiyaçlarıyla ilgili olup olmadığı önemli seçim kriterlerinden biridir. Bu bağlamda işletme üst yönetimi, satıcı firmanın iş yaptığı müşterileriyle bağlantı kurarak, bu müşterilerin aldıkları hizmetlerin işletme ihtiyaçlarına uygun olup olmadığı

---

<sup>93</sup> Bragg, a.g.e., s.16.



karşılaştırmalıdır.<sup>95</sup> Ayrıca başarılı bir dış kaynak kullanımını uygulaması için işletmenin kültürü ve söz konusu uygulamaya yönelik hedefleri satıcı firmanınkiyle aynı veya birbirine yakın ve uyumlu olmalıdır. Bunun için işletmenin üst yönetimi azami ölçüde satıcı firma personeli ile mülakat yapma, satıcı firmaların işyerlerini ziyaret etme işlemleri için, bütün potansiyel adaylara yeterince zaman ayırmalıdır.<sup>96</sup>

#### 2.8.1.4.Satıcı Firmanın Finansal Durumu

Her işletmenin hedeflerini başarma şanslarıyla, finansal durumu arasında, doğru yönlü, yakın bir ilişki vardır. Dış kaynak satıcısı firmaların hedeflerinden biri de dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyan ve giden işletmenin bu ihtiyacını karşılamaktır. Dolayısıyla finansal durumu iyi olmayan satıcı firmalar işletmeye beklediği performansı sağlama konusunda başarılı olamazlar. Ayrıca, Ketler ve Walstrom'a göre satıcı firmanın finansal durumu işletmenin finansal durumuna uygun olmalıdır. Satıcı firmanın mali durumu sağlam, fiyatları hem işletme hem de kendi yönünden uygun düzeyde olmalıdır.

#### 2.8.1.5.Fiyat Düzeyi

İşletme seçimini yaparken, satıcı firmaların verecekleri hizmetlere yönelik yaptıkları sınıflandırma ve fiyat indirimleri işletmeye yol gösterici olacaktır. Bunun yanında aynı ihtiyaç(lar)ı karşılamak için diğer işletmelerin dış kaynak kullanımına ödedikleri fiyatlar ile ilgili ayrıntılı bilgiler edinilmelidir.Eğer satıcı firmaların verecekleri hizmetlere yönelik sınıflandırma ve fiyatlamaları işletmenin temel hizmet maliyetleriyle karşılanmaya elverişli değilse, işletme ya yeni fiyatlar talep etmeli ya da her bir potansiyel satıcı firmanın kabul ettiği fiyatlandırma yapılarına bağlı olarak, toplam maliyet tahminlerini tekrar hesaplama yoluna gitmelidir.<sup>97</sup>

<sup>94</sup> Greaver, a.g.e., s175.

<sup>95</sup> C. M. Solomon, "Protect Your Outsourcing Investment", **Workforce**, C. 77, S. 10, s.130.

<sup>96</sup> A.Joseph Yesulatitıs, "Outsourcing for New Tecnology Adoption", **Infirmination System Management**, 1997, S.14-2, s.82.

<sup>97</sup> Outsourcing Institute, Effectively Managing the Outsourcing, Relationship, [http://www.outsourcing.com/articles/itsvssevı/main .htm](http://www.outsourcing.com/articles/itsvssevı/main.htm), 06.10.2003.

### 2.8.1.6.Esneklik

Esneklik, satıcı firmanın tasarım şartları, teslimat ve uygulama tarihleri ve teslim miktarlarındaki değişiklere uyum sağlayabilme becerisi açısından değerlendirme sürecinde oldukça önemlidir. Ayrıca satıcı firmanın, çevredeki ve işletmedeki ani değişimlere ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Esnek bir yapıya sahip bir firma, çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere karşı hemen reaksiyon verebilen ve müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen yeteneklere sahiptir.<sup>98</sup>

## 2.9.SATICI FİRMANIN SEÇİMİNDE NİHAİ KARAR

Satıcı firma değerlendirmesi seçimi, dış kaynak kullanımı uygulamalarında en kritik aşamalardan biridir. Yanlış satıcı firma seçimi dış kaynak kullanımına giden işletmeler için önemli finansal sorunlara sebep olur. Seçim sürecini kolaylaştırmak için satıcı firmaların önerilerinin değerlendirilmesi için temel kriter listesi hazırlanır. İşletmenin satıcı firma seçiminde dikkate aldığı temel kriter türleri, işletmenin dış kaynak kullanımını uygulayacağı faaliyetlerin karmaşıklığına, değerine ve ölçeğine bağlı olarak değişir. Örneğin, işletmenin dış kaynak kullanımına gitmekteki amacı maliyetleri azaltmak ise, satıcı firmaların finansal önerileri temel değişken olur.<sup>99</sup>

Değerlendirme süreci teklif formlarının incelenmesiyle başlar. Satıcı firmalardan geri gelen bu formların sayısı çok ise, işletmenin beklentilerine aşırı uzak bilgiler içeren firmaların teklif formları analize dahil edilmeden devre dışı bırakılır. Satıcı firmalardan alınan son öneriler üst yönetim tarafından istenen hizmetleri sağlayacak duruma en uygun önerileri incelenerek analiz kapsamına alınır. Gelen öneriler her bir satıcı firma için bir sütun ve ağırlığı, değerlendirme durumlarını içeren matris ölçülerle değerlendirilir. Her bir satıcı firmanın her bir özelliği için bir ile on arasında bir ölçek belirlenir. Bu skorlar daha sonra uygun ağırlık faktörüyle ayarlanır ve satıcı firmanın genel skorunu elde etmek için sıralanır. Satıcı iki firmanın değerlendirmesine ilişkin örnek aşağıdaki tabloda verilmiştir.<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Eren, a.g.e., s.295

<sup>99</sup> Halvey ve Melby, a.g.e., s.28

<sup>100</sup> Grupe, a.g.e., s.19

**Tablo 2.1.Satıcı Firma Seçimi İle İlgili Bir Matriks Örneği**

Kategoriler	Ağırlıklı ar	Satıcı firma 1		Satıcı firma 2	
		Puanlar	Ağırlıklı Puanlar	Puanlar	Ağırlıklı Puanlar
Satıcı Firma					
Popüleritesi	4	10	40	5	20
Finansal İstikrarı	5	10	50	6	30
Esnekliği	12	10	120	8	96
Yerleşimi	4	3	12	5	20
Personel Yeteneği	8	10	80	6	48
Teklif Formuna Uygunluğu	4	6	25	7	28
Personel Uygulamaları	5	10	50	5	25
Program Kalitesi	8	6	48	10	80
Toplam	50	65	426	52	347
<b>Firma Hizmetlerinin</b>					
Genişliği	6	7	42	8	48
Çözümleri	4	8	32	7	28
Metodolojisi	9	10	90	8	72
Yönetimi	3	7	21	6	18
Teknolojisi	1	7	7	7	7
Uygulama Planı	2	8	16	5	10
Toplam	25	47	208	41	183
<b>Fiyatlatın</b>					
Fiyat Ağırlığı	20	5	100	10	200
Risk Getiri Oranı	5	7	35	0	0
Toplam	25	12	135	10	200
Toplam Puan			767		730

**Kaynak:** Fritz Grupe, "Outsourcing the Help Desk Function", *Information System Management*, C.14, S.2, 1997 s.19

## 2.10.DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SÖZLEŞME SÜRECİ

İşletme, dış kaynak kullanımı için en uygun satıcı firma belirlendikten sonra, satın alınacak faaliyete ilişkin performans kriterlerini ve organizasyonu, faaliyet süreci boyunca yönlendirecek olan politika ve yasal prosedürü ayrıntılı bir şekilde kapsayan bir sözleşme hazırlamalıdır.<sup>101</sup>

Dış kaynak kullanımı sözleşmesi, dış kaynak satıcısı firmanın, yasal olarak belirli bir sürede, belirli bir ücret karşılığında, yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükleri ve uymak zorunda olduğu hususları belgeleyen bir işlemdir. Dış kaynak

<sup>101</sup> Maris G. Martinsons, "Outsourcing IS", *Long Range Planning*, Vol.26, 1998, S.3, s.23

kullanımında sözleşme süreci, sözleşmenin tarafların onayına sunulmasıyla başlar ve sözleşme tarihinin sonuna kadar sürer. Bu süre boyunca sözleşme metninde belirtilmiş konular dışında hareket edilemez. Ayrıca sözleşmede belirtilen şekillerin dışında sözleşmeden çekilmez.<sup>102</sup>

İşletme dış kaynak kullanımı için, dış kaynak kullanımı konusunda danışmanlık hizmeti veren uzman bir işletmeden yararlanmayı düşünmese bile, sözleşme sürecinde yaralanması, dış kaynak kullanımı organizasyonunun başarısını mutlaka olumlu yönde etkileyecektir. Sözleşme sürecinde de uzman işletmelerden yararlanılmıyorsa, en azından, dış kaynak kullanımı sözleşmesinin hazırlanması ve/veya hazırlanan sözleşmenin müzakere döneminde uzman danışmanlardan yararlanılmalıdır. Sözleşme sürecinde işletmelerin yararlanması gereken uzmanlardan biri, dış kaynak satıcısı firmada bulunması gereken araç, gereç ve teknolojiyi belirlemek üzere, teknik uzmanlar, diğeri, hukuk uzmanları olmak üzere iki tip olmalıdırlar. Bu danışmanların faaliyetleri, hem dış kaynak kullanımına gidecek işletme,, hem de dış kaynak satıcısı firmanın çıkarlarının korunması için son derece önemlidir.<sup>103</sup>

### **2.10.1.Dış Kaynak Kullanımı Sözleşme Türleri**

İşletmelerin ihtiyaçları olduğu faaliyetlere yönelik kullanacakları dış kaynağın, faaliyet alanının ve devredilecek yetkinin boyutlarına göre yapılacak dış kaynak kullanımı sözleşmesi farklılık gösterir. Bu bağlamda başlıca dış kaynak kullanımı sözleşme türleri aşağıda ana hatlarıyla incelenmiştir.

#### **2.10.1.1.Tam Dış Kaynak Kullanımı (Total/Complete Outsourcing) Sözleşmesi**

Tam dış kaynak kullanımı sözleşmesi genellikle 5 ila 10 yıl gibi uzun dönemi kapsayan dış kaynak kullanımı organizasyonlarında kullanılır. İşletmenin, ihtiyacı olan faaliyetin kaynaklarının, personel ve yönetim sorumluluğunun tamamını veya % 50'den fazlasını veya dış kaynak kullanımına gideceği faaliyeti için ayırdığı bütçenin en az %

<sup>102</sup> Lacity ve Hirschem, a.g.e., s.88-89

<sup>103</sup> A.g.e., s.81

80'i kadarlık kısmını dış kaynak satıcısı firmaya devretmesini öngören bir sözleşme türüdür.<sup>104</sup>

### **2.10.1.2.Kısmi Dış Kaynak Kullanımı (Selective Outsourcing) Sözleşmesi**

Kısmi dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin kullanımı, tam dış kaynak kullanımı sözleşmelerine göre daha kısa dönemli dış kaynak kullanımı organizasyonlarında söz konusu olmakla birlikte daha düşük maliyetlidir. İşletmenin dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyduğu faaliyet kaynaklarının veya bütçesinin en az % 20, en fazla % 80' lik kısmının dış kaynak satıcısı firmaya devredilmesidir. Kısmi dış kaynak kullanımı uygulaması, dış kaynak satıcısı firmaya tüm yetki ve sorumlulukları devretmek yerine, içsel ve dışsal kaynakların bileşimini temsil etmektedir.<sup>105</sup>

### **2.10.1.3.Tesis Yönetimi Dış Kaynak Kullanımı (Facilities Management Outsourcing) Sözleşmesi**

Dış kaynak satıcısı firmanın, işletmenin dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyduğu faaliyetleri ekipman ve personel sağlmasına yönelik yaptığı sözleşme türüdür.<sup>106</sup>

### **2.10.1.4.Sistem Entegrasyonunda Dış Kaynak Kullanımı (Systems Integration Outsourcing) Sözleşmesi**

Genellikle sadece bir dış kaynak satıcısı firmayla sözleşme yapılarak, ihtiyaç duyulan faaliyet(ler)in sistem(ler)inin işletilmesine, işletmenin diğer birimler ve işletmelerle söz konusu faaliyet sistemlerinin entegrasyonunun sağlanmasına ve yönetilmesine yönelik uygulanır.<sup>107</sup>

### **2.10.2.Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Dış kaynak kullanımı sözleşmesi, işletmeler ile dış kaynak satıcısı firma arasındaki dış kaynak kullanımı organizasyonunun işlemlerini ve aradaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam etmesini sağladığı için son derece önemlidir. Sözleşmenin

<sup>104</sup> Outsourcing Institute. "Effectively Managing The Outsourcing Relationship" , <http://www.outsourcing.com/articles/itsvssery/main.htm>, 16.06.2003

<sup>105</sup> Gerston, a.g.e., s.75

<sup>106</sup> Ramarapu N., Parzinger M. J., Lado A. A., " Issue in Foreign Outsourcing Focus on Applications Development and Support" , *Information Systems Management*, C.14, S.2, 1997, s.27

<sup>107</sup> Ramarapu ve Diğerleri, a.g.e., s.27

imzalanma süreci sırasında tarafların tereddüt ettikleri tüm konuları tartışarak sözleşmeyi bu konulara açıklık getirecek şekilde düzenledikten sonra imzalama sürecine geçilmelidir.<sup>108</sup>

Sözleşmeye, dış kaynak kullanımı ilişkisinin bitiş ve sözleşmenin bitiş tarihi tam olarak belirten bir madde, sözleşmeye taraf olan her iki işletmeyi de korumak için, mutlaka dahil edilmelidir. Taraflardan birinin sözleşmeyi sonlandırması veya sonlandırma isteği organizasyonun her iki tarafını da zor durumda bırakabilir. Taraflardan birinin iflası veya teşebbüs sahibinin değişmesi ve/veya dış kaynak satıcısı firmanın faaliyet sağlamadaki başarısızlık nedeniyle sözleşmeyi sona erdirmek istenebilir. Bu durumlar için sözleşmelere, genellikle, taraflar için sözleşmeyi sonlandırma koşullarını ve bildirim sürelerini belirten maddeler dahil edilmelidir. Ayrıca bu koşullara ve/veya bildirim sürelerine uyulmaması durumunda ağır cezaların uygulanacağını düzenleyen maddelerin bulunması da organizasyonun sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlar. Bunların dışında dış kaynak kullanımı sözleşmesinde başlıca dikkat edilmesi gereken hususlar şöyledir:<sup>109</sup>

- İşletme, dış kaynak satıcısı firmanın teklif edeceği standart ve satın alacağı faaliyete ilişkin eksik hükümler içeren sözleşmeleri kabul etmemelidir.
- Sözleşmede dış kaynak satıcısı firmanın işletmeye sağlayacağı faaliyetlerin açıkça tanımlanması gerekir.
- Sözleşmede dış kaynak satıcısı firmanın performans değerlendirmelerinin hangi performans kriterlerine göre yapılacağı açıkça belirlenmelidir.
- Sözleşmede dış kaynak kullanımıyla taşeron firmadan sağlanacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli personelin sayısı, niteliği ve kimin tarafından sağlanacağı belirlenmemelidir.

<sup>108</sup> Joseph Judenberg, "Applications Maintenance Outsourcing", **Information Systems Management**, 1994, s.37-38

<sup>109</sup> Cem Cüneyt Arslantaş, "Yeni bir Yöntem Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanmak (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.40-45

- İşletme, dış kaynak kullanımı süreci boyunca, sorumluluklarını dış kaynak satıcısı firmaya devrettiği personelin çıkarlarının korunmasına dikkat etmelidir.
- Sözleşmede, dış kaynak satıcısı firmanın denetiminin tanımlanması ve tanımlama sürecinin belirlenmesi gerekir.
- Sözleşmede, dış kaynak kullanımı süreci boyunca satıcı firma ile gerekli iletişimin nasıl sağlanacağı, bunun için gerekli ekipmanların neler olduğu ve bu ekipmanların kimin tarafından sağlanacağı açıkça belirlenmelidir.
- Dış kaynak satıcısı firmaya, işletmeye sağlayacağı faaliyetlerden dolayı, ödenecek bedelin belirlenmesi ve firmanın başarı düzeyine göre verilecek teşvik veya uygulanacak yaptırımların açıkça belirtilmesi gerekir.
- Taraflar arasında yapılan sözleşmenin zamana bağlı olarak değişiklik göstermesi gerekebilir. Bu yüzden sözleşme, dış kaynak kullanımının uygulama sürecinde değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için, esnek bir yapıda olmalıdır.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **DIŞ KAYNAK KULLANIMININ EKONOMİK ETKİLERİ**



### **3.1.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ MİKROEKONOMİK ETKİLERİ**

#### **3.1.1.Kaynakların Etkin Kullanımı**

İşletmelerin varlıklarının temel nedeni kar etmek ve karlılıklarını arttırmaktır. İşletmelerin sahip oldukları kaynakların kısıtlı olması sonucu işletmeler, kar etmek ve karlılıklarını arttırmak için ellerindeki kıt kaynakları optimal şekilde değerlendirmek zorundadır. Bunun için işletmeler yürüttükleri faaliyet bünyesinde temel yeteneklerini belirlemeli ve ellerindeki kıt kaynakları bu faaliyetler için kullanmalıdırlar. Temel yetenekleri dışında kalan diğer faaliyetler için dış kaynak kullanımına giderek, temel yeteneklerine konu olan faaliyetlerine yoğunlaşıp daha yüksek getiri elde etme imkanına kavuşurlar.

Dış kaynak kullanımıyla kaynaklar, getiri oranı yüksek faaliyetlere yönlendirilerek daha etkin kullanılmış olur. Ayrıca uzun zaman gerektiren faaliyetler için dış kaynak kullanımıyla işletme üst yönetimi, ve/veya personeli zaman tasarrufu sağlayarak, etkin kullanma imkanına kavuşur. Örneğin New York'ta faaliyet gösteren Schering Plough Corp. 'ta insan kaynakları departmanı yöneticisi Kathryn Devos tarafından yürütülen işe alma, ödül veya teşvik verme ve işgören yardım programı faaliyetleri için uzman bir firmadan dış kaynak kullanımı uygulamasına gidilmiştir. Bu uygulama sayesinde, örneğin işe alma sürecinde, Kathryn Devos'un iş başvurusu yapan 17 adayla görüşmesine gerek kalmamış ve Kathryn Devos bu adaylarla görüşmekten

sağladığı zaman tasarrufuyla temel yetenek konusu olan insan kaynakları yönetimi üzerinde yoğunlaşma imkanı bulmuştur.<sup>110</sup>

### 3.1.2. İşletme Maliyetlerini Azaltma Etkisi

İşletmelerin mal veya hizmet üretimi sürecinde, gerekli tüm faaliyetleri kendi yürütmesi halinde araştırma geliştirme, pazarlama, personel yönetimi gibi çok yüksek kaynak gerektiren giderleri, nihayi mal veya hizmetle birlikte müşteriye yansıtılmak zorunda kalır.<sup>111</sup>

Dış kaynak kullanımı, başta sabit maliyetler olmak üzere girdi, sermaye ve emek gibi önemli konularda tasarruflar sağlar. Bu tasarruflar sayesinde işletme, maliyetlerinde önemli miktarlarda düşüş sağladığından, karlılık oranını artırma imkanına kavuşur. Üretim sürecinde imalat veya diğer faaliyetler için dış kaynak satıcısı firma, işletmeye göre önemli bir maliyet avantajına sahip ise, imalat için, bazı parçaların üretimini veya dış kaynak satıcısı firmanın maliyet avantajına sahip olduğu diğer faaliyetler için dış kaynak kullanımına gidilmelidir. Böylece, işletme daha büyük ölçekte, daha düşük maliyet yapısında ve daha yüksek performans düzeyinde mal veya hizmet üretme imkanına kavuşur. Örneğin pantolon üretimi yapacak olan bir girişimci, yaptığı piyasa araştırmasına göre, üreteceği pantolonun maliyetimi 20 milyon olarak belirlemiştir. Gene yaptığı araştırmaya göre pantolon üretimi için gerekli fermuar ve düğmeleri kendi işletmesi bünyesinde üretmenin bedeli 4 milyon TL olarak toplam maliyetin % 20'si düzeyindedir. Ancak bir pantolon için gerekli olan, aynı kalitedeki, fermuar ve düğmelerin fiyatına yönelik yaptığı piyasa araştırmasında 2 milyon fiyatı ile karşılaşılmaktadır. İşletme eğer pantolon üretimi sürecinde fermuar ve düğmeler için dış kaynak kullanımına yönelirse, ürün başına maliyet %10 düşecek ve işletme daha az üretim faktörüne ihtiyaç duyacaktır.<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Jennifer J. Laaps, "Why HR Is Turning To Outsourcing", *Personnel Journal*, Vol.72., No:9, 1993, s101

<sup>111</sup> Top Ten Reasons To Outsource, 1-800 support, <http://www.800support.com/Reference/topten.html> 08.09.2003 s.2

<sup>112</sup> Fevzi Okumuş ve Hülya İsfendiyaroğlu, "İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.3-4, s.232

İşletmelerin temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetler için dış kaynak kullanımına gitmeleri aynı zamanda, söz konusu faaliyetler için kaynak ihtiyaçlarını da karşılamış olur. Bu sayede işletmeler, kaynakları sermaye harcamalarıyla karşılamak zorunda kalmayıp, kaynaklar operasyonel gider temelinde kontrata bağlanır. Sonuç olarak dış kaynak kullanımı, sermaye fonlarının işletmenin temel yeteneğine ilişkin faaliyet alanlarında kullanılmasını sağlar. Bununla beraber, dış kaynak kullanımı öncesi tüm faaliyetler için sermaye kaynağının kullanıldığı duruma göre sağlanan sermaye tasarrufu işletmeye ölçek artışı imkanı verir.<sup>113</sup>

Ayrıca günümüzde sık sık yaşanan ekonomik krizler işletmelerin başta işgücü ve vergi giderlerini önemli miktarlarda arttırmıştır. Kriz dönemlerinde, işgücüne yönelik zorunlu tasarruf, konut edindirme, aile yardımı, sosyal güvenlik primleri gibi maliyet artışlarının yanında işletmenin ödediği diğer vergi giderleri işletmelerin maliyetleri önemli ölçüde artırır. İşletmeler bu kriz dönemlerinde bu giderleri dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla, dış kaynak satıcısı firmalara yönlendirme yoluna giderler.<sup>114</sup>

İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamaları entegre tesis durumundaki rakip işletmeler arasında da maliyetler üzerinde önemli tasarruflar sağladığını önceki bölümlerde de incelemiştik rakip işletmeler karlılığı düşük faaliyetler için ortak hareket ederek söz konusu faaliyetleri daha ucuz mal ederler. Ancak bunların dışında bir işletme temel yetenek konusunda veya diğer konulardaki bir faaliyeti içinde bulunduğu endüstri içinde minimum maliyet düzeyinde gerçekleştiriyor olsa bile bazı faaliyetleri için dış kaynak kullanımına gitmesi hem kendisi hem de dış kaynak satıcısı firma için kar artışı sağlayacaktır.<sup>115</sup>

Temeli David Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler teorisine dayanan ve literatüre fragmentation olarak giren bu akımda, daha çok uluslararası dış kaynak kullanımı uygulamalarında olmakla birlikte, aynı endüstride faaliyet gösteren işletmeler arasındaki DKK'nın maliyet düşürücü ve karlılık artırıcı etkileri incelenir.<sup>116</sup> Örneğin

<sup>113</sup> Top Ten Reasons To Outsource, a.g.e. s.3

<sup>114</sup> Ali Güzel, "Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil", İşveren, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C.31, S.9, 1995, s.14

<sup>115</sup> Alan V. Deardorff, "Fragmentation in Simple Trade Models", *The North American Journal of Economics And Finance*, S.12, 1998, s.121-130

<sup>116</sup> Deardorff, a.g.e., s.123

araba üretimi yapan BMW ve Opel işletmeleri ABS ve hava yastığı gibi ara mallarını üretiyor ve kullanıyor olsun. BMW işletmesinin, bu ara mallarını tüm dünyada en düşük maliyetle kendi bünyesinde ürettiğini varsayalım. Emek değer teorisinin geçerliliği altında, BMW işletmesinde 1 işçi 1 günde 6 ABS, gene 1 işçi 1 günde 3 hava yastığını üretmekte olsun. İkinci olarak, Opel işletmesinde, 1 işçi 1 günde 1 ABS, gene 1 işçi 1 günde 2 hava yastığı üretiyor olsun. Örneğimizde Opel hem ABS hem de hava yastığı üretimini BMW'ye göre daha yüksek maliyetle yaptığı açıkça görülmüyor. Fakat Opel işletmesinin hava yastığı üretimindeki maliyet dezavantajı, ABS üretimindeki göre daha göre daha azdır. Dolayısı ile Opel işletmesinin hava yastığı üretiminde BMW'ye göre karşılaştırmalı üstünlüğü, buna karşılık ABS üretiminde karşılaştırmalı dezavantajı vardır. BMW için bu söylenenlerin tersi doğrudur. Diğer bir deyişle BMW her iki ara malının üretiminde Opel işletmesine göre mutlak üstünlüğe sahip olmasına rağmen bu avantaj ABS üretiminde (6/1), hava yastığı üretimine (3/2) göre daha fazladır. Özetle, BMW Opel'e göre hava yastığı üretiminde karşılaştırmalı üstünlüğe, hava yastığı üretiminde ise karşılaştırmalı dezavantaja sahiptir.<sup>117</sup>

Bu durumda BMW 6 adet ABS'yi 6 adet hava yastığı ile değiştirirse, bu değişimden 3 adet hava yastığı kazanacaktır. BMW işletmesi bünyesinde 6 adet ABS üretimi 3 adet hava yastığı üretimine alternatiftir. Opel'in 6 adet ABS üretmesi için 6 işçi/gün emek zamanına ihtiyacı vardır. Bunun yerine Opel işletmesi 6 işçi/gün'lük emek ile 12 adet hava yastığı üretebilir ve 6 adet hava yastığı karşılığında 6 adet ABS'yi Opel işletmesinden satın alabilir. Böylece kendisine 6 adet hava yastığı fazladan kalmış olur. Sonuç olarak bu konudaki dış kaynak kullanımını uygulamasından BMW 3 adet, Opel ise 6 adet hava yastığını sıfır maliyetle yani ücretsiz kazanmış olur.<sup>118</sup>

Eğer BMW ve Opel arasındaki ABS ve hava yastığı için dış kaynak kullanımında değişim oranı  $6\text{ABS}=9\text{hava yastığı}$  olmuş olsaydı bu defa BMW bu orandan dış kaynak kullanımına istekli olsa 6 adet hava yastığı kazanacak veya 2 işçi/gün'lük emek tasarruf edecekti. BMW işletmesinde iç maliyetler  $6\text{ABS}=12\text{hava yastığı}$  düzeyindedir. Opel 6 adet ABS üretimi için 9 adet hava yastığı üretiminden vazgeçecek ve 3 adet hava yastığı veya 1.50 işçi/gün tasarruf edecektir. İki işletme

<sup>117</sup> S.Rıdvan Karluk, *Uluslararası Ekonomi*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 5. Baskı İstanbul, 1998, s.10

<sup>118</sup> Karluk, a.g.e., s.11

arasında 6 ABS=12 hava yastığı fiyat düzeyinde dış kaynak kullanımına gidilirse bundan da her iki işletme kazanç sağlayacaktır. Eğer Opel 6 adet ABS'yi 3 adet hava yastığı ile değiştirmek durumunda kalsaydı, bu fiyattan dış kaynak kullanımına gidilseydi hiçbir kazanç elde edemeyecekti. Çünkü, BMW'de 6 adet hava yastığı veya 3 adet ABS üretimi bir işçi/gün'lük çalışmayı gerektirmektedir. Bu durumda dış kaynak kullanımından doğan kazancın tamamı Opel işletmesine gidecektir. Bu sebeple BMW, bu fiyatta dış kaynak kullanımına gitme konusunda kararsız kalacaktır. Özetle, BMW ve Opel işletmeleri arasında dış kaynak kullanımı, her iki işletmenin iç maliyet düzeyleri arasındaki fiyatlardan yapılabilecektir. Endüstrideki fiyat hangi işletmenin iç maliyet düzeyine yakın ise, dış kaynak kullanımından doğan kazanç diğer işletmeye gidecektir.

119

### 3.1.2.Riskleri Azaltma Etkisi

Sürekli değişen iş dünyasında, özellikle uzman personeli olmayan küçük işletmelerde dış kaynak kullanımı iş sorumluluklarını ve minimum düzeye kadar riskleri azaltır. Minimum düzeydeki sistematik ve kaldıysa diğer riskler de dış kaynak satıcısı firmalara devredilmiş olur. Dış kaynak kullanımıyla daha esnek, daha dinamik ve değişken fırsatları yakalamak için daha uygun bir yapı kazanan işletmeler, çok hızlı bir değişim ve gelişim içinde olan pazar koşullarına, rekabete, finansal koşullara, teknolojiye ve hukuki düzenlemelere daha kolay uyum sağlar hale gelirler.

Hatırlanacağı gibi dış kaynak kullanımı sürecinde dış kaynak kullanımı kararı almadan önce ihtiyaç duyulan faaliyetin işletme bünyesinde yapılması durumundaki maliyetle, söz konusu faaliyet için dış kaynak kullanımına gidilmesinin maliyeti karşılaştırılır. İşletme bu maliyet analizini yaptıktan sonra faaliyetin dış kaynak kullanımı ile yapılması durumunda maliyetlerin daha fazla olması durumunda bile dış kaynak kullanımına gidilebilir. Şöyle ki işletme ihtiyacı olan faaliyeti kendi bünyesinde daha ekonomik şartlarda gerçekleştirecek durumda olsa bile, bu faaliyetler için yatırım harcamaları yapmak zorunda kalacaktır. Her yatırım kararının olduğu gibi bu yatırım kararının da yanlış bir karar olma riski vardır. Söz konusu yatırım kararının yanlış olması durumunda, yapılan hatanın telafisinin maliyetinin çok daha fazla olacağı açıktır.

---

<sup>119</sup> Karluk, a.g.e., s.12

Bunun yanında hemen belirtmek gerekir ki, dış kaynak kullanımında da işletme yanlış dış kayna satıcısı firma seçimi gibi risklerle karşı karşıyadır. Ancak dış kaynak kullanımı ilişkisi bir sözleşmeye dayandığından işletme uğradığı zararı karşılama şansına sahiptir.

ABD’de en büyük şarap üreticisi ve satıcısı olan Gallo üzümünün büyük bir bölümünü için dış kaynak kullanımına yönelerek hava durumundan kaynaklanacak olan riskleri, arazi ve işçilik problemlerini gene dış kaynak satıcısı firmalara devrederek risk almaktan kurtulmuştur. Aynı şekilde, dünyanın en büyük elmas üreticilerinden biri olan Argyle Diamonds elmas üretiminde çok önemli olan ayırma ve sınıflandırma işlemleri hariç diğer tüm faaliyetleri için dış kaynak kullanımı uygulamalarına gitmiştir. Sermaye ve işgücü riskinde kaçınmak için işletme, tüm hafriyat işlemleri, işçilerin barınma ve taşıma servisi işleri için dış kaynak kullanımına gitmiştir. Bu şekilde işletme riskleri minimize etmek veya dış kaynak satıcısı firmaya devretmenin yanında, temel faaliyeti dışında kalan konularla karşı karşıya kalmamak, dünya çapındaki dağıtım problemlerinden kaçınmak, fiyatları korumak, depolamayı finanse etmek ve maliyet tasarrufu elde etmek amacıyla, dağıtım faaliyeti için, titizlikle hazırlanmış bir sözleşmeye dayanan, dış kaynak kullanımına gitmiştir.<sup>120</sup>

Sonuç olarak dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla yeni yatırım yapma zorunluluğu ortadan kalkmakta, bu yatırım için gerekli fonların işletmede kalması ve yatırımın yapılması durumunda karşılaşılabilecek risklerin dış kaynak satıcısı firmalara devredilmesi söz konusu olacaktır.

### 3.1.3.Sağlıklı Küçülme Etkisi

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlayan önemli bir kavram olan küçülme (downsizing); kabaca işletmenin örgüt yapısının daraltılması anlamına gelir. 1980’li yıllara kadar yaygın olan, “Büyük örgütsel yapısı olan işletmeler iyi işletmelerdir.” görüşü günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. İşletmelerde yakın zamanda ortaya çıkan küçülme eğilimleri, işletmelerin rekabet güçlerini artırmakta kullandıkları bir uygulama haline gelmiştir. Örgütsel küçülme, işletmelerin işgücü

---

<sup>120</sup> Quinn ve Hilmer, a.g.e., s.52

miktarını, maliyetlerini ve iş süreçlerini etkileyen bir stratejidir. Dünyanın gelişmiş ekonomilerinde rekabet baskısı yeni ürün düşüncesine, kalite ve yeni müşteri kazanma konularına daha fazla yoğunlaşılmasını gerekli hale getirmiştir. Ancak işletmelerin örgütsel yapılarındaki büyüklük ve karmaşıklık başta sabit maliyetleri arttırmakta ve buna bağlı olarak da işletme hantallaşmakta ve değişen piyasa koşullarına uyamaz hale gelmektedir. Bu sebeplerden dolayı işletmeler esnekliklerini arttırmak, maliyetlerini düşürebilmek ve ellerindeki kaynakları daha etkin bir şekilde kullanabilmek için küçülme yoluna gitmektedirler.<sup>121</sup>

Küçülme yoluna giden yada küçülme yoluna gitmek zorunda kalan işletmeler bu amaçla en basit olarak personel sayılarını azaltabilirler. Gene küçülme için dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla işletmeler, yüksek ücretli uzmanlarının tümünü yada bir kısmını maliyet azaltılması açısından işten çıkarabilir. Bu uzmanların yürütmüş oldukları faaliyetler için dış kaynak kullanımı hem, bu uzmanların istihdam giderlerinden daha ekonomik olduğu için maliyet tasarrufu sağlar hem de faaliyetin kalite düzeyi artmış olur.<sup>122</sup>

### 3.1.4. Verimliliği Arttırma Etkisi

İşveren açısından dış kaynak kullanımı işletmelerde verimliliği arttırmak için yapılan bir uygulamadır. Dış kaynak kullanımı ile yaşanacak maliyet tasarrufu, performans artışı, rekabet avantajı ve küçülme işletmenin verimliliğini arttıracaktır.<sup>123</sup>

Dış kaynak kullanımı ile ilgili pek çok çalışması olan Peter F. Drucker'ın "Kapitalist Ötesi Toplum" adlı kitabında bahsettiği gibi bilgi ve hizmet faaliyetlerinde çalışan işgücünün verimliliğini arttırmak için, söz konusu işgücünün ilgili faaliyetin performansına katkısı olmayan faaliyetleri yapmamaları, bunlar için dış kaynak kullanımına gidilmelidir. Bu faaliyetler için dış kaynak kullanımı, bilgi ve hizmet işlerinde çalışan işgücüne kendi temel yeteneklerine yönelme imkanı sağlayarak beraberinde verimlilik artışı getirecektir. Örneğin hastanelerde temel yetenek konusu

<sup>121</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, Beta yayınları, İstanbul, 2000, s.92-120

<sup>122</sup> Kim S. Cameron, "Strategies For Succesfull Organisational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol.33, No.2, 2001 s.189

<sup>123</sup> Kenan Maraşoğlu, "Taşeron Uygulamasının Endüstri İlişkilerine Zarar Vereceğine İnanmıyoruz", *İşveren*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C.31, S.9, 1998, s.20

hasta bakımı faaliyeti olan hemşirelerin, zamanlarının yaklaşık üçte ikisini, form doldurmak, bilgisayara bilgi girişi yapmak veya ilaç ve hasta kayıtları yapmak faaliyetleriyle, harcamaktadır. Öte yandan hastanelerdeki hemşireler tarafında yürütülen bu faaliyetler için, temel yetenek konusu söz konusu faaliyetler olan işletmelerden dış kaynak kullanımına gidildiği durumda, hem hemşirelerin verimliliği önemli ölçüde artmış hem de iş tatminlerinin ve motivasyonlarının yaklaşık iki kat arttığı görülmüştür. Hemşireler asıl görevlerini yapmak için daha fazla vakit bulmuş ve asıl görevlerine olan ilgileri aynı oranda artmıştır.<sup>124</sup>

### 3.1.5. Ürün ve Hizmet Kalitesini Arttırma Etkisi

Günümüz işletmecilik anlayışı artan rekabet ortamında işletmelerin başarıları yalnızca parasal değerlerine göre değil, parasal değer yanında müşteri ve personel hizmet kalitesine göre değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Bu da, işletmelerin müşterilerine karşı daha duyarlı olmalarını gerektireceğinden, işletmeler müşteri ihtiyaçlarını karşılama oranını ve ürün veya hizmet kalitelerini yükseltmek zorunda olduklarını gösterir.

Dış kaynak satıcısı firmalar temel yetenek konularını, teknoloji, metodoloji, insan kaynakları ve araştırma geliştirme gibi konularına uzun dönemler boyunca yüksek miktarlarda yaptıkları yatırımlarla geliştirirler. Ayrıca bu şekilde geliştirdikleri temel yetenek konularına ilişkin faaliyetlere ihtiyaç duyan müşterilerine yani işletmelere verdikleri hizmetlerle de özel endüstriye uzmanlık kazanırlar. Bu uzmanlık, ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamak için yeteneklere, süreçlere ya da teknolojilere aktarılmaktadır.<sup>125</sup>

Bir alanda dış kaynak kullanımı hizmeti veren bir işletme, temel yetenek konusunda yukarıda açıklanan şekilde uzmanlaştığı için daha kaliteli hizmet sunar ve bu sayede söz konusu hizmet için dış kayna kullanımına giden işletmelerin de hizmet kalitelerini yükseltir. Aynı zamanda işletmeler, dış kaynak kullanımıyla daha kalitedeki mal veya hizmeti daha ucuza sunma hedeflerine de ulaşma imkanına kavuşurlar. Ayrıca dış kaynak satıcısı işletmeler kendi temel yetenek konularında daha fazla bilgi, tecrübe,

<sup>124</sup> Aykut, a.g.e., s.15

<sup>125</sup> "Top Ten Reasons To Outsource", a.g.e., s.4



patent, uzman personel ve gelişmiş ekipmanlara sahip olduğundan sağladığı faaliyetin yüksek kalite ve özel imkanlarla müşterileri olan işletmelere sunabilirler. Böylece dış kaynak kullanımına giden işletmeler, ürün veya hizmet kaliteleri de yükselmiş olmakla beraber temel yetenek konularına daha fazla kaynak aktararak yoğunlaşma imkanına kavuşurlar. Örneğin bir işletme taşıma ve dağıtım faaliyetleri için, kısmen ya da tamamen, dağıtım hizmetinde uzmanlaşmış bir işletmeyle dış kaynak kullanımı uygulamasına giderek ilgili uzman işletmenin bu konudaki hizmet seviyesine ulaşabilir.<sup>126</sup> Burada işletme dış kaynak kullanımıyla ürün kalitesini arttırmakla kalmamış, aynı zamanda taşıma ve dağıtım faaliyetleri için gerekli olan ekipmanlara ve işgücüne yatırım yapmaktan kurtulmuş ve yapmak zorunda kalacağı yatırım için gerekli sermayeyi riske etmemiş ve söz konusu sermayeyi temel yetenek konusu olan alanlarda kullanarak ölçek artırma imkanı bulmuştur.

### **3.1.6.Rekabet Gücünü Arttırma Etkisi**

İşletme faaliyetleri için gerekli kaynakların yönetimi işletmeler açısından en önemli faaliyetlerden biridir. Faaliyet sistemlerini etkin bir biçimde planlama, geliştirme ve işletme konusunda yönetim bilgisi ve teknik uzmanlığa sahip uzmanları istihdam etme ve onları kadroda tutmanın maliyeti oldukça fazladır. Ayrıca bazı ürünlerde giderek artan çeşitlilik işletmelerin mevcut durumlarını doğru bir şekilde analiz ederek gelecekteki yapısına ilişkin optimal projeksiyonlar da bulunması gerekir. İletişim sistemleri ile işletmeler arasında bağlar kurulmakta, sayıları giderek artan bilgi sistemleri işletme faaliyetlerinde fiyat ve kalite farkı yaratacak sonuçlara ulaşılmasını ve rekabet avantajlarını sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımının en önemli nedenlerinden biri, rekabet gücünü arttırmak amacıyla, işletmeler mevcut teknolojik yapılarını geliştirme ihtiyacıdır. Bu durumda işletmelerin teknolojik yapısında bir ilerleme gerçekleştirilmesinin zorunluluğu açıktır. Bunu işletme bünyesinde yapması uzun bir süreç ve kaynak gerektirecektir. Gelişen teknolojiyi yakalamak zaman olmadığından işletmeler bu açığı dış kaynak kullanımı uygulamaları ile kapatma yoluna gitmek zorunda kalacaklardır. Rakip işletmelerle rekabet edebilme açısından gelişen teknolojiyi takip etmek zorunda olan işletmelerin bir çoğu da en gelişmiş teknoloji ile çalışan işletme ile dış kaynak kullanımı ilişkisine

<sup>126</sup> Drucker, a.g.e., s.122

giderek kolay yoldan rekabet avantajı sağlarlar. Sonuç olarak tüm bu nedenlerden dolayı deneyimli yöneticiler işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyet alanlarındaki riskleri ve sorumlulukları yeniden gözden geçirmekte, giderek artan sayıda organizasyonda işletmelerin sadece temel yetenek alanlarındaki faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasını hedeflemektedirler. Bu sayede işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları mümkün olacaktır.<sup>127</sup>

### 3.1.7. İşletmenin Dış Kaynak Satıcısı Firmaya Bağımlı Kalması

İşletmeler belirli bir veya birkaç faaliyetleri için sürekli olarak dış kaynak kullanımına gidebilir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının bu şekilde uzun dönemleri kapsaması veya sürekli hale gelmesi işletmeleri, dış kaynak satıcısı işletmelere aşırı derecede bağlı hale getirir. Dış kaynak kullanımında işletmelerin dış kaynak satıcısı firmalara aşırı bağımlılığı sonucunda da işletme esnekliğini ve dış kaynak kullanımı ilişkisindeki kontrolünü kaybeder. Esnekliğini ve kontrolünü kaybeden işletme dış kaynak satıcısı firmanın belirlediği başta fiyat olmak üzere tüm koşullar üzerinde pazarlık gücünü kaybeder.<sup>128</sup> Bu şekilde pazarlık gücünü kaybetmiş bir işletmenin dış kaynak kullanımı ilişkisini düzenleyen sözleşmeleri her yenileme sürecinde imzalayacağı her yeni sözleşme, daha çok dış kaynak satıcısı firmanın lehine olacaktır. Böylece her yeni sözleşme döneminde işletmeler daha ağır şartlarda dış kaynak kullanacaktır. Bu da işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesinin temel nedeni olan maliyet tasarrufunu zamanla ortadan kaldıracak ve işletmelerin karlılığını tehlikeye sokacak hale gelecektir.

Ayrıca belirli faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin bazı sıradan niteliği taşıyan bilgilerini ya da patentlerine konu olan ürünleri dış kaynak satıcısı firmaya devrini gerektiriyorsa, bu faaliyetler için dış kaynak kullanımı oldukça risklidir.<sup>129</sup> Bu durumda işletmeler ya söz konusu faaliyetler için dış kaynak kullanımından vazgeçmeli ya da dış kaynak kullanımı ilişkisini düzenleyen sözleşmeye

<sup>127</sup> W.M. Lankford. ve F. Parsa, "Outsourcing: A Primer", *Management Decision*, C.37, S.4, Yıl.1994, s.310-316

<sup>128</sup> Arslantaş, a.g.e., s.64

<sup>129</sup> Selman Karayılmazlar, "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ. Enstitüsü Dergisi*, S.22, Ekim 1995, s.26

bu bilgileri ve patent konusundaki ürünleri güvence altına alan ve aksi durumlar için ağır cezalar içeren hükümleri dahil etmesi gerekir.

### 3.1.8.Dış kaynak Kullanımının Personel Üzerine Etkileri

İşletmeler bazı faaliyetleri için dış kaynak kullanımına yönelme kararı aldıklarında, bazı personelini tasfiye etmek durumunda kalabilir.<sup>130</sup> Dış kaynak kullanımı işletmenin bazı faaliyetlerini işletme dışına, söz konusu faaliyetlerde uzmanlaşmış işletmelere devretmeyi gerektirdiğinden, işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmeleri, dış kaynak kullanımı öncesinde bu faaliyetleri yerine getirmek amacıyla istihdam edilen işçileri atıl duruma getirir. Örneğin dağıtım faaliyeti konusunda dış kayna kullanımı kararı alan bir işletme bu faaliyeti dış kaynak satıcısı firma aracılığıyla daha kaliteli bir şekilde elde edecektir. Ancak dış kaynak kullanımından önce işletmede dağıtım faaliyetleri için kullanılan işçi, şoför ve taşıt araçları atıl duruma gelecektir. Bu durumda ilk alternatif olarak bu işçilerin tasfiyesi gündeme gelecektir. İkinci alternatif olarak dış kaynak satıcısı firmaların bünyelerinde konularında deneyim sahibi uzman elemanlar bulunması, dış kaynak kullanımına giden işletmede, dış kaynak kullanımına konu olan faaliyeti, dış kaynak kullanımı öncesinde yürüten işgücünün yeteri kadar tecrübe ve uzmanlık sahibi olanları veya belirli bir kısmı dış kaynak satıcısı firmaya transfer edilebilir.

Dış kaynak kullanımına çalışanlar açısından bakıldığında, işletmelerin bazı faaliyetler için dış kaynak kullanımına gitmesi sonucu çalışanların en azından bir kısmının işlerine son vermesi durumunda, işletmeleri yetişmiş uzman personelinden yararlanma imkanını kaybetmesinin yanında diğer departmanlarda çalışanların işe ve işletmeye bağlılık ve motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilediği görülür. Ayrıca işletmenin bazı faaliyetler için dış kayna kullanımına gideceğinin gündeme geldiği durumlarda çalışanlar arasında huzursuzluk ve anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda da işçiler belirsizlik ve işlerini kaybetme korkusu nedeniyle verimli ve uyumlu bir şekilde çalışamayacaklardır.

---

<sup>130</sup> Cook, a.g.e., s.6

Dış kaynak kullanımı ile aynı üretim sürecini tamamlayan iki farklı işçi sınıfını ortaya çıkaracaktır. Bu farklılık işletmenin işçileri ve dış kaynak satıcısı taşeron işletme işçileri şeklinde olup işveren farklılığından doğmaktadır. İşverenlerin farklı olduğu durumlarda işçileri istihdam edilmesini sağlayan sözleşmelerin nitelikleri de farklı olacaktır. Sözleşmelerin farklılığı da işçilerin ücret, çalışma koşulları sosyal haklar v.b. konularda düzey farklılıkları olma ihtimalini beraberinde getirecektir. Ayrıca İmdat Büber'in yaptığı bir araştırmaya göre dış kayna kullanımı uygulamalarının olduğu organizasyonlarda dış kaynak satıcısı taşeron işletmelerin işçilerin sendikalaşma oranlarının çok düşük olduğu belirlenmiştir.<sup>131</sup>

### **3.1.9. İşletmenin İçinin Boşaltılması (Hollowing Out) ve Stratejik Yeteneklerin Kaybedilmesi**

Dış kaynak kullanımı bir faaliyetin işletme dışındaki firmalar tarafından sağlanması olduğu için bir anlamda dış kaynak kullanımı işletmenin içinin boşaltılması olarak değerlendirilebilir. İşletmeler, bünyeleri kapsamında gerçekleştirdikleri faaliyetler için dış kaynak kullanımına gittikçe, aynı zamanda içlerini de boşaltmış olurlar.

Bir önceki bölümde açıklandığı gibi işletmeler dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla personel azaltılmasına giderek içlerini boşaltırlar. Ancak bu durumda işletmeler yönetim, üretim ve pazarlama gibi birçok alanda sahip oldukları uzman personeli ve onların bilgi birikimini kaybederler. Dış kaynak satıcısı taşeron işletmeye devredilen bir alanda belirli bir süre sonra zayıf bir performans ve diğer problemlerin ortaya çıktığı durumlarda, söz konusu faaliyet için dış kaynak kullanan işletmenin olayı kontrol altına alması ve bu alanda bilgi beceri ve tecrübeyi tekrar elde etmesi çok zor ya da imkansızdır. Çünkü geçen süre içerisinde uzman personel işten ayrılmış veya bilgi ve becerilerini kullanmadığı için uzmanlıkları yetersiz duruma gelmiş olacak ve bu nedenle işletmeler dış kaynak satıcısı taşeron işletmeye daha çok bağımlı hale gelecektir.<sup>132</sup>

Dış kaynak kullanımı süresi kısa bile olsa, o süre içinde işletme adına bazı istenmeyen koşullar gelişebilir. Örneğin işletme, imalat faaliyetleri için dış kaynak

<sup>131</sup> Büber, a.g.e., s.160-168

<sup>132</sup> Oya A. Seymen, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması", DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, C.2, S.1,2001,s.4549-4576

kullanımına gitmişse, dış kaynak satıcısı firmanın istenilen kalite standartlarında ürün üretmediği fark edip, söz konusu faaliyeti tekrar kendi üstlenme yoluna gidebilir. Ancak geçen zaman içerisinde, işletme bu konudaki becerilerini yitirmiş olduğundan geriye dönüş mümkün olsa bile maliyeti çok yüksek olacaktır.<sup>133</sup>

### **3.1.10.Mali ve Yönetmel Konulardaki Etkileri**

Dış kaynak kullanımının mali ve yönetmel konulardaki etkileri önceki bölümlerde özellikle ikinci bölümde incelendiğinden burada onlara ek olarak eksik kalan dış kaynak kullanımını mali ve yönetmel konulardaki olumsuz etkileri incelenecektir. Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmiş olması işletmeyi mali ve yönetmel konularda olumsuz etkiler. Örneğın iletişim sistemleri ve personel ile ilgili tüm faaliyetler için dış kaynak kullanımına giden bir işletme, işletme içi iletişim sistemi kurma ve yönetme yeteneğini edinme imkanı bulamaz. Dış kaynak satıcısı işletme, dış kaynak kullanımına giden işletmenin ve müşterilerinin özel ihtiyaçlarını tespit etme veya tespit ettikten sonra karşılama konusunda yetersiz kalabilir. Bu durumda dış kayna kullanımına giden işletmeler bu ihtiyaçları bir şekilde karşılama durumunda olduklarından ya başka bir dış kaynak satıcısı işletmeye yönelecek ya da kendileri karşılama yoluna gideceklerdir. Bu da maliyetleri arttıracak ve tekrar dış kaynak kullanımını öncesindeki sorunları gündeme getirecektir.<sup>134</sup>

## **3.2.DIŞ KAYNAK KULLANIMININ MAKROEKONOMİK ETKİLERİ**

### **3.2.1.Enflasyon Üzerine Etkileri**

İktisat teorisine göre mal ve hizmet üretimindeki maliyetlerin yükselmesi, daha sonra bu maliyet artışlarının mal ve hizmetlerin fiyatlarına yansımaları nedeniyle önce üretim faktörlerinin talebinin ve daha sonra toplam talebin artması sonucu fiyatlar genel düzeyinin sürekli artış trendine girmesi süreci maliyet enflasyonu olarak adlandırılmaktadır.<sup>135</sup>

<sup>133</sup> Tezel, a.g.e., s.143-150

<sup>134</sup> A.g.e., s.43-44

<sup>135</sup> Nejat C. Berberoğlu, **Makro Ekonomi Teorisi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000, s.219

Bir ekonomide maliyet artışları, üretim faktör fiyatlarının ve özellikle bunlardan ücretlerin yükselmesine, girdi fiyatlarının artmasına, bazı mal ve hizmetlerin fiyatlarının artmasına v.s. bağlı olarak ortaya çıkabilir.<sup>136</sup>

İşletmeler temel yeteneklerine konu olan faaliyetleri uzman ve deneyimli elemanları sayesinde minimum maliyet düzeyinde yaparlar. Ancak her işletme mal veya hizmet üretimi sürecini tamamlamak için temel yetenek konuları dışındaki alanlarda da faaliyetlerde bulunmak zorundadır. Söz konusu alanlardaki faaliyetlerin her biri için işletmeler ayrı ayrı yatırım harcamalarında bulunmak ve uzman işgücü istihdam etmek zorunda kalacaklardır. Bu yatırım harcamaları ve işgücünün istihdamı için yapılan harcamalar üretim sürecinin maliyetini arttıracaktır. İşletmelerin mal veya hizmet üretim süreçlerinin maliyetlerinin artışı, yukarıda açıklandığı gibi maliyet enflasyonunun oluşum sürecini başlamasına sebep olur.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinin en önemli sebeplerinden biri olan maliyet tasarrufu sağlamaktır. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yetenek konularına giren faaliyetlerin dışında kalan faaliyetleri işletme dışındaki, söz konusu faaliyetlerde uzmanlaşmış dış kaynak satıcısı işletmelere devretmesidir. Dış kaynak kullanımına giden işletmelerin temel yetenek konusu olmayan faaliyetler, dış kaynak satıcısı taşeron işletmelerin temel yetenek konularını oluşturur. Bu taşeron işletmelerde dış kaynak kullanımına giden işletmeler gibi temel yetenek konusu olan faaliyetleri minimum maliyet düzeyinde yaparlar. Taşeron firmalarla işletmeler arasında dış kaynak kullanımı uygulamasına gidilmesi durumunda dış kaynak kullanımına giden işletmenin tüm faaliyetleri minimum maliyet düzeyinde gerçekleşir. Böylece işletmelerde maliyet tasarrufu sağlanır. Dış kaynak kullanımı önce endüstriler bünyesinde ve daha sonra endüstriler arasında ve tüm ekonomide yaygınlaşırsa ekonomide maliyet artışlarının ve dolayısıyla maliyet enflasyonunun büyük ölçüde önüne geçilmiş olur.

---

<sup>136</sup> Berberoğlu, a.g.e., s.219

### 3.2.2. İstihdam ve Ücret Düzeyi Üzerine Etkisi

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletmelerde personel sayısı üzerinde azaltıcı bir etkisinin olduğunu, dış kaynak kullanımının mikro ekonomik etkileri kapsamında incelemiştik. Bu bağlamda dış kaynak kullanımının bir endüstride yaygınlaşması söz konusu endüstrideki emek arzı sabit iken emek talebi azalarak bir emek fazlası ortaya çıkar. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasıyla oluşan bu emek fazlası o endüstrideki ücret düzeyini üzerinde azaltıcı bir etki yapar. Dış kaynak kullanımının ekonomideki tüm endüstrilerde yaygın bir şekilde kullanılır hale gelmesi de aynı şekilde ekonomide istihdam ve ücret düzeyini azaltıcı bir etki yapar.

Cranfield şirketinin yaptığı, “Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” araştırmasına göre 1997 – 2000 yılları arasında dış kaynak kullanımı uygulamalarının sonucu, işgücü sayısındaki azalışın toplam çalışanların % 5'inin üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Türkiye’de de dış kaynak kullanımı, işletmelerin personel sayıları azaltmak için en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Dış kaynak kullanımı ile personel sayısını azaltma oranı Türkiye’de % 11, İngiltere’de % 20, İsveç’te % 32 düzeyindedir.

Tüm az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü her alanda kaçak veya geçici işçilerin çalıştırılması söz konusu olmuştur. Kaçak işçi kavramı, herhangi bir iş veya toplu iş sözleşmesiyle istihdam edilmemiş, ne sosyal güvencesi ne de bir sendika üyeliği bulunan, hatta yasal olarak varlığı bile olmayan işgücünü ifade eder. Kaçak işçi uygulamaları daha çok organize olmamış işçilik işletmelerinde, kaçak işçi çalıştırmanın çok ağır yaptırımlarının bulunmasına rağmen, oldukça yaygın durumdadır. Bunun sebebi söz konusu işletmelerin denetiminin çok zor olmasıdır. Ancak işçilik faaliyetinin organize olduğu büyük işletmelerde de dış kaynak kullanımı ile dış kaynak satıcısı taşeron işletmeler aracılığıyla kaçak işgücü istihdamı yaşanmaktadır. Türkiye’de işgücünün organize olduğu işletmelerde, dış kaynak satıcısı taşeron işletmeler aracılığıyla % 30 - %50 oranında kaçak işçi kullanımı söz konusudur.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Büber, a.g.e., s.159

### 3.2.3.Büyüme Üzerine Etkisi

Ekonomik büyüme mal ve hizmet üretiminde ve üretim kapasitesinde yaşanan artışlardır. Başka bir ifade ile büyüme ülkenin üretim imkanları eğrisinin sağa doğru kayması demektir.<sup>138</sup> Ülkenin üretim imkanları eğrisinin sağa doğru kayması, ya ülkenin üretim faktörleri miktarında bir artışla ya üretim teknolojilerindeki bir ilerlemeyle yada üretim faktörlerinin verimliliklerinin artışıyla mümkün olur.

Dış kaynak kullanımı, daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi, işletmelerin üretim faktörlerinden maksimum verim sağladıkları temel yetenek konuları dışındaki faaliyetleri için yönlendiği uygulamalardır. Bu şekilde işletmeler üretim faktörlerini maksimum düzeyde verimle kullanmadığı faaliyetleri söz konusu faaliyetleri üretme sürecinde üretim faktörlerini maksimum verimlilikle kullanan dış kaynak satıcısı işletmelere devrederler. Böylece dış kaynak kullanımı ile mal veya hizmet üretim süreci kapsamındaki tüm faaliyetlerde üretim faktörleri maksimum düzeyde verimlilikle kullanılır. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının tüm ekonomide kullanılması halinde üretim faktörlerinin kullanımında sağlanacak olan verimlilik artışı ülkenin üretim imkanları eğrisini sağa doğru kaydıracak, mal ve hizmet üretim miktarı ve kapasitesini ve ekonomik büyüme oranını arttıracaktır.

Aynı şekilde işletmelerin teknoloji seviyelerine bakıldığında işletmeler üretim, temel yetenek konularındaki faaliyetlerinde yakaladıkları ileri teknoloji düzeyini diğer konulardaki faaliyetlerinde yakalayamazlar ya da yakalamalarının maliyeti çok yüksek olacaktır. Ancak işletmeler, bu faaliyetleri, ilgili konuların temel yetenek konusu olan dış kaynak satıcısı aracı işletmelere devrederse, bu işletmelerin ileri teknoloji seviyesine ulaşmış olmakla birlikte, işletmenin üretim sürecinin ortalama teknoloji düzeyinde de artış sağlanmış olur. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının tüm ekonomide kullanılması halinde, ekonominin ortalama teknoloji düzeyinde sağlanacak olan artışlar ülkenin üretim imkanları eğrisini sağa doğru kaydıracak, mal ve hizmet üretim miktarı ve kapasitesini ve ekonomik büyüme oranını arttıracaktır.

---

<sup>138</sup> Ümit Güner ve Zeki Yılmaz, *Ekonomik Büyüme ve Kalkınma Teorileri Ders Notları*, Kütahya, 2003,s.2



### 3.2.4.Faiz Oranları Üzerine Etkileri

İşletmelerin birçok faaliyetleri için dış kaynak kullanımına yönelmesinin en önemli sebeplerinden biri, işletmelerin temel yetenek konularına girmeyen faaliyetleri sağlamak için yatırım harcamalarından kurtulmalarıdır. Dış kaynak kullanımına giden işletmeler, bu sayede temel yetenek konuları işletmelerin ihtiyacı olan faaliyetler olan dış kaynak satıcısı işletmelerin sermaye malları ve kaynakları sayesinde ihtiyaçlarını karşılar.<sup>139</sup> Bu şekilde dış kaynak kullanımının endüstrilerde ve ekonominin genelinde yaygınlaşması, işletmelerin yatırım harcamalarının temel yetenek konularına ilişkin üretim ölçeğini arttırıcı veya yatırımlar üzerinde azaltıcı bir etki yaşanmasına neden olacaktır. İşletmelerin yatırımlarının azalması finansal piyasalardan kredi taleplerini azaltacaktır. Kredi taleplerinde meydana gelen azalma faiz oranlarını aşağı çekecektir.

Dış kaynak kullanımının kamu kuruluşlarında yaygınlaşması durumunda, bu kuruluşların yatırım harcamalarının da azalmasını sağlayacaktır. Kamu kuruluşlarının hemen hemen tüm harcamalarının olduğu gibi yatırım harcamaları da bütçeden ve dolayısıyla hazineden karşılanmaktadır. Bu durum hazinenin finansman yükünü biraz daha arttıracaktır. Hazinenin bir finansman kaynağı olarak borçlanma yoluna gitmesi finansal piyasalardaki faiz oranları üzerinde arttırıcı bir etki yapar. Ayrıca hazinenin iç borçlanma yoluna giderek faiz oranlarını yükseltmesi reel sektördeki firmaların finansal piyasalardan dışlanmasına da (crowding out) sebep olur.

### 3.2.5.Vergi Gelirleri Üzerine Etkisi

İşletmelerin üretim süreci sonunda katma değer olarak nihai mal veya hizmet üretirler ve yaptıkları bu üretim sonucunda elde ettikleri kar üzerinden kurumlar vergisi ve yarattıkları katma değer kadar dolaylı vergi ödemeleri yaparlar. Bir hammadde nihai mal haline gelene kadar birçok işletmede katma değer artışına maruz kalabilir. Bu nedenle malın katma değerindeki artışın gelişimi yani söz konusu mal için ödenmesi gereken dolaylı vergi miktarı daha doğru bir şekilde hesaplanabilir. Örneğin tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir entegre işletmeye girdi olarak yün kazak olarak çıkar ve bir defa katma değer kazanmış olur. Ancak dış kaynak kullanımının yaygınlaştığı bir tekstil sektörüne yün iplik üretimi yapan işletmeye girdi olarak girer iplik olarak çıkar,

<sup>139</sup> Tülüce, a.g.e., s.46

çıkan iplik kumaş üretimi yapan bir işletmeye girdi olarak girer kumaş olarak çıkar, çıkan kumaş takım elbise üretimi yapan işletmeye girdi olarak girer ve takım elbise olarak çıkar. Böylece üç defa katma değer artışı yaşanmış olur ve nihai mal için ödenecek dolaylı vergi miktarının doğru olarak hesaplanma ihtimali artar. Ayrıca nihai malın üretim süreci birden çok işletmede yapıldığı için kayıt dışına çıkma ihtimali azalır.

Dış kaynak kullanımının vergi gelirleri üzerindeki arttırıcı diğer bir etkisi de hemen hemen her dış kaynak kullanımı ilişkisinin bir sözleşmeye dayanmasından kaynaklanır. Yapılan dış kaynak kullanımı anlaşmaları aynı zamanda yapılan ekonomik faaliyeti kayıt altına aldığından dolayı verginin tahakkuk ve tahsil edilme olasılığını arttırır.<sup>140</sup>

### **3.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ULUSLARARASI EKONOMİK ETKİLERİ**

#### **3.3.1.Arbitraj Etkisi**

Uluslararası dış kaynak kullanımı aslında ülke içindeki dış kaynak kullanımında olduğu gibi, bazı mal, ara malı ve faaliyetlerin üretimindeki maliyet, dolayısıyla fiyat farklılıklarından yararlanmak için yapılır.Günümüzde, küreselleşme hareketlerinin dünyada hız kazanması arbitraj kavramının önemini arttırmıştır. Küreselleşme hareketlerinin maksimum düzeye ulaşması mallar ve faktörler için farklı yerlerde uzun süre farklı fiyatlar oluşamaz. 20. yüzyılın sonunda ikinci ekonomik küreselleşme dalgasını 100 yıl önceki birinci dalgadan ayıran iki temel farklılık vardır. Birincisi, iyi tanımlanmış bir üretim yönetimi ile yönetmek yerine, uluslararası arbitraj prensibini ara malların küçük parçalarına kadar uygulamaktır. Diğer bir ifadeyle ara malların küçük parçalarında dahi farklı yerlerde ortaya çıkan fiyat farklılıklarının değerlendirildiğini göstermektedir. Bu da uluslar arası dış kaynak kullanımı diye anılan yeni uygulamanın artışına neden olmaktadır. ikinci olarak, özel faaliyetlerin dünya çapındaki arbitraj tarafından yönetildiği bir dünyada,ulusal hükümetlerin eş zamanlı ve bağımsız bir

<sup>140</sup> Osman Altuğ, *Kayıt Dışı Ekonomi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.2-6

şekilde bu duruma müdahale edebilmeleri yapılan uluslar arası antlaşmalarla oldukça kısıtlanmıştır.<sup>141</sup>

Arbitraj geliri elde etmek amacıyla, ara malları yada faaliyetler için tek tek dış kaynak kullanımı uygulamaları, bir ülkedeki işletmelerin uluslararası farklılıkları kullanarak faktör fiyatlarını yada genellikle kendilerinin dış ticaretlerini yapmadıkları girdi yada faaliyetlerin fiyatlarını, bu ara malları yada faaliyetlerin üretimini diğer ülkelere taşıyarak ürettikleri nihayi mal veya hizmetin maliyetlerini düşürmeye çalışırlar.

### **3.3.2.Yabancı Sermaye Çekme Etkisi**

İşletmelerin, bir malın, hizmetin ve/veya üretim faktörünün bulunduğu yerden dolayı oluşan fiyat farklılıklarının cazip kıldığı uluslararası dış kaynak kullanımı yabancı sermaye ile son derece yakından ilgilidir. Uluslararası dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda, dış kaynak kullanan işletmeden, dış kaynak satıcısı işletmenin bulunduğu ülkeye bir sermaye transferi gerçekleşecektir.Bu tür dış kaynak kullanımı uygulamaları, dış ticaret ve direkt yabancı yatırımlar için olan resmi engellerin azalmasından daha çok dış kaynak arzıcısı işletmenin ara mallar yada faaliyetler için arz fiyatlarının düşüklüğü sayesinde nihai ürün veya hizmetin maliyetini azaltacak olması sayesinde artmıştır.

### **3.3.3.Uluslararası Faktör Fiyatlarını Eşitleme Etkisi**

İşletmelerin uluslararası dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmesinin en önemli sebebi ülke içindeki dış kaynak kullanımında olduğu gibi uluslararası dış kaynak kullanımının işletmelerin maliyet azaltma hedefleridir. Bu maliyet azalması uluslararası dış kaynak kullanımında, ülke içindeki dış kaynak kullanımına göre daha yüksektir. Bu farklılığın temelinde de üretim faktörlerinin fiyatlarındaki farklılıklar yatmaktadır. Aynı zamanda ülkeler arasındaki faktör fiyat farklılıkları, ülke içindeki faktör fiyat

<sup>141</sup> Douglas A. Irwin, "The United States in a New Global Economy? A Centuries Perspective", *American Economic Review, Papers and Proceedings*, S.86, 2001,s.41-47

farklılıklarına göre daha yüksek düzeydedir.<sup>142</sup> Uluslararası faktör fiyat farklılıklarının oluşmasının temel nedeni de ülkelerin faktör zenginliklerin farklı olmasıdır.

uluslararası dış kaynak kullanımını, çok fazla kısıtlayıcı varsayımlara dayanan Heckscher-Ohlin faktör fiyat eşitliği teorisini ile test edersek, uluslararası dış kaynak kullanımının uluslararası faktör fiyatlarını eşitlediğini görürüz.. Buna göre her ülkenin dış kaynak satıcısı işletmeleri, ülkesinde bol olan üretim faktörünü daha çok kullandığı faaliyetin ihtisaslaşır ve bu faaliyeti ihraç eder. İhracat bu faaliyetin üretiminde kullanılan faktörlere olan talebi artırır. Diğer taraftan ülkede nisbi olarak daha az bulunan faktörleri kullanarak üretilen faaliyetler için ülke işletmeleri, yabancı ülkelere dış kaynak kullanımına (ithalata) giderler ve dolayısıyla bu faaliyetlerin üretiminde kullanılan faktörler ülke içinde daha az kıt hale gelir. Ülkenin dış kaynak satışı (ihracatı) ile ülke içinde bol olan üretim faktörlerine talep artacağı için onun fiyatında bir yükselme olur. Diğer taraftan yabancı ülkelere dış kaynak kullanımı ile ülke içinde kıt ve pahalı olan üretim faktörüne talep azalacağı için fiyatında düşüşler yaşanır.<sup>143</sup>

Şimdi dış kaynak kullanımının sağlayacağı faktör fiyat eşitliğini denge analizinde şekil 3.1 yardımıyla açıklamaya çalışalım. Türkiye emek yoğun olan yazılım faaliyetini, dış kayna satışından önce motora göre daha ucuza üretmektedir. Diğer taraftan İngiltere sermaye yoğun bir ülkedir ve sermaye yoğun mal olan motoru, yazılım faaliyetine göre daha ucuza mal etmektedir. Her iki ülke işletmeleri dış kaynak kullanımını uygulamalarında kendilerinde ucuz olan mal veya hizmeti daha fazla üretip, satacaktır. Bu durumda Türk işletmeleri yazılım faaliyeti üretimini arttıracak, bunun için daha fazla emek talep edecektir. Bu talep artışı ücretleri yükseltecektir. Aynı şekilde İngiliz işletmeleri motor üretimini arttırdığında, bu sefer daha çok sermaye talep edecek ve bu talep artışı sermaye faktörünün fiyatı olan faiz oranlarını yükseltecektir.<sup>144</sup>

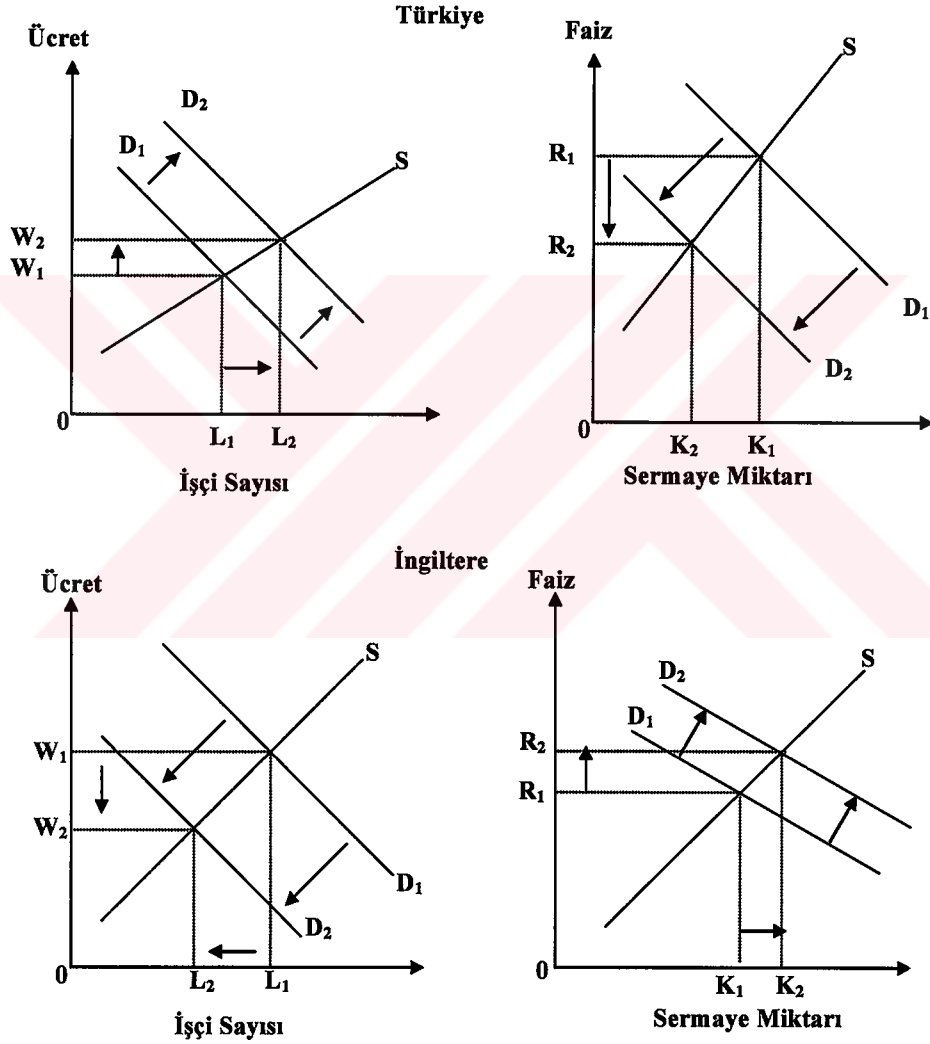
Şekil 3.1.'de Türkiye'de yazılım faaliyeti ihracatı dolayısı ile emek talebi D1'den D2'ye çıkacak, buna karşılık sermaye talebi D1'den D2'ye düşecektir. Bu

<sup>142</sup> Richard G. Harris, "Globalisation, Trade and Income", *Canadian Journal of Economics*, S.26, 1993, s.755-776

<sup>143</sup> Karluk, a.g.e., s.32

<sup>144</sup> A.g.e., s.33

sebeple Türkiye’de ücret seviyesi  $W_1$ ’den  $W_2$ ’ye yükselirken sermayenin geliri  $R_1$ ’den  $R_2$ ’ye inecektir. Bu durumun tersi İngiltere’de ortaya çıkacak ve bu ülkede sermaye yoğun motor satışı dolayısıyla emek talebi düşerken, sermaye talebi yükselecektir. Bu durumda İngiltere’de ücret talebi düşerken, sermaye talebi yükselecektir. Bu durumda İngiltere’de ücret seviyesi  $W_1$ ’den  $W_2$ ’ye düşerken sermayenin geliri olan faiz  $R_1$ ’den  $R_2$ ’ye çıkacaktır. Her iki ülkede dış kaynak kullanımını uygulamaları faktör gelirleri üzerinde yaratmış olduğu ters yönlü etkiler sonucunda, faktör gelirlerinde eşitliğe doğru bir hareket söz konusu olacaktır.<sup>145</sup>



### Şekil 3.1. Faktör Fiyat Eşitliği

Kaynak: S. Rıdvan Karluk, Uluslararası Ekonomi, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1998, s.33

<sup>145</sup> A.g.e., s.34

### 3.3.4.Bağımlılık Etkisi

Küreselleşme hareketlerinin son derece hızlandığı günümüz şartlarında hemen hemen her ülkede uluslararası dış kaynak kullanımı uygulamaları hızla artar hale gelmiştir. İşletmelerin çeşitli sebeplerle bu uygulamalara gitmesinin ülkelere birçok olumlu ekonomik etkilerinin olduğunu açıklamıştık. Ancak belirli bir endüstrideki işletmelerin belirli bazı faaliyetler için dış kaynak kullanımı uygulamalarına gitmeleri ve zamanla bu uygulamaların faaliyet konuları artarsa, belirli bir süre sonra söz konusu ülkenin söz konusu endüstrisinin içi boşalacaktır. Bir ülkedeki bir endüstrinin içinin boşalması demek, o ülkenin o endüstri konusu kapsamındaki mal ve/veya hizmetler konusunda yabancı ülkelere bağımlı olması demektir. Bir ülkenin bazı mal ve/veya hizmetlerde yabancı ülkelere bağımlı hale gelmesi de başta dış denge olmak üzere birçok ekonomik parametreler üzerinde olumsuz etkiler gösterecektir. Hemen belirtmek gerekir ki, bir çok iktisatçıya göre, bu durum küreselleşme ortamında bir sorun olarak görülmemektedir.<sup>146</sup>

### 3.3.5.Küreselleşme Etkisi

Dünya ekonomisinde 1980'li yılların sonlarında yaygınlaşmaya başlayan küreselleşme kavramı, günümüzde devamlı olarak etkisini arttırmaktadır. Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkeler arası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal, hizmet ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir. Dünyada ve kısmen ülkemizde, liberal hükümet politikaları, iletişim ve ulaşım hizmetlerinin gelişmesi, çok uluslu işletmeler ve bölgesel entegrasyonların gelişmesi, optimal kaynak dağılımının öneminin artması ve gelişmiş ülkelerin çıkarları ve pazar genişletme çabaları küreselleşme kavramının ortaya çıkışını ve yaygınlaşmasını sağlayan başlıca önemli faktörlerdir.<sup>147</sup>

21. yüzyılda ülkelerin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorun yurtiçi ve yurt dışı yabancı işletmelerle nasıl rekabet edecekleridir. Artan bu rekabet ve küreselleşme koşulları, işletmelerin dış kaynak satıcısı işletmelerini birer ortak olarak görmelerini,

<sup>146</sup> Koçel, a.g.e., s.282

<sup>147</sup> S.Rıdvan Karluk, *Uluslararası Ekonomik Mali ve Siyasal Kuruluşlar*, Turan Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 1998, s.1-10

yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu noktada dış kaynak kullanımı,ü global bir rekabet aracı haline getirmektedir.<sup>148</sup> Bu şekilde küreselleşme nedeniyle artan dış kaynak kullanımı uygulamaları da küreselleşme sürecini hızlandıracaktır. Sonuç olarak dış kaynak kullanımı ile küreselleşme kavramları karşılıklı etkileşim sürecine girerek bir sirkülasyon oluşturacaktır.

---

<sup>148</sup> Koçel, a.g.e., s.279



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**



#### **4.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Gelişmiş ülkelerde ve özellikle ABD’de ve AB’nde dış kaynak kullanımının arttığı ve gelişmenin hızlı bir şekilde sürmekte olduğu gerçeği karşısında Türkiye’nin bu gelişmeye seyirci kalmaması, ekonomik rekabette üstünlük sağlayabilmesi için mevcut durumun analiz edilip dış kaynak kullanımı uygulamaların ekonomik etkilerinin gözler önüne serilmesi gerekir. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı uygulamalarının ekonomik etkilerinin bilinmesi, işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulama süreçlerini daha sağlıklı gelişmesini sağlar.

#### **4.2.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Dış kaynak kullanımına ilişkin yapılan araştırmada temel amaç Türkiye’deki işletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarının mevcut durumu hakkında ve söz konusu uygulamaların ekonomik etkilerinin neler olduğu hakkında tespitlerde bulunmaktır.

Bu çerçevede, incelenen işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının, ilgili yazın incelemesinde ortaya çıkan hususlarla ne ölçüde uyduğunun değerlendirilmesi de amaçlanmıştır.

Çalışmanın, dış kaynak kullanımı konusundaki bilgi birikimi, araştırma ve uygulama çabalarına önemli bir katkı sağlama hedefine de hizmet edeceği söylenebilir.

### 4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 4.3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren ve faaliyetlerinin bir kısmı için dış kaynak kullanımı uygulamalarına giden işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmeler, internette çeşitli sitelerde yapılan araştırmalarla ve birebir görüşmelerle belirlenmiş ve maksimum düzeyde bir örneklem oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla belirlenen 300 işletmeyle telefon ve e- mail yoluyla iletişim kurulmuştur. Fakat bazı işletme yetkilileri iş yoğunlukları sebebiyle araştırmaya katılmazken, bazı işletme yetkilileri ise bu çeşit araştırmalara katılmama kararı aldıklarını belirtmişlerdir. Telefon ve e- mail yoluyla yapılan görüşmeler sonucunda, olumlu yanıt veren Ankara, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Bursa, Sakarya, Denizli, Gaziantep, Eskişehir, Erzurum, Adana ve Kütahya’daki 220 işletmeye anket formları bizzat ulaştırma, posta, fax ve e-mail yoluyla ulaştırılmış ve sonuçta bu işletmelerin 91’inden yanıt alınabilmiştir. Ancak yanıtlanan anket formlarından 18 tanesinde cevaplama hatalarının olmasından dolayı analize 73 adet işletmeden gelen cevaplar dahil edilmiştir.

#### 4.3.2.Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada alan incelemesi yapılmıştır. Bu çerçevede, konuyla ilgili ayrıntılı bir literatür araştırmasından yola çıkarak hazırlanan anket formu düzenlenmiştir ve veriler bu şekilde toplanmıştır.

Anket formu kısa sürede doldurulması için dört sayfa ve 15 adet sorudan ibarettir. İşletme yöneticilerinin fazla zamanlarını almamak için her sorunun kolayca anlaşılabilir nitelikte olmasına özen gösterilmiştir. Anket formu, üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda anketin amacı ve anketi düzenleyen kişinin tanıtımı, ikinci kısımda anketi cevaplayan kişi ve işletmenin tanıtımı ve üçüncü kısımda sorular bulunmaktadır.

Araştırmanın bu aşamasında, elde edilen veriler analize tabi tutulmak üzere bilgisayara yüklenerek veri tabanı oluşturulmuştur. Verilerin bilgisayara yüklenmesinin ardından, çalışmanın amacına uygun olarak analiz aşamasına geçilmiştir. Analiz aşaması kapsamında cevaplanan anket formları Ağustos 2003 ve Aralık 2003 tarihleri

arasında değerlendirilmiştir. Anket sonuçları, Windows Office programları ile oluşturulan veri tabanı SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

#### 4.4.ARAŞTIRMADA BULGULAR

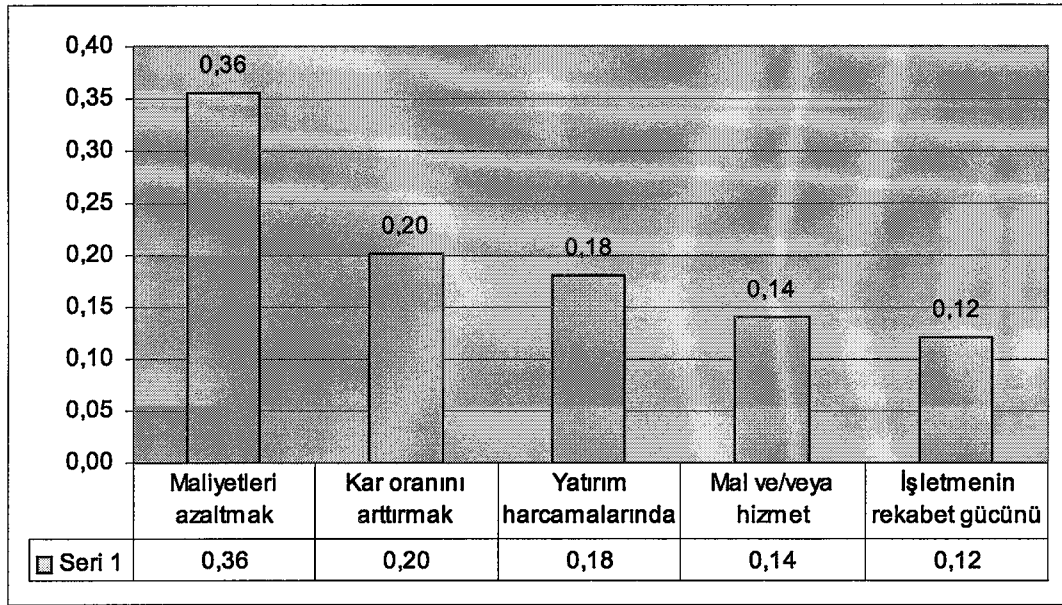
##### 4.4.1.İşletmelerin Bazı Faaliyetleri İçin Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarına Yönelmesinin Nedenlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1.'de, anketi dolduran kişiler tarafından her bir soruya verilen cevapta kaç tane 1, kaç tane 2 ..... kaç tane 5 olduğunu görülüyor. Sıralamada küçük değer almak o maddeye verilen önemi ifade eder. Örneğin Maliyetleri azaltmak 44 kişi tarafından birinci sırada, 25 kişi tarafından ikinci, 3 kişi tarafından üçüncü ve 1 kişi tarafından dördüncü sıraya konulmuş. Beşinci sıraya koyan hiç kimse yok. Eğer biz bu sıralama notlarının ortalamalarına bakacak olursak ortalama notu diğerlerine göre küçük olan maddeler daha çok önemlidirler. Bu durumda en önemli madde, ortalaması en küçük olan madde (1.47) Maliyetleri azaltmaktır. Bunu sırasıyla kar oranını arttırmak, yatırım harcamalarından kurtulmak, mal ve/veya hizmet kalitesini yükseltmek ve işletmenin rekabet gücünü arttırmak izler.

**Tablo 4.1.: İşletmelerin Bazı Faaliyetleri İçin Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarına Yönelmesinin Nedenleri**

S2	Önem Sıralamaları					Ortalama	1/Ortalama	Yüzdellik
	1	2	3	4	5			
Maliyetleri azaltmak	44	25	3	1	-	1.47	0.68	0.36
Kar oranını arttırmak	14	24	17	14	4	2.59	0.39	0.20
Yatırım harcamalarından kurtulmak	6	18	34	7	8	2.90	0.34	0.18
Mal ve/veya hizmet kalitesini yükseltmek	7	3	13	31	19	3.71	0.27	0.14
İşletmenin rekabet gücünü arttırmak	2	3	6	20	42	4.33	0.23	0.12

Ortalama Sıralama Notlarını yüzdellik olarak göstermek istersek, notlar en önemliye 1 verildiğinden dolayı, önce bu ortalamaların terslerini alıp, sonrada yüzdeliğe çevrilerek yapılmalıdır. Bu hesaplamalar yukarıdaki tablonun son iki kolonunda yapılmış ve şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



**Şekil 4.1: İşletmelerin Bazı Faaliyetleri İçin Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarına Yönelmesinin Nedenleri**

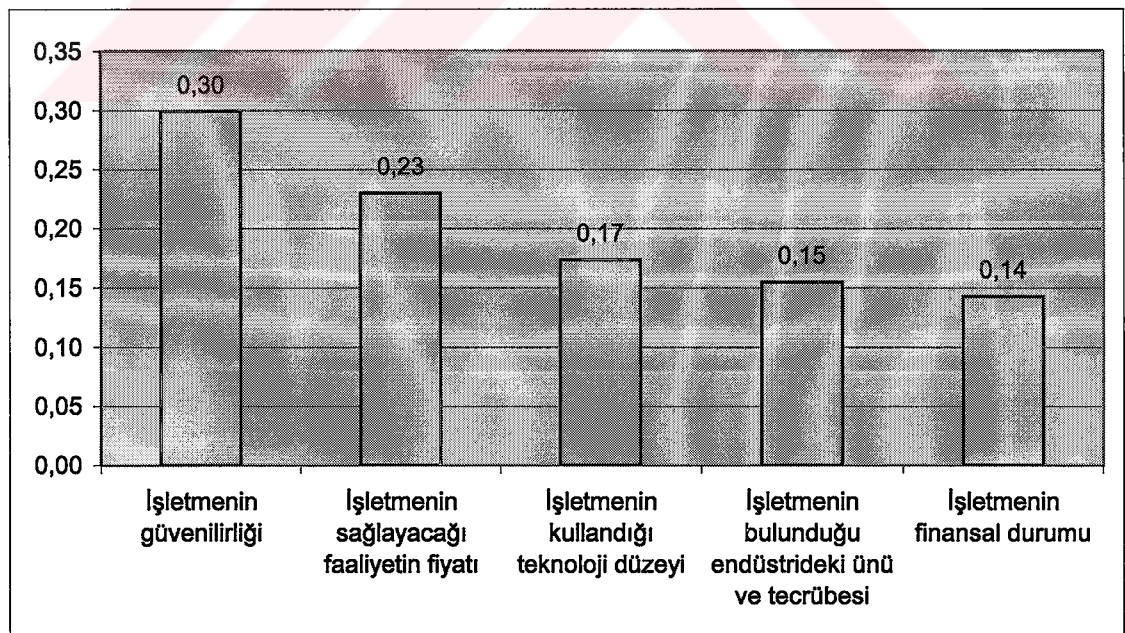
#### **4.4.2. İşletmelerin Dış Kaynak Satıcısı İşletme Seçimini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular**

Tablo 4.2.'de anketi dolduran kişiler tarafından her bir soruya verilen cevapta kaç tane 1, kaç tane 2 ..... kaç tane 5 olduğunu görülüyor. Sıralamada küçük değer almak o maddeye verilen önemi ifade eder. Örneğin işletmenin güvenilirliği 21 kişi tarafından birinci sırada, 41 kişi tarafından ikinci ve 11 kişi tarafından üçüncü sıraya konulmuş. Dördüncü ve beşinci sıraya koyan hiç kimse yok. Eğer biz bu sıralama notlarının ortalamalarına bakacak olursak ortalama notu diğerlerine göre küçük olan maddeler daha çok önemlidirler. Bizim durumumuzda en önemli madde ortalaması en küçük olan madde (1.86) işletmenin güvenilirliğidir. Bunu sırasıyla işletmenin sağlayacağı faaliyetin fiyatı, işletmenin kullandığı teknoloji düzeyi, işletmenin bulunduğu endüstrideki ünü ve tecrübesi ve işletmenin finansal durumu izler.

**Tablo 4.2:** İşletmelerin Dış Kaynak Satıcısı İşletme Seçimini Etkileyen Faktörler

S3	Önem Sıralamaları					Ort.	1/Ort.	%lik
	1	2	3	4	5			
İşletmenin güvenilirliği	21	41	11	-	-	1.86	0.54	0.30
İşletmenin sağlayacağı faaliyetin fiyatı	21	19	19	9	5	2.42	0.41	0.23
İşletmenin kullandığı teknoloji düzeyi	12	7	21	20	13	3.21	0.31	0.17
İşletmenin bulunduğu endüstrideki ünü ve tecrübesi	10	5	13	21	24	3.6	0.28	0.15
İşletmenin finansal durumu	9	1	9	23	31	3.9	0.26	0.14

Ortalama Sıralama Notlarını yüzdeler olarak göstermek istersek, notlar en önemliye 1 verildiğinden dolayı, önce bu ortalamaların terslerini alıp, sonrada yüzdeliğe çevrilerek yapılmalıdır. Bu hesaplamalar yukarıdaki tablonun son iki kolonunda yapılmış ve şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



**Şekil 4.2:** İşletmelerin Dış Kaynak Satıcısı İşletme Seçimini Etkileyen Faktörler

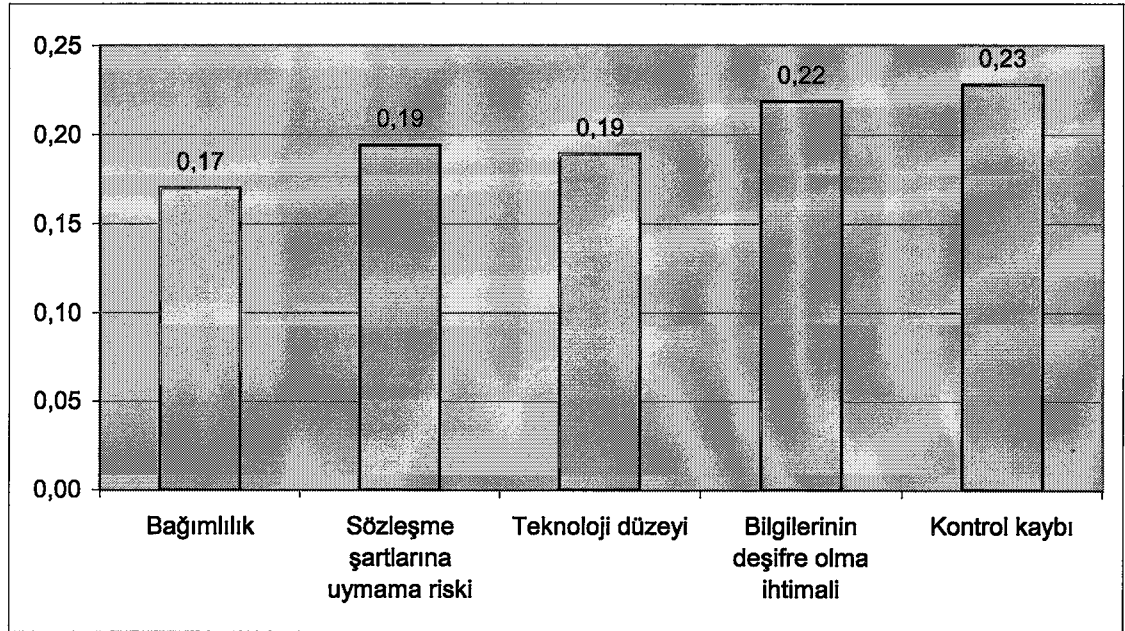
#### 4.4.3.İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Taşıdığı Risklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.3.'te anketi dolduran kişiler tarafından her bir soruya verilen cevapta kaç tane 1, kaç tane 2 ..... kaç tane 5 olduğunu görülmüyor. Sıralamada küçük değer almak o maddeye verilen önemi ifade eder. Örneğin kontrol kaybı 22 kişi tarafından birinci sırada, 19 kişi tarafından ikinci, 14 kişi tarafından üçüncü, 3 kişi tarafından dördüncü, 15 kişi tarafından beşinci sıraya konulmuş.Eğer biz bu sıralama notlarının ortalamalarına bakacak olursak ortalama notu diğerlerine göre küçük olan maddeler daha çok önemlidirler. Bizim durumumuzda en önemli madde ortalaması en küçük olan madde (0.39) kontrol kaybıdır. Bunu sırasıyla işletme bilgilerinin deşifre olma ihtimali, satıcı işletmenin sözleşme şartlarına uymama riski, satıcı işletmenin kullandığı teknoloji düzeyi ve satıcı işletmeye bağımlılığın artması izler.

**Tablo 4.3: Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Taşıdığı Riskler**

S4	Önem Sıralamaları					Ortalama	1/Ortalama	Yüzdellik
	1	2	3	4	5			
Bağımlılık	8	10	7	36	12	3.47	0.29	0.17
Sözleşme şartlarına uymama riski	18	9	14	16	16	3.04	0.33	0.19
Teknoloji düzeyi	14	13	17	8	21	3.12	0.32	0.19
Bilgilerinin deşifre olma ihtimali	12	23	21	9	8	2.70	0.37	0.22
Kontrol kaybı	22	19	14	3	15	2.59	0.39	0.23

Ortalama Sıralama Notlarını yüzdellik olarak göstermek istersek, notlar en önemliye 1 verildiğinden dolayı, önce bu ortalamaların terslerini alıp, sonrada yüzdeliğe çevrilerek yapılmalıdır. Bu hesaplamalar yukarıdaki tablonun son iki kolonunda yapılmış ve şekil 4.3.'de gösterilmiştir.



**Şekil 4.3: Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Taşıdığı Riskler**

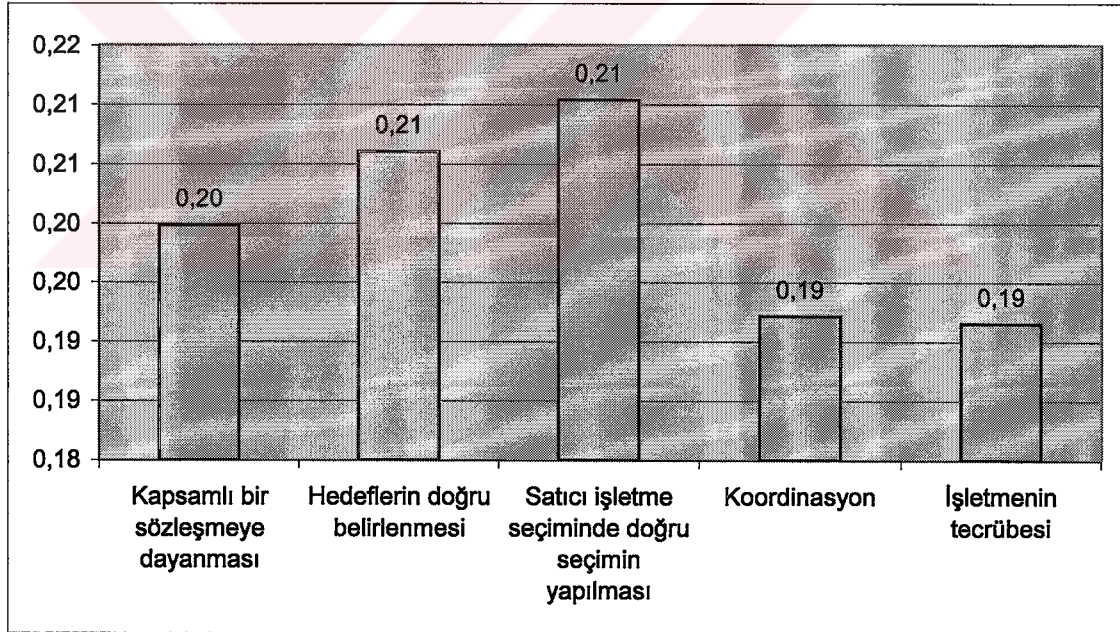
#### **4.4.DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR**

Tablo 4.4.'te anketi dolduran kişiler tarafından her bir soruya verilen cevapta kaç tane 1, kaç tane 2 ..... kaç tane 5 olduğunu görülüyor. Sıralamada küçük değer almak o maddeye verilen önemi ifade eder. Örneğin hedeflerin doğru belirlenmesi 17 kişi tarafından birinci sırada, 15 kişi tarafından ikinci, 16 kişi tarafından üçüncü, 8 kişi tarafından dördüncü, 17 kişi tarafından beşinci sıraya konulmuş.Eğer biz bu sıralama notlarının ortalamalarına bakacak olursak ortalama notu diğerlerine göre küçük olan maddeler daha çok önemlidirler. Bizim durumumuzda en önemli madde ortalaması en küçük olan madde (2.90) işletme hedeflerinin doğru belirlenmesidir. Bunu sırasıyla satıcı işletme seçiminde doğru seçim yapılması, uygulamanın kapsamlı bir sözleşmeye dayanması ve işletmenin dış kaynak kullanımı uygulamalarındaki tecrübesi ve satıcı işletme ile işletmenin koordinasyonu izler.

**Tablo 4.4.** Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler

S5	Önem Sıralamaları					Ort.	1/Ort.	%lik
	1	2	3	4	5			
Kapsamlı bir sözleşmeye dayanması	16	13	15	14	15	2.99	0.33	0.20
Hedeflerin doğru belirlenmesi	17	15	16	8	17	2.90	0.34	0.21
Satıcı işletme seçiminde doğru seçimin yapılması	14	12	26	14	7	2.84	0.35	0.21
Koordinasyon	12	16	10	22	13	3.11	0.32	0.19
İşletmenin tecrübesi	15	17	6	14	21	3.12	0.32	0.19

Ortalama Sıralama Notlarını yüzdeler olarak göstermek istersek, notlar en önemliye 1 verildiğinden dolayı, önce bu ortalamaların terslerini alıp, sonrada yüzdeliğe çevrilerek yapılmalıdır. Bu hesaplamalar yukarıdaki tablonun son iki kolonunda yapılmış ve şekil 4.4.'de gösterilmiştir.



**Şekil 4.4.** Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler

#### 4.5. ANKET SORULARINA İLİŞKİN GENEL BULGULAR

Yapılan anket araştırmasında soruların cevaplarına ilişkin genel bilgiler edinmek için cevaplara verilen maksimum, minimum ve ortalama değerler, ve standart sapma değerleri Tablo 4.5'te hesaplanmıştır.



**Tablo 4.5. Cevapların Maksimum Minimum ve Ortalama değerleri ve Stnd. Sapmaları**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Dış kaynak kullanım oranı	73	5	55	31,44	16,42
Maliyetleri azaltmak	73	1	4	1,47	,65
Kar oranını arttırmak	73	1	5	2,59	1,16
Yatırım harcamalarından kurtulmak	73	1	5	2,90	1,06
Mal ve/veya hizmet kalitesini yükseltmek	73	1	5	3,71	1,18
İşletmenin rekabet gücünü arttırmak	73	1	5	4,33	,99
İşletmenin güvenilirliği	73	1	3	1,86	,65
İşletmenin sağlayacağı faaliyetin fiyatı	73	1	5	2,42	1,22
İşletmenin kullandığı teknoloji düzeyi	73	1	5	3,21	1,31
İşletmenin bulunduğu endüstrideki ünü ve tecrübesi	73	1	5	3,60	1,37
İşletmenin finansal durumu	73	1	5	3,90	1,31
Bağımlılık	73	1	5	3,47	1,24
Sözleşme şartlarına uymama riski	73	1	5	3,04	1,49
Teknoloji düzeyi	73	1	5	3,12	1,49
Bilgilerinin deşifre olma ihtimali	73	1	5	2,70	1,21
Kontrol kaybı	73	1	5	2,59	1,48
Kapsamlı bir sözleşmeye dayanması	73	1	5	2,99	1,45
Hedeflerin doğru belirlenmesi	73	1	5	2,90	1,48
Satıcı işletme seçiminde doğru seçimin yapılması	73	1	5	2,84	1,22
Koordinasyon	73	1	5	3,11	1,38
İşletmenin tecrübesi	73	1	5	3,12	1,55
Üretim artışı	73	5	46	26,19	13,32
Personel azalışı	73	1	40	22,14	11,71
Pazar payı artışı	73	1	20	11,32	6,06
Kar artışı	73	1	30	16,75	8,64
Vergi ödemesi artışı	73	1	30	16,86	8,59
Yatırım harcaması artışı	73	5	20	12,95	5,76
Verim artışı	73	5	55	30,75	15,76
Maliyet azalması	73	5	45	26,23	12,88
Memnuniyet derecesi	73	40	100	82,26	13,49
Personel Motivasyonu	73	5	85	44,38	23,66

#### 4.6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Dış kaynak kullanım oranı ile diğer değişkenler (Üretim artışı, Personel Azalışı, Pazar payı artışı, kar artışı, Vergi ödemesi artışı, Yatırım harcaması azalışı, Verim artışı, Maliyet azalışı, Memnuniyet derecesi ve Personel Motivasyonu) arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 4.6’te verilmiştir. Korelasyon katsayıları 0,85 ile 0,93 arasında değişmektedir. Bu, dış kaynak kullanım oranı ile diğer değişkenler arasında aynı yönde kuvvetli bir ilişkinin varlığını gösterir. Dış kaynak kullanım oranı artarken diğer değişkenlerin değerleri de artacaktır.

**Tablo 4.6.** Dış Kaynak Kullanım Oranı ile Diğer Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	<i>Dış kaynak kullanım oranı</i>
Üretim artışı	0.90
Personel azalışı	0.85
Pazar payı artışı	0.85
Kar artışı	0.91
Vergi ödemesi artışı	0.80
Yatırım harcaması azalışı	0.93
Verim artışı	0.93
Maliyet azalması	0.92
Memnuniyet derecesi	0.88
<i>Personel Motivasyonu</i>	0.87

#### 4.7. DIŞ KAYNAK KULLANIM ORANININ DİĞER DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR: REGRESYON ANALİZLERİ

Dış kaynak kullanım oranını ile diğer değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları daha önceden verilmiş ve bu değişken ile diğer değişkenler arasında aynı yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu belirtilmişti. Bu bölümde dış kaynak kullanım oranının diğer değişkenler üzerine olan etkileri daha detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Bu amaçla dış kaynak kullanım oranı açıklayıcı değişken olarak alınacak ve diğer

değişkenlerde açıklanan değişken olmak üzere basit doğrusal regresyon modeli oluşturulacaktır.

#### 4.7.1.Dış Kaynak Kullanımının Üretim Miktarı Üzerine Etkisi

Tablo 4.7.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.81$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile üretim miktarındaki değişikliklerin % 81'ini açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.7.Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,900(a)	,810	,808	5,84

a Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.8.'de F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.

**Tablo 4.8.Varyans Analiz Tablosu b**

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD.
1 Regresyon	10358,866	1	10358,866	303,360	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	2424,449	71	34,147		
Toplam	12783,315	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

b. Bağımlı Değişken: Üretim artışı

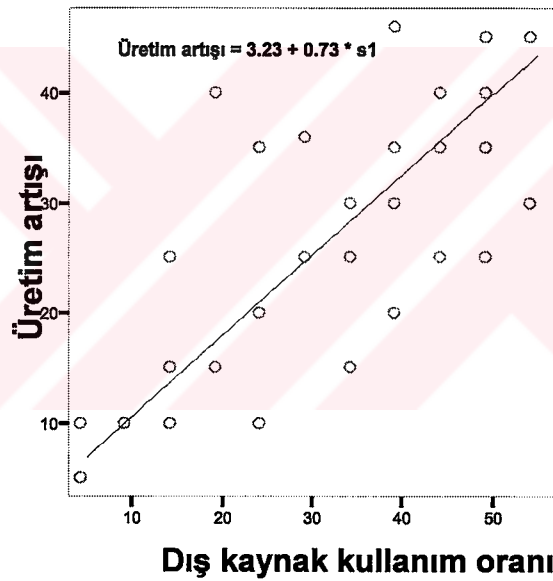
AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.9'da sabit terimin % 3, bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1'den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar sırasıyla %97 ve %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1'lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.73 'lük bir üretim artışı

yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.5.'te verilmiştir.

**Tablo 4.9.Katsayılar<sup>a</sup>**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	3,233	1,485		2,177	,033
Dış kaynak kullanım oranı	,730	,042	,900	17,417	,000

a. Bağımlı Değişken: Üretim artışı



**Şekil 4.5. Dış Kaynak Kullanımı Oranının Üretim Artışına Etkisi**

#### 4.7.2.Dış Kaynak Kullanım Oranının Personel Sayısı Üzerine Etkisi

Tablo 4.10.'da belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.72$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile personel azalışındaki değişikliklerin % 72'sini açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.10. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,848 <sup>a</sup>	,719	,715	6,24

a. Belirleyiciler: (Sabitt), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.11.'de F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.

**Tablo 4.11. Varyans Analiz Tablosu**

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD
1 Regresyon	7096,492	1	7096,492	182,018	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	2768,138	71	38,988		
Toplam	9864,630	72			

a. Belirleyiciler: (Sabitt), Dış kaynak kullanım oranı

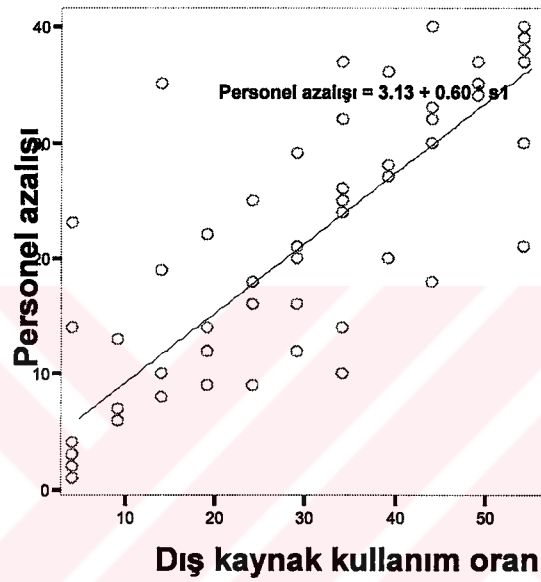
b. Bağımlı Değişken: Personel azalışı

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.12'da sabit terimin % 5, bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1'den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar sırasıyla %95 ve %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1'lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.60 'lık bir personel azalışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.6.'te verilmiştir.

Tablo 4.12.Katsayılar <sup>a</sup>

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,134	1,587		1,975	,052
	Dış kaynak kullanım oranı	,604	,045	,848	13,491	,000

a. Bağımlı Değişken: Personel azalışı



Şekil 4.6.Dış Kaynak Kullanım Oranının Personel Sayısı Üzerine Etkisi

#### 4.7.3.Dış Kaynak Kullanımı Oranının Pazar Payı Üzerine Etkisi

Tablo 4.13.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.73$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile Pazar payı artışıdaki değişikliklerin % 73'ünü açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

Tablo 4.13.Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,854 <sup>a</sup>	,730	,726	3,17

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.14.'de F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.

**Tablo 4.14.Varyans Analizi Tablosu <sup>b</sup>**

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD
1 Regresyon	1926,315	1	1926,315	191,703	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	713,439	71	10,048		
Toplam	2639,753	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

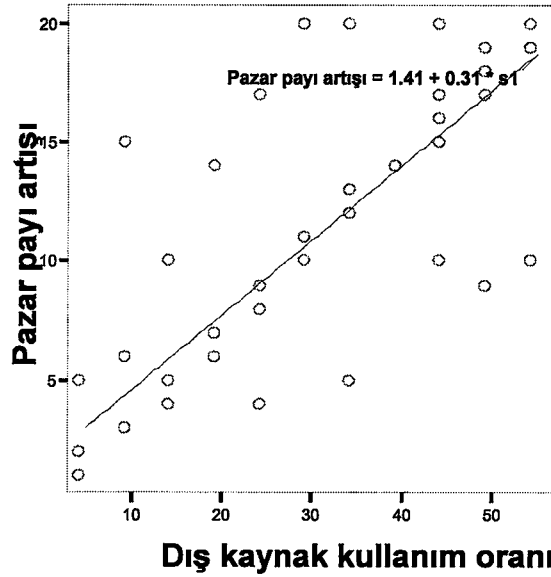
b. Bağımlı Değişken: Pazar payı artışı

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.15'da sabit terimin % 8, bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1'den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar sırasıyla %95 ve %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1'lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.32 'lik bir pazar payı artışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.7.'te verilmiştir.

**Tablo 4.15.Katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,415	,806		1,756	,083
Dış kaynak kullanım oranı	,315	,023	,854	13,846	,000

a. Bağımlı Değişken: Pazar payı artışı



**Şekil 4.7. Dış Kaynak Kullanım Oranının Pazar Payı Üzerine Etkisi**

#### 4.7.4. Dış Kaynak Kullanım Oranının Karlar Üzerine Etkisi

Tablo 4.18.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.83$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile kar artışındaki değişikliklerin % 83'ünü açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.16. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,912 <sup>a</sup>	,831	,829	3,57

a. Belirleyiciler: (Sabitt), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.17.'de F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.



**Tablo 4.17.Varyans Analizi Tablosu <sup>b</sup>**

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD.
1 Regresyon	4467,974	1	4467,974	350,299	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	905,587	71	12,755		
Toplam	5373,562	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

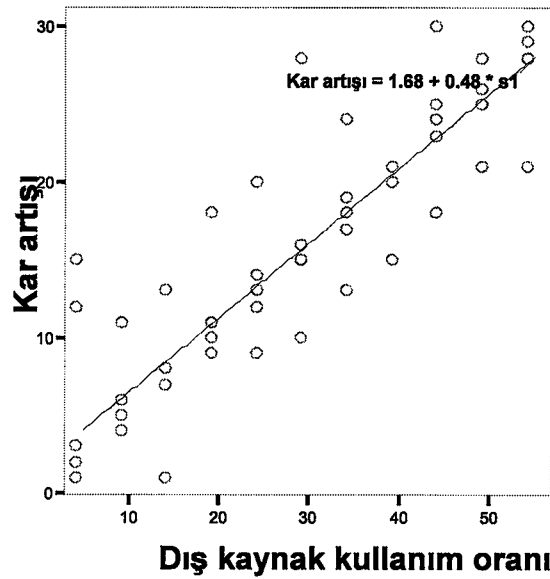
b. Bağımlı Değişken: Kar artışı

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.18’de sabit terimin % 7, bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1’den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar sırasıyla %93 ve %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1’lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.48 ‘lik bir kar artışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.8.’de verilmiştir.

**Tablo 4.18.Katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,675	,908		1,846	,069
Dış kaynak kullanım oranı	,480	,026	,912	18,716	,000

a. Bağımlı Değişken: Kar artışı



**Şekil 4.8.** Dış Kaynak Kullanım Oranının Kar Üzerine Etkisi

#### 4.7.5. Dış Kaynak Kullanım Oranının Vergi Ödemeleri Artışına Etkisi

Tablo 4.19.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.64$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile vergi ödemeleri artışındaki değişikliklerin % 64'ünü açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.19.** Model Özeti

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,799 <sup>a</sup>	,638	,633	5,20

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.20.'de F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.

**Tablo 4.20.**Varyans Analizi Tablosu<sup>b</sup>

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD
1 Regresyon	3389,792	1	3389,792	125,297	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	1920,838	71	27,054		
Toplam	5310,630	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

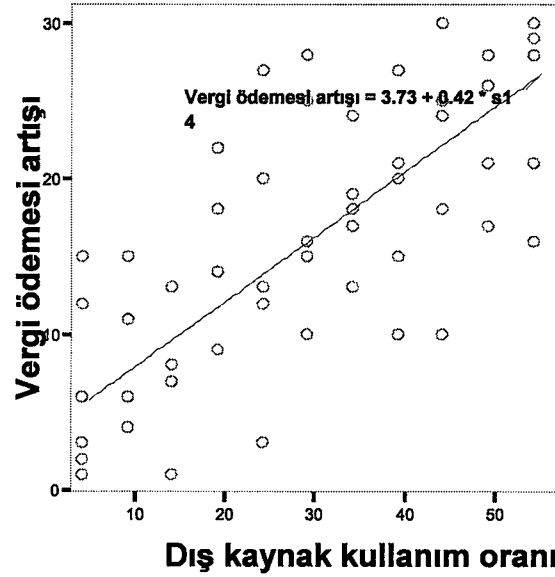
b. Bağımlı Değişken: Vergi ödemesi artışı

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.21’de sabit terimin % 1, bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1’den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1’lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.42 ‘lik bir vergi ödemeleri artışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.9.’da verilmiştir.

**Tablo 4.21.**Katsayılar <sup>a</sup>

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	SD.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,730	1,322		2,822	,006
	Dış kaynak kullanım oranı	,418	,037	,799	11,194	,000

a. Bağımlı Değişken: Vergi ödemesi artışı



**Sekil 4.9. Dış Kaynak Kullanım Oranının Vergi Ödemeleri Üzerine Etkisi**

#### 4.7.6. Dış Kaynak Kullanım Oranının Yatırım Harcamaları Üzerine Etkisi

Tablo 4.22.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.87$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile yatırım harcamalarındaki değişikliklerin % 87'ini açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.22. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,934 <sup>a</sup>	,872	,870	2,07

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.23.'te F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.

Tablo 4.23.Varyans Analiz Tablosu <sup>b</sup>

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD
1 Regresyon	2086,227	1	2086,227	484,766	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	305,554	71	4,304		
Toplam	2391,781	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

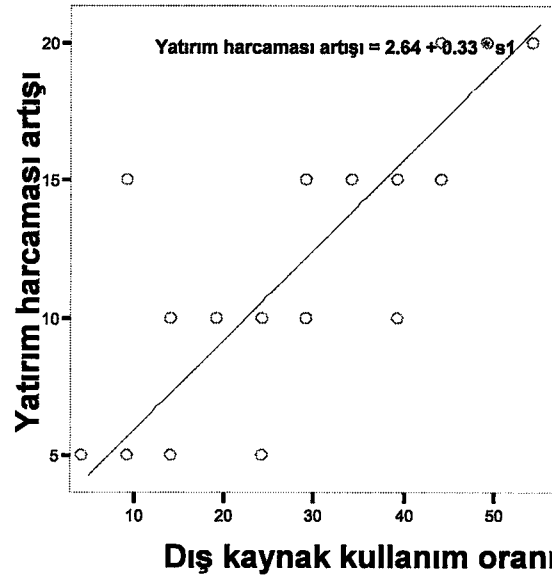
b. Dependent Variable: Yatırım harcaması azalışı

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.24'te sabit terimin ve bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1'den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1'lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.33 'lük bir yatırım harcaması azalışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.24.Katsayılar <sup>a</sup>

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	2,642	,527		5,011	,000
	Dış kaynak kullanım oranı	,328	,015	,934	22,017	,000

a. Bağımlı Değişken: Yatırım harcaması artışı



**Şekil 4.10. Dış Kaynak Kullanım Oranının Yatırım Harcamaları Üzerine Etkisi**

#### 4.7.7. Dış Kaynak Kullanım Oranının Verim Artışı Üzerine Etkisi

Tablo 4.25.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.86$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile verim artışındaki değişikliklerin % 86'ini açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.25. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,927 <sup>a</sup>	,859	,857	5,97

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.26.'da F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.

**Tablo 4.26.**Varvans Analizi Tablosu<sub>p</sub>

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD
1 Regresyon	15356,470	1	15356,470	431,448	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	2527,091	71	35,593		
Toplam	17883,562	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

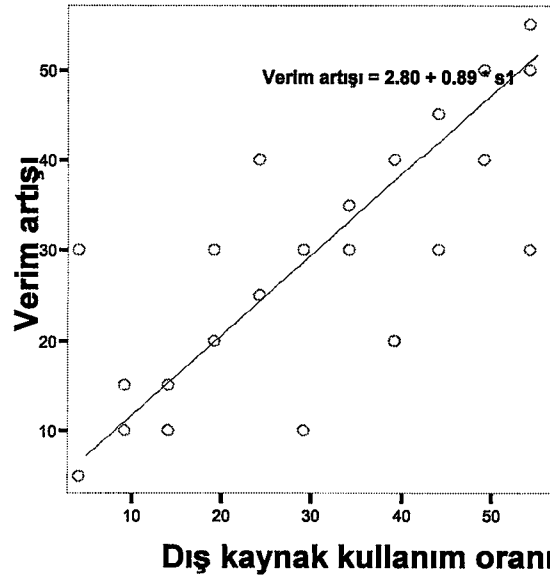
b. Bağımlı Değişken: Verim artışı

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.27’de sabit terimin % 7, bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1’den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar sırasıyla %93 ve %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1’lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.89 ‘luk bir verim artışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.11.’te verilmiştir.

**Tablo 4.27.**Katsayılar <sup>a</sup>

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,800	1,516		1,847	,069
Dış kaynak kullanım oranı	,889	,043	,927	20,771	,000

a. Bağımlı Değişken: Verim artışı



**Şekil 4.11. Dış Kaynak Kullanım Oranının Verim Artışı Üzerine Etkisi**

#### 4.7.8. Dış Kaynak Kullanım Oranının Maliyet Azalışı Üzerine Etkisi

Tablo 4.28.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.85$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile maliyet azalışındaki değişikliklerin % 85'ini açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.28. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,922 <sup>a</sup>	,851	,849	5,01

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.29.'da F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.



**Tablo 4.29.Varyans Analiz Tablosu <sup>b</sup>**

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD
1 Regresyon	10156,389	1	10156,389	404,512	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	1782,652	71	25,108		
Toplam	11939,041	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

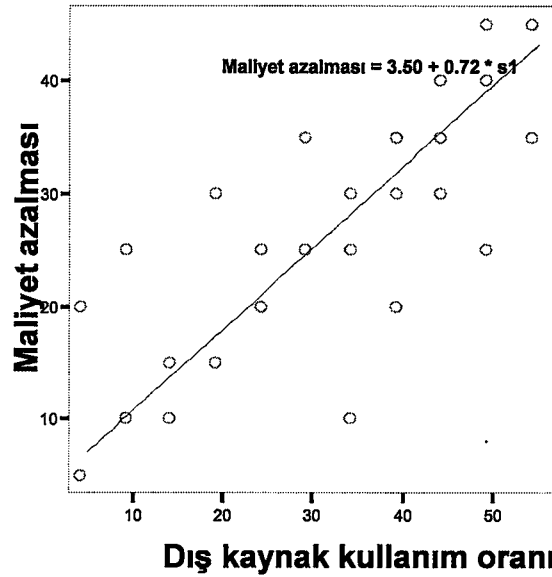
b. Bağımlı Değişken: Maliyet azalması

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.30'da sabit terimin ve bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1'den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar %99 olasılıkla güvenilirler. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1'lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.72 'lik bir maliyet azalışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.12'de verilmiştir.

**Tablo 4.30.Katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	3,500	1,273		2,748	,008
Dış kaynak kullanım oranı	,723	,036	,922	20,112	,000

a. Bağımlı Değişken: Maliyet azalması



**Şekil 4.12. Dış Kaynak Kullanım Oranının Maliyet Azalışına Etkisi**

#### 4.7.9. Dış Kaynak Kullanım Oranının Memnuniyet Düzeyi Üzerine Etkisi

Tablo 4.31.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.78$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile memnuniyet düzeyindeki değişikliklerin % 78'ini açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.31. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,882 <sup>a</sup>	,777	,774	6,41

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.32.'de F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.

**Tablo 4.32.Varyans Analiz Tablosu <sup>b</sup>**

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD
1 Regresyon	10181,168	1	10181,168	247,481	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	2920,887	71	41,139		
Toplam	13102,055	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

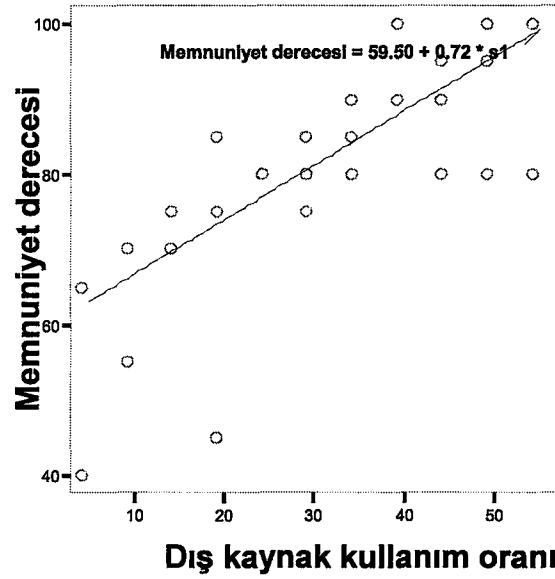
b. Bağımlı Değişken: Memnuniyet derecesi

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.33'te sabit terimin ve bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1'den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1'lik bir artış yaşanması durumunda, % 0.72 'lik bir memnuniyet düzeyi artışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.13.'te verilmiştir.

**Tablo 4.33.Katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	59,499	1,630		36,503	,000
Dış kaynak kullanım oranı	,724	,046	,882	15,732	,000

a. Bağımlı Değişken: Memnuniyet derecesi



**Şekil 4.13. Dış Kaynak Kullanım Oranının Memnuniyet Derecesi Üzerine Etkisi**

#### **4.7.10. Dış Kaynak Kullanım Oranının Personel Motivasyonu Üzerine Etkisi**

Tablo 4.34.'de belirleme katsayısı  $R^2$  değeri korelasyon katsayısını ifade etmekle beraber  $R^2 = 0.75$  olması, dış kaynak kullanım oranındaki değişiklikler ile personel motivasyonundaki değişikliklerin % 75'ini açıklayabileceğimiz anlamına gelir.

**Tablo 4.34. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare Değeri	Tahminin Standart Hatası
1	,866 <sup>a</sup>	,751	,747	11,90

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

Tablo 4.35.'te F testi, kurulan regresyon denkleminin yüzde kaç olasılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Burada F' in % 99 'dan yüksek bir seviyede istatistiksel olarak anlamlı olması regresyon denkleminin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu gösterir.

**Tablo 4.35.Varyans Analizi Tablosu<sup>b</sup>**

Model	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	AD
1 Regresyon	30249,441	1	30249,441	213,749	,000 <sup>a</sup>
Artıklar	10047,819	71	141,519		
Toplam	40297,260	72			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Dış kaynak kullanım oranı

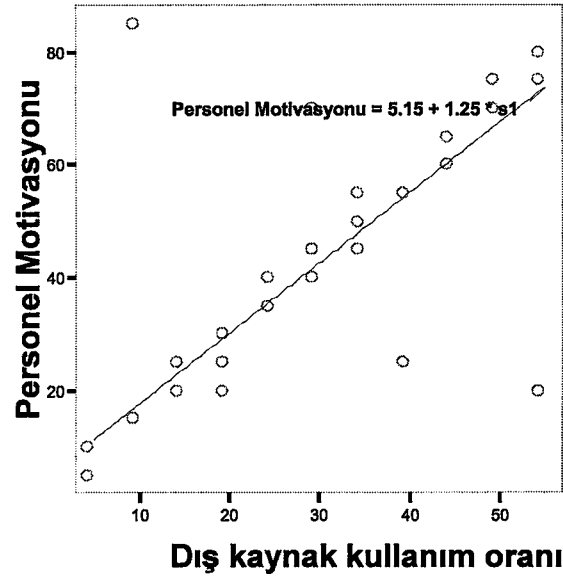
b. Bağımlı Değişken: Personel Motivasyonu

AD (Anlam Düzeyi) ilgili değişkenin yüzde kaç düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade edip Tablo 4.36'da sabit terimin % 9, bağımsız değişken yani dış kaynak kullanım oranının % 1'den daha yüksek bir düzeyde, yani bu katsayılar sırasıyla %91 ve %99 olasılıkla güvenilirlerdir. Buna göre dış kaynak kullanım oranında % 1'lik bir artış yaşanması durumunda, % 1.25 'lik bir personel motivasyonu artışı yaşanacaktır. Ayrıca iki değişken arasındaki gözlemlenen değerler ve bu değerlerden elde edilen regresyon doğrusu şekil 4.14.'te verilmiştir.

**Tablo 4.36.Katsayılar<sup>a</sup>**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	AD
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	5,151	3,023		1,704	,093
Dış kaynak kullanım oranı	1,248	,085	,866	14,620	,000

a. Bağımlı Değişken: Personel Motivasyonu



**Sekil 4.14.** Dış Kaynak Kullanım Oranının Personel Motivasyonu Üzerine Etkisi

## SONUÇ

Outsourcing kavramı, literatüre ilk defa İngiltere’de, 1982 yılında girmiş ve bir işletmenin başka bir işletme için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Dış kaynak kullanımı yada dış kaynaktan yararlanma biçimlerinde Türkçe’ye çevrilen bu uygulama, literatürdeki yerini almıştır. Yirmibirinci yüzyıldaki hızlı sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişme, küreselleşme eğilimlerini arttırmıştır. Uluslararası ulaşım ve iletişimin bu paraleldeki gelişimi uluslararası ticaret ve sermaye hareketlerindeki engellerin azalması, yeni pazar arayışları ve çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin artması küreselleşme eğilimlerinin ivmesini arttıran temel nedenlerdir. Küreselleşme, 1980 sonrası uluslararası rekabetin arttığı, verimlilik ve etkinliğin önem kazandığı bir döneme geçişin yaşandığı sırada ortaya çıkmıştır.

Sermaye hareketleri, yabancı yatırımlar ve teknoloji transferinin uluslararası (supranational) bir nitelik kazanarak dünyaya hızla yayılması devletlerin ve işletmelerin iradelerinin dışında, kendi kendini besleyen bir hale gelmiştir. Küreselleşme hareketlerinin beraberinde getirdiği rekabete dayanan piyasa yapısında, verimi ve kaliteyi elinde tutan işletmeler ve ülkeler ekonomik anlamda başarılı olmaktadır.

Tüm bu gelişmeler, günümüzde birçok işletmeyi çeşitli faaliyetler için dış kaynak kullanımına zorlamaktadır. Endüstrilerde yaygın olarak dış kaynak kullanımı uygulamasına faaliyetler başlıcaları; bilişim sistemleri, güvenlik, insan kaynakları, gıda, nakliyat, danışmanlık hizmetleri ve hammadde teminidir. Bu da, dış kaynak kullanımı uygulamalarına hem imalat hem de hizmet sektöründeki işletmeler tarafından gidildiğini gösterir.

İşletmelerin ihtiyacı olan faaliyetlerin tamamını veya belirli bir kısmını, bir veya daha fazla işletmeye bir sözleşmeyle yaptırması şeklinde de tanımlanan, dış kaynak kullanımı uygulamaları, işletmelere önemli faydalar sağlar. İşletmelerin çeşitli faaliyetleri için dış kaynak kullanımı uygulamalarının önemli faydaları bulunmakla beraber, bu konuda yeterli bilinç düzeyine ulaşamayan ve uygun strateji belirlemeyen işletmeler için önemli riskleri de bulunmaktadır.

Bu şekilde faydaları ve riskleri bulunan dış kaynak kullanımı uygulamalarının söz konusu fayda ve/veya sakıncalarına göre birçok ekonomik etkilerinin oluşması kaçınılmazdır. Bu etkiler mikro makro ve uluslararası düzeyde olabilir. Bu etkilerin bazıları kaynakların etkin kullanımı, maliyetleri ve riskleri azaltma, sağlıklı küçülmeyi sağlama, verimliliği artırma, ürün ve hizmet kalitesini yükseltme, rekabet gücünü artırma gibi olumlu niteliktedir. Bunların yanında dış kaynak satıcılarına bağımlılık, işten çıkarmalar, işletmelerin içlerinin boşalması, stratejik yeteneklerin ve yönetimdeki kontrolün kaybedilmesi gibi olumsuz nitelikte de olabilir. Ayrıca sözü edilen olumlu ve olumsuz etkilerden kaynaklanan makro ve uluslararası düzeyde çeşitli dolaylı etkiler de yaşanacaktır.

İşletme üst yönetimlerinin, yönetim stratejileri kapsamında kullanabilecekleri önemli bir araç olan dış kaynak kullanımı uygulamalarına ilişkin Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli faaliyetleri için dış kaynak kullanımı uygulama sonuçlarını ve bu uygulamalara ilişkin çeşitli faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmada da bu etkiler test edilmiştir. Test edilen bu ilişkiler arasında dış kaynak kullanımı uygulamalarının personel motivasyonu üzerindeki etkisi 1.25 katsayısıyla en yüksek ve pazar payı üzerinde etkisi 0.32 katsayısıyla en düşük düzeyde olan mikroekonomik etkiler olduğu tespit edilmiştir.





## **EKLER**

**EK 1: ANKET SORU FORMU**

**EK 1:****DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARINA (OUTSOURCİNG)  
İLİŞKİN ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ANKET SORULARI****Sayın Yönetici,**

Bu anket, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan, Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri Konulu, Yüksek Lisans Tezi'nin, Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma Bölümü olup, Türkiye'deki işletmelerin bazı faaliyetleri için dış kaynak kullanımı ile ilgili uygulamalarını incelemek amacıyla düzenlenmiştir. İlgili sorular aşağıdaki gibi olup, elde edilen bilgiler herhangi başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bununla beraber istenildiği takdirde anketi cevaplayan işletme ve kiŐiye ait bilgiler kısmı doldurulmayabilir. Ayrıca işletmenizde herhangi bir dış kaynak kullanımı uygulaması varsa, anket sorularını cevaplandırınız. Araştırmaya yardımcı olmanızı diler, anlayıŐınız ve katılımınız için teŐekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

ArŐ. Gör. Ümit GÜNER

Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi İktisat Bölümü Kütahya

Tel: 0536 371 14 81 Telefax: 0274 226 42 33

E-Mail: umit\_g@dumlupinar.edu.tr

**Anketi Cevaplayan İŞletme ve KiŐiye Ait Bilgiler:**

İŞletmenin adı:

İŞletmenin faaliyet alanı:

Anketi cevaplayan kişinin adı:

İŞletme içindeki pozisyonu:

Tel., Fax ve E-Mail:

## SORULAR

1-) İşletmenizin mal ve/veya hizmet üretimi faaliyetlerinin ne kadarlık kısmı için dış kaynak kullanımı uygulamaları söz konusudur?

- %\_\_\_

2-) İşletmenizin bazı faaliyetleri için dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmesinin nedenleri nelerdir? Önem sırasına göre aşağıdaki maddelere 1 ile 5 arasında değer veriniz.( 1 en önemli, 5 en önemsiz değerdir.)

Sıralama (1-5) Nedenler

- Maliyetleri azaltmak.
- Kar oranını arttırmak.
- Dış kaynak kullanılan alana yönelik yatırım harcamalarından kurtulmak.
- Mal ve/veya hizmet kalitesini yükseltmek.
- İşletmenin rekabet gücünü arttırmak.

3-) Dış kaynak satıcısı işletme seçiminizi etkileyen faktörler nelerdir? Önem sırasına göre aşağıdaki maddelere 1 ile 5 arasında değer veriniz.( 1 en önemli, 5 en önemsiz değerdir.)

Sıralama (1-5) Faktörler

- İşletmenin güvenilirliği.
- İşletmenin sağlayacağı faaliyetin fiyatı.
- İşletmenin kullandığı teknoloji düzeyi.
- İşletmenin bulunduğu endüstrideki ünü ve tecrübesi.
- İşletmenin finansal durumu.

4-) Dış kaynak kullanımı uygulamalarınızın işletmeniz açısından taşıdığı riskler nelerdir? Önem sırasına göre aşağıdaki maddelere 1 ile 5 arasında değer veriniz.( 1 en önemli, 5 en önemsiz değerdir.)

Sıralama (1-5) Riskler

- İşletmenin sürekli dış kaynak kullanımı uygulamalarına ve satıcı işletmelere bağımlı kalması.
- Satıcı işletmenin yapılan sözleşme şartlarına uymaması.
- Satıcı işletmenin kullandığı teknoloji düzeyi.
- Satıcı işletmenin gizli olan bazı bilgilerinin deşifre olma ihtimali.
- Satıcı işletmenin fonksiyonları üzerinde kontrol kaybı.

5-) Dış kaynak kullanımı uygulamalarınızın başarısını etkileyen faktörler nelerdir? Önem sırasına göre aşağıdaki maddelere 1 ile 5 arasında değer veriniz. ( 1 en önemli, 5 en önemsiz değerdir.)

Sıralama (1-5) Faktörler

- Kapsamlı bir sözleşmeye dayanması.
- Hedeflerin doğru belirlenmesi.
- Satıcı işletme seçiminde doğru seçimin yapılması.
- İşletme ile dış kaynak satıcısı arasındaki koordinasyon.
- İşletmenin dış kaynak kullanımı uygulamalarındaki tecrübesi.

6-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda ne kadarlık bir üretim artışı oldu? (Azalma olduysa – işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

7-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda ne kadarlık bir personel azalışı oldu? (Artış olduysa - işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

8-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda ne kadarlık bir Pazar payı artışı oldu? (Azalma olduysa - işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

9-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda ne kadarlık bir kar artışı oldu? (Azalma olduysa - işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

10-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda ne kadarlık bir vergi ödemesi artışı oldu? (Azalma olduysa - işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

11-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda dış kaynak kullanılan alanlarda ne kadarlık bir yatırım harcaması azalması oldu? (Artma olduysa - işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

12-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda ne kadarlık bir verim artışı oldu? (Azalma olduysa - işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

13-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda ne kadarlık bir maliyet azalması oldu? (Artma olduysa - işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

14-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda işletme personelinin motivasyon düzeyinde ne kadarlık bir artış oldu. (Azalma olduysa - işaretiyle belirtiniz)

- %\_\_\_

15-) İşletmenizde dış kaynak kullanımı uygulamalarından memnuniyet dereceniz nedir?

- %\_\_\_

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

ALTUĞ Osman, **Kayıt Dışı Ekonomi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

AUER Joe, Negotiating a Better Deal With Vendors, **Information Systems Management**, 1993.

BERBEROĞLU Nejat C., **Makro Ekonomi Teorisi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000.

BRAGG M. S., **Outsourcing, A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract of the Process** 1998.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yöntem**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

COOK Mary F., **Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, American Management Association, New York, 1998.

CORUSA Lüne , “ **Selecting and Managing an Outsourcing Provider**”, 1996.

DOMBERGER S. **The Contracting Organisation, A Strategic Guide to Outsourcing**, Oxford University Press , New York , 1998.

DRUCKER Peter, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

EREN Erol, **Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, No:23, 1998.

EREN Erol, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, Beta yayınları, İstanbul, 2000.

GREAVER Maurice E., **Strategic Outsourcing: A structure Approach to Outsourcing Decision an Inatiatives**, AMA Puplications, 1999.

GÜNER Ümit ve YILMAZ Zeki, **Ekonomik Büyüme ve Kalkınma Teorileri Ders Notları**, Kütahya, 2003.

HALVEY J.; MELBY M.B., **Information Tecnology Outsourcing Transactions Process, Strategies, Contracts**, New York, 1996.

HARVEY Kahalas, KATHLEEN Suchan, **Strategic Learning Alliances and Global Competitiveness Business, The Contemporary world**, 1995.

KARLUK S.Rıdvan, **Uluslararası Ekonomik Mali ve Siyasal Kuruluşlar**, Turan Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 1998.

-----, **Uluslararası Ekonomi**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 5. Baskı İstanbul, 1998.

KLIEM R.L, **Managing The Risk of Outsourcing Agreements, Information Systems Management**, 1999.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın No:405, İstanbul 1999.

LOOFF L.; **Informations Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach**, Idea Group Publishing, United Kingdom, 1997.

SEYİDOĞLU Halil, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Yayınları, İstanbul,1992.

SWITSER Jim, **Outsourcing, Management Accounting**, 1997.

### **Makaleler**

AYKUT İhsan, "Verimlilik ve Motivasyonu Arttırmanın Yeni Bir Yolu Var:Outsourcing",**Human Resources Dergisi**, S.3,Ocak, 1997.

BRYCE D. J, M. Useem; "The İmpact of Corprate Outsourcing on Company Value",**Europen Managment Journal**. C. 16, S. 6, 1998.

BUĞDAYCI Ahmet, "Outsourcing Eve de Girecek", **Kapital Dergisi**, Mayıs 1998.

BÜHNER R.,TUSCHKE, A., "Outsourcing, Die Betriebswirtschaft", S.57(1);  
Çev.QUINN, J.B.,HILMER, F.G.," Strategic Outsourcing", **Sloan  
Management Review**, S. 35, 1994.

CAMERON Kim S., "Strategies For Succesfull Organisational Downsizing", **Human  
Resource Management**, Vol.33, No.2,2001.

"Core Business Devrimi", **Capital Dergisi**, Aralık 1994.

DEARDORFF Alan V., "Fragmentation in Simple Trade Models" **The North  
American Journal of Economics And Finance**, S.12, 1998.

DIROMUALDO A. ; GURBAXANI V., "Strategic Intent for IT Outsourcing", **Sloan  
Management Review**, C.39 S.4, 1998.

DOUGLAS A. Irwin, "The United States in a New Global Economy? A Centuries  
Perspective", **American Economic Review, Papers and Proceedings**, S.86,  
2001.

EMBLETON P.R., WRIGHT P.C. "A Pratical Guide to Succesfull  
Outsurcing",**Empowerment in Organisations**,C. 6, S. 3,1998.

GENÇYILMAZ Güneş, ZAİM Selim, "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış  
Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", **İ.Ü.İşletme Fakültesi dergisi**,  
C.29, S.1, 1998.

GERSTON Joel, "Outsourcing in Client/Server Enviroments",**Infoformation Systems  
Managements**, Cilt:14, Sayı:2,1997.

GIBSON V. M.;"Outsourcing Can Save Money and Increase Efficiency",**Benifit  
Administration**, Mart,1996.

GRUPE Fritz H., "Outsourcing the Help Desk Function", **Information System  
Management**, C.14, S.2, 1997.



- GUPTA Mahest ve ZHENDER Dana, Outsourcing Through Strategic Alliance, **Production and Inventory Management Journal**, S.6, 1997.
- GÜZEL Ali, “Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil”, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C.31, S.9.1995.
- HARRİS Richard G., “Globalisation, Trade and Incone”, **Canadian Journal of Economics**, S.26, 1993.
- JUDENBERG Joseph, “Applications Maintenance Outsourcing”, **Information Systems Managegent**, 1994.
- KANÇAL Ali, “Yeni Yüzyılda Teknolojiyle İç içe Olmak Gerekıyor”, **BT Haber Gazetesi**, Dış Kaynak Kullanım Eki, S.354.1998.
- KARAYILMAZLAR Selman, “Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ. Enstitüsü Dergisi**, S.22, Ekim 1995.
- KETLER K.; WALSTROM J., “The Outsourcing Decision”, **Internayional Journal of Information Management**, C.13, S.6, 1993.
- KLEPPER R.; JONES W. O., “The Outsourcing Decision”, **International Journal of Information Management**, C.13, S.4, 1993.
- LAAPS Jennifer J., “Why HR Is Turning To Outsourcing”, **Personnel Journal**, Vol.72., No:9,1993.
- LACITY Mary C., Rudy Hirschheim;”The İnformation systems Outsourcing Bandwagon”;**Sloan management Review**,C.35,S.1, 1993.
- LANKFORD W.M. ve PARSA F., “Outsourcing: A Primer”, **Management Decision**, C.37, S.4, 1994.
- MARAŞOĞLU Kenan, “Taşeron Uygulamasının Endüstri İlişkilerine Zarar Vereceğine İnanmıyoruz”, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C.31, S.9, 1998.

MARTINSON Maris G. , “Outsourcing Information Systems:A Strategic Partnership With Risks”, **Long Range Planning**, C.26, S.3, 1993.

-----, “Outsourcing IS”, **Long Range Planning**, Vol.26, S.3,1998.

MAY A.S. , “Business Process Outsourcing: A New Test of Management of Competence” , **Career Development International** , C.3, S.4, 1998.

MCFARLAN F. Warren ve NOLAN Richard L. , “How to Manage an IS Alliance”, **Sloan Management Review**, C.36, S.2, 1995.

MIEGHEM Van, J.A.V., “Coordinating Investment, Production and Sub-Contracting”, **Management Science**, C. 45, S.7, 1997.

OKUMUŞ Fevzi ve İSFENDİYAROĞLU Hülya, ”İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.3-4,2002.

PEKCAN Gülden, “Türkiye’de Beslenme Sorunları ve Boyutları:Besin ve Beslenme Politikalarının Önemi”, **Yeni Türkiye Dergisi**, S.39, 1998.

QUINN James Brain , Strategic Outsourcing, **Sloan Management Review**, S.9, 1994.

RAMARAPU N., PARZINGER M. J., LADO A. A., “ Issue in Foreign Outsourcing Focus on Applications Development and Support” , **Information Systems Management**, C.14, S.2, 1997.

SEVAND Hakkı, “Gereksinim Talebe Dönüştürülmeli”, **BT Haber Gazetesi, Dış Kaynak Kullanım Eki**, S.354, 2002.

SEYMEN Oya A., “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması” ,**DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.2, S.1,2001.

SOLOMON C. M., “Protect Your Outsourcing Investment”, **Workforce**, C. 77, S.10,1999.

STRASSMAN Paul, "Outsourcing A game For Losers", **Computer World**, C.21, S.8, 1995.

WILLCOCKS Leslie ve JU CHOI Chong, "Co-operative Partnership and 'Total IT Outsourcing:From Contractual Obligation to Strategic Allience", **European Management Journal**, C.13, S.1, 1995.

WOODRUFF,D.,v.d."VW's Factory of The Future",**Business Week**,Sayı 7,October 1996.

YESULATITIS A.Joseph, "Outsourcing for New Tecnology Adoption", **Infirmination System Management**, S.14-2, 1997.

### **İnternet Kaynakları**

Dan Mendel, The pearls and Perils of Outsourcing,  
<http://www.800support.com/Reference/orerug.htm>, (29.11.2003)

[http://www.cvtr.net/makale/is\\_trend/outsourcing.htm](http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm) (12.07.2003)

Outsourcing Index "Strategic Insights. Into U.S. Outsourcing" The Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet,  
[http://www.outsourcing.com/articles/itsvssevr/main .htm](http://www.outsourcing.com/articles/itsvssevr/main.htm),(21.10.2003)

Outsourcing Institute, Effectively Managing the Outsourcing, Relationship,  
[http://www.outsourcing.com/articles/itsvssevr/main .htm](http://www.outsourcing.com/articles/itsvssevr/main.htm),(06.10.2003)

-----, "Effectively Managing The Outsourcing Relationship" ,  
<http://www.outsourcing.com/articles/itsvssevr/main.htm>, (16.06.2003)

Top Ten Reasons To Outsource, 1-800 support,  
<http://www.800support.com/Reference/topten.html> (08.09.2003)

[www.e-cozumevi.com/stratejik-outsourcing.htm](http://www.e-cozumevi.com/stratejik-outsourcing.htm) (18.07.2003)

Zeynep Düren, **2000’li yıllarda yönetim**, Alfa, İstanbul 2000

<http://www.kaliteofisi.com/> (12.07.2003)

### **Yayınlanmış Tezler**

ARSLANTAŞ Cem Cüneyt, **“Yeni bir Yöntem Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanmak (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,1999.

AYDINLI Fulya, **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001.

BÜBER İmdat, **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi – İşveren Sendikalarının Görüşmelerine Yönelik Bir Araştırma”**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul,1999.

ÇAKIRER M.Akif , **“ Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing)Yönetiminin uygulanabilirliği ve Bir Uygulama”** Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2002.

ÇİTİL İlker, **“Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin bir Araştırma”**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1997.

GÖKDERE Halis,” **Bilgi sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler** Yayınlanmış Doktora Tezi”, Sakarya Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Sakarya 2000.

TEZEL Yasemin, **“İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesi’nde Bir Araştırma”** Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998.

TÜLÜCE Perihan, **“Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulaması”**, Alternatif İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları Dersi Dönem Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı, İstanbul 2001.

ULUİŞ Alper, **“İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma “Outsourcing” ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma”**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mayıs 2001.

ULUSOY İ.Tayfun, **“Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması, Yayınlanmış Doktora Tezi”**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.



## DİZİN

<b>B</b>	<b>S</b>
Bağımlılık, 81, 90	Sözleşme, 42, 55, 56, 90
Bilişim, 23, 24, 37	
<b>E</b>	<b>T</b>
Ekonomik büyüme, 75	Taşeron firma, 14, 74
Endüstri, 3, 18, 46, 67	Teklif formu, 45
Esneklik, 53	Teknoloji, 90
	Temel yetenek, 22, 30, 60
<b>F</b>	<b>U</b>
Faiz, 76	Uluslararası dış kaynak kullanımı, 78, 79
<b>İ</b>	<b>Ü</b>
İstihdam, 74	Üst yönetim, 38, 48, 51
<b>K</b>	<b>V</b>
Küreselleşme, 78, 81, 82, 115	Vergi, 9, 30, 77, 94, 102, 104
<b>M</b>	Verimlilik, 22, 24
Maliyet tasarrufu, 40	<b>Y</b>
<b>N</b>	Yatırım harcamaları, 87
Network, 11, 12, 13	
<b>R</b>	
Rekabet, 36, 68	
Risk, 43, 45, 54	