

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ VE RİSKLERİ¹

REASONS AND RISKS OF OUTSOURCING IN BUSINESS

Öğr.Gör.Dr. Beyza ERER

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi, Konya/Türkiye



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1088>

Reference : Erer, B. (2018). “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri Ve Riskleri”, International Social Sciences Studies Journal, 4(27): 6114-6124

ÖZ

Günümüzde küreselleşmenin ve teknolojinin giderek artış gösteren gelişimi ve işletmelerin sınır tanımayan büyüme istekleri rekabet ortamının etkin bir yapı kazanmasına neden olmuştur. Böylesi bir ortamda birçok işletme faaliyetlerini sürdürebilmek, dünya pazarında yerini alabilmek ve bu pazarda rekabet edebilmek için farklı yönetim stratejilerinden yararlanmaktadırlar. İşletmelerin yararlandıkları bu farklı stratejilerden biri de dış kaynak (outsourcing) kullanımıdır. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasına ve temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini ise alanında uzmanlaşmış başka işletmelere devretmesine dayalı bir yönetim stratejisidir.

Başlangıçta yalnızca maliyetleri düşürmek amacı ile kullanılan dış kaynak kullanımı daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak giderek daha yaygın kullanılan bir yönetim stratejisi olmuştur. Her geçen gün önemi daha da artan dış kaynak kullanım stratejisi önemli avantajlar sağlarken bir takım risklerinin de olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda, bu çalışma ile tüm dünya genelinde uygulama alanı bulan dış kaynak kullanım stratejisinin nasıl gelişme gösterdiği, işletmelerin bu stratejiyi neden kullandıkları ve bu stratejinin taşıdığı olası risklerin neler olduğu konularına açıklık getirme amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Temel Yetenekler, Dış Kaynak Kullanımının Riskleri.

ABSTRACT

Nowadays, the increasing development of globalization and technology and the demands of non-limiting growth of the businesses have enabled the competitive environment to gain an effective structure. In such an environment, many businesses benefit from different management strategies in order to sustain their activities, take their place in the world market and compete in this market. One of the different strategies that businesses benefit from is outsourcing. Outsourcing is a management strategy based on enterprises focusing on their core capabilities and transferring their non-core business activities to other specialized businesses.

Initially, outsourcing is referenced only with the aim of lowering costs but later it has become an increasingly popular management strategy depending on various reasons. The strategy of outsourcing which are becoming more and more important with each passing day, provides a number of risks while providing significant advantages. In this context, this study aims to explain how to outsourcing strategy which has an application area around the world, has developed, why businesses use this strategy and what are the possible risks that this strategy carries.

Keywords: Outsourcing, Core Competencies, Risks of Using Outsourcing.

1.GİRİŞ

İşletmeler, hızla değişim gösteren bir çevrede faaliyetlerine devam etmektedirler. Böylesi bir ortamda işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için değişen çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Bu kapsamda ekonomik anlamda ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi, yaşanan teknolojik gelişmeler, artan ve çeşitlenen müşteri talepleri ve dolayısıyla rekabetin yükselen önemiyle değişime uyum sağlamak isteyen işletmeler

¹ Bu çalışma, 21-23 Aralık 2018 tarihinde Berlin’de gerçekleştirilen “International Conference on Business, Management and Economics” isimli kongrede sözlü olarak sunulmuş ve çalışmanın özeti bildiri kitabında yer almaktadır.

geleneksel yönetim yaklaşımlarını terk ederek modern yönetim yaklaşımlarına yönelmişlerdir. Özellikle 1990'lı yıllarda kullanımı yaygınlaşmaya başlayan “Dış Kaynak Kullanımı” sözü edilen modern yaklaşımlar arasında yer almaktadır.

Dış kaynak kullanımı işletmelerin uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerini bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmeler tarafından karşılanmasında ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilmesinde önemli bir paya sahiptir. İşletmeler bu yöntemle kendi bünyelerinde yönetimi zor olan ve maliyet gerektiren faaliyetleri tedarikçiler üzerinden sunarak temel faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu durum sonucunda işletmeler daha az maliyetli, kaliteli, hızlı, esnek, müşteri beklentilerin uygun mal ve hizmet sunarak örgütsel performansın maksimize edilmesi açısından büyük avantajlar elde ederler. Dış kaynak kullanımı, işletmelere önemli katkılar sağladığı gibi iyi bir şekilde yönetilmediği durumda ise işletmeyi çok zor durumda bırakabilecek risklerde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin karşılaşmaları olası riskleri ortadan kaldırmaları ya da en aza indirmeleri için başarıyı arttıracak ve başarısızlığı önleyecek tedbirler önem arz etmektedir.

İşletmelerde dış kaynak kullanım uygulamaları her geçen gün artış eğilimi göstermektedir. Başlangıçta genellikle yemek, temizlik, güvenlik, personel taşıma alanları gibi yardımcı faaliyet alanlarında yaygın kullanılan dış kaynak kullanımı artık işletmelerin üretim, pazarlama, finans, bilişim teknolojileri, insan kaynakları, lojistik gibi ana faaliyetlerinde de kullanılmaya başlamıştır. Yani dış kaynak kullanımı kısa dönemli bir yaklaşım olmaktan çıkıp uzun dönemli stratejik bir yaklaşım olarak kullanılmaya başlamıştır.

Bu açıklamalar doğrultusunda yapılan çalışma ile işletmelerin pek çok faaliyet alanında uygulaması mümkün olan dış kaynak kullanımı hakkında alan taraması yapılmış ve bu doğrultuda tanımı ve gelişim süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler ile dış kaynak kullanımı sonucunda ortaya çıkabilecek riskler incelenmiştir.

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Dış kaynak kullanım kavramı, özgün adıyla Outsourcing “outside resourcing” (dıştan gelen kaynak, dışa dayalı kaynak) kelimelerinin kısaltılmasıyla oluşturulmuştur (Tayauova, 2012: 189). Dış kaynak kullanımı, Türkçe kaynaklarda “Outsourcing” olarak da yerini almış ve “Dış Kaynaklardan Yaralanma, Dışsal Tedarik, Dışarıya İş Verme”, gibi terimlerle aynı anlamda kullanılmaktadır.

Küreselleşen dünyanın bir getirisi olarak görülen dış kaynak kullanımı, işletmelerin misyon ve vizyonlarını etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlere odaklanması; uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerin ise bir kısmını yada tamamını gerekli kalite ve standartlara uygun bir şekilde alanında uzman tedarikçi firmalara devretme stratejisi olarak tanımlanabilir (Holcomb ve Hitt, 2007: 465). Bu doğrultuda dış kaynak kullanım stratejisinin temelinde “İyi yaptığın işleri bünyende tut, diğer faaliyetleri tedarik et” felsefesi bulunmaktadır (Şahin, 2005: 14).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Ancak bu tanımların ortak özelliği, işletmelerin operasyonel faaliyetleri arasında yer alan ya da temel yetenekleri arasında yer almayan faaliyetleri diğer işletmelere yaptırarak sahip oldukları temel yeteneklere daha çok odaklanmalarıdır (Çatı vd., 2015: 57). Bu bağlamda temel yetenek bir şirketin müşterilere özel değerler sunmasını sağlayan yetkinliklerin tamamıdır. Rakipler tarafından kopyalanması veya satın alınması zor olan bu yetkinlikler, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar ve daha çok çeşitli pazarlara dağıtılmasına destek olur (Song ve Kee, 2018: 252-256).

İşletmeler için son derece önemli olan dış kaynak kullanımının işletmelerde ne zaman uygulanmaya başladığı konusunda kesin bir tarih olmamakla birlikte, uygulamaların Roma dönemine kadar uzandığı görülmektedir (Corbett, 2004: 14). O dönemde vergi toplama işlerinin daha verimli ve sistematik bir şekilde yapılması için dış kaynaklardan yararlanıldığı görülmektedir (Karahana, 2009: 188). Sanayi devrimiyle birlikte dış kaynak kullanımı yaygınlaşarak birçok üretim alanında kullanılmıştır. 18. ve 19. Yüzyılda ateşli silahlarda kullanılan metal üretimlerinin dışarıdaki işletmelere yaptırılması buna örnek olarak gösterilebilir. Bunun yanı sıra İngiltere’de sokak lambalarının bakımı ve işlenmesi, hapishanelerin yönetilmesi, vergilerin toplanması, atık maddelerin toplanması ve yol bakımı gibi birçok faaliyetin gerçekleştirilmesi devlet tarafından özel şirketlere bırakılmıştır (Kakabadse ve Kakabadse, 2005: 183). Yine 19. Yüzyılda ABD’de ve Avustralya’da posta hizmetlerinin özel şirketlere devredilmesi, Fransa’da demiryolları yapımı, bakımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel şirketlere devredilmesi, devlet ile özel sektör arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkilerine örnek teşkil etmektedir (Edick 2003: 12).

Tarihsel süreç içerisinde yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan dış kaynak kullanımı 1970'li yıllara gelindiğinde akademik çevrede yeni bir yönetim yaklaşımı olarak benimsenmiştir. Fakat akademik çalışmalara iş çevreleri yeteri kadar değer vermemiştir. Bu durum ilk başta akademik çevreyi hayal kırıklığına uğratsa da, 1980'li yıllarda süregelen ekonomik durgunluk ile birlikte işletmeler stratejik olarak temel yeteneklerine yoğunlaşmaları gerektiğini fark ederek destek faaliyetlerini başka işletmelere devretmişlerdir (Karahana, 2009: 188-189). 1980'li yıllardan sonra hem akademik çevre hem de iş çevresi dış kaynak kullanım uygulamalarına gereken önemi vermiş ve Kodak ve bunu takiben IBM gibi şirketler ilk kez çağdaş anlamda dış kaynak kullanımını gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu şirketler dış kaynak kullanımından sonra piyasadaki karlılıklarını arttırarak rekabet avantajı elde etmeye başlamışlardır (Kakabadse vd., 2003: 77).

1990'lı yıllarda Amerikan ekonomisinde durgunluğun başlaması, bu durumun diğer ülkeleri de etkisi altına alması ve aşırı rekabet ortamının oluşması dış kaynak kullanım uygulamasını günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi haline getirmiştir (Corrbet, 2004). Bu anlamda 1990'lı yıllar işletme yönetim, düşünce ve uygulamalarında birçok yeni ve farklı görüşlerin ortaya çıktığı bir dönem olmuş ve bu yıllarda birçok firma başta Bilgi Teknolojisi (BT) olmak üzere faaliyetlerinde dış kaynak kullanım stratejisinden yararlanmışlardır. BP, Procter ve Gamble gibi şirketler finans faaliyetlerinde; Nike ve Hewlett Packett gibi şirketler ise üretim faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmişlerdir (Collins, 2007: 12).

Özellikle 2000'li yıllardan sonra teknoloji, ulaşım ve iletişim araçlarındaki yaşanan hızlı gelişmeler küresel pazarın yapısını da değiştirmiştir. Küreselleşmenin sonucu olarak rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için temel yeteneklerine odaklanmayı çıkar yol olarak görmüş ve etkin bir strateji olarak dış kaynak kullanımından yararlanmayı yaygın hale getirmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler birçok açıdan daha esnek ve hızlı bir yapıya kavuşmuşlardır.

3. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIM NEDENLERİ

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağlamış olduğu avantajlar bu stratejinin hangi nedenlerden dolayı kullanıldığını göstermektedir. Bu kapsamda, işletmeler birçok nedene bağlı olarak dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Literatürde yaygın olan görüşe göre, bir işletmenin dış kaynak kullanımının en önemli nedeni maliyetleri düşürme isteği olsa da bu genel fikrin aksine maliyet etkeni dış kaynak kullanımının tek ve en önemli sebebi değildir. Çünkü günümüzde küreselleşmeye, teknolojik gelişmelere ve birçok alanda yaşanan değişime bağlı olarak işletmeler arasındaki rekabet seviyesi hiç olmadığı kadar yüksek düzeye ulaşmıştır. Artan rekabet ile birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçları da hızlı bir şekilde artış ve değişim göstermiştir. Bu nedenle işletmeler gelişim ve değişimlere uyum sağlayabilmek, yenilik yapabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel teknolojilerden ve bilgi birikimlerinden daha hızlı faydalanmak amacıyla dış kaynak kullanım stratejisini yaygın olarak kullanmaya başlamıştır.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten nedenler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.1. Maliyetleri Azaltmak

İşletmelerin pazarda etkin bir konuma sahip olması ve rekabet üstünlüğü sağlaması maliyet konusunda diğer işletmelere kıyasla daha uygun olması ile gerçekleşmektedir (Kroes ve Ghosh, 2010: 126). Bu yüzden dış kaynak kullanımının nedenleri incelendiğinde, temel nedenin düşük maliyetle daha iyi ve yüksek kalitede hizmet sağlayabilen bir tedarikçi ile anlaşılabilir maliyetleri büyük ölçüde azaltma isteği olduğu görülmektedir (Gözüküçük ve Çelik, 2012: 6).

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı maliyet avantajı, düşük maliyetler sunan bir tedarikçi işletmeden hizmetlerin sağlanmasından ve sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesinden kaynaklanmaktadır (Özgener, 2004: 183). Dış kaynak kullanımının sağladığı diğer bir maliyet avantajı ise, işletmelerin yeni yatırım yaparak yükümlü olacağı maliyetlerden daha düşük maliyetlerle dış kaynak kullanarak yani yatırım yapmaya ihtiyaç duymadan faaliyetlerine devam etmeleridir. İşletmeler böyle bir durumda yatırım yapmadan dış kaynak hizmetini aldığı işletmenin bilgi, beceri, teknoloji ve nitelikli işgücünden faydalanmaktadırlar (Tanyeri ve Fırat, 2005: 271). Ayrıca işletmelerin bazı dolaylı maliyetlerden kurtulma arzusu da dış kaynak kullanımını nedenleri arasında yer almaktadır. Daha az çalışan ve daha küçük alt yapı ile işletmeler atik ve verimli bir örgüt yapısına sahip olarak gereksiz departmanlardan kurtulmakta ve ana hedeflerine odaklanmaktadır (Kremic vd., 2006: 469).

3.2. Temel Yeteneklere Odaklanmak

İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanması dış kaynak kullanımına yönelten diğer önemli nedenler arasında yer almaktadır. İşletmenin ana faaliyetleri dışındaki işlerini dış kaynak hizmeti veren işletmelere devretmesi, işletmenin zamanını, emeğini, kaynağını, gücünü, bilgisini, personelini, bilgisini ve diğer tüm kaynaklarını temel faaliyetlere (en iyi yaptıkları işlere) yönlendirmesine olanak sağlamaktadır. İyi belirlenmiş bir dış kaynak kullanım stratejisi ile işletme tarafından uzman bir şekilde yapılmayan ikincil işler de iyi yapılmakta ve işletme toplam etkinliğini artırabilmektedir (Gilley ve Rashed, 2000: 766; Özbay, 2004: 162).

Dış kaynak kullanımı ile temel yeteneklerine odaklanarak rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen bir işletme; küçülerek daha etkili bir yönetime ulaşır ve dış kaynak sağlayan işletmenin sunduğu maliyet avantajından yararlanır (Kanzuk, 2017: 10). Ayrıca işletmeler ana faaliyetlerine yoğunlaşarak değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlar ve bu sayede ihtiyaç duyulan değişiklikleri ve yenilikleri kısa sürede belirleyerek anında yapılması gerekenleri yapmaya başlar (Deniz, 2017: 59). Temel yeteneklerine odaklanmayan işletmeler ise, rekabet anlamında pazar koşullarının gerisinde kalma durumuna düşebilmektedir. Bu nedenle işletmeler mevcut kaynaklarını temel yeteneklerini geliştirmek için kullanıp, en doğru şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü amaçlamaktadır (Bakan vd., 2012: 144).

3.3. Küçülme

İşletmelerin dış kaynak kullanım nedenlerinden biri de örgütsel küçülmedir. Küçülme, işletmelerin ölçek ekonomilerinden uzaklaşmalarını ve yalın bir yapıya dönüşmelerini sağlayan bir yönetim stratejisidir (Oktay, 2005: 8). İşletmelerde küçülme örgütsel etkinliğin, üretkenliğin ve rekabet avantajının sağlanabilmesi için yönetimlerce gerçekleştirilen bir takım stratejiler olarak nitelendirilmektedir (Cameron, 2006: 184). Bu bağlamda küçülme, işletmelerde kademe azaltmayı, faaliyet alanlarını daraltmayı hedefleyen bu nedenle işgücü sayısında ve örgüt süreçlerinde azalmayı ifade eden bir yönetim stratejisidir.

İşletmeler maliyetleri düşürmek, karar verme sürecini hızlandırmak, verimliliği arttırmak, sinerji yaratmak, bürokrasiyi azaltmak, çalışanları geliştirmek, yeni fikirlerin gelişmesini ve uygulanmasını sağlamak, iletişim engellerini ortadan kaldırmak, rakip davranışlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanma gibi nedenlerden dolayı küçülme yoluna gitmektedirler (Genç, 2007: 195). Dolayısıyla işletmeler, dış kaynak kullanarak sadece kendilerine üstünlük sağlayan temel faaliyetlerine odaklanmakta ve diğer faaliyetlerini dış kaynak kullanım hizmeti veren işletmeler aracılığıyla yerine getirerek yapı olarak küçülmektedir.

3.4. Esnekliği Artırmak

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamaları zorunlu hale gelmiştir. Bu durum işletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltmiştir. İşletmeler dış kaynak kullanımı sayesinde temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri bünyelerinden çıkartarak daha yalın bir yapıya sahip olmaktadır. Bu şekilde uzmanlık alanı dışında kalan işleri diğer işletmelere devreden ve hantal yapılarından kurtulan işletmeler, esnek bir yapıya kavuşarak daha hızlı kararlar alabilen, ürün çeşitlerini çok az maliyetlerle ve hızlı bir biçimde değiştirebilen, imalat sürelerini azaltan, özel siparişler üreterek müşteri isteklerine daha çabuk cevap verebilen ve değişimlere hızla uyum sağlayan işletmelere dönüşmektedirler (Kanzuk, 2017: 16; Eren vd., 2005: 207) .

Dış kaynak kullanımı ile esnek hale gelen işletmeler kendi iç kaynaklarını daha özgür bir şekilde kullanma olanağına sahiptirler (Kroes ve Ghosh, 2010: 127). Bu kapsamda yapılan araştırmalarda da işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten nedenler arasında esnekliğin artırılması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Quelin ve Duhamel (2003), yaptıkları çalışmada dış kaynak kullanımının en önemli nedenleri arasında esneklik faktörünü ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre, işletmelerin gelişme ve gerileme dönemlerinde yerine getirmekte zorlanacakları esnekliği dış kaynak kullanımı sayesinde karşılayacaklardır (Quelin ve Duhamel, 2003: 655).

3.5. Riski Azaltmak

Günümüzde iş dünyasında yaşanan hızlı değişim sonucunda belirsizlik düzeyi artmıştır. İşletmeler belirsizlikler nedeniyle karşı karşıya kalacakları riskleri azaltmak ve minimize etmek için dış kaynak kullanımını önemli bir seçenek olarak görmektedirler (Gözüküçük ve Çelik, 2012: 7). Dış kaynak kullanımı ile riski paylaşan işletmeler bu sayede yetersiz yönetim, niteliksiz iş gücü ya da teknolojik alt yapı gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilecek olası risklerin önüne geçebilmektedir (Aydoğdu, 2017: 23).

Diğer yandan işletmelerin yapmış oldukları her bir yatırım da riski arttıran unsurlar arasında yer almaktadır. Çünkü hükümet sınırlamaları, ekonomik koşullar, piyasa koşulları ve teknolojik çevrede yaşanan hızlı değişimler işletmelere birçok yönden risk yaratabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin hızlı değişimlere ve belirsiz koşullara uyum sağlamak için yeni yatırımlarda bulunması da üstlendiği riski arttırmaktadır (Özbay, 2005: 14). Bu nedenle işletmeler dış kaynak kullanımı ile hem yeni yatırım maliyetlerinden kurtulacak hem de işletmenin gelecekte karşılaşılabilecek risklere karşı önlem almış olacaktır.

3.6. Maliyetleri Önceden Belirlemek

Piyasalarda ortaya çıkabilecek ani dalgalanmalara ve talepteki değişimlerin oluşturduğu baskılara dayanabilmek için maliyetlerinin nasıl değişebileceğini tahmin etmek işletmeler için oldukça zor bir hale gelmiştir. Ayrıca, yeni pazarlara giriş yapan işletmeler girdikleri pazar koşullarını tam olarak önceden belirleyemeyeceklerinden dolayı maliyet yönünden hesaplanamayan durumlar ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu durumlar ile karşılaşmak istemediği için dış kaynak kullanım hizmeti veren işletmelerle uzun dönemli sözleşme yaparak belirlenen fiyat haricinde herhangi bir ekstra maliyetle karşılaşma sorunu engellenir. Birçok işletme hem deneyim hem de bilgi eksikliğinden dolayı işletme maliyetlerini saptama ve ileriye dönük değişimi belirlemede zorlanmaktadır. Dış kaynak hizmeti sunan işletme, alanında deneyim sahibi ve uzmanlaşmış olduğu için risklerini daha iyi yönetebilmekte ve maliyet hesaplamasını daha iyi yapıp hizmeti alan işletmeye toplam sahip olma maliyeti hakkında detaylı ve kesin bilgiler verebilmektedir (Öz, 2011: 98; Deniz, 2017: 59).

3.7. Performans Geliştirmek

Dış kaynak kullanımı, giderek artan potansiyeli ile işletmelerde performansı arttırmak için kullanılan stratejik bir yönetim aracı haline gelmiştir (Lankford ve Farsa, 1999: 311). Ancak performans ve dış kaynak kullanımı arasında doğrudan bir ilişki olmasa da, dış kaynak kullanımının işletmelerin performansını arttırmasında pozitif etkisi bulunmaktadır (Kroes ve Ghosh, 2010: 125). Çünkü dış kaynak kullanım hizmeti veren firmalar pek çok işletme ile çalışıp onların bilgi ve deneyimlerinden faydalanma olanağına sahiptirler. Bununla birlikte, bu işletmeler arasında başarılı olanlar çalışana ve teknolojiye büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Dolayısıyla bu işletmelerle yakın ilişkiler kurularak dış kaynak hizmeti veren firmaların bilgi ve deneyimlerinden faydalanırken eğitim ve teknoloji maliyetinden de kaçınılmış olur ve bu şekilde işletmeler performansını geliştirebilir (Özbay, 2004: 14).

3.8. Verimlilik Artışı Sağlamak

İşletme yönetiminin en önemli önceliklerinden biri verimliliktir. Verimlilik, amaçlanan sonuçlara en düşük maliyet ve en az kaynak kullanımı ile ulaşmak olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2014: 25). Bu kapsamda, işletmeler faaliyetlerinde minimum girdiyle ne kadar çok çıktı miktarı elde ederse verimlilikleri de aynı düzeyde yüksek olacaktır (Bolat ve Yılmaz, 2006).

Tüm faaliyetlerini bünyesinde gerçekleştirmeye çalışan işletmelerin ar-ge, pazarlama ve dağıtım giderleri de çok daha fazla olduğundan dolayı bu maliyetlerin müşterilere yansıtılması kaçınılmaz olacaktır. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin bu gibi verimlilik sorunlarına uygulanabilir çözümler sağlamaktadır. Çünkü dış kaynak kullanım sonucunda elde edilen maliyet avantajı, genişleyen uzmanlık ve hizmet alanları sayesinde işletmeler verimliliklerinde artış sağlamış olacaktır (Karaman, 2015: 82). Gerçekten de dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde, en az %15, zaman zaman %20-25 oranında maliyet indirimleri hedeflenmektedir. Ancak belirlenen hedeflere ulaşabilmek için dış kaynak kullanım sözleşmelerinin uzun yılları kapsaması ve böylece ölçek ekonomilerinin oluşturulması ve etkili bir maliyet azaltma uygulamasının yapılması gerekmektedir (Jiang, vd., 2006: 1282-1283).

3.9. Kaliteyi Arttırmak

Kalite; bir ürün ya da hizmet ile ilgili özelliklerin, belirlenen veya oluşabilecek ihtiyaçları karşılama derecesidir (Eren, 2016: 115). Dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasındaki en önemli faktörlerden biri üretilen ürünün veya sunulan hizmetin yüksek kaliteye sahip olmasıdır. İşletmelerin mevcut imkânlarından dolayı her zaman bu kaliteye ulaşmaları mümkün olmadığından, işletmeler dış kaynak kullanımını etkili bir araç olarak görmektedirler (Kılıç ve Koç, 20016: 63). Çünkü bir ürün ya da hizmetin alanında uzman işletmelerce yapılması müşteriye sunulan mal ve hizmetin kalitesini de attırmakta ve böylece müşteri memnuniyeti de maksimize edilmektedir (Çakıcı, 2006: 39).

Kalitenin yüksek seviyeye çıkarılması işletmelerin toplam kalite yönetimi açısından da büyük önem arz etmektedir. Dış kaynak kullanımının bir kalite sistemi olarak başarılı olması; işletmelerin temel yetenekleri

dışında kalan faaliyetleri kendisinden daha başarılı yapacağına inandığı tedarikçilere devretmesi ile mümkündür. Bu bağlamda, işletmeler dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçileri seçerken alanında uzmanlaşmış ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalarına dikkat etmelidir (Özby, 2004: 16).

3.10. Teknolojik Yenilikleri Takip Etmek

İşletmelerin sektörlerinde başarı elde etmeleri ve elde ettikleri bu başarıyı sürdürülebilir hale getirebilmeleri için teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yakından izlemeleri gerekmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 275). Ancak günümüzde işletmelerin elinde bulunan teknoloji geçerliliğini kaybetmeden yeni teknolojiler geliştirmek ve işletmeler müşterilerin isteklerine cevap veremez hale gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin yüksek maliyetlere katlanarak teknolojiye yaptıkları yatırımlar riskli olmaktadır. Yaşanan bu durumdan dolayı işletmeler, dış kaynak kullanımı ile bu riski tedarikçi işletmelerine aktarmakta ve teknolojik yeniliklere sahip olabilmek için ek maliyetlerden kurutulabilmektedir (Lankford ve Parsa, 1999: 314).

İşletmelerin dış kaynak kullanım yoluyla teknolojik yenilikleri takip etmenin üç farklı yolu vardır (Lacity ve Hirschheim, 1993: 12-14):

- ✓ İşletme dış kaynak kullanım hizmeti aldığı tedarikçi ile yeni teknolojileri kapsayan bir sözleşme yaparak, yeni teknolojinin üretimi, yönetimi ve uygulamasını tamamen tedarikçi işletmenin denetimine bırakabilir.
- ✓ Tedarikçi işletmenin uzmanlığından yararlanılarak, işletmeler yeni teknolojinin üretimini ve yönetimini direkt kendisi gerçekleştirebilir.
- ✓ İşletme tedarikçi işletmeyle ortak bir ilişki kurabilir. Bu kapsamda, aralarında yapılan sözleşmeye göre yeni teknolojilerin geliştirilmesi sonucunda meydana gelebilecek olası risk ve kazançları paylaşırlar.

3.11. Süreç Yenilemek

Süreç yenileme ya da orijinal adıyla reengineering, işletmelerin faaliyet ve süreçlerinin yeniden tasarlanması anlamına gelmektedir (Koçel, 2011: 311). Çeşitli sorunlar yaşayan, değişime maruz kalan veya kalabileceğini öngören işletmeler süreç yenilemeye gitmektedir. Bununda ötesinde başarıyı yakalamış işletmeler ise rakiplerinin önüne geçebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve hatta lider konumunu korumak amacıyla süreç yenileme faaliyetlerinde bulunmaktadırlar (Purwadi vd., 1999: 60). Bu kapsamda, işletmelerin süreç yenileme ihtiyaçlarını dışsal ve içsel nedenler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar; müşteriler, rakipler, devlet düzenlemeleri, politik baskılar, değişen sektör ve pazar koşulları gibi dışsal faktörler ile teknoloji ve otomasyonu geliştirme, verimliliği artırma ve maliyetleri azaltma gibi örgüt içerisinde oluşan içsel faktörlerdir (Chan ve Peel, 1996: 45).

İşletmelerin gerçekleştirmiş oldukları süreç yenileme faaliyetleri sonucunda daha önce işletme bünyesinde gerçekleştirilen bazı fonksiyon ve faaliyetlerin dış kaynaklardan temin edilmesi söz konusudur. Böylece işletmeye katma değer sağlamayan faaliyetler işletme bünyesinden çıkarılmakta yani dış kaynak kullanımının önü açılmakta ve bu yolla etkinlik ve verimlilik sağlanmaktadır (Bakan vd., 2012: 146).

3.12. Kaynak Dağılımını Sağlamak

Tüm işletmelerde etkin kaynak kullanımı önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çoğu işletme sahip olduğu sınırlı kaynaklarla üretim yapmaya veya hizmet sunmaya çalıştığından dolayı sınırlı kaynaklarını etkin bir şekilde doğru yerde ve doğru zamanda kullanması büyük önem taşımaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanım yoluyla hem sınırlı kaynaklarını maksimum şekilde kullanma avantajı elde eder hem de kaynak yetersizliğinden kaynaklanan problemlere çözümlere üreterek bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır (Karahana, 2009: 192). Ayrıca işletmeler dış kaynak kullanarak, daha önce kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri bazı faaliyetler için hazır buldukları ekipman, tesis ve araçları satarak yeni kaynaklar elde edebilmektedirler. Bu kaynaklar özellikle temel yeteneklere yoğunlaşma ve temel yeteneklerle alakalı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanıldığında çarpan etkisi yaratmaktadır (Gül, 2005: 165).

4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ RİSKLERİ

Bir strateji olarak dış kaynak kullanımının riskleri incelendiğinde, işletmelere birçok avantaj sunmasına rağmen iyi yönetilmediği takdirde potansiyel olarak çeşitli risklerinde ortaya çıkabileceği görülmektedir. Dış kaynak kullanımı sonucunda işletmeler için ortaya çıkabilecek olası riskler; yanlış tedarikçi firma

seçimi, esnekliğin kaybedilmesi, tedarikçi firmaya karşı bağımlılığın artması ve kontrolün kaybedilmesi, işletmelerin temel yeteneklerini kaybetmesi, gizli maliyetlerin ortaya çıkması, bilgi gizliliğinin sağlanmaması, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ve kısa vadeli amaçlara odaklanma riskidir.

4.1. Yanlış Tedarikçi Firma Seçimi

Dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçilerin tamamının nitelik ve nicelik yönünden aynı düzeyde üretim faktörlerine sahip olmaması dış kaynak kullanım uygulamalarında sonuçların birbirinden farklı olmasına neden olmaktadır (Derinöz, 2002: 68). Yani dış kaynak hizmeti veren her firma yapmış olduğu işin gerektirdiği yetkinliğe, deneyime ve güvenilirliğe sahip olmadığından dolayı dış kaynak kullanım kararı veren işletmelerin tedarikçi firma seçiminde dikkatli olmaları gerekmektedir. Çünkü dış kaynak kullanım uygulamasının başarısında seçilen tedarikçi firma büyük önem taşımaktadır. Sadece maliyet hesabı yaparak tedarikçi firmanın seçilmesi, işletmelerin ilerleyen dönemlerde telafisi çokta kolay olmayacak problemlerle karşılaşmasına yol açabilmektedir (Turan, 2014: 158).

Dış kaynak hizmeti almak isteyen işletmelerin tedarikçi seçiminde dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar; teknik uzmanlığı, bilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, insan kaynakları, finansal gücü ve kültürel uyum sağlayabilme yeteneğidir (Özbay, 2004).

4.2. Esnekliğin Kaybedilmesi

Dış kaynak kullanımı ile esnek olmayı hedefleyen işletmeler bunun aksi bir durumla da karşılaşabilir. Özellikle dış kaynak kullanımı sözleşmesinde taraflar arasında yapılan anlaşmada sözleşmenin süresinin belirlenmesi gerekir. Çünkü tedarikçi firma, sabit bir gelire sahip olabilmek için uzun süreli bir sözleşme yapmak isteyebilir. Bu durumda, maliyet ve talep gibi değişkenler dikkate alınmadığında dış kaynak kullanan işletme esnekliğini kaybederek kontrol edilemez maliyet unsurlarıyla karşılaşabilecektir (Budak ve Budak 2016: 206; Quélin ve Duhamel, 2003: 657). Bu nedenle dış kaynak kullanım sözleşmesi yaparken değişkenlerin tamamı belirlenmeli ve sözleşmede ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir.

Dış kaynak kullanım sonucunda zamanla oluşan güven duygusunun aşırı biçimde artması, yeni ilişkiler kurmayı ve yeni deneyimler yaşamayı engelleyebilmektedir. Böylece dış kaynak kullanım hizmeti sağlayan firmalar değişmez yapı taşlarına dönüşürken, hizmeti alan işletmeler ise zamanla mekanik yapılara dönüşmektedir. Bu durumda hızla değişim gösteren, belirsizlik ve riskin yüksek olduğu piyasalarda işletmeleri olumsuz etkilemekte ve değişimlere uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır (Karaman, 2015: 94).

4.3. Tedarikçi Firmaya Karşı Bağımlılığın Artması ve Kontrolün Kaybedilmesi

İşletmeler dış kaynak kullanımı ile fazla kaynak kullanımından kurtulmak isterken tedarikçi firmadan gelen kaynaklara daha çok bağlanarak örgütsel açıdan gücünü kaybedebilir (Tayauova, 2012: 190). Dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçiye aşırı bağlanması sonucunda işletme esnekliğini kaybeder ve kalite, fiyat gibi konularda tedarikçi firmanın oluşturduğu koşullara uyum sağlamak zorunda kalır. Böylece rekabet avantajı sağlamak için çıkılan yolda işletme dezavantajlı hale gelir (Koçel 2011: 387).

Dış kaynak hizmeti alan işletmelerin verimlilik düzeyi dışarıdan alınan hizmetlerin kalitesine bağlı olacaktır. Bunun neticesinde, işletmenin dışardan sağlanan faaliyetler üzerindeki kontrolü azalacaktır. Bu yüzden, dış kaynak hizmeti alan işletme tedarikçi firmanın faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim halinde olmalıdır. Örneğin Nike, dış kaynak hizmeti aldığı tedarikçilerin yerlerinde kendi temsilcilerini bulundurarak sürekli iletişim kurar ve durum hakkında sürekli bilgi toplar. Herhangi bir olumsuzluk durumunda temsilciler tedarikçi firmaya baskı kurarak hızlı bir şekilde sorunların giderilmesini sağlamaktadır (Quinn ve Hilmer, 1994: 82-83).

4.4. İşletmelerin Temel Yeteneklerini Kaybetmesi

Dış kaynak kullanım uygulaması ile işletmeler yeteneklerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Temel yetenekleri için dış kaynak kullanım uygulamasından yaralanan işletmeler, zamanla tedarikçi firmanın ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürme ya da bu ürün ve hizmetlerin üretilmesinden tamamen vazgeçme sorunlarıyla karşılaşabilmektedir. Bu gibi durumlarda işletmelerin temel yetenekleri olan bu faaliyetleri tekrar kendi içlerinde yapmaları zorlaşacak ve hatta yetkinliğini kaybetmiş olacaktır (Quinn ve Hilmer 1994: 53).

İşletmeler dış kaynak kullanımı ile çalışan sayısını azaltabilmektedir. Bu durumda, özellikle işletmeler yönetim, üretim ve pazarlama alanlarında sahip oldukları uzman çalışanlar ile beraber onların

uzmanlıklarını da kaybetmek riskiyle karşılaşabilmektedir. Bilgi ve beceri kazanımlarının uzun zaman almasından dolayı tedarikçi firmaya devredilen alanlarda herhangi bir sorunun ortaya çıkmasıyla bu sorunların kontrol altına alınması ve bu alanlarda bilgi ve becerinin tekrar kazanılması oldukça zor olmaktadır. Çünkü işletme uzun zaman bilgi ve becerilerini kullanmadığı için yetersiz konuma gelmekte ve bu yeteneklerin sağlanması yüksek maliyetlere neden olmaktadır (Okumuş ve İsfendiyoğlu, 2002: 240). Ortaya çıkan bir başka risk ise, tedarikçi firmanın işletmelerin temel yeteneklerini öğrenerek işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine neden olmasıdır. Çünkü tedarikçi firma zamanla işletmenin rakibi haline gelebilmektedir. Örneğin Fransız elektronik firması Thomson başta JVC için video kayıt cihazı üretirken altı yıl sonra JVC'nin herhangi bir yardımı olmaksızın Singapur'da video kayıt cihazlarının üretimine başlamıştır (Turan, 2014: 159).

4.5. Gizli Maliyetlerin Ortaya Çıkması

İşletmeler dış kaynak kullanım kararını genellikle maliyetleri düşürmek için almaktadırlar. Ancak bazı durumlarda dış kaynak kullanım sözleşmelerinde bulunmayan ve önceden tam olarak tahmin edilmeyen maliyetler ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durumlar doğrudan veya dolaylı olarak bir takım maliyetlere katlanmayı gerektirmektedir (Lindholm ve Suomala, 2004: 229). Bu maliyetler iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, dış kaynak tedarikçisi seçiminde ve sözleşmenin hazırlanma sürecinde katlanılan maliyetlerdir. İşletmelerin beraber çalışacakları tedarikçilerin bulunması, seçimi ve sözleşme hazırlanırken ortaya çıkan maliyetler dış kaynak kullanım aşamasına kadar işletmenin yapmış olduğu giderleri kapsamaktadır. İkinci maliyet kalemi ise, dış kaynak tedarikçisinin yönetilmesi aşamasında yapılan giderleri kapsar. Bunlar; tedarikçi firmanın performansının değerlendirilmesi, sözleşmenin yenilenmesi ya da iptal edilmesi aşamasında yapılan harcamalardır (Barthelemy, 2003: 93).

4.6. Bilgi Gizliliğinin Sağlanmaması

İşletmeler açısından kritik öneme sahip olan bilgi ve konularda ortak bir noktaya varılmadan dış kaynak kullanımına başlanması, bu stratejik bilgilerin isteyerek veya istemeyerek tedarikçi firmalar tarafından öğrenilmesine yol açmaktadır. Çünkü işletme ile dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçi arasında ortaya çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık durumunda, işletmeye ait önemli bilgiler koz olarak kullanılabilir (Uçkun ve Yüksel, 2007: 31). Bu nedenle tedarikçi firma ile uyumlu bir ortaklığın oluşturulması önemli bir koşuldur.

Dış kaynak kullanım hizmeti veren tedarikçi firmalar yeteneklerini geliştirerek, hizmet verdiği işletmenin pazarına sıçrama eğilimi gösterebilir. Dış kaynak kullanım sonucunda elde ettiği gizli bilgi ve tecrübeler sayesinde dış kaynak sağlayıcıları işletmelerden ürünlerin nasıl üretildiğini öğrenerek bu ürünü üretip pazara sunmak isteyebilir (Martinsons, 1993: 24). Örneğin; Hugo Boss firması Sarar firmasına fason üretim yaptırdığı yıllarda, kalite standartlarının karşılanması için tasarım ve uzmanlık bilgilerinin bir kısmını Sarar firması ile paylaşmıştır. Sarar firması elde ettiği bu bilgiler sayesinde yeteneklerini hızlı bir şekilde geliştirmiş ve dünyanın birçok yerinde satış ağını kurarak giyim sektöründe yerini almıştır (Eğin, 2009: 79-80). Bu ve buna benzer durumlar işletmelerin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla işletmeler tedarikçi firmanın seçiminde güvenilir olmasına çok dikkat etmelidir.

4.7. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Dış kaynak kullanım uygulaması ile işletme ilişkilerinde, ortamında ve koşullarında birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Bu duruma bağlı olarak da çalışanların çalışma ilişkilerinde ve sosyal haklarında değişiklikler ve yenilikler ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu değişim işletmeye çeşitli faydalar sağladığı gibi dış kaynak kullanım süreci iyi yönetilmediğinde çalışanların zararına olabilmektedir (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 151). Çünkü dış kaynak kullanımından yaralanan işletmelerde, devredilen bazı faaliyetler ile ilgili olarak çalışan sayısının azaltılması ya da tamamen dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçiye devredilmesi söz konusudur (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 191). Çalışanlar üzerinde yapılan bu değişiklikler tüm personel üzerinde stres ve gelecek kaygısı gibi olumsuz durumlar yaratırken, ilerleyen dönemlerde de çalışanın işletmeye olan bağlılığının azalmasına, kayıtsızlığına ve yabancılaşmasına yol açmaktadır (Turan, 2014: 159). Tüm bu olumsuzluklar da çalışanlar arasında huzursuzluk yaşanmasına, verimlerinin düşmesine ve beraberinde birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımının uygulanması sürecinde, yöneticiler çalışanlarını bilgilendirme ve iletişim konusunda gerekli özeni göstermeli ve çalışanların desteğini almalıdır (Sevim vd., 2006: 6).

4.8. Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma

İşletmelerin uzun vadeli ekonomik amaçlara odaklanmaması ve yöneticilerin kısa vadeli düşünmesi dış kaynak kullanımından elde edilecek avantajların azalmasına neden olmaktadır (Laabs, 1993: 55). Bu kapsamda kısa vadeli amaçlara odaklanarak dış kaynak kullanımını hedeflemek işletmede zaman kaybına yol açar. Çünkü işletmeler dış kaynak kullanarak maliyetleri azaltmaya çalışsa da bazen maliyetleri gerçekçi bir şekilde öngöremeyerek tahmin edilmeyen ve dış kaynak kullanım sözleşmesinde yer almayan maliyetler ortaya çıkar ve bu durum neticesinde elde edilmek istenen tasarruf ortadan kalkar (Tanyeri ve Fırat, 2005: 276; Özbay, 2004: 56). Dış Kaynak kullanımında kısa vadeli hedeflerle uygulamaya geçilmesi uzun vadedeki getirilerin belirsiz olması nedeniyle gelecekte sorunlar yaratacağından dolayı uzun vadeli ekonomik amaçlara odaklanmak dış kaynak kullanım sürecinde oldukça önemli bir konudur.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çevresel koşulların sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok hızlı geliştiği, müşteri taleplerinin sürekli değişkenlik gösterdiği, rakiplerin hızla çoğaldığı ve rekabetin çetin olarak hissedildiği günümüzde, işletmeler gerek örgüt yapılarında gerekse iş süreçlerinde değişime gitmek zorunda kalmışlardır. Öyle ki küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak rakiplerinden avantajlı hale gelmek isteyen işletmeler farklı stratejik yöntemlere başvurumaktadırlar. Dış kaynak kullanımı, bu stratejik yöntemler arasında yer alan ve sıklıkla başvurulan yöntemlerden birisidir.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konusunda önemli artıları olan faaliyetlerine odaklanmasına ve kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri bu alanda uzmanlaşmış olan işletmeler aracılığıyla sağlanmasına imkân tanıyan yönetim stratejisi olarak nitelendirilmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmelere maliyet avantajı sağlama, temel yeteneklere odaklanma, işletme yapısını küçültme, esneklik kazanma, riski azaltma, hizmet kalitesini ve verimliliği artırma, performans geliştirme, teknolojik yenilikleri takip etme, süreç yenileme ve kaynak dağılımını sağlama gibi pek çok avantaj sunmaktadır. Bu bağlamda dış kaynak kullanımının işletmelere sunmuş olduğu bu avantajlar bu stratejinin hangi nedenlerden dolayı kullanıldığını göstermektedir.

Dış kaynak kullanım uygulamaları sağladığı birçok avantajdan dolayı son yıllarda artan bir önem ve yaygınlık kazanmıştır. Ancak başarılı bir dış kaynak kullanım uygulaması sonucunda işletmeler yukarıda sayılan avantajları elde edebilirler. Aksi takdirde başarısız bir dış kaynak kullanım uygulamasının bazı riskleri de peşinden getirebileceği unutulmamalıdır. Söz konusu bu riskler; yanlış tedarikçi firma seçimi, esnekliğin kaybedilmesi, tedarikçi firmaya karşı bağımlılığın artması ve kontrolün kaybedilmesi, işletmelerin temel yeteneklerini kaybetmesi, gizli maliyetlerin ortaya çıkması, bilgi gizliliğinin sağlanmaması, çalışanlar üzerinde birtakım olumsuz etkiler ortaya çıkması ve kısa vadeli amaçlara odaklanmak olarak sıralanabilir. Bu riskler işletmelerin finansal durumunu olumsuz etkileyerek pazar payını düşürebilir hatta işletmeyi iflasa sürükleyebilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanım uygulamalarının sağladığı avantajlardan maksimum düzeyde yararlanmaları ve oluşturabileceği risklerden en az seviyede etkilenmeleri işletme sahiplerince ya da yöneticilerince istenen ve beklenen bir sonuçtur. Ancak bu durumun sağlanabilmesi için işletmelerin öncelikle mevcut durumunu iyi bir şekilde analiz ederek temel yeteneklerini belirlemeli, amaç ve hedeflerini sürecin başında ortaya koymalıdır. Daha sonra işletmeler diğer bütün yönetsel faaliyetlerde olduğu gibi dış kaynak kullanım faaliyetlerini de doğru yerde, doğru zamanda ve doğru tedarikçilerle ayrıntılı bir sözleşme kapsamında gerçekleştirmelidir. Son olarak yapılması gereken ise, etkili bir denetim sistemi oluşturularak uygulamanın istenilen şekilde işleyip işlemediğini sürekli olarak kontrol etmektir.

KAYNAKÇA

Bakan, İ.; Eytmiş, M. A. & Fettahlıoğlu, S. H. (2012). "Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2:144-146.

Barthelemy, J. (2003). "The Seven Deadly Sins of Outsourcing, Academy of Management Executive", 17 (2):93.

Budak, G. & Budak, G. (2016). İşletme Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

Cameron, K. S. (2006). "Investigating Organizational Downsizing: Fundamental Issues", Human Resource Management, 33(2):184.

- Chan, P. S. & Peel, D. (1996). "Causes and Impact of Reengineering", *Business Process Management Journal*, 4(1):45.
- Collins, T. (2007). "Procurement Outsourcing In Large New Zealand Organizations", *Unitec New Zealand Institute of Technology*, 5:12.
- Corbett, M. F. (2004). *Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense And How To Do It Right*, Kaplan Publishing, Chicago.
- Çatı, K.; Çömlekçi, İ. & Zengin, E. (2015). "Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İmalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(28):57.
- Deniz, Ü. Ş. (2017). "Tedarik Zincirinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Taşıma Sözleşmelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Edick, E. K. (2003). "A Comparison Of Job Satisfaction Between Direct Hire And Transferred Employees At An Outsource Suppliers", *Doctoral Thesis, Capella University, America*.
- Eğın, R. (2009). *Firmaların Dönüştürücü Gücü Dış Kaynak Kullanımı Yöntem ve Uygulamalar*, Crea Yayınları, İstanbul.
- Eren, E.; Alpkan, L. & Erol, Y. (2005). "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7):207.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gilley, K. M. & Rasheed, A. (2000). "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, 26(4):766.
- Gözüküçük, M. & Çelik, Y. (2012). "Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Hizmet Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(2):6-7.
- Gül, H. (2005). "Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(1):165.
- Holcomb, T. & Hitt, M. (2007). "Toward a Model Of Strategic Outsourcing", *Journal Of Operations Management*, 25:465.
- Jiang, B.; Frazier, G. V. & Prater, E. L. (2006). "Outsourcing Effects On Firms Operational Performance an Empirical Study", *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12):1282-1283.
- Kakabadse, N.; Kakabadse A. & Kouzmin, A. (2003). "Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy", *Journal of Knowledge Management*, 7(4):77.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2005). "Outsourcing: Current and Future Trends", *Thunderbird International Business Review*, 47(2):183.
- Kanzuk, O. (2017). "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karahan, A. (2009). "Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21):188-192.
- Karaman, H. Z. (2015). "İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı ile Belirlenmesi", *Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane*.
- Kılıç, T. & Koç, Ö. (2016). "Hastaneleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler Üzerine Bir Araştırma", *Aydın Sağlık Dergisi*, 2(2):63.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Kremic, T.; Tukul, O. & Rom, O. W. (2006). "Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks and Decision Factors", *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6):469.

- Kroes, J. R. & Ghosh, S. (2010). "Outsourcing Congruence with Competitive Priorities: Impact on Supply Chain and Firm Performance", *Journal of Operation Management*, 28(2):126-127.
- Lankford, W. M. & Parsa, F. (1999). "Outsourcing a Primer, *Management Decision*", 37(4):311-314.
- Lacity M. & Hirschheim, R. (1993). "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", *Sloan Management Review*, 35(1):12-14.
- Leite, A.; Pinto, P. & Nunes, J. (2018). "Sustainability and Ethics as Attraction Factor and Talent Retaining: The Case of the Companies in Brazil", *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 12(2):2843.
- Lindholm, A. & Suomala, P. (2004). "The Possibilities of Life Cycle Costing in Outsourcing Decision Making", *Frontiers Of E-Business Research*, 229.
- Martinsons, M. (1993). "Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks", *Long Range Planning*, 26(3):24.
- Ofluoğlu, G. & Doğan, Ş. (2009). "İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 1(1):151.
- Oktay, E. (2005). *Küçülerek Büyüme (Downsizing)*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Öz, M. (2011). "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Yeteneklerini Oluşturmada ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü", *Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.
- Özbay, T. (2004). *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: Sorularla Dış Kaynak Kullanımı*, İTO Yayın, İstanbul:
- Özgener, Ş. (2004). *Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Purwadi, D.; Taraka, K. & Ota, M. (1999). "Reengineering for Human Resource Management in Japanese Companies: Is it Important to be Introduced?", *International Journal Production Economics*, 60.
- Quelin, B. & Duhamel, F. (2003). "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks, *European Management Journal*", 21(5):655-657.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, 35(4):82-83.
- Sevim, Ş.; Çetinoğlu, T. & Kurnaz, N. (2006). "Muhasebe Sistemlerine Bilgi Teknolojileri Hizmet Desteği Sağlayan Bilgisayarlar Firmalarının Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 32:6.
- Song, H. & Kee, D. M. H. (2018). "The Core Competence of Successful Owner-Managed SMEs, *Management Decision*", 56(1):252-256.
- Şahin, B. (2005). "İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*.
- Tanyeri, M. & Fırat, A. (2005). "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3):271-275.
- Tayauova, G. (2012). "Advantages and Disadvantages Of Outsourcing: Analysis Of Outsourcing Practices Of Kazakhstan Banks", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41:189-190.
- Turan, A. (2014). "Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7):158.