

Dış Kaynak Kullanımı 8

Harun Reşit Gündoğan¹

Ünalcan Kutal²

Özet

Küreselleşmenin bir sonucu olarak artan rekabet koşulları işletmelerin kıt olan kaynakları daha bilinçli bir şekilde etkin ve verimli bir şekilde kullanma zorunlulukları içerisine girmiştir. Rekabet koşullarının sağlanmasında, rakiplere karşı üstünlük oluşturmalarında, maliyetleri azaltmada, mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmede, maliyetleri azaltma ve bunun gibi nedenlerden dolayı pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirmeleri ve bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayan işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun, düşük maliyetlerle mal ve hizmetler sunarak rakiplerinin karşısında yüksek düzeyde rekabet gücü elde edebilmektedirler. Günümüzde artan rekabet koşullarının ağırlığı, işletme yöneticilerini ve işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Geçmişten büyük karlılıkla çalışan işletmeler son yıllarda bu karlılıklarına ulaşamamakta ve artan rekabeti karşılamak ve karlılıklarını arttırabilmek ya da koruyabilmek için maliyetlere ve satış verilerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin sahip ve yöneticileri hizmet verdikleri alanlarda oluşan rekabeti karşılamak, kaynakları daha verimli kullanmak, esneklik sağlamak ve olası riskleri azaltmak gibi yönetsel hedeflere ulaşabilmek adına dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmelerin kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları açısından günümüz rekabet ortamında ana faaliyetlerinin dışarısında yer alan faaliyetler için dış kaynak kullanımını yönetimler bir çözüm olarak görmektedirler. Bu şekilde işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayacak ana faaliyet alanlarına odaklanmakta ve kendi uzmanlık alanları içerisinde bulunmayan diğer faaliyetleri, kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmelerden kaynak kullanma yoluna gitmektedirler.

- 1 Öğr. Gör. Dr., Malatya Turgut Özal Üniversitesi/Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu/Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, harun.gundogan@ozal.edu.tr,0000-0001-9053-162X
- 2 Öğr. Gör., Malatya Turgut Özal Üniversitesi/Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu/Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/Aşçılık Programı, unalcan.kutal@ozal.edu.tr, 0000-0002-1268-0950

1. Dış Kaynak Kullanımı

Yönetim alan yazınında dış kaynak kullanımıyla ilgili çeşitli tanımlamalar ve farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak bu tanımların ortak özellikleri, işletmelerin ortak özelliği, işletmelerin operasyonel faaliyetleri arasında yer alan ya da temel yetenekleri arasında yer almayan faaliyetleri diğer işletmelere yaptırmakla sahip oldukları temel yeteneklerine daha çok odaklanmalarıdır (Aydın, 2016).

Dış kaynak kullanımı basit bir satın alma kararı değildir. Aksine, örgütsel yapıda önemli dalgalanmalara neden olabilecek stratejik boyutlu bir karardır. Bu anlamda dış kaynak kullanımının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, içsel faaliyetler için dış kaynakların kullanılmasıdır. Bu sayede, içsel üretim devreden çıkartılarak bunun yerine dış kaynaklardan elde edilen ürün ve hizmetler girdi olarak ikame edilir. İkincisi ise işletmenin daha önce içsel olarak geliştirmedeği bir faaliyeti gerçekleştiremeyeceği konusunda sahip olduğu çekincesinden dolayı dış kaynak kullanımına gitmesidir. Kendine güvensizlik işletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltebilmektedir (Çağlar, 2015).

1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajları sağlayabilmek adına öz yetenekleri ile ilgili işleri, kendilerinden daha ürün olan işletmelere yaptırmakla tedarik etmeleri ve bu faaliyetlerini; bir anlaşma yoluyla kısmen yada tamamen bir hizmet sağlayıcıya veya tedarikçiye devretmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kısaca, işletmelerin ihtiyaç duyduğu iç hizmetlerin bir kısmını dışardan bir hizmet sağlayıcıya yaptırmalarıdır (Yalçın, vd., 2011).

İşletmeler kendilerine rekabet avantaj sağlayan bu öz yetenekleri ile ilgili işlerin dışarısında kalan tüm işleri, başka işletmelere yaptırmakla yoluyla hem kaynak tasarrufu yapmakta hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve daha yalın bir hale gelmekte hem de uzmanlık alanları içerisinde olan işlere yoğunlaşmalarını imkân sunmaktadır (Koçel, 2011).

Dış kaynak kullanımı, basit bir satın alma durumu değildir. Tam tersine, işletme yapısında önemli dalgalanmalara neden olabilecek stratejik boyutlu bir karardır. Bu anlamda dış kaynak kullanımının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletme içi faaliyetler için dış kaynakların satın alınmasıdır. Yani dış kaynaklar iç kaynaklar yerine geçmektedir. Bu şekilde, içsel üretim devreden çıkartılarak bunların yerine dış kaynaklardan yararlanılan ürün ve hizmetler girdi olarak ikame edilmektedir. İkincisi ise işletmenin daha önce iç kaynak olarak gerçekleştirmedeği bir faaliyeti gerçekleştiremeyeceği

konusunda sahip olduğu çekincesinden dolayı dış kaynak kullanıma gitmesidir (Çağlar, 2015).

Dış kaynak kullanımı tanımlarına yönelik alanyazında, genel olarak iki ana boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan ilki iş süreçlerinin devri iken ikincisi, süreçlerin devridir. Her iki boyut da işletmelerin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için hizmet almalarını içermektedir. Ancak iş süreçlerinin devri genellikle daha geniş kapsamda yönetsel, idari ve operasyonel süreçleri kapsarken, süreçlerin devri genellikle bilgi teknolojileri ile ilgili hizmetleri içermektedir (Lacity ve Willcocks, 2014; Kakabadse ve Kakabadse, 2000).

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin stratejik yönetiminde önemli rol oynamaktadır. İşletmeler, ellerinde bulunan kaynakları daha etkili ve verimli kullanmak, maliyetleri düşürme ve rekabet avantajları elde edebilmek için dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bu yaklaşım, sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde değil aynı zamanda büyük ölçekli işletmelerinde kullandığı bir yaklaşımdır (Lacity ve Willcocks, 2014).. Barthelemy (2001) işletmelerin dış kaynaktan yararlanmaları daha esnek olmalarını sağlarken yenilikçi çözümler geliştirmelerine fırsat sunduğunu belirtmektedir. Bu esneklik özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı piyasalarda önem taşımaktadır. Öte yandan dış kaynak kullanımı, işletmelerin sermayelerini etkin ve verimli kullanmalarını sağlayarak operasyonel giderlere odaklanmalarına imkân sunmaktadır (Lacity ve Hirscheim, 1993). Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı avantajlar aşağıdaki gibidir (BPO, Business Process Outsourcing, 2020; Lacity ve Willcocks, 2014; Kakabadse ve Kakabadse, 2000; Fitzgerald et al., 2013; Quinn ve Hilmer, 1994; Aubert vd., 2004).

- *Maliyet avantajları:* Yabancı dış kaynaklar, genel olarak yerel işletmelere göre daha düşük maliyetlerle mal ve hizmet sunabilirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, düşük iş gücü ve vergi avantajı gibi nedenlerden dolayı işletmeler için dış kaynaklardan yararlanmayı cazip hale getirmektedir.
- *Uzmanlık ve Yüksek Kalite:* Dış kaynak kullanımı, işletmelere kendi alanlarında uzmanlaşmış firmalar ile çalışma fırsatları sunmaktadır. Örneğin bilgi teknolojileri ve yazılım alanlarında uzmanlaşmış firmalar, teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri daha hızlı bir şekilde takip edebilir.
- *Esneklik:* Dış kaynak kullanımı işletmelere daha fazla esneklik sağlayarak piyasa koşullarına ve talepteki değişimlerde daha hızlı bir esneklik sağlayabilmektedir. Örneğin, talebin arttığı dönemlerde dış

kaynaklardan yararlanarak daha hızlı üretim sağlanabilirken, azaldığı dönemlerde işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaları sayesinde operasyonel giderlerini azaltmaları mümkündür.

- *İnovasyon*: Dış kaynak kullanımı, işletmelerin teknolojik gelişmeleri daha hızlı benimsemelerine olanak tanır. Teknolojisini hızlı bir şekilde değişmesine küçük işletmeler ayak uydurmada zorluklar yaşamaktadır. Bu nedenle işletmeler dış kaynaklar sayesinde teknolojik yeniliklere daha hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmektedirler.
- *Odaklanma ve Stratejik Yönetim*: Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi ana faaliyetlerine odaklanma imkânı sunmaktadır. İşletmeler dış kaynaklar sayesinde yan hizmetlerini devrederken, kendi ana stratejilerine daha fazla odaklanabilmektedirler.
- *Risk Paylaşımı*: Dış kaynak kullanımı, işletmelere potansiyel riskleri paylaşma imkânı tanır. İyi seçilmiş bir dış kaynak, belli bazı riskleri üstlenerek işletmelerin karşılaşılabileceği riskleri azaltmaktadır.

1.3. Dış Kaynak Kullanımına Gitmenin Nedenleri

Dış kaynak kullanımı, günümüzün iş dünyasında işletmelerin karşılaştığı birçok zorluk ve fırsat doğrultusunda önemli bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler maliyet avantajları, uzmanlık gereksinimleri, esneklik vb. nedenlerden dolayı dış kaynaklardan yararlanma kararı verebilirler. Dış kaynak kullanımının başlıca nedenleri aşağıdaki gibidir (Lacityve Willcocks, 2014; Quinn & Hilmer, 1994).

Maliyet Avantajı Sağlama: Dış kaynak kullanımının en yaygın nedenlerinden bir tanesi maliyetleri düşürmektir. Özellikle gelişmiş ülkelerde bulunan işletmeler, düşük iş gücü maliyetleri ve vergi avantajları gibi unsurlardan faydalanabilmek amacıyla gelişmekte olan ülkelere dış kaynak sağlamayı tercih etmektedirler. Dış kaynak kullanımının bu yönü işletmelerin daha düşük maliyetlerle mal ve hizmet üretmelerini sağlamaktadır.

Uzmanlık ve Kalite İhtiyacı: Dış kaynak kullanımının bir diğer nedeni, belirli alanlarda uzmanlık gereksinimine ihtiyaç duyulmasıdır. Özellikle bilgi teknolojileri, yazılım geliştirme, mühendislik vb. alanlarda dış kaynaklar, işletmelerin kendi içerisinde bulunan kaynaklardan daha fazla uzmanlığa sahip olabilmektedirler.

Esneklik ve Ölçeklenebilirlik Sağlama: Dış kaynak kullanımının bir diğer avantajı, işletmelere esneklik sağlamasıdır. İşletmeler, taleplerde meydana gelen dalgalanmalara hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için dış kaynaklardan

yararlanmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı, operasyonel kapasiteyi arttırmanın yanı sıra, bu kapasitenin ihtiyaç duyulduğu zaman hızlı bir şekilde azaltılmasını da mümkün kılmaktadır. Bu esneklik özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için kritik avantajlar sağlamaktadır.

Rekabet Avantajı Sağlama: Dış kaynak kullanmak işletmelerin katlandıkları maliyetleri düşürmekle kalmayıp, aynı zamanda operasyonel verimliliklerini arttırmak için pazarda daha etkili ve hızlı bir şekilde rekabet etmelerine imkan sunmaktadır. Özellikle inovasyon ve teknolojik gelişmelerde hızlı bir şekilde ilerleyen dış kaynaklarla çalışan işletmeler, rekabette daha önde olacaklardır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin daha yenilikçi ve uyumlu olmasına fırsat sunmaktadır.

Risk Yönetimi: Dış kaynak kullanımı, işletmelerin çeşitli riskleri daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilmektedir. Özellikle büyük projelerde, iş süreçlerini dış kaynaklara devretmek, belirli operasyonel ve finansal risklerin paylaşılmasına imkân tanımaktadır. Dış kaynaklar, kendi uzmanlık alanları doğrultusunda risk yönetimlerini daha iyi yapabilir ve bu sayede işletmelerin karşılaşacağı riskleri azaltabilirler.

Zaman ve Kaynak Tasarrufu: İşletmeler, dış kaynak kullanarak kendi iç kaynaklarını daha stratejik alanlara yönlendirebilirler. Örneğin, bir işletme, üretim süreçlerini dışarıdan kaynaklayarak, ürün geliştirme ve müşteri ilişkileri gibi kritik işlemlere daha fazla odaklanabilir. Bu, işletmelerin daha hızlı ve verimli bir şekilde büyümelerini sağlar. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin zaman ve kaynak tasarrufu yapmalarına yardımcı olmaktadır.

1.4. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanım Alanları

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin pek çok faaliyet alanlarında ve süreçlerinde kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, işletme için ihtiyaç ise dış kaynak kullanımına gidilmesidir. Yoksa rastgele bir şekilde dış kaynak kullanımında gidilmesi, işletmelerin bazı temel yeteneklerinin kaybolmasına neden olacaktır. Bu nedenle dış kaynak kullanımının yapılacağı alan iyi belirlenmelidir (Çağlar, 2015).

Dış kaynakların kullanımının yaygın olarak uygulandığı alanlar işletmelerin ihtiyaçlarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak genel olarak dış kaynak kullanımının en fazla tercih edildiği alanlar aşağıdaki gibidir (Özbay, 2004; Çağlar, 2015; Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

İnsan Kaynakları Yönetimi: Dış kaynak kullanımının yaygın olarak kullanıldığı alanlardan birisidir. İşe alım, bordro yönetimi, eğitim ve gelişim programları gibi insan kaynaklı işlemler, işletmeler tarafından dışarıdan satın

alınmaktadır. Bu durum, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, insan kaynakları konusunda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmalarına olanak sunmaktadır.

Teknoloji ve Bilişim Sistemleri: İşletmeler yazılım geliştirme, alt yapı yönetimi, ağ güvenliği, veri merkezi hizmetleri ve yazılım desteği gibi hizmetleri dış kaynaklara devretmektedirler. Bu sayede, iç kaynaklar daha stratejik işlere odaklanabilir.

Müşteri Hizmetleri: İşletmeler daha düşük maliyet ve daha geniş hizmet sunabilmek adına daha geniş deneyim sunan dış kaynaklara devretmektedir. Bu tür dış kaynak kullanımı, işletmelerin sunduklarını hizmetlerin kalitesini arttırmak ve maliyetleri düşürmek için tercih edilmektedir.

Muhasebe ve Finans: Vergi hazırlığı ve muhasebe gibi alanlar dış kaynak kullanımı sayesinde daha verimli hale gelebilmektedir. Uzmanlık gerektiren finansal hizmetlerin dışarıdan alınması, işletmelerin mali denetim süreçlerini daha doğru bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır.

Lojistik-Nakliye: özellikle malzeme taşımacılığı, depo yönetimi, envanter kontrolü ve dağıtım gibi süreçler, dış kaynak kullanımı ile daha verimli bir hale getirilebilir. Lojistik firmaları, lojistik faaliyetlerini dışarıdan karşılayarak hem maliyetleri düşürür hem de tedarik zinciri sürence esneklik sağlayabilir.

Satış Pazarlama: Özellikle dijital pazarlama, sosyal medya yönetimi, reklamcılık ve içerik üretimi gibi alanlarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. İşletmelerin uzman ajanslarla çalışarak, pazarlama stratejilerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca ürünlerin daha hızlı ve esnek bir şekilde pazarlama kampanyalarının uygulanmasını sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin uzmanlaşmadığı alanlarda maliyetlere etkin çözümler üretmelerine olanak tanımaktadır. Öte yandan, dış kaynak kullanımının doğru alanlarda yapılması, şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına imkân tanır. Bu nedenle, işletmeler dış kaynak kullanımını sadece para tasarrufu sağlamak için, aynı zamanda daha verimli ve kaliteli hizmet almak ve sunmak için kullanmaktadırlar.

1.5.Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı işletmelere birçok faydasının olduğu söylenebilir. (Örn. Hızlı bir şekilde gelişmekte olan yeni teknolojilerin satın alınmasında, popüler olan ürün ve hizmetlerin elde edilmesinde işletmeler dış kaynak kullanarak tasarım için harcanan zaman ve maliyetten tasarruf ederek bu süre zarfında diğer problemlerin çözümüne odaklanabilmektedir. Uzmanlık gerektiren işlerde dış kaynaklara başvurarak teknolojik gelişmeler

neticesinde oluşabilecek sorunları dış kaynaklara iletmektedir. Böylelikle işletmeler departmanlarında bulunan araştırma geliştirme pozisyonlarındaki işlerinde başarısız olma riski ile karşı karşıya kalmamış olacaktır. Dış kaynak kullanımına giden işletmeler bünyesinde bulunan işlerle yetinmeyerek kendisinin üretmesinin mümkün olmadığı yeni ürün ve hizmetleri üretme fırsatı elde etmiş olacaktırlar (Çoşkun, 2002).

Aynı zamanda her ne kadar da dış kaynaktan yararlanma sonucunda elde edecekleri bir potansiyel faydanın olduğu düşünülse de bazılarında göre dışarıdan bir firmaya bağlı olmak, firmanın genel performansına olumsuz olarak yansiyabilecektir (Çağlar, 2015).

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları (Dolgui ve Proth, 2013; Çağlar, 2015)

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları (Dolgui ve Proth, 2013; Çağlar, 2015)

Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none"> Zamanın ve kaynakların etkin kullanımı İşletme maliyetlerinin azalması, Verimliliğin artması, İşletmenin personel sayısında azalma ve maliyet dengesini sağlanması, Hizmet kalitesinin artması ve ileri teknolojilerden yararlanma, İşletmelerin temel yetkinlik alanlarının geliştirilmesi, Risklerin paylaşılması, Birincil işlere odaklanılması, Sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesi, Geniş ve esnek kaynak havuzunun oluşturulması, Tedarikçiler arasında oluşan rekabetten dolayı kalitenin iyileştirilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> Yenilik yapma eğiliminin azalması, Tedarikçilerin pazara girerek üretici işletmeye rakip olması, Maliyetlerin yeterince düşmemesi riski, Öz yetkinlik alanlarının yanlış tanımlanması, Tedarikçi ile imzalanan anlaşmadaki hukuki boşluklar, Yanlış firma seçimi, Firmanın gelecekteki büyümesini sınırlandıran stratejik engellerin ortaya çıkması, Yanlış dış kaynak kullanımının seçimi, Kalite problemleri, Müşteri memnuniyetinin düşmesi, Sadık müşteri kitlesinin kaybedilmesi.

Tabloda sıralanan avantaj ve dezavantajlar işletmelerin içerisinde bulunduğu duruma ve yöneticilerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Aslında her uygulamanın ve sistemin özünden kaynaklanan sorunlar bulunabilir. Bu sorunlar zaman içerisinde görülerek işletmelerin sahip olduğu dezavantajlar azaltılarak avantaja geçirilebilir.

1.6. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Aşamaları

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), bir organizasyonun belirli iş süreçlerini veya operasyonlarını uzmanlaşmış üçüncü taraf bir sağlayıcıya devretmesi anlamına gelir. Bu strateji, modern işletmecilik dünyasında, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri ve maliyetlerini etkin bir şekilde yönetmeleri için yaygın bir araç haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımı, yalnızca maliyet avantajı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda işletmelerin kendi temel yetkinlik alanlarına odaklanmasını kolaylaştırır. Böylece, işletmeler sınırlı kaynaklarını stratejik önceliklerine yönlendirebilir, operasyonel yüklerini hafifletebilir ve inovasyon süreçlerine daha fazla yatırım yapabilir (Kotler ve Keller, 2020).

Küreselleşmenin hız kazandığı ve dijital teknolojilerin iş dünyasını dönüştürdüğü günümüzde, dış kaynak kullanımı, işletmelere uzmanlık erişimi, operasyonel esneklik ve hız kazandırma gibi kritik avantajlar sağlamaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), bu yöntemle büyük ölçekli firmalarla rekabet edebilme şansını artırmaktadır (Porter, 1985). Ancak, dış kaynak kullanımının yalnızca faydalara odaklanılarak değil, aynı zamanda risklerin de detaylı bir şekilde değerlendirilerek planlanması gereklidir. Veri güvenliği, gizlilik, hizmet sağlayıcıya aşırı bağımlılık ve operasyonel kontrol kaybı gibi riskler, sürecin başarısını etkileyebilecek temel unsurlar arasında yer alır (Lacity ve Willcocks, 2012).

1.7. Dış Kaynak Kullanımının Evrimi ve Günümüzdeki Önemi

Dış kaynak kullanımı, 1980'li yıllarda daha çok üretim sektöründe görülmekteydi ve maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla kullanılan bir araçtı. Ancak, günümüzde hizmet sektöründe, bilgi teknolojilerinde (BT), müşteri hizmetlerinde ve hatta stratejik yönetim süreçlerinde bile yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Bu değişim, dış kaynak kullanımının yalnızca bir maliyet azaltma stratejisi olmadığını, aynı zamanda işletmelere değer yaratma ve küresel yetenek havuzuna erişim sağlama imkânı sunduğunu göstermektedir (Greaver, 1999).

Dış kaynak kullanımının modern organizasyonlardaki önemini artıran bir diğer etken ise, dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojik ilerlemelerdir.

Örneğin, müşteri hizmetleri için kullanılan chatbot sistemleri, BT süreçlerinin devri veya dijital pazarlama kampanyalarının üçüncü taraf ajanslara aktarılması, dış kaynak kullanımının yeni nesil uygulama alanlarından sadece birkaçıdır (Brown ve Wilson, 2005).

Bununla birlikte, dış kaynak kullanımı, organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına da katkı sağlayabilir. Çevre dostu lojistik sağlayıcıların kullanımı veya yeşil enerji tedariki gibi alanlarda, uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılarla iş birliği yapılması, işletmelerin çevresel etkilerini azaltmalarına ve sosyal sorumluluk hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak tanır (Power, Desouza ve Bonifazi, 2006).

2. Dış Kaynak Kullanımının Temel Aşamaları

2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi ve Stratejik Planlama

Dış kaynak kullanımına geçmeden önce, şirketin mevcut durumunun detaylı bir analizi yapılmalıdır. Bu aşamada öncelikle, dış kaynak kullanımına uygun süreçlerin belirlenmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu süreçlerin tespiti için maliyet-fayda analizi, SWOT analizi ve süreç haritalama gibi yöntemler kullanılır. Özellikle maliyet avantajı sağlanabilecek, uzmanlık gerektiren veya şirketin temel yetkinlikleri dışında kalan süreçlere odaklanılır (Porter, 1985).

İhtiyaç belirleme aşamasında yalnızca maliyet faktörüne odaklanmak yeterli değildir. Şirketin uzun vadeli hedefleri, müşteri memnuniyeti ve veri güvenliği gibi unsurlar da dikkate alınmalıdır (Lacity ve Willcocks, 2012). Ayrıca, dış kaynak kullanımının getirilerinin yanı sıra, potansiyel riskleri de analiz edilmelidir. Bu riskler arasında, veri güvenliği ihlalleri, sağlayıcıya bağımlılık ve gizlilik sorunları öne çıkar (Brown ve Wilson, 2005). Bu aşamada ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre, dış kaynak kullanımının stratejik hedefleri netleştirilir. Örneğin, operasyonel maliyetleri düşürmek, hizmet kalitesini artırmak veya yeni teknolojilere erişim sağlamak gibi amaçlar belirlenebilir.

2.2. Hizmet Sağlayıcıların Araştırılması ve Seçimi

Dış kaynak kullanımında başarının büyük bir kısmı, doğru hizmet sağlayıcının seçimine bağlıdır. Bu aşamada, potansiyel hizmet sağlayıcılar titizlikle araştırılır. Sektördeki deneyimleri, müşteri referansları, teknolojik altyapıları ve geçmiş performansları değerlendirilir. Bunun için detaylı bir teklif talebi (RFP) hazırlanır ve potansiyel sağlayıcılardan teklif alınır (Kern ve Willcocks, 2000).

Hizmet sağlayıcı seçiminde, yalnızca düşük maliyet sunan firmalar yerine, şirketin hedefleriyle uyumlu, kalite ve güvenilirlik odaklı bir sağlayıcı tercih edilmelidir. Ayrıca, kültürel uyum, esneklik ve iletişim yetenekleri gibi faktörler de değerlendirilmelidir. Görüşmeler sonucunda, ihtiyaçlara en uygun sağlayıcı seçilir ve hizmet şartları üzerinde anlaşmaya varılır (Quinn, 1999).

2.3. Hukuki Sözleşmelerin ve SLA'nın Hazırlanması

Sağlayıcı seçildikten sonra, taraflar arasında bir hukuki sözleşme ve Hizmet Seviyesi Anlaşması (SLA) hazırlanır. Bu belgeler, dış kaynak kullanım sürecinin çerçevesini oluşturur. Sözleşmede, hizmetin kapsamı, kalite standartları, teslim süreleri, veri güvenliği ve gizlilik gibi unsurlar detaylı bir şekilde belirtilir. SLA kapsamında performans kriterleri açıkça tanımlanır ve bu kriterlerin izlenmesi için düzenli raporlama mekanizmaları kurulur (Power, Desouza ve Bonifazi, 2006).

Hukuki sözleşmede, olası uyumsuzluk durumlarına karşı cezai hükümler ve sözleşmenin fesih şartları da yer almalıdır. Ayrıca, veri gizliliği ve güvenliğiyle ilgili maddeler, özellikle dijital operasyonlarda son derece önemlidir (Brown ve Wilson, 2005).

2.4. Geçiş ve Uygulama Süreci

Geçiş süreci, dış kaynak kullanımının en kritik aşamalarından biridir. Bu aşamada, iş süreçlerinin sağlayıcıya devri planlı bir şekilde gerçekleştirilir. Sağlayıcıya operasyonel uyumu sağlamak için gerekli eğitimler düzenlenir ve süreçlerin detaylı bir şekilde belgelenmesi sağlanır. Aynı zamanda, teknolojik sistemlerin entegrasyonu gerçekleştirilir ve sorun yaşanmaması adına süreç önce küçük ölçekli bir pilot proje ile test edilir (Quinn, 1999).

Pilot proje, dış kaynak kullanımının etkinliğini değerlendirmek için önemli bir fırsattır. Pilot aşamasında elde edilen geri bildirimler doğrultusunda, eksiklikler giderilir ve tam uygulamaya geçiş sağlanır. Bu süreç boyunca, şirketin iç kaynakları ile dış sağlayıcı arasında etkin bir iletişim kurulmalıdır (Kern ve Willcocks, 2000).

2.5. Performans İzleme ve Değerlendirme

Dış kaynak kullanımının başarısını sürdürebilmek için performansın düzenli olarak izlenmesi gerekir. SLA'da tanımlanan performans kriterlerine uygunluk, düzenli raporlar ve değerlendirme toplantıları aracılığıyla takip edilir. Hizmet kalitesini artırmak ve ortaya çıkan sorunları çözmek için sürekli iyileştirme süreçleri uygulanmalıdır (Greaver, 1999).

Ayrıca, dış kaynak kullanımının maliyet etkinliği ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi de düzenli olarak analiz edilmelidir. Hizmet sağlayıcıyla yapılan toplantılar sayesinde, değişen ihtiyaçlara göre hizmet kapsamı güncellenebilir.

2.6. Sonlandırma veya Yeniden Müzakere

Dış kaynak kullanımı sürecinin sonunda, sözleşme ya yenilenir ya da sonlandırılır. Sözleşme sonlandırılacaksa, süreçlerin sorunsuz bir şekilde iç kaynaklara veya yeni bir sağlayıcıya devri sağlanmalıdır. Yenileme durumunda ise, mevcut hizmetin performansı göz önüne alınarak yeni şartlar belirlenir (Power, Desouza ve Bonifazi, 2006).

Sonuç

Küreselleşme ve teknolojinin hızla ilerlemesi, rekabet koşullarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Artan küresel rekabet, işletmelerin piyasada sürdürülebilir kalabilmesi için kaynaklarını daha verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı (outsourcing) stratejisi, işletmeler için önemli bir yönetimsel çözümdür. Özellikle ana faaliyetlerine odaklanabilme imkânı, işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

İşletmelerin dış kaynak kullanımını benimsemeleri, yalnızca maliyet tasarrufu sağlamakla kalmaz; aynı zamanda uzmanlık alanlarına odaklanmalarına olanak tanır. Birçok işletme, kendi iç kaynaklarını temel iş süreçlerine yönlendirerek, yan ve destekleyici işlevleri dışarıdan temin etmeyi tercih etmektedir. Bu durum, işletmelere verimlilik kazandırırken, aynı zamanda daha hızlı ve esnek bir şekilde piyasa koşullarına uyum sağlamalarına yardımcı olur. Bunun yanı sıra, dış kaynak kullanımı, işletmelerin daha inovatif çözümler geliştirebilmesine, daha yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunabilmesine olanak tanır.

Rekabetin giderek daha şiddetli hale geldiği günümüzde, işletmelerin maliyetleri kontrol altında tutmaları, esneklik sağlamaları ve potansiyel riskleri minimize etmeleri büyük önem taşır. Dış kaynak kullanımı, bu hedeflere ulaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dış kaynak sağlayıcıları, işletmelerin sahip olmadığı uzmanlıkları, teknolojiyi veya altyapıyı sunarak işletmelere yeni fırsatlar yaratmaktadır. Örneğin, teknoloji alanında dış kaynak kullanımı, işletmelerin yeni yazılımlar veya dijital çözümler kullanabilmesini sağlar ve bu da maliyetleri düşürürken rekabet avantajı yaratır.

Ancak, dış kaynak kullanımının başarıya ulaşabilmesi için dikkatli bir planlama ve süreç yönetimi gereklidir. İşletmeler, dış kaynak sağlayıcılarını

seçerken, yalnızca fiyat değil, aynı zamanda sağlayıcının yetkinlikleri, tecrübesi, hizmet kalitesi ve güvenilirliğini de göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca, dış kaynak kullanımı sürecinin etkin bir şekilde izlenmesi ve yönetilmesi, hizmet kalitesinin korunması açısından önemlidir. Aksi takdirde, işletmelerin dış kaynak kullanımıyla elde etmeyi umdukları faydalar, kontrolsüz bir süreçle kaybolabilir.

Bir diğer önemli konu ise, dış kaynak kullanımının işletmenin iç yapısına ve kültürüne olan etkileridir. İşletmelerin dış kaynak kullandıkları alanlarda çalışan ekiplerin, yeni süreçlere ve iş yapış şekillerine uyum sağlamaları önemlidir. Kültürel uyumsuzluk, iletişim sorunları ve süreçler arasındaki entegrasyon eksiklikleri, dış kaynak kullanımının etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, dış kaynak kullanımına geçiş sürecinde iç organizasyonel yapının doğru bir şekilde hazırlanması ve çalışanların bu yeni düzene adapte olmaları sağlanmalıdır.

Dış kaynak kullanımının işletmeler için sunduğu diğer avantajlar arasında, risklerin paylaşılması da yer alır. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, dış kaynak kullanarak operasyonel ve finansal riskleri azaltabilirler. Örneğin, veri güvenliği, gizlilik ve uyum gibi hassas alanlarda uzmanlaşmış dış kaynak sağlayıcıları ile yapılan iş birlikleri, işletmelerin bu riskleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanır.

Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı, modern işletme yönetiminin önemli bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve uzun vadeli başarıyı elde edebilmesi için dış kaynak kullanımı stratejisi, sadece maliyet tasarrufu sağlamaktan öte, aynı zamanda verimlilik, inovasyon, esneklik, kalite artırımı ve risk yönetimi gibi önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak, bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kapsamlı bir analiz, titiz bir planlama, uygun sağlayıcı seçimi ve etkin bir süreç yönetimi gerekmektedir. İşletmeler, dış kaynak kullanımını doğru bir şekilde entegre ederek, rekabet gücünü artırabilir ve piyasadaki belirsizliklere karşı daha dayanıklı hale gelebilirler.

Kaynakça

- Aubert, B. A., Patry, M., ve Rivard, S. (2004). A TransactionCost Model Of IT Outsourcing. *Information & Management*, 41(7), 897-914. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.12.008>
- Aydın, N. (2016). Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları, *ABMYO Dergisi*, 41(2016), 61-79.
- Barthelemy, J. (2001). The seven deadlysins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 87-98.
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Wiley.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Dolgui, A. ve Proth, J. M. (2013). Outsourcing: Definitions and Analysis, *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., ve Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 1-12. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/embracing-digital-technology-a-new-strategic-imperative/>
- Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. AMACOM.
- Kakabadse, A., ve Kakabadse, N. (2000). Sourcing: A modern imperative. *Management Decision*, 38(8), 526-536. <https://doi.org/10.1108/00251740010378820>
- Kakabadse, A., ve Kakabadse, N. (2002). Trends In Outsourcing: Contrasting The UK And The USA, *Journal of Services Menagement*, 13(2), 122-140.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice. *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13 Baskı, Beta Yayın Dağıtım A. Ş. İstanbul.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management*. Pearson.
- Lacity, M. C. ve Willcocks, L. P. (2014). Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services. *Journal of Information Technology Teaching*, 25(4), 61-78.
- Lacity, M. C., ve Willcocks, L. P. (2012). Outsourcing Business and IT Services: The Evidence of Success, Robust Practices and Remaining Challenges. Palgrave Macmillan.
- Lacity, M. C., ve Hirschheim, R. (1993). *Information systems outsourcing: Myths, metaphors and realities*. Wiley.

- Özbay, T. (2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İTO Yayınları, İstanbul.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*. Kogan Page.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*.
- Quinn, J. B., ve Hilmer, F. G. (1994). *Strategic outsourcing*. *The Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Quinn, J. B., ve Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *The Sloan Management Review*, 35(4), 43-55. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing/>
- Yalçın, İ., Akın, M ve Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20), 83-92.