

İŞLETMELERİN GLOBAL REKABET ORTAMINDA REKABET GÜÇLERİNİ ARTTIRICI BİR YAKLAŞIM: “OUTSOURCİNG”

Hürriyet BİLGE

Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksek Okulu,
Manisa, Türkiye

ÖZET

Artık sabit giderlerin değişken giderlere dönüştürülmesinin gerekli olduğu ekonomik yapıda, İş Güvence Yasası'nın uygulamaya konulacağı bir dönemde ilk akla gelen, başarılı uygulamaları kıyaslama yolu ile tespit ederek “verimlilik” için yani “iç kaynak yaratmak” amacı ile “dış kaynak kullanımı” en önemli karar olacaktır. Bu bağlamda outsourcing, işletmelerin asıl işlevi olmayan aktivitelerini sözleşmeler ile işin ehli uzmanlara ve/veya birimlere daha hızlı, daha iyi ve daha ucuza yaptırma işlevidir.

Anahtar sözcükler: Küresel Rekabet, Dış Kaynak Kullanımı, Uzmanlaşma ve Küçük İşletme

ABSTRACT

In an economic structure where the fixed costs should change to variable costs, in a period when Work Security Law is about to be put into action, the first thing that comes to mind is that successful applications be detected through comparative method, for the sake of "productivity", that is in order to "create internal resources", "using external resources" will be the most important decision. In this regard, "outsourcing" is to have the experts and/or units do the activities that are not the main function_of the businesses through agreements in a cheaper and faster way.

Key Words: Global Competition, Outsourcing, To specialize, Small Business

I. Giriş

Günümüzde ürünlerin ve hizmetlerin hızla ve sürekli olarak değişimleri, işletmelerin bir kez elde ettikleri başarılarının kısa sürede geçerliliğini yitirmesine neden olur. Bundan dolayı işletmeler, sürekli yenilik yapmak, pazardaki ve teknolojiadaki değişmelere karşı hızla tepki verecek ve tüm bu süreçlere adapte olabilecek nitelikli işgücü gereksinimlerini sağlamak durumundadır.

Değişim ve gelişmelere tepki verebilecek nitelikli işgücü için işletmelerin zamana, finansmana, ve nitelikli yöneticilere ihtiyaçları vardır. Ayrıca, günümüz işveren ve işgücü arasındaki hukukî anlaşmalardan dolayı işgücü devri daha düşük gerçekleşmekte, ya da bir işgücünün maliyeti, işletmeye daha yüksek olabilmektedir. Tüm bu süreçler, işletmelerin tüm ürün yelpazelerini kendilerinin mi üretecekleri sorusunu akla getirmektedir.

Bu bağlamda işletmeler “dış kaynaklardan yararlanma” olarak adlandırılan yönetim uygulamalarını benimseyip, ülkemizde de özellikle “taşeron kullanma” ya da “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları yoluna gitmektedirler. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan küresel rekabet ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini

arttırmak endişesidir. Yani işletmeler, faaliyetlerini, en iyi bildikleri konu ile sınırlamaya, diğerlerini dışarıdan almaya yönelmişlerdir.

Bu çalışmada, ilk olarak işletmelerin sürekli olarak içinde bulunduğu global rekabet ölçütleri üzerinde durulmuş, daha sonra makalenin asıl konusu olan “outsourcing” kavramı incelenmiş, bunu takiben “outsourcing’in” uygulandığı işletmelerin organizasyon yapıları üzerinde durulmuş ve son olarak da bu kavramın uygulanmasıyla işletmelerin elde edecekleri avantajlara değinilmiştir.

II. Global Rekabet Ölçütleri

Michael Porter’ın günümüzde ün kazanmış değerlendirme sistemine göre, bir endüstrideki işletmelerin normalin üstünde kârlılığa ulaşabilmesi beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar (Pfeffer, 19953:4):

- ❑ Endüstriye yeni rakiplerin girmesi,
- ❑ Alternatiflerin sunduğu tehdit,
- ❑ Alıcıların pazarlık gücü,
- ❑ Tedarikçilerin pazarlık gücü ve
- ❑ Mevcut rakipler arasındaki rekabettir.

Yine bu bağlamda Amerika’da yönetim danışmanlığı sahasında öncü kuruluşlar arasında yer alan Boston Danışma Grubu’nun kurucusu Profesör Bruce Henderson, rekabetçi üstünlüğün sırrının, bolluğun sömürsünde değil, imkânsızlığın başarılmasında saklı olduğunu ifade eder (Dulupçu, 2001:67). Tüm bunlar işletmelerin, küresel ekonomilerde, çok zor bir rekabet ortamıyla karşı karşıya olduklarını gösterir. İşletmelerin bu ortamda ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını sürekli kılabilimleri için her zaman yaptıkları ve yapacakları eylemlerden daha farklı eylemlere yönelmeleri bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir.

İşletmelerin geçmişte ve günümüzde rekabette üstün olmalarını sağlayan ileri ürün ve süreç teknolojilerinin ve korumacı ya da düzenlenmiş pazarlar gibi faktörlerin tek başlarına yeterli olamayacaklarını görmeleri ve bilmeleri şarttır (Pfeffer, 19953:3).

a) Ürün ve Süreç Teknolojisi

Rekabet üstünlüğünün önemli kaynaklarından birisi, patentlerle ve çeşitli know-how’la korunan ürün teknolojisiydi. Artık ürünlerin yaşam periyotlarının kısalması ve piyasaya yeni ürünlerin çıkışının hızlanması, işletmelerin başarı için sabit ürün teknolojisine dayanmalarını giderek imkânsız bir hale getirmektedir. Ürün ömürlerinin kısalmasının yanı sıra, patentlerin sağladığı koruma da rakiplerin ürün yeniliklerini taklit etmeleri sonucu hızla etkisizleşmektedir (Pfeffer, 19953:4-6).

İşletmeler, ürün teknolojilerinin yanı sıra, ürün ya da hizmet üretmede kullanılan süreç teknolojisiyle de rekabette üstünlüğe ulaşmaya çabaladılar. Bu şekilde rekabette üstünlüğü sağlamaya çalışmanın beraberinde getirdiği pek çok sorun vardır. Öncelikle, bu teknolojilerin büyük bir çoğunluğu bu işletmelere ait değildir. Aynı teknolojileri rakip firmalar da satın alabilmektedir. Bu yüzden bu teknolojilerden yararlanma, işletmelerin bu teknolojileri daha hızlı ve daha etkin bir şekilde uygulamaya sokma becerilerine bağlı olmaktadır. 1980’lerde

tesislerini otomasyona geçirmek için teknolojiye büyük yatırım yapan General Motors, bu yaklaşımın öncülerindendi. Bu işlemler sırasında şirket yaklaşık olarak 40 milyar dolar harcadı ve böylece değişken maliyetler yerine, sabit maliyetleri tercih etmiş oldu. O dönemde General Motors, Honda ve Nissan'ı satın alabilecek kadar çok para harcamıştı. Sonuç olarak şirket, çok fazla bir şey elde edememişti (Pfeffer, 19953:7).

Ürün ve süreç teknolojilerine yapmış oldukları yatırımlar sonucu çok büyük mali kaynaklar kaybına uğrayan işletmeler, çok büyük sıkıntılara düşebilmekte ve küresel rekabet ortamında çok yavaş kalabilmekte ve hatta yok olabilmektedirler.

a) Korumacı Ya Da Düzenlenmiş Pazarlar

İşletmelerin başarıya ulaşmalarının yöntemlerinden biri de, korumacı ya da düzenlenmiş pazarlar sayesinde rekabetten korunmalarıdır. İkinci Dünya savaşından sonra Fiat'ın kazandığı güçten ve başarıdan korkan Japonya, Japon otomobil pazarının Fiat'tan, İtalyan pazarının ise Japon arabalarından korunacağı bir anlaşma yapmıştı(Pfeffer, 19953,4-6). Bunlara rağmen, serbest ticaret bölgelerinin önemlerinin artmasıyla birlikte bu bölgelere yapılan yatırımlar da artmıştır. Böylece pazarı kapayarak rekabette başarı kazanmak imkansız hale gelmiştir.

Tüm dünya ekonomilerinin gelişmesinde dış ticaret büyük bir önem kazanmıştır. İthalât ihracatın artmasıyla birlikte, işletmelerin yalnız kendi ülkelerinde değil tüm dünyada rekabet etmeleri kaçınılmaz hâle gelmiştir.

III. Outsourcing Yaklaşımı

İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmelerinin özel amacı ve hatta var olmalarının asıl nedeni topluma mal veya hizmet sunmalarıdır. Eğer, daha avantajlı(ekonomik ve verimli) mallar, hizmetler sağlayan başka kuruluşlar mevcut ise, işletmelerin yaşamayı sürdürmeleri zorlaşacaktır. O halde, işletmelerin mümkün olduğu kadar ucuz(ekonomik) ve ihtiyaçları en iyi karşılayan kuruluşlar olmaları mecburiyeti vardır(Eren, 1997:61). İşletmelerin ihtiyaçları karşılama aşamasında nihai kullanıcılara ürünlerini mükemmel bir kalitede ve ucuzlukta sunmaları rekabet farkını sağlayan en önemli iki olgudur. Tüm bunların da yapılabilmesi için işletmelerin verimlilik ekseninde iş görmeleri şarttır.

Günümüzde pek çok işletmede verimlilik denilince özellikle hâlâ istihdam üzerinde durulmakta ve toplam maliyetler içinde işçilik yüzdesi düşürülmeye ve/veya birim işgücüne karşılık gelen üretim miktarı arttırılmaya çalışılmaktadır(Örneğin 1 işgören 1 saatte 10 tişört üretiyor gibi ...). Ancak verimliliğin en basit ve en pratik tanımını ortaya koymak gerekirse; “kullanılan kaynaklardan elde edilen ölçülebilir sonuç”tur. İşletmelerde verimlilik ise, “yatırılan sermayeye göre elde edilen kâr” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, sermaye sahipleri ve/veya şirket yöneticilerinin performansları, kullanılan sermayeye oranla elde edilen en yüksek kar/verim ile doğrudan bağlantılıdır. Birkaç monopolistik faaliyet alanı dışında her gün çetinleşen rekabet koşulları, yöneticileri yeni stratejiler tespit etmeye ve bunları cesaretle uygulamaya mecbur etmektedir. Satış fiyatları ile rekabet etmenin gittikçe imkansızlaştığı bir ortamda rakiplere göre “farklılaşmak” ve “maliyetleri” düşürmek zorunludur. Bunun için, tüm ürün yelpazesinin kurum içinde üretilmesi gibi klasik bir yöntemden bir an önce uzaklaşılması ve kaynaklar ihtisas alanında kullanılmak üzere, “bizim” olmayanların “dışarıdan” temin edilmesi gerekmektedir. Aslında “dış kaynak kullanımının

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 5

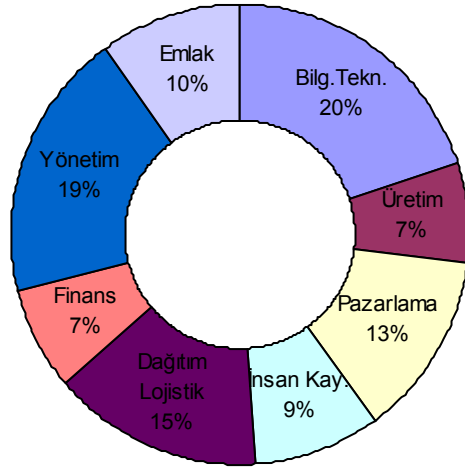
Ocak – 2005

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

(Out-sourcing)” asıl amacı, iç kaynakların daha verimli kullanılmasıdır (Hamamcıoğlu, 2003: 2).

Bu bağlamda dış kaynaklardan yararlanma, şüphesiz işletmelerde, sabit maliyetler başta olmak üzere, önemli maliyet tasarrufları sağlamakta; esas yeteneği belli işleri iyi yapmak olan işletmelerin bu uzmanlıklarından yararlanmaya, dolayısıyla kalitelerini yükseltmelerine imkân vermektedir. Fakat asıl önemli olan, bu uygulama ile, işletme sahip ve/veya yöneticilerinin, kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma imkânı bulmalarıdır (Koçel, 1995:273).

İşletmeler ana faaliyetlerine odaklanarak, artan rekabetle başa çıkabilmek için dış kaynaklardan yararlanmayı düşünmektedir. Sektör olarak en fazla bilgi teknolojisinde kullanılmış olsa da, dış kaynaklardan yararlanmanın kullanıldığı alanlar günümüzde çeşitlenmiştir. Şekil-1’de görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma , özellikle bilgi teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır.



Kaynak: (Öztürk ve Saygılı, 2002:129).

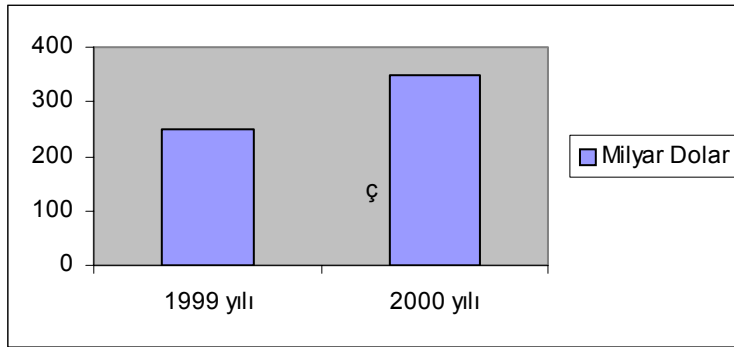
Şekil 1. Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmelere katma değer yaratabilecek her türlü hizmetin “dışarıdan temini” yani “outsource” edilmesi, şu anda tüm dünyada uygulanmaktadır ve bu; kaynak yaratmadaki en akıllı yöntemdir. Dış kaynak kullanmanın en önemli nedeni ise işletme kaynaklarının serbest kalmasıdır. Bu bağlamda ülkemizde dış kaynak kullanımı bir strateji olarak benimsenmekle birlikte henüz emekleme çağındadır. Bunun iki nedeni vardır: (Hamamcıoğlu, 2003:2)

- İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile elde edecekleri faydalar konusunda tereddüt etmeleri,
- Bazı uygulamaların çok başarılı olmaması veya olmasının istenmemesi ve bu alanda yeterli olgunluğa erişilmemiş durumda olunması.

Bir anlamda işletmeler, herhangi bir ölçümleme yapmadıkları için, maliyetlerin gerçekten düşüp düşmediğini veya ne kadar azaldığını bilmemektedirler.

Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinde kullanılan parasal büyüklüğe bakıldığında ise oldukça büyük rakamlarla karşılaşılmaktadır. Tablo 1’de görüldüğü gibi sadece A.B.D. piyasalarındaki dış kaynaklardan yararlanmanın rakamsal boyutlarına bakıldığında 2000 yılında 350 milyar dolar civarındadır.



Kaynak: (Öztürk ve Saygılı, 2002:129).

Tablo 1. ABD’de Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Parasal Büyüklüğü.

IV. Örgüt Yapısı

İşletmeler, yaşayabilmeleri için, kendileri dışında yaratılan yenilikleri kabullenip uygulamaları yanında, kendileri de bizzat yenilik yaratmak ve geliştirmek zorundadırlar. Burada bahsedilen yenilik, sadece teknolojik yenilikleri değil, aynı zamanda teknolojik olmayan, özellikle yönetsel anlamda yenilikleri de kapsamaktadır (Eren, 1997:61). Bu bağlamda işletmeler rekabet edebilmeleri için diğer ekonomik birimlerle birlikte gerekli kaynaklara ulaşmaya çalışırlar. Nihai kullanıcılara sunacakları ürünleri yaratmak için diğer ekonomik birimlerin çıktılarını girdi olarak kullanırlar. Bu, dış kaynakların işletme üretimine sağladığı yararın artırılması, günümüz yönetim yaklaşımında, artan bir öneme sahip olmakta ve rekabet edebilirliğin belirleyicileri arasına girmektedir (Dulupçu, 2001:112).

Böylece outsourcing yapan işletmeler esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren bir çekirdek kadro ile çalışır duruma gelir. Bir anlamda, şebeke organizasyon yapıları da outsourcing uygulamalarının sonucu olarak ortaya çıkmağa başlar. Bu gelişmeler bir yandan da “sıfır hiyerarşi” ya da “yalın organizasyon” olarak adlandırılan yönetim şeklinin uygulamasını da kolaylaştırmış olur (Koçel, 1995:273). Sıfır hiyerarşi ya da yalın organizasyon olarak adlandırılan yönetim şekillerinin outsourcing ile daha kolay uygulanmasıyla birlikte, işletmeler gereksiz iş süreçlerinden arındırılarak işleri geciktirmeden tam zamanında olaylara müdahale etmeleri mümkün olacaktır.

Ayrıca, yalın organizasyon uygulanmasıyla işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış olacaktır. Böylece müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır (Koçel, 1995:276).

V. Outsourcing Yaklaşımının Sağladığı Avantajlar

Geçmiş dönemlerde işletmenin boyutu çok önemliydi, günümüzdeyse merkezin, ağır ve altyapının boyutu önem kazanmaktadır. Çevresinde pek çok iyi tedarikçi, pek çok destekleyici işletme olan bir firmanın boyutu küçük olabilmektedir. Küreselleşme paradigmasında ki bu yeni evrim, her şeyi belli bir yerde yapmaktansa uzmanlaşmaya, bir anlamda belli işleri en iyi yapabilmesi mümkün olan yerde yapmaya yönlendirmektedir (Porter, 1997:52).

Bu yaklaşımın sunduğu bazı avantajlar:

a) Maliyet Azaltımı

İşletmelerin maliyetlerini düşürebilmelerinde en sık kullanılan yollarından

biri, işçilik maliyetlerini azaltmaktan geçer. Ağ organizasyonları ve taşeron kullanma tekniği gelişmiş işletmelerin, işçilik maliyeti az olan işletmelere fason olarak belirli işlerini yaptırması ve maliyetlerini bu yolla düşürmeleri mümkündür (Eren, 1997:267). Genelde büyük boyutlu işletmelerin, üretim ve hizmet işlerinin büyük bir kısmını “outsource” yapmakla bu işletmeler dolaylı ve gizli maliyetlerini yeniden gözden geçirmeleri ve kadro ve envanter yönetimlerini optimize ile işletmelerde hizmet kalitesini arttırmak ve sağlanan tasarrufları rekabete göre farklılaşma/yenilik alanlarına kaydırmaları mümkün olacaktır (Hamamcıoğlu, 2003:2).

a) Küresel İşbirliği

Geleceğin küresel ekonomisinde zorlu bir ekonomik rekabet olacak, ama ortak çevre nedeniyle, küresel işbirliği de gerekecek. Küresel işbirliğinin asıl amacı ortak refaha ulaşmak ve işe yarayan küresel bir ekonomi yaratmaktır (Thurow, 1997:211). Dış çevreye göz atıldığında bir çok canlı gözlemlemek mümkündür. Tüm bu canlılar birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerinden beslenmektedirler. Ve hangi canlının hangi canlı için çalıştığını tam olarak ayırt etmek zordur. Hatta hepsinin birlikte çalıştıkları bile söylenebilir. Aynı şey işletmeler için de geçerlidir. Artık günümüzde stratejik ittifak ve sembiyotik ortaklıklar görülmekte, pek çok endüstri arasında sınırlar yok olmakta ve sınırların yerini, birbirleriyle ilişkili kurumların sınırsız ağı almaktadır (Kelly, 1997:231).

Bu aynı zamanda, gerçek bir ekonomi ilkesidir. Açık sistemlerin ilginç yönü, ek olarak gelen her yeni işin, aslında, başka bir işin gelmesi için ortam yaratmasıdır. İş sayısı ne kadar çok artarsa, yeni işlere o kadar çok yer açılmaktadır (Kelly, 1997:231). Bu yaklaşımda her bir işletmenin kendi sahasında uzmanlaşmasına ve her biri diğerinin tedarikçisi olması durumunu doğurmaktadır.

b) Küçük İşletme Stratejisi Yaratma

Genel kabul görmüş bir ifade; teknolojik buluş ve yeniliklerin ancak büyük ölçekli bir iş olduğu şeklindedir. Ancak, uygulamanın böyle olmadığına ilişkin bir çok çalışma bulunmaktadır. Yapılan ampirik çalışmalar sonucu, çok sayıda teknolojik yenilik geliştirme ve buluşun küçük ve orta ölçekli işletme tarafından gerçekleştirildiği şeklindedir (Akdemir, 1990:215). Aynı zamanda, küçük işletme taklit edilmesi güç ya da rakiplerinin taklit

etmemeyi yeğleyecekleri bir konuma sahip olmalı, aksi takdirde büyük rakipler kısa zamanda onları taklit edeceklerdir. Ayrıca küçük işletmeler benzersiz bir başarıyla hizmet verebilecekleri, daha büyük ve geniş hedefli rakiplerin onlar kadar etkin olamayacağı bir konumda, bir işte, yoğunlaşmalıdırlar. Örneğin İtalya ve Almanya gibi ülkelerin ekonomileri incelendiğinde, bu ekonomilerin omurgasını gerçekte, küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu görülür. Bu işletmeler bir üründen diğerine atlamaktansa, belli bir alanda dünyanın önde gelen tedarikçisi olmaktadır. Bu alanda onlara hiç kimse ulaşamaz, çünkü büyük bir uzmanlık ve bilgi birikimine sahiptirler ve bu alanda yaptıkları her şeyi optimize etmişlerdir (Porter, 1997:52,53).

Bu bağlamda dış kaynak kullanan büyük işletmeler kendilerini, küçük, bağımsız, yönetilebilir birimler topluluğu olarak yeniden yapılandırmaları zorunludur. Bu nedenle tüm dünyada küçülme, taşeronluk, merkezîyetçilikten uzaklaşma ve iç girişimcilik üzerinde yoğunlaşma hızla artmaktadır (Bennis, 1997.141).

c) Esneklik

İşletmelerin dış kaynakları kullanmasıyla müşteriye cevap verme de hız kazanmaktadır. Sürekli değişen arz ve talep koşulları bu sayede daha iyi olarak kontrol altına alınabilmektedir. Bu bağlamda, dış kaynaklardan yararlanmanın sunduğu esneklik değişen arz ve talep koşullarında, maliyet unsurlarının duruma daha hızlı şekilde adapte edilmesidir. Ayrıca esneklik, var olan bir takım riskleri giderme açısından da önemli bir yere sahiptir (Öztürk ve Sezgili, 2002:135).

d) Sinerji

Rekabette etkinlik unsurlarından bir tanesi, mevcut kaynaklardan daha fazla sonuç alabilmektir. Farklı bir anlatımla, maliyet azaltımı, optimum kalite, verimlilik ve etkililik artışını mevcut olanaklarıyla sağlama becerisine sahip olmak ya da becerilerini geliştirmek gereklidir. Yani mevcut kaynak ve imkânları kullanarak maliyet azaltımı ve verimlilik artışı sağlamak mümkündür. Fakat gerektiğinde dış kaynak kullanımına başvurmak kaçınılmaz olacaktır. Bu yaklaşım sinerjinin gereğidir (Akdemir, 1992:99,102).

e) Uzmanlaşma

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel(öz) yetenekler ile sınırlamak, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip, bir anlamda bu işi daha iyi yapabilen işletmelere bırakmak yolunu seçmeğe başlamışlardır (Koçel,1995:272). Yakın geçmişe kadar bir işletme tedarikçisini, rakiplerini ve müşterilerinin kimler olduğunu rahatlıkla bilmekteydi. Artık günümüz küresel ekonomisinde bir işletmenin kimin müşterisi, rakibi ya da tedarikçisi(işbirlikçisi) olduğunu anlamak mümkün değildir. Örneğin Sony, Philips'le rekabet etmekte ama aynı zamanda onun tedarikçiliğini yapmakta ve Philips de Sony'nin tedarikçiliğini yapmaktadır (Pralhad, 1997:59). Bir anlamda işletmeler faaliyetlerini en iyi bildikleri konu üzerine odaklanmakta ve diğerlerini de rakipleri de olsa dış kaynak kullanmaya yönelmektedirler.

VI. Sonuç

Sonuç olarak, işletmeler asıl güçlü oldukları, yani varlıklarının asıl nedeni olan konuya odaklanmalı ve bütün güçlerini bu yönde yoğunlaştırmalıdır. Herkes güçlü ve kârlı olduğu noktayı iyi belirlemeli, tüm kaynaklarını bu alana yönelmelidir. Ana iş sahasıyla ilgisi olmayan konular, şirket için gereksiz bir ağırlık(Overhead) olarak nitelendirilmeli ve bunun hesabı ayrı tutulmalıdır. Bu tür yan hizmetlerin maliyetleri, “genel giderler içine gizlenip kaybolmak” yerine çok doğru olarak hesaplanmalıdır. Dolayısıyla, asıl faaliyet sahası dışında kalan hizmetlerin işletme dışına çıkarılması, bunun yerine, bu konularda uzman olan kişi ve kurumlardan bu hizmetin satın alınması daha ekonomik ve daha doğru olacaktır.

Kısaca, işletme içinde yapılan bir işi dış kaynak kullanılarak yaptırılmaya karar verildiğinde aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır (Capital, 1996:104):

- ❑ Önce Güven: Out-source yapan işletmenin özel bilgi ve planları paylaşacağı firmaya ne kadar güvenebileceğini iyi hesaplamalıdır.
- ❑ Ortak Seçim: Dış kaynak sağlanacak olan işletmeler rasgele değil, şirketin kendisine ortak seçer gibi davranması daha doğru olacaktır. O şirketlerin geçmişteki başarılarını, referanslarını, geleceğe yönelik neler vaat ettiklerinin incelenmesi gerekir.
- ❑ Çalışanlarla Barış: Dışarıya iş vermenin asıl amacı, çalışanların bir kısmından kurtulmak değil, çalışanların daha verimli kullanılmasıdır.
- ❑ Herkes Kazansın: Bir tedarikçi ile anlaşma yapılırken, bu anlaşma, iki tarafın da kazançlı çıkması ilkesi üzerinde oluşturulmaya çalışılmalıdır.
- ❑ Sürekli İşbirliği: İş yapılan firma ile sürekli işbirliği içinde olunmalıdır. Ürün geliştirmeden, üretime, finansmana, müşteri ihtiyaçlarının paylaşılmasından eğitime kadar geniş bir alanda işbirliğine gidilmelidir.

KAYNAKÇA:

AKDEMİR Ali(1990), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları”, Anadolu Üniv. İkt. ve İdari Bil. Fak. Derg. Cilt VIII, s.215-227.

AKDEMİR Ali(1992), “İşletmelerin Sinerjik Yönetimi” Kütahya İkt. ve İdari Bil. Fak. Yıllığı, s.99-108.

DEMİREL Gülşen(1996), “İş Dünyasında Outsourcing Devrimi”, Capital,

DULUPÇU M.Ali(2001), küresel Rekabet Gücü, Nobel Yayın dağıtım, Ankara.

EREN Erol(1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 5

Ocak – 2005

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

HAMAMCIOĞLU Eşref(2003), “out-sourcing:in”, Anahtar, s.2

KELLY Kevin(1997), “İş Dünyasının Yeni Biyolojisi”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen GIBSON Rowan, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.

KOÇEL Tamer(1995), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

KOTTER John(1997), “Kültürler ve Koalisyonlar”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen GIBSON Rowan, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.

ÖZTÜRK Azim ve KONURALP Sezgili(2002), “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, Uludağ Üniv. İkt. Ve İdari Bilimler Fak. Derg. Cilt XXI Sayı2, s.127-142.

PFEFFER Jeffray(1995), Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İNSAN, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.

PORTER Michael(1997), “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen GIBSON Rowan, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.

PRAHALAD CK(1997), “Büyüme Stratejileri”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen GIBSON Rowan, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.

THUROW Lester(1997), “Kapitalizmin Yapısını Değiştirmek”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen GIBSON Rowan, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.

www.ozyazilim.com.tr

www.crmpro.com.tr

www.hitits.com.tr

www.milliyet.com.tr/ozel/bisim2000

www.oguzgel.com.tr