

**YÖNETİCİ GÖZÜYLE İŞLETMELERDE DIŞ
KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN BAŞARISINI
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BİR İŞLETME
ÜZERİNDE İNCELENMESİ**
(Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe Bir İşletme Tecrübesi)

Seda ERKARAGÜLLE

Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Bölümü
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir
MART, 2007

Bu alışıma, jürimiz tarafından İşletme Ana-bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Ömer Torlak

Üye :Yrd. Doç. Dr. Nurullah Uçkun (Danışman)

Üye : Doç. Dr. Özcan Dağdemir

Üye : Yrd. Doç. Dr. Özlem Uzun

Üye : Yrd. Doç. Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu

ONAY

... / ... / 2007

Prof. Dr. Münevver Yılancı
Enstitü Müdürü

ÖZET

YÖNETİCİ GÖZÜYLE İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BİR İŞLETME ÜZERİNDE İNCELENMESİ (Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe Bir İşletme Tecrübesi)

ERKARAGÜLLE, SEDA

Yüksek Lisans–2007

İşletme

Danışman: Yard. Doç. Dr. Nurullah Uçkun

Bu çalışmayla, dış kaynaklardan yararlanma yönteminin işletmelere sağladığı faydaları ve oluşabilecek riskleri yöneticilerin görüşleri dahilinde ortaya koymak ve sürecin işleyişi hakkında bilgi verilmek istenmiştir. Alınan veriler ve literatür yardımıyla yöntemin başarısını etkileyen faktörlerin ortaya konması amaçlanmıştır.

Çalışmada Kocaeli ili çevresinde bulunan ve Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe faaliyet gösteren ve faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayan bir işletme incelenmiştir. İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular, mevcut veriler yardımıyla yorumlanmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Çalışmada veriler, hazırlanan soru formu çerçevesinde, işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir.

Bu inceleme sonunda; işletmenin amaçlarının ve hedeflerin belirlenmiş olmasının, dış kaynaklardan yararlanma sürecinde uzman danışmanlardan destek alınmasının, sözleşmenin yapısının ve sürecin denetleniyor oluşunun dış kaynaklardan yararlanmanın başarısında etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, işveren ve tedarikçi arasındaki iletişim ve koordinasyonun, tedarikçi sayısının, işverenin dış kaynaklardan yararlanma konusundaki tecrübesinin, tedarikçilerin deneyimlerinin ve tedarikçi seçim kriterlerinin de yöntemin başarısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

A RESOURCH OF FACTORS THAT AFFECT THE SUCCES OF THE OUTSOURCING PROCESS FOR THE CORPORATIONS IN OPINION OF MANAGERS

(A Study In Industrial and Medical Gas Product Sector)

ERKARAGÜLLE, SEDA

Master Thesis-2007
Management

Advisor: Nurullah UÇKUN, Assistant Professor

This study, is giving information about benefits of outsourcing in corporations according to managers opinions and showing the risks that may occur, at the sametime explaining the process logic model of outsourcing process. Factors that affect the outsourcing success are shown with the help of literature scanning and gathered information.

In the radius of this study, a factory planted on Kocaeli that runs on medical and industrial gases production and uses outsourcing process is analyzed. The study is commented in the light of gathered information. The analysis is in the form of scanning. Information is gathered by face to face interviews with the management group.

This study shows us, the importance and success of the determination of the management, professional help with outsourcing, inspection of the process and nature of contract for outsourcing. The study also shows that the other factors like company and supplier relationships, supplier number, company experience about using outsourcing, supplier experience about outsourcing and criterion about choosing supplier are affecting the success of the outsourcing process.

ŞEKİLVE EK LİSTESİ

Şekil.1	Dış kaynaklardan yararlanmada karar alma modeli.....	17
EK 1	Dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi için hazırlanan Soru formu.....	105

İÇİNDEKİLER

Özet.....	iii
Abstract.....	iv
Şekil ve Ek Listesi	v
I. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
II. BÖLÜM: DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA.....	4
2.1. TEMEL (ÖZ) YETENEK KAVRAMI.....	4
2.1.1. Temel Yeteneklerin Özellikleri.....	5
2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI.....	5
2.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASININ GELİŞİM SÜRECİ.....	8
2.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA NEDENLERİ....	9
2.4.1. Maliyet Tasarrufu Sağlama.....	9
2.4.2. Temel Yeteneğin Gelişimi.....	10
2.4.3. Esnekliğin Artırılması.....	11
2.4.4. Risk Azalımı.....	11
2.4.5. Kaynakların Yeniden Dağılımı ve Kaynak Transferi.....	11
2.4.6. Sabit Sermaye Masraflarının Azaltılması.....	12
2.4.7. Kalite Artırımı.....	12
2.4.8. Organizasyonel Küçülme Sağlama.....	13
2.4.9. Teknoloji Avantajı.....	13
2.4.10. Süreç Yenilemenin (Reengineering) Getirdiği Kazançları Artırma.....	14
2.4.11. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme.....	14
2.4.12. Sinerjiyi Artırma	15
2.4.13. Hız Kazanımı ve Zamandan Tasarruf.....	15
2.5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ.....	15
2.5.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyacının Belirlenmesi ve Kullanım Kararının Alınması	16

2.5.2. İşletmelerin Kendini Değerlendirmesi ve Hedef	
Tanımlama.....	17
2.5.3. Dış Kaynak Kullanılacak İşlerin Belirlenmesi.....	18
2.5.4. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Belirlenmesi	19
2.5.5. Teklif Formunun Hazırlanması	19
2.5.6. Dış Kaynakların Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi...	20
2.5.7. Muhtemel Dış Kaynak Sağlayıcıların Belirlenmesi	21
2.5.8. Tekliflerin Değerlendirilmesi	21
2.5.9. Uygun Dış Kaynak Sağlayıcısının Seçilmesi	22
2.5.10. Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin İmzalanması.....	23
2.5.10.1. Sözleşme Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken	
Konular.....	24
2.5.11. Dış Kaynak Kullanımının İşletme Personeline	
Duyurulması.....	26
2.5.12. İşletmeler Arasında Etkin Bir iletişimin Ağının	
Kurulması ve Yönetilmesi	27
2.5.13. Dış Kaynaklardan Yararlanma Hizmetinin Yürütülmesi ve	
Kontrolü.....	27
2.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA TÜRLERİ.....	28
2.6.1. Dış Kaynak Kullanımının Kapsamına Göre Sınıflandırma...	28
2.6.2. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma.....	29
2.6.3. Dış Kaynak Olarak Şebek Organizasyonu Uygulamalarının	
Kullanımı.....	30
2.6.4. Taşeron Firmalarla Stratejik Ortaklık Oluşturma.....	31
2.6.5. Rakip Firmalar İle İttifakların Oluşturulması.....	32
2.7. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN	
FAYDALARI.....	32
2.8. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN	
SAKINCALARI.....	34

2.9. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN ÜLKEMİZDE VE DÜNYADA KULLANIMI.....	36
2.10. KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	39

III. BÖLÜM: UYGULAMA

YÖNETİCİ GÖZÜYLE İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SİNAİ VE TIBBİ GAZLAR SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME TECRÜBESİ.....	46
3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	46
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	47
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	49
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI.....	49
3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	50
3.6. ARAŞTIRMA EVRENİ.....	50
3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	51
3.8. VERİLERİN ANALİZİ.....	51
3.9. BULGULAR	52
3.9.1. Ne zamandan beri ve hangi hizmetler için dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?.....	52
3.9.2. İşletmeyi dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelten sebepler nelerdir?.....	53
3.9.3. Dış kaynak desteği alınacak faaliyetler belirlenirken nasıl bir çalışma yapıldı?	55
3.9.4. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına başlanmadan önce amaçlar belirlendi mi? Dış kaynaklardan beklentileriniz ve amaçlarınız nelerdir?	56
3.9.5. İşletmede dış kaynaklardan yararlanma süreci nasıl gelişiyor? Uzmanlardan destek alınıyor mu?.....	60

3.9.6. Çalıştığınız firmaları nasıl seçiyorsunuz? Araştırma yapıyor mu? Bir aracı kurumdan destek alınıyor mu?.....	61
3.9.7. Bir tek dış kaynakla mı yoksa birden fazla dış kaynakla mı çalışmayı tercih ediyorsunuz? Neden?.....	63
3.9.8. Dış kaynak sağlayıcının seçiminde nelere dikkat ediliyor? ..	64
3.9.9. Dış kaynak desteği alınan firmalar nasıl denetleniyor? Denetlemede zorluk çekiliyor mu?.....	65
3.9.10. Tedarikçi firma ile yapılan sözleşmelerde nelere dikkat ediliyor?	67
3.9.11. Tedarikçilerle aranızda etkili bir iletişim ve koordineli bir çalışma olduğunu düşünüyor musunuz?.....	68
3.9.12. Dış kaynaklardan yararlanma istenilen faydayı sağladı mı? Müşterilerin tepkisi nasıl?.....	69
3.9.13. Dış kaynaklardan yararlanmaya geçiş aşamasında ne gibi zorluklar yaşandı, mevcut çalışanlar bundan nasıl etkilendi? ..	71
3.9.14. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında ne gibi problemler yaşıyor, problem nasıl belirleniyor ve nasıl telafi ediliyor?.....	72
3.9.15. Dış kaynak kullanımının işletmeniz için taşıdığı riskler ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Risk Paylaşıyor mu?.....	74
3.9.16. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin Ar-Ge çalışmalarında faydası oldu mu?.....	76
3.9.17. Rakiplerinizden dış kaynak desteği alıyor musunuz?.....	76
3.9.18. İşletmenizde dış kaynak kullanımının başarılı olduğunu düşünüyor musunuz? Başarıyı etkileyen faktörlerin nelerdir?.	77
3.10. YORUMLAR.....	77
3.11. SONUÇ VE ÖNERİLER	87
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	98

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler için rekabet koşulları gittikçe zorlaşmaktadır. Tüketicilerin isteklerini karşılamak için her gün yeni ürün ve hizmetler sunulmakta ya da var olan ürün ve hizmetlere yeni özellikler eklenmektedir. İşletmelerin gelişen dünyaya adapte olabilmeleri, zorlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için bazı stratejik kararlar almalar gerekmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma da işletmelerin bu ortamda avantaj sağlamak için tercih ettikleri yöntemlerden biri olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelere, konusunda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanma imkanı sunmaktadır. Şirketler hem kendi alanlarında uzmanlaşarak kalitelerini artırmakta hem de başka işletmelere devrettikleri alanlarda uzman işletmelerle çalışarak bu faaliyetlerde de kalite artışı sağlayabilmektedirler. Böylelikle hem dış kaynaklardan yararlanma yöntemi başarı ile uygulanabilmekte, hem de işletme başarılı olabilmektedir.

İşletmeler, maliyet avantajı sağlama, temel yeteneklere odaklanma, daha esnek bir yapıya sahip olabilme, hız kazanma, yatırım harcamalarını azaltma gibi pek çok nedenle dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Dış kaynaklardan yararlanmanın bir sonucu olarak risk azalmakta ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma ülkemizde hem özel sektör hem de devlet sektöründe pek çok farklı alanda uygulanmaktadır. Son yıllarda büyük oranda uygulanması ve sağladığı faydalarından yola çıkılarak, bu çalışmada dış kaynaklardan yararlanma yönteminin incelenmesi uygun görülmüştür.

İşletmeler, başarılı bir şekilde de dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayabilmeleri için öncelikle yöntemden beklentilerinin ne olduğunu, hangi

faaliyetleri için bu yöntemi uygulamalarının fayda sağlayacağını belirlemelidirler. Bunun için de dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler belirlenmelidir. İşletmeler kendi yapılarını değerlendirmeli ve adımlarını bu faktörlerden yararlanarak atmalıdırlar. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminden istenilen faydanın sağlanabilmesi için, başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi faydalı olacaktır.

Çalışmada, öz yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca bir literatür taraması yapılmış ve daha önce dış kaynaklardan yararlanma yöntemini inceleyen bazı çalışmalar aktarılmıştır. Son bölümde ise, Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe Faaliyet gösteren ve dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini uygulayan bir işletme yöneticilerin görüşlerine dayanılarak incelenmiştir. İşletmeden alınan veriler, teorik bilgiler ve literatür yardımıyla dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmayla, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmelere sağladığı faydaları ve muhtemel riskleri yönetici görüşlerine dayanılarak ortaya koymak ve buradan hareketle yöntemin başarısını etkileyen faktörler hakkında tespitlerde bulunmak amaçlanmıştır. Çalışmanın, dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulamak isteyen işletmeler için, bir kaynak teşkil edeceği düşünülmüştür. Yapılan literatür taraması sonucunda da Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe dış kaynaklardan yararlanmanın incelenmemiş olduğu saptanmıştır. Bu sebeple işletme incelenmeye uygun görülmüştür. Ayrıca çalışmanın literatüre katkı sağlaması bakımında önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada, yöneticilerin görüşlerine göre şirketin dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayış biçimi, dış kaynak sağladığı şirketleri belirleme ve kontrol yöntemleri, dış kaynaklardan yararlanmanın değerlendirilmesinde hangi konulara öncelik verdiği gibi noktalar ele alınmıştır.

Çalışma sonucu elde edilen veriler görüşülen yöneticilerin incelemenin yapıldığı tarihteki algılamaları ile sınırlıdır. Yöneticilerin dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerinde uygulanması ile ilgili görüşlerinin taraflı olabileceği ve kendilerinden beklenen cevabı verebilecekleri incelemenin bir diğer kısıtıdır. Bu

incelemede elde edilen veriler, İzmit ilinde faaliyet gösteren ve dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayan tek bir işletme verileri ile sınırlıdır.

II. BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARALANMA

2.1. TEMEL (ÖZ) YETENEK KAVRAMI

İşletmelerin gelişen dünyaya uyum sağlayabilmeleri için, kendilerine uygun yeni stratejiler belirlemeleri gereklidir. Yeni stratejilerin uygulanmasının amacı, firmanın etkinliğini ve verimliliğini artırmak, stratejik başarılar kazanmak ve yüksek kar elde etmektir. Bu stratejik kararlar alınırken işletmenin öncelikle kendini değerlendirmesi, kaynaklarını ve yeteneklerini gözden geçirmesi gerekir. Her işletmede bulunabilen ve kolayca elde edilebilecek yetenekler işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve kendilerini geliştirerek var olabilmeleri için yeterli değildir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunan yetenekler, nadir, taklit edilemeyen veya taklit edilmesi pahalı olan, ikame edilemeyen varlık veya yeteneklerdir (Ülgen ve Mirze, 2004, 120). İşletmelere bu avantajları sağlayan yetenekler Temel Yetenekler olarak adlandırılırlar. Temel yetenek bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünü olarak tanımlanabilir. Temel yetenek kavramında çeşitli becerilerin birleşimi söz konusudur ve bunların birleşimi ile rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 2000, 198).

Temel yetenek kavramı işletmelere strateji belirlemeleri konusunda imkan sağlamaktadır. İşletmelerin bazı kaynak ve yetenekleri rakiplere göre daha zayıftır ve bu kaynaklar işletmenin gelişmesine etki etmedikleri gibi temel yeteneğin gelişimine de engel olabilirler. Temel yeteneğin belirlenmesi, yeni iş alanlarının saptanmasına yardımcı olur ve işletme bünyesinde gerçekleştirilmesi karlı olmayan faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesine olanak tanır. Ancak temel yetenekler bir süre sonra rakiplerin çabası sonucu taklit edilebilirler ve temel yetenek olma özelliklerini kaybedebilirler. Bu şekilde işletmeler rekabet avantajını kaybedebilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için işletmelerin temel yeteneklerini geliştirerek, piyasadaki değişimlere adapte olarak üstünlüklerini devam ettirmeleri ve temel yeteneklerinin

devamlılığının sağlamaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, 121). İşletmenin başarısı temel yeteneğin rakipler karşısında avantajlı oluşuna bağlıdır. Avantaj da gelişmelerin takip edilmesi ve uyum sağlanması ile ortaya çıkacaktır.

Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma kavramları birbirinden ayrı düşünülemeyecek kavramlardır. Organizasyonlar temel yeteneklerine odaklanmak ve böylelikle rekabet üstünlüğü oluşturmak için dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelmektedirler (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 199). Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin başarılı olmasının temelinde firmanın temel yeteneklerini belirleyebilme ve bunlara odaklanabilme becerisi yatmaktadır. En azından teorik olarak firmalar, temel yeteneklerine yoğunlaşırken, diğer işlerini dış kaynaklara yönlendirebilmektedirler (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 201).

2.1.1. Temel Yeteneklerin Özellikleri

İşletme tarafından belirlenecek temel yeteneklerin bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Temel yetenekler, işletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı, rakipler tarafından kolayca görülmemeli, rakipler tarafından taklit edilmesi güç olmalıdır. İşletmelerin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde vazgeçilmez nitelikte olmalı, belirli bilgiler, kaynaklar ve süreden oluşan bir karışımı temsil etmeli ve sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmelidir. Ayrıca işletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000, 119). Temel yetenekler esnek ve sınırlı sayıda olmalıdır. Genel olarak bu sayı üç veya beşten fazla olmamalıdır.

2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI

Günümüzde pazar unsurları sürekli değişmekte, teknoloji hızla gelişmekte, yeni rakipler ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte müşteri talepleri artmakta ve bu taleplere cevap verebilmek oluşan rekabet ortamında gittikçe güçleşmektedir.

Oluşan yeni rekabet ortamında işletmeler kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanabilmek için ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetleri dış kaynak kullanımı yolu ile gerçekleştirmeyi uygun görmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005, 269).

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı bir firmanın kendisinin üretebileceği bir malı veya hizmeti bir tedarikçiden satın alması olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle dış kaynaklardan yararlanma işletmenin temel süreçleri ve yetenekleri üzerine odaklanması ve bunların dışında kalan konuları dış kaynaklardan sağlayarak rekabet avantajı yaratması şeklinde açıklanabilir (Özden, 2003, 38). İşletme kendi bünyesindeki herhangi bir faaliyetinin kalite, verimlilik ve etkinlik açısından yarattığı iş sonuçlarından memnun değilse, bu konuda kendisinden daha yetkin bir işletmeden bu iş süreçlerini sağlayabilir. Böylelikle işletme faaliyet alanını gerçek anlamda birikim sahibi olduğu temel yetenekleri ile sınırlar ve bunların dışında kalan ve temel yetenek için destekleyici nitelikte olan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış olan diğer işletmelere devredebilir (Koçel, 1999, 325).

The Outsourcing Institute tarafından yapılmış tanımlamaya göre ise, dış kaynak kullanımı kavramı, işletmelerin kendileri için rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanması ve kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzman ve organizasyon dışında kalan kuruluşlara devrederek gerekli kalite standartlarına uygun hizmet alınmasını sağlayan bir yönetim stratejisi şeklinde tanımlanmaktadır. (WWW doküman: <http://www.ekocerceve.com/yazarlarDetay.asp?yaziID=3479&yazarID=257>). (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Dış kaynaklardan yararlanma tanımlarının ortak noktası, işletmelerin kendi bünyelerinde verimli olarak gerçekleştiremedikleri konularda dış kaynaklardan destek almaları olarak belirtilebilir. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanarak, söz konusu işi kendilerinden daha kaliteli ve verimli bir şekilde gerçekleştirecek işletmelere devredebilirler. Böylelikle tedarikçilerin uzman olduğu konularda sağladıkları avantajlardan faydalanmaktadırlar. Ayrıca kendi temel faaliyet alanlarına odaklanarak uzmanlaşma, kaynaklarını daha etkin kullanabilme ve rekabet avantajı yakalama gibi imkanlara sahip olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı kavramı ilk kullanılmaya başlandığı zamanlarda, herhangi bir mal veya hizmeti içeride üretme yerine dışarıdan satın alma ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde tanımlanmıştır. Zamanla firmalar daha rekabetçi olabilmek için kendi en iyi yaptıkları işe odaklanıp, diğer faaliyetlerini pazarda o işi iyi yapan diğer firmalara devretmeyi tercih etmişlerdir. Bunun sonucunda dış kaynaklardan yararlanma kavramı operasyonel ya da taktik düzeyde basit bir satın alma kararı ve işleminden uzaklaşıp, stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaya başlamıştır. (WWW doküman: http://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1&oldid=367934). (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Dış kaynaklardan yararlanma işletmenin kritik olmayan tüm birimlerinde maliyetleri düşürmede ve fiyat/kazanç oranını artırmada etkin rol oynamaktadır. Yatırım açısından bakıldığında, oldukça ekonomiktir ve birçok noktada hizmetin şirket içinde yapılmasından daha operasyoneldir (Tan, 2004, 2). Dış kaynak sağlanan konuda uzman destek alınmaktadır ve işletme belli konularda sorumluluklarını devrederek ana faaliyet alanına odaklanabilecektir. Bu da operasyonel açıdan verimliliği artırıcı bir rol oynar.

Dış kaynaklardan yararlanma alışılmış satın almadan farklı bir yapıya sahiptir. Burada fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında bir çeşit ortaklık oluşmaktadır ve bu işletmeler ortak başarı hedefine yönelik olarak çalışmaktadırlar ve doğabilecek risklerin paylaşıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır. Böylece başarıları birbirlerine bağlı olan işletmeler topluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bazen dış kaynaklardan yararlanma anlamına gelen outsourcing kavramı yerine co-sourcing kavramının kullanıldığına da rastlanmaktadır. Co-sourcing öz yetenek bazında, işletmeler arasında oluşan bir çeşit ortaklığı ifade etmektedir (Koçel, 1999, 300) .

Dış kaynaklardan yararlanma diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. İşletmeler kendi temel yeteneklerine odaklandıkça outsourcing artmakta, outsourcing arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek hareket eder hale

gelmektedirler (Koçel, 1999, 300). Bu bir açıdan düşünülecek olursa dış kaynaklardan yararlanma daha iyi anlaşılabilir.

2.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASININ GELİŞİM SÜRECİ

Dış kaynak kullanımı kavramı ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary’de yer almıştır. Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ifadesinin ilk kez literatürde kullanımı ise 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makalede ile olmuştur. (WWW doküman: http://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=D%C4%B1%C5%9Fkaynak_kullan%C4%B1m_%C4%B1&oldid=367934). (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir). 80’li yıllardan itibaren dünya ekonomisinde bazı değişimler meydana gelmiş, piyasa şartları değişmeye başlamış ve bu değişim de firmaları yeni arayışlara sürüklemiştir. Oluşan krizler ve konjonktürel dalgalanmalar nedeniyle firmaların faaliyet alanlarını sınırlandırmış ve bu süreç firmaları yeni stratejiler geliştirmeye zorlamıştır. (WWW doküman: <http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=comcontent&task=view&id=19&Itemid=10>). (18 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir). Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi de bu sorunların çözümünde önemli bir araç olarak benimsenmeye başlamıştır.

90 yıllara kadar işletmeler çoğunlukla her türlü işi kendi bünyelerinde gerçekleştirmekteydiler ve bu durumun işletmenin gücünü ifade ettiği düşünülüyordu. Bazı konularda işerin işletme dışında yaptırılması işletmenin her konuya hakim olamamasından kaynaklanıyor ve dışarıya iş yaptırılmasına sıcak bakılmıyordu. Bu durum da işletmelerin temel yeteneklerini belirlemesine ve onlara odaklanmasına, dolayısıyla uzmanlaşmaya da engel oluyordu (Özbay, 2004, 7). 90’lı yıllara gelindiğinde ise dış kaynak kullanımı, işletmeler açısından maliyet kontrollerinde etkinlik, ölçek ekonomileri sağlama gibi konularda etkili bir yöntem olarak tercih edilmeye başlanmıştır. 2000’li yıllara gelindiğine ise dış kaynaklardan

yararlanma küresel stratejilerin, yenilikçiliğin ve rekabet avantajları sağlamanın önemli bir unsuru haline gelmiştir (Öztürk ve Sezgili, 2002, 128).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ilk olarak Amerikan otomotiv sektöründe yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Maliyetleri düşürme, personel tasarrufu gibi olumlu sonuçlar doğurmasının ardından yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bugün ise, farklı alanlarda işletmelere dış kaynak desteği vermek amacıyla kurulmuş pek çok işletme bulunmaktadır (Pınar, 1997, 36).

Dış kaynaklardan yararlanma, 2005 yılında en çok uygulanan yönetim teknikleri sıralamasında dördüncü sırada yer almıştır. (WWW doküman: <http://www.ekocerceve.com/yazarlarDetay.asp?yaziID=3479&yazarID=257>). (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).

2.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA NEDENLERİ

Dış kaynaklardan yararlanmanın bir yönetim stratejisi olarak tercih edilmesinin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu uygulama ile işletmeler bazı iş süreçlerini kendinden daha ucuza üretebilecek işletmelerle anlaşarak maliyet avantajı sağlayabilirler. Bunun yanında uzman destek alarak daha kaliteli nihai ürüne sahip olabilirler ya da daha esnek bir yapıya sahip olarak rekabet avantajlarını arttırabilirler. Bu gibi pek çok sebepten dolayı dış kaynaklardan yararlanma kavramı günümüzde en çok tercih edilen yönetim teknikleri arasında yer almaktadır.

Firmaları dış kaynaklardan yararlanmaya yönlendiren nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

2.4.1. Maliyet Tasarrufu Sağlama

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının en temel sebeplerinden biri maliyet avantajı sağlamasıdır. Değişen piyasa koşullarında işletmeler tahmin

edemedikleri gelecekleri için yatırım yapmaktansa, dış kaynaklardan yararlanmaya yönelip kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değişkene çevirmeyi hedeflemektedirler (Mersin, 2003, 33).

Dış kaynaklardan yararlanma ile oluşan uzmanlaşma ve ölçek ekonomisi bir ürün veya hizmetin daha az maliyetle üretilmesindeki en önemli sebeplerdir. İşletmeler bir ürünün üretiminden tüketiciye ulaşana kadar geçirdiği her aşamayı kendi bünyesinde gerçekleştirecek olurlarsa maliyetler yükselecektir ve bu durum ürünün fiyatını da etkileyecektir (Çakırer, 2002, 56). Dış kaynak kullanma, işlerin verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerinden kurtulmaya ve bu işleri kendilerinden daha ucuza yapabilen başkalarına devretmeye olanak sağlamaktadır (Düren, 2000, 78). İşletmeler maliyet konusunda rakiplerine göre avantajlı olabilirlerse rekabet şansları da o derece artacaktır (Kaygusuz, 2003, 63). Bu şekilde tedarikçi firmaların maliyet avantajlarından yararlanılarak rekabet üstünlüğü sağlanması mümkün olmaktadır (Dinçer, 1997, 290).

2.4.2. Temel Yeteneğin Gelişimi

İşletmeler ana faaliyet konuları dışında kalan işleri kendilerinden daha iyi yapabilecek işletmelere devrederek kendilerine, ana faaliyet alanlarında uzmanlaşmak için fırsat yaratmaktadırlar. Bu sayede bütün kaynaklarını, zamanını, gücünü, bilgi ve tecrübelerini kendi öz yeteneklerine yönlendirme imkanı bulmaktadırlar. Böylelikle asıl faaliyet konularında uzmanlaşarak rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Özbay, 2004, 12). Temel yeteneğin doğru belirlenmesi de çok önemlidir. Doğru olarak belirlenen temel yetenekler işletmeye pek çok alanda fayda sağlar ve stratejilerin temelini oluşturur (Ataman, 2001, 35).

Örneğin Honda'nın temel yeteneği küçük motorlar olarak bilinmektedir ve bu motorların kullanıldığı motosiklet, çim biçme makinesi v.b. konularında üstünlüğü göze çarpmaktadır. Bir diğer örnek de Nike firmasıdır, Nike tasarım ve dağıtım konularında temel yeteneğe sahiptir ve imalatının tamamını dış kaynaklara devretmiş

durumdadır (Prahalad, 1990, 90). Örnek gösterilen iki firmanın da sektörlerinde önder firmalar olması dikkat çekmektedir ve dış kaynaklardan yararlanmanın iyi birer örneği olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

2.4.3. Esnekliğin Artırılması

İşletmelerin ekonomide ve piyasalarda meydana gelebilecek ani değişimlere karşı zamanında tepki verebilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin katılık eğiliminden kurtularak esnek birimler olmalarına imkan sağlar (Özbay, 2004, 13). Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin küçülerek yalın yapılar haline dönüşmelerine ve böylelikle müşteri ihtiyaçlarına daha kolay cevap verebilen, daha çabuk karar alabilen esnek birimler halini almalarına yardımcı olur. (WWW doküman: <http://www.cvtr.net/makale/istrend/outsourcing.htm>). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

2.4.4. Risk Azalımı

Değişen pazar koşulları, teknolojiadaki değişiklikler, finansal yapı, devlet sınırlamaları gibi etkenlerden dolayı, işletmeler için yapılan her türlü yatırım risk unsuru taşımaktadır. Böyle bir ortamda işletmenin yaptığı yatırımlarla birlikte belirsizliklerden etkilenme oranı, dolayısıyla da riski artmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile işletmelerin yeni yatırımlar yapması gerekmediğinden, risk azalmakta ve işletme değişen koşullara daha rahat uyum sağlayabilmektedir (Özbay, 2004, 14).

2.4.5. Kaynakların Yeniden Dağılımı ve Kaynak Transferi

İşletmeler dış kaynaklara devrettikleri konularda kullandıkları araç gereç ve teçhizatı dış kaynak sağladığı şirkete satabilirler ve kendilerine kaynak transferi

sağlayarak nakit girdisi yaratabilirler. Bu sayede işletmeler kaynaklarını hayati önem taşımayan fonksiyonlardan müşteriye hizmet verebilecek kritik ve temel fonksiyonlara yönlendirirken, tamamen müşteri üzerinde odaklanma fırsatı bulabilirler. (WWW doküman: <http://www.cvtr.net/makale/istrend/outsourcing.htm>). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).Tedarikçi işletmelerde bu aktifleri kullanarak işletmenin ihtiyacı olan hizmeti daha kolay sunabilmektedirler (Çakırer, 2002, 62).

2.4.6. Sabit Sermaye Masraflarının Azaltılması

Bir faaliyet dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile gerçekleştirildiğinde, o faaliyet için gerekli olabilecek sermaye ve işletim masrafları ortadan kalkmış olmaktadır. Örneğin, dış kaynaklara yönlendirilmiş bir faaliyet için gerekli teknoloji yatırımı masrafları ortadan kalkmakta ve bu kaynaklar temel yeteneklerin gelişimi için harcanabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma harcamaları cari giderler olarak kabul edildiklerinden sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artmasına yardımcı olurlar. (WWW doküman: <http://www.cvtr.net/makale/istrend/outsourcing.htm>). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir). Bunun yanında işletmenin temel fonksiyonları için gerekli sermaye daha kolay sağlanabilmektedir.

2.4.7. Kalite Artırımı

Dış kaynaklardan yararlanma yoluna giden işletmeler, alanlarında uzman dış kaynak sağlayıcılarla çalışıyorsa ve bu tedarikçiler söz konusu işi işverenden daha kaliteli bir şekilde gerçekleştirebiliyorlarsa bir kalite artışı söz konusu olmaktadır. Böylelikle işletmeler hedefledikleri kalite standartlarına ulaşabilmektedirler (Arslantaş, 1999, 23).

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulamaları arttıkça tedarikçiler arasında bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Bunun sonucu olarak da hizmet ve ürün

kalitesinde bir artış söz konusu olmaktadır (Dalay Coşkun ve Altunışık, 2002, 208). Ayrıca rekabet ortamında tedarikçi işletmeler vazgeçilmez olmadıklarını bildikleri için her zaman daha kaliteli hizmet vererek rakipleri karşısında avantaj elde etmek için çalışacaklardır (Olson, Çev. Yarmalı, 1999, 66)

2.4.8. Organizasyonel Küçülme (Downsizing) Sağlama

Günümüzde işletmeler mümkün olduğunca yalın yapılara bürünerek yapısal olarak küçülmeyi, ancak bunun yanında kapasite olarak büyümeyi tercih etmektedirler. Bu küçülerek büyüme (Downsizing) olarak adlandırılmaktadır (Düren, 2000, 78). Organizasyonel küçülme kavramı, organizasyonel etkinliği geliştirme planı yapmak, yönetim işlerinin bir bölümünü üzerine almak ve rekabet edebilirliği gerçekleştirme aktivitelerinin toplamı şeklinde tanımlanabilir. Organizasyonel küçülme işletmenin işgücü boyutunu ve çalışma yönetimini etkileyen stratejiyi temsil etmektedir (Atwood, 1997, 290).

Organizasyonel küçülme ile işletmeler yapısal olarak küçülmektedir. Ancak bu finansal bir küçülme değildir, aksine işletmelerin karlılığı artmaktadır. Küçülme ile birlikte yeniliklere daha çabuk uyum sağlanabilir, daha etkin bir haberleşme ağı kurulabilir ve kişisel sorumluluklar daha kolay izlenebilir (Çakırer, 2002, 58).

2.4.9. Teknoloji Avantajı

Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi şirketlere pek çok konuda avantaj sağlamaktadır. Ancak ilk yatırım masrafları yüksektir ve konusunda uzman kişilerle çalışmayı gerektirir. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma yöntemini seçtiklerinde söz konusu alanlarda ekstra bir maliyet yükü almadan yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşabileceklerdir. Tedarikçi firmalar teknolojiyi takip ettiklerinde, işletme dolaylı olarak teknolojik gelişmelerden faydalanmış olacaktır. (WWW doküman: http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm). (25 Haziran 2005

sayfa ziyaret etme tarihidir). İşletmeler de teknolojiyi takip etme maliyetlerinden kurtulmuş olacaklardır. Bunun mümkün olabilmesi için tedarikçi ile işletme arasında bir anlaşma ile ortaya konması gerekmektedir.

2.4.10. Süreç Yenilemenin (Reengineering) Getirdiği Kazançları Artırma

Bir işletme ve örgütte, bir iş ya da görevin başlamasından sonuçlanıncaya kadar geçen evre örgütsel süreç olarak adlandırılır (Manganelli, 1994, 26). Süreç yenileme ya da değişim mühendisliği kavramı ise, çağımızda önemli performans ölçütleri olan, maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi konularda önemli geliştirmeler yapmak için iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülüp tasarlanması olarak tanımlanabilir (Hammer ve Champy, 1994, 29). Dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle işletme uzman tedarikçilerle çalışmakta, müşteri taleplerinin karşılanması kolaylaşmakta, süre kısaltmakta ve böylece süreç yenileme kazançları hızlanmaktadır. Bu durum da işletmeye rekabet gücü kazandırmaktadır. Süreç yenileme çalışmalarıyla birlikte işletme için katma değeri olmayan işlerin elenmesi ya da işletmenin temel yeteneklerinin kullanılmadığı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılması ve bu yolla etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır (Özbay, 2004, 12).

2.4.11. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme

İşletmeler konusunda uzman tedarikçiler ile çalıştıkları takdirde onların bilgi beceri ve tecrübelerinden faydalanmaktadırlar. Yeterli kapasiteye sahip tedarikçiler vasıtasıyla teknolojinin avantajlarına da sahip olabilmektedirler. Böylelikle süreç ve sonuçta iyileşme elde edilmekte, temel yeteneklere odaklanılabilmekte ve nihai ürün kalitesi artmaktadır ve işletme başarılı işletmeler arasına girebilmektedir.

2.4.12. Sinerjiyi Artırma

Sinerji kavramı, bir bütünün toplamından daha fazla olmasını ifade eder. Bunu $1+1+1=4$ şeklinde ifade edebiliriz. Burada gerçek sonuç ile oluşan sonuç arasındaki fark sinerji etkisini ifade etmektedir. Bunun yanında sinerji bir organizasyondaki tüm kaynakların bir amaca yönelmesi anlamına da gelir. Bir zincirin parçaları, bir yükü aynı anda taşıyamaz. Bunu zincir ancak bir bütün olarak yapabilir. İşte zincirin bir bütün olarak yükü kaldırmak için harcadığı bu güce sinerji denir (WWW doküman: <http://ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0122202/Inetpub/wwwroot/iktisat/sinerji.htm>). (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir). Dış kaynaklardan yararlanma ile bir araya gelen şirketler de tek başlarına ulaşabilecekleri başarıdan daha fazlasına ulaşırlar. Beraber elde ettikleri başarıyla tek başına elde ettikleri başarı arasındaki fark da sinerji etkisidir (Eren, 2000, 295).

2.4.13. Hız Kazanımı ve Zamandan Tasarruf

İşletmeler, konularında uzman taşeron firmalarla çalıştıklarında büyük oranda hız kazanmaktadırlar (Özbay, 2004, 16). İhtiyaç duydukları mal veya hizmeti kısa sürede sağlayabilen firmalar zamandan tasarruf etmiş ve hız kazanmış olacaklardır. Böylelikle müşteri taleplerine zamanında ve kaliteli olarak cevap verilebilecektir ve süreç daha hızlı olarak ilerleyebilecektir.

2.5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

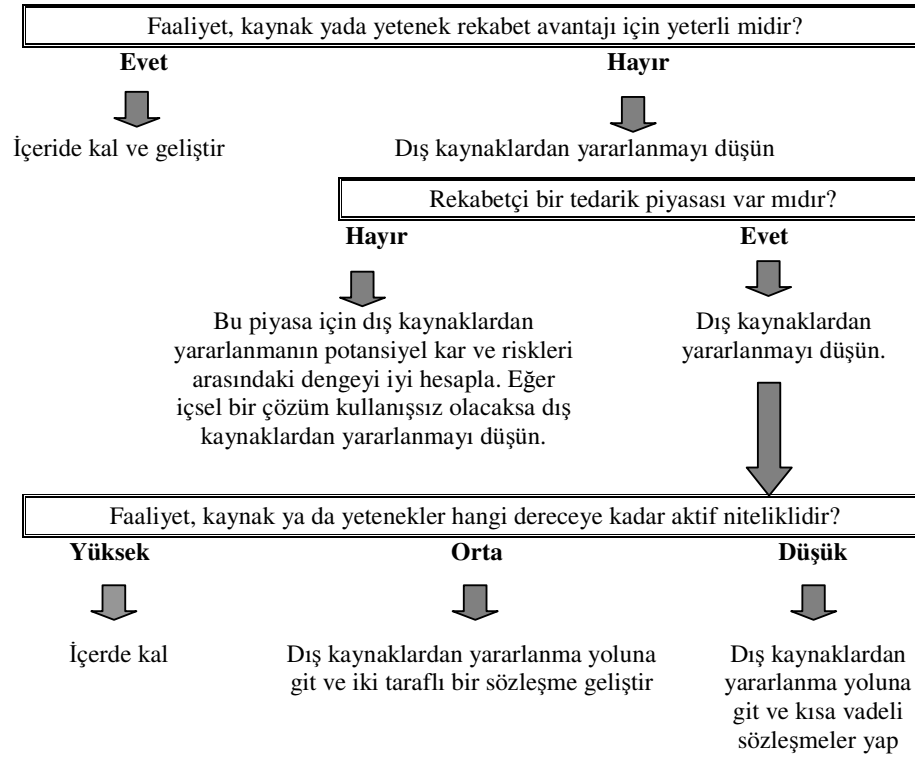
Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin ele alınışı beklenen faydanın sağlanabilmesi açısından çok önemlidir. Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeye faydaları, yaratabileceği sıkıntılar gözden geçirilmeli, bir içe bakış sağlanmalı ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Bu çalışmaların ışığında uygun görülen faaliyetler dış kaynaklara devredilmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma süreci genel olarak aşağıda belirtilen adımlarla ilerlemektedir.

2.5.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyacının Belirlenmesi ve Kullanım Kararının Alınması

İşletmeler kendi menfaatleri doğrultusunda, kazançlarını artırmak, minimum risk almak, pazarda iyi bir yer edinmek ve marka olabilmek gibi pek çok amaç taşımaktadırlar. Bu amaçlara ulaşabilmek için de hedefleri doğrultusunda çeşitli stratejiler belirlemektedirler. Dış kaynaklardan yararlanma da bu stratejilerden biridir. İşletmenin herhangi bir faaliyetini dış kaynaklara devredebilmesi için öncelikle dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyması gerekmektedir. Dış kaynak kullanım ihtiyacı duyulduğunda işletmeler öncelikle hedeflerini gözden geçirmeli ve amaçlarını ortaya koymalıdır (Tezel, 1998, 15). Bu amaçlar doğrultusunda da uygun strateji belirlenmelidir. Her işletme için dış kaynaklardan yararlanmanın uygulaması farklılık gösterecektir.

Dış kaynaklardan yararlanma kararı tüm işletmeyi uzun bir dönem etkileyecek önemli bir süreçtir. Üst yönetim bu kararı alırken konu üzerinde ayrıntılarıyla düşünülmelidir. İşletmenin hangi faaliyetlerde dış kaynaklara ihtiyacı olduğu, işletme kültürünün bu stratejiyi destekleyip desteklemediği, işletmenin bu yöntemle oluşabilecek başarısızlıklardan dolayı piyasadaki rekabet gücünün ne derece etkileneceği ayrıntılarıyla düşünülüp değerlendirilmelidir. Piyasadaki mevcut tedarikçilerin sayıları ve yetenekleri de dış kaynak kullanım kararı alınırken göz önünde bulundurulması gereken konulardır (Özbay, 2004, 24). Ayrıca dış kaynak kullanım kararı alındıktan sonra, taşeron firmayla birlikte oluşabilecek zayıflıkları ortadan kaldırmak için ne gibi çözümler üretilebileceği yeni düzenlemelerle ortaya konmalıdır (Çakırer, 2002, 64).

Stratejik bir karar olarak dış kaynaklardan yararlanmayı uygulamak isteyen işletmeler için cevaplanması gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bu sorular ve olası cevapları bir karar alma modeli olarak sunulmuştur. Bu şema aşağıda verilmektedir. Bu şemaya göre dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeye sağladığı en önemli avantajın rekabet avantajı olduğu belirtilmektedir.



Şekil. 1 Dış kaynaklardan yararlanmada karar alma modeli.(Lonsdale, 1999; Akt. Öztürk, Sezgili, 2002)

Dış kaynaklardan yararlanma kararı alınırken maliyet avantajı işletmelerin en büyük beklentisi olmaktadır. Daha işe başlamadan evvel bir takım testlerle bu ortaya konabilir ve muhtemel faydaları analiz edilebilir. Ancak sadece maliyet avantajı sağladığı için dış kaynaklardan yararlanmak doğru bir strateji olmayacaktır. Bu karar farklı avantajlar dikkate alınarak verilmelidir.

2.5.2. İşletmelerin Kendini Değerlendirmesi ve Hedef Tanımlama

İşletmeler dış kaynak kullanım kararı aldıklarında doğru bir strateji belirleyebilmeleri için öncelikle kendi yapılarını ve dış çevre koşullarını ayrıntılı bir şekilde incelemeleri, analiz etmeleri gerekmektedir. Böylelikle rakipleri karşısında avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyabileceklerdir. Ayrıca kendileriyle benzer problemleri yaşayan işletmelerin çözüm yollarının ve vardıkları noktaları görerek

doğru bir karar verebileceklerdir. Çevreye ve rakiplere karşı nasıl hareket edilmesi gerektiği de belirlenebilecektir. İşletme tarafından gerçekleştirilen bu analizler, dış çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın, hammadde, pazar, insan ve diğer kaynakları inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci olarak tanımlanabilir (Eren, 1993, 100). Kısa ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmiş olması dış kaynak kullanımının başarısını etkileyecektir. Hedefleri belirlenmemiş bir iş, sonuca ulaşmada zorluklarla karşılaşacaktır ve öngörülen faydayı sağlamayacaktır.

2.5.3. Dış Kaynak Kullanılacak İşlerin Belirlenmesi

İşletme kendini değerlendirme ve hedef tanımlama aşamasını gerçekleştirdiğinde, piyasaya göre güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilecek ve hangi faaliyetleri kendi bünyesinde verimli olarak gerçekleştirdiğini hangilerini de dış kaynaklara devrederek fayda sağlayabileceğini belirleyecektir. Bu faaliyetleri belirleyecek olan da işletme üst yönetimidir. Bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanarak kazanç sağlayabilmesi üst yönetimin bu konuda göstereceği girişime bağlıdır. Bu durumda dikkate alınması gereken başlıca iki faaliyet vardır, birincisi işletme için faaliyetin stratejik önemi, diğeri de faaliyeti gerçekleştirecek olan işletme personelinin kabiliyeti (Güner, 2004, 33).

Dış kaynak kullanılacak işler belirlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri işletmenin söz konusu işi kendi bünyesinde verimli olarak gerçekleştirip gerçekleştiremediği ve rekabet şansı elde edip edemeyeceğidir. Eğer firma iyi performans gösterebiliyorsa ve söz konusu iş işletme için kritik bir faaliyet ise organizasyon içinde tutulmalıdır. Ancak alışkanlıklar göz önüne alınarak iş dış kaynaklara devredilemiyor ise bu şirket için zararlı olacaktır. Genellikle, konu yakından incelendiğinde, bir organizasyonun kendi içerisindeki yeteneklerinin piyasanın en iyi dış kaynağına kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı tespit edilmektedir (Tezel, 1998, 19). Bu bakımdan işletmelerin karar aşamasında tarafsız olmaları ve gerekli konularda dış kaynaklara güvenmeleri önem taşımaktadır.

2.5.4. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımının başarısı açısından en çok dikkat edilmesi gereken konulardan biri de doğru stratejilerin belirlenmesidir. İşletme yönetimi yada işletme yönetimi tarafından görevlendirilmiş dış kaynak kullanım konusunda yetkili birimler uygun stratejiyi belirlemelidirler. Bu stratejiler belirlenirken işletmenin yönetim yapısı, işin kapsamı ve işletmenin bulunduğu ülkenin ticari kanun mevzuatı gibi konular dış kaynak kullanımının başarısını etkileyecektir (Güner, 2004, 37).

Üst yönetim işletmenin dış kaynak kullanım stratejisini belirlerken, temel yetenek ve temel yetenek dışında kalan fonksiyonların doğru belirlenmesine ve işletmenin genel amaçlarının dış kaynak kullanım stratejisiyle ters düşmemesine dikkat etmelidir. Ayrıca tedarikçilerin taahhüt ettikleri kaliteyi sağlayabilecek kapasiteye sahip olup olmadıkları ve güvenilirlikleri de araştırılmalıdır (Özbay, 2004, 25). Burada işletmeye en üst düzeyde fayda sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve uygun dış kaynaklara devredilmesi üst yönetimin görevidir. Bu aşamadan sonrası dış kaynağın bilgi beceri ve kalitesine bağlıdır.

2.5.5. Teklif Formunun Hazırlanması

Teklif formu, işverenin tedarikçi firmadan beklentilerini içeren, tedarikçi firmaların kapasitelerini, kaynaklarını, mevcut işlem hacmini, beklediği performans düzeyini içerir. Bunun yanında, söz konusu iş ile ilgili çözüm önerilerini ve fiyat konusundaki tekliflerini işveren firmaya iletmelerini sağlayan bilgileri de kapsar (WWW doküman: http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=681&tempD=1®ID=2). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir). İşletmeler böylelikle farklı firmalar hakkında bilgi sahibi olurlar. İşletmenin uygun dış kaynak sağlayıcıyı seçmesinde en önemli kaynak teklif formu olmaktadır. Ayrıca farklı firmalardan alınan teklifler ile işletmenin elinde birçok seçenek oluşmakta ve tek bir firmaya bağlı kalma zorunluluğu ortadan kalkmaktadır.

Teklif formu genellikle beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm genel açıklama bölümüdür. Bu bölümde işverenin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile ilgili hedefleri ve teklif formunun yazılma nedenlerini liste halinde belirtir. Daha sonra yaptığı işi, misyonu, örgütsel yapısı ve kuruluş yerini içeren özgeçmişi gelmektedir. Sonraki bölüm genel koşulları içerir. Bu bölüm taşeron firmanın sahip olması gereken lojistik koşulları ve standartlara uygunluğunu belgeleyen dokümanları, taşeron firmadan gelecek tekliflerin değerlendirilmesi esnasında izlenecek programı ve yapılacak sözleşme şartlarını içermektedir. Daha sonra taşeron firmalardan beklenen kalite seviyesinin tanımlandığı bölüm gelmektedir. En son olarak da taşeron firmanın seçiminde dikkat edilecek hususları içeren bölüm gelmektedir. Bu bölümde, taşeron firmanın istikrarı, yeteneği, yönetim organizasyonu, kaynakları, esnekliği, hizmet kapasitesi, eğitimi, uygulayacağı plan, fiyatı, kültürel uyumu ve referansları kullanılacak kriterler yer alır (Arslantaş, 1999, 69). Kriterlerin öncelik sırası işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilir.

2.5.6. Dış Kaynakların Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulama aşamasında tedarikçilerin değerlendirilmesi iki yolla gerçekleşebilmektedir. Bunlardan biri dış kaynak kullanım yöneticisine başvurmadır. Bu yönetici dış kaynak kullanımı ile ilgili tüm sorumlulukları taşımaktadır. Üst yönetim tarafından belirlenmiş stratejilerin uygulanmasını ve faaliyetlerin planlanmasını üstlenecek, tedarikçi işletme ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi sırasında işletmeyi temsil edecektir. İşletme dış kaynak kullanım yöneticisini kendi içinden seçebileceği gibi, işletme dışından da sağlayabilir yada dış kaynak kullanarak tedarikçi yöneticiler vasıtasıyla sağlayabilir (Özbay, 2004, 27).

Tedarikçilerin değerlendirilmesi için bir diğer yöntem de dış kaynak kullanım komitesine başvurmadır. Dış kaynak kullanım komitesi, dış kaynak kullanımı konusunda uzman danışmanlar, hukuk danışmanları ve teknik uzmanlardan oluşmaktadır (Özbay, 2004, 27). Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında, amaçların

ve stratejilerin geliştirilmesi, maliyet ve risk analizlerinin yapılması, teklif formunun hazırlanması, tedarikçi seçimi ve sözleşmenin yapılabilmesi için dış kaynak kullanım komitesi oluşturulabilir. (WWW doküman: <http://www.kalder.org.tr/previewcontent.asp?contID=681&tempID=1®ID=2>). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Dış kaynak kullanım komitesi ve dış kaynak kullanım yöneticisi birlikte tercih edilebilir. Böylelikle komite faaliyetlerini yönlendiren bir uzman eşliğinde çalışılacaktır. Bu da projenin hedeflere ulaşmasını, dış kaynak kullanım komitesinin güdülenmesini, cesaretlendirilmesini ve yönlendirilmesini sağlayacaktır. (WWW doküman: http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=681&tempID=1®ID=2). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Uygulamada dışarıdan uzman tutmanın maliyetli olduğu düşünülmekte ve yaygın olarak tercih edilmemektedir. Ancak sağlayacağı faydalar dikkate alındığında uzmanlarla çalışmanın getirilerinin maliyetinin çok üzerinde olabileceğinin zamanla anlaşılacağı ve daha yaygın olarak uygulanacağı düşünülmektedir.

2.5.7. Muhtemel Dış Kaynak Sağlayıcıların Belirlenmesi

İşletmelerin ihtiyaç duydukları tedarikçiler, internet aracılığıyla, dış kaynaklardan yararlanan diğer işletmeler aracılığıyla ve gazete ve dergi ilanlarından, belirlenebilir. Ayrıca daha önceden çalışılmış ve verimli bir işbirliği süreci geçirilmiş olan dış kaynaklar da tercih edilebilir (Özbay, 2004, 26).

2.5.8. Tekliflerin Değerlendirilmesi

Tedarikçi işletmelerin değerlendirilmesi için ilk adım teklif formlarına verilen cevapların incelenmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan ilki sunulan çözüm önerilerinin teklif formundaki sorulara çözüm getirip getirmediğidir. Ayrıca tedarikçi işletmenin ve personelinin yeterli tecrübeye, bilgi birikimine ve yeterli

kaynaklara sahip olup olmadığı da bir diğer önemli konudur. Bunun yanında tedarikçi işletmenin dış kaynak kullanım servisi verebilecek geçerli bir geçiş planına sahip olması ve sözleşmeye dayalı herhangi bir problem anında her iki tarafın kazancına yönelik çalışabilmesi gerekmektedir. Tedarikçi işletmenin referansları da daha evvel yaptığı işlerin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca işletmeye sunduğu hizmete uygun fiyat politikası izlemesi de önemli bir etkidir. (WWW doküman: http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=681&tempID=1®ID=2). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir). Tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında bütün bu hususlar dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

2.5.9. Uygun Dış Kaynak Sağlayıcısının Seçilmesi

Uygun dış kaynağın seçilebilmesi için daha önceki konularda da belirtildiği gibi öncelikle potansiyel tedarikçi listesi oluşturulmalı ve bir teklif formu hazırlanmalıdır. Bu form muhtemel tedarikçilere gönderilmeli ve alınan cevaplar titizlikle incelenmelidir. Bu form ve alınan cevaplar farklı seçeneklerin göz önünde bulundurulması açısından önemlidir. Uygun dış kaynağın seçimi, tedarik zincirinin en önemli halkalarından birisidir. Seçim sırasında, sadece bugün için değil gelecekte de aynı konumunu koruyabilecek ve gelecek vadeden dış kaynak sağlayıcının seçimine özen gösterilmelidir. (WWW doküman: <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=28662>). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Tedarikçilerin seçiminde dikkat edilmesi gereken bazı konular bulunmaktadır. Tedarikçinin teknik standartları yüksek ve teknolojik gelişmeleri takip etmeye yatkın olmalıdır. Gerekli üretim miktarını sağlayabilecek yatırım imkanları olmalıdır, yani finansal açıdan güçlü olmalıdır. Ortak çıkarlara aykırı davranışlarda bulunmamalı ve güvenilir olmalıdır. İşletme sırlarını kötüye kullanmamalıdır. İşletmenin yönetim ilkelerini bilmeli ve koordineli çalışabilmelidir. Fiyatı uygun olmalı ve taahhüdüne uymalıdır. Sözleşme şartlarına sadık kalmalıdır.

Tedarikçi seçiminde karar verilmesi gereken konulardan biri de, tek tedarikçiyle mi birden fazla tedarikçi ile mi çalışılacağıdır. Porter, düşük maliyet ve yüksek performans ve kalite için birkaç tedarikçiyle çalışılmasını tavsiye etmektedir. (WWW doküman: <http://www.kalder.org.tr/previewcontent.asp?contID=681&tempID=1®ID=2>). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir). Bu durum sözleşme aşamasında işletmenin pazarlık gücünü de artıracaktır. Deming ise, tek bir tedarikçinin uzun süreli çalışma sonunda kaliteyi geliştirme ve maliyetleri azaltma açısından daha etkili olacağını savunmaktadır. (WWW doküman: http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=681&tempID=1®ID=2). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir). Tek tedarikçi ile uzun dönemli çalışma, güçlü ve verimli bir ilişki oluşmasını sağlayabilir. Ayrıca birkaç tedarikçi ile çalışıldığında faaliyetlerin kontrolü daha maliyetli olacaktır.

2.5.10. Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin İmzalanması

Dış kaynaklardan yararlanmanın beklenen getiriye sağlayabilmesi ve sonuçların garanti altına alınması açısından iki taraf arasında ayrıntılı bir sözleşme oluşturulması gerekir. Bu aşamada uzmanlardan destek alınması şarttır. Kapsamlı ve doğru hazırlanmış bir sözleşme hizmetin kalite ve değerini etkileyecektir.

Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmeleri klasik satın alma sözleşmelerinden farklı ele alınmalıdır. Sözleşmelerin oluşturulması sırasında beklentiler ve ölçüm yöntemleri dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. Karşılıklı firmaların koordineli çalışmaları ve hatta hizmet alan firmanın kullanılacak bilgi sistemine doğrudan erişim ile kendisi ile ilgili aktiviteleri anlık olarak izleyebilmesi önemlidir. (WWWdoküman: <http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-OUTSOURCING.htm>). (17 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Sözleşme hazırlanırken işletmelerin amaçlarının göz önüne alınması gerekmektedir. İşletmenin amaçlarıyla dış kaynak sağlayıcının kapasitesi karşılaştırılmalıdır, sonuçlara göre işletme amaçları tekrar değerlendirilebilir. Dış kaynak sağlayıcının kontrolü için performans ve maliyet hedefleri oluşturulmalı ve

dış kaynak sağlayıcının performansı düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Elde edilen sonuçlara göre sözleşme içeriğinin genişletilmesi yada daraltılmasına karar verilebilir (Uliş, 2001, 48).

2.5.10.1. Sözleşme Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Konular

Sözleşmenin içeriği taraflar arasındaki ilişkinin sağlıklı olması bakımından çok önemlidir. Sözleşmeler hiçbir tereddüde yer vermeyecek şekilde açık ve net olarak iki tarafın da yükümlülüklerini ortaya koymalıdır. Aşağıda sözleşme hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar maddeler halinde sıralanmıştır;

- Tedarikçi işletmenin faaliyet süresi, başlangıç ve bitiş tarihi belirtilmeli ve yapacağı işin açık ve net tanımı yapılmalıdır (Özbay, 2004, 31). Sözleşmeler uzun (6–10 yıl), orta (2–5 yıl) ve kısa (1 yıl) vadeli oluşturulabilir (Arslantaş, 1999, 42).
- Tedarikçi işletmenin performans ölçümünün nasıl ve hangi yöntemlerle yapılacağı ve denetlemesi sırasında nasıl bir raporlama sistemi kullanılacağı belirtilmelidir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 213, Özbay, 2004, 31).
- Tedarikçi işletmenin taahhüt ettiği işi gerçekleştirebilmesi için bulundurması gereken personelin sayısı ve niteliği belirtilmelidir (Özbay, 2004, 31).
- Tedarikçi işletmenin taahhüt ettiği işi gerçekleştirebilmesi için bulundurması gereken ekipmanlar ve elektronik cihazlar belirtilmelidir (Özbay, 2004, 31).
- Teklifler değerlendirilirken düşük teklifler özellikle incelenmelidir. Bu teklifi veren firmaların beklenen kaliteyi bu fiyata sağlayıp sağlayamayacağı incelenmelidir.
- Tedarikçi işletme mali açıdan ve performans açısından dikkatle kontrol edilmelidir (Özbay, 2004, 31).

- Tedarikçi işletmeye hizmeti ve emeği karşılığında ödenecek bedel belirlenmelidir. Kusurlu yapılan işlerde verilecek cezalar veya gerektiğinde verilebilecek ödüller belirlemelidir (Özbay, 2004, 31).
- Tamamlanmamış eksik sözleşmeler imzalanmamalıdır.
- Sözleşme oluşturulurken mutlaka uzmanlardan yardım alınmalıdır. Uzmanlar her iki tarafında haklarını koruyacak şekilde davranmalıdır.
- İşletmelerin zamanla büyüyecek olmaları da hesaba katılmalıdır. Zaman içinde düşebilecek hizmet maliyetlerinin bir kısmının alıcı yararına iş hacminin genişlemesine yönlendirilmesini sözleşmeye eklenmelidir. (WWW doküman: <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/B942DEAC-917E-4200-1F5-2D065174DF75/4103/diskaynak.pdf>). (15 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).
- Dış kaynak desteği alan firma söz konusu işi gerçekleştiren mevcut personelin akıbeti ayrıntılı bir şekilde görüşülmelidir. Bu çalışanlar dış kaynak sağlayan firmaya geçecekler ise sosyal haklarının korunmasına dikkat edilmelidir (WWW doküman: <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/B942DEAC-917E-4200-81F5-2D065174DF75/4103/diskaynak.pdf>). (15 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).
- Her iki taraf için de faydalı olabilecek ve her iki tarafın da çıkarlarını gözetken, riskleri azaltıp kazançları artıracak bir sözleşme oluşturulmalıdır. Doğru hazırlanmış bir sözleşme, tedarikçi ve işveren arasındaki ilişkilerin uyumlu ve verimli olmasında çok önemlidir.
- Teknolojide, ekonomik şartlarda ve rekabet ortamında oluşabilecek bazı değişikliklere karşı zaman içerisinde sözleşmelerin revize edilmesi ve şartlara uygun bir hale getirilmesi gerekebilir. Sözleşme şartları çok katı ise, tedarikçi işletmeye yenilik için fırsat verilmiyorsa sözleşmeye dayalı başarısızlıklar ortaya çıkabilir (Özbay, 2004, 33). Bu bakımdan sözleşmenin gerekli esneklikleri taşıması önemlidir.

Bu anlaşmaya karın ve zararın paylaşıldığı bir ortaklık gözüyle bakmak her iki tarafında yararına olacaktır. Her iki taraf da sorumluluklarını bilirse ilişkiler daha kolay yürütülebilecektir. Bunun yanında, riskin ve ödülün paylaşıyor olması da uygulamanın başarısını etkileyecektir.

2.5.11. Dış Kaynak Kullanımının İşletme Personeline Duyurulması

Dış kaynak kullanım kararının, işletme içindeki personele uygun bir şekilde duyurulması gerekmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin neden tercih edildiği, hangi fonksiyonların dış kaynaklara devredileceği açıklanmalıdır. Ayrıca hangi çalışanların dış kaynak sağlayıcılara transfer edileceği, hangilerin işten çıkartılacağı ve hangilerinin işletmede çalışmaya devam edeceği ve bu durumun neye göre belirlendiği açıkça belirtilmelidir. İşine son verilen çalışanlara ne gibi ödemeler yapılacağı, dış kaynak desteği alınan şirketin işletme içinde mi yoksa başka bir yerde mi çalışmaya devam edeceği ve bu değişikliklerin ne zaman yapılacağı da çalışanlara duyurulmalıdır (Özbay, 2004, 35). İşletme çalışanları işletme içinde çalışmaya devam ediyorlarsa değişimin kendilerini tam olarak nasıl etkileyeceğini bilmek isteyeceklerdir.

Dış kaynak desteği alınan firmalara transfer edilen çalışanlar, yeni oluşacak pozisyonları ve elde edecekleri ücretlerdeki değişiklikler konusunda ve yeni işverenleri konusunda işletme tarafından ve bünyesinde çalışacakları dış kaynak tarafından bilgilendirilmelidir (Özbay, 2004, 36).

Bazı çalışanların da işlerine son verilmesi gerekebilir. Bu çalışanlarla kurulacak iletişim, açık ve zamanında olmalıdır. Bu iletişim, insan kaynakları yöneticisi tarafından yüz yüze ve ayrıca yazılı olarak kurulmalıdır. İşten çıkarmayı içeren mektup, çalışanın alacağı tazminat ödemelerini de içermelidir. Ayrıca bu kişilere başka bir iş bulma için gerekli yardım sağlanmalıdır (Özbay, 2004, 36).

2.5.12. İşletmeler Arasında Etkin Bir İletişimin Ağının Kurulması ve Yönetilmesi

Dış kaynak kullanımında, hem tedarikçinin hem de dış kaynak desteği alan işletmenin başarısı aralarındaki iletişimin etkinliği ile yakından ilgilidir. Bu nedenle iki işletme arasında doğru bir iletişim sisteminin kurulması ve iyi bir şekilde yürütülmesi çok önemlidir. İki işletme arasında oluşacak bir koordinasyonsuzluk, ihmal ve aksama ilişkileri zedeleyebilir ve alınan hizmetin veya ürünün kalitesini olumsuz etkileyebilir (Eren, 2000, 226). Ancak doğru bir iletişim sistemi, belirsizliği azaltacaktır. Fonksiyonların belirlenen amaç doğrultusunda ilerlemesini, taraflar arasında kurulan iletişimin etkinliğini, planların gerektiği gibi uygulanmasını ve sözleşmenin devam etmesini olumlu etkileyecektir (Özbay, 2004, 38).

İşletmeler karşılıklı bir güven duygusuna sahip olurlarsa, ilişkiler sağlıklı bir şekilde yürüyecektir. Bütün işletmeler üzerlerine düşen görevi yerine getirerek karşılığını almak için çalışmaktadırlar. Burada işletmenin tedarikçi işletmeye güvenmesi ve hedefini gerçekleştireceğine inanması gerekir. Bu güven etkili bir iletişim ile desteklenirse işletmeler birbirlerinin ihtiyaçlarını daha doğru anlayacak ve çözüme ulaştıracaktır. Buradan anlaşılabacağı gibi, işletme ile taşeron firmalar arasındaki iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve yardımcı olma imkanı bulacaktır (Koçel, 1999, 301).

2.5.13. Dış Kaynaklardan Yararlanma Hizmetinin Yürütülmesi ve Kontrolü

Dış kaynaklardan yararlanmanın etkin bir biçimde uygulanması, hazırlık ve hizmetin satın alma sürecindeki başarıya olduğu kadar, hizmetin yürütülmesine de bağlıdır. Çünkü bu aşamaya kadar yapılan çalışmalar kağıt üzerindedir ve bu aşamadan sonra dış kaynaklardan yararlanma etkinliği reel olarak görülebilecektir (Özden, 2003, 40). Bu aşamadan sonra tedarikçi ve işveren arasında yapılacak verimli ve koordineli bir çalışma sonrasında planlanan hedeflere ulaşılması mümkün

olacaktır. Her iki tarafında üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesi önemlidir.

Bir başka önemli aşama da uygulamanın kontrolüdür. Kontrol, sözleşme hükümleri dikkate alınarak değerlendirmelerin yapılmasıdır (Tezel, 1998, 37). Tedarikçinin faaliyetlerinin değerlendirilmesinin ve kontrolünün şartları öncelikle dış kaynaklardan yararlanma prosedürü ile belirlenmelidir ve ayrıca sözleşmede de belirtilmelidir. Yapılacak kontroller sadece kağıt üzerinde yapılan faaliyetler olmamalıdır. Bu kontrollerde, rapor ve belgeler üzerinde yer alan bilgilerin sahada ve uygulamadaki doğrulamasını sağlayacak kontrol mekanizmalarının da işletilmesi gerekmektedir (Özden, 2003, 41).

Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmesinin bitiminde, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilmelidir. Bir kontrol ve denetleme mekanizması ile işletme ne ölçüde amaçlarına ulaştığını ve uygulamanın işletmeye sağladığı avantajları ortaya koymuş olacaktır. Böylelikle de dış kaynaklardan yararlanma faaliyetine devam etme konusunda karar verilebilecektir.

2.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA TÜRLERİ

2.6.1. Dış Kaynak Kullanımının Kapsamına Göre Sınıflandırma

İşletmenin hangi ihtiyacının karşılamak için dış kaynaklara başvuracağı önemlidir. Bununla ilgili çeşitli dış kaynak kullanımı seçenekleri ortaya çıkmaktadır. İşletme belirli bir fonksiyonun tamamını ya da bir fonksiyonunun sadece belirli alt fonksiyonlarını dış kaynaklardan sağlayabilir. Belirli bir fonksiyonu tamamen dış kaynaklardan sağlıyorsa, fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanılıyor demektir (Özbay, 2004, 20). Bu durumda işletme bir fonksiyonu bütün alt kademe fonksiyonları ile beraber dış kaynaklara devretmiş olmaktadır.

Bunun yanında bir fonksiyonun sadece belirli alt kademe fonksiyonlarını dış kaynaklara devretmek de mümkün olmaktadır. Bu yaygın olarak görülen bir uygulamadır ve detaylı bir sözleşme gerektirmez. İşletmeler, kendi faaliyet alanları dışında kalan yemek, personel servisi ve temizlik hizmetleri gibi yardımcı hizmetler olarak adlandırılan hizmetler için de dış kaynak kullanımına yönelirler. Bu tercihin temel nedenleri; sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini, verimliliği ve etkinliği arttırmaktır (Özbay, 2004, 20).

İşletme ister tüm bir fonksiyonu ister alt kademe fonksiyonları dış kaynaklara devretmiş olsun, her iki durumda da uzun dönemli sözleşmeye dayandığı zaman daha başarılı olunmaktadır (Büber, 1999, 65). Bunun sebebi iki işletmenin birbirlerinin ihtiyaçlarını anlayan ve ortak hareket edebilen bir yapıya bürünmelerinin zamanla oturan bir yapı olacağıdır.

2.6.2. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma

Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma: Bu işletmeler, belirli konularda uzmanlaşmış ve özel olarak yetiştirilmiş elemanları bünyesinde bulunduran işletmelerdir. Dış kaynak desteğine ihtiyaç duyan işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve objektif hizmet vermektedirler. Günümüzde; vergi ve mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, halkla ilişkiler, pazarlama ve kalite yönetimi gibi alanlarda hizmet sunan danışmanlık işletmeleri sık rastlanan örnekler arasındadır (Özbay, 2004, 19).

Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma: İşletmeler ihtiyaç duydukları desteği bağımsız olarak çalışan ve konusunda uzman kişilerden yararlanarak da sağlayabilirler. Bu uzman kişiler, uzun yıllar üniversitelerde öğretim görevlisi olarak çalışmış, konularında akademik birikime sahip ve yönetim pratiği olan akademisyenler olabilir. Yada, uzun yıllar profesyonel iş hayatının içinde bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticiler olabilir (Özbay,

2004, 20). Bunun yanında, bu uzmanların özelliklerini bir arada bulunduran şahıslardan yararlanmak da mümkündür.

İşgören Kiralama: İşletmeler ihtiyaç duydukları alanlarda ki uzmanları, bağlı bulundukları işverenlerden kiralama şeklinde de dış kaynak kullanımını sağlayabilmektedirler. Bu şekilde işletmeler kiralanen uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısıyla işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmektedirler. Ayrıca kendi bünyesinde uzman istihdam edip, bu uzmanları zaman içinde eğitime tabi tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadırlar (Özbay, 2004, 20).

2.6.3. Dış Kaynak Olarak Şebeke Organizasyonu Uygulamalarının Kullanımı

İşletmelerin günümüzde değişen koşullara ve gelişmelere zamanında uyum sağlayabilmek için esnekliklerini artırma ihtiyacı duymaktadırlar. İşletmeler bu değişen şartlara uyum gösterebilmek için daha önce de belirtildiği gibi dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir. Bunun sonucunda da şebeke organizasyonları ortaya çıkmıştır. Bunun temelinde işletmelerin artan dış kaynak kullanımları ve yalın organizasyonlara dönüşerek küçülme çabaları yatmaktadır (Güner, 2004, 33).

Genel olarak şebeke organizasyonları üç kısımda incelenmiştir;

Dahili Şebeke Organizasyonu; Bu tip organizasyonda, ana işletmeye bağlı ve her biri birer bağımsız işletme olan alt işletme birimleri, kendi temel faaliyetleri için yada piyasadaki başka işletmeler için mal veya hizmet üretmektedirler. Bu anlamda holding veya şirketler grubu mal veya hizmet üretmek amacıyla her biri bağımsız işletmeler kurarak, bu işletmelerin faaliyetlerini organizatör bir işletmeyle sağlar (Uliş, 2001, 24). Böylece hem işletme her fonksiyonu için piyasada en uygun fiyatla mal ve hizmet temin etmiş, hem de kan kendi içinde bırakarak düşük maliyetle üretim yapmış olur. Ayrıca işletme, piyasa ihtiyaçlarına cevap vermek için, sipariş alıp mal ve hizmet üretmek için daha kaliteli ve daha çeşitli üretimler yapmak

zorunluluğunu hissedeceklerdir (Uliş, 2001, 24). Böylelikle ana işletme de daha verimli, kaliteli ve daha çeşitli ürünler üreterek rekabet avantajı yakalama ve çevresel değişimlere süratle ayak uydurabilme şansı elde edecektir.

Dengeli Şebeke Organizasyonu; Bu yapının dahili şebeke organizasyondan farkı, bir malı veya hizmeti üretmek için gerekli kaynakların birbirinden farklı işletmelerden temin edilmesidir. Burada tedarikçi işletmeler yönetim ve sahiplik olarak birbirlerinden farklıdırlar. Bu işletmeler bir malı veya hizmeti üretebilmek için bir araya gelmişlerdir ve lider konumunda olan bir organizasyon tarafından koordine edilmektedirler (Uliş, 2001, 25).

Dinamik Şebeke Organizasyonu; Bu organizasyon türünde, diğerleri gibi lider bir işletme bulunmamaktadır. Burada her biri konusunda uzman bağımsız işletmeler kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar (Uliş, 2001, 25). Bu organizasyon yapısında lider konumunda bir işletme yoktur, böylelikle diğer işletmeler daha özgür ve rahat hareket edebilmektedirler. Bu tip yapılarda aracı organizatör niteliğine sahip bir kuruluş şebekeyi oluşturmakta ve işletmeler arasında serbest piyasa mekanizmasına göre ilişkiler gelişmektedir. Burada işletmeler bir tek işe bağımlı kalmamakta, piyasada başka kuruluşlarla da iş birliğine girerek mal ve hizmet üretebilmektedirler ve organizatör niteliğindeki kuruluş da piyasada istediği işletme ile işbirliğine girebilmektedir (Uliş, 2001, 25).

2.6.4. Taşeron Firmalarla Stratejik Ortaklık Oluşturma

Taşeron firmalar, kuruluş amacı piyasada pek çok işletmeye belli konularda dış kaynak desteği vermek olan işletmelerdir. Bu firmalar çoğunlukla küçük ve orta ölçekli firmalar olmakta ve işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadırlar. Özellikle Japonya’da firmalar bu tip dış kaynaklardan yararlanmayı yıllardır başarıyla uygulamaktadır. Japonya’da küçük ve orta ölçekli firmaların hemen hemen üçte ikisi taşeron firmalar olarak sınıflandırılmaktadır (Çakırer, 2002, 84). Taşeron firmalar sayesinde işletmeler ürün kalitesinin artırabilmekte, kendisiyle beraber başka

işletmelere de dış kaynak desteği veren taşeron kuruluşların deneyimlerinden faydalanmakta ve yenilikler için fırsat yakalamaktadırlar.

2.6.5. Rakip Firmalar İle İttifakların Oluşturulması

İşletmelerin tek başlarına bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Bunun sonucunda da rakipleri ile işbirliği yapmaya yönelmekte ve birbirlerinin tamamlayıcısı durumunda çalışmaktadırlar (Tanyeri ve Fırat, 2005, 270). Bu işbirliği geleneksel entegre tesis anlayışına ters düşmektedir. Ancak işletmelerin temel gayesi karlılığı artırmaktır ve gelişen işletmecilik ve rekabet anlayışının etkisiyle, bu gaye büyük oranda ittifaklar kurmakla sağlanmaya çalışılır hale gelmiştir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000, 134). Ancak firmaların büyük çoğunluğu bu ittifaklar ile ilgili olarak, herhangi bir metodoloji ve strateji geliştirmemişlerdir. İşletmelerin başarılı bir ittifak stratejisi yürütebilmeleri için, uygulamaya yönelik metodoloji oluştururken, sinerji, güven ve finansal çıktı düzeyi gibi faktörleri göz önüne almaları ve buna göre bir ittifak metodolojisi hazırlamaları daha verimli olacaktır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000, 134).

2.7. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN FAYDALARI

Bundan önceki bölümlerde dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili temel konulara değinilmiştir. Aşağıda da dış kaynaklardan yararlanmanın faydaları özetlenmiştir.

- Dış kaynaklardan yararlanma ile işletmeler uzmanlaşma ve temel yeteneklerine odaklanma fırsatı bulmaktadırlar (Koçel, 1999, 390). İşletme ikincil nitelikteki faaliyetlerine dış kaynaklara devrederek dikkatini temel yeteneklere yönlendirebilmekte ve uzmanlaşma sağlanmaktadır.
- İşletmeler konusunda kendilerinden daha fazla maliyet avantajına sahip dış kaynakların avantajlarından yararlanarak, maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar.

- Dış kaynaklardan yararlanma kısa vadede sabit maliyetleri düşürürken uzun vadede sermaye yatırımlarını düşürebilmektedir (Tezel, 1998, 38).
- Dış kaynaklardan yararlanma giderleri cari harcamalar olarak kabul edildikleri için sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına katkıda bulunmaktadır.
- İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ile ani değişimlere uyum sağlayabilen, daha çabuk karar alabilen, anlık reaksiyonlar verebilen, müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek yapılara sahip olmaktadır.
- Bu esneklik sayesinde, sorunlara yol açan faktörler azaltılır veya bunlar tamamen reddedilerek elemine edilir.
- İşletmeler konularında uzman taşeronlarla önemli ölçüde hız kazanırlar. Ayrıca hizmetin tümünü organize etmek yerine kontrolünü yaparak zaman tasarrufu sağlanır.
- Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalır, dolayısıyla da risk dağıtılır ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebilirler.
- Riskli ve istenmeyen yönetim problemlerinin firma bünyesinden uzaklaştırılarak dış kaynağa aktarılması ile faaliyetlerin kalitesinin ve firma imajının korunması mümkün olacaktır.
- Dış kaynak kullanan bir işletme, devrettiği faaliyet için kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir. Ayrıca sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir.
- İşletmeler, temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendilerinden daha kaliteli yapan taşeron firmalar ile çalıştıklarında, dış kaynaklardan yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilmektedir.

- İşletmeler teknolojik gelişmeleri takip eden dış kaynaklarla çalıştıklarında dolaylı olarak yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşabilmektedirler. Taşeron firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak da teknolojiyi takip etme maliyetinden kaçınmaktadırlar. (WWW doküman: http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm). (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).
- Dış kaynaklardan yararlanmanın artmasıyla, tedarikçi firmalar arasında oluşan rekabet ile hizmet ve ürün kalitesinde artış meydana gelmektedir.
- Dış kaynak kullanımı ile imalat performansını geliştirmek için, işgören yetenekleri bir araya getirilebilir ve deneyimlerin metotlu bir şekilde biçimlendirilmesi sağlanır.
- Dünya standartlarında yeteneklere sahip olunmasına imkan tanır ve şirketlerin kendi bünyelerinde olmayan kaynaklara erişiminin kolaylaştırır.

2.8. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN SAKINCALARI

Dış kaynaklardan yararlanma konusunda karşılaşılabilecek olası sakıncaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Bir dış kaynağa bağlanmanın en önemli dezavantajı firmanın inovasyon kapasitesinin azalmasıdır. Firma dış kaynaklardan yararlandığı konularda uzun dönemli ar-ge faaliyetlerinden vazgeçebilir. Bunun sonucunda, firma, teknolojik yeniliklerin ürün ve süreç geliştirme konusunda sağladığı üstünlüklerden yararlanma fırsatı bulamayacak ve dış kaynağa aşırı bağımlı hale gelecektir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 208).
- Dış kaynaklardan yararlanmanın uygulanabilmesi için gerekli faaliyetler bazı harcamalar gerektirmektedir. Bunların başında tedarikçilerin araştırılmasının ortaya koyduğu maliyetler gelmektedir. Bunlara daha ileri düzeyde bu hizmetin pazarlama maliyetleri de eklenmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002, 137).

- Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır (Arslantaş, 1999, 64). Dolayısıyla dışarıdan sağlanan servisler üzerindeki kontrolü azalacaktır. İşletmenin tedarikçiyle verimli bir çalışma yapabilmesi için o işin gerektirdiği tüm detayları bilmesi gerekir. Uygulamanın başarısı etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına bağlıdır. Faaliyetler düzenli bir şekilde kontrol edilmelidir. Bu kontroller de bazı ek çalışma ve maliyetleri beraberinde getirmektedir.
- Dış kaynak kullanım kararından sonra, dış kaynaklara devredilen faaliyetlerin şirket içerisinde yürütülmesini sağlayan personel sayısında azaltmaya gidebilmektedirler. Bu durum da çalışanları huzursuz edebilmekte ve verimliliği düşürebilmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002, 137). Ayrıca işletme ile sendikalar arasındaki güven ortamı da sarsılabilir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 211).
- Tedarikçilerin işletmenin temel yeteneği ile ilgili bilgi edinerek, imal edilen ürünü kendisinin pazara sunma arzusunun doğması da muhtemeldir (Prahalad ve Hamel, 1990, 85). Bu da yeni rakiplerin oluşmasına zemin hazırlar.
- İlk anda öngörülen maliyet tasarrufu beklendiği ölçüde gerçekleşmeyebilir. Özellikle yabancı tedarikçiler ile yapılan anlaşmalarda öngörülen işlem maliyeti beklenenin üzerinde gerçekleşebilmektedir.
- İşletme öz yeteneklerini belirlemede yanlışlık yapabilir, bu da çok büyük problemlere yol açmaktadır.
- Sözleşmeler hiçbir tereddüde yer vermeyecek şekilde ayrıntılı hazırlanmalıdır. Bütün ayrıntıları kapsayacak bir hukuki çerçeve oluşturmak da oldukça zor olmaktadır.
- İşletmeler zamanla tedarikçilere aşırı bağımlı hale gelebilirler. Dış kaynaklardan yararlanan işletme esnekliğini ve ilişkilerinde kontrolünü kaybedebilir, bunun sonucunda da dış kaynak sağlayan firmanın fiyat, temin v.b. koşullarına uymak zorunda kalabilir (Çakırer, 2002, 80). Bu durumda

rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama işletme için dezavantaj yaratabilir.

- Tedarikçi işletme seçilirken çok dikkatli olunmalıdır. Seçilecek işletmenin kaynakları, daha önce çalıştığı işletmeler dikkatlice incelenmeli ve ayrıntılı araştırmalara sonunda karar verilmelidir. Teknik anlamda niteliksiz ve yetersiz bir dış kaynak sağlayıcı işletmeyi zor durumda hatta yarı yolda bırakabilir (Kökten, 2004, 61).
- İşletmeler bazen önceden tahmin edemedikleri çeşitli maliyetlerle karşılaşabilmektedir. Özellikle sözleşmede yer almayan ancak sonradan ortaya çıkan bazı maliyetler işletmelerin dış kaynaklardan bekledikleri faydayı sağlamasını engelleyebilmektedir.

2.9. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN ÜLKEMİZDE VE DÜNYADA KULLANIMI

Amerika’da artık pek çok şirket tedarikçilere sahip olma yerine birçok dış tedarikçiyle anlaşılmaktadır. Ford ve Chrysler kullandıkları malzemelerin yarısına yakını TRW, Eaton, General Electric ve Johnson Controls gibi dış tedarikçilerden satın almaktadır. (WWW doküman: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/outsourcing.htm>). (20 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

İngiltere’de özel sektörde bankalar, imalat endüstrisindeki firmalar, basın, medya, telekomünikasyon alanındaki firmalar, perakende ve sigorta şirketleri dış kaynak kullanımını en çok uygulayan firmalar olarak ortaya çıkmaktadır. (Türkoğlu, 2004) Bu firmaların aldığı donanım, altyapı, uygulamalar ve iş süreçleri konusunda dış kaynakları tercih etmektedirler.

Avrupa’nın bu alandaki en büyük firmaları; EDS, IBM, T-Systems, CSC, Atos Origin, CGE&Y, Accenture, Fujitsu, Capita, HP, BT, SBS, Getronics, Unisys gibi firmalardır. (Türkoğlu, 2004).

Global rekabet firmaları, tedarikçi sayılarını azaltmaya ve kalan tedarikçilerden de daha yüksek seviyeli hizmet ve kalite talep etmeye teşvik etmektedir. Örneğin, Motorola tedarikçilerinin sayısını 10000 den 3000'e, Xerox 5000 den 500'e, Digital Equipment 9000 den 3000'e, General Motors 10000 den 5500'e ve Texas Instruments 22000 den 14000 e indirmiştir. (WWW doküman: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/outsourcing.htm>). (20 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir). Amerikan firmaları daha önceleri, düşük fiyatlı pek çok tedarikçi ile çalışmayı tercih etmekteyken, günümüzde artık Japon firmalarının liderliğindeki akımı takip ederek az sayıda tedarikçiyle uzun dönemli anlaşmalar yapmaya başlamışlardır. Xerox'tan Mark Shimelonis birçok tedarikçiye izlemenin külfetli olacağını belirtmiştir. (WWW doküman: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/outsourcing.htm>). (20 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Hindistan yazılım ve hizmet sektöründe dış kaynak desteği verme konusunda dünyada en çok tercih edilen ülkelerdendir. Hindistan Elektronik ve Bilgisayar Yazılımı İhracatı Geliştirme Konseyine göre, Hindistan'ın elektronik, bilgisayar yazılım ve hizmet ihracatı 2002–2003 yılında 10.76 milyar Amerikan doları iken 2003–2004 yılında 14.13 milyar Amerikan dolarına yükselmiştir. 2008 yılında ise bilişim yazılım ve hizmet sektörünün Hindistan'ın toplam gayri safi milli hasılasının yüzde 7'si, toplam ihracatının da yüzde 35'ini oluşturacağı açıklanmaktadır. Hindistan'ın bilişim ihracatı artışının her yıl yaklaşık %30 civarında olacağı beklenmektedir. (Türkoğlu, 2004)

Hindistan'ın bu alandaki başarısının yanı sıra Sri Lanka da, gerek aynı bölgede bulunması, gerekse bu alanda ortak birtakım çalışmalar yürütülmesi sonucu Hindistan'dan sonra önemli bir yere sahiptir. (Türkoğlu, 2004) Sri Lanka'nın ilerlemesinde politik istikrar, destek hizmetleri, dil becerileri, bu alanda faaliyet gösteren acenteler önemli yer tutmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma hizmetleri sağlamada genellikle başlangıç noktası olarak kabul edilen arama merkezi hizmetleri, şu anda bu ülkede en yaygın verilen dış kaynaklardan yararlanma hizmetleridir.

Çin son yıllarda ekonomik açıdan büyük bir gelişme göstermiştir. Bunun yanında bilişim konusunda da ağırlığını hissettiren ülkeler arasında yerini almaya

başlamıştır. Birçok Çin’li firma bu alanda faaliyet göstermeye başlamış, sektörün büyük şirketleri ile ortaklıklar kurmuş, kendi ülkelerindeki birtakım hizmetlerin yanı sıra özellikle ABD’li firmalara dış kaynaklardan yararlanma konusunda hizmetler vermeye başlamıştır. (Türkoğlu, 2004)

Ülkemizde ise, dış kaynak kullanımına hem imalat sektöründe hem de hizmet sektöründe de rastlamak mümkün olmaktadır. Ancak hizmet sektörü son dönemde daha ön plana çıkmıştır. Ülkemizde dış kaynak kullanımına ait en çarpıcı örnekler tekstil sektöründeki fason üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımıdır. Klasik uygulamaların yanında gıda, ulaşım, beyaz eşya, büro yönetimi, otomotiv vb. sektörlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır. Otomotiv sektöründe Oyak Renault, beyaz eşya sektöründe Arçelik, gıda sektöründe Ülker, dış kaynaklardan başarı ile yararlanarak rekabet üstünlüklerini pekiştirmeyi başaran işletmeler olarak dikkati çekmektedirler.

Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı 140 şirketten dış kaynak desteği alarak üretmektedir. Beyaz eşya sektörünün önderlerinden Arçelik de kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 firmadan dış kaynak sağlamaktadır. Konfeksiyon sektöründe ise çalışan 2.1 milyon kişiden, 1.4 milyonu, tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadırlar. Perakende sektörü de rekabette bir adım öne geçebilmek için, lojistik işlerini uzman şirketlere devretmektedirler. (WWW doküman: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/outsourcing.htm>). (20 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Dış kaynaklardan yararlanma maliyet avantajlarından dolayı Turkcell, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi kuruluşlarda uygulanmaktadır. Koç grubu “Koç 2000 Projesi” çerçevesinde belirli alanlarda güçlenmeyi ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde etmeyi planlamıştır. Öz yetenek modeli ile bazı sektörlerde yoğunlaşma stratejisini takip etmiştir. Böylelikle, zamanla bazı alanlardan çekilerek, kaynaklarını uzun vadede faaliyet göstermeyi hedeflediği sektörlerle aktarmış ve rekabet gücünü her geçen gün daha da artırmıştır. Bu süreçte Koç Holding maliyetleri düşürmek amacıyla şirketlerinin özellikle muhasebe, bilgi işlem ve lojistik hizmetlerini dış kaynağa devretme kararı almıştır. (WWW doküman:

<http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=comcontent&task=view&id=19&Itemid=10>). (18 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

1997 yılında kurulan Siemens Business Services Türkiye, Türkiye'nin ilk dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) şirkettir. Interpro'nun en son gerçekleştirmiş olduğu Bilişim 500 araştırmasında, kendi grup şirketlerine hizmet sunan işletmeleri saymazsak, dış kaynak kullanımı pazarında lider konumda bulunmaktadır. (WWW doküman: <http://www.ekocerceve.com/yazarlarDetay.asp?yaziID=3479&yazarID=257>). (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).

2.10. KONUSY İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Tezel; Bu çalışmanın amacı dış kaynaklardan yararlanma yönetim stratejisi hakkında bilgi vermek ve bu yöntemi uygulayan Eskişehir Arçelik firmasında incelemeler yapmaktır. İncelemede, firmayı dış kaynaklardan yararlanmaya iten sebepler, yer ihtiyacının doğması, işin emek yoğun oluşu, dış kaynağın uzmanlaşması ve zaman tasarrufu sağlaması olarak belirtilmektedir. Çalışmada, dış kaynaklardan yararlanma stratejik bir işbirliği olarak ele alınmıştır. Faaliyetlerin dış kaynağa devredilmesi ile işletmeye ek bir kaynak yaratabilecek düzeyde mali avantaj sağlayacağı yapılan hesaplamalarla ortaya konmuştur. Arçelik'te dış kaynağın seçimi için başka işletmeler tarafından da örnek alınabilecek bir prosedür izlendiği belirlenmiştir. Temel felsefenin müşteri tatmini, kalite ve uygun fiyat olduğu ve yaşanan sıkıntıların bu ortak amaca ulaşmanın bir parçası olduğu belirtilmiştir. Dış kaynaklardan yararlanmanın her boy işletmenin dış kaynaklardan yararlanma sisteminde var olabileceği ve başarının ortak bir çaba ve emek paylaşımını gerektirdiği vurgulanmıştır. (Tezel, 1998)

Uluiş; Bu çalışmada, müteahhit ve taşeron arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile inşaat işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar, bu tekniğin başarılı olmasını sağlayacak faktörlerin bulunması amaçlanmıştır. Ayrıca, bu tekniği uygulayacak işletmelere faydalı olacak bilgilerin verilmesi istenmiştir. Tezde Türk inşaat sektöründe taşeron-

müteahhit ilişkisi hakkında kapsamlı olarak araştırma yapılmıştır. Bir yönetim tekniği olan dış kaynaklardan yararlanmanın ülkemizde en iyi inşaat sektöründe bilindiği belirtilmiştir. Ancak yeterli inceleme olmadığı için bu konunun araştırıldığı söylenmiştir. Araştırmada, dış tedarikçi-müteahhit arasındaki ilişki hakkında bilgi alabilmek için tarama yöntemi kullanılmıştır. 82 inşaat işletmesine anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, dış kaynaklardan yararlanmada taraflar arasında yapılan sözleşmede şirket politikalarının yer almasının üretim kalitesini etkilediği ve artırdığı varsayımların kabulü ile ispatlanmıştır. Birden fazla taşeronla çalışmanın taşeronların denetimini zorlaştırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.(Uliş, 2001)

Çakırer; Yapılan araştırmada Kütahya Devlet Hastanesi yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulanabilirliği ve hasta tatmin düzeyinde etkisi incelenmiştir. Hastanede dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına geçilmeden evvel ve geçildikten sonra, hasta ve refakatçilere toplam 200 anket yapılmıştır. Kütahya devlet hastanesi yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaya geçilmesiyle birlikte, yiyecek içecek hizmetlerinde hasta ve refakatçilerin; kahvaltı miktarı, çeşitliliği, kalitesi, yemek miktarı, çeşitliliği, lezzeti, sıcaklığı, servis kalitesi, temizliği ve servis sırasındaki personelin tutumu gibi konularda tatmin düzeylerinde artış gözlenmiştir. Ayrıca hastalar kendilerinin yada kurumun ödediği hizmetin karşılığının alındığı konusunda da daha olumlu görüşlere sahip olmuşlardır. Hizmet kalitesi artmış ve artan hizmet kalitesi de hasta tatminini artırmıştır. (Çakırer, 2002)

Öztürk ve Sezgili; Bu çalışmada, dış kaynaklardan yararlanmanın gelişim süreci, işletmelere sağladığı avantajlar ve dezavantajlar ile uygulama sürecini incelenmiştir. İngiliz firmalarını ele alarak yapılan bir araştırma bu çalışma kapsamında incelenmiş ve yorumlanmıştır. Dış kaynaklardan yararlanmanın bir strateji olarak kullanılmasının aşamaları şematik olarak gösterilmiş ve tedarikçi seçimi ile ilgili bilgi verilmiştir. Çalışma kapsamında incelenen araştırmada, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının en önemli tercih sebebinin maliyet avantajı sağlaması olduğu sonucuna varılmıştır. Temel yeteneklere yoğunlaşma ile getirebileceği faydaların ise henüz yeterince kavranmadığı belirtilmiştir. Dış

kaynaklardan yararlanmanın işletmelere rekabet avantajı sağladığı, ancak alternatiflerden sadece biri olduğu belirtilmiştir. Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını dezavantaja dönüşmemesi için stratejik bir seçim olarak bakmak gerektiği söylenmiştir. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanmadan kısa vadede bir getiri beklenmesinin yanlış olacağı, daha uzun vadede bir strateji olarak uygulandığı takdirde getiri sağlayabileceği vurgulanmaktadır. (Öztürk, Sezgili, 2002, 127–142).

Erdemir; Bu çalışmayla, Eskişehir çevresinde faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmede dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını ne ölçüde kullandıklarını mülakatlar yoluyla belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanıp kullanmadıkları, hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlandıkları, tercihlerinin hangi etkenlere bağlı olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Eskişehir’de bulunan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma konusunda ülke geneline göre ne durumda oldukları incelenmiştir. Araştırma için Eskişehir ve çevresinde faaliyet gösteren 8 işletme ile görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda işletmelerin kariyer planlaması, ücret yönetimi ve bilgi sistemleri gibi konularda ve iş planlaması, iş dizaynı gibi konularda dış kaynaklardan yararlanma yolunu tercih etmedikleri belirlenmiştir. Bunun yanında personel bulma ve alma, eğitim ve geliştirme genel hizmetler konularında dış kaynaklardan yararlandıkları saptanmıştır. Sonuç olarak ülke geneli ile benzer özellikler gösterdikleri saptanmıştır. (Erdemir, 2004, 1–17)

Bektaş ve Yılmaz; Bu çalışmanın amacı, küçük ve orta ölçekli işletmelerde bilgi teknolojisi hizmetlerinin sağlanmasında dış kaynak kullanımıyla ilgili olarak ortaya konulan teorik bilgilerin ilgili işletmelerde ne derecede uygulandığının belirlenmesidir. Araştırma için, Uşak’ta 94 işletmenin yönetici ve yetkilileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır ve alınan bilgiler daha sonra işletme çalışanları ile bizzat görüşülerek test edilmiştir. Araştırma sonucunda küçük ve orta ölçekli işletme sahibi ve yöneticilerinin bilgi teknolojisi konusunda duyarlı oldukları belirlenmiştir. Yöneticiler bilgi teknolojisi hizmetlerini, bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişimle birlikte ortaya çıkan ve yeni gelişmelerin kaynağını oluşturan bir teknoloji olarak nitelemektedirler. Bilgi teknolojilerini kullanımında, işletmenin amaçlarının

ve teknolojinin işletmeye uygunluğunun göz önünde bulundurulduğu saptanmıştır. İşletmelerin büyük bir bölümü dış kaynaklardan yararlanma sürecinin yönetiminde merkezci bir yönetimi tercih etmişler ve uzman yardım almamışlardır. Araştırmaya katılan işletmelerin %31'i maliyetlerin beklenenin üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Bunun sebebi, standartların ve ilgili pazarın henüz olgunlaşmamış olması olarak yorumlanmıştır. (Bektaş ve Yılmaz, 2004, 687–697).

Akyıldız, Bu çalışmayla, lojistiğin Türkiye’de faaliyet gösteren üretici işletmeler tarafından nasıl algılandığı, lojistik faaliyetinde ne oranda dış kaynak kullanıldığı, hangi lojistik faaliyetlerinin dış kaynaklara devredilmesinin tercih edildiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Gelecek üç-beş yıl içinde lojistikte dış kaynak düzeyinin ne olacağı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine Kayıtlı 800 üretici firmaya anket gönderildiği ancak 125’inden değerlendirilebilir anket cevapları alındığı belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ülkemizde lojistiğin gelişmiş ülkelere göre daha dar kapsamlı değerlendirildiği belirtilmiştir. Ülkemizdeki dış kaynak kullanım oranının diğer ülkeler ile kıyaslandığında, %77’ile Kuzey Amerika ülkeleriyle neredeyse eşit olarak görülmektedir. Ancak ülkemizde lojistik dış kaynak kullanımının stratejik bir işbirliğinden çok hizmetin satın alınması şeklinde yürütüldüğü saptanmıştır. Ülkemizde lojistik dış kaynak kullanımının % 75 oranında olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda en fazla dış kaynaklardan yararlanan lojistik hizmetlerinin, nakliyat ve gümrük işlemleri olduğu belirtilmiştir. Gelecekte ise nakliyat ve gümrükleme hariç, tüm lojistik fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanmasında artış olacağı saptanmıştır. (Akyıldız, 2004, 1–22).

Kökten; Bu araştırmanın amacı, Kütahya Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığında ulaştırma hizmetlerinin ve bu hizmetlere bağlı dolaylı giderlerin getirdiği yükün ortaya konması ve dış kaynaklardan yararlanma yönteminin seçilmesiyle ne gibi avantajlar sağlanacağını saptanmasıdır. Kütahya Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığı Oto Ulaştırma Bölük Komutanlığının 1 Ocak 2003 ile 31 Aralık 2003 tarihleri arasında yapmış olduğu harcama kalemleri incelenerek bu harcama kalemlerine ait maliyet analizleri yapılmıştır. Bulunan sonuçlara göre, binek

araç, minibüs, kamyonet, kamyon, güvenlik aracı, kurtarıcı ve istif kullanımında dış kaynaklardan yararlanılmasının Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığı için maliyet açısından daha avantajlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak komutanlığın kendi otobüsleriyle yaptığı ulaştırmanın ve hava hastanesi için gerekli ambulans hizmetini kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. (Kökten, 2004)

Güner; Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki işletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarının mevcut durumu ve bu uygulamaların ekonomik etkileri hakkında tespitlerde bulunmaktır. Araştırma kapsamında veri toplamak için anket çalışması yapılmıştır. 73 adet anket cevaplanmış ve veriler değerlendirilmiştir. Bulgular incelendiğinde dış kaynak kullanım oranının artmasıyla, üretim artışı, personel azalışı, pazar payında artış ve kar artışı sağlandığı görülmüştür. Ayrıca yatırım harcamalarında azalma, verimlilikte artış, maliyetlerde azalma, memnuniyet derecesinde artış ve personel motivasyonunda artış gibi değişiklikler olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak dış kaynaklardan yararlanmanın en yüksek düzeyde personel motivasyonunu, en düşük düzeyde de pazar payını etkilediği belirlenmiştir. (Güner, 2004)

Özkandemir; Bu çalışmada işletmelerde küçülme ve dış kaynaklamanın verimlilik üzerindeki etkileri incelenmektedir. Küçülme, dış kaynaklama ve verimlilik hakkında genel ve teorik bilgiler sunulmuştur. Seçilen işletmedeki küçülme ve dış kaynaklama uygulamaları araştırılmış ve bu uygulama sonucu verimlilikte olumlu gelişmeler saptanmıştır. (Özkandemir, 2005)

Gül; Bu çalışma kapsamında, bir çimento fabrikası örneği üzerinde, çimento fabrikalarının torba çimento nakliyesini bir dış kaynak şirketine aktarmaları durumunda elde edilecekleri avantajlar incelenmiştir. Eskişehir Çimento Fabrikasının bayilerinin 2004 yılı talepleri esas alınmıştır. Birim maliyetleri hesaplanan değişik kapasiteli üç farklı kamyon tipinden oluşan bir kamyon filosunun büyüklüğü, tamsayıli doğrusal programlama yardımı ile hesaplanmıştır. Bu filo ile fabrikanın torba çimento nakliyesinin gerçekleştirilmesi halinde oluşacak nakliye fiyatı belirlenmiştir. Alınan sonuçlar, Bayındırlık Bakanlığının yayımladığı "İnşaat ve Tesisat Birim Fiyatları" ile karşılaştırılarak ve dış kaynak firmasından faydalanma

durumunda, nakliye maliyetinin ortalama %51.76 oranında daha düşük olacağı belirlenmiştir. (Gül, 2005)

Tanyeri ve Fırat; Bu çalışmada, dış kaynak kullanımının rekabet değişkeni olarak ele alınması ile ilgili bilgi verilmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının yoğun rekabetin yaşandığı iş hayatında tercih sebebi olmasının nedenlerinden bahsedilmiştir. Rekabetin; stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, mal ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrarlılık gibi değişen boyutları incelenmiştir. Dış kaynaklardan yararlanmanın başarısı için bu konulara dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Rekabet sürecinde dış kaynak kullanımının gerekliliği ve sebeplerine değinilmiştir. Bu sebepler, organizasyonel nedenler, maliyet kaynaklı nedenler, finansal nedenler, insan kaynakları, kaliteyi artırma ve teknolojik yenilikler olarak sıralanmıştır. (Tanyeri ve Fırat, 2005, 268–279).

Ecerkale ve Kovancı; Bu çalışmayla, işletmelerin ana faaliyet alanlarına daha iyi odaklanabilmeleri için insan kaynakları fonksiyonlarından hangilerini dış kaynaklardan sağladıkları ve dış kaynak kullanırken ne gibi faydalar elde etmeyi amaçladıkları açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerin insan kaynakları alanında, en çok işe alım süreci, eğitim ve gelişim, personel faaliyetleri ve bordrolama konularında dış kaynaklardan yararlanmayı tercih ettikleri belirtilmiştir. (Ecerkale ve Kovancı, 2005, 69–74).

Karcı; Bu çalışmada, işletmelerde işgören alımı konusunda dış kaynaklardan yararlanma kavramı incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgi verilmiş ve dış kaynaklardan yararlanma üzerinde durulmuştur. İşgören alımı ile ilgili görüşme teknikleri ve işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı konusunda bilgi verilmiştir. Araştırma sonucunda, işgören alımı konusunda dış kaynaklardan yararlanmaya olumlu bakıldığı ancak ihtiyatlı bir yaklaşım sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. (Karcı, 2005)

Korkmaz; Bu çalışmada otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının, hizmetin kalite düzeyine yönelik etkileri, yöneticiler ve

müşterilerin algılamalarının karşılaştırılmasıyla ortaya koyulmuştur. Yönetici ve müşteri algılamalarında farklılık olup olmadığı, yöneticilerin ve müşterilerin algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmek istenmiştir. Antalya çevresinde faaliyet gösteren 5 otelde müşterilere ve yöneticilere anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticiler ve müşterilerin kalite düzeyini algılamaları arasında önemli farklılıklar olmadığı ve görüşlerin olumlu olduğu belirlenmiştir. Ancak farklı algılamalar konusunda yöneticilerin müşteri tatminini artırma konusunda çalışmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerin deneyimleriyle ve çalıştıkları otellerin statüleriyle hizmet kalitesini algılamaları arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile personelin fiziksel görünümünü algılamaları arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Müşterilerin yaşlarıyla, yiyeceklerin depolanması, hazırlanması ve sunumundaki hijyen koşulları arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Müşterilerin cinsiyetleriyle, yiyeceklerin öğünlerin ve farklı kültürlerin beslenme alışkanlıklarına uygun hazırlanması arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Müşterilerin milliyetleri ile hizmet kalitesini algılamaları arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. (Korkmaz, 2006)

Öztaş; Bu çalışma, üretici firmaların tedarik zinciri aktivitelerinde dış kaynak kullanımını incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Küçük ve orta ölçekli firmalara oranla daha çok büyük firmaların tedarik zinciri aktivitelerini dış kaynaklardan sağladığı görüşü desteklenmek istenmiştir. Büyük işletmelerin lojistik bölümlerinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin lojistik bölümlerine göre daha gelişmiş olduğunu göstermek ve imalatçı firmalar tarafından dış kaynak kullanımının nasıl uygulandığını araştırmak için, Çigli’de bulunan İzmir organize sanayi bölgesindeki 30 imalatçı firmaya anket uygulanmıştır. Sonuçlar değerlendirilmiştir. (Öztaş, 2006)

III. BÖLÜM

UYGULAMA

YÖNETİCİ GÖZÜYLE İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SİNAİ VE TIBBİ GAZLAR SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME TECRÜBESİ

Bu çalışma kapsamında, yönetici görüşlerine göre işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir inceleme yapılmıştır. İnceleme için, İzmit'te Sınai ve Tıbbi Gazlar sektöründe faaliyet gösteren ve dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanan bir işletme seçilmiştir. İşletmenin hangi faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanma yöntemini tercih ettiği ve bu faaliyetlere nasıl bir çalışma sonucu karar verdiği, dış kaynaklardan yararlanma yönteminden neler beklediği ve ne sonuçlar elde ettiği gibi konularda işletme yöneticilerinden, yöneltilen sorular dahilinde bilgi alınmıştır.

İncelemenin yapıldığı işletme Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe önder bir kuruluştur. İşletme, değişen rekabet koşullarında sektöründe elde ettiği başarıyı koruyabilmek için temel yeteneklerine (sınai ve tıbbi gaz üretimi) odaklanıp, kendisi için destek hizmeti durumunda olan işleri dış kaynaklara devretme kararı almıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin başarılı bir şekilde ilerlemesi için bu yöntemi kullanan ve kullanmak isteyen işletmelerin doğru bir strateji izlemeleri, adımlarını planlayarak atmaları şarttır. Bu sebeple öncelikle işletme yöneticileri yöntemden beklentilerinin ne olduğunu, hangi faaliyetleri için bu yöntemi uygulamalarının fayda sağlayacağını belirlemelidirler. Bunun için, kendi işletmelerinin yapılarını inceleyerek bir ön çalışma yapmaları ve elde edilen veriler

ışığında karar vermeleri şarttır. Uygulamaya başlamadan evvel dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler belirlenmeli ve adımlar bu faktörlerden yararlanılarak atılmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminden istenilen faydanın sağlanabilmesi için, başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi şarttır.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için yalnızca temel yeteneğini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi yeterli değildir. Temel yetenek haricinde destekleyici nitelikte olan faaliyetlerin de verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu faaliyetler dış kaynaklara devredilmesi muhtemel faaliyetlerdir. Dış kaynaklara devredilen faaliyetlerin verimliliği, işletmenin temel yeteneğinin verimliliğine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla, başarılı bir işletme olabilmek için dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarısını etkileyen faktörlerin ortaya konması gerekmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletme yöneticilerinin kontrolü ile yapılması gereklidir. İşletmenin dış kaynaklardan yararlanma stratejisi ve izleyeceği yol ile ilgili verilecek kararlar yöneticilerin yetkileri dahilindedir. Bu sebeple, bu araştırmanın problemi yönetici gözüyle dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarısını etkileyen faktörlerin ortaya konmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemine ilişkin yapılan bu çalışmada amaç; dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmelere sağladığı faydaları ve muhtemel riskleri yöneticilerin görüşleri dahilinde ortaya koymak ve buradan hareketle yöntemin başarısını etkileyen faktörler hakkında tespitlerde bulunmaktır.

Bu amaçla, mevcut literatür taranmış ve yöntem, başarısını etkileyen faktörler açısından değerlendirilmiştir. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayan Sınai ve Tıbbi gazlar sektöründe faaliyet gösteren bir işletme yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve elde edilen bulgular mevcut veriler ışığında yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın, dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulamak isteyen işletmelere, yöntemi uygulamadan evvel neler yapmaları gerektiği, uygulama esnasında nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Kısacası, yöntemin başarıyla uygulanabilmesi ve devamlılığın sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken noktalar hakkında bir kaynak teşkil etmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacını varsayımlar ile ifade edecek olursak;

1. İşletmenin amaçlarının ve hedeflerin belirlenmiş olmasının dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
2. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde uzman danışmanlardan destek alınmasının yöntemin başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
3. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin denetleniyor (kontrol ediliyor) oluşunun yöntemin başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
4. İşveren ve tedarikçi arasındaki iletişim ve çalışmanın koordinasyonunun dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
5. İşveren ve tedarikçi arasında yapılan sözleşmenin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
6. Tedarikçi sayısının dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
7. İşverenin dış kaynaklardan yararlanma konusundaki tecrübesinin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
8. Tedarikçilerin deneyimlerinin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
9. Tedarikçi seçim kriterlerinin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Dış kaynaklardan yararlanma günümüzde pek çok işletme tarafından uygulanan bir yönetim stratejisidir. Yapılan çalışma, dış kaynaklardan yararlanma yöntemini işletmelerinde kullanmak isteyen ya da kullanan yöneticiler için bir kaynak teşkil etmesi bakımından önemlidir.

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma sürecinin başarılı bir şekilde işleyebilmesi ve beklentilerin karşılanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Şirket incelemesinde özellikle bu konular üzerinde durulmuştur. Bu bakımdan bu çalışma, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için gerekli verileri içerdiğinden önem teşkil etmektedir. Yöntemin avantajlarını, sınırlılıklarını, etkilendiği parametreleri, uygulamanın başarılı olması için izlenmesi gereken yolu ve dikkat edilmesi gereken hususları içermesi bakımından da önem teşkil etmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelere, maliyet avantajı, zamandan tasarruf, temel yeteneğe odaklanma, tam zamanında üretim gibi birçok avantaj sunmaktadır. Bu avantajlar sayesinde işletmeler daha kaliteli mal üretebilecektir. Bu sayede müşteri memnuniyeti ve karda ve pazar payında artış elde etmeyi ummaktadırlar. Aldığı hizmetten memnun kalan müşteri o hizmeti almaya devam edecektir. Böylelikle dış kaynaklardan yararlanma yöntemi başarıya ulaşmış olacaktır. Bu çalışma yönetici görüşlerine göre dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörleri ortaya koyarken müşteri memnuniyeti sağlamanın yöntemlerini de göstermesi açısından da önemlidir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Diğer bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır, bu sebeple yapılan inceleme değerlendirilirken aşağıdaki sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

- Çalışma sonucu elde edilen veriler görüşülen yöneticilerin incelemenin yapıldığı tarihteki dikkatleri ve algılamaları ile sınırlıdır.
- Yöneticilerin dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerinde uygulanması ile ilgili görüşlerinin taraflı olabileceği ve kendilerinden beklenen cevabı verebilecekleri incelemenin bir diğer sınırlı olduğu konudur.
- Bu incelemede elde edilen veriler, İzmit ilinde faaliyet gösteren ve dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayan tek bir işletme yöneticilerinden elde edilen görüşler ile sınırlıdır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma betimleyici tarama modelindedir. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan durumu, var olduğu şekilde değiştirmeden incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada, dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayan bir işletmenin yöneticilerinin görüşleri var olduğu şekilde incelenmektedir, o nedenle tarama modelindedir. Dış kaynaklardan yararlanmaya bakış açıları, uygulama biçimi, sağlanan avantajlar ve dezavantajlar ortaya konarak başarısını ve başarısızlığını ortaya çıkartan faktörler incelenmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Çalışmanın evreni, Kocaeli ili çevresinde bulunan ve Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe faaliyet gösteren ve faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayan işletmelerdir. İncelemenin yapıldığı işletme seçilirken sektör taranmış, Kocaeli ili sınırları içerisinde Sınai ve Tıbbi Gaz üretimi gerçekleştiren 3 işletme olduğu saptanmıştır. Bu işletmeler arasından, dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayan, günlük üretim kapasitesi bakımından üstün olan ve sektörde iyi referansları olan bir işletme seçilmiştir.

3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışma verilerinin elde edilmesi için şirket yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Her yöneticiye kendi sorumluluk alanına giren konularda, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile ilgili hazırlanan sorular yöneltilmiştir. Bu görüşmelerde şirket yöneticilerinin dış kaynaklardan yararlanmaya bakışı, uygulama biçimi ve işletmede dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörlerin belirlenebilmesi için 18 sorudan oluşan bir soru formu oluşturulmuştur (Bkz:EK 1). Hazırlanmış sorular yöneticilere yöneltilmiş ve her yöneticiden kendi faaliyet alanında dış kaynaklardan yararlanmanın uygulanması ile ilgili bilgiler alınmıştır.

<u>Bilgi alınan kişinin görevi</u>	<u>Görüşme tarihi</u>
Üretim Müdürü	: 02.11.2006
Şube Müdürü	: 02.11.2006
Taşıma Koordinatörü	: 03.11.2006

3.8. VERİLERİN ANALİZİ

İnceleme sonucu elde edilen verilerin yorumlanması için bir literatür incelemesi yapılmıştır. Tezin ikinci bölümünde verilen teorik bilgiler ve literatür taraması sonucu elde edilen bilgilere dayanılarak, işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler birlikte yorumlanmış ve kıyaslanmıştır.

3.9. BULGULAR

3.9.1. Ne zamandan beri ve hangi hizmetler için dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?

İşletmede yapılan incelemede, işletme için önem taşıyan nakliye, mal nakliyatı ve stoklanması için gerekli olan kriojenik tanklar ve nakliye tüplerinin yapımı konularında dış kaynaklardan yararlandığı belirtilmiştir. Ayrıca, güvenlik, yemek, temizlik, kargo, bilgi işlem, personel servisi, iş makinesi kiralınması ve gerekli eğitimlerin alınması gibi genel faaliyetler için de dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında bilgi alınan kişilerden olan Üretim Müdürü ile, nakliye ve stoklama için kullanılan kriojenik tankların imalatının dış kaynaklara devredilmesi ile ilgili görüşülmüştür. Nakliye koordinatörü ile malın tüm ülke geneline nakliyesi konusunda yapılan dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ile ilgili görüşülmüştür. Şube müdürü ile yapılan görüşmede de, dış kaynaklara devredilen genel faaliyetler konusunda bilgi alınmıştır.

İşletme, 1997 yılında kendi araçlarını bir bölümünü satışa çıkartarak nakliye konusunda dış kaynaklardan yararlanmaya başlamıştır. Kriojenik nakliye ve depolama tanklarının imalatının dış kaynağa devrine ise 2000 yılında kendi tank üretim tesisini devrederek başlatmıştır. Geçen zaman içerisinde talebe cevap verebilmek için 2004 ve 2006 yıllarında iki ayrı dış kaynakla daha anlaşma yapılmıştır.

Şirket ayrıca, 2000 yılında güvenlik, temizlik ve yemek hizmetlerini dış kaynaklara devretmiştir. Ayrıca 2000 yılında dış kaynaklardan bilgiişlem desteği almaya başlamıştır. Ancak halen genel müdürlük bünyesinde bir bilgiişlem grubu bulunmaktadır. Dış kaynaklar uzmanlık gerektiren bilgisayar programlarının güncellenmesi için kullanılmaktadır. İşletme 2003 yılında ise kargo hizmetlerini dış kaynaklara devretmiştir. Tankların stoklanması ve yüklenmesi için de farklı yapılarda vinçlere gerek duyulmaktadır ve bu ihtiyaç da 2001 yılında dış kaynaklara

devredilmiştir. Personel servis hizmeti 1995 yılında taşeronla devredilmiştir. Ayrıca 1999 yılından itibaren eğitim desteği alınmaya başlamıştır.

3.9.2. İşletmeyi dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelten sebepler nelerdir?

Nakliye: Şirket için nakliye büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple bir Nakliye Koordinasyon Bölümü bulunmaktadır. Yapılan incelemeler ve uygulamalar sonucunda dış kaynaklardan yararlanmanın daha verimli olacağına karar verildiği ve nakliyenin plan ve programını üstlenerek, kendi araçlarını satma kararı alındığı belirtilmiştir. Nakliye faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma gereğinin doğmasında etkili olan faktörler aşağıda sıralanmıştır;

- Artan talep karşısında yetersiz kalınması,
- Yeni yatırım yapma gerekliliğinin doğması,
- Zamanlamada yaşanan aksaklıklar,
- Hizmet kalitesinde beklenenin elde edilememesi,
- Artan harcamalar (araç, bakım onarım, sigorta giderleri, personel giderleri, v.b.)

İşletme Nakliye Koordinatörü öncelikle, “ Şirketin artan talep karşısında yetersiz kalarak müşteri kaybetme riskini önlemek” amacıyla dış kaynaklara yöneldiğini belirtmiştir. Belirtilen bu sebepler göz önüne alındığında en uygun yönetim stratejisinin dış kaynaklardan yararlanma olduğuna karar verilmiştir.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: İşletme kendi bünyesinde gerçekleştirdiği tank imalatını 2000 yılında başka bir şirkete devretme kararı almıştır. Daha sonra 2004 ve 2006 yıllarında iki dış kaynakla daha çalışmaya başlamıştır. Dış kaynaklardan yararlanma kararının alınmasında etkili olan sebepler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Müşterilerden gelen taleplerin artışı ve zamanında yerine getirilememesi,
- Uzman dış kaynaklarla çalışma isteği,
- Yer ihtiyacının doğması,
- İşletmenin sınai gazı üretim kapasitesi ve müşteri portföyünün artması,
- Asıl işe odaklanma isteği,
- Artan işçilik giderleri,
- Değişen piyasa koşulları ve artan rekabet.

Üretim Müdürü, “Artan gaz satışlarına karşılık verebilmek için, yeterli tank üretim kapasitesini yeni yatırım yapmadan yakalayabilmenin en uygun yönteminin, kendi tank üretim tesislerini başka bir işletmeye devretmek ve onlardan kapasite artırım taleb etmek” olduğunu belirtmiştir. Artan talebe cevap verebilmenin en önemli sebep olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca yatırım harcamalarından kurtulmaya dikkat çekilmiştir.

Genel Faaliyetler: Genel faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanmanın sebepleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Artan personel giderleri ve maliyetler,
- Yeni yatırım yapma gerekliliğinin doğması,
- Bazı yükümlülüklerden kurtulma ve asıl işe odaklanma isteğidir.

Ancak işletmenin bu kararı almadan evvel de personel servis hizmetini ve eğitim desteğini dış kaynaklardan temin ettiği belirtilmiştir.

3.9.3. Dış kaynak desteği alınacak faaliyetler belirlenirken nasıl bir çalışma yapıldı?

İşletmenin temel faaliyeti sınav ve tıbbi gazların üretimi olarak belirlenmiştir ve sınav gazların üretiminde son teknoloji ile oluşturulmuş tesislerinde sınavi sektörü için gerekli gazların üretimini gerçekleştirmektedir. Bu işi gerçekleştiren de atmosferde teneffüs ettiğimiz havayı içerisinde bulunan gazlara ayırmaktadır (Oksijen, Azot, Argon v.b.). Dolayısıyla üretim açısından herhangi bir hammadde desteğine gereksinim duyulmamaktadır. LNG (Liquid Natural Gas) yani sıvılaştırılmış doğalgaz ise likit olarak temin edilmekte, belli işlemlerden geçirilerek CNG (Compressed Natural Gas) haline getirilmekte ve doğal gaz boru hattının ulaşmadığı çeşitli kuruluşlarına satılmaktadır.

Nakliye: İşletmenin kendi filosuna sahip olduğu dönemde artan masraflar, yeni yatırımlara ihtiyaç duyulması ve beklenen hizmeti kendi personelinden alamaması gibi sıkıntılarla karşılaşmıştır. İşletmenin Nakliye Koordinatörü tarafından, “Bu faaliyeti dış kaynaklara devretmeden evvel 2 yıl boyunca belli bazı araçları dış kaynaklara devrederek tamamen dış kaynağa bağlanmadan yöntemin avantajlarının test edildiği” belirtilmiştir. Bu deneme süresinden sonra, uygulamadan memnun kalınarak dış kaynaklardan yararlanma kararı alınmıştır.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: Şirketin zaman içerisinde artan talebe kendi tank üretimi ile gereken zamanda cevap veremez duruma geldiği anlaşılmıştır. En uygun yöntemin kriojenik tank imalatı konusunda uzman dış kaynaklarla çalışma olarak belirlendiği yapılan görüşme sonucu belirlenmiştir. İşletme öncelikle kendi tank üretim tesisini başka bir şirkete devretmiştir ve kapasiteyi artırma talebinde bulunmuştur. Böylelikle artan personel giderleri ve tank üretim yükümlülüğünden kurtulmuştur. 2003 yılında şirket likit doğal gaz dağıtım işine girmiştir, dolayısıyla daha fazla tank ihtiyacı doğmuştur ve mevcut üretim tesisinin kapasitesi yeterli gelmediği için farklı bir dış kaynakla daha çalışma kararı alınmıştır.

Genel Faaliyetler: Genel faaliyetler için devredilecek fonksiyonun işletme için önemi göz önüne alınmıştır. İşletmenin Şube Müdürü, kendi inisiyatiflerinde

bulundurmak istedikleri idari işler faaliyetlerini belirlediklerini söylemiştir. Bunların dışında kalan ve ehil kişilere devrettiklerinde fayda sağlanacağı ve belli yükümlülüklerin devredileceği düşünülen faaliyetlerde dış kaynak kullanımının tercih edildiği belirtmiştir. Ayrıca ilk yatırım masrafı yüksek olan ve uzman bir operatör gerektiren vinç ihtiyacı da bu masraflardan kaçınmak için dış kaynağa devredilmiştir.

3.9.4. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına başlanmadan önce amaçlar belirlendi mi? Dış kaynaklardan beklentileriniz ve amaçlarınız nelerdir?

Yapılan görüşmelerde şirketin dış kaynaklardan yararlanma çalışması öncesinde devredilen fonksiyonlar için amaçlar belirlendiği, hedefler koyulduğu ve dış kaynaklardan beklentilerin ortaya konduğu saptanmıştır. İşletme yöneticilerinin dış kaynaklardan yararlanma yönteminden ne gibi beklentilerinin olduğunun anlaşılması için yöneticilere bir liste verilmiş ve dış kaynaklardan yararlanma sebeplerini önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Ayrıca görüşleri alınmıştır.

Nakliye: Nakliye Koordinatörü ile yapılan görüşmede, en önemli amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Tam zamanında hizmet, Talebe cevap verebilmek, Mal ve hizmet kalitesini yükseltmek, Rekabet gücünü artırmak, Pazar payını Yükseltmek, Üretimi artırmak, Yatırım harcamalarından kurtulmak, Personel azaltmak, Kar oranını artırmak, Maliyetleri azaltmak, Asıl işe odaklanmak, Kaynak Transferi, Uzman destek almak. Bu sıralanan ifadelerin hepsinin dış kaynaklardan yararlanmak istemelerindeki sebepler olduğu belirtilmiştir. Ancak işletmenin küçülme gibi bir düşüncesi olmadığı ayrıca belirtilmiştir.

- İstenilen zamanda ve güvenilir nakliye, hizmet kalitesinde artış ve sonucunda da müşteri memnuniyeti amaçlanmıştır,

- Kilometre başına taşınan malın cinsine göre ücret ayarlaması yapılmıştır. Böylece, değişken giderlerin sabit giderlere dönüştürülmesi ve nakliye maliyetini azaltarak rekabet gücünü artırmak amaçlanmıştır,
- 300 araçlık kendi filosunu satarak yeni yatırımlar için kaynak sağlamak amaçlanmıştır,
- Taşınan malların büyük bir bölümü tehlikeli madde sınıfındadır ve herhangi bir kaza sonucu doğabilecek hasarın, uzman personele sahip nakliye şirketleri ile azaltılması amaçlanmıştır,

İşletmenin nakliye taşeronlarından bazı beklentileri bulunmaktadır. Nakliye taşeronlarının araç ve şoförlerinin aşağıda sıralanan şartları yerine getirmesi gerekmektedir.

- Kullanılacak araç içinde bulunulan yıl içinde piyasaya sürülmüş bir araç olmalı,
- Araçlarda ADR sistemi bulunmalı,
- Araçlar Kasko sigortalı olmalı,
- Aracı kullanan şoförün ehliyeti aracı kullanmaya yeterli olmalı,
- Şoförler 30 yaş ve üzeri olmalı,
- Şoförlerin SRC 5 eğitimi almış olmaları, (sürücülere yönelik tehlikeli madde taşımacılığı eğitimi)
- L1 belgesi olmalı, (lojistik dış kaynak sağlayan şirketlerde aranan yurtiçi lojistik işletmeciliği belgesi)
- K1 belgesi olmalı; (Yurtiçi ticari eşya taşıma belgesi)

İşletmenin Nakliye Koordinatörü, “Yöntemin uygulamaya başlanmasıyla yukarıdaki şartları yerine getirebilecek ve bekledikleri hizmet kalitesini

sağlayabilecek dış kaynağın seçerek, üzerlerindeki yükü azaltmayı planladıklarını” belirtmiştir.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: Şirket kendi temel yeteneği olan sınıai gazını satabilmek için bu tanklara hem depolama hem de nakliye konusunda ihtiyaç duymaktadır. İşletmenin Üretim Müdürü ile yapılan görüşme sonucunda, işletmenin tank imalatında dış kaynaklardan yararlanma amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

Talebe cevap verebilmek, Tam zamanında üretim, Rekabet gücünü artırmak, Pazar payını yükseltmek, Mal ve hizmet kalitesini yükseltmek, Yatırım harcamalarından kurtulmak, Üretimi artırmak, Kar oranını artırmak, Maliyetleri azaltmak, Asıl işe odaklanmak, Personel azaltmak, Kaynak transferi, Uzman destek almak. Bu amaçlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

- Doğru dış kaynağın seçimi ile tam zamanında ve beklenen kapasitede üretim amaçlanmıştır. Burada hedef talebe cevap verebilmek, hız kazanmak, daha fazla müşteriye tank satarak, sınıai gaz satışını arttırabilmek ve piyasadaki konumunu güçlendirmektir.
- Yüksek kapasitede, istenilen kalitede ve taahhüt edilen zamanda hizmet alınarak esnekliğin artırılması ve üretim kalitesinde standardizasyon,
- Temel yeteneği kriojenik tank imalatı olan işletmelerden hizmet alarak mal ve hizmet kalitesini yükseltmek, dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmak, potansiyel müşteriler için iyi referanslar edinmek ve pazar payını artırmak,
- Personel giderleri, hammadde giderleri, beklenmeyen giderlerden oluşan maliyetleri azaltmak ve sabit giderlere bağlamak ve rekabet gücünü artırmak,
- Yeni yatırımlar yapmadan istenen kalitede ve istenen zamanda kriojenik tank ihtiyacını gidermek.

İşletmenin Üretim Müdürü, "Tank imalatı için dış kaynak desteği alınan firmalardan beklentilerinin, belirlenen kalite ve şartlarda onaylı malzeme kullanmaları, kalite ve güvence belgelerine sahip olmaları (İSO), ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik, güvenilir hizmet" olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca işletmenin, kısa vadede hız ve kalite artışı, uzun vadede mali avantaj elde etmeyi planladığı belirtilmiştir.

Genel Faaliyetler: Şube Müdürü ile yapılan görüşmede, şirket için hayati önem arz etmeyen konuların dış kaynaklara devredilmesinde amaçlar şu şekilde sıralanmıştır;

Uzman destek almak, Yatırım harcamalarından kurtulmak, Personel azaltmak, Maliyetleri azaltmak, Kaynak Transferi, Kar oranını artırmak, Asıl işe odaklanmak, Tam zamanında hizmet, Talebe cevap verebilmek, Mal ve hizmet kalitesini yükseltmek, olarak sıralanmıştır. Rekabet gücünü artırmak, Pazar payını yükseltmek, Üretimi artırmak gibi diğer faydaların dolaylı olarak işletmenin temel yeteneğine sağlanabilecek dolaylı faydalar olduğu belirtilmiştir.

- Özellikle güvenlik, yemek, eğitim, bilgiişlem, konularında uzman personel ve işletmelerden destek alınarak hizmet kalitesinde artış amaçlanmıştır,
- Muhtelif yapılarda vinç hizmeti, için gerekli ilk yatırım masraflarından kaçınarak işletmeye kaynak sağlamak amaçlanmıştır.
- Personel sayısında azaltmaya gidilerek personel giderlerinde azalma amaçlanmıştır.
- Değişken giderleri sabit giderlere çevirerek işletmenin önünü görmesine ve yeni yatırımlara imkan sağlamak amaçlanmıştır,
- Sorumlulukları devrederek iş yükünü azaltmak ve hem temel yeteneğe, hem de planlama koordinasyon işlerine zaman ayırabilmek amaçlanmıştır.

İşletmenin genel faaliyetleri sağlayan taşeronlardan bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler de aşağıda sıralanmıştır;

- Güvenlik görevlilerine gerekli eğitimlerin ve araç gerecin sağlanması ve firmanın güvenlik şirketi tarafından sigortalanması gerekmektedir.
- Yemek hizmeti alınan şirketin gıda mühendisleri tarafından denetlenmesi ve TSE ve gıda üretim sertifikasına sahip olması gereklidir.
- Personel servis hizmeti alınan taşerondan, 2. ve 3. şahıslara verilen zararların tazmini ve taşıma şirketi servis hizmeti verdiği her kişiyi sigortalaması istenmiştir.

3.9.5. İşletmede dış kaynaklardan yararlanma süreci nasıl geliyor? Uzmanlardan destek alınıyor mu?

İşletmede dış kaynaklardan yararlanma sürecinin her faaliyette ortak bir seyir izlediği belirlenmiştir.

İşletme dış kaynak kullanım kararı aldıktan sonra, öncelikle hangi faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılacağı belirlenmektedir. Dış kaynaklardan beklentiler ve amaçlar belirlenmekte bu amaçlar doğrultusunda, dış kaynak sağlayıcının seçimi gerçekleştirilmektedir. Daha sonra dış kaynaklara devredilen fonksiyonun özelliklerine göre hazırlanmış sözleşme yapılmaktadır. Son olarak da işletmenin denetlenmesi aşaması gelmektedir.

Yapılan görüşmelerde dış kaynak sağlanacak faaliyetlerin belirlenmesinden sonra dış kaynak sağlayıcının seçimi üzerinde dikkatle durulduğu, şirkete en büyük faydayı sağlayacak dış kaynağın seçimine çalışıldığı bunun için de belli prosedürler izlendiği yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ayrıca dış kaynağın denetlenmesi için de daha sonra açıklanacağı gibi her faaliyet için, o faaliyetin özelliğine göre ayrı denetleme kriterleri oluşturulmuştur.

Süreç adımlarının işletmede çalışmamızın teorik bölümünde aktarılan şekilde seyrettiği saptanmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma kararı alındıktan sonra amaçlar belirlenmekte, potansiyel tedarikçiler belirlenmekte ve teklifler alınmaktadır. Alınan teklifler işletme bünyesinden uzmanlar tarafından değerlendirilmekte, denetlemeler yapılmakta ve onaylı tedarikçiler belirlenerek uygun görülen kişi yada kuruluş ile çalışılmaktadır. Denetlemeler de belli prosedürler takip edilerek yapılmaktadır.

Kriojenik nakliye ve stoklama tanklarını tedarik edecek dış kaynakların seçiminde ve denetlenmesinde işletme bünyesinde çalışan ve üretim mühendisi, kalite güvence mühendisi ve idari işler amirinden oluşan bir dış kaynaklardan yararlanma komisyonundan destek alındığı belirtilmiştir.

Sözleşmelerin hazırlanması esnasında işletmenin genel müdürlük bünyesinde çalışan, uzman avukatlardan, hukuk müşavirlerinden oluşturulan bir ekipten destek alındığı belirtilmiştir.

Ayrıca yakın zamanda potansiyel nakliye taşıyonlarına ulaşmak için uzman bir kurumla anlaşarak, yüksek kapasiteli dış kaynaklara ulaşmak planlanmaktadır.

3.9.6. Çalıştığınız firmaları nasıl seçiyorsunuz? Araştırma yapıyor mu? Bir aracı kurumdan destek almıyor mu?

Nakliye: İşletmede yapılan görüşmeler sonucunda, nakliye taşıyonlarının seçiminde ilk olarak piyasada bilinen nakliye şirketlerine ulaşarak ya da gazete ilanlarıyla potansiyel nakliye tedarikçilerinin saptandığı anlaşılmıştır. Nakliye Koordinatörü, “Potansiyel tedarikçilerin Tedarikçi Seçim ve Değerlendirme Prosedürü kapsamında bulunan Tedarikçi Bilgi ve Değerlendirme Formunu düzenlemelerini istediklerini, böylelikle firmalar hakkında bilgi sahibi olduklarını” belirtmiştir. İşverenin nakliye tanklarının bağlanabileceği çeşitli ebatlarda araçları sağlayabilecek şirket ya da şahıslara, istenen şartların bildirilip fiyat teklifi götürüldüğü belirtilmiştir. (Araçlar ve şoförler için talep edilen özelliklere daha önce değinilmiştir). Şirket kilometre başına, araç cinsi ve taşınan malın cinsine göre bir fiyat belirlemiştir. Bu özellikleri sağlayan ve fiyat teklifini kabul eden işletmeler

arasından uygun görülenlerin, Onaylı Tedarikçi Firma Listesine alındığı ve talebe göre buradan tedarikçi temin edildiği belirtilmiştir.

Firmanın nakliye faaliyetini devredeceği taşıeronun güvenilirliğine çok dikkat ettiği özellikle vurgulanmıştır. Bunun sebebi, şirketin marka imajının yanında, taşınan malın büyük bir bölümünün tehlikeli madde sınıfında oluşu ve herhangi bir kaza anında zararın çok büyük olabileceğidir. Ayrıca istenen kalite standardını sağlayabilecek taşıeronlara ulaşmak da bir diğer sebep olarak belirtilmiştir. Bu sebeple, tedarikçiler hakkında araştırma yapıldığı, deneyimli şoförlerle çalışılmanın tercih edildiği ve şoförlere işveren tarafından bir eğitim uygulandığı belirtilmiştir. Bu eğitim, taşınan malın özelliklerini, araca takılacak nakliye tankının kullanımını ve malın müşteriye ulaştığında yapılması gerekenleri içermektedir.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: İşletmede, öncelikle kriojenik tank imalatı konusunda potansiyel tedarikçilere ulaşmak için piyasa araştırması yapıldığı belirtilmiştir. Daha sonra bu taşıeronlardan beklenen hizmetin ifade edilmesi ve onların sağlayabileceği imkanların saptanması için Tedarikçi Bilgi ve Değerlendirme Formunu doldurmaları istenmiştir. Bu form tedarikçinin imkanlarının ortaya konması ve şirkete sağlayacakları faydaların belirlenmesi için gerekli verileri içermektedir. Bu veriler çerçevesinde bir puanlama yapıldığı ve işletmelerin değerlendirildiği belirtilmiştir. Bu formun yanında bir fiyat teklifi vermeleri istenmektedir.

Üretim Müdürü, “Şirketler arasında seçim yaparken kalite ve imkanları en yüksek olanların ve iyi referanslara sahip olanların öncelikli olduğunu, daha sonra maliyet avantajını göz önünde bulundurdıklarını” belirtmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma komisyonunun uygun görülen şirketlerde mamul denetlemesi yaparak karara vardığı saptanmıştır. Bu şekilde, potansiyel tedarikçilerin taahhüt ettikleri hizmeti gerçekleştirebilecek kapasiteye sahip olup olmadıkları, ürettikleri tankların kalitesi, kullanılan malzemelerin uygunluğunun denetlendiği ve sızdırmazlık testlerine tabi tutularak en uygun tedarikçinin seçilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir. Bu çalışmaların yanında seçilecek şirketin piyasadaki durumu ve ünü de araştırılarak bir karara varıldığı saptanmıştır. Sonuç olarak bir onaylı tedarikçi firma listesi oluşturulduğu ve en uygun bulunan tedarikçi ile sözleşme imzalandığı belirtilmiştir.

Üretim Müdürü, “İşletme için mali avantajdan çok alınan malın kalitesi ve taahhüt edilen hizmetin yerine getirilmesini göz önünde bulundurduklarını” vurgulamıştır. İşletme için en ön planda tutulan talep, dış kaynağa yaptıracığı malın kendi kalitesini yansıtması ve marka imajına zarar vermemesi olarak belirtilmiştir.

Genel faaliyetler: Genel faaliyetler için de yukarıda belirtilen ortak prosedürlerin izlendiği ve tedarikçiler seçilirken de deneyimin dikkate alındığı ve hizmet kalitesinin sağlanmasının beklendiği vurgulanmıştır. Güvenlik ve yemek konusunda gerekli prosedüre uyan ehil kişilerle çalışmanın önemsendiği ve uygun görülen şirketler arasından en uygun fiyat teklifini veren şirketlerin tercih edildiği belirtilmiştir. İşletme bilgi işlem konusunda SAP programının servisinden destek almaktadır. Personel servis hizmeti ise çok uzun yıllardır aynı kişiler tarafından sağlanmaktadır. Bu sebeple bir seçimin söz konusu olmadığı ve hizmet memnun olduğu için devam edildiği belirtilmiştir.

İşletmenin Şube Müdürü,” Tedarikçi seçim ve değerlendirmesi konusunda bir aracı kurumdan henüz destek almadıklarını, ancak mevcut nakliye taşıyonlarının, işletmenin artan üretim kapasitesiyle birlikte, araç talebine karşılık verememe riskinin bulunduğu bu sebeple bir aracı kuruma başvurularak araç kapasitesi daha büyük taşıyonlara ulaşmayı planlandıklarını” belirtilmiştir. Bu durumun işletmenin üretim kapasitesinin artmasıyla alakalı olduğu vurgulanmış, mevcut tedarikçilerden memnun olduğu belirtilmiştir.

3.9.7. Bir tek dış kaynakla mı yoksa birden fazla dış kaynakla mı çalışmayı tercih ediyorsunuz? Neden?

İşletmenin toplam 25 adet nakliye taşıyonu bulunduğu belirtilmiştir. Bunun en önemli sebebi; sınırlı sayıda kişi ya da şirkete bağlanarak kısıtlanmamak, Nakliye Koordinatörünün tabiriyle, “Bütün yumurtaları aynı sepete koymamak” olarak belirtilmiştir. Ayrıca, rekabeti artırarak hizmet kalitesini yükseltmek, hız kazanmak, istenen zamanda istenen sayıda araca ulaşarak esnekliği artırmak, pazarlık payını

yüksek tutabilmek de çok sayıda taşeronla çalışmanın diğer sebepleri olarak sıralanmıştır.

Kriojenik tank imalatında ise biri kendi işletme sınırları içerisinde olmak üzere toplam 3 dış kaynakla çalışılmaktadır. Bu sayı artan talebe cevap vermede zamanla güçlük çekilmesi ile artmıştır. Böylelikle tank imalatında da tek şirketin kapasitesine bağlı kalınmadan daha esnek ve hızlı bir hizmet almak amaçlanmıştır.

Genel faaliyetlerde ise her bir faaliyet için ayrı birer taşeronun yeterli hizmeti sağladığı belirtilmiştir.

3.9.8. Dış kaynak sağlayıcının seçiminde nelere dikkat ediliyor?

İşletme yöneticilerinden, dış kaynakların seçiminde dikkat edilen noktaların belirlenmesi için bir liste sunulmuş ve öncelik sırasına koymaları istenmiştir. Buradan elde edilen sonuçlar;

Nakliye: İşletmenin güvenilirliği, referansları, sektördeki deneyimi, teknik becerisi, teknoloji düzeyi, finansal durumu, faaliyetin fiyatı ve işletmenin büyüklüğü olarak sıralanmıştır.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: İşletmenin teknik bilgisi, teknoloji düzeyi, güvenilirliği, sektördeki deneyimi, referansları, finansal durumu, faaliyetin fiyatı ve işletmenin büyüklüğü olarak sıralanmıştır.

Genel faaliyetler: İşletmenin güvenilirliği, referansları, teknik becerisi, teknoloji düzeyi, sektördeki deneyimi, faaliyetin fiyatı, finansal durumu ve işletmenin büyüklüğü olarak sıralanmıştır.

3.9.9. Dış kaynak desteği alınan firmalar nasıl denetleniyor? Denetlemede zorluk çekiliyor mu?

Nakliye: İşletmenin öncelikle değerlendirmelerini yaparken daha önce de belirtilen, Tedarikçi Seçim ve Değerlendirme prosedürünü uyguladığı söylenmiştir. Bu bağlamda işletme de nakliye taşıyonlarının her sevkıyatta Tedarikçi İzleme Formu doldurdukları belirtilmiştir. Bu form vasıtasıyla tedarikçilerin istenen zamanda nakliyatı gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri izlenebilmektedir. Bu formda belirtilen verilere göre tedarikçilerin performans puanlarının hesaplandığı ve belirli zamanlarda bu puanlamaların değerlendirmeye tabi tutulduğu belirtilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda düşük puanlı tedarikçilerin kalite sistem denetlemesine tabi tutulduğu ve değerlendirmeler sonucu alınan karar ile çalışmaya devam edilip edilmeyeceğine karar verildiği saptanmıştır.

Nakliye Koordinatörü, "Nakliye konusunda belirlenen performans kriterlerinin planlanan zamanda nakliye ve taahhütlerin yerine getirilmesi" olduğunu vurgulamıştır. İşletmenin müşteriye verdiği taahhüdün zamanında ve kaliteli hizmet ile yerine getirilmesi çok önemlidir.

İşletme ayrıca nakliye taşıyonlarından, her araca GPRS taktırmalarını talep etmiştir. Bu sayede uydu aracılığıyla işletmenin nakliye koordinasyon bölümü tarafından her aracın konumu takip edilebilmektedir. Böylelikle araçların kontrol altında tutulduğu ve farklı rotalarda ilerlemelerinin önüne geçildiği belirtilmiştir. İşletme her müşterisi için bir rota belirlemiştir ve bunun dışına çıkılmasını istememektedir.

Bunun yanında bir diğer kontrol de işletmenin nakliye koordinasyon bölümü tarafından TCK'nın istediği şartların sağlanıp sağlanmadığı konusunda ve eğitimli şoförlerin araçları kullandığının denetlenmesi şeklinde yapılmaktadır. Araçların trafikte yapacakları hataların bildirilebileceği bir şikayet bölümünün nakliye koordinasyon bölümü bünyesinde bulunması da bir diğer kontrol aracı olarak belirtilmiştir.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: Tank imalatında da nakliye olduğu gibi Tedarikçi Seçim ve Değerlendirme prosedürünü uyguladığı saptanmıştır. Bu fonksiyondaki değerlendirme kriteri, uygunluk kontrolleri sonucu tank imalatında yaşanabilecek geri dönüşler, kalite eksikliği ve girdi kontrolleri olarak belirtilmiştir. Tedarikçilerden teslim alınan mallar ile ilgili Tedarikçi İzleme Formu doldurulduğu ve sonrasında, yaşanan eksikliklerde nakliye bölümünde anlatılan prosedürün izlendiği anlaşılmıştır.

Girdi kontrollerinin haricinde, tedarikçilerin başlangıçta her iki ayda bir işletmenin uzman personelinden oluşturulmuş Dış Kaynaklardan Yararlanma Komitesi tarafından denetlendiği belirtilmiştir. Bu denetlemeler; üretim, işçilik, onaylı malzeme kullanımı gibi konularla ilgili olmaktadır. Bu kontrollerin, girdi kontrollerinde yaşanan reddedilme oranına bağlı olarak sıklaştığı ya da seyrekleştiği belirtilmiştir.

Üretim Müdürü, "İşletme sınırları içerisinde faaliyet gösteren tank üretim tesisinin devamlı olarak kontrol edilebildiği ve kendi mühendisleri ile teknik destek verdiklerini" ayrıca belirtilmiştir.

Genel faaliyetler: Genel faaliyetlerden, güvenlik hizmetinin idari amir tarafından devamlı olarak kontrol edildiği belirtilmiştir. Ayrıca güvenlik faaliyetlerinin kapı kayıt defterinden kontrol edildiği de eklenmiştir. Yemek şirketinin kontrollerinin ise, sağlık bakanlığı kalori değerlerine göre hazırlanmış aylık yemek listesine uyması, gıda mühendisleri denetiminde çalışılması ve idari işler sorumlusunun yemek şirketinin mutfaklarını denetlemesi şeklinde yapıldığı belirtilmiştir. Vinç tedarik eden şirketin istenen hizmeti verebilecek vinci şirkete göndermesinin ve operatörlerin deneyiminin önemli olduğu söylenmiştir. Ayrıca, vinçlerin yükledikleri ve indirdikleri tankların çok pahalı malzemeler olduğu ve deneyimsiz bir operatör ile gerektiği gibi yüklenmelerinin mümkün olmadığı, bu sebeple alınan hizmetin kontrol edildiği ve bir kaza yaşanması durumunda sözleşmenin feshedileceği belirtilmiştir.

Faaliyetlerin denetlenmesi konusunda herhangi bir sıkıntı çekilmediği belirtilmiştir. Bunun sebebi de gerekli denetleme sisteminin oturtulmuş olması olarak açıklanmıştır.

3.9.10. Tedarikçi firma ile yapılan sözleşmelerde nelere dikkat ediliyor?

İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda sözleşmeler için bir kalıp olduğu ancak her faaliyetin özelliklerine göre maddelerin şekillendiği anlaşılmıştır. Her faaliyet için ayrıntılı çalışmalar yapıldığı ve hiç bir tereddüde mahal vermeyecek yasal sözleşme metinleri oluşturulmaya çalışıldığı vurgulanmıştır. Her sözleşmede işveren ve taşeronun birbirlerine karşı yükümlülüklerinin yer aldığı ve özellikle de müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için tedarikçinin yerine getirmesi gereken şartların sıralandığı yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Sözleşmelerde her iki tarafında çıkarlarının gözetildiği, karşılıklı verimli bir çalışma ortamı oluşturulabilmesi için bunun şart olduğu belirtilmiştir. Ayrıca rekabet kurulu tarafından sözleşmelerin denetlendiği ve her iki tarafı bağlayıcı ve çıkarlarını düşünen sözleşme metinlerinin kabul edildiği de belirtilmiştir.

Sözleşmelerin hazırlanması sırasında, uzman avukatlardan, hukuk müşavirlerinden oluşturulan bir ekipten destek alındığı belirtilmiştir. Bu uzman ekibin işletmenin bünyesinde çalışan kişilerden oluşturulduğu ve işletmenin yapısını ve çalışma şartlarını biliyor olmalarının avantaj sağlayacağı görüşünde oldukları anlaşılmıştır.

Yapılan sözleşmelerin, standart bir yapıda olduğu, her faaliyetin özelliklerine göre şekillendiği ve ek protokoller ile daraltılıp genişletilebilen, esnek yapılarda oldukları belirtilmiştir.

Nakliye sözleşmelerinin 2 yıllık yapıldığı ve sözleşme bitim tarihine üç ay kala işletmelerin şartlarında bir değişiklik olmadığı sürece kendilerini yenileyen yapıda oluşturuldukları belirtilmiştir.

Kriojenik tank imalatı sözleşmelerinin 1 yıllık yapıldığı belirtilmiştir. Üretim Müdürü, sözleşmelerin bir yıllık yapılmasının sebebini, “Tank imalatının üretilen malın satışıyla alakalı oluşu ve bir yıl sonrasındaki talebin bu günden kestirilemeyecek oluşu” olarak belirtmiştir. Nakliye sözleşmeleri gibi tank imalat sözleşmelerinin de kendini yenileyebilen yapıda olduğu belirtilmiştir.

Genel faaliyetlerde ise, güvenlik, yemek, personel servisi, vinç hizmeti, bilgi işlem, kargo, sözleşmelerinin birer yıllık olarak yapıldıkları belirtilmiştir. Bu durumun işletme yönetiminin bir tercihi olduğu belirtilmiştir.

3.9.11. Tedarikçilerle aranızda etkili bir iletişim ve koordineli bir çalışma olduğunu düşünüyor musunuz?

Nakliye: İşletmenin Nakliye Koordinatörü, tedarikçiler ile aralarında koordineli bir çalışma ve etkili bir iletişim ağının olmasını, “Olmazsa olmaz bir zorunluluk” olarak nitelemiştir. İşletme nakliyenin plan ve koordinasyonunu kendi bünyesinde devam ettirmektedir. Malın satışı işletme tarafından gerçekleştirilmektedir, dolayısıyla müşteriyle bağlantıyı yapan ve hangi malın nereye sevk edileceğine karar veren işverendir. İşverenin malı müşteriye zamanında ve doğru olarak ulaştırabilmesi için tedarikçi ile arasında etkili bir iletişim ağının olmasının işin devamlılığı için bir zorunluluk olduğu belirtilmiştir.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: Tank imalatında ise, sipariş usulü çalışıldığı, talep edilen tank ve tüplerin ebatlarının ve cinslerinin ihtiyaca göre şekillendiği belirtilmiştir. Bu sebeple işveren ve tedarikçi arasında devamlı bir iletişim olduğu ve bu iletişimin hizmet kalitesini artırmaya yardımcı olduğu vurgulanmıştır.

Genel faaliyetler: Genel faaliyetlerden güvenlik ve yemek konularında şartların önceden belirlendiği, güvenlik konusunda idari amir ile birlikte koordineli bir çalışma yürütüldüğü belirtilmiştir. Yemek konusunda ise, aylık yemek listelerinin işveren ile birlikte belirlendiği ve devamlı bir iletişim halinde olduğu belirtilmiştir. İşletme Müdürü, her tank siparişi alındığında ve müşteriye sevkıyatı yapılacağı

zaman vince ihtiyaç duyulduğunu ve bu çalışmada etkili bir iletişim olmadığı zaman ihtiyacın zamanında karşılanamayacağını bu sebeple önem verildiğini vurgulanmıştır.

3.9.12. Dış kaynaklardan yararlanma istenilen faydayı sağladı mı? Müşterilerin tepkisi nasıl?

Nakliye: İşletmenin nakliye konusunda dış kaynaklardan yararlanma ile hız kazandığı, daha kısa zamanda müşteriye ulaşımın sağlandığı belirtilmiştir. Bu sonucun işletmenin kapı kontrol defterlerinde yapılan denetlemelerle saptandığı belirtilmektedir. Ayrıca müşterilerden gelen müşteri şikayet formlarında büyük bir azalma olduğu ve müşteri memnuniyetinin attığı ifade edilmiştir. 2002–2003 yılları arasında satışların artması da bir diğer başarı kriteri olarak gösterilmektedir. Müşterilerin talepleri zamanında yerine getirildiği için memnun oldukları belirtilmiştir. Yeni araç yatırımı yapması gerekmediği için yatırım harcamalarında azalmaya sebep olduğu ve değişen piyasa koşullarından etkilenmediği için mali avantaj sağladığı belirtilmiştir.

Edinilen bilgilere göre, işletmenin kendi şoförlerine kıyasla sefer sayısının arttığı, bunun sebebinin de nakliye taşıronlarının kilometre ve sefer başına kazanç sağlamaları olduğu düşünülmektedir.

İşletmenin, nakliyeyi kendi gerçekleştirdiği dönemde zamansız çıkan işler için personele ulaşmada güçlükler çekildiği, dış kaynaklarla birlikte böyle bir problemin ortadan kalktığı belirtilmiştir.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: İşletmenin Üretim Müdürü müşterilerden alınan tepkilerin olumlu olduğunu belirtmiştir. Periyodik dönemlerde kriojenik tank tedarikçilerinin randımanlarının izlendiği, ayrıca şirket olarak bir teknik destek ekipleri olduğu ve müşteri problemleri olduğunda müdahale edildiği belirtilmiştir.

Hem depolama hem de nakliye tanklarının imalatının daha hızlı gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bu sayede şirket müşterilerine daha çok tank kurmakta ve malını satabilmektedir. Böylelikle sınai ve tıbbi gazlar alanında, piyasadaki konumu korumakta hatta güçlendirmektedir.

İşletmeden alınan bilgilerle, kalitede çok fark edilir bir değişme yaşanmadığı anlaşılmıştır. Ancak dış kaynakların çok daha hızlı üretim yapabildikleri, böylelikle de müşterilerin beklentilerini yerine getirmede büyük fayda sağlandığı, verimliliğin arttığı belirtilmiştir. Üretim Müdürü, “Kendi tank üretim tesislerini devretmeden evvel bir tankın 59 gün gibi bir sürede imal edilebildiğini, şu an ise siparişlerinin 40 günlük bir süre içerisinde teslim alındığını, bu siparişlerin tedarikçi izleme formundan takip edildiğini ” belirtmiştir.

Taşeronun işçilik maliyetlerinin işverenden daha az olması sebebiyle tankların daha ucuza mal edildiği ve bunun işletme için de avantaj sağladığı belirtilmiştir. Ayrıca yeni tank üretim tesisleri kurularak yatırım harcamaları yapılması gerekmediği ve bu kaynakların yeni sınai gazı üretim tesisleri kurmak için harcandığı söylenmiştir.

İşletmede yöntemin öncesi ve sonrası oluşan maliyet avantajlarının belirlenmesi ile ilgili bir çalışma olmadığı saptanmıştır.

Genel faaliyetler: İşletmenin Şube Müdürü ile yapılan görüşmede, bu konuda değişken giderlerin sabit giderlere dönüştürülmesinin sağlandığı ve ileriye dönük projeler için plan, program imkanı verdiği belirtilmiştir. Ayrıca dış kaynaklardan alınan hizmetlerden memnun olduklarını aynı tedarikçiler ile çalışmaya devam edeceklerini belirtmişlerdir.

Verilen yemek hizmetinde, yemek kalitesinin eskiye oranla çok daha tatmin edici olduğu ve çalışanların memnuniyetlerinin arttığı anlaşılmaktadır. Güvenlik konusunda ise çalışanlar ve müşterilerden alınan tepkilerin olumlu olduğu, çalıştıkları taşeronun istenen şartları yerine getirerek yüksek iş disiplini ile hizmet verdiği belirtilmiştir. Ayrıca güvenlik konusunda deneyimli profesyonel destek

alınması, işletmenin güvenlik şirketi tarafından sigortalanması sağlanan avantajlar olarak sıralanmıştır.

Temizlik ve yemek konularında hizmet veren şirketlerin kendi çalışanlarına periyodik sağlık kontrolleri yaptığı bunun da işletme açısından memnuniyet verici olduğu belirtilmiştir. Personel servisinde akaryakıt giderlerinden, şoför masraflarından, 3. şahıslara verilecek zararlardan kurtulmak amaçlanmış ve bu sağlanmıştır. Personel de alınan hizmetten memnun olduğunu belirtmektedir. Şirket kargo hizmeti ile evrakın kaybolması riskini ortadan kaldırmayı ve hızlı ulaşımının sağlanmasını amaçlamıştır ve gerçekleştirmiştir. Aldıkları hizmetten memnun olduklarını belirtmişlerdir.

3.9.13. Dış kaynaklardan yararlanmaya geçiş aşamasında ne gibi zorluklar yaşandı, mevcut çalışanlar bundan nasıl etkilendi?

Nakliye: Nakliye personelinin araçları satılana kadar şirkette çalışmaya devam ettikleri ancak daha sonra işlerine son verildiği belirtilmiştir. Ancak bazı taşeronların şoförleri istihdam ettikleri, ancak bunun işveren tarafından şart koşulmadığı vurgulanmıştır.

Başlangıçta koordinasyon ve iletişim konularında bazı sıkıntılar yaşandığı belirtilmiştir. İşletmenin yurt çapında müşterileri olduğu ve başlangıç aşamasında taşeronlar ile işletme arasında bazı sıkıntılar yaşandığı anlaşılmıştır. Nakliye Koordinatörü bunun sebebini, “İletişim ağının tam olarak oturtulamaması ve denetleme kriterlerinin belirlenmemiş olması” olarak belirtmiştir. Bu durumun düzeltilmesi için Nakliye Koordinasyon Bölümünün güçlendirildiği belirtilmiştir. Ayrıca şoförlerin malın tesliminde bazı problemler yaşadıkları, işletmenin belirlediği güzergahın dışına çıktıkları ve bu esnada önemli bir kaza yaşandığı belirtildi. Bu sebeple araçların belirlenen güzergah dışında seyretmelerinin yasaklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca söz konusu kazada sözleşmenin 3. şahıslara verilecek hasarlar konusunda da eksiklikleri olduğu ve bu düzeltmenin de yapıldığı belirtilmiştir.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: İşletmenin dış kaynaklardan yararlanma yöntemine geçişte, ilk olarak kendi tank üretim tesisini dış kaynaklara devrettiği söylenmiştir. Bu devirin çalışanlarıyla birlikte yapıldığı, taşeronun da kendi personeliyle destek vererek kapasiteyi artırdığı belirtilmiştir. Böylelikle mevcut çalışanların bu değişimden en az zararla kurtulmaları sağlanmıştır. Ancak taşeronun çalışma şartları ve ücret yönetiminin işverenden farklı olduğu ve personelin maaşlarında bir düşme yaşandığı anlaşılmıştır.

Ayrıca bu tesisin işletmeden bağımsız çalışması konusunda bazı sıkıntılar olduğu, bu durumun halen devam ettiği ve işverenin mühendisleri tarafından teknik destek ve malzeme desteği verilmeye devam edildiği belirtilmiştir. Üretim Müdürü tarafından bu durumun işverende sıkıntı yaratmadığı, aksine kendi sınırları içinde “İnsiyatif kullanabilecekleri bir taşeronla çalışmaktan memnun oldukları” belirtilmiştir.

Genel faaliyetler: Dış kaynaklara devredilen idari işler faaliyetlerinin tamamında personelin işlerine son verildiği belirtilmiştir. Ancak İşletme Müdürü, “Bu faaliyetler için işletmenin üzerindeki yükün kalkacağı ve uzman kişilere devredileceği için bir tereddüt yaşamadıklarını” açıklamıştır.

3.9.14. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında ne gibi problemler yaşanıyor, problem nasıl belirleniyor ve nasıl telafi ediliyor?

Nakliye: Nakliye konusunda karşılaşılan problemlerin başında eğitim almamış şoförlerin trafiğe çıkartılmasının geldiği belirtilmiştir. Araçların tehlikeli madde sınıfında mal taşıdıkları ve şoförlere araçları kullanmadan evvel bir eğitim verildiği söylenmiştir. Ancak, eğitilmiş şoför bulunamadığında taşeron şirketlerin, eğitim almamış şoförlere izin verdiklerinin saptandığı belirtilmiştir. Nakliye koordinatörü tarafından, “Bu taşeronların sözlü ve yazılı olarak uyarıldıkları ve bu durumun önüne geçebilmek için fabrika kapısına onaylı şoför listesi bırakıldığı, bu onaylı şoförler haricindeki sürücülerin fabrikaya girişlerinin yasaklandığı” belirtilmiştir.

Nakliye taşeronlarıyla çalışılmaya başlandığında belirlenen güzergahı takip etmediklerinin belirlendiği daha önce belirtilmişti. Bu sorunun alınan kontrol önlemleri ile önlendiği vurgulanmıştır.

Potansiyel tedarikçilere ulaşma aşamasında yeterli araç kapasitesine sahip taşeronlara ulaşmada sıkıntı yaşanmaya başlandığı daha önce belirtilmişti. Ancak bu problemin bir aracı kurum ile anlaşma kararı alınarak ortadan kaldırıldığı anlaşılmıştır.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: İşletmenin Üretim Müdüründen alınan bilgiye göre, tank imalatı konusunda, yapılan denetlemelerde, tankların boya kalitelerinde değişiklik olduğunun saptandığı ve taşeronların farklı kalitelerde boyalar kullandıklarının tespit edildiği belirtilmiştir. Bu durumun müşteri kontrollerinde, tanklardan bazılarının diğerlerine göre daha erken yıpranması ve küflenmelerin tespit edilmesiyle ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Söz konusu taşeron işletmede denetlemeler yapılmış ve üretim hatalarının düzeltilmesi için süre tanınmıştır. Ayrıca kullanılması gereken malzemelerin bir standarda bağlanarak, yapılan ek protokolle sözleşmeye eklendiği belirtilmiştir.

Tanklardaki malın boşaltılabilmesi için vanalar kullanılmaktadır. Bu vanalarda, taşeron firmalar tarafından kendi alt taşeronlarından temin edilmektedir. Tankların sızdırmazlık testleri dahilinde en sık karşılaşılan problemin vanalarda oluşan kaçaklar olduğu belirtilmiştir. Bu problemler karşısında işverenin teknik servis ekibini tarafından yapılan incelemelerde, bu durumun istenilen malzemedan farklı özellikte malzeme kullanılmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Taşeronlar eksiklerini ve yanlışlarını telafi etmeleri için uyarılmışlardır ve tekrar denetlemeler yapılmıştır. Sonuçta alınan hizmetin kalitesinde iyileşme sağlandığı ve geri dönüşlerin azaldığı belirtilmiştir.

Genel faaliyetler: Güvenlik şirketiyle anlaşılan ilk yıl sonunda, şirketin personeline tazminat ödememek için bir yılı doldurmadan giriş çıkış yaptığı ya da, personel değiştirdiği işveren tarafından belirlenmiştir. Ancak işveren tarafından bu durumun tasvip edilmediği ve sözleşmeye eklenen ek protokolle, geçerli sebep

belirtilmedikçe ve işverenin onayı alınmadıkça personel değişikliği ve işten çıkarma yapılamayacağı şartı eklenmiştir. Bu sayede taşeron personelinin de memnun olduğu belirtilmiştir.

Süreçte yaşanan problemlerin, sözleşme maddelerinde ortaya çıkan bazı eksikliklerden kaynaklandığı, bu durumun da yapılan ek protokoller ile telafi edildiği saptanmıştır.

3.9.15. Dış kaynak kullanımının işletmeniz için taşıdığı riskler ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Risk Paylaşıyor mu?

Nakliye: İşletmenin 25 ayrı nakliye taşeronundan hizmet aldığı saptanmıştı. Yapılan görüşmede sayının fazla olmasının riski azalttığı ve paylaştığı belirtilmiştir. Şirketin birden fazla taşeronla çalışarak bağımlılığı azalttığı ve talebe cevap verememe riskini en aza indirmeye çalıştığı vurgulanmıştır.

Nakliye taşeronları ile yapılan sözleşme gereği onaylı araçlar dışında araçların kullanımı yasaklanmıştır. Ayrıca tanklara ve 3. kişilere verilecek zararların tazmini nakliyeciyeye ait olduğu sözleşmeye eklenmiştir. Araçlar ve tanklar nakliyecisi tarafından kasko sigortası ile sigortalanmaktadır. Nakliye şirketlerinin tahsis edecekleri araçların aynı yıl trafiğe çıkmış olma şartı bulunmaktadır. Nakliye Koordinatörü bu sayede, “Yeni teknoloji imkanlarından faydalanmayı ve araç arızalarından kaynaklanan risklerin azaltmayı” amaçladıklarını ve bu hedefe ulaştıklarını belirtilmiştir.

İşletmenin devrettiği faaliyette yaşanabilecek kontrol kaybı bir diğer risk tir. Nakliye faaliyetinde devredilen fonksiyon ile ilgili bir kontrol kaybının söz konusu olmadığı, planlama ve koordinasyonun şirketin kontrolünde olduğu belirtilmiştir.

Kriojenik nakliye ve stoklama tankları: Tank imalatında, üretim kalitesi ile ilgili büyük riskler ile karşılaşmadığı belirtilmiştir. Karşılaşılan sorunların giderilebilir nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Üretim Müdürü, “Üç ayrı tedarikçi ile

Çalışmanın işletmeye esneklik sağladığı ve bir tek şirkete bağımlı kalarak müşteri taleplerine cevap verememe riskini önlediğı” görüşündedir.

Kalite belgelerine sahip şirketler ile çalışıldığı ve işverenin standart denetlemeleri haricinde, taşeronların devlet tarafından da denetlendikleri bu durumda güven yarattığı anlaşılmaktadır.

Kontrol kaybının da bir risk teşkil edebileceğı sorulduğunda; işletmenin kendi bünyesinde bulunan tank üretim tesisine halen destek verdiği ve kontrol olmasa da koordineli bir çalışmanın söz konusu olduğu bu durumun da riski azalttığı vurgulanmıştır. Ayrıca tankların müşteriye sevkiyatından önce fabrikaya geldiğı ve bazı testlerden geçirildikleri, böylece tekrar bir kalite kontrolün yapıldığı anlaşılmaktadır.

Genel faaliyetler: Yemek şirketinden gelen yemeklerin gıda mühendislerinin denetiminde olan ve denetlenen mutfaklarda hazırlandığı ve bir risk taşımadığı düşünülmektedir. Ayrıca yemek şirketinin ihmali nedeniyle oluşabilecek bir aksaklık, yemek bozukluğu gibi durumlarda, işletmenin yapacağı masraf yemek şirketine ait olmaktadır. Güvenlik şirketini işletmeyi sigortaladığı, ayrıca işletmenin idare amiri tarafından devamlı kontrol edildikleri de belirtilmiştir.

İşveren yöneticileri çalıştıkları tedarikçilerden kaynaklanabilecek riskleri ortadan kaldırmak için sözleşmelerin ayrıntılı hazırlandığını ve tespit edilen eksikliklere göre ek protokollerle güncellendiğini belirtmektedirler. Tedarikçilerin sözleşme şartlarına uymalarını garanti altına almak için de teminatlar alındığı belirtilmiştir. Sorumlulukların yerine getirilmemesi durumunda bu teminatların kullanılması söz konusu olduğundan tedarikçilerin daha sorumlu davrandıkları düşünülmektedir.

3.9.16. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin Ar-Ge çalışmalarında faydası oldu mu?

İşletme yöneticilerinden hiçbiri bu konuda olumlu görüş bildirmemişlerdir. İşletmenin temel yeteneğini gerçekleştirmede yurtdışından paket olarak alınmış üretim tesislerini kullandığını, montajının işletmede yapıldığını ve üretime sonradan performansı artırıcı herhangi bir desteğin söz konusu olmadığı belirtilmiştir. Bu sebeple mevcut üretimi etkileyecek bir ar-ge çalışması yapılmadığı anlaşılmaktadır. Ancak işletmenin iki yıl önce kurduğu ve bu yıl bir yenisini daha ekleyeceği yeni üretim tesisleri için verimlilik araştırmaları yapıldığı bu konuları da dış kaynakları faaliyet alanları ile ilgili olmadığından ortak bir çalışmanın öz konusu olmadığı eklenmiştir.

Ancak temel yetenek haricinde kalan, dış kaynağa devredilen fonksiyonların gelişimi ile ilgili bir ar-ge faaliyetinin de olmadığı saptanmıştır.

3.9.17. Rakiplerinizden dış kaynak desteği alıyor musunuz?

İşletmenin dış kaynaklara devredilmiş ya da kendi bünyesinde bırakılmış hiçbir faaliyetinde rakipleri ile bir işbirliğinin olmadığı alınan sonuçlardan anlaşılmıştır.

İşletmenin Üretim Müdürü, şirketin günlük 250 ton likit oksijen ve argon üretimi ve 1000 m³ hidrojen üretimi ile rakiplerinin toplamından daha büyük bir kapasiteye sahip olduğunu ve böyle bir ihtiyaç duyulmadığını belirtmiştir. Ayrıca yeni kurulacak hidrojen tesisinin saatlik 250 m³ kapasite ile şirketin potansiyelinin çok büyük oranda artıracağı da belirtilmiştir.

Bunu yanında rakiplere dış kaynak desteği verildiği ve İzmit şubesi dışındaki şubelerde de yeni yatırımlar yapılmaya devam edildiği eklenmiştir.

3.9.18. İşletmenizde dış kaynak kullanımının başarılı olduğunu düşünüyor musunuz? Başarıyı etkileyen faktörlerin nelerdir?

İşletme yöneticileri dış kaynak kullanımından beklenen faydanın sağlandığı ve başarıyla yürütüldüğü görüşündedirler. Yöntemin işletmeye hız kazandırdığı, gereksiz yükümlülüklerden kurtardığı ve müşteri memnuniyetini artırdığı görüşü hakimdir.

Başarıyı etkileyen faktörlerin belirlenebilmesi için, yöneticilere bir form verilmiş başarıyı en çok etkilediğini düşündükleri maddeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ancak yöneticiler bu maddelerin bir bütün olarak başarıyı getireceği görüşündedirler. Bu maddeler aşağıda belirtilmektedir.

- Hedeflerin ve amaçların doğru belirlenmesi,
- Planlanmış bir süreç,
- Doğru tedarikçinin seçimi, tedarikçinin güvenilirliği
- İşletme ve dış kaynak sağlayıcı arasındaki koordinasyon ve kontrol
- Dış kaynak sağlayan işletmenin tecrübesi,
- İşverenin dış kaynaklardan yararlanma konusundaki tecrübesi,
- Kapsamlı bir sözleşme,
- İki tarafın da kar sağlıyor oluşu dur.
- Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde uzman danışmalardan destek alınması,

3.10. YORUMLAR

Bu çalışma kapsamında incelenen işletme, sektöründe günlük üretim kapasitesi, müşteri portföyü ve üretim kalitesi ile lider durumda bulunmaktadır. İşletmenin dış

kaynaklardan bir üretim desteği alma ihtiyacında olmadığı belirtilmiştir. Hatta rakiplere dış kaynak desteği verildiği saptanmıştır. Ancak artan talep ve yeni sektörlere girilmesi karşısında ve değişen piyasa koşullarında bir yenilenme ve öz yeteneğe odaklama kararı alındığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma bu kararın sonucudur.

Çalışmanın teorik bölümünde, işletmenin iyi performans gösterdiği konuları ve işletme için kritik öneme sahip konuları işletme içinde tutması önerilmektedir. İncelenen işletmede de, dış kaynaklara devredilecek faaliyetler belirlenirken, temel yeteneğin tanımlandığı ve temel yeteneğin dışında işletmenin inisiyatifinde bulundurulması istenen, planlama, koordinasyon, insan kaynakları yönetimi gibi faaliyetlerin dışında kalan fonksiyonların dış kaynaklara devredildiği saptanmıştır.

Akyıldız tarafından yapılan araştırmanın sonuçları dikkate alındığında, Türkiye genelinde incelenen işletmelerde, % 89'lık bir oran ile lojistik dış kaynak kullanımına en çok konu olan faaliyetin nakliye olduğu saptanmıştır. Sipariş olma ve stok yönetimi gibi konular ise en az tercih edilen faaliyetler olarak görülmüştür (Akyıldız, 2004, 17). Bu çalışma kapsamında incelenen işletmenin de sipariş alma, koordinasyon ve iletişim gibi faaliyetleri kendi bünyesinde tutmayı ve nakliyeyi dış kaynağa devretmeyi tercih ettiği saptanmıştır. Erdemir'in İnsan kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma Eskişehir Örneğinde de benzer sonuçlar ile karşılaşılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin hepsinin iş planlaması, iş dizaynı, değerlendirme, ücret yönetimi gibi kendi kontrollerinde bulundurmak istedikleri faaliyetlerin benzer olduğu belirlenmiştir (Erdemir, 2004, 13). Aynı çalışma verilerine bakıldığında, işletmelerin, ulaştırma, beslenme, temizlik, güvenlik gibi konularda, sınai ve tıbbi gazlar sektöründe incelenen işletmede de olduğu gibi, dış kaynakları tercih ettikleri görülmektedir. Bu bize işletmelerin genel faaliyetler konusunda dış kaynakların performansı ve faydasından memnun olduklarını ve tercih ettiklerini göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında incelenen işletmenin, genel faaliyetler dışında kriojenik nakliye ve stoklama tanklarının imalatı ve sınai ve tıbbi gazların nakliyesi için dış kaynaklardan yararlandığı belirlenmiştir. İşletmenin tanklarını kurabilmesi için,

öncelikle temel yeteneği olan sınai gazını satabilmesi gerekmektedir. Sınai gazını satabilmesi için de yapılan ihalelerde, ya da tekliflerde öne geçmesi ya da mal veya hizmet kalitesi ile tercih edilmesi gereklidir. Ne kadar çok müşteriye ulaşırsa, o derece karlılık artacaktır. Ancak bu durum, mamul kalitesinde süreklilik, alınan işlerde devamlılık ve taahhüt edilen işin yerine getirilmesi ile sağlanacaktır. Burada dış kaynakların başarısı ve işletmeye sağladıkları fayda devreye girmektedir. Tankların işletmeye beklenen sürede kurulması, istenen kalitede olması ve malın gerektiği zaman nakliyesi önemlidir. Sonuçta oluşan başarı temel yeteneğin ve dış kaynaklardan alınan hizmetin ortak başarısı olmaktadır.

Bu inceleme kapsamında işletme için kritik öneme sahip olan, kriojenik nakliye ve stoklama tanklarının imalatı, ve sınai ve tıbbi gazların nakliyesi konuları üzerinde durulmuştur. Yapılan yorumlar, dış kaynaklardan yararlanmanın tercih sebepleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

Maliyet Tasarrufu Sağlama, Temel Yeteneğin Gelişimi

İşletmenin kriojenik tank ihtiyacını temel yeteneği tank imalatı olan üç işletmeden sağladığı belirlenmiştir. Bu şekilde, dış kaynakları seçerken diğer işletmelerin kendinden daha iyi yaptığı işleri tercih etmiş olmaktadır. Öztürk ve Sezgili tarafından hazırlanmış makalede de işletmelerin %57'lik bir bölümünün dış kaynakları kullanma nedeninin, o işi kendilerinden daha iyi yapan işletmelerle çalışmak olduğu görülmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002, 134). Bu çalışma kapsamında incelenen işletme ile çalışan tedarikçiler, başka işletmelerin de ihtiyaçlarını yerine getirmektedirler. Dolayısıyla tank imalatında işveren den daha fazla mali avantaj ve deneyim sahibi olan şirketlerdir. İşveren de dış kaynağın avantajlarını kendi avantajları olarak kullanmakta ve sağlayacağı faydayı artırmaktadır. Aynı şekilde nakliye konusunda da taşıeronun personel maliyetleri işverenden daha düşük olmaktadır. Taşıeron yaptığı kilometre üzerinden para aldığı için araçlarının planlanan zamanda seferlerini tamamlamalarını sağlamaktadır. Böylelikle, işletme müşteriye zamanında hizmet verebilmektedir. Sağlanan maliyet avantajı ve hizmet kalitesinde artış ile işletme rekabet avantajı sağlandığı saptanmıştır. Öztürk ve Sezgili tarafından hazırlanmış makalede de işletmelerin

%57'lik bir bölümünün rekabet avantajı sağlayan fonksiyonları dış kaynaklara devrettikleri belirlenmiştir (Öztürk ve Sezgili, 2002, 133). Bu sonuçlar dikkate alındığında, dış kaynaklar sayesinde rekabet avantajı sağlanarak yöntemin başarısının desteklendiği araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

Hem nakliyede hem de tank imalatında hizmet kalitesini artırmak ve bunu müşteriye yansıtmak amaçlanmıştır. İşletme yöneticilerinden alınan bilgiler ile, işletmenin elinde bulundurduğu piyasa liderliği pozisyonunu artıran rekabet ortamında koruma hedefinde olduğu ve bunun için müşteri memnuniyeti ile pazar payında artış beklentisinin bulunduğu saptanmıştır. Çakırer tarafından yapılan çalışmada da dış kaynaklardan yararlanma sonucunda, incelenen işletmede hizmet kalitesinde büyük oranda bir artış yaşandığı belirlenmiştir (Çakırer, 2002, 164). Edinilen bilgiler dahilinde, alınan hizmetten memnun olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışma kapsamında incelenen işletmenin dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulamaya başladıktan sonra iki yeni üretim tesisi kurduğu belirlenmiştir. Bunun yalnızca dış kaynakların sağladığı maliyet avantajından ya da diğer avantajlardan kaynaklandığı söylenemez. Ancak işletmenin dış kaynakların yardımı ile, zaman kazandığı, temel yetenek üzerinde odaklanarak, LNG ve CNG dağıtımı gibi yeni yatırım alanları bulunduğu görülmektedir. Ayrıca temel yeteneği olan sınıai gazını daha fazla satarak karını artırdığı ve mali avantaj sağladığı, sonuçta da bu avantajların birleşimi ile yeni tesisler kurmak için kaynak yarattığı ve başarılı bir süreç ile büyüyerek pazar payını artırdığı görülmektedir. Alınan bilgiler ışığında işletmede yeni yatırımların devam ettiği ve bu durumun dış kaynaklardan alınan destekle pekiştiği anlaşılmaktadır.

Bu incelemede maliyet avantajının dış kaynaklardan yararlanmanın öncelikli sebepleri arasında olmadığı saptanmıştır. Ancak incelenen diğer çalışmalara bakıldığında, Öztürk ve Sezgili tarafından hazırlanan makalede ve Güner tarafından hazırlanan tez çalışmasında, maliyet avantajının büyük farkla birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002, 134 - Güner, 2002, 87). Bektaş ve Yılmaz tarafından hazırlanan makalede ise, %20 ile 3. sırada olduğu ve işletmenin amaçlarının ilk sırada yer aldığı görülmektedir (Bektaş ve Yılmaz, 2004, 693).

Tanyeri ve Fırat tarafından hazırlanmış makalede ise, maliyet avantajının rekabet için olmazsa olmazlar arasında olduğu belirtilmiştir. Ecerkale ve Kovancı tarafından hazırlanan makalede, maliyet avantajının önemi üzerinde durulmuş ve Biritish Telecom'un insan kaynakları uygulamasıyla %20 maliyet avantajı sağladığı belirtilmiştir (Ecerkale ve Kovancı, 2005, 71). Uliş tarafından inşaat sektöründe yapılan araştırmada ise, kar artışı olarak 5. sırada yer almıştır (Uliş, 2001, 65). Ayrıca Kökten tarafından yapılan inceleme sonucunda söz konusu işletmede gerçekleşecek maliyet avantajı yapılan hesaplamalar ile ortaya konmuştur (Kökten, 2005, 103–130). Bu sonuçlar dikkate alındığında, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanarak maliyet avantajı sağlamaları ve yöntemin başarıya ulaşmasının kanıtlanmış bir gerçek olduğu belirlenebilir. Ancak işletmeler için öncelikler farklılık gösterebilmektedir. Maliyet avantajından önce, işletmenin amaçlarına ulaşmada sağlayacağı ve bunun arkasından getireceği avantajlar ön plana çıkabilmektedir. Sınai ve tıbbi gazlar sektöründe yapılan yönetici görüşlerinin alındığı inceleme sonucunda da bu görüşün desteklendiği araştırmacı tarafından saptanmıştır.

Esnekliğin Artırılması, Hız Kazanımı ve Zamandan Tasarruf

İşletmenin dış kaynakların yardımıyla, nakliyede istediği zaman istediği özellikte araç ihtiyacını karşıladığı, daha hızlı nakliye sağladığı ya da kendi tesisinde 59 günde ürettiği tankları ortalama 40 gün içerisinde dış kaynaklardan temin edebildiği saptanmıştır. İşletmenin kendi şoförlerine kıyasla sefer sayısının arttığı da bilinmektedir. Böylelikle hız ve esnekliğin arttığı, istenen zamanda istenen tank kapasitesi ve nakliye hizmetinin sağlandığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. Müşterilerin beklentilerini yerine getirmede büyük fayda sağlandığı ve müşteri memnuniyetinde artış yaşandığı da belirlenmiştir. Uliş tarafından yapılan araştırmada da tercih sebebi olarak ilk iki sırada, tam zamanında üretim ve asıl işe zaman ayırma konularında yardımcı olması yer almaktadır (Uliş, 2001, 65). Tezel tarafından yapılan araştırmada da uygun fiyatta tam zamanında üretim üzerinde durulmuştur (Tezel, 1998, 118). Bu sonuçlar, bu özelliklerin işletmeler tarafından ne derece önemsendiğini göstermektedir. İşletmeler zamandan tasarruf sağladıklarında, hız kazandıklarında, daha esnek yapılara sahip olacaklar ve müşteri ihtiyaçlarına daha

rahat cevap verebileceklerdir. Ayrıca süreç daha başarılı ilerleyecektir ve dolayısıyla yöntemin uygulamadaki başarısı olumlu etkilenecektir.

Risk Azalımı

İşletmeler için yapılan her türlü yatırım risk unsuru taşımaktadır. İncelenen işletme, dış kaynaklara devrettiği fonksiyonlarla ilgili ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni yatırım harcamaları yapma yükünden kurtulmuştur. Örneğin, ihtiyacı olan farklı yapılarda vinçleri dış kaynaklardan sağlama yoluna gitmiştir, ya da araç kapasitesini artırması gerektiğinde dış kaynakların imkanlarına başvurmuştur. Böylelikle pazar koşullarında, teknolojiye ya da finansal yapıda meydana gelebilecek değişikliklerden kaynaklanabilecek riski ortadan kaldırmıştır. Ayrıca, işletme devrettiği faaliyetlerde sözleşme maddeleri ve ek protokoller ile oluşabilecek aksaklıklardaki risk unsurunu da en aza indirmeyi amaçlamıştır. Akyıldız tarafından hazırlanan makalede dış kaynak kullanımında risk ve ödüllerin paylaşıldığı belirtilmiştir. Ancak bunun için belirli bir düzeyde iş birliği olması gerektiği vurgulanmıştır (Akyıldız, 2004, 10). Güner tarafından yapılan araştırmada, kontrol kaybı en yüksek risk unsuru olarak belirlenmiştir (Güner, 2004, 89). Sınai ve tıbbi gazlar sektöründe incelenen işletme, birden fazla taşeron ile çalışmaktadır ve koordinasyon görevini kendi üstlenmiştir böylece, bağımlılık ve kontrol kaybı risklerini en aza indirmiştir. Ayrıca, aldığı teminatlar ile sözleşme şartlarına uymama riskini de ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Burada önemli olan taşeronlardan kaynaklanacak riskleri ortadan kaldırmaktır ve bu konuda başarı sağlandığında, dış kaynaklardan yararlanma yönteminin başarıya ulaşması da desteklenmiş olacaktır.

Öztürk ve Sezgili tarafından hazırlanan makale çalışmasında, sözleşmelerin uzun süreli olmasının işletmeler için bir risk taşıdığı ve esnekliğin kaybedilmesine sebep olabileceği belirtilmiştir (Öztürk ve Sezgili, 2002, 137). Sınai ve tıbbi gazlar sektöründe incelenen işletmede ise sözleşmelerin 1 ve 2 yıllık yapıldığı ve değişen şartlara uyumun ek protokoller ile sağlandığı saptanmıştır. Böylelikle, esneklik kaybindan kaynaklanabilecek başarısızlıkların engellendiği belirlenmiştir. Ayrıca sözleşmeler 1-2 yıllık yapılsa da işletmelerle çalışma süresinin daha uzun olabildiği belirtilmiştir.

Kaynakların Yeniden Dağılımı ve Kaynak Transferi

İşletmelerin dış kaynakları tercih etmelerinde önem taşıyan sebeplerden biri de kaynak transferi olmaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenen işletmenin, dış kaynaklardan yararlanmaya başlamadan evvel, 300 araçlık kendi filosu ve kendi kriojenik tank üretim tesisi ile ihtiyacını karşılamakta olduğu belirlenmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma kararı dahilinde, nakliye faaliyetinin ve tank imalatının dış kaynaklara devredilmesiyle işletme kendi araçlarını gerek tedarikçilerine gerekse farklı kişi yada kurumlara satarak bir kaynak transferi sağlamıştır. Ayrıca kriojenik tank imalatını gerçekleştirdiği kendi üretim tesisini de dış kaynaklara devretmiştir. Bu şekilde hem kaynak sağlamış hem de kapasite artırımına giderek yeni yatırım masraflarına girme yükünden kurtulmuştur. Yeni kaynaklar oluşturması yöntemin başarısını desteklemesi açısından önem arz etmektedir.

Sabit Sermaye Masraflarının Azaltılması ve Teknoloji Avantajı

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere sağladığı avantajlardan biri de devrettikleri faaliyetler için yeni yatırım harcamaları yapmaları gerekmemesidir. Böylelikle sabit sermaye masraflarını azaltmış olmaktadır. İncelenen işletmenin dış kaynaklar için yatırım yapma gerekliliğinin ortadan kalktığı ve işletmenin temel yeteneği olan sınavi gazını üretmek için yeni tesisler kurarak, sermayesini bu alanda kullandığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. Ayrıca nakliye için yeni araç alımı yapmadan ya da, genel faaliyetler için de yeni yatırım harcaması yapmadan istediği hizmeti elde edebilmektedir. Bu faaliyetler için gerekli personel giderlerinde azalma sağlanmıştır ve değişken giderler sözleşmeler ile sabit giderlere dönüştürülmüştür. Böylelikle işletmenin ileriye dönük planlar yaparken önünü görebildiği saptanmıştır.

Bektaş ve Yılmaz tarafından hazırlanan çalışmada, dünya çapında büyük işletmelere hizmet veren ileri teknoloji firmalarının hitap ettikleri pazarın doyuma ulaştığı belirtilmiştir. Bu şirketlerin daha küçük ölçekli işletmelerin gereksinimlerini daha ucuza karşılayacak çözümler üreten teknolojiler üzerine çalışmaya başladıkları

söylenmiştir (Bektaş ve Yılmaz, 2004, 688). Bu bir avantajdır, böylelikle her çapta şirket için ileri teknolojilere ulaşma imkanı doğmaktadır. Dış kaynakların işletmelere sağladığı en belirgin faydalardan biri de yeni teknolojilere tedarikçiler vasıtasıyla ulaşma imkanıdır. Bu şekilde dış kaynakların mevcut teknolojilerinden faydalanılabilmektedir. Bu çalışma kapsamında incelenen işletme, çalıştığı nakliye taşıeronlarından sözleşme aşamasında, o yıl trafiğe çıkmış araçlar ile çalışmasını istemektedir. Böylelikle, yeni araçlar kullanılarak, arızalardan kaynaklanacak gecikmelerin önüne geçilebilmesi ve daha sağlıklı hizmet sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca kullanılan SAP programı için bilgi işlem desteği alınmaktadır ve dış kaynakların yardımıyla teknolojik yenilikleri kendi sistemine adapte etmede kolaylık sağlanmaktadır. Tank üretiminde de dış kaynakların teknolojik avantajları kullanılmaktadır. Ancak, dış kaynak desteği aldığı işletmeler ile yeni teknolojilerin takip edilmesi ve taşıeron çalışanlarına gerekli eğitimlerin verdirilmesi gibi bir talebinin olmadığı belirlenmiştir. Bu da dış kaynakların yeni teknolojileri ne derece takip edeceği konusunda tereddüt yaratan bir durumdur.

Kalite Artırımı

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma ile elde ettikleri önemli avantajlardan biri hizmet ya da ürün kalitesinde artış sağlamaktır. İncelenen işletmede, nakliye hizmeti dış kaynaklara devredildiğinde kendi araçlarıyla sağladığından daha hızlı ulaşım sağladığı ve müşteri memnuniyetinde artış olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, tank üretimi konusunda daha hızlı üretim imkanı sağlanarak avantaj yaratılmıştır. Böylece alınan hizmetin kalitesinin artmış olduğu araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Ancak tank üretiminde belirgin bir kalite artışı olmadığı ve işletmenin kendi tanklarını ürettiği dönemlerde de kaliteli üretim gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Genel faaliyetler olarak adlandırılan faaliyetlerde ise hizmet kalitesinde belirgin bir artış yaşandığı belirlenmiştir. Yemek kalitesinin artmasıyla çalışanların memnuniyetinin arttığı, güvenlik hizmetinde disiplinli bir çalışma ortamı olduğu ve işletmenin alınan hizmetten memnun olduğu belirlenmiştir.

İncelenen diğer makale ve tez çalışmalarında da dış kaynaklardan yararlanma ile hizmet kalitesinde artış beklentisinin olduğu belirtilmektedir. Uliş'in araştırması

sonucu bir kalite artışı olduğu ancak bunun beklenen düzeyde olmadığı belirtilmiştir (Uliş, 2001, 69). Çakırer'in çalışması sonucunda ise hasta memnuniyetinde belirgin bir artış olduğu ve hizmet kalitesinin arttığı saptanmıştır (Çakırer, 2002,162).

Kalitede beklenen artışın yakalanabilmesi doğru dış kaynağın seçimi ile yakından ilgilidir. Tedarikçiler hakkında yapılan ön araştırmalar ile sağlanabilecek fayda ve kalitede beklenen artışın yakalanması mümkün olacaktır. İncelenen işletmenin, de tedarikçilerin seçim sürecinde araştırma yaptığı ve referansları kontrol ettiği belirlenmiştir. Bunun sebebinin, kaliteli hizmet almak istemenin yanında, taşınan malın büyük bir bölümünün tehlikeli madde sınıfında oluşu ve herhangi bir kaza anında zararın çok büyük olabileceği ve güvenilir şirketler ile çalışarak bunun engellenmeye çalışılması olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak kaza oranlarında azalma olduğu, müşterilerin nakliye hizmetinden memnun oldukları, kriojenik tank imalatında geri dönüş sayısında bir artış yaşanmadığı ve müşterilere verilen taahhüdün zamanında yerine getirilerek avantaj sağlandığı saptanmıştır. Ayrıca birden fazla dış kaynak ile çalışılmaktadır ve bu şekilde tedarikçiler arasında oluşan rekabet de alınan hizmetin kalitesini artırmaktadır. Tedarikçilerin hepsi vazgeçilmez olmadıklarını bilerek işlerinin devamlılığını sağlamak için taahhüt ettikleri hizmeti yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Buradan, dış kaynaklardan yararlanma ile işletmenin beklediği kalite artışını ve müşteri memnuniyetini yakalandığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. Kalite artışının belirlenmiş olması da dış kaynaklardan yararlanma yönteminin başarıyla uygulandığını göstermektedir.

Organizasyonel Küçülme (Downsizing) Sağlama

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma ile yapısal olarak küçülmekte, yalnız yapıları kavuşmakta, ancak finansal olarak büyümekte karlılıklarını artırmaktadırlar. İncelenen işletmede ise bir küçülme amacı olmadığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. Dış kaynaklara devredilen fonksiyonların koordinasyonu üstlenilmiş ve personel azaltımına gidilmiştir. Ancak işletme sağladığı kaynaklar ve edindiği kazançlar ile sınai gazı alanında yeni tesisler kurarak yeni iş olanakları açarak devamlı büyüme eğilimdedir. Bu işletmede, dış kaynaklardan yararlanmanın genel anlamda bir küçülme amacı ile yapılmadığı saptanmıştır. Uliş tarafından yapılan

çalışmada da küçülmenin işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmayı seçmelerinde etki eden fonksiyonlar arasında dördüncü sırada yer aldığı belirlenmiştir (Uliş, 2001, 65).

Süreç Yenilemenin (Reengineering) Getirdiği Kazançları Artırma

İncelenen işletmede, dış kaynağın seçimine dikkat edildiği, gerekli araştırmaların yapılarak en verimli tedarikçi seçilmeye çalışıldığı belirlenmiştir. En çok fayda sağlayacak dış kaynağın belirlenmesi ile süreç yenilemenin da kazançları artırılabilir.

Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme

İşletmenin oluşturulan yapısal değişikliklerle, mevcut durumunu korumayı ve geliştirmeyi hedeflediği saptanmıştır. Sınai gazlar sektöründe, mevcut müşterileri ile devamlılığı sağlamanın, eklenen yeni hidrojen üretim tesisleri ile daha fazla müşteriye ulaşmanın ve 2003 yılında adım attığı LNG ve CNG dağıtım işinde de piyasa lideri pozisyonunu devam ettirmenin hedeflendiği araştırmacı tarafından saptanmıştır. Ayrıca işletmenin mevcut durumunda bu hedeflerin yakalandığı belirlenmiştir. Dış kaynaklardan alınan desteğin de, mevcut müşterilerin hizmetten memnun olması ve piyasada güvenilir bir yer edinilmiş olmasında payının büyük olduğu bir gerçektir. Bu durumda dış kaynaklardan yararlanmanın işletmede başarı ile uygulandığı belirtilebilir. Oluşan eksiklikler ve yanlışlıkların zamanla telafisi için gerekli önlemlerin alındığı da saptanmıştır.

Uliş ve Güner tarafından yapılan araştırmalarda dış kaynaklardan yararlanmanın sağladığı avantajlar değerlendirilirken, müşteri memnuniyetindeki artış, pazar payında artış, karlılıkta artış, kalite artışı, üretimde, verimlilikte artış, yatırım harcamalarında azalış gibi konuların dikkate alındığı belirlenmiştir (Uliş, 2001, 67–73 – Güner, 2004, 97–111). Bu araştırmalar sonucunda da yöntemin bekleneni yeterli düzeyde sağladığı ve amaçlara ulaşıldığı saptanmıştır. Sınai ve tıbbi gazlar sektöründe yapılan çalışmada da, diğer iki tez çalışmasında da, araştırmalar sonucunda aynı kriterlerin göz önünde bulundurularak başarının ve verimlilik ortaya konmaktadır.

Sinerjiyi Artırma

İncelenen işletme sektöründe en yüksek üretim kapasitesine ve müşteri portföyüne sahip işletmedir. Müşterilere sattığı, kriojenik nakliye ve depolama tanklarının üretimini ve sınai gazının nakliyesini, kendinden daha başarılı gerçekleştireceğini düşündüğü işletmelere devretmiştir. Böylelikle, tek başına sağlayacağı faydayı artırmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuç sinerji etkisi olarak tanımlanmaktadır. İşletme oluşturulan sinerji ile daima daha iyi ve kaliteli hizmete ulaşmayı amaçlamaktadır.

Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe faaliyet gösteren ve incelenen işletmenin dış kaynaklardan yararlanma yöntemini uygulayış biçimi ve başarısını etkileyen faktörler, dış kaynaklardan yararlanmanın temel nedenleri dahilinde incelenmiştir. Sonuç olarak işletmenin dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini başarıyla uyguladığı saptanmıştır. İşletme dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanmaya başladıktan sonra temel yeteneği ile ilgili iki yeni üretim tesisi kurmuştur. Bu verilerin yardımıyla sonuç bölümünde belirlenen varsayımlar değerlendirilmiştir. Ayrıca yapılan görüşmeler sonucu işletmede dış kaynaklardan yararlanmaya devam edileceği saptanmıştır.

3.11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Varsayımların Değerlendirilmesi Edilmesi

1. İşletmenin amaçlarının ve hedeflerin belirlenmiş olması dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

Daha önce de değinildiği gibi, amaç ve hedeflerin belirlenmiş olması ve uygulama sonucunda amaçlara ulaşılmış olması başarının göstergesidir. Amaçlar ve hedefler belirlenmez ise, işletmeler neye ulaşmaya çalıştıkları konusunda belirsizlik yaşayacaklardır. Böyle bir durumda sürecin planlanması, adımlara karar verilmesi mümkün olmayacaktır. Bu çalışma kapsamında incelenen işletme, öncelikle tam zamanında üretim ve müşteri memnuniyeti ile rekabet avantajı sağlamayı ve

piyasadaki mevcut konumunu korumayı ve geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda da dış kaynak sağlayacağı işletmelerin seçimi, tedarikçilerden beklentiler ve sürecin işleyişi konularında atacağı adımları belirlemiştir. Öncelikli hedef tam zamanında ve kaliteli hizmet olduğu için koordinasyon görevini kendi üstlenerek dış kaynaklardan zamanında hizmet almak için gerekli çalışmalar yapılmıştır. Sonuçta da piyasadaki konumun güçlendiği ve büyüyerek ilerlemeye devam edildiği araştırmacı tarafından saptanmıştır. Bu durumda işletmenin başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, 1. varsayımın kabul edildiği belirtilebilir.

Ecerkale ve Kovancı tarafından hazırlanan makalede de dış kaynaklardan yararlanma kararı alan işletmelerin amaç ve hedeflerini ortaya koymalarının bir zorunluluk olduğu ve işverenin tedarikçiden ne isteyeceğini bilmesinin dış kaynak kullanımının temel taşı olduğu belirtilmiştir (Ecerkale ve Kovancı, 2005, 72). Güner tarafından hazırlanan tez çalışmasında da hedeflerin doğru belirlenmesinin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını sağlayan faktörler arasında ilk sıralarda olduğu belirlenmiştir (Güner, 2004, 91).

2. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde uzman danışmanlardan destek alınmasının yöntemin başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

Herhangi bir kişi ya da kurumun her konuda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması beklenemez. Bu sebeple işletmelerin, dış kaynakların seçimi ve değerlendirilmesi konularında uzman destek alarak fayda sağlamaları beklenmektedir. İncelenen işletmede, kriojenik nakliye ve stoklama tanklarını tedarik edecek dış kaynakların seçimi ve denetlenmesi için işletme bünyesinde çalışan uzmanlardan oluşan bir dış kaynaklardan yararlanma komisyonu oluşturulduğu saptanmıştır. Bu uzmanlar uygun dış kaynağı seçmek için çalışmakta ve seçilen dış kaynağın taahhüt edilen şartlarda çalışıp çalışmadığını denetlemektedirler. Ayrıca, sözleşmelerin hazırlanması esnasında da işletmenin genel müdürlük bünyesinde çalışan, uzman avukatlardan ve hukuk müşavirlerinden oluşturulan bir ekipten destek alındığı belirlenmiştir. İncelenen işletmede seçilen dış kaynakların performansından memnun olduğu saptanmıştır. Oluşan problemlerin de en uygun şekilde çözüme ulaştırıldığı görüşü hakimdir. Bu başarının arkasında uzman çalışanların

deneyimlerinden faydalanılmış olmasının büyük önemi vardır. Bu bilgiler dahilinde, dış kaynaklardan yararlanmanın başarısında, uzmanlardan destek almanın öneminin fark edilmiş ve uygulanmakta olduğu araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Buradan, 2. varsayımın kabul edildiğini belirtilebilir.

Çakırer tarafından yapılan çalışmada da dış kaynakların değerlendirilmesi aşamasında işletme çalışanlarından oluşturulmuş uzman bir ekibin tedarikçiyi belirlemek için bir araya getirildiği, daha sonra da hastane bünyesinden bir denetleme ekibi oluşturulduğu belirtilmiştir (Çakırer, 2002, 141). Uygulamanın başarı ile sürdürüldüğü araştırma sonunda saptanmıştır. Bunda uzmanlardan yardım alınıyor oluşunun da etkisi büyüktür (Çakırer, 2002, 141).

3. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin denetleniyor (kontrol ediliyor) oluşunun yöntemin başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

Dış kaynak desteği alınan şirketlerin nasıl denetlendiği üzerinde daha önce durulmuştu. Tedarikçilerden alınan mal ya da hizmetin temininde bazı aksaklıklar ile karşılaşıldığı ve bu aksaklıkların yapılan denetlemeler sonucu ortaya çıktığı belirlenmiştir. Nakliye ve tank üretiminde performans kriteri; nakliye için zamanında ve kaliteli hizmet, tank imalatı için zamanında teslim ve geri dönüşlerdir. İşletme, tedarikçi izleme formu vasıtasıyla ve yapılan denetlemeler ile alınan hizmetleri kontrol etmektedir. Bu denetlemeler sonucunda bazı problemlerle karşılaşılmış ve tedarikçi işletmeler uyarılmıştır. Düzeltmeleri gereken noktalar belirlenmiş ve yol gösterilmiştir. Sonuçta da istenen şartların sağlandığı belirlenmiştir. Bu sistem ile gerek görüldüğünde oluşan problemler belirlenmekte, düzeltilmeleri sağlanmaktadır. Dış kaynakların denetlenmesi sonucunda oluşan problemler belirlenmiş ve telafi edilmiştir. Böylelikle yöntemin başarı ile uygulanması sağlanmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkılarak 3. varsayımın kabul edildiği belirtilebilir. Tezel tarafından yapılan çalışmada da incelenen işletmenin benzer prosedürler izlenerek denetlendiği, problemlerin belirlendiği ve çözüme ulaştırıldığı saptanmıştır. Oluşan sorunlar giderildiği sürece süreç başarılı işleyecektir (Tezel, 1998, 135–141).

4. İşveren ve tedarikçi arasındaki iletişim ve çalışmanın koordinasyonunun dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

İletişim ve koordinasyon ile şirketler birbirlerini tanıyarak ve ne istediklerini, nasıl davranmaları gerektiğini bilerek hareket edecek ve istenmeyen sonuçlar ve başarısızlıklar bir bakıma engellenmiş olacaktır. İncelenen işletme de dış kaynaklara devrettiği faaliyetlerin koordinasyon ve kontrolünü kendi üstlenmiştir. İşletme yöneticilerinden alınan bilgilere göre, özellikle nakliye konusunda, işlerin verimli bir şekilde yürüyebilmesi için, taşıyon ve işveren arasında etkili bir iletişim olmasının şart olduğu araştırmacı tarafından saptanmıştır. Bunun sağlanabilmesi için bir Nakliye Koordinasyon Bölümü bulunmaktadır. Bu bölüm taşıyonların sevk ve idaresini ve etkili iletişimi sağlamaktadır. Yapılan işin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi, müşteriye istenen malın istenen zamanda teslimi için böyle bir uygulama tercih edilmiş ve verimli bir şekilde yürütülmektedir. Aynı şekilde müşterilerin ihtiyaç duyduğu ebatlarda ve özelliklerde tank imalının sağlanabilmesi için de iletişime önem verildiği ve tedarikçi ile devamlı irtibat halinde bulunduğu belirtilmiştir. Tedarikçilere ihtiyaç duyulan hizmet ya da malın doğru aktarılması ile müşteri memnuniyeti sağlanacak, bu da yöntemin başarısını artıracaktır. Bu sonuçlar dikkate alındığında 4. varsayımın kabul edildiği belirtilebilir.

Ecerkele ve Kovancı tarafından hazırlanan makalede de iki firma arasında oluşacak iletişim, koordineli ve etik çalışma anlayışının işletmelerin ve yöntemin başarısında önemli etkisi oldu belirtilmiştir (Ecerkele ve Kovancı, 2005, 72). Güner tarafından yapılan araştırmada da koordinasyon dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler arasında sıralanmıştır (Güner, 2004,91).

5. İşveren ve tedarikçi arasında yapılan sözleşmenin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminde, beklentilerin yerine getirilebilmesi için işveren ve tedarikçilerin ortak çabası gereklidir. Her iki işletme de üstüne düşeni yaptığı sürece beklentilerinin karşılanacağını bilerek çalışırsa, getirilerinden emin olursa verimli bir çalışma sağlanacaktır. Burada sözleşme maddeleriyle işletmelerin

karşılıklı yükümlülüklerin, amaçların, şirket politikalarının ve edinilecek kazançların ortaya konması ön plana çıkmaktadır. Kapsamlı hazırlanmış bir sözleşme, daha sonra karşılaşılabilecek sıkıntıları ortadan kaldırmaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenen işletmede, sözleşmelerin hazırlanması aşamasında uzman avukatlar ve mali müşavirlerden oluşan bir ekibin çalıştığı saptanmıştır. Bu sayede sözleşmeler hazırlanırken hiçbir tereddüde yer vermeyecek ve iki tarafın da çıkarlarını gözeterek sözleşmeler hazırlanmaya çalışılmaktadır. Oluşan aksaklıklar da, telafi edilerek ek protokoller ile sözleşmeye dahil edilmektedirler. Bu sayede tedarikçi ve işverenin birbirlerine güvenerek ve sağlayacakları kazançları bilerek dikkatli bir şekilde çalışmasının sağlandığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. İyi hazırlanmış bir sözleşmenin, sürecin doğru işlenmesini sağladığı ve yöntemin başarıya ulaşmasına yardımcı olduğu anlaşılmıştır. Bu verilerden yararlanarak, 5. varsayımın kabul edildiği belirtilebilir.

Güner tarafından yapılan araştırmada da kapsamlı bir sözleşme yapılması, dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler arasında üçüncü sırada yer almaktadır (Güner, 2004, 91). Uliş tarafından yapılan araştırmada da incelenen işletmelerden %99'u sözleşmelerine şirket politikalarının yer aldığı maddeler koyduklarını belirtmişlerdir ve bu durumun üretimi artırdığı ispatlanmıştır (Uliş, 2001, 78). Bu sonuçlar, sözleşme içeriğinin dış kaynaklardan yararlanma için öneminin diğer araştırmalarla da ortaya koymaktadır. Akyıldız tarafından yapılan çalışmada, ülkemizde lojistik dış kaynak kullanımında sözleşmeye dayalı anlaşmalar yerine, ortaklık anlaşmaları yapıldığı belirtilmiştir. Böyle bir durumda beklenen faydanın sağlanamayacağı üzerinde durulmuştur (Akyıldız, 2004, 16). İncelenen işletmenin ise nakliye konusunda Türkiye genelinden farklı olarak sözleşmenin önemine dikkat ettiği ve başarı sağladığı araştırmacı tarafından saptanmıştır.

6. Tedarikçi sayısının dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

İşletmeler için bağımlılık ve esnekliğin kaybedilmesi dış kaynaklardan yararlanma yönteminin taşıdığı riskler arasındadır. Bir işletmenin taşeronu aşırı bağımlılığı başka alternatifini olmadığında ortaya çıkmaktadır. İşletmeler dış kaynağa

bağımlı hale geldiklerinde dış kaynakların beklentilerini koşulsuz gerçekleştirme gereği duyacaklardır ya da onların üretim ya da hizmet şartlarına uymak zorunda kalacaklardır. Bu durum da dış kaynaklardan yararlanma sürecini aksatabilecektir. Bu çalışma kapsamında incelenen işletmede bu sorunun ortadan kaldırılması için birden fazla dış kaynak ile çalışmanın tercih edildiği araştırmacı tarafından saptanmıştır. İşletme tank üretimi konusunda bir tedarikçinin üretim kapasitesi yeterli gelmediğinde bir diğerinden talepte bulunabilmektedir. Ya da bir tek nakliye taşeronunu imkanlarına bağlanmaktansa çok sayıda taşeronun imkanlarından faydalanmayı tercih etmektedir. Bu sayede istediği müşteriye istediği zaman ulaşabilmektedir. Böylece işletme dış kaynaklardan yararlanma sürecinde bir aksamaya fırsat vermeden ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Ayrıca işletme farklı alanlarda konularında uzman farklı taşeronlarla çalışmayı tercih etmektedir. Bu sayede zamanında hizmet götürülen müşterinin memnuniyeti artmakta ve işletmenin imajı korunmuş olmaktadır. Dış kaynaklardan alınan ve müşteriye verilen hizmette aksaklık olmaması dış kaynaklardan yararlanma yönteminin başarıyla uygulanmasını sağlamaktadır. Bu verilerden yararlanılarak 6. varsayımın kabul edildiği belirtilebilir.

Ecerkele ve Kovancı tarafından hazırlanan makalede, her bir fonksiyonu ayrı firmalara devretmenin daha kaliteli hizmet alınmasını sağladığından bahsedilmektedir (Ecerkele ve Kovancı, 2005, 72). Ulaş tarafında yapılan araştırmada da incelenen işletmelerin %93'ünün farklı işleri farklı taşeronlara yaptırmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Birden fazla taşeronla çalışmanın taşeronların denetimini zorlaştırdığı hipotezi ise reddedilmiştir. (Ulaş, 2001, 78). Tezel tarafından incelenen işletme de birden fazla dış kaynaklanan destek almaktadır. Bu sonuçlara dayanılarak, birden fazla dış kaynağın seçiminin diğer işletmeler tarafından da tercih edildiği saptanmıştır. Ancak bu uygulamalarda her faaliyeti ayrı taşeronla yaptırmaktan bahsedilmektedir. Bu araştırma kapsamında incelenen işletme ise, bir işi birden fazla taşeronla yaptırmaktadır. Bu sayede dış kaynaklara bağımlılığın ortadan kalktığı belirlenmiştir. Bu sebeple işletmelere bir tek taşeronla bağlanmamaları tavsiye edilebilir. Kökten tarafından hazırlanan çalışmada ise birden fazla dış kaynak kullanımının işletmeler için bir risk olduğu, ancak etkili bir iletişim sistemi ile daha

başarılı olabileceği belirtilmiştir (Kökten, 2004, 145). Bu ifadeden, 4. ve 6. varsayımların birbirleriyle bağlantılı olarak desteklendiği saptanmıştır.

7. İşverenin dış kaynaklardan yararlanma konusundaki tecrübesinin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

Yapılan incelemede dış kaynaklardan yararlanmaya geçiş aşamasında, koordinasyon ve kontrol ile ilgili bazı sıkıntılar yaşandığı anlaşılmıştır. Ayrıca sözleşmede belirtilmeyen bazı eksikliklerin zamanla kazanılan deneyimler ile ortaya çıktığı ve ek protokoller ile düzeltildiği, zamanla işverenin karşılaştığı problemler ve geliştirdiği çözüm yöntemleri ile bu aksaklıkları giderdiği araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Pek çok işte olabileceği gibi dış kaynaklardan yararlanmaya geçiş döneminde de bazı sıkıntıların yaşanması doğaldır. Tezel tarafından yapılan araştırma kapsamında incelenen işletmede taşeronların eğitim eksikliğinden kaynaklanan sıkıntılar yaşandığı belirlenmiştir (Tezel, 1998, 136). Uygulanan yeni eğitimler ile bu sıkıntıların ortadan kaldırılması ve geri dönüşlerde belirgin azalma sağlanması amaçlanmıştır ve istenen sonuçlara ulaşılmıştır. Bu eksikliklerin belirlenmesi ve uygun çözüm yöntemlerinin bulunarak yöntemin başarısını olumsuz etkileyecek faktörlerin ortadan kaldırılması işletmenin zamanla kazanacağı bir deneyimdir. Bu sonuçlara dayanılarak, kazanılan deneyimin yardımıyla problemler ortadan kaldırıldıkça, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarısının arttığı belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, 7. varsayımın kabul edildiği belirtilebilir.

8. Tedarikçilerin deneyimlerinin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

Bu çalışma kapsamında incelenen işletmede, dış kaynak desteği alınan şirket hakkında; daha evvel yaptığı işler, kalitesi ve zamanında işin teslimi konuları ile ilgili araştırma yapıldığı ve güven duyulan kişi ya da kurumlarla çalışıldığı araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Bunun sebebi, şirketin marka imajı ve daha kaliteli mal veya hizmet edinme amacının yanında, taşınan ve tanklarda depolanan malın büyük bir bölümünün tehlikeli madde sınıfında oluşu ve herhangi bir kaza anında zararın çok büyük olabileceğidir. Ayrıca, dış kaynak sağlanacak işletmenin

referanslarının kontrol edildiği de saptanmıştır. Böylelikle devredilen işi başarıyla tamamlayacağına inanılan ve işin bitiş süresini ve kalitesini taahhüt ettiği şekilde yerine getirecek işletmelerle çalışmak amaçlanmaktadır. Bu şekilde başarılı sonuçlar elde etmek ve tedarikçilerin deneyimlerinden faydalanılarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarısını artırmak istendiği saptanmıştır. Alınan sonuçlar da uygulamanın başarılı olduğunu ve bu amaca ulaşıldığını göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak 8. varsayım kabul edildiği belirtilebilir. Ayrıca incelenen diğer çalışmalarda da tedarikçiler seçilirken deneyimlerinin göz önünde bulundurulmuş önemli kriterlerden biri olduğu saptanmıştır. Uliş tarafından hazırlanan tez çalışmasında, incelenen işletmelerin % 56'sının deneyimleri dikkate aldığı ve taşeron şirketler hakkında araştırma yapıldığı belirlenmiştir (Uliş, 2001, 59). Kökten tarafından yapılan çalışmada da daha deneyimli personelden hizmet alınması dış kaynaklardan sağlanacak faydalar arasında belirtilmiştir. Bu sayede kaza riskinin azalacağı düşünülmüştür (Kökten, 2004, 144). Deneyimli personel ve deneyimli taşeronun dış kaynaklardan yararlanmada fayda sağlayacağı diğer çalışmalarla da desteklenmektedir.

9. Tedarikçi seçim kriterlerinin dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.

Bu çalışma kapsamında incelenen işletmede dış kaynak seçimine önem verildiği ve belli bir prosedürün takip edildiği araştırmacı tarafından saptanmıştır. Uzman ekipler tarafından tedarikçi denetlemelerinin yapılmakta, en uygun tedarikçilerden oluşan onaylı tedarikçi listesi hazırlanmakta ve uygun dış kaynak bu listeden belirlenmektedir. İşletmelerin istedikleri faydayı sağlayabilmeleri için tedarikçilerin beklenen hizmeti yerine getirebilmesi gerekmektedir. Bu da uygun tedarikçi seçim kriterlerinin belirlenmesi yardımıyla, doğru dış kaynağın seçimi sayesinde sağlanacaktır. Bu çalışma kapsamında incelenen işletmenin çalıştığı tedarikçilerden memnun olması ve yöntemi başarı ile uyguladığı dikkate alınarak 9. varsayımın kabul edildiği belirtilebilir. Ecerkele ve Kovancı tarafından hazırlanan makalede ve Kökten tarafından yapılan çalışmada da yeterli kapasiteye sahip firma veya firmaların seçiminin dış kaynak kullanımının başarısında büyük paya sahip

olduğu belirtilmiştir (Ecerkele ve Kovancı, 2005, 72 – Kökten, 2004, 61). Güner tarafından yapılan araştırmada da, doğru dış kaygın seçimi, dış kaynaklardan yararlanmanı başarısını etkileyen faktörler arasında birinci sıradadır (Güner, 2004, 91). İşletmenin taleplerine karşılık verebilecek tedarikçinin belirlenebilmesi için değerlendirme kriterleri büyük önem taşımaktadır ve bu diğer araştırmalar ile de desteklenmektedir.

Bu çalışma kapsamında incelenen firma, kendi enerjisini daha karmaşık işlere yönlendirmek, daha az karmaşık işlerde de dış kaynakların uzmanlıklarından yararlanarak fayda sağlamayı amaçlamıştır. Bu sayede her aşamada yüksek kalite sağlanabilecektir. Elde edilen sonuçlardan da buna ulaşıldığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. İşveren ve taşeronun böyle ortak bir amaç için birlikte çalışması, sinerjiyi ve kaliteyi artırmış, zamandan tasarruf sağlanmış ve işletme temel yeteneği üzerine odaklanarak yeni yatırım imkanları yaratmıştır. Böylelikle dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının verimli bir şekilde uygulandığı görülmüştür.

Yapılan inceleme sonunda, dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler ortaya konmuştur. Bu faktörler, amaçlarının ve hedeflerin belirlenmiş olması, uzman danışmanlardan destek alınması, sürecinin denetleniyor oluşu, iletişim ve çalışmanın koordinasyonu, sözleşmenin içeriği, tedarikçi sayısı, işverenin dış kaynaklardan yararlanma konusundaki tecrübesi, tedarikçilerin deneyimleri ve tedarikçi seçim kriterleri olarak belirlenmiştir. Aşağıda ise dış kaynaklardan yararlanma yöntemini işletmelerinde kullanmak isteyen ya da yöntemi araştıran diğer araştırmacılar için bazı öneriler yer almaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin başarısı, işveren ve tedarikçi arasında ortak bir çabayı gerektirmektedir. Bu sebeple işletmeler birbirlerini ortak amaçlara ulaşmada stratejik birer partner olarak görmelidirler ve koordineli bir şekilde, birbirlerinin eksiklerini tamamlayarak ve telafi ederek çalışmalıdırlar.

Rekabet ve küreselleşme sonunda piyasa şartları günden güne değişmektedir. Bu ortama ayak uydurmak için yapısal değişimler gereklidir. Dış kaynaklardan yararlanmanın da bu ortamda fayda sağlayacak yöntemlerden biri olduğu

belirlenmiştir. Ancak yapılan incelemede dış kaynakların seçiminde işletmelerin kendi imkanları ile ulaşabildikleri tedarikçiler ile çalıştıkları saptanmıştır. İşletmelerin en iyi faydayı sağlayacak yüksek kapasiteli ve güvenilir tedarikçilere ulaşmaları için uzman kurumlardan dış kaynak desteği almaları tavsiye edilebilir.

İncelenen işletmenin ileriye dönük olarak, temel yeteneği haricindeki konuları geliştirme kapsamında çalışmaları olmadığı araştırmacı tarafından saptanmıştır. Dış kaynak desteği alınan kriojenik tank üreten şirketlerden kullandıkları teknolojiyi yenilemeleri yada gelişmeleri takip etmelerinin istenmediği de belirlenmiştir. Bu büyük bir eksikliklerdir. İşletme dış kaynaklardan sağladığı faydayı artırdığı sürece temel yeteneğini geliştirme imkanı bulabilecektir. Bu da gelişmelerin takip edilmesi ile olacaktır. Böylelikle rakipler karşısında avantaj sağlanacak ve başarı artacaktır. İşletmelerin dış kaynaklara devrettikleri faaliyetleri güçlendirmek için, tedarikçilerin gelişmeleri takip etmelerini sağlayacak anlaşmalar yapmaları tavsiye edilebilir. Piyasanın gerisinde kalınmaması için böyle bir uygulamanın gerekli olduğu söylenebilir.

İşletme yöneticileri, tedarikçiler ile ortak bir ar-ge çalışmasının olmadığını belirtmişlerdir. Ancak özellikle tank üretimi konusunda yeni teknolojiler araştırılabilir ve işveren ve taşeron arasında yapılacak ortak bir çalışma ile daha verimli sonuçlar elde edilebilir. Böylelikle iki işletme için de karlılığı ve verimliliği artırıcı ortak bir fayda da buluşmak mümkün olacaktır.

İşletmelere dış kaynaklardan yararlanma sözleşmeleri aşamasında gelecekte oluşabilecek değişikliklerin göz önünde bulundurulması ve sözleşme yapısının buna göre şekillendirilmesi tavsiye edilebilir.

İncelenen işletmeden alınan verilere dayanılarak, dış kaynak desteği alan işletmeler, çok sayıda dış kaynak ile çalışıyorlarsa, başarılı olabilmeleri için etkili bir iletişim mekanizması oluşturmaları tavsiye edilebilir.

İncelenen işletmede görülen en belirgin uygulama eksikliği, yöntemin getireceği ve uygulama sonucu elde edilen mali avantajlarının ortaya konması için bir çalışma olmamasıdır. Ancak şirket yöneticileri mali avantajı öncelikli hedef

olarak belirtmemişlerdir. Bu sebeple böyle bir hesaplama yapılmadığı ve diğer faydalarının yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Raporlanmış bir çalışma olmamasına karşın, özellikle, personel giderleri, hammadde giderleri, beklenmeyen hasarların onarımı gibi konularda harcamaların azaldığı yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ancak dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını ölçmede kriterlerden biri maliyet avantajı elde etmiş olmaktır. Bu sebeple böyle bir çalışma yapılması dış kaynaklardan yararlanmak isteyen işletmeler için, faydanın somut olarak ortaya konması için tavsiye edilebilir.

İşletmede amaç ve hedeflerin belirlendiği ancak bunun yönetim kadrosunun bilgisi dahilinde olduğu araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Çalışanların bu konuda bilgilendirilmediği ve yazılı amaç ve hedefler olmadığı saptanmıştır. İşletmelerin çalışanlarıyla birlikte sinerji yaratmak, ortak bir çaba için çalışmak adına yazılı amaç ve hedeflerini ortaya koyması ve bunu personeli ile paylaşarak motivasyonu sağlaması işletmenin hedeflerine ulaşmasında katkı sağlayacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemini incelemek isteyen araştırmacılar için aşağıda öneriler sıralanmaktadır;

- Dış kaynaklardan yararlanmanın personel motivasyonu üzerine etkileri bir anket çalışması ile incelenebilir.
- Dış kaynaklardan yararlanmanın rekabet gücünü artırıcı etkisi incelenebilir.
- Dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler, çeşitli sektörler karşılaştırılarak analiz edilebilir.
- Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere katkısı farklı sektörler karşılaştırılarak incelenebilir.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

Arslantaş, C.C. (1999). *Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’deki Kullanım Biçimleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, s.1-22 (WWW doküman: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi/2004sayi3/akyildiz.pdf>) (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir)

Ataman, G.(2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atwood, J. (1997). *Downsizing* (Çeviren: C. Çelik). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.

Bektaş, Ç. ve Yılmaz H. (2004). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinin Sağlanması Dış Kaynak Kullanımı Ve Uşakta Bir Araştırma*. Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı.

Büber, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi İşveren Sendikalarının Görüşmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.

Çakırer, M.A. (2002). *Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

- Dalay, İ., Coşkun, R.ve Altınışik R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Düren, Z.A. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*. Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, 2. Baskı.
- Dinçer, Ö. (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Temmuz, s. 687-697
- Eredemir, E. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği*, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Haziran, s. 1-17.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yöneyim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 5. Baskı.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000). Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (outsourcing) Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1, s. 119-138
- Gül, M.L. (2005). *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Çimento Fabrikası Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.

- Güner, Ü. (2004). *Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, (Çeviren, S. Gül), Gençlik Yayınları A.Ş.
- Karcı N. (2005). *İşgören İhtiyaçlarının Karşılmasında Dış Kaynak Kullanımı*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kaygusuz, S.V. (2003). Stratejik Maliyet Yönetim Aracı: Hedef Maliyetleme. *Active Finans*, Yıl 6, Sayı 32, Eylül-Ekim, s. 32-46
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 7. Baskı.
- Korkmaz, E. (2006). *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algulamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Kökten, T. (2004). *Ulaştırma Hizmetlerinin Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yöntemi İle Karşılması: Kütahya Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığında Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı.
- Manganelli, R.L. ve Klein M.M. (1994). Your Reengineering Toolkit. *Management Review*, Volume 83, No. 8 .
- Mersin, N. (2003). Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı. *3D Lojistik Dergisi*, Şubat-Mart

- Mucuk, İ. (2000). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 12. Basım.
- Oolson, J. (1999). *Atak Yöneticinin Maliyet Düşürme Rehberi*. (Çeviren, S. E.Yarmalı). İstanbul: Hayat Yayınları, Atak Yöneticinin Rehberi Dizisi:14, 1. Baskı.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi. İstanbul Ticaret Odası. Yayın No. 2004-27.
- Özden, M.C. (2003). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Sözleşme Yönetimi, PerYön Dergisi, Yaz, s.38-43
- Özkandemir, E. (2005). *İşletmelerde Küçülme ve Dış kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Türkiye Taş Kömürü Kurumu'ndaki Uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .
- Öztaş, O. (2006). Üretici Firmalarda Tedarik Zinciri Aktiviteleri Dış Kaynak Kullanımı. İzmir Ekonomi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lojistik Yönetimi Yüksek Lisansı.
- Öztürk, A. ve Sezgili K. (2002). Dış Kaynaklardan Yaralanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, s. 127-142.
- Pınar İ. (1997). İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektörüne Uygulanması. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, Sayı 27
- Prahalad, C.K. and Hamel G. (1990). The Core Competence Of Corporation. *Harvard Business Review* , Volume 68, No. 3, May-June, p. 79-93.

Tan T. (2004). Outsourcing ve Sigorta Sektörü, *BEST (Bireysel Emeklilik ve Sigorta Tanıtımı) Dergisi*, 15 Kasım.

Tanyeri M. ve Fırat A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 3, s.268-279

Tezel, Y. (1998). *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir ARÇELİK İşletmesinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı.

Türkoğlu Y. (2004). *Bilişim Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*, İğeme'den Bakış, Yıl.8, Sayı, 27, 2004/2.

Ulaş. A. (2001). *İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma "Outsourcing" ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Ülgen. H. Ve Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama, Birinci Basım.

İnternet Kaynakları

Aktan, C. C. 2000 *'li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, (4) Sinerjik Yönetim, İstanbul TÜGİAT Yayını 1999, WWW Doküman; <http://ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0122202/Inetpub/wwwroot/iktisat/sinerji.htm> (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Çelik G. *Lojistik Outsourcing, Faydaları ve Sıkıntıları*, WWW Doküman; <http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-OUTSOURCING.htm> (17 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Çetin G. *Outsourcing İle Maliyet Azaltın Rekabet Avantajı Kazanın*, (27.01.2006), <http://www.ekocerceve.com/yazarlarDetay.asp?yaziID=3479&yazarID=257> (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Çoban O. ve Tutkun O. *Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rölü*, E- Dergi; Outsourcing, Türkiye'nin Dış Kaynak Kullanımında Rehber Dergisi, 30.11.2003, WWW Doküman.; http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10 (18 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Gökdere H. *Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanırken nasıl tedarikçi seçilir?*, KalDer Forum Nisan – Mayıs - Haziran 2001, WWW Doküman; http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=681&tempID=1®ID=2 (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Olgun O. *OUTSOURCİNG (Dış Kaynaklardan Yararlanma)*, WWW Doküman; http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Tatari. B. (2005). *Etkili Bir Yönetim Aracı Dış Kaynak Kullanımı*, . “İzmir Ticaret Odası Dergisi, Mart, WWW Doküman; <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/B942DEAC-917E-4200-81F5-2D065174DF75/4103/diskaynak.pdf> (15 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).

Tokmak A. *Satınalma tanımları ve trendleri*, E-Gazete, Turizm Gazetesi, <http://www.turizm gazetes i.com/articles/article.aspx?id=28662> (25 Haziran 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/outsourcing.htm> (20 Mayıs 2005 sayfa ziyaret etme tarihidir).

http://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1&oldid=367934 (10 Mart 2006 sayfa ziyaret etme tarihidir).

EK-1**İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER****(Sınai ve Tıbbi Gazlar Endüstrisinde Bir İnceleme)****Görüşülecek Kişiler:**

Üretim Müdürü: Tank imalatı,

Şube Müdürü: Genel idari faaliyetler,

Taşıma Koordinatörü: Nakliyat,

Hakkında bilgi alınacaktır.

Görüşme Soruları

1. Ne zamandan beri ve hangi hizmetler için dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?
2. İşletmeyi dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelten sebepler nelerdir?
3. Dış kaynak desteği alınacak faaliyetler belirlenirken nasıl bir çalışma yapıldı?
4. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına başlanmadan önce amaçlar belirlendi mi? Dış kaynaklardan beklentileriniz ve amaçlarınız nelerdir?

▪ Maliyetleri azaltmak ▪ Kar oranını artırmak ▪ Mal ve hizmet kalitesini yükseltmek ▪ Yatırım masraflarından kurtulmak ▪ Talebe cevap verebilmek ▪ Uzman destek almak ▪ Pazar payını yükseltmek	▪ Küçülme ▪ Tam zamanında hizmet/üretim ▪ Üretimi artırma ▪ Asıl işe odaklanma ▪ Rekabet gücünü artırmak ▪ Personel azaltmak ▪ Kaynak Transferi
---	---

5. İşletmede dış kaynaklardan yararlanma süreci nasıl geliyor? Uzmanlardan destek alınıyor mu?

6. Çalıştığınız firmaları nasıl seçiyorsunuz? Araştırma yapılıyor mu? Bir aracı kurumdan destek alınıyor mu?

7. Bir tek dış kaynakla mı yoksa birden fazla dış kaynakla mı çalışmayı tercih ediyorsunuz? Neden?

8. Dış kaynak sağlayıcının seçiminde nelere dikkat ediliyor?

▪ İşletmenin güvenilirliği ▪ İşletmenin sağlayacağı faaliyetin fiyatı ▪ İşletmenin kullandığı teknoloji düzeyi ▪ İşletmenin teknik becerisi	▪ İşletmenin sektördeki deneyimi ▪ İşletmenin referansları ▪ İşletmenin finansal durumu ▪ İşletmenin büyüklüğü
--	---

9. Dış kaynak desteği alınan firmalar nasıl denetleniyor? Denetlemede zorluk çekiliyor mu?

10. Tedarikçi firma ile yapılan sözleşmelerde nelere dikkat ediliyor?

11. Tedarikçilerle aranızda etkili bir iletişim ve koordineli bir çalışma olduğunu düşünüyor musunuz?

12. Dış kaynaklardan yararlanma istenilen faydayı sağladı mı? Bu nasıl belirleniyor? Müşterilerin tepkisi nasıl?

13. Dış kaynaklardan yararlanmaya geçiş aşamasında ne gibi zorluklar yaşandı, mevcut çalışanlar bundan nasıl etkilendi?

14. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında ne gibi problemler yaşanıyor, problem nasıl belirleniyor ve nasıl telafi ediliyor?

15. Dış kaynak kullanımının işletmeniz için taşıdığı riskler ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Risk Paylaşıyor mu?

16. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin Ar-Ge çalışmalarında faydası oldu mu?

17. Rakiplerinizden dış kaynak desteği alıyor musunuz?

18. İşletmenizde dış kaynak kullanımının başarılı olduğunu düşünüyor musunuz?

Başarıyı etkileyen faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

▪ Hedeflerin ve amaçların doğru belirlenmesi, ▪ Planlanmış bir süreç, ▪ Doğru tedarikçinin seçimi, tedarikçinin güvenilirliği ▪ İşletme ve dış kaynak sağlayıcı arasındaki koordinasyon ve kontrol ▪ Dış kaynak sağlayan işletmenin tecrübesi,	▪ İşverenin dış kaynaklardan yararlanma konusundaki tecrübesi, ▪ Kapsamlı bir sözleşme, ▪ İki tarafın da kar sağlıyor oluşu ▪ Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde uzman danışmalardan destek alınması
--	--