

**T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SANAYİ ve TEKNOLOJİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİ ve DIŞ KAYNAK
(OUTSOURCING) KULLANIMI :
BİR SAĞLIK KURULUŞUNDA UYGULAMA ÖRNEĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU**

**HAZIRLAYAN
Ahmet Burhan ÇAKICI
034259001006**

KONYA - 2006

| | |
|---|----|
| İçindekiler | I |
| Şekiller ve Tablolar Listesi | IV |
| Kısaltmalar | V |
| Giriş | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİ

| | |
|--|----|
| 1.1. Modern Yönetim Tekniklerinin Ortaya Çıkışı..... | 6 |
| 1.2. Stratejik Yönetim..... | 9 |
| 1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı Ve Özellikleri..... | 11 |
| 1.2.1.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi (Pozisyon Yaklaşımı)..... | 15 |
| 1.2.1.2. Kaynak Temelli Teori..... | 17 |
| 1.2.1.3. Temel Yetenek..... | 19 |

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

| | |
|---|----|
| 2.1. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Gelişmeler..... | 26 |
| 2.2. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Tarihsel Gelişimi..... | 27 |
| 2.2.1. Dünya’da Ve Türkiye’de İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları..... | 29 |
| 2.3. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı..... | 32 |
| 2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri..... | 33 |
| 2.4.1. Maliyetleri Azaltma..... | 33 |
| 2.4.2. Riski Azaltma..... | 34 |
| 2.4.3. Teknolojiden Daha İyi Yararlanma Ve Yenilikleri İzleme..... | 35 |
| 2.4.4. Esnekliği Arttırma..... | 36 |
| 2.4.5. Zamandan Tasarruf Ve Hız Kazanma..... | 36 |
| 2.4.6. Temel Yeteneği (Core-Competence) Geliştirme..... | 37 |
| 2.4.7. Küçülme (Downsizing) | 37 |
| 2.4.8. Kaynakları Stratejik Faaliyetlere Yönlendirmek..... | 38 |
| 2.4.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma..... | 38 |
| 2.4.10. Kaliteyi Artırmak..... | 39 |

| | |
|--|----|
| 2.4.11. Sabit Maliyetlerin Değişkene Dönüştürülmesi..... | 39 |
| 2.5.Dış Kaynak Kullanımının Riskleri..... | 40 |
| 2.5.1. Tedarikçiye Bağımlılık..... | 40 |
| 2.5.2. Tedarikçinin Gerekli Becerilerden Yoksun Olması..... | 41 |
| 2.5.3. Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelerin Eline Geçmesi..... | 41 |
| 2.5.4. Kalitenin Düşmesi Kaygısı..... | 42 |
| 2.5.5. Kontrolün Yitirilmesi Kaygısı..... | 42 |
| 2.5.6. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Hatalı Verilmesi Veya Zamanında Uygulanamaması..... | 42 |
| 2.5.7. Personel Üzerindeki Kontrolün Yitirilmesi Ve Nitelikli Personelin Kaybedilmesi..... | 43 |
| 2.5.8. İşletmenin Yeteneklerini Yitirmesi..... | 43 |
| 2.5.9. Dış Kaynak Kullanımına Karşı Çıkabilecek İşletme İçi Direnmeler..... | 44 |
| 2.6. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Başarılı Olabilmesi İçin Gereken Koşullar..... | 44 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE UYGULAMA SÜRECİ

| | |
|---|----|
| 3.1. Dış Kaynak Kullanımından Yararlanma Süreci..... | 48 |
| 3.1.1. Strateji Aşaması..... | 52 |
| 3.1.2. Seçim Aşaması..... | 56 |
| 3.1.3. Sözleşme Aşaması | 59 |
| 3.1.4. Uygulama Aşaması..... | 63 |
| 3.1.5. Yönetim Aşaması..... | 63 |
| 3.1.6.Bitiş Aşaması..... | 66 |
| 3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Faaliyet Alanları. | 66 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARAMAN DEVLET HASTANESİNDE BİR UYGULAMA

| | |
|--------------------------------------|----|
| 4.1. Uygulamanın Önemi ve Amacı..... | 69 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 4.2.Uygulamanın Kapsamı ve Yöntem..... | 70 |
| 4.3. Uygulamanın Bulguları ve Analiz..... | 70 |
| Sonuç | 76 |
| Kaynakça | 80 |

Şekiller ve Tablolar

| | |
|---|----|
| Tablo 1.1: Stratejik Yönetim - Fonksiyonel Yönetim | 12 |
| Şekil 1.1: Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler..... | 16 |

Kısaltmalar

| | | |
|---------------|---|-----------------------------|
| A.B.D. | : | Amerika Birleşik Devletleri |
| D.K.K. | : | Dış Kaynak Kullanımı |
| A.B. | : | Avrupa Birliği |

GİRİŞ

Özellikle son elli yılda dünyada ekonomide, siyasette, bilim ve teknoloji alanında, sosyal ve kültürel değerlerde çok önemli ve köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimin genel adı küreselleşmedir. Bilginin sınır tanımaması, pazar şartlarının değişmesi, tüketicilerin bilinçli tüketici düzeyine erişmesi, endüstri ve ticaretteki teknolojik gelişimler sonucu olarak yönetim alanında da değişimler gündeme gelmektedir. Dünyamızda süregelen bu sosyal ve teknolojik değişim ile birlikte yönetim anlayışında eski paradigmlar giderek önemini kaybetmekte, yeni fikirler, yeni görüşler ve yeni yaklaşımlar hakim olmaya başlamaktadır.

Yarınlarda var olmak isteyen organizasyonlar bir taraftan geleceğin teknolojilerine adapte olma ve teknoloji üretme yönünde faaliyet gösterirken, diğer yandan yönetim sistemini sorgulayarak değişen ve gelişen şartlara uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Sürekli değişen çevre koşullarında yaşamını sürdürebilme çabaları işletmeleri büyük problemlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde işletmelerin bilgiye ulaşması bir rekabet avantajı sağlasa da tek başına yeterli olmamaktadır. Elde edilen bilginin kavranması sonucu ona uygun organizasyon yapılarının oluşturulması işletme yöneticilerinin karşısına bir sorun olarak çıkmaktadır. Bilgi akışının yoğun olması, örgütsel çevrenin karmaşıklığı ve belirsizlik unsurlarının etkisiyle, yöneticiler büyük bir baskı altına girmişlerdir. Bu baskı yönetim ve liderliğin önemi arttırmış, işletmeler geleneksel yapılanma ve rekabet stratejilerini değiştirme çabalarına girmiştir.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek, daha etkin ve verimli olmak için artık bilimsel yönetim yaklaşımının getirdiği zaman ve hareket etütleri, insan ilişkileri

yaklaşımının getirdiği çalışma ortamının düzenlenmesi ve motivasyon sistemlerinin kurulması, organizasyonun içinde bulunduğu çevre ile uyumunu sağlamayı amaçlayan sistem yaklaşımının veya postmodern yaklaşıma göre işletme ile ilgili kararları bilimsel analiz ve tahmin, vizyon, tecrübe gibi birden çok bilgi kaynağı ile desteklemek yetmemektedir.

Tüm bu yaklaşımların kavramsal bir çatı altında, bütüncül bir anlayış ile bugünden geleceği kurmaya ve uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamaya yönlendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin başarı ve başarısızlıklarının nedenini bilmek organizasyonların temel sorunudur. Bu temel soruyu yanıtlamak üzere yirminci yüzyılın son çeyreğinde “Stratejik Yönetim” adı altında yeni bir yönetim paradigması ortaya çıkmış ve önemli gelişmeler kaydetmiştir.

Stratejik yönetim, çevresel fırsatlar ve tehditlerin yakından izlenerek değerlendirilmesi ve organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi gerekliliğini vurgular. Stratejik yönetim, organizasyonun kendisine rekabet avantajı sağlayan yetkinliklerini saptayarak bu yetkinlik üzerine odaklanmayı öngörür. Stratejik yönetimin argümanlarından birisi olan Dış Kaynak Kullanımı işletmelerin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir.

Organizasyonlar özellikle muhasebe, finans, insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve lojistik alanlarında dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Organizasyonların dış kaynaklardan yararlanma alanları, faaliyette bulunulan sektöre, bölgeye ve organizasyonun temel yeteneğine göre farklılıklar göstermektedir.

Organizasyonların dış kaynak kullanımına yönelmelerinin çok sayıda nedeni vardır. Bu nedenlerin en başında gelenler; maliyetleri azaltma, temel yeteneği geliştirme, esnekliği artırma, küçülme, hız kazanma, teknolojik yenilikleri yakından izleme, risk azaltma, başarılı işletmeler arasına girebilme, kaynakların yeniden dağıtımını, yatırım harcamalarını azaltma, maliyetlerin önceden bilinmesi, sabit maliyetlerin değişkene dönüştürülmesi, kaliteyi artırma olarak sıralanabilir. Dış kaynak kullanımının sağlayacağı bu yararlarla karşın bazı sakıncaları da olabilir. Bu sakıncaların en önemlileri; gizli bilgilerin rakip firmaların eline geçmesi, outsource edilen faaliyetin ve personel üzerindeki kontrolün yitirilmesi ve niteliksiz taşeron firmanın seçilmesi olarak sıralanabilir.

Dış kaynak kullanımı uygulamaları belirli bir süreç kapsamında gerçekleştirilir. Öncelikle organizasyonun hangi konuda dış kaynak kullanımına gereksinim duyduğunun belirlenmesi gerekir. Bu gereksinimin belirlenmesinden sonraki süreç; organizasyonun mevcut durumunun değerlendirilmesi, dış kaynak kullanımı kararının alınması, dış kaynak kullanımı stratejisinin belirlenmesi, teklif formunun yazılması, alternatif taşeron firmaların dikkate alınması ve değerlendirilmesi, alternatif taşeron firmalar arasından seçim yapma, taşeron firmalar ile sözleşmenin görüşülmesi ve imzalanması, taşeron firma ile etkin bir iletişim ağının kurulması, taşeron firma tarafından yapılan işlerin kontrolü ve değerlendirilmesi şeklinde sürdürülür.

Dış Kaynak Kullanımı günümüz zor rekabet koşullarında yöneticilere yardımcı olabilecek bir yönetim stratejisidir. Dış kaynak kullanımı organizasyonlara daha esnek hareket etme yeteneği sağlamanın yanında organizasyonun asıl işine odaklanmasını da sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımında

beklenen yararın sağlanabilmesi için; ana iş dışındaki işlerin seçilmesi, konusunda uzman en iyi taşeron firmanın seçilmesi, organizasyonun üst düzey yöneticilerinin bu uygulamaya tam desteğinin alınması, planlama ve koordinasyonun en iyi şekilde sağlanması ve dış kaynak kullanımı felsefesinin tam olarak özümsemesine bağlıdır.

Dış kaynak kullanımı uygulamaları kar amaçlı işletmelerin yanı sıra özellikle Kamu İhale Yasası'nda yapılan değişiklikler sayesinde kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Sosyo-ekonomik bir işletme olan hastaneler, bir hizmet işletmesi olmasına rağmen diğer hizmet işletmeleri gibi emek yoğun olmayıp, aksine sermaye yoğun işletmelerdir. Tıp bilimindeki ve teknolojisindeki gelişmeler belli düzeydeki sağlık hizmetini karşılayabilmek için büyük yatırımlar gerektirdiğinden hastaneler sabit maliyetleri yüksek işletmelerdir. Toplumun her kesimine hizmet sunan hastanelerde birbirinden farklı eğitim, yetenek ve fonksiyonlara sahip meslek elemanı bulunduğundan işbölümü ve uzmanlaşma yüksek düzeydedir. İş bölümü ve uzmanlaşmanın yüksek olması hastane yönetimini karmaşık bir yapıya getirmektedir. Türkiye'de 1997 yılından sonra gerek özel hastaneler ve gerekse kamu hastaneleri kalite güvence belgeleri almaya yönelmiş, sundukları hizmetin uluslararası kalite standartlarında olmasına özen göstermenin yanında bunu da belgelendirme gereksinimi duymuştur. Kalite belgeleri bir amaç olmayıp hastanelerin kaliteli sağlık hizmeti sunmak amacına yönelik bir araç olarak kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı sadece sorun çözmek için değil işletme amaçlarına ve hedeflerine ulaşmayı da desteklemek için yönetim araçlarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Hastalarına (müşteri) kaliteli sağlık hizmeti vermeyi amaçlayan hastaneler ayrıca maliyetleri azaltma,

verimliliği ve rekabet g¼c¼n¼ arttırmak için modern y¼netim tekniklerinin sunduğu olanakları kullanmaktadırlar.

Çalışmanın İlk b¼l¼m¼nde modern y¼netim teknikleri ve dış kaynak kullanımı uygulamalarının ortaya çıkışına neden olan gelişmeler ele alınmıştır. İkinci b¼l¼m¼de dış kaynak kullanımının tanımı ve dış kaynak kullanımının nedenleri, organizasyona sağladığı yararlar ve sakıncaları incelenmiştir.

¼¼nc¼ b¼l¼m¼de, dış kaynak kullanımından yararlanma s¼reci incelenmiştir.

D¼rd¼nc¼ b¼l¼m¼de ise tezin temel amacı olan, Karaman Devlet Hastanesinde dış kaynak kullanımının ne ¼l¼de uygulanabildiği analiz edilecektir.

Çalışma birincil ve ikincil kaynakların taranması, Karaman Devlet Hastanesi yetkilileriyle m¼lakat, Karaman Devlet Hastanesinin dış kaynak kullanımıyla ilgili materyallerin toplanması ve analiz edilmesi suretiyle gerçekleştirilecektir

BİRİNCİ BÖLÜM

MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİ

Kaynakların nasıl organize edileceği, faaliyetlerin organizasyonu, organizasyonun yapısı, organizasyonun nasıl değişebileceği gibi konular yönetim konuları arasında ağırlıklı bir yer almıştır. Değişen çevre koşullarına ve üretim sistemlerine göre organizasyonlar sürekli bir değişim için de olmuştur. Artan rekabet ve tüm çevrenin hızlı bir değişim içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında yönetim bilimi de yeni teknikler ortaya koyarak işletmelerin bu çabalarında yardımcı olmaktadır.

1.1. Modern Yönetim Tekniklerinin Ortaya Çıkışı

Yönetim uygarlıkla birlikte doğmasına rağmen bir bilim dalı olarak incelenmesi 18. yüzyıldan itibaren gerçekleşmiştir. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde etkisini hissettiren ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve teknolojik değişimler açık bir sistem olan organizasyonları da etkilemiş, dünyada ortaya çıkan her türlü gelişmeye hızla tepki veren ve çözümünü geliştiren yönetim bilimi, özellikle teknolojinin getirdiği kaçınılmaz değişim rüzgarı ile birlikte çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılan yeni görüşlerin doğmasına ve uygulanmasına olanak sağlamıştır.

Küreselleşme, yönetimde mükemmellik, insan hakları, bilgi çağı, bilgiye dayalı organizasyon, uluslar arası rekabet, ulusal sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumu, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim ve diğer benzer kavram ve gelişmeler işletmelerin iş ve yönetim anlayışını etkileyen önemli gelişmeler olarak sayılabilir. Özellikle son 50 yılda yönetim alanında hızlı değişimler yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir.

Birçok yazara göre, modern yönetim biliminin kurucusu olarak kabul edilen F. W. Taylor'un 1911 yılında yayınladığı

“Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eseri yönetim alanında yazılmış en önemli eserlerden biri ve hatta ilki olarak kabul edilir.¹

Taylor’un bu eserini H. Fayol ve M. Weber’in yapıtları izlemiştir. Bu eserler klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturmuşlardır. Bu eserlerde; iş yapılan mekan, çevre koşullarından etkilenmemekte, yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verim elde edecek şekilde bir düzen ve iş bölümü meydana getirerek hedeflere erişmektedir. Rasyonellik ve çevre etkileşimlerine kapalı bir üretim sistemi içinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir. Klasik yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim akımı 1930’lu yıllara kadar devam etmiştir.²

Organizasyon ve yönetim teorisinde 1930’lu yıllardan itibaren yeni gelişmeler olmuştur. 1930’lu yıllarda ABD’de Walter A. Shewhart İstatistiksel Kalite Kontrolü alanında önemli çalışmalar yapmıştır. Shewhart, üretime istatistik yöntemlerini uygulayan ilk kişilerden biri olarak kabul edilir. Shewhart’ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD’de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran’ın çalışmaları izler. 1950’li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı Armond V. Feigenbaum’dur. 1960’lı yılların başında Japonya’da Kaoru Ishikawa’nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusunda çalışmaları da ilgi çekmiştir.³

İşletmecilik bilim dalı, en önemli ve büyük gelişimini 20. yüzyılın ortalarına doğru göstermeye başlamıştır. Bilim ve teknikteki gelişmeler, sosyal hayat tarzındaki değişimler, çoğalan nüfus ve hızla artan ihtiyaçlar, bu ihtiyaçları karşılama fonksiyonunu yüklenen işletmelerin, hem sayıca artmalarına, hem

¹ Coşkun C. Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s:3

² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, 6. Bası, İstanbul 2003, s:20

³ Aktan, a.g.e., s:9

de hacim olarak büyümelerine neden olmuştur.⁴ İşletme sayısının artması rekabeti tetikleyici bir etki göstermiş, işletmeler rekabet avantajı yaratmak için çeşitli arayışlara girmiştir.

Klasik ve Neoklasikler en iyi örgüt yapısı bulmaya çalışarak genel ilkeler getirmişler ve etkililik ile verimliliği bunlarla açıklamaya çalışmışlardır. Daha sonra ortaya çıkan Durumsallık Yaklaşımı, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram, teknik ve davranışlarda aramaktadır.⁵

Bütün bu gelişmeler, aynı zamanda işletme yöneticiliğini özel bir meslek haline getirmiştir. Bu yeni profesyoneller, geliştirilen modern yöntemler vasıtasıyla işletmelerinde artan müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, karlılığın artırılması için istek ve çaba sarfetmektedirler.⁶

İşletme yönetimi küreselleşen dünyada acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışırken, bu ihtiyaçlarını giderecek yöntemler aramaktadır.

Sürekli artan ve yoğunlaşan rekabet, rekabetin ve iş birliklerinin küreselleşmesi, tüketici tercihlerinin farklılığı, iş gücünün doğasının değişmesi, teknolojinin değişmesi ve gelişmesi gibi nedenlerle sanayi sonrası rekabet savaşında artık organizasyonlar mevcut olanı taklit etmek ile varlıklarını sürdüremez duruma gelmiştir. Geleceği güvence altına almak ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler geleneksel yönetim yaklaşımları yerine yönetime stratejik bir gözle yaklaşmaya mecbur olmuşlardır. Modern yönetim teknikleri olarak adlandırılan dış kaynak kullanımı, örgütsel küçülme, bilgiye dayalı organizasyonlar, toplam kalite yönetimi, kıyaslama, değişim mühendisliği gibi yöntemler bir anlamda yönetimin stratejik

⁴ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım, İstanbul 1997, s:8

⁵ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 6. Baskı, Ankara 2002, s:48

⁶ Dinçer, Fidan, a.g.e., s:10

araçları olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle belli biçimleriyle geleneksel olarak başvurulan bir yöntem olan dış kaynak kullanımı uygulamalarının stratejik niteliğini anlayabilmek için “stratejik yönetim” ve özelliklerine değineceğiz.

1.2.Stratejik Yönetim

Strateji ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır, ancak herkesin kabul ettiği ortak bir tanımlama bulunmamaktadır.

Strateji, bilginin günlük hayata uygulanması, orijinal bir düşüncenin değişen olaylara uygun biçimde geliştirilmesi, en zor şartlarda faaliyet sanatıdır.⁷

Strateji, şansın, belirsizliklerin ve karışıklıkların egemen olduğu bir dünyada değişen şartlara ve durumlara devamlı uyum sağlayan bir süreçtir.⁸

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir.⁹

Dinamik bir yapı olan işletmeler örgüt dışında meydana gelen değişim ve gelişmelerden etkilenmektedir. İşletmeler dış çevre ile karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulduklarından dış çevrenin değişimi örgüt amaç ve araçlarını değişime zorladığı gibi kimi zaman örgüt yapılarında da değişime gidilmesi bir zorunluluk halini almaktadır. Strateji tanımlarının ortak yanı örgüt yapısının dış çevre ile uyumlu olarak ve bir bütün olarak ele alınması gerekliliğidir. Örgütü etkileyen faktörlerden olan dış çevre örgütün faaliyette bulunduğu sektör ve bölge iken küreselleşmenin bir

⁷ Nejat Eslen, **Tarih Boyu Savaş ve Strateji**, Q-Matris Yayınları, İstanbul 2003, s:69

⁸ a.g.e., s:70

⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul 1996, s:7

sonucu olarak ulusal sınırlar ortadan kalkmış ve örgütü etkileyen çevre faktörünün yelpazesi genişlemiştir.

Sürekli artan ve yoğunlaşan rekabet, tüketici beklentilerinin değişmesi, ürün yaşam seyrinin kısalması, uluslar arası rakiplerin piyasayı girişinin kolaylığı sonucu alternatiflerin artması, rakiplerin belirsizliği, işgücünün fiziksel güç yerine daha çok bilgiye dayalı hale gelmesi, teknolojideki hızlı değişim gibi etkenler işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve rekabet avantajını süreklileştirmek için sadece dış çevre faktörlerini fırsatlar ve tehditler bağlamında değerlendirmenin yanında bu çevrenin nelerden ve nasıl etkilendiğini de değerlendirmesini gerektirmiştir. Bu da yönetime stratejik tarzda yaklaşmak olmaktadır.

Yönetime stratejik tarzda yaklaşmak, nasıl rekabet avantajı elde edilebileceği ve rekabet avantajının nasıl sürdürülebileceği düşüncesinden hareketle pazarı ve kurumu yeniden ve sürekli değerlendirmeyi ve ona göre davranış setleri ve uygulamaları geliştirmeyi gerektirmektedir. Yönetime stratejik tarzda yaklaşmanın gerekleri aşağıdaki gibi sıralanabilir,¹⁰

- Rekabet avantajı yaratmayı hedeflemek
- Rekabeti süreklileştirmeyi hedeflemek
- Gelecek referanslı davranmak
- Kuruma bütüncül yaklaşmak

Yönetime stratejik tarzda yaklaşmak, işletme içi her türlü faaliyet ile işletmenin çevresinde gelişen olayları ilişkilendirmeyi gerektirir. İşletmenin hedeflediği rekabet avantajını yakalaması tek başına yeterli olmamaktadır. Bu avantajın sürdürülebilir olması

¹⁰ Mehmet Barca, “*Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği*”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Edt: İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım, İstanbul 2002, s:16

gerekir. Stratejik yönetimde sadece günün kurtarılması değil ayrıca geleceğin inşası için gerekli kaynakların geliştirilmesi hangi araçlardan ne şekilde yararlanılacağı konusunda önceden düşünülmesi gerekir.

1.2.1.Stratejik Yönetimin Tanımı ve Özellikleri

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.¹¹

Stratejik yönetim, örgütün mevcut durumu ve kaynakları ile çevresel durumun incelenerek örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, çevresel fırsatların değerlendirilmesi gerekliliğini vurgular.

Stratejik yönetim genel yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsamakla beraber bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine özgü bir takım özellikleri de bulunmaktadır. Stratejik yönetimi genel yönetimden ayırt etmeye yarayan özellikler şöyle sıralanabilir;¹²

- 1- Stratejik yönetim, tepe yönetimin bir fonksiyonudur
- 2- Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir
- 3- Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür
- 4- Stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak tanımlar
- 5- Stratejik yönetim işletmenin amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır
- 6- Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder
- 7- Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir

¹¹ Dinçer, a.g.e., s:17

¹² a.g.e., s:18

8- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Stratejik yönetimin bu özellikleri nazara alındığında stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farkı aşağıdaki tabloda daha açık bir şekilde görmek mümkündür.¹³

| | Fonksiyonel Yönetim | Stratejik Yönetim |
|----------------------|--|--|
| Odak Noktası | Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü | Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler |
| Amaçları | Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık | Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme |
| Sınırlamaları | Mevcut kaynaklar ve çevre | Muhtemel kaynaklar ve çevre |
| Sonuçları | Etkililik, verimlilik ve denge | Büyüme, gelişme ve süreklilik |
| Bilgi Kaynağı | İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar | İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri |
| Veri Yapısı | Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri | Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı |
| Örgüt Yapısı | Bürokratik, durgun | Yenilikçi ve esnek |
| Liderlik | Geleneksel, görev yönelimli | Değişmelerden etkilenir, açık |
| Problem | Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte | Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı |
| Problem Çözme | Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak | Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak |
| Zaman, Risk | Kısa vadeli, düşük risk | Uzun vadeli, yüksek risk |

Tablo 1: Stratejik Yönetim Fonksiyonel Yönetim

¹³ Dinçer, a.g.e., s:19

Stratejik yönetim birbirini takip eden ve besleyen beş aşamadan oluşur.¹⁴

- 1- Organizasyonun Yönü (Miyon ve Vizyon: Yönetim felsefesi, Değerler)
- 2- Çevresel Analiz (İç Çevre, Dış Çevre)
- 3- Strateji Formülasyonu (Stratejik seçim, işbirliği, iş, fonksiyon)
- 4- Strateji Uygulaması (Liderlik, yapı, kontrol sistemleri, insan kaynakları)
- 5- Strateji Denetlenmesi ve Değerlendirmesi (İşletme performansı, mali performans)

Stratejik yönetim örgütün misyon ve vizyonundan başlayarak uygulanan stratejilerin değerlendirilmesine kadar uzanan bir süreçtir.

Stratejik Yönetim modelinde ilk adım, mevcut durumun üst düzey yöneticiler tarafından organizasyonun yürürlükteki hedefleri ve misyonuyla ilişkili olarak değerlendirilmesi ile başlar. Çevresel analiz aşamasında, organizasyonun kuvvetli ve zayıf yanları ile dış çevredeki fırsat ve tehditler gibi stratejik faktörlerin değerlendirilmesi yapılır. Strateji formülasyonu aşaması, üst düzey yöneticilerin çevresel analiz aşamasında saptanan stratejik faktörleri inceleyip organizasyonu belirlenen hedeflere yöneltmede kullanılacak yöntemler için stratejik seçimde bulunmalarını içerir. Uygulama aşamasında, belirlenen stratejilerin yöneticiler

¹⁴ Serkan Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Edt: İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım, İstanbul 2002, s:49

tarafından hayata geçirilir. Değerlendirme aşamasında ise, uygulanan strateji sonucunda gelinen mevcut durum ve değişim tespit edilerek değerlendirilir. Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış çevresini değerlendirmeye olanak sağlayan bir yönetim anlayışıdır.

Her pazarda başarılı ve başarısız işletmeler bulunmakta ve rekabet etmektedirler. Aynı sektörde faaliyet gösteren firmalardan bazıları pazar ortalamasının üzerinde karlar elde etmesine rağmen bazıları da pazar ortalamasının altında kar edebilmektedir. İşletmeler arasındaki bu başarı farklılığı tesadüfi olmayıp firmaların bilinçli ve akılcı bir yönetimle ulaştıkları sonuçtur. Stratejik çalışmalar bu kar ve rekabet avantajlarının kaynağı nedir? sorusuna cevap aramaktadır. Michael E. Porter'a göre firmaların başarılı veya başarısız olmalarının nedeni, faaliyette buldukları endüstrinin yapısı ve firmaların o endüstri içerisinde aldıkları pozisyonlarının sonucudur. Endüstriler arasındaki kar farklılıklarını rekabetin şiddeti, ikame ürünlerin mevcudiyeti, alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü ve piyasaya yeni girişler gibi nedenlerle açıklayan Porter, firmaların sektörde başarılı olabilmeleri için üç rekabet stratejisi bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar, toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Strateji alanında firmalar arasındaki başarı farklılıklarını açıklamakta kullanılan iki temel teori bulunmaktadır. Birincisi, başarı farklılıklarının faaliyette bulunulan endüstrinin yapısından kaynaklandığını savunan Endüstriyel Örgüt Teorisi (Pozisyon Yaklaşımı), diğeri ise işletme stratejisi oluşturulmasında işletmenin içsel faktörlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunan Kaynak Temelli Teori'dir.

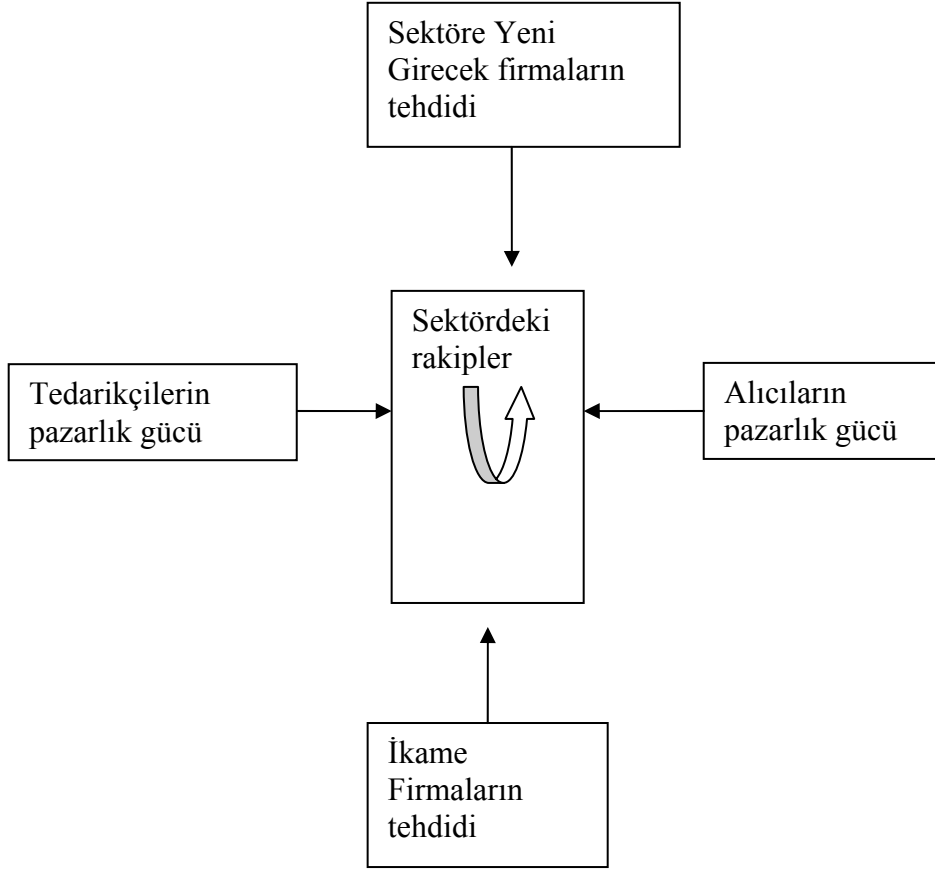
1.2.1.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi (Pozisyon Yaklaşımı)

Endüstriyel Örgüt Teorisi (EÖT), işletmelerin içinde buldukları endüstrinin yapısının işletme performansının temel belirleyicisi olduğunu vurgular.

Birçok işletme tarafından kullanılan EÖT, işletmenin stratejik faaliyetlerinde dış çevrenin en önemli faktör olduğu esasına dayanmaktadır. Buna göre işletmenin içinde bulunduğu endüstri işletmenin performansının temel belirleyicisidir. Literatürde EÖT'nin en iyi uygulamasının Porter tarafından gerçekleştirilen beş rekabetçi güç çalışması olduğu ifade dilmektedir. Model, işletmenin rekabet stratejisi seçiminin ve kullanacağı araçların, endüstri içinde karşılaşacağı rekabetçi durumlardan önemli düzeyde etkileneceğinden hareketle, endüstrideki rakiplerin, müşterilerin, tedarikçilerin, ikame ürünlerin ve potansiyel tehditlerin anlaşılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Modelin, endüstri yapısını ve ileriye dönük fırsat ve tehlikeleri geniş bir ölçekte göz önüne sermesi, özellikle yeni pazarlara girerken yada uluslar arası faaliyetlerde işletmelere oldukça önemli faydalar sunmaktadır.¹⁵

Bir sektördeki rekabetin yoğunluğunun, onun temelini oluşturan ekonomik yapıda yattığını vurgulayan Porter'e göre bütün sektörler aynı kar potansiyeline sahip değildir. Bir sektördeki rekabetin durumu, aşağıdaki şekilde gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır.

¹⁵ Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, **Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s:109



Tablo 2: Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler¹⁶

İşletmenin bu beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için üç genel strateji yaklaşımı vardır. Bunlardan birincisi, işletmenin rakiplerine göre maliyetlerini düşürerek endüstride rekabet üstünlüğü elde etmesini ifade eden toplam maliyet liderliği stratejisidir. İkincisi, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratarak rekabet üstünlüğü sağladığı farklılaştırma stratejisidir. Bu genel stratejilerin üçüncüsü ise, firmanın endüstri içerisinde özgül bir alıcı grubu, bir ürün grubu veya coğrafi bir pazar üzerine yoğunlaşarak rekabet üstünlüğü elde ettiği odaklanma stratejisidir.

¹⁶ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000, s:4

Porter'in yapmış olduğu çalışmaları temelinde, işletme operasyonlarının farklı yada değer katan faaliyetlere bölünmesiyle analizine olanak tanıyan değer zinciri vardır. Değer zinciri, tedarikçiden müşteriye kadar olan süreçte, değer katan faaliyetlerin belirlenmesiyle rekabet üstünlüğünün gerçek kaynaklarının ortaya konmasına, gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılarak maliyet ve zaman tasarrufunun sağlanmasına yardım eden, temel bir modeldir. Etkin değer zinciri analizi işletmelere stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştıracak farklı yolların belirlenmesini sağlamaktadır.¹⁷

1.2.1.2. Kaynak Temelli Teori

Stratejik yönetim sürecinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kazanç oranları sağlayacak işletme kaynaklarını ve yeteneklerini inceleyen Kaynak Temelli Teori (KTT), işletmeyi ürün ve pazar rekabeti için ihtiyaç duyulan soyut ve somut kaynakların toplandığı yer olarak görür. İşletmeler arasındaki kar farklılıklarının, işletme için özel nitelikte olup başka işletmeler tarafından kolay bir şekilde taklit veya ikame edilemeyen kaynaklara bağlı olduğunu vurgulayan KTT, “neden bazı işletmeler diğerlerine göre daha başarılıdır?” sorusuna net cevaplar vermektedir. Bu sebeple kaynak temelli teori stratejik yönetime yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Kaynak Temelli Teori, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede işletmelerin sahip oldukları içsel kaynakların kritik önemini vurgulamaktadır. Teoriye göre, rekabet avantajı endüstri yapısından değil, her bir firmanın sahip olduğu kendine özgü taklit edilmesi zor kaynak, bilgi, yetenek ve temel yetkinliklerden kaynaklanmaktadır.

¹⁷ Güleş, Bülbül, a.g.e., s:110

Kaynak Temelli Teori, aynı endüstride faaliyet gösteren firmalar arasındaki kar farklılıklarının endüstriler arasındaki kar farklılıklarından daha büyük olduğunu ve dolayısıyla firmalar arasındaki farklar üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini vurgular. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde KTT kavramının ilk kez Wernerfelt tarafından 1984 yılında kullanıldığı görülmektedir. Wernerfelt'e göre bir işletmenin başarısı, sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakları kontrol etme yeteneği tarafından belirlenmektedir.

Kaynak temelli teorinin özünü oluşturan kaynak kavramı literatürde farklı şekillerde ortaya konulmaktadır. Kaynaklar, bir işletmenin güçlülüğü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek her şey olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımda kaynak, müşterilerin isteklerini tatmin edecek mamul ve hizmetlerin üretiminde kullanılan ve işletme tarafından sahip olunan yada kontrol edilen bütün girdi faktörleridir.¹⁸

KTT'nin merkezinde yer alan sorulardan birisi de “hangi kaynakların ve yeteneklerin işletme için kazanç (rekabet üstünlüğü) sağlayacağıdır”. İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan kaynak ve yeteneklerin başlıca dört temel özelliği vardır. Bunlar;¹⁹

- Değerli olmalı: İşletmenin çevreden gelen tehditleri bertaraf etmesine ve ortaya çıkan yeni fırsatları değerlendirmesine yardımcı olmalı,
- Nadir olmalı: İşletmenin sahip olduğu değerli kaynakların mevcut veya potansiyel rekiplerde mevcut olmaması veya çok az bir kısmında mevcut olması,

¹⁸ Güleş, Bülbül, a.g.e., s:70

¹⁹ Bharadvaj Sundar G., Varadarajan P. Rajan ve Fahy John 1993, “Sustanaible Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions”, **Journal of Marketing**, Vol.57, October, s:50-55'den aktaran Güleş ve Bülbül, a.g.e., s:73

- Taklit edilemez yada taklidi çok maliyetli olmalı: İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere rakiplerinin taklit yoluyla sahip olmaması,
- İkame edilememeli: Kaynaklardan elde edilen üstünlükleri sağlayabilecek başka varlıkların olmaması.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmeler kendilerine özgü, rakiplerinin taklit etmekte zorlanacağı iç kaynaklarını veya yeteneklerini öne çıkarmalıdır. KTT, stratejik ve operasyonel problemlerin analiz ve çözümünde işletme üst yönetimlerine alternatif bir bakış açısı sağlamaktadır.

1.2.1.3. Temel Yetenek

Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.²⁰

Her işletmede bulunabilen veya kolaylıkla sahip olunabilecek varlık ve yetenekler, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yeterli değildir.²¹

Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir.

İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon

²⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul 2003, s:387

²¹ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul 2006 s:120

yapısı yalınlaşacak ve hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.²²

İşletmelerin temel yetenekleri rekabet üstünlüğü sağlayıcı bir kaynak olmasına rağmen, her rekabet üstünlüğü sağlayıcı faaliyet, beceri veya bilgi temel yetenek niteliğinde bulunmamaktadır. Bir işletmeyi diğerlerine oranla daha başarılı kılan faktörlerin temel yetenek sayılabilmesi için genel olarak şu özellikleri taşıması gerekmektedir,²³

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
- Taklit edilmesi güç olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı.

Temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya (dış

²² Koçel, a.g.e., s:387

²³ Koçel, a.g.e., s:387

kaynaklardan yararlanma) ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevketmektedir.²⁴

Çağdaş yönetim yaklaşımlarında; takım çalışması, performansa dayalı ödüllendirme yöntemleri, kesin sınırlarla belirlenmemiş iş tanımları, çalışanların yaratıcılığını ve etkinliğini artıran esnek yapılar, hiyerarşi katmanları aza indirgenmiş yatay organizasyon yapıları, kararlara katılım, takım çalışmasına odaklanma, iş yaşamının kalitesini yükseltme, kalite ve müşteriye odaklanma, motivasyon ve işe bağlılık esas alınmıştır.²⁵

Teknolojik değişim, küreselleşme, bilgi teknolojileri kullanımı, bilginin elde edilmesi ve dağıtılması konusundaki gelişmeler, artan rekabet koşulları işletmelerin yönetim anlayışı ve örgüt yapılarında da önemli değişiklikler ortaya çıkarmıştır. Bu değişimin bir sonucu olarak organizasyon ve yönetim alanındaki gelişmeleri modern yönetim teknikleri olarak adlandırırsak, bu gelişmeler kısaca şöyledir;

Toplam Kalite Yönetimi: Kalite anlayışının üretim faaliyeti kadar uzun bir geçmişi bulunduğu düşünülebilir. Yazılı olarak ilk Hammurabi Kanunları'nda (İ:Ö:2500) karşımıza çıkmaktadır. Sanayi devriminden sonra loncaların kurulması ile hizmet ve üretimde ölçütler getirilerek kaliteyi iyileştirme çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Türkiye'de ise kalite standartları konusunda Ahi'lik kurumu bir bakıma kalite standartları koyucu niteliktedir.

İlk takım tezgahlarının ortaya çıktığı 18. yüzyıl sonlarından II. Dünya Savaşı'na kadar muayene ile kalite kontrolü eş anlamda kullanılıyordu. Savaşın getirdiği ağır çalışma koşulları, büyük üretim miktarları ve çok duyarlı ölçülerde imalat, ileri düzeyde

²⁴ Koçel, a.g.e., s:389

²⁵ İsmail Bakan, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım, İstanbul 2004, s:1

ölçme gereçlerinin ve istatistik yöntemlerin uygulanmasını zorunlu kıldı. Savaştan sonra firmalar ve uluslar arasında başlayan rekabet ve ortaya çıkan büyük tüketim potansiyelinin karşılanma gereksinmesi bu zorunluluğu daha da arttırdı. Ancak kısa bir süre sonra sadece istatistiksel ve matematiksel yöntemlerin uygulanması tek başına yeterli olmayıp kalite kontrolde tüm işletme departmanları arasındaki işbirliği ve görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı zorunluluğu, sorunları organizasyon, eğitim ve insani ilişkiler açısından da ele alma gereğini ortaya çıkarmış ve böylece TKY dönemi başlamıştır.²⁶

Bir mal yada hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilmesini sağlayan özelliklerin tümüne kalite denir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ise, kalite üzerinde yoğunlaşarak müşteri tatmini, çalışanların tatminini öngören ve bütün personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Toplam kalite yönetiminde 3 unsur bulunmaktadır. Birincisi, işe ilişkin olarak mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmektir. İkinci unsur kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda güdüleme sağlamaktır. Yönetimin üçüncü unsuru ise rekabeti öngören bir şirket kültürü yaratmaktır.²⁷

TKY, müşteri odaklılık, edim geliştirme, süreçlerin yönetimi, sürekli süreç denetimi, tam katılım ve insan kaynakları yönetimi, önce insan ve birey kalitesi gibi öğelerden oluşmaktadır. TKY’de bu öğelerin yanı sıra yedi aşamanın da gerçekleştirilmesi bir gerekliliktir.²⁸

²⁶ Bülent Kobu, **Endüstriyel Kalite Kontrolü**. İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3225, İstanbul 1987, s:19

²⁷ Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Günay Ofset, Konya 2002, s:2-84

²⁸ İnan Özalp, Celil Kopardal ve Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1997 No:951 s: 324

- Öneri ödül sisteminin oluşturulması,
- İstatistiksel kontrol sürecinin yaygınlaştırılması,
- Açık kapı politikasının oluşturulması ve uygulanması,
- Sürekli gelişimin her zaman ve her yerde kullanılması ,
- Kalite danışmanlığının benimsetilmesi,
- Yönetici ve işgören eğitiminin gerçekleştirilmesi,
- Kalite çemberlerinin oluşturulması.

İşletmelerde bu yedi aşamanın gerçekleştirilmesi ile TKY uygulaması gerçekleştirilebilecektir.

Benchmarking (Kıyaslama): Kıyaslama yasal ve ahlaki yollardan ayrılmadan, başkalarının bazı işleri nasıl olup da bizden daha iyi yaptığını bulma sanatıdır. İşlerimizi deneme yanılma ile geliştirmek yerine, alanında en iyi olanlara bakarak onların ürün ya da süreçlerinden hatta stratejilerinden öğrenmek, onlardan ders çıkarmak, bünyemize uyarlayarak daha iyiye ulaşmak, bir başka deyişle performansımızı iyileştirme tekniğidir. Kıyaslama mantığı basittir. “İşi en iyi yapanı bul, uygulamalarını kendi şirketine uyarla”. Kıyaslama terimi topografyadan gelmektedir. Benchmark, haritacıların bir referans noktası olarak kullandıkları bir nesne üzerindeki o nesnenin yüksekliğini gösteren işarete referans yapmaktır. İş dünyasında bunun uygulanışı ise “bir şirketin en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınan diğer kuruluş ya da kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini kendilerinininki ile karşılaştırarak değerlendireceği sürekli ve sistematik bir süreç” olarak ifade edilebilir.²⁹

²⁹ Gültekin Yıldız, “*Kıyaslama (Benchmarking)*”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Edt: İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım, İstanbul 2002, s:183-189

Örgütsel Küçülme (Downsizing): Örgütün kapasite veya farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirim olarak tanımlanan küçülme, örgütün performansını iyileştirmek niyetiyle işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan örgütsel karardır. Sıradan ve tepkisel nitelikte bir küçülmeyi stratejik küçülmeden ayıran temel fark, stratejik küçülmenin uzun dönemde örgütün rekabet gücünü artırmak adına atılan bilinçli bir adım olması ile ifade edilebilir.³⁰

Küçülme, bir örgütteki mevki ve çalışan sayısının azaltılması anlamına gelmektedir.³¹

Bilgiye Dayalı Organizasyonlar: Yaşadığımız çağda organizasyonların bilgi tabanlı duruma gelmeleri, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinden faydalanılması organizasyon yapılarında önemli ölçüde değişimlere neden olmuştur. Bilgi organizasyonlarındaki değişiklik, kıt enerji ve materyal kaynağının yönetiminden etkili endüstriyel ürünler oluşturmak için çok yönlü ve bol bilgi kaynaklarını –bilgi çalışanları ve onların teknoloji araçları- yönetmeye geçiştir. İşletmeler için başarının sırrı bilgi yaratmakta yatmaktadır. Bilgiyi yaratmak varolan bilgiyi yorumlamanın ötesinde farklı bir anlayışı temsil etmektedir. Bilgi örgütü işin nasıl yapıldığı konusunda uzmanlaşan çalışanların örgütün inşa bloklarını oluşturduğu geleneksel modelden farklıdır. Bilgiye dayalı örgütler geleceğe uyum sağlama noktasında ileri düzeyde bilgi teknolojileri ile çalışmakta ve bunu yaparken modellere, simülasyonlara ve sistem analizlerine önem verirler.³²

³⁰ Recai Coşkun, “*Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)*”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Edt: İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım, İstanbul 2002, s:49

³¹ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınevi, Ankara 2004, s:185

³² Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul 2005, s:386-388

Öğrenen Organizasyonlar: İnsanların gerçekten ulaşmak istedikleri sonuçları yaratmak için durmaksızın kapasitelerini genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme yöntemlerinin geliştirildiği, kolektif bilincin özgürleştirildiği ve insanların durmaksızın birlikte öğrenmenin yöntemlerini öğrenmeyi sürdürdükleri yer olarak tarif edilen Öğrenen Örgüt kavramını popüler hale getiren Peter Senge'dir.³³

Öğrenen organizasyon kavramı bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen, dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.³⁴

Sanal Organizasyonlar: Sanal kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. Sanal organizasyon, değişik coğrafi bölgelerde yer alan işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile iletişim teknolojisi vasıtasıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlanabilir. Sanal organizasyon, çalışanların bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli aşamalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan organizasyondur.³⁵

³³ a.g.e., s:365

³⁴ Koçel, a.g.e., s:438

³⁵ Koçel, a.g.e., s:442

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCİNG)

İşletmelerin zamanla sadece kendi sahip oldukları yetenekleri esas alan işleri yapmaya odaklanmak istemeleri, öz yetenekleri dışında kalan işleri, bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmelerden almaları dış kaynak kullanımı uygulamalarını ortaya çıkarmıştır. Bu bölümde dış kaynak kullanımı uygulamalarını ortaya çıkaran gelişmeler ile organizasyonları dış kaynak kullanımına iten nedenler ve dış kaynak kullanımının dezavantajları ele alınmıştır.

2.1.Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Gelişmeler

Günümüzde dünya hızlı bir değişim içerisindedir. Ekonomide, siyasette, bilim ve teknoloji alanında meydana gelen değişiklikler açık bir sistem olan işletmeleri de etkilemektedir. Özellikle ekonomi ve teknoloji alanındaki değişimin sonucu olarak yönetim alanında da bir değişim gündeme gelmiş, adeta bir zorunluluk halini almıştır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında organizasyonların ayakta kalabilmeleri hatta rakiplerinin önüne geçebilmeleri, kendilerini günün koşullarına bir başka deyimle değişime uydurabilmeleriyle doğru orantılıdır. Teknolojik ve ekonomik değişimler ile üretim faktörleri boyutunda yaşanan yapısal değişimler yönetim bilimi alanında da gelişmeler yaşanmasını gerektirmiştir.

Sanayi devrimi sonrası yönetim alanında değişimler yaşandığı gibi günümüz küreselleşme ortamında da işletme yönetiminde büyük gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmelerden biri de organizasyonların ana işleri dışındaki işleri bu alanda uzman olan firmalara yaptırarak ana işlerini daha iyi yapmayı hedeflemeleri

olarak tanımlanabilecek “Dış Kaynaklardan Yararlanma” uygulamasıdır. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından beledikleri verimi elde edebilmeleri, bu uygulamayı tam olarak anlayıp organizasyonda faaliyete geçirmelerine bağıdır. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için aşağıda da açıklanacağı üzere birtakım gereklerin yerine getirilmesi gerekir.

Dünyada ilk olarak dış kaynak kullanımı uygulanmasına 19. yüzyılda İngiltere’de metal üretim işletmelerinde rastlanılmıştır. Türkiye’de dış kaynak kullanımı 80’li yıllarda yaygınlaşmaya başlamasına rağmen, henüz bu konuda hedeflenen maksimum yararı sağlayacak düzeye ulaşamamıştır. Bu durum, gerek işletmelerin dış kaynak kullanımı kavramını tam olarak anlayamaması ve gerekse bu konudaki yasal düzenlemelerin yeterince sağlanamaması, işletmelerin yasalara karşı bir tür korunma veya yasal zorunluluklardan kaçınma yöntemi olarak görmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde dış kaynak kullanımının tanımı ve organizasyonları dış kaynak kullanımına yönelten nedenler, dış kaynak kullanımının organizasyonlara sağlayacağı faydalar ve ortaya çıkaracağı sakıncalara değinilecek, ayrıca dünyadaki ve Türkiye’deki dış kaynak kullanımı uygulamalarından örnekler verilecektir.

2.2.Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımı (DKK) kavramı 1980’li yıllardan itibaren ilk olarak kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi

ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır.³⁶

İlk olarak 19. yüzyılda İngiltere'de metal üretim işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına rastlanılmıştır. Çok yaygın olmamakla birlikte, kamu sektöründe de hapisane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması, atık yönetimi gibi alanlarda DKK uygulamaları görülmüştür. Bu dönemde Fransa'da da demiryollarının yapım ve onarımı, su depolama ve dağıtımını gibi kamu hizmetlerinde DKK uygulama alanı bulmuştur.³⁷

1960'lı yıllara gelindiğinde, güvenlik, temizlik yemek gibi hizmetlerde DKK uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllardan sonra teknolojiye hızlı gelişmeler ve artan global rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri geleneksel yönetim tarzlarını terk etmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerin yönetimini dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınırlamaya başlamışlardır.³⁸

Günümüzde outsource edilecek faaliyetlerin sayısı ve hacmi; bilgi teknolojileri, insan kaynakları, imalat, Ar-Ge, muhasebe-finansman gibi faaliyetleri de kapsayacak şekilde artmış ve işletme yönetimindeki en güçlü ve en devamlı trendlerden biri olmuştur. Bu iş yapma biçimi genelde şebeke organizasyon, sanal organizasyon ve yonca organizasyon şeklinde uygulama alanı bulabilmektedir. DKK alanındaki gelişmeler, adım adım iyileştirmeyi başarmak için işletme sorunlarına radikal çözümler

³⁶ http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005_12_01_outsourcingturkiye_archive.html

³⁷ Azim Öztürk, Konuralp Sezgili. "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XXI, Sayı 2, 2002,s:132

³⁸Orhan Çoban, Oğuz Tutkun, "Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü", **Outsourcing Dergisi**, Aralık-Ocak 2004 s:36

bulunmasını talep eden Değişim Mühendisliği, maliyetleri azaltma ve esnekliği arttırmaya yönelik Küçülme (Downsizing), işletmelerin en iyi performansa ulaşmasını hedefleyen Benchmarking ve işletmelerin öz yetenekleriyle ilgili olan faaliyetlerle kendilerini sınırlamasıyla dünya standartlarında başarılı olmasını tartışan Öz Yetenekler Teorisi gibi yönetim tekniklerinden ve yaklaşımlarından etkilenmektedir.³⁹

2.2.1.Dünya’da ve Türkiye’de İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

İçinde bulunduğumuz yüzyıl ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda bir takım değişimlerin gerçekleşmesine sahne olmuş, bu gelişmeler de ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak, pazarların küreselleşmesine, uluslar arası rekabetin biçim ve boyut olarak değişmesine yol açmıştır.⁴⁰

Rekabetin küreselleşmesi; müşterilere daha iyi etkili, verimli, kaliteli, süratli, kolay, rahat ve ucuz hizmet sunabilme konusunda işletmeleri kendilerine çeki düzen vermeleri konusunda zorlamaktadır. Küresel rekabetin sonucu örgütsel değişim bir seçenek olmaktan çıkıp bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Bu yüzden küresel rekabet önemli bir değişim zorunluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.⁴¹

Günümüz işletmeleri, küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadır. Bu baskılar, işletmelerin faaliyetlerinde sürekli

³⁹W.Bailey, R. MASSON, R.RAESIDE. “Outsourcing in Edinburgh and the Lothians”, **European Journal of Purchasing & Supply Management** 8, 2002, ss:83-95’den aktaran Özgener, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım, İstanbul 2004 ss:83-95

⁴⁰ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş, Tom Burgess, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, Konya 2000, s:151

⁴¹ İrfan Çağlar, Selçuk Kendirli, Hülya Çağırın, “*Örgütsel Değişim ve Çorum KOBİ Yönetimi: Çorum KOBİ’lerindeki Yöneticilerin Örgütsel Değişime Bakış Açılarının Tespit Edilmesi*”, **4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 15-16 Eylül 2005, Sakarya, s:77

yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet, işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde değişime ayak uydurmalarını gerektirmektedir.⁴²

DKK uygulamaları ABD, Japonya ve İtalya gibi gelişmiş ekonomilerde başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir. Özellikle Japonya’da imalat sanayiindeki firmalar, tedarikçilerle yakın işbirliği içerisindeyler. Japon firmaları tedarikçilerinin bütün sorunlarıyla ilgilenmekte; onlara kalite geliştirme, maliyetleri düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi, kredi desteği sağlama gibi konularda yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde, İtalyan tekstil endüstrisinin tanınmış firmalarından Marzotti tüketici taleplerine hızlı ve en uygun şekilde cevap verebilmek için DKK vasıtasıyla bazı üretim bölümlerini, işgücü maliyetlerinin göreceli olarak daha düşük olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Avrupa’daki bazı ülkelere taşımıştır.⁴³

DKK’ın teşvik ettiği örgütsel küçülme, katma değeri arttırmakta ve rekabet gücünü geliştirmektedir. Örneğin, Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi (NASA), uzaya uydu ve astronot gönderme, yıldız savaşları gibi projelerle ilgilenmekte ve bu projeleri başarı ile gerçekleştirmektedir. Söz konusu projelerde yer alan ve en ileri teknolojiyi kullanan binlerce şirketten yararlanan NASA, şebeke organizasyonlarının eşsiz bir örneğini oluşturmaktadır. Benzer şekilde, General Motors, International Automotive Design Inc., Ford Motor Company, BMW, Boeing gibi birçok tanınmış firmada şebeke organizasyon yapısı hakimdir ve

⁴² Mustafa Tanyeri, Aytekin Fırat, “*Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı, (Outsourcing)*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, S:3, İzmir 2005, s:268

⁴³ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s:37

bu işletmeler öz yetenekleri ile ilgili olmayan işleri dış kaynak sağlayıcılara yaptırmaktadır.⁴⁴

Türkiye’de outsource hizmetlerinden yararlanan alanların başında çağrı merkezleri gelmektedir. Günümüzde Türkiye’de 100’ün üzerinde çağrı merkezi bulunmaktadır. Örneğin, Call 7/24 şirketi, telekomünikasyon, internet, medya, otomotiv, bilgi teknolojileri, müşteri ilişkileri gibi alanlarda müşteri profili değişim trendini izleyerek müşterilerine daha yakın olmak ve müşteriyle birlikte kazanmak isteyen öncü şirketlere (Turkcell, Ericsson, Ford gibi) bu hizmetleri vermektedir. Call 7/24 ürün kullanım trendlerini izleyerek bu şirketlere pazar araştırmasından daha güncel bilgiler sağlamaktadır. Dış kaynak şirketi interaktif CRM (Customer Relationship Management) tecrübesiyle yüksek kalite standartlarında işletmelere 24 saat hizmet vererek, müşteri bağlılığını arttırma, pazarlama ve operasyonel maliyetleri kontrol edebilme, yüksek teknolojiden yararlanma, kontrollü büyüme ve kârlılığını arttırma gibi avantajlar sağlamaktadır.⁴⁵

Türkiye’de daha çok 1990’lı yılların başında gündeme gelmeye başlayan dış kaynak kullanımının geçmişi, bugünkü anlamını taşımamakla birlikte, Cumhuriyet’in ilk yıllarına kadar gitmektedir. Cumhuriyet döneminde ilk iş yasaları düzenlemeleriyle, daha çok istikrarsız, güvensiz iş kollarında, özellikle yapı sanayinde, esas itibari ile sosyal boyutla. yani işçiyi koruma amacıyla, birbirine bağlı çalışan iki ayrı işveren “asıl işveren-alt işveren” arasında bir ilişkinin kurulduğu görülmektedir.⁴⁶

⁴⁴ H. Melih İltter, **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No 2002-31 İstanbul 2002, s:52-53

⁴⁵ E. Köksal, K. Böke,. “*Outsource Edin, Sadık Müşteriden Kârlı Müşteri Yaratın!*”, **Human Resources Dergisi**, Kasım 2002, s.40-42.

⁴⁶ Nusret Ekin, “*Çağdaş KOBİ’lere Dönüşen Alt İşverenlik*”, **Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi**, Şubat 2003, S:278, s:38

Türkiye’de pek çok kamu kuruluşunda ve özel sektörde, dışarıdan, işin uzmanından dış kaynak hizmeti almanın koşulları büyük ölçüde oluşmuş bulunmaktadır. Bilgi teknolojilerinde olduğu kadar, kalite, danışmanlık ve benzeri hizmetleri, işletme içinde yaratma zorluğu çeken işletmeler için DKK yeni bir olanak olarak ortaya çıkmıştır. Hem kamu sektörünün, hem de özel sektörün DKK’na gereken önemi vermeleri yararlarına olacaktır.⁴⁷

2.3.Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için sadece kendi öz yeteneklerini esas alan işler yapmak istemeleri veya öz yetenekleri ile ilgili olmayan işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelere (tedarikçilere) yaptırma eğilimi DKK uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.⁴⁸

Tanımda sözü edilen öz yetenek (core-competence): bir işletmenin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünü olarak ifade edilmektedir.⁴⁹ Alanlarında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları bir strateji olan dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında işletmeler faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak ve diğer faaliyetleri o konuda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmelere bırakma yolunu tercih etmektedirler.

Bir başka tanımda ise; dış kaynak yönetimi daha önceden dahili olarak yönetilen faaliyetlerin dış tedarikçilere uzun vadeli

⁴⁷ Şeref Oğuz, “Outsourcing”, *Milliyet Gazetesi*, 16.05.1997, s:12

⁴⁸ Koçel,a.g.e., s:389

⁴⁹ Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999, s:43

olarak devredilmesi ve bu faaliyetle birlikte ilgili insan kaynağının da bu tedarikçiye aktarılmasıdır.⁵⁰

Dış kaynak kullanımını sadece yemek ve temizlik gibi ikincil işlerle sınırlı olmayıp, firmaların faaliyetlerinin ve işlevlerinin artan sayıda konusunu kapsayan ve esas işe de değer katan bir konudur.⁵¹

Dış kaynaklardan yararlanma firmalar için hem üretim hem de hizmet konularında söz konusu olmaktadır.

2.4.Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

İlk bakışta masrafları azaltmak için bir araç olarak görülen dış kaynak kullanımını, sadece bu fonksiyonla sınırlamak doğru değildir. İşletmeler için maliyeti düşürmek önemli bir unsur olmakla birlikte, işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten işletmenin hedefleri, piyasadaki durumu, ekonomik ve teknolojik faktörlere göre değişen başka faktörler de bulunmaktadır. İşletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya yönlendiren nedenleri şöyle sıralayabiliriz.

2.4.1.Maliyetleri Azaltma

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının en önemli nedeni maliyetleri olabildiğince düşük seviyede tutma ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Çok düşük maliyet yapısına sahip bir dış tedarikçiye ulaşmak, dış kaynak kullanımının en çekici ve kısa vadeli yararlarından birisidir. Eğer işletmenin gereksinim duyduğu girdilerin maliyeti çok daha düşük ise, bu durumda dış

⁵⁰ Bertrand Quelin, François Duhamel, “*Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*”, **European Management Journal** Vol.21, No. 5, ss:647-661, Ekim 2003

⁵¹ a.g.m., s:647

kaynaklardan yararlanma imkanı ortaya çıkmaktadır. Outsourcing Enstitüsü tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmada, şirketlerin dış kaynak kullanımını vasıtasıyla maliyetlerinde ortalama olarak %9'luk bir düşüş olduğu belirtilmiştir. Ayrıca dış kaynak kullanımının en önemli nedenlerinden biri de maliyetlerin ölçülebilirliğini iyileştirme ve sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmektir.⁵²

Ayrıca işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti taşeron firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır.⁵³

Dış kaynak kullanımını hizmetini veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok işletmenin siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak olanaklıdır. Bu nedenle hem satın alma maliyetleri, hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı yararlar da göz önünde bulundurulmalıdır.⁵⁴

2.4.2. Riski Azaltma

İşletmeler öz yetenekleri dışındaki faaliyetlerini öz yetenekleri bu faaliyette yoğunlaşmış firmalara devrettiği takdirde uğraş alanları daralmakta ve bu konuda uzman bir firmadan yararlandıkları için söz konusu işteki taşıdığı risk daha az olacaktır. Organizasyonlar bir yandan asıl işleriyle ilgili teknolojik

⁵² Şevki Özgener, "Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing", **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Edt. İsmail Bakan, Beta Basım, İstanbul 2004, s:183

⁵³ Gülşen Demirel, "İş Dünyasında Outsourcing Devrimi", **Capital Dergisi**, Ocak 1996, s:105

⁵⁴ Doğan N. Mersin, "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı", **3D Lojistik Dergisi**, Şubat-Mart 2003, s4, http://www.e-cozumevi.com/lojistik_dis_kaynak.htm, 17.3.2005

değişiklikleri takip ederek bunlara ayak uydurmaya ve yeni teknolojilere yatırım yapmaya çalışırken bir yandan da asıl işleriyle doğrudan ilgili olmayan ikincil işler ile ilgili gelişmeleri de takip etmektedirler.

İşletmelerin asıl işleriyle ilgili yaptıkları yatırımlardaki risk ikincil işlere yapılan yatırımlardaki riskten daha azdır. Dolayısıyla işletmeye göre asıl iş ile ilgili olmayan ikincil işlerin, konusunda uzmanlaşan firmalardan tedarik edilmesi dış kaynak kullanan işletmenin bu konudaki riskini azaltır.

2.4.3. Teknolojiden Daha İyi Yararlanma ve Yenilikleri İzleme

Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin ayakta kalabilmek için değişim ve gelişmeleri takip ederek kendilerini bu çevreye uyarlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve bu gelişmeleri uygulamaya geçirmek işletmeler açısından rekabetçi üstünlük sağlayan önemli bir faktördür.

Günümüzde modern iş hayatının eskiye göre daha yoğun bir şekilde teknolojik uygulamalarla karşı karşıya bulunduğu bir gerçektir. İşletmeler üzerinde yüksek verimlilik, üretim miktar ve kalitesinin yükseltilmesi gibi etkileri bulunan teknolojik değişimler batı ülkelerinde de hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler açısından uygulaması zorunlu bir kural haline gelmiştir.⁵⁵

DKK stratejisini kullanan işletmeler, tedarikçilerin gelişmiş teknolojilerinden yararlanmakta ve böylelikle teknolojiyi takip etme maliyetlerinden de kurtulma imkanı elde etmektedir. Ayrıca büyük miktarlarda finansal kaynak gerektiren teknoloji yatırımları

⁵⁵ Yeniçeri, İnce, a.g.e., s:135

yapmalarına gerek kalmamaktadır. Çünkü DKK'nda işletmeler ortaya yeni teknolojiler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojilere sahip olanlardan seçme ve eski teknolojiyi kullanmaya devam eden tedarikçileri de değiştirme şansına sahip olurlar.⁵⁶

İşletmeler, dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetler konusunda taşeron firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak bu konudaki teknolojiyi takip etme maliyetlerinden de kurtulurlar.

2.4.4. Esnekliği Arttırma

İşletmenin faaliyette bulunduğu piyasada veya ekonomide meydana gelebilecek ani değişimlere karşı zamanında tepki verebilmek ve bu değişime ayak uydurabilmek için firmaların esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta. dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve hızlı hareket ederek karar verir duruma gelmektedir.⁵⁷

İşletmeler uzmanlık alanları dışındaki işleri başka işletmelere devrederek hantal yapıdan kurtulmakta ve bunun sonucunda da esnek bir yapıya ulaşmaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri arttıkça örgüt yapılan küçülecek ve daha yalın duruma geleceklerdir. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha hızlı karar alabilen, çevredeki değişmelere hemen reaksiyon verebilen, müşterinin gereksinimlerini daha hızlı gerçekleştirebilen esnek birimler niteliğini kazanacaktır.⁵⁸

⁵⁶ W.Bailey, a.g.e.s:200

⁵⁷ Eren, a.g.e.,s:295

⁵⁸ <http://www.outsourcing.com> 26.02.2006

2.4.5. Zamandan Tasarruf ve Hız Kazanma

Dış kaynak kullanımına bağlı olarak gereksinim duydukları ürün ve hizmetleri kısa süre içerisinde tedarik etme imkanı elde eden işletmeler, zaman tasarrufu sağlayabilmekte ve bu anlamda zaman liderliğini ellerine geçirebilmektedirler. Herhangi bir ürün veya hizmeti tedarikçiden temin etme süresi ile işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak ürün ve hizmetleri üretme süresi arasındaki fark, işletmelerin sağlamış olduğu zaman tasarrufunu oluşturmaktadır.⁵⁹

2.4.6. Temel Yeteneği (Core-Competence) Geliştirme

DKK sayesinde ana faaliyet konusunun dışındaki iş süreçlerinin veya gelir getirmeyen üretim alanlarınının dış kaynak sağlayıcıya devredilmesi, kaynakları kar getirici temel işletme faaliyetlerine yoğunlaştırmayı mümkün kılmaktadır.⁶⁰

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara devredebilir. Böylece, esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeron firmanın maliyet avantajını kullanarak rekabet avantajı sağlamaktadır.⁶¹

İşletme ikincil işler konusunda dış kaynak sağlayıcıdan yararlanmakla bu konuda harcayacağı zaman, yatırım ve iş gücünü temel yeteneğin geliştirilmesine harcayarak rekabet avantajı elde etmektedir.

⁵⁹Çoban ve Tutkun, a.g.m., s:38

⁶⁰ a.g.m., s:38

⁶¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş.,7.Bası İstanbul 2004, s:217

2.4.7. Küçülme (Downsizing)

Küçük yapılı örgütlerin yönetiminde karar alma, büyük ve bürokratik yapılı örgütlerde karar almadan daha kolaydır. Küçük yapılı yönetimlerde uygulanan politikanın yanlışlığı fark edildiğinde tamamen değiştirilip yeni bir politika uygulanabilmekte, buna karşın büyük yapılı yönetimlerde bir politika uygulanmaya başladıktan sonra değiştirmek sanıldığı kadar kolay olmamaktadır.⁶²

İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri bu konularda uzmanlaşmış başka işletmelere yaptırarak, yapı olarak küçülmekte ve böylece etkin bir yönetim düzeyine erişmektedirler.

2.4.8. Kaynakları Stratejik Faaliyetlere Yönlendirmek

Organizasyonlar, kendi hedefleri doğrultusunda kullanılabilir kaynaklarını ayarlamakta veya sınırlamaktadır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin ana faaliyeti dışındaki fonksiyonlarına yatırım yapma gereksinimini azaltarak bu konudaki yapılacak yatırımların ana faaliyete aktarılmasını sağlar. Böylece, dış kaynak kullanımı içsel kaynakları serbest bırakmakta ve hatta ek kaynaklara ulaşma imkanı sağlamaktadır.

2.4.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma

Belirli bir zaman diliminde geliştirilmesi veya değiştirilmesi gereken bazı uygulamalar çok fazla insan kaynağı ve finansal destek gerektirmektedir. Bu durumda dış kaynak kullanımı iyi bir alternatif yöntem olarak görülmektedir. Örneğin; müteahhit

⁶² E.S. Savas,1987 **Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı Özelleştirme**, Çev: Ergün Yener, Ankara 1999, MPM Yayınları No:517, s:182

firmaların belirli sürede bitirilmesi gereken işleri yerel taşeron firmalara yaptırması bu uygulamalardandır.

Dış kaynaklardan yararlanma işletme tarafından yapılması zorunlu olmayan işletme fonksiyonları ile ilgili olarak yapılacak olan sermaye yatırımlarını azaltmak için kullanılan yollardan biridir. Eldeki sermayeyi kullanarak kaynak oluşturmak yerine, yapılan kontratlarla dış kaynaklardan yararlanma tercih edilebilmektedir. Böylece firma tarafından oluşturulması zorunlu olan faaliyet ve fonksiyonlar için elde kaynak bulundurulması daha kolaylaşmaktadır.⁶³

İşletmeler, temel yetenekleri dışındaki ikincil işleri dış kaynak kullanımı ile tedarik ettikleri taktirde bu iş için gerekli makine ve teçhizat gibi uzun vadeli yatırım maliyetinden kurtuldukları gibi işçilik ve bakım giderleri gibi dönemsel maliyetlerden de önemli oranda tasarruf sağlamaktadırlar.

2.4.10. Kaliteyi Artırmak

Bir ürün veya hizmetin işinde uzman olan işletmeler tarafından üretilmesi ürün kalitesini de arttırır. İşletme, ana işi dışındaki işleri konusunda uzman olan ve özyetenekleri bu konuda yoğunlaşmış bulunan firmalara devrederek, dış kaynak kullanımına konu olan ürün veya hizmette kaliteyi yakaladığı gibi bu sayede kendi özyeteneklerine konu olan işine odaklanarak bu ürünlerde istediği kalite düzeyine ulaşabilir.

2.4.11. Sabit Maliyetlerin Değişkene Dönüştürülmesi

Dış kaynak kullanımı uygulaması ile işletmeler ana işleri dışındaki işleri bir başka işletmeye devrederek söz konusu iş ile

⁶³ Güneş Gençyılmaz, Selim Zaim, “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü”, *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 2000, Cilt 29, S:1, s:130

ilgili sabit maliyetleri değişkene dđnüştürmektedir. Dış kaynak uygulaması ile işletme, gereksinim duyduğu zamanlarda maliyete katlanmak gibi bir olanağa sahip olmaktadır.

Yukarıda açıklanan nedenlerin yanı sıra tedarikçi firmanın iş kolu, coğrafik konumu, sermaye yapısı vb. gibi özel nedenler de kimi zaman firmaları dış kaynak kullanmaya yönlendiren faktörlerdendir. Uygulamada Türkiye’de işverenlerin toplu sözleşme ve grev gibi İş Kanunu’ndan kaynaklanan sorumluluklardan kurtulabilmek için de dış kaynak kullanımına başvurduğu görülmektedir.

2.5.Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının temeli, işletmelerin temel yetenekleri dışındaki işleri o işler konusunda temel yeteneğe sahip firmalara yaptırmalarıdır. İşletmeler dış kaynak kullanımından dolayı önemli avantajlar elde etmesine karşın, kimi zaman bazı risk ve tehlikelerle de karşılaşabilmektedir.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarındaki bazı riskler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Tedarikçiye bağımlılık,
- Tedarikçinin gerekli becerilerden yoksun olması,
- Gizli bilgilerin rakip işletmelerin eline geçmesi,
- Kalitenin düşmesi kaygısı,
- Kontrolün yitirilmesi kaygısı,
- Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmesi veya zamanında uygulanamaması,
- Personel üzerindeki kontrolün yitirilmesi ve nitelikli personelin kaybedilmesi,
- İşletmenin yeteneklerini yitirmesi,

-Dış kaynak kullanımına karşı çıkabilecek işletme içi direnmeler,

2.5.1. Tedarikçiye Bağımlılık

Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin karşılaşacağı sorunların başında tedarikçi firmalara aşırı bağımlılık gelmektedir. İki işletme arasındaki karşılıklı ilişki sonunda dış kaynaklardan yararlanan işletme esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerinde kontrolü kaybedebilir ve taşeron firmanın fiyat, temin v.s. gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir.⁶⁴

Dış kaynak kullanımı sözleşmesinin uzun vadeli olduğu durumlarda dış kaynaklardan yararlanan işletme sözleşme süresi boyunca tedarikçi firmaya bağımlı olup, bu süre içerisinde önüne çıkabilecek daha avantajlı tekliflerden faydalanamayacaktır.

2.5.2. Tedarikçinin Gerekli Becerilerden Yoksun Olması

Dış kaynak kullanımı kararı verildiğinde bu işi en iyi yapabilecek ve konusunda uzman tedarikçi seçimi kullanıcı açısından çok önemlidir. Doğru tedarikçinin seçilememesi dış kaynak kullanıcılarını ekonomik anlamda zarara uğratabileceği gibi sürecin tekrar başlatılarak zaman kaybına da yol açabilir. Ayrıca niteliksiz tedarikçi seçilmesi durumunda işveren tedarikçinin hatalarından kaynaklanan maddi kayıplara da katlanmak durumunda kalabilir.

2.5.3. Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelerin Eline Geçmesi

Dış kaynak uygulamasını tercih eden işletmeler, iş planlarının ve işletmeye özgü bilgilerin tedarikçi tarafından

⁶⁴ Koçel, a.g.e., s:392

bilinmesi durumunda bazı risklere katlanmak zorunda kalabilir. Dış kaynak kullanımı uygulamasında tedarikçi işletmenin gizlilik arzeden bilgi ve becerilerini öğrenebilir. Tedarikçi ile işletme arasında bir anlaşmazlık olması halinde söz konusu gizli bilgi ve beceriler tedarikçi tarafından işletme aleyhine kullanılabilir. Ve hatta bazen bu bilgiler rakiplere de sızdırılabilir.

2.5.4. Kalitenin Düşmesi Kaygısı

Dış kaynak kullanımında birincil ilke outsource edilen işin aktarılması olsa da bu işin beklenildiği şekilde yapılacağı anlamına gelmemelidir. Tedarikçi firma ile işletmenin kalite anlayışları farklı olabilir. Ayrıca taşeron firma taahhüt ettiği işi ucuza mal edebilmek için kimi zaman işverenin kalite standartlarının altına düşebilir.

2.5.5. Kontrolün Yitirilmesi Kaygısı

Dış kaynak kullanımında işletmenin dışardan sağlanan servisler üzerindeki kontrolü azalacaktır. Çünkü bu servisler üzerindeki kontrol dış kaynak sözleşmesinden önce işletmenin elinde iken dış kaynak kullanımında tedarikçi firmaya geçmektedir. Bu durumda dış kaynaklardan yararlanan işletme tedarikçi firmanın faaliyetlerini düzenli bir şekilde izlemeli ve sürekli iletişim içinde bulunmalıdır.

2.5.6. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Hatalı Verilmesi Veya Zamanında Uygulanamaması

Dış kaynak kullanımı kararı verilirken işletmenin öz yeteneklerinin belirlenmesi ve hangi konularda dış kaynak kullanımına gidileceğinin tespit edilmesi işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir. İşletmenin öz yeteneğiyle ilgili bir

konuda dış kaynak sağlaması veya gereksiz bir zamanda dış kaynak kullanımına gitmesi işletmeyi hem mali hem de yönetsel açıdan bazı sıkıntılara sürükleyebilir. Bu nedenle dış kaynak kullanımına gidilecek servisin özenle seçilmesi gerekmektedir.

2.5.7. Personel Üzerindeki Kontrolün Yitirilmesi Ve Nitelikli Personelin Kaybedilmesi

İşletmeler, tedarikçiye devrettikleri faaliyetlerde çalışan personelin sayısını azaltma yoluna gidebilmektedir. Personel sayısını azaltma çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca dış kaynak sözleşmesi sona erdiğinde veya işletme outsource edilen departmanda dış kaynak kullanımına son verdiğinde bu konuda uzmanlaşmış personeli de kaybetme tehlikesiyle karşılaşabilir.

Daha önce işletme bünyesinde yürütülen hizmetlerin dışarıya verilmesi durumunda bu departmanlarda çalışan personelin sayısının azaltılması diğer departmanlarda çalışan personel ile işletme arasındaki güveni sarsabilir.

2.5.8. İşletmenin Yeteneklerini Yitirmesi

Dış kaynaklardan yararlanma bir anlamda işletmelerin içlerini boşaltmaları ve yeteneklerini kaybetmeleri anlamındadır. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa işletme o kadar içi boş duruma gelebilir. Eğer belli bir daldaki işletmeler dış kaynaklardan yararlanma sonucu belli işleri, ürünleri yurt dışındaki taşeron firmalardan alıyorsa o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır. Böyle bir gelişme bazı yönetim

uzmanlarına göre ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görülmektedir.⁶⁵

Dış kaynak kullanımına giden işletmeler kullanıma konu olan ürün ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandıkları bilgi ve yeteneği dış kaynaklardan yararlanma sürecinde yitirebilirler. Tedarikçinin imal edilen ürün veya hizmet hakkında bilgi edinmesiyle birlikte bu ürün veya hizmeti kendisinin pazara sunma arzusu da doğabilir. Böylelikle taşeron firma ile ortaklık ilişkisine giren işletme rekabet avantajı elde etmek yerine kendisine bir rakip yaratmış olacaktır.

2.5.9.Dış Kaynak Kullanımına Karşı Çıkabilecek İşletme İçi Direnmeler

İnsanların çoğu çeşitli nedenlerle değişmeye karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu eğilimin insanın doğasında olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle yeni görünen herhangi bir şeyi kabullenmeye karşı hepimizde doğal bir tutuculuk vardır.⁶⁶

İşgörenlerin kendilerinin katılmadığı kararlara, tepeden inme buyruklara, ansızın gelen yeniliklere ve bunlara benzer durumlara karşı ilk anda direndikleri; çoğu zaman bu direnmelerinden vazgeçemedikleri görülebilmektedir.⁶⁷

Dış kaynak kullanımına gidilmesinde işgörenlerin işlerini kaybetme korkuları veya dış kaynak kullanımına konu olan departmanda çalışanların ekonomik kayıpları olacağı kaygısından dolayı dış kaynak kullanımına karşı direnmeler olabilir.

⁶⁵ Koçel, a.g.e., S:392

⁶⁶ Roger F. Tredgold, **Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler**, Çev: Cevdet Aykan, Yaprak Yayınevi, İstanbul 1992, s:33

⁶⁷ İbrahim E. Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsan Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara 1991, s:231

2.6.Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Başarılı Olabilmesi İçin Gereken Koşullar

Öncelikle dış kaynak kullanımı kararını veren organizasyonlar amaç ve kesin hedeflerini ortaya koymak zorundadır. Bundan sonra stratejik planlamalar gözden geçirilmelidir. Hizmet sağlayıcı firmadan ne istediğini bilmek dış kaynak kullanımının temel taşıdır.⁶⁸

Başarılı bir DKK deneyimi üç bilinen gerçek üzerine kurulur. Birincisi; servis sağlayıcı ile müşterinin iyi tanımlanmış bir iş yapma süreci üzerine anlaşmaları gerekir. İkincisi, günlük iletişimin sevk ve idaresi için her iki tarafında uygun bağlantılar seçmesi gerekir. Son olarak, hem servis sağlayıcı hem de müşteri düzenli olarak takvime bağlanmış toplantılar ve anlamlı rapor etme mekanizmaları içeren bir iletişim planı oluşturmalıdır.⁶⁹

Öncelikle dış kaynak kullanımı kararını veren organizasyonlar amaç ve kesin hedeflerini ortaya koymak zorundadır. Bundan sonra stratejik planlamalar gözden geçirilmelidir. Hizmet sağlayıcı firmadan ne istediğini bilmek dış kaynak kullanımının temel taşıdır.⁷⁰

Hizmet alan ve hizmet sunan firmalar daha en başında ortak amaçları tarafsız bir biçimde masaya koymalıdır ki iş ilişkileri uzun ömürlü olsun. Kontrat veya sözleşmeler hazırlanırken tüm detaylar hassasiyetle görüşülmelidir. Her iki taraf da beklentilerini yazıya dökmelidir. Yanlış hazırlanmış kontratlar her iki tarafı da çok zor durumda bırakabilir. İhtiyaç duyulursa bu konuda da dış kaynak kullanmaktan kaçınmamak gerekir.⁷¹

⁶⁸ Kubilay Ecerkale, Ahmet Kovancı, "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2005Temmuz/11_ECERKALE_KOVANCI.pdf, 25.07.2006

⁶⁹ "Neden Outsourcing Satıyoruz?", www.outsourcing.com, 26.2.2006

⁷⁰ Ecerkale, Kovancı, a.g.e.

⁷¹ Ecerkale, Kovancı, a.g.e.

Dış kaynak kullanımı işletmeler için stratejik bir karar olduğuna göre çok özenli davranılmasını ve ayrıntılarıyla ele alınmasını gerektiren bir konu olmaktadır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarında başarılı olabilmeleri için aşağıdaki sıralanan noktaları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

-İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan zayıf olduklarına inandıkları faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanmaya başvurmalıdırlar. İşletmelerin DKK uygulamasını tercih etme nedenlerini çok iyi belirlemeleri gerekir.⁷²

-DKK maliyetinin iyi hesaplanması gerekir. Maliyet/fayda analizinin çok iyi yapılması gerekir. Taşeron firmaların işletmenin katlanacağı maliyetten daha düşük bir maliyetle işi gerçekleştirmeleri gerekir.⁷³

-DKK sözleşmelerinin çok iyi hazırlanması gerekir. Sözleşmenin hiçbir tereddüt ve yanlış anlamaya yol açmayacak şekilde ayrıntılı bir biçimde düzenlenmesi gerekir. Uygulamada taraflar arasındaki yaşanabilecek sorunların çözümlenmesinde başvurulacak ana kaynak sözleşme olacaktır.⁷⁴

-Dış kaynak kullanıcısının hedeflerinin iyi saptanması ve bunun taşeronu çok iyi anlatılması gerekir. İşveren hedef ve beklentilerini açık bir şekilde taşeronu aktaramazsa uygulamada işverenin beklentilerinin karşılanamaması veya istenen düzeyde olmaması gibi güçlüklerle karşılaşılabilir.⁷⁵

-Dış kaynak kullanımı alan işletmenin üst yönetiminin destek ve onayının alınması gerekir. Üst yönetimin desteğinin yanı sıra işgörenlerin de organizasyondaki bu değişime karşı dirençlerinin kırılması gerekir.

⁷² C. Cem Arslantaş, "Outsourcing Süreci Ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar", **Outsourcing Dergisi**, Haziran-Temmuz-Ağustos 2005, s:41

⁷³ a.g.m., s:41

⁷⁴ KOLİN A.Ş. Başhukuk Müşaviri Av. Raif Bingöl ile yapılan 22.05.2006 tarihli mülakat notları

⁷⁵ Bingöl, a.g.g.

-Dış kaynak kullanımını uygulamasının başarılı olabilmesi için en önemli faktörlerden birisi de doğru taşeronun seçilmesidir.

-Taşeron firmanın güvenilirliği, yaptırılacak iş konusundaki yetkinliği, sahip olması gereken lojistik donanımlar ve standartlara uygunluğu gibi unsurların iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekir.⁷⁶

-Sınırları belirli ve ayrılabilir iş süreçleri seçilmeli. İşletmenin ana işi ile sıkı ilişki içinde olan işler ana işin bir parçası olduğu için bu işlerin outsource edilmesi pek de başarı sağlamayabilir. Bunun yerine ana iş ile daha az ilişkili olan işlerin seçilmesi başarı şansını arttırır.⁷⁷

-Dış kaynak uygulamalarında sözleşme süreleri işin niteliğine göre belirlenmeli; adaptasyonu azaltacak şekilde kısa vadeli olmamalı aynı zamanda tarafları uzun süre birbirine bağlayıcı şekilde uzun vadeli olmamalıdır. Aksi takdirde işveren bu süreçte daha elverişli iş tekliflerini geri çevirmek zorunda kalabilir.⁷⁸

-DKK ilişkisi içindeki işletmeler arasında güven duygusunun yaratılması gerekir. Bu güven ortamını yaratacak olan DKK yöneticisidir.⁷⁹

Her iki tarafın müşterek yapacağı bir çalışmayla organizasyonun mevcut durumundan dış kaynak kullanımına geçiş süreci planlanmalıdır. Hizmet alan ve hizmet sunan firmaların proje sorumluları belirlenerek tanımlanmalıdır. Uzlaşılmış bir sorumluluk matrisi oluşturulması son derece önemlidir.⁸⁰

⁷⁶ Arslantaş, a.g.m., s:42

⁷⁷ Gökhan Akça, “İş Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı”, 8-9 Ekim 2002, **Outsourcing Zirvesi**, İstanbul 2002, s:1

⁷⁸ Bingöl, a.g.g.

⁷⁹ Arslantaş, a.g.m., s:45

⁸⁰ Ecerkale, Kovancı,a.g.e.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE UYGULAMA SÜRECİ

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları sadece bir karar veya tercih olmayıp bir süreci ifade eder. Dış kaynak uygulaması kararı verildikten sonra birbiri ile bağıntılı ve her biri birbirinden etkilenen adımlardan oluşan bir süreç başlamaktadır.

3.1. Dış Kaynak Kullanımından Yararlanma Süreci

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında genellikle iki taraf bulunmaktadır. Birincisi dış kaynak kullanımına giden asıl işveren diğeri ise; alt işveren (taşeron) dir.

Türk İş Hukuku'nda bu konuyla ilgili tanım ve düzenlemeler yapılmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesi "Tanımlar" başlığını taşımakta ve burada işçi, işveren, işveren vekili ve işyeri kavramları tanımlanmaktadır. Bu maddede "Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek ve tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi denir... Bir işverenden işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereğiyle teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeriyle ilgili olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur" denilerek bir bakıma dış kaynak kullanımına giderken yasal sorumluluklardan kurtulma yolu da kapatılmaya

çalışılmıştır. Şöyle ki; maliyetleri azaltmak amacıyla taşeronların düşük ücretle veya sınırlı sosyal haklar verilerek işçi çalıştırılması işçilere karşı asıl işverenin de sorumlu tutulması itibariyle dış kaynak kullanımına giden işletmelerin taşeron seçiminde daha dikkatli davranmalarını gerektirmiştir.

İş Kanunu'nun 2. maddesince getirilen düzenleme muvazaalı işleri yasaklamakla birlikte aynı zamanda dış kaynak kullanımına gidecek olan işletmenin de bu yasal düzenlemeyi göz önünde bulundurarak, taşeron firmanın sadece maliyet avantajını değil aynı zamanda olası durumlarda örneğin iş kazalarında yasal sorumluluklarını yerine getirebilecek düzeyde etkinliğe sahip olup olmadığını tahlil etmesini gerektirmektedir. Bu da asıl işverene güçlü bir ortakla çalışma olanağı sağlayarak dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olmasına etki eder.

İş Kanunu'nda "alt işveren" olarak geçen kavram 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nda " aracı", Kamu İhale Kanunu'nda ise "alt yüklenici" olarak geçmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma sürecini açıklamadan önce dış kaynak kullanımı uygulamalarının bir parçası olan taşeron kavramı üzerinde de durmak gerekmektedir.

Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen "taşeron kullanma" olarak bilinen işletmecilik uygulamaları bir DKK örneğidir.⁸¹

Taşeron firmalar; işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, kendi uzmanlık alanlarına girmeyen diğer faaliyetler için dış kaynaklara yönelmeleri ve bu konuda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelerden yararlanmaları neticesinde ortaya çıkmışlardır. Taşeron firmalar, işletmelerin kısıtlı kaynaklarını temel yeteneklerine

⁸¹ Koçel, a.g.e., s:390

yönlendirmelerine yardımcı olacak iş stratejilerinin saptanmasına olanak sağlamaktadırlar. Taşeron firmalar işletmelerin faaliyetlerinin seçilmiş bir kısmını yüklenerek işletmelerin bu alana aktarmış Olduğu kaynakların daha disiplinli ve planlı olmasını sağlamakla birlikte, işletmelerin gerçek enerjisini temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olmak amacındadırlar.⁸²

Taşeronluk anlaşmaları, İngilizce işletme literatüründe “subcontrating” teriminin karşılığıdır. Bu anlaşma ile bir (taşeron) işletme, ürünlerin sahibi ana işletme adına üretim veya diğer faaliyetleri yüklenir. Üretilen ürün veya yapılan faaliyetler taşeron tarafından tamamen ana işletme adına yapılır. Taşeronluk, dış kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna örnek olarak, NIKE (ABD) ve ADİDAS (Almanya) spor malzemelerinin Taiwan’da başka işletmelerce (taşeronlarca) marka sahipleri ana kuruluşlar adına üretilmesini verebiliriz.⁸³

Taşeron firmaların yaptıkları işte uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları, personelinin bu konuda uzman olması, teknolojik yenilikleri takip etmesi ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük bir maliyetle işi gerçekleştirmeleri işletmelerin taşeron firmalara olan talebini artırmaktadır. İşletmenin dış kaynaklardan yararlanmak istediği konuda, hizmet sağlayan taşeron firmaların elinde uygulamayı daha etkin yapabilmelerini sağlayan çeşitli araç ve yöntemler söz konusudur. Dış kaynaklardan yararlanma hizmeti veren taşeron firmalar ayrıca gelişmiş araç ve teknikler kullanan sektörün uzmanları aracılığıyla uygulamaları işletmeden daha hızlı gerçekleştirebilirler. Taşeron firmalar dünyanın en önde gelen ürün

⁸² http://www.tribm.com.hizmetler/isletim_hiz. 26.03.2006

⁸³ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s:325

ve hizmet satıcıları ile başarılı bir işbirliği kurabilir ve müşterisine gerek duyduğu çözüm yolunu sunabilir. Böylece müşteri işletme kendi kaynaklarını, genellikle becerilerinin yetersizliği nedeniyle, gecikmiş bulunan yeni çözümlerin geliştirilmesine kaydırabilir. Ancak her zaman işletmelerin yararlanmak istediği konuda uzman taşeron firma bulmaları olanaklı olmayabilir.⁸⁴

DKK uygulamaları belli bir başlangıç noktası olan, değişik faaliyetlerin gerçekleştiği ve sonunda bir tercihin yapıldığı bir süreçtir.⁸⁵

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında temel soru, bu işin işletmenin kendi bünyesinde mi yapılacağı? Yoksa taşeron firmalara mı yaptırılacağıdır. Tartışılması gereken diğer bir konu da eğer dış kaynaklardan yararlanılacaksa hangi konularda dış kaynaklardan yararlanmak etkin sonuç verecektir.

Dış kaynak kullanımı günümüzde giderek yaygınlaşan bir yöntem olmasına rağmen bu sistemi uygulamak sanıldığı kadar kolay ve basit değildir. Karmaşık bir nitelik taşıyan dış kaynak kullanımı kapsamlı bir sürecin uygulanmasını gerektirir.

İşletme, *yapma* yerine *almayı* tercih edecek duruma geldiğinde DKK süreci başlamaktadır. Stratejik bir alternatif olan DKK süreci taşıdığı riskler nedeniyle dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir.⁸⁶

Dış kaynaklardan yararlanma süreci aşağıda belirtilen ana aşamalardan oluşur. Bunlar:

- Strateji aşaması
- Seçim aşaması
- Sözleşme aşaması
- Uygulama aşaması

⁸⁴ http://www.tribm.com.hizmetler/isletim_hiz. 26.03.2006

⁸⁵ Arslantaş, a.g.m., s:41

⁸⁶ W. Bailey , a.g.m,s:185

-Yönetim aşaması

-Bitiş aşaması

3.1.1. Strateji Aşaması

Dış kaynaklardan yararlanma gereksiniminin belirlenmesinden sonra ve işletme işi kendisi yapmak yerine dışardan almaya kesin olarak karar verdikten sonra işletmenin kendi işlerini inceleyip hangi iş veya hizmeti dış kaynak kullanımını yöntemiyle yürütüleceğine karar vermesi gerekir.

Dış kaynak kullanımını kararı, işletmenin öz yetenekleri üzerinde odaklanan çok kapsamlı stratejinin sadece bir parçasıdır. *İşletme outsourcing yapmalı mı yoksa yapmamalı mı?* Bu, maliyet/fayda analizi gerektiren stratejik bir karar olmaktadır. Dolayısıyla, belirli bir fonksiyon, faaliyet, program ve proje ile ilgili DKK kararı dikkatle gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir. Bu strateji genelde işletmenin üst kademe yönetimi tarafından geliştirilmektedir. Bu aşamada dış kaynak sağlayıcıya devredilecek fonksiyonlar belirlenir. Tedarikçinin maliyetleri, hizmetin kalite düzeyi, hizmetin türü ve miktarı DKK kararı almada önemli etkenlerdir. Bunların isabetli şekilde tespit edilmesi, gelecekte tedarikçiden beklenen performans hakkında işletmeye fikir vermektedir. Kısa ve uzun vadeli değerlendirmeler stratejik analizde faaliyet performansını denetleyecek önemli etkenlerdir.⁸⁷

İşletmenin temel yeteneği (core competence) için stratejik bir önemi olmayan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilemeyen fonksiyonlar için işletme dış kaynaklardan yararlanabilir. Diğer yandan, işletmenin temel yeteneği için stratejik önemi olan ve işletme personeli tarafından etkin bir

⁸⁷Öztürk ve Sezgili, a.g.m.,s:140

şekilde gerçekleştirilen fonksiyonlar işletme içinde kalmalıdır. O durumda, işletme temel yeteneği için stratejik önemi olan ve kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetler üzerine odaklanmalı diğer faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanmalıdır.⁸⁸

Yönetim düşüncesinde örgütler canlı birer organizma olarak kabul edildiğine göre, örgütlerin dış çevrelerinden etkilenmeleri kaçınılmazdır. Aslında örgütlerin başarılı olabilmesinin bir gerekliliği de değişen çevre koşullarına çabuk uyum sağlamak ve tepki verebilmektir. Bu nedenle etkili bir DKK uygulaması için işletmenin kendini değerlendirmesinin yanında dış çevre analizi de yapması gerekmektedir. Dış çevre analizinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki rakiplerinin durumu, dış çevreden gelecek tehlike ve riskler, dış kaynak kullanımına konu faaliyet ile ilgili olarak sektördeki rakiplerin tutumları gibi etkenler analiz edilerek etkili bir politika belirlenmesi gerekir.

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi sektörlerle ve işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

İşletme yönetiminin dış kaynaklardan yararlanma stratejisini belirlerken göz önünde bulundurması gereken belli başlı unsurlar şunlardır.⁸⁹

-İşletmenin genel amaçlarının ve hedeflerinin dış kaynaklardan yararlanma stratejisi ile uyum içinde olması gerekir.

-İşletmenin temel yetenekleri ve temel yetenekleri dışındaki fonksiyonları belirlenmelidir.

-Taşeron firmalardan uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi yararlanılacağı belirlenmesi gerekir.

-Birlikte çalışılacak işletme ile başarılı olabilmek için nasıl bir ortam yaratılması gerektiğinin saptanması gerekir.

⁸⁸ Joel Gerston, “*Outsourcing In Client/Server Environments*”, **Information Systems Management**, Vol. 14, No. 2, Spring 1997, s:74

⁸⁹ www.outsourcing.com, 26.03.2006

-Merkezi bir yapının mı yoksa merkezkaç bir yapının mı seçilmesine karar verilmelidir.

-Taşeron firmaların arzu edilen kalite düzeyini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarının araştırılması gerekir.

-Belirlenen temel yetenekleri dışındaki fonksiyonlardan hangilerinde dış kaynaklardan yararlanmaya gideceği ve bu durumda kontrolü ve koordinasyonu nasıl sağlayacağını belirlemelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında bu süreci işletme adına yönlendirecek bir yönetici bulunur. Aynı zamanda işin niteliğine ve büyüklüğüne göre bir komite de oluşturulabilir. Aşağıda dış kaynaklardan yararlanma yöneticisi ve dış kaynaklardan yararlanma komitesinin özellikleri açıklanmıştır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöneticisi; İşletme yönetimi dış kaynaklardan yararlanma uygulaması sırasında görev ve sorumlulukları bir yöneticiye verebilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarılı olabilmesi için seçilen yöneticinin bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar;⁹⁰ Stratejik düşünebilme ve planlama yeteneğine sahip olmak, Proje ve takım yönetimi konusunda yetenek sahibi olmak, Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilme yeteneğine sahip olmak, Taşeron firma ile ilişkiler sırasında ortaya çıkacak sorunları mantıksal yollardan ele alıp çözüme kavuşturabilmek, İlişkileri yönlendirebilmek, Karşılıklı güvene dayalı bir ortam yaratabilmek, Koordinasyon bilgi ve yeteneğine sahip olmak, Değişime karşı duyarlı olmak, Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmak, İletişim konusunda yetenek sahibi olmak olarak sıralanabilir. Dış

⁹⁰ Arslantaş, a.g.e., s:45

kaynaklardan yararlanma yöneticisi faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolünden sorumlu olacağından uygun bir yöneticinin seçilmesi işletmeye, faaliyetin başarı ile yürütülmesi ve sonuçlandırılması, uygulamada çıkabilecek sorunların zamanında giderilmesi ve işlerin kısa zamanda bitirilmesi gibi faydalar sağlar.

Dış Kaynaklardan Yararlanma Komitesi; Komite bir arada görev yapan bir grup insandır.⁹¹ Dış kaynaklardan yararlanma yöneticisinin üzerindeki yükü hafifletmek ve faaliyetlerine yardım etmek amacıyla işletmeler bir komite oluştururlar. Bu komite, dış kaynak kullanımına konu faaliyet konusunda uzman danışmanlar, hukuk danışmanları ve teknik uzmanlardan oluşur. Komitenin görevi dış kaynaklardan yararlanma yöneticisine danışmanlık olup, emir-kumanda yetkisi yoktur.⁹²

Komiteler yöneticinin isteği veya bir tercih sonucu kurulduğu gibi kimi zaman yasal zorunluluk sonucu olarak da kurulmaktadır. Kamu kurumlarının hizmet alımında ihale komisyonlarının kurulması buna örnek olarak verilebilir. Komitede bulunan teknik uzman ve danışmanlar dış kaynak kullanımına konu işin teknik kısmı konusunda dış kaynaklardan yararlanma yöneticisine yardımcı olmaktadır. Hukuk uzmanları ise uygulamanın hukuksal boyutunda yöneticiye destek vermektedir. Komiteler farklı uzmanlık alanında ve farklı görüşlerde kişilerden oluştuğunda yöneticinin dış kaynak kullanımı sürecini geniş bir çerçeveden değerlendirmesine olanak sağlar. Komitelerin bürokrasiyi çoğaltması, hantal bir yapıya sahip olması gibi nedenler yöneticileri komite oluşturmaktan kaçınmasına sebep olabilir.

⁹¹ Can, a.g.e., s:163

⁹² Arslantaş, a.g.e., s:45

Komite üyelerinin yetki ve sorumluluklarının sınırlarının belirlenmesi ve bu sınırlara özen gösterilmesi dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının sorunsuz bir şekilde sürdürülmesine olanak sağlayacaktır.

3.1.2. Seçim Aşaması

İşletme yönetiminde dış kaynak kullanımını kararını verilip, dış kaynak kullanımını stratejisi belirlendikten sonra, bir sonraki adım taşeron firmaların değerlendirilmesi ve seçilmesidir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu dış kaynağa konu hizmet veya ürün pazarında faaliyet gösteren firmaların tümü güvenilir ve etkin olsa işletmeler taşeron seçiminde fazla zorlanmayacaktır. Ancak taşeron firma yüklendiği işi asıl işveren adına yaptığı ve kimi zaman yasalar karşısında birlikte sorumlu oldukları için taşeron firma seçimi asıl işveren için bir çok riski de beraberinde getirmektedir. Bu yüzden dış kaynak kullanımını sürecinde taşeron seçimi ve sözleşme aşaması uzun ve işletmeyi uğraştıran safhalardır. İşletmenin alternatif taşeron firmaları değerlendirebilmesi için öncelikle kendisinin bir teklif formu hazırlaması gerekir.

Kamu İhale Kanunu'nun 4. maddesine göre Teklif “bu kanuna göre yapılacak ihalelerde isteklinin idareye sunduğu fiyat teklifi ile değerlendirmeye esas belge ve/veya bilgileri ifade eder”.

Teklif formu, taşeron firmaların işi aldıklarında uygulamayı düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlar. İşletmelerin taşeron firma seçiminde teklif formu kullanması, her bir taşeron firmanın gerçekçi, uygun fiyat ve koşullar sunmasına, teknolojisinin ve uzmanlığının yeterli olduğu hakkında işletmeyi

bilgilendirmesine, süreç boyunca forma bağlı kalmasına yardımcı olur.⁹³

Taşeronlara verilecek veya yayınlanacak teklif formu kolayca anlaşılabilir olmalıdır. Bu formda kısaca işletmenin tanıtımı, gereksinim duyulan faaliyet, beklenen hizmet düzeyi, taşeron firmada aranacak özellikler, varsa kısıtlamalar ve seçim yöntemi gibi bölümler yer alır.

Teklif formunun açık ve anlaşılır olması, işletmenin taşeron firmadan ne almak istediğinin ve taşeron firmanın taşıması gerekli koşulları açık olarak ortaya koymak tedarikçi seçimi aşamasında gereksiz zaman kaybına yol açılmasını önleyecektir.

Uygulamada teklif formunun düzenlenmesi ve içeriği konusunda kesin kurallar bulunmama ile birlikte genel yapı itibariyle bir teklif formu aşağıdaki beş ana bölümden oluşur.

-Genel açıklamalar, bu bölümde işletmenin dış kaynak kullanımındaki amaçlarını ve teklif formunun yazılma nedenlerini belirtir.

-İşletmenin özgeçmişi, bu bölümde işletmenin yaptığı işi, örgütsel yapısını ve faaliyet gösterdiği yeri tanımlar.

-Genel şartlar, bu bölüm genellikle teklif formunun en kapsamlı kısmını oluşturur. Genel şartlar bölümünde taşeron firmanın sahip olması gereken teknik donanımı, standartlara uygunluğu, iş deneyimi vs. gibi özellikler ile tekliflerin değerlendirilmesinde izlenecek yol ve sözleşmenin içeriği yer alır.

-Kısıtlamalar, bu bölümde eğer var ise, genel şartlar bölümünde belirtilen şartları taşımasına rağmen dış kaynak kullanıcısının taşeronda bulunmasını istemediği bazı özellikler belirtilir. Örneğin, Kamu İhale Kanunu'nun 11.maddesinde hileli iflas, Terörle Mücadele Yasası'na aykırılık gibi nedenlerle suçlu

⁹³ Arslantaş, a.g.m., s.41-42

bulunanların kamu ihalelerine katılamayacağı hüküm altına alınmıştır.

-Beklenen hizmet düzeyi, bu bölümde işletmenin taşeron firmadan alacağı hizmet veya ürünün kalite seviyesi tanımlanır.

-Seçim yöntemi, bu bölümde taşeron firmanın nasıl seçileceği ve seçimde göz önüne alınacak kriterler belirtilir.

Taşeron firmalardan gelen teklifler toplandıktan sonra aday firmalar arasından en uygun olanının seçilmesi aşaması gelir. Taşeron firmalar konusunda ayrıntılı bir değerlendirme yapmak doğru firmanın seçilmesini sağlayarak işletmenin dış kaynak kullanımını uygulamasının da başarılı olmasına imkan verir. Taşeron firmaların özellikleri, fiyat ve kalite gibi unsurları değerlendirilmeden önce teklif formundaki genel şartlara uygunluğu kontrol edilmelidir. Teklif formunda belirtilen özellikleri taşımayan taşeron firmaların gözden kaçması ve tekliflerinin değerlendirilerek araştırma yapılması işletmeye zaman kaybettirir.

Taşeron firmalardan gelen teklifler işletme, hizmetler ve fiyat olmak üzere üç başlık altında değerlendirilir. İşletme başlığı altında taşeron firmanın pazardaki ünü, finansal durumu, kalite programları, esnekliği, yerleşim yeri, çalışanların yeteneği, çalışanların uygulamaları gibi unsurlar yer alır. Hizmetler başlığı altında taşeron firmanın anlama yeteneği, önerdiği çözüm, metodolojisi, yönetimi, teknolojisi, yürütme ve geçiş planı gibi unsurlar bulunur. Fiyat başlığı altında taşeron firmanın önerdiği fiyat (işletmenin katlanacağı maliyet), işletmenin üstlendiği risk/elde edeceği fayda gibi unsurlar yer alır.⁹⁴

İşletmeler taşeron firmaların tekliflerini değerlendirirken; taşeron firmanın istikrarı, finansal yapısı, güvenilirliği, yeteneği,

⁹⁴ Arslantaş, a.g.m.,s.42

yönetim organizasyonu, kullandığı teknoloji, esnekliği, hizmet kapasitesi, personelin eğitim düzeyi, uygulayacağı plan, fiyatı gibi kriterlere özen gösterirler.⁹⁵

Taşeron firmanın seçiminde değerlendirilmesi gereken bir başka konu ise taşeronun referanslarıdır. Taşeron firmadan daha önce hizmet alan işletmelerin memnuniyeti, taşeron firmanın daha önce yaptığı işlerde sözleşmeye bağlılığı gibi konularda taşeron firma hakkında bilgi toplanması dış kaynak kullanımında yararlanılacak taşeron firmanın seçilmesi kararında işletme yönetimine bilgi verecektir. Ancak bu araştırmalar yapılırken bilgi toplanan kaynakların güvenilir olup olmadığına da dikkat edilmelidir. Taşeron firmanın referansları arasında işletmeye rakip işletmeler veya taşeronun rakibi konumunda olan işletmeler olabilir. Bu durumda referanslardan yanıltıcı bilgi alma riski doğabilir. Taşeron firma seçiminde özen gösterilecek kriterlerin öncelik sırası işletmeden işletmeye veya sektöre göre farklılık gösterebilir.

Taşeron firma belirlendikten sonra sözleşmenin hazırlanması ve imzalanmasına geçilmektedir.

3.1.3. Sözleşme Aşaması

Bu aşama işletme ile taşeron firmanın yapılacak iş konusundaki detayların, tarafların görevlerinin ve sorumluluklarının müzakere edilerek mutabık kaldıkları hususların yazılı metin haline getirilerek imza altına alınmasını kapsar. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin başarılı bir şekilde sürdürülmesi ve dış kaynak kullanımına son verilmesi durumunda da tarafların sorunsuz bir şekilde ayrılabilmesi için taraflar

⁹⁵ Yücel Atış, “*Outsourcing’de En İyi Sağlayıcı Nasıl Seçilmeli?*”, 08-09 Ekim 2002 **I. Outsourcing Zirvesi**, İstanbul 2002,s.2.

arasında düzenlenen sözleşme büyük önem taşımaktadır. Dış kaynak kullanımı sözleşmeleri iki tarafa da bir takım yükümlülükler getiren bir düzenlemedir. Bu nedenle sözleşme imzalanmadan önce titizlikle incelenmeli ve eksiklik bulunmamasına dikkat edilmelidir. Her şeyden önce sözleşme tarafların özgür iradelerini yansıtmalıdır. İş ilişkisinde bulunan tarafların sözleşme ile kendi çıkarlarını güvence altına almak istemeleri yadsınamaz bir gerçektir. Dış kaynak kullanıcısı işletme veya taşıeron firma olsun taraflardan herhangi birisinin hazırlamış olduğu standart sözleşmeler tek taraflı hazırlandığından diğer tarafın beklentilerine yanıt vermeyebilir. Bu durum dış kaynak kullanımı uygulamasını karmaşık bir hale getirebileceği gibi süreç içerisinde taraflar arasında uyuşmazlıklara da yol açabilir. Bu nedenle standart sözleşmeler yerine işin ve tarafların özelliğine göre sözleşme düzenlenmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmelerinin her biri alınan hizmetin türüne, dış kaynak kullanımına giden işletmenin bulunduğu sektöre ve işletmeden işletmeye farklılıklar göstermekle birlikte genel çerçevede itibariyle ortak bazı özellikler içerirler, bunlar;⁹⁶

-Süresi belirlidir, ay, yıl veya sözleşmeye konu işin bitirilme süresi,

-Tarafların sorumlulukları belirlenmiştir,

-Ödeme planı belirlenmiştir, aylık, yıllık veya işin bitirilme oranına göre,

-İlişkilerin nasıl yürütüleceği belirlenmiştir,

-Uyuşmazlıkların ne şekilde giderileceği belirlenmiştir.

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki işletmeler arasında yapılan sözleşmeler, taraflar arasındaki ilişkinin

⁹⁶ Bingöl, a.g.g.

sürdürülmesi açısından önem taşımaktadır Sözleşme imzalanmadan önce tarafların tereddüt ettikleri tüm konuları konuşmaları ve sözleşmede bu konulara açıklık getirmeleri gerekmektedir.⁹⁷

Sözleşmede;

-Taşeron firmanın, işletmeye sağlayacağı faaliyetlerin açıkça tanımlanması ve tamamlanma sürelerinin belirlenmesi,

-Taşeron firmanın denetlenmesi sırasında kullanılacak raporlama sisteminin belirlenmesi,

-Taşeron firmadan, üstlendiği işi gerektiği gibi yapmaması durumunda bu zararı karşılamak amacıyla, sözleşme imzalanırken işin büyüklüğüne göre belirlenen bir tutarda çek, banka teminat mektubu gibi bir garantinin alınması,

-Taşeron firmanın performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin, standartlarının belirlenmesi,

-Taşeron firmanın işletmeye sağlayacağı faaliyetleri gerçekleştirmesi için gerekli olan personelin sayısının ve niteliğinin belirlenmesi,

-Taşeron firma ile gerekli iletişimin kullanılabilmesi için taşeron firmanın bulundurması gereken elektronik cihazların ve ekipmanın belirlenmesi,

-Taşeron firma ile yapılan sözleşmenin bitiş tarihinin belirlenmesi,

-Taşeron firmanın, işletmeye sağlayacağı faaliyetlerden dolayı, ödenecek bedelin belirlenmesi ve taşeron firmanın başarılı yada başarısız olması durumunda uygulanacak teşviklerin ve cezaların belirlenmesi gerekir.

Dış kaynak kullanımı süreci sözleşme esaslarına göre yönetileceğinden, taraflardan herhangi birisinin sözleşme

⁹⁷ Egemen Ankaralı, “Başarılı Outsourcing için Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı?” 8-9 Ekim 2002, **1. Outsourcing Zirvesi**, s.3

imzalandıktan sonra sözleşmede yer alan herhangi bir maddeyi bilmediğini ileri sürmesi geçerli bir mazeret olmayacaktır. Bu nedenle sözleşme aşamasında teknik uzmanlardan faydalanmak tek başına yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda hukuk uzmanlarından yardım almak sözleşmenin hukuksal bir tabana oturtulmasını sağlamakla birlikte uyuşmazlık halinde çözümü de kolaylaştıracaktır.

Sözleşme gereği karşı tarafa çek veya banka teminat mektubu gibi bir güvence verilmesi halinde verilen çeklerin tarih ve seri numarasının sözleşmede belirtilmesi ve verilen teminatların hangi şartlar altında nakde dönüştürüleceğinin de sözleşmede açıklanması tarafların sözleşme metnine bağlı kalmasını sağlayacak etkenlerden olacaktır. Ayrıca taşeron firma adına sözleşmeyi imzalayanın sözleşme imzalama yetkisinin bulunup bulunmadığı ve sözleşme ile taşeron firmaya yüklenen edimleri yerine getirme yetkisinin bulunup bulunmadığı da araştırılmalıdır.

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması veya sözleşme döneminde kullanılan teknolojinin hızla değişmesi vb. faktörlerden dolayı, çeşitli başarısızlıklarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden, sözleşme teknolojik ve yapılan işin gelişimi açısından gerekli olan esnekliği sağlayabilecek ve performans kriterlerini ayrıntısıyla yerine getirebilecek bir nitelikte olmalıdır. Esnek sözleşme yapma gerekçesi, sözleşmeyi yapan tarafların kontrolünde bulunmayan bazı dış faktörlerin değişebileceği gerçeğidir. Bu nedenle, değişen koşullara bağlı olarak hazırlanan bir sözleşme kuruluşlara esnek olma olanağı verir. Bir diğer ifadeyle tarafların değişen şartlara dayalı olarak sözleşmenin bazı bölümlerini yeniden görüşmesine veya tarafları korumak amacıyla sözleşme içeriğinde değişiklik yapılmasına olanak tanıyan mekanizmalar oluşturmasıdır. Kısaca,

sözleşme gelecekteki gereksinimlerin değişmesine olanak tanıyacak esneklikte olmalıdır.⁹⁸

3.1.4. Uygulama Aşaması

Bu aşama, geçiş sürecinin planlanması, DKK anlaşmasının uygulanması, detaylı bütçenin hazırlanması, tedarikçilerin işe alınması, yönetim açısından gerekli yönetsel fonksiyonların ve programın resmen başlatılmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.⁹⁹

Bu sürecin sorunsuz ve kısa bir zamanda tamamlanması dış kaynak kullanımı uygulamasının başarısını etkileyecektir. Dış kaynak kullanıcısı işletmenin iç ve dış çevresinin bu değişime uyum sağlaması, taşeron firma çalışanlarının dış kaynak kullanıcısı işletmenin vizyonunu algılayıp aynı örgütün elemanı gibi kabullenerek paylaşımları dış kaynak uygulamasının sorunsuz bir şekilde sürdürülmesine olanak sağlayacaktır.

3.1.5. Yönetim Aşaması

Dış kaynak kullanımı uygulamasında taraflar arasında imzalanan sözleşmeden sonra önemli olan uygulamanın sürekliliği ve kontrolüdür.

Stratejik bir ittifak biçimi olan DKK ilişkisinde yönetim kontrol sistemlerinin tasarımı ve işletmeler arası ilişkilerde güven unsuru, riskin paylaşılması ve karşılıklı çıkarların tespit edilmesi açısından çok önemlidir.¹⁰⁰

Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı bir şekilde sürdürülmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması etkili bir kontrol sistemi ile mümkündür.

⁹⁸ Ankaralı, a.g.e.,s.3

⁹⁹ Özgener, a.g.e.,s.187

¹⁰⁰ Özgener, a.g.e.,s.189

Kontrol mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatar. Kontrol mevcut faaliyetleri, sapmalar varsa düzeltmek amacıyla, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma süreci olduğuna göre, bu süreç belli aşamalarda gerçekleştirilir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.¹⁰¹

1.Amaç, Plan ve Politikaların Işığında Standartların Belirlenmesi; Kontrolde en önemli fikir, sonuçların ne olması gerektiği yada bir faaliyetten ne beklendiğinin saptanmasıdır. Yönetimsel yada diğer örgütsel bir faaliyetin sonuçları belli bir ölçütle karşılaştırılmalıdır ki kontrol bir anlam kazansın. Bu ölçütlere standart diyoruz. Standartlar geliştirilirken kesin sonuçlar elde etmek için sayısal ölçütler bulmaya yönelinmektedir.

2.Yapılan Faaliyetlerin(Mevcut Başarının) Ölçülmesi; İlk aşamada belirlenen standartların işlevi bunlarla karşılaştırılabilecek faaliyetlerdir. Bu faaliyetler de standartlarla orantılı olarak nitelik yada sayı yönünden ölçülerek ortaya çıkarılır.

3.Mevcut Faaliyetlerin Sonuçlarının Önceden Belirlenen Standartlarla Karşılaştırılması; Standartlara uyulup uyulmadığı ve sapmaların var olup olmadığı ancak mevcut faaliyetlerin belirlenen ölçütlerle karşılaştırılmasıyla sağlanabilir. Bütün faaliyetlerde bir takım sapmalar olabilir. Yönetici önemsiz sapmalarla, düzeltilmesi gereken sapmalar arasında ayırımı yapabilmelidir. İyi bir kontrol

¹⁰¹ Can, a.g.e., s.241

sistemi çabuk karşılaştırmaya olanak tanınmalı ve böylece yönetici, yapılan iş henüz kontrol altındayken muhtemel kusurları görebilmelidir. Yönetici geçmişi değiştiremez ama geleceğin işleyişini daha iyiye götürebilir.

4.Düzeltilme Kararı Verme; Bu aşamada verilecek karar, kontrol sürecinin doruk noktasıdır. Verilecek kararın kontrol sürecinde doruk noktasını oluşturması iki tip hata yapma olasılığından kaynaklanmaktadır. Bu hatalar, düzeltme gerekmediği halde harekete geçme, harekete geçme gerektiği halde hiçbir şey yapmamaktır.

İşletmelerde kontrol çabalarını üç kısma ayırmak mümkündür, Bunlar; ¹⁰²

-İleriye destek verici kontrol

-Süreçler ve işlemler esnasında kontrol

-Faaliyet sonrası geri besleme biçiminde yapılan kontrol

olarak açıklanabilir.

Dış kaynak kullanımı sözleşmesi aşamasında taşeron firmanın araştırılması, yapılacak iş ve standartların belirlenmesi gibi faaliyetler ileriye destek verici kontrol çabası olarak nitelendirilebilir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarında eş zamanlı kontrol veya geriye yönelik kontrol biçimlerinden hangisinin uygulanacağı işin niteliğine göre değişiklik gösterebilir.

Uzun zaman alan veya birbirine bağımlı olan işlerde kontrol sürecini son evreye bırakmamak amacıyla eş zamanlı kontrol tekniği kullanılır. Çünkü, bu gibi faaliyetlerde, son evrede kontrol sonucu ortaya çıkan hatalar düzeltilemeyebilir ve bu nedenle de geriye yönelik kontrol tekniği bir yarar sağlayamayabilir. ¹⁰³

¹⁰² Eren, a.g.e., s.334

¹⁰³ Ülgen ve Mirze, a.g.e.,s.400

3.1.6.Bitiş Aşaması

Dış kaynak kullanımı uygulamasının son aşamasıdır. Dış kaynak kullanımına konu olan tüm faaliyetlerin tamamlanması, projenin bitirilmesi ile ilgili konuları kapsar. Sözleşme süresinin bitiminde dış kaynak kullanımı uygulamasına gerek kalmaz veya işletme yönetimi tedarikçi firmayla yeniden çalışmak istemezse sözleşme metnine bağlı kalarak taraflar dış kaynak kullanımı uygulamasını sona erdirir.

3.2.Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Faaliyet Alanları

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının faaliyet alanı son yıllarda giderek artan bir şekilde birçok işletme fonksiyonunu kapsar hale gelmiştir. Dış kaynak uygulamasına gitme kararı alan işletmenin öz yeteneklerinin dışında kalan rutin ve tamamlayıcı faaliyetler konusunda dış kaynak kullanımına gitmesi uygun bir seçenektir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı uygulamalarının faaliyet alanı geniş bir yelpazeyi kapsar. Bir konuda dış kaynak alıcısı konumunda olan bir işletme başka bir konuda dış kaynak alıcısı durumunda olabilmektedir. Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe “taşeron kullanma” ve imalat sektöründe “fason üretim” adı altında eskiden beri kullanılmakta olan dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının kullanım alanı işletme ve sektörler göre farklılık göstermekle birlikte, bu uygulamanın yaygın olarak başvurulduğu sektörler şunlardır;¹⁰⁴

- İnsan kaynakları
- Bilgi Teknolojileri

¹⁰⁴ Begüm Tatari, **Etkili Bir Yönetim Aracı Dış Kaynak Kullanımı**, İzmir Ticaret Odası Yayını, Mart 2005, s.1

- Çeviri
- Güvenlik ve Temizlik
- Dekorasyon
- Yiyecek-içecek tedariki
- Lojistik-depolama-kargo
- Personel taşımacılığı
- Tanıtım
- Yardım ve destek hizmetleri

Amerikan Yönetim Birliği tarafından 1995 yılında yapılan bir araştırmaya göre firmaların dış kaynak kullanımını tercih ettikleri başlıca alanlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.¹⁰⁵

Muhasebe ve finansman Konusunda DKK: Elektronik bilgi aktarımı; dahili büro faaliyetleri; iç denetim ve muhasebe-finansla ilgili faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmektedir.

Genel ve İdari Faaliyetlerde DKK: Ofis araç ve gereçlerinin dışarıdan temini, ofis dizaynı faaliyetleri ile taşıma ve stoklama işlemlerinin dış kaynak sağlayıcılara devri, posta ve dahili işlem faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma, bina bakım ve temizlik işlerinin dış kaynak tarafından giderilmesi, bu alanda tercih edilen başlıca dış kaynak kullanım alanlarıdır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde DKK: İnsan kaynakları yönetimine ilişkin olarak dış kaynak kullanımlarının başlıcaları, yönetim ve kontrol, fonksiyonel eğitim, geçici personelin temini, iş gücü kiralaması, personel seçimi, bordro işlemleri ve uzman/profesyonel yöneticilerle ilgilidir.

Teknoloji ve Bilişim Sistemlerinde DKK: Başta bilgisayarla ilgili faaliyetler olmak üzere fotokopi ve diğer elektronik cihazlarla ilgili tanzim ve bakım işlerinin dışsal kaynaklara yaptırılmasını kapsamaktadır.

¹⁰⁵ Çoban, Tutkun, a.g.m.,s.40

Pazarlama konusunda DKK: Telefon pazarlamacılığı, satış temsilcileri, direkt/posta ile satış, tanıtım ve promosyon, tüketici hizmetleri ve reklam faaliyetlerini kapsamaktadır.

Taşımacılık ve Dağıtım Faaliyetlerinde DKK: Ürün ve hizmet dağıtımını, ofis içi dağıtım ve çalışanların iş seyahatleri bu alandaki dış kaynak kullanımlarından bazılarıdır.

İmalat Sürecinde DKK: Ürün dizaynı, ürün montajı, paketleme, parça üretimi ve parça başına yapılacak işin dış kaynaklara yaptırılmasıdır.

Türkiye’de özellikle tekstil sektöründe fason üretim olarak adlandırılan dış kaynak kullanım türü imalat sürecinde DKK uygulamalarındandır. Fason üretim firmaların üretim miktarını kısa sürede değiştirebilmesine olanak tanır. Daha önce işletme tarafından üretilen belirli ürünler artık üretilmemekte söz konusu ürünlerin imalatı belirli süre ile tedarikçilere devredilmektedir. Firmalar üretimin bir kısmını tedarikçilerden sağlamakla asıl işine daha yoğun odaklanmakta, tedarikçinin kitle üretimi nedeniyle elde ettiği maliyet avantajlarından yararlanmaktadır.

Özellikle inşaat sektöründe “taşeron firma” olarak adlandırılan dış kaynak kullanımı uygulamalarında da yüklenici firma değişik bölgelerde iş yapması halinde şantiyesini ve iş makinelerini nakletmek yerine bölgesel firmalardan yararlanarak işin bir kısmını tedarikçilere yaptırmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARAMAN DEVLET HASTANESİNDE BİR UYGULAMA

Son elli yılda dünyada, teknolojiye, siyasette, ekonomide, kültürde, yaşamın her alanında hızlı değişimler yaşanmış ve varlığını hissettirerek bu değişim devam etmektedir. Bu süreçte devletin görevleri ile vatandaşın devlet karşısındaki durumu da değişime uğramıştır. Özellikle 1980’li yıllarda devleti küçültme yönündeki uygulamalar tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yoğunluk kazanmıştır. Bu bağlamda kamu kurumları bazı hizmetlerini özel sektöre devrederek bir bakıma hantallıktan kurtulup asıl işine odaklanmıştır. Günümüzde kamu kurumları bilgi-işlem, güvenlik, temizlik, bakım-onarım, taşımacılık, gıda gibi asıl görevleri dışında olan bir takım hizmetleri dış kaynaklardan yararlanmak yolu ile gidermektedir.

4.1 Uygulamanın Önemi ve Amacı

Dış kaynak kullanımı uygulamaları özel şirketlerde kullanıldığı gibi aynı zamanda özellikle Devlet İhale Kanunu’nda yapılan değişikliklerin de sağladığı kolaylıklar sonucu kamu kurumlarında da uygulanmaktadır. Sosyal bir kuruluş olan hastanelerin matriks örgüt yapısı nedeni ile gerek kararların alınması ve gerekse uygulanması diğer örgütlere nazaran daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Sağlık yöneticiliği uzmanlarına göre müşteri memnuniyetinin ölçümü zor olan ve bu memnuniyetin gelen hastalara gösterilen ilgi ve davranış ile bağıntılandırıldığı hastanelerde birbirinden bağımsız gibi görünen yönetim bölümleri aslında birbirinin olmazsa olmaz parçalarıdır. Bu nedenle hem bir kamu kuruluşu olması ve hem de karmaşık bir örgüt yapısına sahip olması nedeni ile hastanelerde dış kaynak kullanımı uygulamaları özel şirketlere nazaran farklılık arz etmektedir. Bu çalışmada dış

kaynak kullanımını uygulamasının kamusal bir sağlık kuruluğu olan hastanelerde uygulanabilirliği ve sonuçları araştırılmıştır.

4.2.Uygulamanın Kapsamı ve Yöntem

Uygulamada Karaman Devlet Hastanesi ele alınmış, konu ile ilgili birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Karaman Devlet Hastanesi'nde ihale yolu ile alınan hizmetlerden özellikle hastalara yönelik olan tomografi, MGR, dansometre gibi teknik hizmetlerden yararlanma konusunda hastalara anket uygulaması düşünölmüş ancak, gerek hasta sayısının az olması ve gerekse bu hizmetleri daha önce alan hasta sayısının az olması (görüşölen yirmi hastanın üç tanesi daha önce bu hizmeti aldığını söylemiştir) ve hastaların o anki durumda anketi sağlıklı cevaplayamayacakları nazara alınarak bunun yerine bu birimlerde hastaların bekleme süreleri, raporlarının hazırlanma süreleri ve hastalarla yapılan kısa görüşmeler dikkate alınmıştır.

4.3.Uygulamanın Bulguları ve Analiz

Hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının tarihi oldukça eskilere dayanmasına karşın, özellikle son yıllarda popölaritesinin arttığı görölmektedir. Bilgi-işlem, temizlik, catering, insan kaynakları, bakım-onarım, ambulans ve görüntöleme hizmetleri gibi oldukça geniş sayılabilecek alanda hastane işletmeleri dış kaynak kullanımını yoluna gidebilmektedir. Dış kaynak kullanımını ile hastaneler diğer hastane işletmelerine göre avantaj kazanmakta, karlılıklarını arttırmakta, hizmet maliyetlerini düşürmekte, organizasyonel yapılarını hantallıktan

kurtararak daha dinamik bir yapı kazanmakta ve temel işlerine odaklanarak sundukları hizmetin kalitesini arttırmaktadırlar.¹⁰⁶

Bu bölümde Karaman Devlet Hastanesi örneği verilerek hastanenin hangi hizmetlerde dış kaynaklardan yararlandığı, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında ne tür zorluklarla karşılaşıldığı yapılan mülakatlar çerçevesinde tespit edilmeye çalışılmıştır. Karaman Devlet Hastanesinin 2005 ve 2006 yıllarına ait dış kaynak alımına ilişkin ihalelerinin miktarları, tutarları ve hizmet kullanıcılarının düşünceleri incelenmeye çalışılmıştır.

Karaman Devlet Hastanesinde ihale yolu ile dışarıdan temin edilen belli başlı hizmetler şu şekilde ifade edilmiştir.¹⁰⁷

- Yemek, personel ve hastalar için, diyet ve normal yemek
- Güvenlik,
- Temizlik,
- Dansitometre cihazı,
- Magnetik Rezonans Görüntüleme Sistemi,
- Bilgisayarlı Tomografi,
- Faturalandırma ve veri hazırlama.

Karaman Devlet Hastanesinde yukarıda belirtilen hizmetler dışında medikal malzeme alımı ile ilgili ihaleler de yapılmaktadır. Bu ihaleler mal alımından ibarettir. Hizmet alım ihaleleri ise dış kaynak kullanımının faydalarını ve zararlarını ortaya koyması açısından farklı bir önem taşımaktadır.

Karaman Devlet Hastanesi'nde 2006-2007 yıllarına ait temizlik hizmeti alım ihalesi sonucunda, hastanenin genel temizlik,

¹⁰⁶ Emre İşçi, İhsan Yiğit, "İstanbul İlindeki Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımına (Outsourcing) İlişkin Bir Araştırma", http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=1829, 12.07.2006

¹⁰⁷ Karaman Devlet Hastanesi Müdürü Ali Aktaş ile 13.05.2006 tarihinde yapılan mülakat notları

haşere ilaçlaması ve bahçe bakım hizmetleri taşeron firmaya devredilmiştir. Teknik şartname gereğince temizlik hizmetinde taşeron firmanın 85 işçi bulundurması gerektiği belirtilmiştir. İhale bedeli 847.620.-YTL/Yıl olarak belirlenmiştir. İhale bedeli içinde personel ücretleri, temizlikte kullanılan makineler gibi demirbaşlar ile temizlik malzemeleri bulunmaktadır. Personel sayısına göre hesaplanacak olursa bir temizlik işçisinin hastaneye maliyeti aylık 831.-YTL. dir. Temizlik malzemeleri, araç ve gereçler yüklenici firma tarafından sağlanmaktadır.

Karaman Devlet Hastanesi'nin ihale yolu ile yüklenici firma tarafından sağlanan temizlik hizmetinin teknik şartnamesine göre, hastanenin kullanım alanı içerisinde bulunan; bahçe, idare katı, poliklinikler, acil servis, ameliyathaneler, diyaliz ve diş tedavi merkezleri, servisler, hasta odaları, koridorlar, laboratuvarlar, hasta bekleme salonları, tuvaletler, banyolar, lavabolar, asansörler, arşiv, terzihane, depo, morg, gasil hane, kalorifer dairesi, karantina, merdivenler, idari bürolar, bürolar, hemşire ve doktor odaları, kütüphane, toplantı salonu, atölye, kreş, mahkum odası ile idarenin uygun göreceği yerler yapılacak genel temizlik, atık ve artıkların uzaklaştırılması, haşereyle mücadele işlerini kapsamaktadır.

Bunun yanı sıra yukarıda sayılan birimlerde bulunan masa, koltuk, sandalye, pano, dolap, pencere, kapı, çöp kutusu, raf, etejer, sehpa, banko, duvar, fayans, tavan, pisuvar, ayna, kalorifer petekleri ile borular, telefon aparatları, aydınlatma cihazları, havalandırma cihazları, korniş, perde, halı ve yolluklar, alet ve cihazların temizliği, düzenlenmesi ile sayılanların dışında kalan ve temizlenmesi gereken bilumum yer ve eşyaları ile teçhizatın temizliği yüklenici firma tarafından yapılmaktadır. Temizlik işi için gerekli olan cila makinesi, halı yıkama ve kurutma makineleri, vs. gibi ekipman yüklenici firma tarafından sağlanmaktadır.

Yemek ihtiyacını da taşeron firmadan sağlayan hastanenin 2006-2007 yıllarına ait yemek ihale bedeli ise şöyledir: Kahvaltı(normal) 1,5 YTL.,Kahvaltı(diyet) 1.6 YTL., Yemek(normal) 2.6 YTL., Yemek(diyet) 2.65 YTL. dir.

Karaman Devlet Hastanesi Bilgisayarlı Tomografi ve Dansitometre hizmetleri ile Faturalandırma ve Veri Hazırlama hizmetlerini dış kaynaklardan sağlamaktadır. İhale bedeline göre Bilgisayarlı Tomografi'nin birim fiyatı 36.- YTL., Dansitometre'nin ise birim fiyatı 12.08.- YTL. dir. Söz konusu hizmetlerde kullanılan cihazlar ile teknik personel ve uzman doktor yüklenici firma tarafından sağlanmaktadır. Ayrıca bu hizmetlerin yerine getirildiği hastane içerisindeki bölümlerin elektrik ücreti ve temizliği yüklenici firmaya aittir. Faturalandırma ve Veri Hazırlama servisinde ise 61 personel çalışmaktadır. Faturalandırma ve Veri Hazırlama hizmetinin hastaneye maliyeti personel başına 780.- YTL. dir.

Karaman Devlet Hastanesi'nde ihale yolu ile alınan tüm hizmetlerde yüklenici firma adına çalışan personelin özlük hakları ihale şartnamelerinde koruma altına alınmış, çalışanların maaşlarının zamanında ödendiğine dair dekontlar düzenli olarak yüklenici firmalar tarafından hastane yönetimine ibraz edilmektedir. Ayrıca, ilgili mevzuat gereği çalıştırılması zorunlu olan engelli, eski hükümlü ve terör mağdurlarının da yüklenici firmalarda çalıştırılması zorunlu kılınmıştır.

Karaman Devlet Hastanesi müdürü Ali Aktaş yapılan mülakatta (13.05.2006), Karaman Devlet Hastanesi'nin ihale yöntemi ile hizmet satın alarak yaklaşık %40 civarında bir tasarruf sağladığını ifade etmiştir. Verdiği örnekte, kamu kesiminde istihdam edilen bir işçinin yaklaşık maliyetinin 1.000.- YTL. iken aynı hizmetin taşeron firmalardan 731.- YTL. civarında fiyatla

temin edildiğini belirtmiştir. Ayrıca ihale yoluyla dış kaynaklardan temin edilen tomografi ve dansitometre çekimlerinde öncelikle cihazların alımı için yapılacak olan yatırım maliyetinden tasarruf edildiğini, söz konusu cihazların bakım ve onarımı veya olası bir arıza durumunda merkezden teknik personelin gelmesinin beklendiği, bunun da hastaların sıra beklemesine neden olduğunu, bu durumda hasta ve yakınlarının şikayetlerine maruz kaldıklarını, bu hizmetlerin dışarıdan alınmasıyla birlikte sıra beklemenin ortadan kalktığını, aynı gün içerisinde röntgen çekiminin yapılarak raporlarının hazırlandığını belirtmiştir. Gerek idari personel ve gerekse hastane müdürü ile yapılan görüşmelerde dış kaynaklardan sağlanan hizmetler konusunda ciddi boyutta bir hasta şikayetinin bulunmadığı, hastane personeli tarafından da yararlanılan yemek servisinde ise personelin memnun olduğu belirtilmiştir. Hizmet alımına konu işlerde en büyük sıkıntının teknik şartnamenin hazırlanması dönemi olduğu vurgulanmıştır. Sözleşme sürelerinin bir-iki yıl olduğu, bu durumun hastane yönetimine tek bir taşeron firmaya bağlı kalmadan zaman içerisinde meydana gelebilecek teknolojik değişimler ve ihtiyaçlar doğrultusunda yeni firmaları değerlendirebilme olanağı sağladığı hastane müdürü ile yapılan mülakatta dile getirilmiştir.

Karaman Devlet Hastanesi'nde tomografi çekimi bölümünde çekimler günlük yapılmaktadır. Bir aylık gözlem sonucunda bu birimde günlük ortalama 40-45 civarında çekim yapılmakta ve raporlar çekim yapıldığı gün öğleden sonra hazırlanmaktadır. Hastaların kısa sürede tomografi çektirmeleri ve raporlarını almaları daha önce bu hizmeti almış olan hastalarda şaşkınlık yarattığı ve memnun oldukları gerek hastane müdür ve gerekse tomografi bölümünde çalışan personel tarafından dile getirilmiştir.

Karaman Devlet Hastanesi'nde yüklenici firmalar tarafından yerine getirilen tomografi, dansometre, MNR gibi hizmetlerin cihazları yüklenici firma tarafından sağlanmakta aynı zamanda bunların teknik bakımları, herhangi bir arıza durumunda bakımları yüklenici firma tarafından giderilmekte ayrıca herhangi bir arıza durumunda hizmetin görülememesi halinde yüklenici firmaya hizmetin görülemediği her gün için cezai müeyyide uygulanacağı sözleşme ile hüküm altına alınmıştır.

SONUÇ

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yoğun rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmeleri için stratejik bir araç haline gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte ulusal sınırların ortadan kalkması işletmelere yeni pazarlar açmasının yanında yeni rakipler de ortaya çıkarmıştır. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri işlerini iyi bir şekilde yapmaları ve kendilerine rekabet avantajı yaratacak yönetim ve üretim sistemleri geliştirmelerine bağlıdır. İşletmeler dış kaynak kullanımını sayesinde bir yandan öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşırken diğer yandan öz yetenekleri dışında kalan işler konusunda öz yeteneklere sahip firmaların kaynaklarından ve uzmanlığından yararlanarak güç kazanmaktadır.

Her işletmede olduğu gibi hastaneler de kendine has temel yetenek geliştirmelidir. Hastaneler için temel yetenek tıbbi hizmetlerdir. Hastaneler tıbbi hizmetlere odaklanarak, temel yetenekleri dışında kalan işleri dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle taşeron firmalara yaptırarak hizmet kalitesini artırma gücü elde edebilir. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında karmaşık olan hastanelerin organizasyon yapıları yalınlaşır.

Tıbbi hizmet sunan hastanelerde kalitesizliğin bedeli çok ağırdır. Bu yüzden kalite standartlarının kurulması, sistematik bir yapılanmanın sağlanması ve hangi alanlarda dış kaynak kullanımına gidileceğinin doğru tespit edilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de, hastane müşterileri konumundaki hastaların kendilerine sunulan hizmetin kalitesini değerlendirme yoksunlukları yanında hizmeti satın alacak hastaneyi de seçme özgürlükleri ciddi anlamda kısıtlıdır. Bu nedenle müşteri konumundaki hastaların

tedavi gördükleri kuruluştaki kalite seviyesi konusundaki düşüncelerini belirleyici unsurlar; fiziki şartlar ve bakım alırken karşılaştıkları muamele olacaktır.

Karaman Devlet Hastanesi'nde hizmet alımı ihalesi ile dış kaynaklardan sağlanan temizlik hizmetinin işçi başına maliyeti göz önüne alındığında hastane yönetiminin bu hizmeti kendi bünyesinde gerçekleştirmesi halinde katlanacağı işçilik gideri daha yüksek olmaktadır. Ayrıca hizmete konu işte kullanılan temizlik malzemesi ile iş araç ve gereçleri de taşeron firma tarafından karşılandığından hastane yönetimi işçilik ücreti yanında bu malzemelerin alımından da kurtulmuş olmaktadır.

Karaman Devlet Hastanesi'nde DKK uygulaması ile yerine getirilen hizmetlerde öncelikli olarak maliyetler azaltılmış, DKK uygulaması ile %40 oranında tasarruf sağlanmıştır. Bu aynı zamanda sosyal bir kuruluş olan hastanede aynı maliyet ile %40 oranında daha fazla hastaya hizmet etmek anlamına gelmektedir.

Karaman Devlet Hastanesi'nde DKK uygulamasına gidilen konularda müşteri şikayetlerinin azalması, müşteri memnuniyeti konusunda atılan önemli bir adımdır.

Dış kaynak uygulamalarında maliyetleri azaltmak en büyük beklentilerden biri olmasına rağmen, DKK uygulaması hastaneler için uzun vadeli stratejik bir karardır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının maliyetleri azaltmanın yanında hastane yönetimine sağladığı başka avantajları da bulunmaktadır. Hastanelerin asıl işine odaklanarak tıbbi hizmet olan temel yeteneğini geliştirmesi, teknolojisindeki değişimlerin büyük yatırımlar gerektirdiği tıp sektöründe sabit maliyetlerin değişkene dönüşmesi, karmaşık bir organizasyon yapısına sahip hastanelerde organizasyonun yalınlaşmasına sağlayarak esnek bir hale getirmesi, hız kazanmak ve zamandan tasarruf, teknolojik

yenilikleri takip etmek, yatırım harcamalarını azaltmak ve kaliteyi arttırmak gibi yararları da bulunmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanmak hastane yönetimine sağladığı bu faydalar dışında bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının sağladığı avantajların dezavantaja dönüşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Stratejik bir karar olan DKK uygulaması hastaneler açısından önemli bir seçimdir. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma kararı alınırken söz konusu hizmetin iç kaynaklardan daha etkili temin edilip edilemeyeceği iyi analiz edilmelidir. Uygulamaya geçilmeden önce gerek üst yönetimin ve gerekse çalışanların destekleri alınmalı, organizasyonda yapılacak bu değişikliğe karşı direncin en alt seviyeye indirilmesi gerekir. Doğru bir yönetici ve komitenin seçilmesi doğru taşeronun seçilmesi kadar uygulamanın başarısını etkileyecektir.

Dış kaynak kullanımında doğru taşeronun seçilmesi uygulamanın başarı şansını arttıracacağı gibi dış kaynak kullanıcısı işletmeyi de güçlendireceğinden, alanında uzman, istikrarlı, güvenilir, örgüt kültürü dış kaynak kullanıcısına ters düşmeyecek bir taşeronun seçilmesi riskleri azaltacağı gibi başarı şansını da arttıracaktır. Özellikle yasalar karşısında birlikte sorumluluk bulunduğu durumlarda finansal yönden güçlü bir taşeronun seçilmesi işletmenin riskini azaltacaktır.

Tedarikçi firmanın dış kaynak kullanıcısı işletmeyi iyi tanınması, işletmenin hedeflerini, misyon ve vizyonunu doğru algılaması, taraflar arasında etkin bir iletişim ağının sağlanması ve karşılıklı güven oluşturulması şüphesiz ki dış kaynaklardan yararlanma uygulaması sürecinin sağlıklı yürütülmesini sağlayacaktır. Taraflar arasında yapılacak sözleşmenin eksiksiz, yanlış anlaşılmalara ve istismara yol açmayacak şekilde

hazırlanması hem DKK uygulamasını başarılı kılacak, hem de süreç boyunca tarafların kendisini güvende hissetmesini sağlayacaktır.

Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanmak yeni bir uygulama olmamakla birlikte 1990’lı yılların başından itibaren yoğun ve yaygın olarak gündeme gelmeye başlamıştır. Dış kaynak kullanımı Cumhuriyet’in ilk yıllarından bu yana “taşeron firma” veya “fason üretim” olarak kullanıla gelmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ülkemizde bu kadar uzun bir geçmişe sahip olmasına rağmen bu konuya özgü yasal bir düzenleme hala yoktur. Ancak İş Kanunu’nda dış kaynak kullanımını çağrıştıracak üst işveren-alt işveren ayrımı yapılarak işveren ile yüklenicinin sorumlulukları belirlenmiştir.

Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelmenin ağırlıklı nedeni maliyetleri azaltmak olmakla birlikte, bunun yanı sıra kimi işletmeler Sendikalar Kanunu ve İş Kanunu gibi yasalardan kaynaklanan bir takım yasal yükümlülüklerden kurtulmak amacıyla bu yöneme başvurmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının gerekçesi ne olursa olsun dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları bir tercih ve gerçek olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKÇA, Gökhan; “*İş Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı*”, 8-9 Ekim 2002, **Outsourcing Zirvesi**, İstanbul 2002, s:1
- AKTAN, Coşkun C.; **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s:3
- ANKARALI, Egemen; *Başarılı Outsourcing için Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı?*” 8-9 Ekim 2002, **1. Outsourcing Zirvesi** , s.3
- ARSLANTAŞ, C.Cem; “*Outsourcing Süreci Ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar*”, **Outsourcing Dergisi**, Haziran-Temmuz-Ağustos 2005, s:41
- BAILEY, W, R. MASSON, R.RAESIDE. “Outsourcing in Edinburgh and the Lothians”, **European Journal of Purchasing & Supply Management** 8, 2002, ss:83-95’den aktaran Özgener, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım, İstanbul 2004, s:200
- BAKAN, İsmail; **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım, İstanbul 2004, s:1
- BAŞARAN, İbrahim E.; **Örgütsel Davranış: İnsan Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara 1991, s:231
- BEDÜK, Aykut; **Modern Yönetim Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara 2003, s:107
- CAN, Halil;**Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 6. Baskı, Ankara 2002, s:48
- ÇAĞLAR, İrfan, KENDİRLİ ,Selçuk, ÇAĞIRAN, Hülya; “*Örgütsel Değişim ve Çorum KOBİ Yönetimi: Çorum KOBİ’lerindeki Yöneticilerin Örgütsel Değişime Bakış Açılarının Tespit Edilmesi*”, **4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 15-16 Eylül 2005, Sakarya, s:77
- ÇOBAN, Orhan, TUTKUN, Oğuz; “*Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü*”, **Outsourcing Dergisi**, Aralık-Ocak 2004, s:38
- DEMİREL,Gülşen; “*İş Dünyasında Outsourcing Devrimi*”, **Capital Dergisi**, Ocak 1996, s:105
- DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya; **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım, İstanbul 1997, s:8

- DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 7.Bası, İstanbul 204, s:217
- EKİN, Nusret; “*Çağdaş KOBİ'lere Dönüşen Alt İşverenlik*”, **Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi**, Şubat 2003, S:278, s:38
- EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2000, s:295
- GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınevi, Ankara 2004, s:185
- GENÇYILMAZ, Güneş, ZAIM, Selim; “*Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü*”, **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, 2000, Cilt 29, S:1, s:130
- GERSTON, Joel; “*Outsourcing In Client/Server Environments*”, **Information Systems Management**. Vol. 14, No. 2, Spring 1997, s:74
- GÜLEÇ, Sevcan, BEDÜK, Aykut; “*Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama)*”, **3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s:701
- İLTER, H. Melih; **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No 2002-31 İstanbul 2002, s:52-53
- KIRIM, Arman; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999, s:43
- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 9. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 2003, s:389
- KOLİN A.Ş. Başhukuk Müşaviri Av. Raif Bingöl ile yapılan 22.05.2006 tarihli mülakat notları
- KÖKSAL, E., BÖKE, K.; “*Outsource Edin, Sadık Müşteriden Kârlı Müşteri Yaratın!*”, **Human Resources Dergisi**, Kasım 2002, ss.40-42.
- OĞUZ, Şeref; “*Outsourcing*”, **Milliyet Gazetesi**, 16.05.1997, s:12

- ÖZGENER, Şevki; “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar**,Edt.İsmail Bakan, Beta Basım, İstanbul 2004, s:183
- ÖZTÜRK, Azim., SEZGİLİ, Konuralp., “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XXI, Sayı 2, 2002,s:140
- QUELIN, Bertrand, François Duhamel; “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, **European Management Journal** Vol.21, No. 5, ss:647-661, Ekim 2003
- SAVAS, E. S.; 1987 **Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı Özelleştirme**, Çev: Ergün Yener, Ankara 1999, MPM Yayınları No:517, s:182
- TANYERİ, Mustafa, FIRAT, Aytekin; “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı, (Outsourcing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, S:3, İzmir 2005, s:268
- TATARİ, Begüm; Etkili Bir Yönetim Aracı Dış Kaynak Kullanımı,İzmir Ticaret Odası Yayını,Mart 2005, s.1
- TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ, Hasan K., Güleş, BURGESS, Tom; **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, Konya 2000, s:151
- TEKİN, Mahmut; **Toplam Kalite Yönetimi**, Günay Ofset, Konya 2002, s:2-84
- TREDGOLD, Roger F.; **Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler**, Çev: Cevdet Aykan, Yaprak Yayınevi, İstanbul 1992, s:33
- ÜLGEN, Hayri;, MİRZE, S.Kadri **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2006, s:325
- YENİÇERİ, Özcan, İNCE, Mehmet; **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul 2005, s:135

İNTERNET KAYNAKLARI

ECERKALE, Kubilay, KOVANCI, Ahmet; “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı,

http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2005Temmuz/11_ECERKALE_KOVA

[NCL.pdf](#), 25.07.2006

<http://www.outsourcing.com> 26.02.2006

http://www.tribm.com.hizmetler/isletim_hiz. 26.03.2006

http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005_12_01_outsourcingturkiye_archive.html

İŞÇİ, Emre, YİĞİT, İhsan; “İstanbul İlindeki Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımına

(Outsourcing) İlişkin Bir Araştırma”,

http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=1829, 12.07.2006

MERSİN, Doğan N.; “Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı”, **3D Lojistik Dergisi**,

Şubat-Mart 2003, s4, http://www.e-cozumevi.com/lojistik_dis_kaynak.htm, 17.3.2005