

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Bayram ŞAHİN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Önder MET**

Balıkesir – 2005

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüTuzum... işletmeciliği... otoklatık
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / Doktora tezi jürimiz tarafından
incelenerek, aday ...Bayram... SAHİN....., 24/8/2005 tarihinde tez
savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezinb.o.s.o.s...
olduğuna oy ...b.r.l.g.i. ile karar verilmiştir.

ÜYE

Y. Doç. Dr. Tamer MET (Başman)
Ankara

ÜYE

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Sakir SAKARYA
Sakarya

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU
Köroğlu

ÜYE

ÖZET

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma (DKY) ve konaklama işletmeleri üzerinde örnek bir uygulama isimli yüksek lisans tez çalışmasının amacı dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmeler üzerindeki etkilerinin incelenmesi, sürecin işletme yapısına ve faaliyetlerine uygulanması, bu uygulama esnasında dikkat edilmesi gereken kritik noktaların belirlenmesidir. Diğer bazı yönetim uygulamalarıyla birçok benzerlikler gösteren DKY'nin özünde temel yetenek kavramı yatmaktadır. Genel olarak DKY ve temel yetenek kavramları; işletmelerin en iyi yaptıkları faaliyetleri belirleyip bu faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaları, geriye kalan diğer bazı faaliyetleri de yapılan anlaşmalar vasıtasıyla tedarikçi işletmelerden temin etmelerini amaçlayan bir uygulamadır.

Çalışmanın birinci bölümünde dış kaynaklardan yararlanma kavramına değinilmiş, ortaya çıkışı, kullanılma nedenleri, diğer yönetim kavramları ve teknikleriyle ilişkisi irdelenmiştir. İkinci bölümde ise DKY sürecinin işletmelerde uygulanmasından, Türkiye'deki ve dünyadaki bazı dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ve sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını kullanıp kullanmadıkları, bu uygulamaya bakış açılarının hangi yönde olduğu, mevcut uygulamalar var ise etkilerinin işletme üzerindeki sonuçlarının değerlendirilmesi kapsam olarak belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerde görev yapan üst düzey yöneticilerin uygulama hakkındaki düşünceleri ifadeler verilerek belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda henüz işletmelerin DKY uygulamalarına yoğun olarak başvurmadıkları fakat uygulama ile ilgili bilgi sahibi oldukları ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmeleri dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının sektörde gelecekte sıkça kullanılacağını ve bu uygulamanın işletmeye verimlilik, hizmet kalitesi ve karlılık anlamında olumlu etkilerinin olduğunu ve olacağını belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Tedarikçi, Temel Yetenek, DKY Süreci, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

The aim of this study with the name “Outsourcing in Organizations and an Application on Accommodation Establishments” is to investigate the effects of outsourcing on organizations, applicate the process on organization structure and activities, define the critic points that should be notice during the application. Core competence lies on the basic of outsourcing that shows a lot of similarities with the other management techniques. Outsourcing and core competence are generally management techniques that aim to define the best facilities that the organization has and to major on them, and assure the rest activities by the agreements that has made with the vendor organization.

The concept of outsourcing, the birth of outsourcing, reasons of outsourcing usage and the relations with the other management techniques are considered at length on the first section of this study. Application the outsourcing process on organizations, some application examples and results of outsourcing on the world and Turkey are mentioned on the second section of the study.

If the accomodation organizations use outsourcing or not, which viewpoint they have and if there is current applications and also evaluate the effects of it on the organizations are determined as a scope in the application section of the study. Also it is tried to define the opinions of the managers about outsourcing. As a result of the research it appears that the organizations applicate outsourcing not to much but they are well informed about outsourcing. Accomodation establishments state that outsourcing will be used frequently in the sector and increase the productivity, service quality and profitability of the organizations as a positive effect in the future.

Key Words : outsourcing, vendor, core competence, outsourcing process, accomodation establishments.

ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada makro boyutta ülkeler mikro boyutta işletmeler kıyasıya bir rekabet içindedirler. Özellikle işletmelerin her geçen gün daha fazla rakibin girdiği piyasadan daha çok pay alabilmek için yeni yöntemler, yeni teknikler geliştirme çabası içerisine girdikleri gözlemlenmektedir. Bu paralelde işletmeler hem müşterilerine sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak için çaba sarf etmekte hem de karlarını maksimize edebilmek için yapılarına uygun, yeni yönetim tekniklerine yönelmektedirler. Yönetim literatürüne özellikle, 1980’li yıllarda giren, bu yönetim tekniklerinden birisi de “dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)” olarak adlandırılan yönetim tekniğidir. Temeli de işletmenin en iyi yaptığı işe odaklanarak, diğer faaliyetleri tedarikçi işletmelerden satın almasını ilke edinen yaklaşımda, işletmelerin müşteri tatminini sağladıkları, verimliliklerini arttırdıkları ve diğer işletmelere göre daha başarılı oldukları araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda dış kaynaklardan yararlanma yönetim yaklaşımının Türk konaklama işletmeleri tarafından uygulanıp uygulanmadığı, uygulanıyorsa işletmeye sağladığı yararların belirlenmesi, sakıncalarının tespit edilerek, eğer varsa uygulamalardaki eksikliklerin irdelenmesi bu çalışmanın temel kapsamını oluşturmaktadırlar. Çalışmanın sonuçları, turizm sektörünün her geçen yıl büyüdüğü ülkemizdeki konaklama işletmeleri tarafından incelenerek, kendi işletmelerine uygulamaları yoluyla kalitenin, müşteri memnuniyetinin ve karlılığının artırılması için kullanılabilir.

Çalışmanın hazırlanmasında bana her zaman güç ve destek veren herkese teşekkür ederim. Özellikle danışmanım Yrd. Doç. Dr. Önder Met’e, hocalarım Doç. Dr. Cevdet Avcıkurt ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet Köroğlu’na, benim üzerimde yükleri almaya çalışan tüm araştırma görevlisi arkadaşlarıma, doğduğum günden beri her türlü kahrımı çeken anne ve babama ve anketin uygulanmasında desteğini esirgemeyen Ufuk Üstün ve ankete katılan tüm işletme yöneticilerine sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tüm bu yoğun çalışma ortamında, hep yanımda olan, beni her konuda destekleyen sevgili eşim Seda Şahin’e şükranlarımı sunuyorum.

Balıkesir 2005

Araş. Gör. Bayram ŞAHİN

İÇİNDEKİLER	
	Sayfa No
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ VE KAVRAMSAL ANALİZİ	
1.1 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ	2
1.2 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı	4
1.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Özellikleri	7
1.4 DKY ile Doğrudan İlgili Yönetsel Kavramlar	9
1.4.1 Temel Yetenek (Core Competence)	9
1.4.2 Tedarikçi (Taqeron) İşletmeler	14
1.4.3. Yalın Organizasyonlar	15
1.4.4 Örgütsel Küçülme	18
1.4.5 Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing)	21
1.5 Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma	23
1.6 İşletmeleri DKY'ye Götüren Yeni Yönetim Teknikleri	27
1.6.1 Toplam Kalite Yönetimi	28
1.6.2 Stratejik Birlikler (Şirket Birleşmeleri)	30

1.6.3 Şebeke Organizasyonları (Örgütleri)	32
1.6.4 Değişim Mühendisliği (Reengineering)	38
1.6.5 Kıyaslama (Benchmarking)	42
1.6.6 Kriz Yönetimi	46
1.7 Dış Kaynaklardan Yararlanma Şekilleri	49
1.7.1 Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı	50
1.7.2 Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma	50
1.7.3 Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma	51
1.7.4 İşgören Kiralama (İşgören Taşeronluğu)	52
1.7.5 Tedarikçilerle Stratejik Anlaşmalar ve Bayileri Ortak Etme	52
1.7.6 Yan Hizmetler Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Geleneksel'le Birleştirme)	52
1.7.7 Rakipler Vasıtasıyla Dış Kaynaklardan Yararlanma	53
1.7.8 Taşeronlaştırma	54
1.8 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri	56
1.8.1 Organizasyonel Nedenler	57
1.8.2 Gelişim (İlerleme) Açısından Nedenler	58
1.8.3 Finansal Nedenler	59
1.8.4 Gelir Açısından Nedenler	60
1.8.5 Maliyet Açısından Nedenler	61
1.8.6 İnsan Kaynakları Açısından Nedenler	62
İKİNCİ BÖLÜM	
İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ VE UYGULAMALARI	
2.1 İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci	63
2.1.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma İhtiyacının Belirlenmesi	64
2.1.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Verilmesi	66

2.1.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Belirlenmesi	69
2.1.4 Teklif Formlarının Hazırlanması	70
2.1.5 Alternatif Tedarikçi İşletmelerin Dikkate Alınması ve Değerlendirilmesi	71
2.1.6 Alternatif Tedarikçi İşletmeler Arasından Seçim Yapılması	73
2.1.7 Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin Görüşülmesi	74
2.1.8 Tedarikçi İşletme ile Etkili Bir İletişim Ağının Kurulması	78
2.2 İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri	80
2.2.1 Yönetim ve Organizasyon Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma	83
2.2.2 Satış ve Pazarlama ile İlgili Faaliyetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma	85
2.2.3 Muhasebe ve Finansman ile İlgili Faaliyetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma	86
2.2.4 Teknoloji ve Bilişim Sistemleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma	88
2.2.5 İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma	89
2.2.6 Taşımacılık ve Lojistik Sektöründe Dış Kaynaklardan Yararlanma	93
2.2.7 İmalat Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	96
2.2.8 Güvenlik, Catering, Temizlik Hizmetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma	97
2.3 Türkiye’de ve Dünyada Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA	
3.1 Giriş	109
3.2 Araştırmanın Amacı	110
3.3 Araştırmanın Kapsamı	111
3.4 Araştırmanın Yöntemi	111
3.5 Araştırma Verilerinin Analizi	112
3.5.1 DKY ile İlgili İşletmelere ve Uygulamaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	112
3.5.2 DKY ile İlgili Yöneticilerinin Düşüncelerinin Değerlendirilmesi	123
3.5.3 İfadeler ile İlgili Korelasyon Analizi	130
3.6 Sonuç ve Öneriler	133
KAYNAKÇA	143
EKLER	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1. Kökler Halinde Temel Yetenekler	10
Şekil 1.2. Öz-Yetenek Değerlemesi	13
Şekil 1.3 Dahili Şebeke Organizasyonu	34
Şekil 1.4 Dengeli Şebeke Organizasyonu	36
Şekil 1.5 Dinamik Şebeke Organizasyonu	37
Şekil 1.6 Kriz Yönetimi Bileşenleri	47
Şekil 1.7 Kriz Yönetim Süreci	48
Şekil 2.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Bir İskeleti	67
Şekil 2.2 Üretim Stratejisinin ve DKY’de Stratejik Karar Almanın Tanımlanması	68
Şekil 2.3 Tedarikçi İşletme ile İletişim Süreci	79
Şekil 2.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri	82
Şekil 2.5 Dünyada “Dış Kaynak” Uygulamasının Kullanım Alanları	84
Şekil 2.6 İnsan Kaynakları Süreçlerine Harcanan Zamanlar	91
Şekil 2.7 İnsan Kaynakları Süreçlerine Harcanan Zamanlar / Türkiye	92
Şekil 2.8 Fonksiyonlara Göre Küresel Outsourcing Harcamaları	105
Şekil 3.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yapısal Dağılımı	114
Şekil 3.2 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu	114
Şekil 3.3 DKY Faaliyet Alanları	119
Şekil 3.4 İşletmelerin Tedarikçi Seçim Kriterleri	120
Şekil 3.5 DKY’nin İşletmeye Sağladığı Avantajlar	122
Şekil 3.6 İşletmelerin Yapısına Göre DKY Kullanımının Karşılaştırılması	123

TABLolar LİSTESİ	
	Sayfa No
Tablo 1.1 Klasik Yönetim ile TZÜ yönetiminde Satın alma ve Giriş Kalite Kontrol Faaliyetlerinin Karşılaştırılması	30
Tablo 1.2 Xerox'un Başarıyla Uyguladığı Kıyaslama Örnekleri	44
Tablo 1.3 Farklı Ülkelerde Taşeron ve Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim 1993 1996 Arası (%)	55
Tablo 2.1 Geleneksel Nakliye Yaklaşımı ile DKK'nın Karşılaştırılması	94
Tablo 2.2 Lojistikte Türkiye ve Dünyada Dış Kaynak Kullanım Oranları	96
Tablo 2.3 Bilgi Teknolojileri Alanında Dünyanın En Büyük Outsourcing Tedarikçilerinin Gelir Durumu ve Pazar Payları (2002)	101
Tablo 2.4 DKY'nin İşletmelere Sağladığı Faydalar	102
Tablo 2.5 Türkiye'de Dış Kaynaktan Yararlanılan Hizmetler	106
Tablo 2.6 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın En Çok Fayda Sağladığı Alanlar	107
Tablo 2.7 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Nedenleri	108
Tablo 3.1 DKY ile İlgili İşletme ve Uygulamaya Yönelik Veriler	113
Tablo 3.2 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyet Alanları	118
Tablo 3.3 İşletmelerin Tedarikçi Seçim Kriterleri	119
Tablo 3.4. DKY'nin İşletmeye Sağladığı Avantajlar	121
Tablo 3.5 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Düşüncelerinin Analiz Sonuçları	125
Tablo 3.6 İfadeler Arası Korelasyon Değerleri	132

Giriş

İşletmeler değişen iç ve dış çevre koşullarıyla mücadele edebilmek için farklı yöntemler uygulamaktadırlar. Rekabetin giderek artması işletmelerin mal ve hizmet üreterek tüketicilere ulaştırmalarını güçleştirmektedir. Çok sayıdaki işletme kendi ürettikleri mal ve hizmetleri ön plana çıkarabilmek için sektördeki diğer işletmelerle yoğun rekabet içerisine girmektedirler. İşletmelerin rekabet ortamından başarılı olarak çıkabilmeleri için her geçen gün yeni yönetim yaklaşımları ve uygulamaları ortaya çıkmaktadır.

Özellikle 1980'li yıllardan sonra Türk turizminin ivme kazanması konaklama işletmelerini de birbirleriyle rekabet ederek müşteri tatmini ve dolayısıyla kar artışı beklmeleri sonucunu doğurmuştur.

Bu bağlamda konaklama işletmelerinin rekabetten sıyrılabilmeleri için uygulayabilecekleri bir yönetim yaklaşımı da dış kaynaklardan yararlanma (DKY) uygulamalarıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin rakiplerine oranla daha iyi yaptıkları, temel yeteneklerin belirlenmesi ve geriye kalan yardımcı işlevler için konularında uzman işletmelerle sözleşmeler imzalayarak işletme faaliyetlerinin yürütülmesini esas alan bir yönetim yaklaşımıdır.

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadığının tespit edilerek DKY'nin konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Ayrıca konaklama işletmeleri yöneticilerinin uygulama hakkındaki düşüncelerinin belirlenerek DKY'nin gelecekte konaklama işletmelerinde ne derece uygulanacağını tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

BÖLÜM I

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİ VE KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Son yıllarda küreselleşme ve rekabetin artmasıyla birlikte diğer işletme faaliyetlerinde hızlı değişimler yaşanmaktadır. İşletmeler artan rekabet koőullarında bir adım öne çıkabilmek için sürekli yeni gelişmeleri takip etmekte ve işletmelerin yapısına uygun olan stratejileri uygulama koymaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, bilgi çağında organizasyon ve yönetim tekniklerinde birçok gelişmeler yaşanmaktadır.

Bilgi çağı, örgütlerinde görülen bir yönetim uygulaması da - ortaklıklar ve “outsourcing”- dış kaynaklardan yararlanmadır. Rekabet ve globalleőmenin, işletmeleri, kendi tedarikçilerini bir ortak olarak görmeleri, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün sunmaya çalışmaları hususudur. Böylece partnership, global bir ortamda, önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir.¹

Son 10 yıldan fazla süredir yüzlerce işletme faaliyetleri konusunda Dış Kaynaklardan Yararlanma yoluna gitmiőtir. Yönetim endüstrisi faaliyetleri pek çok ülkede, tedarikçilerin, işlerin iőletimini ve yönetimini ele almasıyla büyüme göstermiştir.²

¹ Tamer Koçel, (1998), **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: Beta Basım Yayım), s.389.

² Chris Lonsdale and Andrew Cox. (2000), “The Historical Development of Outsourcing: the Latest Fad?”, **Industrial Management & Data Systems**. Vol.100, Nr.9, p.6.

Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) yaklaşımını temelinde öz-yetenek kavramı yatmaktadır. Daha sonraki bölümlerde detaylı olarak söz edileceği gibi öz-yetenek (temel yetenek) işletmenin asıl kabiliyetlerine yönelerek geriye kalan yan faaliyetleri kendi bünyesinde üretmeyip, uzman işletmeler vasıtasıyla temin etmesi demektir.

DKY kavramı, farklı isimler altında yıllardan beri var olmuş bir kavramdır. DKY 1960 ve 1970’lerde “faaliyet yönetimi” 1980 ve 1990’larda “sistem operasyonları” olarak ta adlandırılmıştır.³

Üretim ya da satın alma sorusu, birçok işletmenin karşı karşıya olduğu temel bir ikilemin olduğunu göstermektedir. İşletmelerin kaynakları sınırlıdır ve işletme içinde tüm üretim süreçlerinin üstesinden gelmek her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durum da, üretim ya da satın alma kararının önemini gittikçe artırmaktadır.⁴

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını temelleri 2. Dünya savaşı yıllarına kadar gitmektedir. Ancak Kavram ilk kez 1980’li yıllarda literatüre girmiştir. Özellikle 1980’li yılların sonlarında büyük çaplı işletmelerin bilgi sistemlerini tedarikçilere devretmeleri sonucunda kavram iyiden iyiye tartışılır olmuştur. 2. Dünya savaşı yıllarında ABD hükümetinin yönetim bilişim sistemleri ile ilgili ihtiyaçlarını dışarıdan temin etmesi, uygulamanın ilk adımlarından biridir.

Bu açıdan DKY faaliyetlerine;⁵

-Mevsimsel talebe bağlı olarak tarımsal üretim faaliyetlerinde işgücünün dışarıdan sağlanması,

-İnşaat sektöründe taşeron kullanılması(elektrik tesisatı ve sıhhi tesisat v.b.)

³ Emilia Kancheva. (2002), “Key Considerations for Successful Outsourcing of it Functions in Higher Education”, **Educause Center For Applied Research**. Vol.2002, Issue.3, p.2.

⁴ L.E.Canez, K.W.Platts and D.R.Probert. (2000), “Developing a Framework for Make or Buy Decision”, **International Journal of Operations & Production Management**. Vol.20, Nr.11, p.1313.

⁵ Maurice F.Greaver II, (1999), **Strategic Outsourcing-a Structured Approach to Outsourcing Decision and Initiatives** (USA: American Management Association), p.10.

-Askeri teçhizatın temininde hükümetlerin büyük şirketlerle anlaşarak, teçhizatın dışardan temin edilmesi, örnek olarak verilebilir.

Günümüze gelindiğinde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının, endüstride uygulandığı gibi, hizmet sektöründe de sıkça başvurulan bir yöntem olduğu görülmektedir.

1.2 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı

DKY, bir hizmetin alanının ve onun hedeflerinin sorumluluğunun bir dış tedarikçiye transfer edilmesi sürecidir. Uygulama tedarikçiyle kontrata (sözleşmeye) dayalı uzun dönemli bir ilişkiyi içerir.⁶

DKY, temeli öz-yetenek (temel yetenek) kavramında yatan ve işletmenin öz-yetenek olarak kabul ettiği faaliyetler dışındaki işletme ihtiyaçlarını bir tedarik işletmesi vasıtasıyla temin etmesi olgusunu ifade eden bir kavramdır. Kavramın özellikle son yıllarda çok tartışılması, sektörler ve yönetim bilimciler arasında kavramın tanımı konusunda bazı çelişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır.

Lacity ve Hirscheim DKY kavramını “basit bir ifadeyle bir tedarikçinin işletme çıktılarını daha kısa sürede ve daha düşük maliyetlerle işletme adına üretmesidir.” şeklinde tanımlamışlardır.⁷

DKY ile ilgili bazı tanımlarda şu noktalar belirtilmektedir;⁸

1-İşletme içi (iç kaynak) uygulanan hizmetlerin işletme dışı tedarikçiler tarafından sağlanması,

2-Rutin ve sürekli görevlerin dış kaynağa transferi

⁶ Fulya Aydın, (2001), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.33.

⁷ Mary C. Lacity and Rudy Hirscheim, (1993), **Information Systems Outsourcing-Myths, Metaphors and Realities** (United Kingdom: John and Wiley & Sons Ltd.), p.13.

⁸ Peter R.Embleton and Philip C.Wright. (1998), “A Practical Guide to Successful Outsourcing”, **Empowerment In Organizations**. Vol.6, Nr.3, p.94.

3-İşin tamamını ya da bir bölümünü gerçekleştirmeleri için diğer işletmelere ödeme yapma.

Başka bir tanımda DKY, “örgütün içsel faaliyetlerinde amaç ve hedeflerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu üretim ve hizmetlerin tedarikinde işin bir kısmını veya tümünü dışsal tedarikçi ya da tedarikçilere devretme sürecidir” şeklinde ifade edilmiştir.

DKY bazı fonksiyonların bağımsız üçüncü bir kuruluş aracılığı ile planlanması, yönetilmesi ve yürütülmesini sağlamaktır.

DKY işletmede yeniden yapılanma nedeni ile oluşan problemleri çözenin bir yoludur. Çünkü yeniden yapılanma daha az personel ile daha çok iş yapmak demektir ve bunu departman ve işletmenin asıl yeteneklerini -gelecekte rekabetçi olabilmesi için gerekli olan yetenekleri- koruyarak yapmak gerekir. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma işletmenin daha az maliyetle çalışabilmesi ve piyasa değerini arttırabilmesi içinde kullanılan bir yöntemdir.⁹

Outsourcing kelimesi, belirli bir iş sürecinin sorumluluğunun bir işgören grubundan alınıp, işsiz olan bir gruba devredilmesi sürecini ifade etmektedir.¹⁰

DKY, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon

⁹ Aynı.

¹⁰ Zhiwei Zu, Kathy Hsu and Joseph Lilie. (2001), “Outsourcing-a Strategic Move: the Process and the Ingredients for Success”, **Management Decision**. Vol.39, Nr.5, p.374.

dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlanmasına imkan veren bir yönetim stratejisidir.¹¹

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında birçok faaliyete yönelmesi işletmenin sınırlı kaynaklarının, geliri maksimum seviyesine çıkarabilecek faaliyetler yerine daha az kazanç sağlanabilecek ya da kazanç sağlanamayacak faaliyet alanlarına kanalize etmesine yol açacaktır. Bu bağlamda işletmenin performansını en üst seviyelere çıkarabilmesi için faaliyetleri arasında en verimli olanını seçmesi akıllıca olacaktır. Böylelikle işletmelerin hem zaman açısından, hem diğer kaynakları açısından, yeteneklerini gerçekten iyi yaptıkları iş süreçlerine yönlendirmeleri işletmeler için bir kazanç kaynağı olacaktır. DKY anlayışının temelinde “İyi yaptığın işleri bünyende tut, geri kalan faaliyetleri tedarik et” felsefesi yatmaktadır.

Kalite ve fiyat günümüzde tüketicinin satın alma kararlarını etkileyen en önemli parametrelerdir. Bir işletmenin bütün ürün ve süreçlerinde tek başına kaliteyi ve ucuz maliyeti yakalaması neredeyse imkansızdır. Bir işletmenin bu standartta ürün ya da hizmetleri tek başına üretebilmesi çok büyük maliyetler gerektirecektir. Bu maliyetleri fiyatlara yansıttığı takdirde pazar payını kaybedecek ve işletmenin varlık sebebi olan karlılığa ulaşamayacaktır.¹²

Netice olarak DKY; işletmenin mevcut olarak içeride ürettiği süreç veya hizmetlerin tedarikçi tarafından sağlanması konusunda işletme ile bir veya daha fazla hizmet sağlayıcı arasında yapılan sözleşmeye dayanan uzlaşmadır.

¹¹ Cem Cüneyt Arslantaş, (1999), “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.11.

¹² Mehmet Solak, (2002), “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.65.

Örneğin, işletmelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerini kendilerini yerine getirmeleri yerine bir danışmanlık veya araştırma işletmesiyle sözleşme imzalayarak tüm bu faaliyetleri işletme yerine tedarikçinin yerine getirmesine yönelik DKY anlaşması yapabilmektedirler.

1.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Özellikleri

Dünyada özellikle son yirmi yılda yönetim alanında yaşanan gelişmelere paralel olara karşımıza çıkan DKY, geniş bir inceleme alanı bulmuş ve işletmeler değişik amaçları doğrultusunda bu uygulamayı benimsemişlerdir. Yönetim literatüründe söz sahibi olan araştırmacılar yönetim alanında dış kaynaklardan yararlanmanın gerçekten verimliliği arttırmak ve yapılan işi desteklemek için tek bir yol olabileceğinden bahsetmişlerdir.

En güçlü ve başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürülen trendler 10 yılı aşkın bir süredir dış kaynak kullanımına doğru yönelmişlerdir. Artan hareketlilik ve inançla örgütler; yeniden yapılanma, esneklik sağlama ve maliyetleri azaltma yoluyla geleneksel olarak örgüt içerisinde hazırlanan dış servisleri ve faaliyetleri daraltma yollarını aramışlardır.¹³

DKY ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanabilir:¹⁴

- DKY, uzun vadeli bir çözümdür,
- DKY, finansal kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlar,
- DKY, iş kaybı anlamına gelmektedir,
- DKY, işletmenin birçok faaliyetini dış kaynaklar aracılığıyla sağlayabilmelerine yardımcı olmaktadır,
- DKY, “en iyi yapılan iş üzerine yoğunlaşma” anlamına gelmektedir,

¹³ Chris Fill and Elke Visser. (2000), “The Outsourcing Dilemma: a Composite Approach to the Make or Buy Decision”, **Management Decision**. Vol.38, Nr.1, p.43.

¹⁴ Arslantaş, Ön.ver. , s.14.

- DKY, daha önce denenmiş bir süreci uygulayarak (benchmarking) hangi faaliyetlerin tedarikçi işletmelerden yararlanılarak gerçekleştirilmesi gerektiğine karar vermektir,

- DKY, gelip geçici bir tutku değildir, belirli planlar ve programlar dahilinde uygulanması gerekir.

DKY kararından önce işletme içerisinde herhangi bir alanda faaliyetler performansın altında gitmektedir ve yönetimin yaptığı değişikliklere rağmen faaliyetler yoluna girmemektedir. Bunun üzerine aksayan departmanın faaliyetlerinin bir başka tedarikçiye verilmesi gündeme gelir. Bu aşamada önemli olan doğru tedarikçinin bulunmasıdır. Öncelikle üst yönetimin faaliyetlerde eksik olan işlerin neden yapılmadığını kanıtlaması gerekir. Tedarikçi seçilecek her alanda, tedarikçilerin üst yönetimin eğilimlerine uygun olup olmadığı araştırılmalıdır. Hedeflerin dizaynı, gerçekleştirilebilmesi açısından seçilecek tedarikçi en iyi şekilde analiz edilmelidir. Öncelikle aşağıdaki sorulara cevap alınmalıdır;¹⁵

- DKY için öncelikli amaçlar nelerdir?
- Neden bu amaçlar belirlenmiştir?
- Bu alanlarda verimlilik nasıl ölçülecektir?
- Hedeflenen alanlarda hangi aktiviteler gerçekleştirilecektir?
- Hedef listede öncelikler var mıdır?
- Hangi aktivite seviyelerinde hedefler gerçekleştirilecektir?
- Belirlenen alanların tamamında mı yoksa belli alanlarda mı DKY uygulanacaktır?
- Ne tip tedarikçilerle işbirliği planlanmaktadır?

DKY aşağıdaki aktivite seviyelerinde meydana gelebilir;

- Bir işin değişik kısımları,

¹⁵ Greaver II, Ön.ver., s.62,63.

- Bir işin sadece bir kısmı,
- Fonksiyonel,
- Süreçler şeklinde,

1.4 DKY ile Doğrudan İlgili Yönetsel Kavramlar

Özenli bir maliyet analiziyle stratejik açıların birleştirilmesi örgütlerin kendilerini uzun dönem hedeflerine daha da yakınlaştırarak, dış kaynaklardan yararlanma kararına varmalarına daha iyi bir zemin hazırlayacaktır.¹⁶

1.4.1 Temel Yetenek (Core Competence)

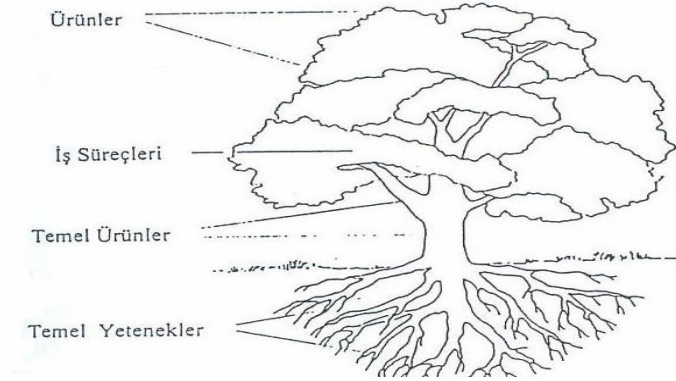
Temel yetenek kavramı literatürde öz-yetenek, çekirdek yetenek, temel beceri gibi değişik isimlerle anılabilmektedir.

İşletmenin temel yeteneği sahip olduğu iş gücü itibariyle uzman olduğu alanlar, rakipleri tarafından taklit edilemeyecek derecede kendisine has olan bilgi ve beceriler, iş yapma usulleri, işletmenin temel yeteneğini ifade etmektedir. Temel yetenekler, kaynakların azalmasının bir getirisi olarak işletmelerin farkına varması gereken işletme değerleridir. Küresel dünya ekonomisinde rekabet çok dinamik bir yapı izlemektedir. Bu rekabet dinamiği içerisinde, temel yeteneklerin gerektirdiği alanlara yönelip, birden fazla işi yapmak yerine en iyi bilinen işi yapmak ayakta kalabilmek için yapılması neredeyse zorunlu bir seçimdir. İşletmelerin farkına varması gereken değerler dediğimiz bu özelliklerin tespit edilebilmesi ve tespit edilen bu özelliklerin geliştirilmesi için işletmeler kendi bünyelerinde bir portföy oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu temel yetenek portföyleriyle, çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını sağlamak mümkün olacaktır. Çünkü işletmenin gelecek için yapacağı

¹⁶ Fill ve Visser. Ön.ver., s.45.

planlar, temel yetenekler portföyünün oluşturulması, geliştirilmesi ve işletme çalışanlarının yeniliklere uyum gösterme yatkınlığını kapsar. Temel yetenekler işletmenin potansiyel fırsat ve olanak yelpazesinin geliştirilmesi gerekçesini de ortaya koyar. Eğer işletme, rakiplerinden bir adım önde olmayı amaçlıyorsa mevcut yetenek profilini, yaratıcı işlevselliklerini, zihinsel enerji ve konumlarını tutucu bir anlayışın etkisinden kurtarmalıdır.¹⁷

Şekil 1.1. Kökler Halinde Temel Yetenekler



Kaynak: Tony Morden, (1996), “**Managing Core Competencies**”, **Principles of Management** (United Kingdom: Mc Graw Hill Companies), s. 364.

Temel yetenek aynı işi herkesten “farklı biçimde” yapabilme becerisidir. Herkes aynı işi yapabiliyor olsa bile, eğer maliyetinde bir “farklılık” yaratılabiliyor ise, çekirdek yetenek korunuyor, geliştiriliyor anlamına gelmektedir.¹⁸

Temel yetenekler değişikliklere adapte olmayı kolaylaştırır, işletmenin dengesine bir değer katar ve rakipleri tarafından taklit edilmeyi zorlaştırır.¹⁹

¹⁷ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=468 (Internet), 21.07.2004.

¹⁸ <http://www.sisecam.com/tur/rustuhoca/BIRIKIM.HTM.htm> (Internet), 10.03.2004.

¹⁹ Jeffrey A.Mello. (2002), “Book Review”, **Journal of Organizational Change Management**. Vol.15, Nr.3, p.327.

Temel yetenek bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen, uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, beceri ve yeteneği ifade temektir.²⁰

Quinn, daha az bütünleşmiş fakat daha çok odaklanmış örgütlere doğru gidişin rekabetçi başarı için zorunlu olduğu görüşündedir. Bu yeni yaklaşım tarzını benimseyen örgütler; öz-yeteneklerinden mümkün olan en büyük değerin müşterilere ulaştırılabilmesi için gerekli olan esaslara kendilerini çıkaracaklardır.²¹

Temel yetenek işletmelerin rakiplerine oranla en iyi veya daha iyi yaptıkları iş ve ya iş gruplarıdır. Benzer iş kollarındaki işletmeleri diğerlerinden ayıran, işletmelerin diğer işletmelere göre daha iyi yaptıkları işler veya işletmelerin bir iş ve ya iş grubu konusunda uzmanlaşmış olmaları aynı işletmelerin temel yeteneklerini kullanmalarını ifade eder. Temel yetenek organizasyonların hantal yapılarından kurtulup, daha esnek hale gelmeleri için kendilerine avantaj sağlayacak en değerli alanlarda faaliyet göstermeleridir.

Temel yetenek kavramı, bir organizasyon içine yerleşmiş, yani onunla bütünleşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanmasına olanak veren veriler, araçlar ve yöntemler bütünüdür. Kısaca temel yetenekler, bir işletmeye özgü olan ve rakiplerce taklit edilmesi güç olan yeteneklerdir. İşletmeler temel yeteneklerini sağlıklı bir biçimde tanımladıkça, asıl uzmanlık alanlarını ve rekabet güçlerini daha açık bir şekilde görmeye başlamışlardır. Böylelikle temel fonksiyonları üzerinde yoğunlaşan, ana iş

²⁰ Koçel, Ön.ver., s.277.

²¹ Fill ve Visser, Ön.ver., s.44.

süreçleri dışında kalan ve iş bütünlüğünü bozmadan daha hızlı ve ekonomik biçimde dışardan sağlanabilecek hizmetlere yönelen işletmeler sayıca artış göstermiştir.²²

DKY ile birlikte, öz-yetenek düşüncesi ağırlık kazanmıştır, Danışmanların etkisi giderek artmıştır ve işletmeleri bu çizgiyi takip etmeleri konusunda teşvik etmiştir ve yöneticiler dikey entegrasyona gitme düşüncesini yeniden değerlendirmiştir.²³

Temel yetenekler bir kuruluşun anahtar olarak kabul edilen kritik ve öz-yetenekleridir. İşletme temel yeteneklerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir;²⁴

1. Temel yetenekler bir ustalıklar ve bilgi kümesidir. Genellikle yöneticiler işletmenin ürününü inceledikleri zaman, ürünün arkasında yatan ve işletmeye rakiplerine karşı avantaj sağlayacak olan, ustalık derecesine ve yönetim sistemlerine odaklanırlar. Burada önemli olan ürünün mühendislik bakımından kolay kopyalanamaz olması, alternatifinin elde edilememesi gibi kriterlerdir. Temel Yetenek üretim, pazarlama, finans, satış gibi bir organizasyonun temel fonksiyonlarından sadece bir tanesi ile ilgili olmayıp, bu fonksiyonların tamamını kapsayan bir ustalıklar kümesidir,

2. Temel yetenekler esnek ve sınırlı sayıda olmalıdır. Genel olarak bu sayı üç veya beşten fazla olmamalıdır,

3. Değer zincirindeki boşlukları ve eksiklikleri dolduracak alanlarda seçilmiş olması tercih edilir,

4. İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalıdır.

5. Taklit edilmesi güç olmalıdır,

6. Rakipler tarafından kolayca görülmemelidir,

²² Oya Aytemiz Seymen. (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecinde Uygulanması” , **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt:2, Sayı:2, s.69.

²³ Lonsdale ve Cox, Ön.ver., s.4.

²⁴ G.Gençyılmaz ve J.Zaim. (2000) , “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Rolü” , **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:29, Sayı:1, s.131. Koçel, Ön.ver., s.278.

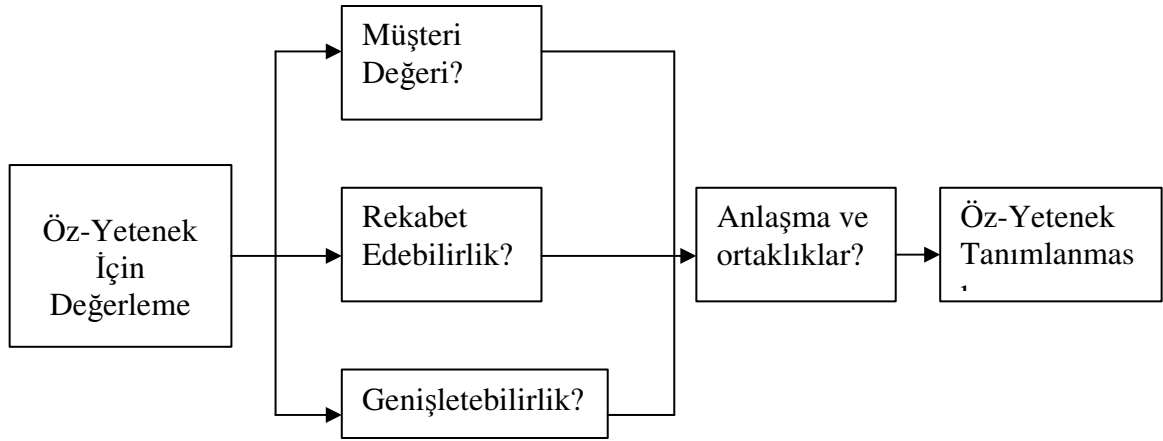
7. İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalıdır,

8. Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmelidir,

9. Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilirliktir,

10. İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

Şekil 1.2. Öz-Yetenek Değerlemesi



Kaynak: Morden. Ön.ver., s.364.

Genel itibariyle DKY uygulamasının temelinde öz-yetenek kavramı yatmaktadır. Bu anlamda işletmelerin DKY uygulaması öncesinde temel yeteneklerini çok iyi belirlemelidir.

1.4.2 Tedarikçi (Taşeron) İşletmeler

DKY uzmanlarının bir kısmı,işletmelerin iyi bir yönetim stratejisi belirlemesi ve iş süreçlerini olabildiğince parçalara ayırma yoluyla, işlerin iç kaynaklar yoluyla en iyi seviyede yapılabileceği tezi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu anlayışın doğru tarafları olduğu gibi, birçok bakış açısına göre doğruları yansıtmamaktadır.²⁵ Çünkü tedarikçi işletmeler, işletmenin temel yeteneklerine odaklanmaları, kendi uzmanlık alanına girmeyen diğer faaliyetler için dış kaynaklara yönelmeleri ve bu konuda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelerden yararlanmaları neticesinde ortaya çıkmışlardır. Taşeron işletmeler, işletmelerin kısıtlı kaynaklarını temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olacak iş stratejilerinin saptanmasına olanak sağlamaktadır. Taşeron işletmeler, işletmenin faaliyetlerinin seçilmiş bir kısmını yüklenerek işletmelerin bu alana aktarmış olduğu kaynakların daha disiplinli ve planlı olmasını sağlamakla beraber işletmelerin gerçek enerjisini temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olmak için faaliyet göstermektedirler.²⁶

Artık işletmeler, üretecekleri malların her parçasını kendileri üretmek yerine, sadece en iyi şekilde en düşük maliyet ve en yüksek kalite düzeyinde çok kolay üretecek uzmanlığa sahip oldukları parçaları kendileri üretmektedir. Diğer parçaları da kalite ve fiyat yönünden en uygun şartlarda üretebilme yeteneği olan işletmelerden tedarik etme yoluna giderek, bu işletmelerle yakın işbirliğine gitmektedirler. İşletmeler açısından bu kararın verilmesinde maliyet ve kalite faktörleri önemli rol oynamaktadır. İşletmeler kendilerinin yapacağı herhangi bir üretimin avantajlı olduğu sürece üretim kararı vermektedirler.²⁷

²⁵ Robert Klepper and Wendell O.Jones, (1997), **Outsourcing Information Technology, Systems and Services** (USA: Prentice Hall PTR), s.28.

²⁶ Arslantaş. Ön.ver., s 14-15.

²⁷ Göksel Ataman, (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar** (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.335.

Örgütün taşeron işletmelerle çalışması DKY uygulamasını ortaya çıkaracaktır. DKY uygulaması daha detaylı planlama yapılması gereken bir uygulamadır dolayısıyla taşeronlarla yapılacak uzun süreli sözleşmeler DKY uygulamasını doğurabilecektir.

1.4.3 Yalın Organizasyonlar

2000'li yıllar, örgütsel ve yönetsel açıdan değişimin hızlı yaşandığı yıllar olmuştur. Teknoloji, bilgi ve işgücü yapısında yaşanan hızlı değişim, mal ve hizmet sunumunda yeni kalite anlayışı ve bütün bunların yanında, artan uluslar arası rekabet, bu sürecin önemli özellikleri arasındadır. Üretim anlayışında geliştirilen yeni yöntemler, kitle üretiminden esnek ve standart dışı üretim anlayışına geçmeyi sağlamış ve bu anlayış, yeni örgüt modellerini ortaya çıkarmıştır. Bu yönetim anlayışlarından biriside yalın organizasyon modelidir.²⁸

Bu bağlamda yalın örgütlerin, dış kaynaklardan yararlanma stratejisi ile çok büyük benzerlikler gösterdiği açıktır. Temel olarak dış kaynak kullanımında, işletmenin öz-yeteneklerine yönelmesi söz konusudur, yalın organizasyon yapısında da işletme üzerindeki yüklerden kurtulmak amaçlanmaktadır.

Yalın bir işletmeden söz etmek için organizasyonunda yalınlığından söz etmek gerekir. Yalın olmak gereksinimi olmayan her şeyden kurtulmaktır. Dolayısıyla kesin sınırlarla belirlemek zordur. Dış kaynak kullanımında az zamanda, az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az insan gücüyle mal veya hizmet üretmektir. Ustalığa dayalı üretim modeli ya da kitle üretiminden ziyade yalın üretimde her hacimde, yüksek moral ve kaliteyle, düşük

²⁸ Nurullah Genç, (2004), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar** (Ankara: Seçkin Yayıncılık), s.177.

maliyetle, düşük alanda ve az zamanda çok alanda uzmanlaşmış ekiplerle üretim söz konusudur.²⁹

Yalın organizasyon kavramının özünde değer yaratma ilkesi yatmaktadır. Bir organizasyonda yürütülen tüm faaliyet ve çabaların-değişim mühendisliği ve dış kaynaklardan yararlanma konularında da üzerinde durulduğu gibi-katma değer yaratıp yaratmadıkları dikkate alınarak ele alınması ve değer yaratmayan süreçlerin ortadan kaldırılması esas alınmaktadır.³⁰

“Dış Kaynaklardan Yararlanma” stratejisinin ana fikrinde, işletmenin temel yeteneği olmayan faaliyet alanlarını bırakarak, uzman tedarikçilere devretmesi ve bu sayede maliyetleri minimize ederek karın maksimizasyonunu sağlamak amaçlamaktadır. Böylelikle işletme kaynakları işletmelerin öz-yeteneklerine yönlendirilerek hem verimlilik arttırılacak hem de işletmeler hantal yapılarından kurtulmuş olacaklardır.

Yukarıda bahsedilen özelliklere haiz işletme organizasyonlarının kurulması hiç şüphesiz bazı ilkelere bağlıdır. Ana hatlarıyla yalın organizasyonların özellikleri şöyle sıralanabilir:³¹

- İşletmeler dış kaynak uygulamalarında olduğu gibi temel yetenekleriyle uğraşmalı, uzmanlığı dışında kalan işlerle uğraşmamalıdır,
- Temel yetenekleri dışındaki işler, bu alanda uzmanlaşmış işletmelerden hizmet veya ürün olarak satın alınmalıdır,
- Birimler kendi kendini yönetmeli, ara yönetim kademelerine ve dik hiyerarşi Piramitlerine izin verilmemelidir. Yetkililer işi fiili olarak yapanlara ait

²⁹ İsmail Dalay, (2001), **Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler** (Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları), s.454-455.

³⁰ İsmail Efil, (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım), s. 400.

³¹ Efil. Ön.ver.,s. 400-401. ; Alper Uluiş, (2001), “İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 29-30.

olmalıdır. Dolayısıyla yetkinin tabana yayılması basık bir örgüt piramidine zemin hazırlamaktadır,

- İşleri yapanlar konularında tam yetkili olduklarından, yönetimin rolü çalışanları yönetmekle, yönlendirmekle ve uygun çalışma ortamını sağlamakla sınırlı kalmalıdır. Yönetici işi yönetmez, kişileri yönlendirir, onların gelişmesini sağlar, uyum içinde ve verimli çalışan bir işletme ortamı yaratılmasını hedefler,

- Yöneticilerin bir diğer görevi de, yeni iş imkanları araştırmaktır. Bu nedenle olayları ve gelişmeleri izleyerek, fırsatları değerlendirmeye çalışırlar,

- Organizasyonun kar merkezleri, gider merkezleri v.b. küçük birer işletmenin toplamı olarak yapılandırılmaktadır,

- İş tasarımında basitlik ve güvenilirlik esastır. İş, en kısa yoldan ve en hızlı biçimde tamamlanacak şekilde yapılandırılmaktadır ve bir iş asgari sayıda aşamayı içermektedir,

- Organizasyonel yapı basık ve az kademelidir. Örgütsel yapılanma modeli ana süreçler. Ana müşteriler veya ana ürün hatları bazında şekillendirilmektedir.

Sonuç olarak, dış kaynaklardan yararlanma ile “yalın organizasyon” kavramı doğrudan ilişkili olan iki ayrı yönetim kavramıdır. Benzerliklerinin yanı sıra, temel yeteneği keşfederek bu yetenek doğrultusunda faaliyetleri belirli bir sistematik içerisinde, tedarikçilerle değişik sözleşmeler imzalayarak uygulayan dış kaynaklardan yararlanma daha sistemli bir süreçtir.

1.4.4 Örgütsel Küçülme

Ölçek küçültme, bir organizasyonda bazı pozisyonların işlerin, fonksiyonların, hiyerarşik kademelerin, birimlerin planlı şekilde ortadan kaldırılmasıdır.³²

İşletmelerin ölçeklerinin çok büyük olması uzun dönemde işletmeye avantaj sağlamaktan uzaktır. Ölçek ekonomilerinde işletmelerin müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine maksimum derecede karşılık verebilmesi için birçok ürün veya hizmetin üretilmesine çaba harcaması, işletmenin üretim ve hizmet kalitesinin düşmesine, esnekliğini ve çevikliğini kaybetmesine ve müşteri taleplerine cevap verememesine yol açmaktadır.³³

Uzun yıllar boyunca gerek iş dünyasında, gerekse diğer örgütlerde büyüme istenen bir durum olarak karşımıza çıkmıştır. Satış hacmi, personel sayısı, yerleşim alanı, Pazar payı gibi çeşitli faktörler hep yetersiz görülmüş ve sürekli daha da arttırılmak istenmiştir. “Büyü ya da yok ol” ifadesi, tüm iş dünyasında kabul gören bir düşünce olmuş ve büyüme örgütler için normal ve olması gereken bir durum olarak görülmüştür. Ancak büyümenin de sınırları vardır ve bir örgütün sürekli olarak büyümesi her zaman mümkün değildir.³⁴

1970’li yıllarla birlikte, pazarda faaliyet gösteren büyük ölçekli ve çeşitli işletmelerin çoğu düşük performansla çalıştıklarının farkına varmışlardır. Akademik araştırmalar, işletme çıktılarının hayal kırıklığı yaratan sonuçlarına dikkat çekmişlerdir. 1980’lerin başlarında, kapasitenin eksik kullanılması ve düşük performansta çalışılmasının daha çok konuşulur olması, global anlamda yaşanan iktisadi durgunlukla birlikte işletmelerin örgütsel yapılarında yeni stratejilerin uygulanmasına ve daha az faaliyete yönelmelerine neden olmuştur. Bu bağlamda “En iyi bildiğin işe yönel” ifadesi gelişmiştir.³⁵

³² Efil. Ön. ver., s.388.

³³ Klepper ve Jones. Ön.ver., s.25.

³⁴ Ataman, (2001). Ön.ver., s.367.

³⁵ Lonsdale ve Cox. Ön.ver., s.2.

Büyüme işletmelerin yaşamında kabul edilen bir durum olarak görülürken, küçülme daha ziyade işletmelerin zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmüştür. Başka bir deyişle büyüme işletmeler için bir sağlık belirtisi, küçülme ise işletmeler için hastalıklı bir durum olarak ele alınmıştır. Ancak son yıllarda, özellikle Schumacher'in bestseller kitabı "Small is Beautiful"dan sonra küçülme olayı yönetim uygulamalarında sık sık gündeme gelen konulardan birisi olmuştur. "Küçük iyidir" sözü küçülme kavramını kuralı haline gelmiştir.³⁶

Aslında küçülme uygulaması bir işletmede daha az mevkii ve daha az çalışanla sonuçlansa da, bu uygulamalar başka başlıklar altında da ifade edilmektedir. Küçülme ile eş anlamlı olarak kullanılan uygulamalar şunlardır;Dengeleme (Rebalancing), Yeniden Yönlendirme (Redirecting), Rasyonalize Etme, Sıkıştırma (Compressing), Yeniden İnşa Etme (Rebuilding), Yeniden Şekillendirme (Reshaping), Yeniden Canlandırma (Revitalizing), Yeniden Yapılanma (Reengineering), Konsolidasyon, Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing), Büzülme (Contracting), Yeniden Tasarlama (Redesigning), Yenileme (Renewing), İncelme (Slimming), Eleman Çıkarma (Reduction in Force), Yeniden Ölçeklendirme (Resizing)... Bütün bu kavramların uygulanması işletmelerin küçülmesi ile sonuçlansa da, küçülme kavramı felsefesi³⁷ itibariyle diğerlerinden farklıdır.

Rekabetçi küresel ekonominin gelişim işletmeleri yönetim stratejilerini değiştirmeye itmektedir. Zorluklarla ve krizlerle karşılaşıldığında işletmenin en kestirme çözüm yolu olarak başvurduğu küçülme stratejisinin amaçlarına bakıldığında, bu amaçların son yıllarda ortaya çıkan örgütsel değişim yöntemlerinden çok farklı olmadığı görülmüştür.Buna göre örgütsel küçülmenin amaçları;³⁸

- İşletmelerin sabit ve değişken giderlerini azaltmak, maliyetlerde bir düşüş sağlayabilmek,

³⁶ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=268> (Internet), 20. 06. 2004.

³⁷ Genç. Ön.ver., s.186.

³⁸ Seda Şen, (2002), "Örgütsel Küçülme-Downsizing", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Seminer Çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.8-9.

- İşletmelerde mevcut olan formel yapıyı daha daraltarak ve kademeleri azaltarak karar sürecini hızlandırabilmek,
 - İşletmenin içinde bulunduğu piyasadaki rakibi olan diğer organizasyonlara karşı rekabet gücünü arttırabilmek ve rakiplerin davranışlarını analiz edip, kısa sürede cevap verebilmek,
 - İşletmelerin iletişim içerisinde olduğu iç ve dış çevrede meydana gelen iletişim bozukluklarını asgari seviyeye indirmek,
 - İşletmede iş, yönetim, üretim gibi tüm süreçleri kısaltarak sonuca en etkin ve kısa zamanda ulaşmak,
 - Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine maksimum düzeyde cevap verebilmek için toplam kalite ilkelerinden olan “müşteri odaklılık” ilkesini uygulayabilmek,
 - Verimli çalışmayan personeli örgütsel küçülme yoluyla işten uzaklaştırmak ve dolayısıyla mevcut personelin güçlenmesini sağlamak,
 - Verimli çalışmayan personelin örgütsel küçülme yoluyla işten uzaklaştırılmasıyla geride kalan güçlenmiş, kalifiye personelin aynı süre zarfında daha fazla iş yapması yoluyla verimliliğin artması,
 - İşletmede ortaya atılan yeni fikirlerin, düşüncelerin ve yöntemlerin daha kısa sürede personele anlatılmasını ve uygulanmasını sağlamak,
 - Küçülme sonrasında organizasyonda kalacak olan kalifiye personelin verimli çalışması sonrasında sinerjiyi arttırabilmek (2+2=5),
 - Küçülme sonucu azalan personelin kişisel görev ve sorumluluklarını daha kolay takip edebilmek,
- şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Peter Drucker ve Michael Porter’a göre, “Orta ölçekli şirketlerin, gelecek yüzyılda zafer kazanmalarının nedenlerinden biri her an denetimleri altında bulundurmalarına gerek olmayan ufak tefek işleri dışardan alınan kaynakla çözdükleri için, yanlarında fazla bagaj

taşınamaları” olacaktır. Bu nedenle dışardan kaynak kullanmaya yönelmek, işlerin verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerinden, yani hantallıktan kurtulmak demektir. Buna göre işletmeler, işlerinden bir kısmını, daha ucuza yapma özelliğine sahip başkalarına aktarmaktadırlar. Bu çerçevede, giderek daha çok sayıda şirket, bir ağa bağlı, “modüler” şirketler haline gelmektedirler.³⁹

İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile yapı olarak küçülmekte ve Yalınlaşmaktadır. Küçülme yolunun tercih edilmesinde ise müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini arttırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi arttırmak gibi sebepler sıralanabilir. İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmeleri, işletmelerin faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Aksine işletmeler çoğu kez küçülerek büyümektedirler.⁴⁰

1.4.5 Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing)

Doğru Ölçeği Bulma yazında bir küçülme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejinin amacı, işletmeleri hastalıktan kurtararak doğru büyüklüğü bulmaktır. Bu çerçevede, IBM, Philips, TWA, Texas Instruments, Xerox, Boeing, Westinghouse, Du Pont gibi birçok şirket, kendisini büyük çaplı “örgütsel dönüşüm” problemleriyle karşı karşıya buldu. Büyümenin tıkanması, kar oranlarının düşmesi, pazar payının azalması, yöneticilere “ellerine bıçağı alıp yeniden yapılanma operasyonuna yönlendirdi. Amaç, firmada oluşmuş yağ tabakalarını kesip atmak, verimsiz işleri tasfiye etmek ve aktiflerin üretkenliğini arttırmak haline gelmiştir.⁴¹

³⁹ Aydınlı. Ön.ver., s.45.

⁴⁰ http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm (Internet), 28.01.2004.

⁴¹ Zeynep Düren, (2002), **2000’li Yıllarda Yönetim** (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım), s.74-75.

Şirket örgütlerinin dönüştürülme çabaları, bazı temel konularda yoğunlaşmaktadır;⁴²

-Planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi geleneksel genel merkez işlevleri, ayrı iş birimlerine dönüştürülmektedir,

-Bütün düzeylerdeki işgörenlerin operasyonel özgürlük alanları genişletilmeye çalışılmaktadır,

-Çeperdeki operasyonlar dışarıya aktarılıp temel işler üzerinde yoğunlaşmaktadır,

-Personelin risk üstlenmesi özendirilmektedir,

-Kişisel sorumluluk vurgulanmaktadır,

-Örgüt şemaları ters yüz edilip, en tepeye müşteri yerleştirilmektedir.

Organizasyonların doğru büyüklüğü (rightsizing) bulması ve ana konusuna odaklanması için izlenecek yollardan birisi işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün veya hizmeti kendisinden daha verimli, kaliteli ve ucuz üretebilecek bir dış kaynaktan tedarik etmesidir (Outsourcing). İşletmeler, böylece, gereksiz yere verimsiz süreçler için eleman ve kaynak kullanmak zorunda kalmazlar. Muhtemel bir kriz durumunda kaynakları verimli kullanmış olacaklardır. İşletme sürekli ideal büyüklükte olacağından, faaliyetler daha verimli şekilde devam ettirebilecektir.⁴³

1.5 Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum

⁴² Aynı.

⁴³ Uğur Ukut, (2002), “Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.68.

kavramıyla, ikincisi ise, eski yunanlı General Stratepos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.⁴⁴ Strateji yöneticilerin kurumlarının hedeflerini başarmada üstlendikleri kararlar ve hareket tarzları örnekleridir. Bir strateji üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansı başarmak için, yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, kararlar ve hareket tarzlarının bütünüdür.⁴⁵

Stratejik yönetim ise strateji ve yönetim kavramlarının bir araya getirilmesinden ortaya çıkmış bir kavramdır. Stratejik yönetim, örgütü bir bütün olarak çevresi ile uyumlu halde tutma ve sürekli kendini tekrarlayan bir süreçtir.⁴⁶

Stratejik yönetimi aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:⁴⁷

- Sürekli değişen çevreyi yakından izlemek,
- Çevrede oluşan fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu ortaya koymak,
- İşletmenin gücü ve zayıf yönlerini ortaya koymak,
- Misyon ve amaçları belirlemek,
- Alternatif stratejiler geliştirmek,
- En uygun stratejiyi seçmek,
- Uygun strateji ile amaç elde etmek için ayrıntılı planlar yapmak,
- Seçilen uygun stratejinin uygulanabilmesi için uygun organizasyon yapısının kurulması ve işletilmesi,
- Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi.

Hizmet sektörünün dünya ekonomisinin büyük bir oranını oluşturur hale gelmesiyle uzmanlık gerektiren hizmetler sunan işletmeler de çok büyük ölçekli işletmeler haline gelmişlerdir. Böylelikle bu tür işletmeler kendi alanlarında daha derin bilgi birikimine sahip olabilmekte, daha cazip koşullarda uzmanları istihdam edebilmekte ve iç kaynak kullanan

⁴⁴ Erol Eren, (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.1.

⁴⁵ İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altanışık, (2002), **Modern Yönetim Yaklaşımları** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.48.

⁴⁶ Dalay. Ön.ver., s.166.

⁴⁷ Aynı., s.167.

işletmelerden daha yaratıcı çözümler ortaya çıkarabilmektedirler.⁴⁸

DKY, yeniden yapılanma ile ortaya çıkan problemlerin çözümünde işletmeye yardımcı olmaktadır. Çünkü, yeniden yapılanma; işletme ve departmanların gelecekte rekabetçi olabilmeleri için gerekli olan öz-yeteneklerini kaybetmelerinden korumak için daha az personel ile daha fazlasını yapma anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, departmanların daha etkili maliyet uygulaması ve işletmenin değerini daha fazla arttırmasıdır. DKY bu amaçları gerçekleştirmede (bu amaçlara ulaşmada) kullanılan bir yöntemdir.⁴⁹

Dış kaynak kullanımı, örgütün uzun dönem stratejileri sıraya konulduğunda ve tipik dış kaynak kullanımının olumlu ya da olumsuz sonuçları yıllar sonra ortaya çıktığında örgüt için önemli ve stratejik bir boyuta ulaşacaktır.⁵⁰

Yöneticiler ve iş teoristleri; global pazarlarda uzun dönemli başarı elde etmek için müşteri ağının, ortaklarla bütünleşmenin ve tedarikçilerle dış kaynaklardan yararlanmanın önemini anahtar stratejiler olarak görmüşlerdir.⁵¹

Stratejik açıdan değerlendirildiğinde; işletmenin kendi işine odaklanabilmesi, gelişen teknolojilerden zamanında yararlanabilmesi, kaynaklarını gerekli gördüğü başka alanlara aktarabilmesi, riskleri paylaşması outsourcing'in avantajları olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵²

Yapılan literatür incelemesinde iki ana akım belirlenmiştir. Birinci akım, üretim ya

⁴⁸ <http://www.e-cozumevi.com/Stratejik-Outsourcing.htm> (Internet), 28.06.2004.

⁴⁹ Embleton ve Wright. Ön.ver., s.3.

⁵⁰ Greaver II. Ön.ver., s.8.

⁵¹ Organizing for Success, (2002), **Strategic Direction**, (Vol.18, Nr.7), p.31.

⁵² <http://www.nexsm.com.tr/hizmetler/itwtoureing.asp> (Internet), 24.06.2004.

da satın alma sorusunu maliyet bakış açısına göre cevaplamayı amaçlamaktadır. İkinci akım ise üretim ya da satın alma konusuna maliyete ek olarak diğer faktörleri de anlayan stratejik bir açıdan yaklaşmaktadır. Jennings, üretim ya da satın alma kararını bir seri genel nokta belirleyerek 5 alan üzerine temellendirmiştir. Bunlar: iş çevresi, maliyet, öz ve çevresel faaliyetler, teknoloji ve tedarikçi ilişkileridir.⁵³

Yöneticiler outsourcing'i kısa dönemli bir maliyet azaltma operasyonundan çok uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamışlardır. Bu yaklaşım ile entelektüel derinlik kazanılması, yaratıcılık, güvenilirlik, kalite, katma değer ve küresellik gibi avantajlar kısa sürede elde edilebilmektedir. Sonuç olarak CEO, CFO ya da COO düzeyinde stratejik bir karar haline gelmektedir.⁵⁴

DKY'nin işletme ile ilişkisi hakkında temel soruların sorulmasıyla stratejik DKY , DKY'yi daha iyi bir seviyeye taşıyacaktı. Bu sorular:⁵⁵

- Gelecek vizyonu,
 - Mevcut ve geleceğe dair öz yetenekler,
 - Mevcut ve geleceğe dair örgütsel yapı,
 - Mevcut ve geleceğe dair maliyetler,
 - Mevcut ve geleceğe dair performans,
 - Mevcut ve geleceğe dair rekabet avantajları
- olarak sıralanabilmektedir.

1997 yılında Chief Executive dergisi ve Andersen danışmanlık şirketi tarafından 382 CEO üzerine yapılan bir araştırma verilerine göre, CEO'ları DKY'ye yaklaşım tarzlarının stratejik, taktiksel ya da hem stratejik hem de taktiksel mi olduğu ile ilgili

⁵³ Canez ve Diğerleri, Ön.ver., p.1314.

⁵⁴ <http://www.e-cozumevi.com/Stratejik-Outsourcing.htm> (Internet), 28.06.2004.

⁵⁵ Greaver II. Ön.ver., s.8.

sorulan soruya verilen yanıtların % sonuçları aşağıdaki gibi çıkmıştır.⁵⁶

Stratejik	%50
Taktiksel	%47
Her ikisi	%3
Toplam	%100

Örneğin; Nike üretim işlerinde stratejik DKY'yi başarılı bir şekilde kullanmış ve bu başarı Nike işletmesinin kendi öz-yeteneklerine ve sportif ayakkabıların dizaynı ve pazarlanmasına odaklanmasını sağlamıştır.⁵⁷

DKY, kararları gerekli kılan stratejik bir karardır. Amerikan Anonim Şirketi yetkilisi Leonard Stern'in de söylediği gibi "Risk olmadan, hepimiz birer ofis çalışanıyız ve çok az bir ücretle ofis çalışanı çalıştırabilirsiniz. Bir liderin, 2 ile 2'yi toplayıp sonuçta 5 olmasını sağlayacak bir vizyonun olması şarttır" sözü DKY'ye yapılan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir.⁵⁸

Kamu sektöründe de DKY alanında yenilikler göze çarpmaktadır. Kamu sektörü yeniliklerinin etkisi iki şekilde görülebilir: Birincisi; üçüncü kurumun, servis ve hizmetleri iç departmanlardan daha etkili ve verimli sağlayabileceği düşüncesini kuvvetlendirmektedir. İkinci olarak; kamu sektöründe yapılan DKY, pek çok alanda, hizmetler için tedarik edilen pazarların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde kamu ve özel sektör kuruluşları da yaygın olarak DKY'yi kullanmışlardır.⁵⁹

İşletmenin stratejik gelişiminin bir parçası olarak DKY kararı; son ürün pazarı,

⁵⁶ Greaver II. Ön.ver., s.8.

⁵⁷ Michael Milgate. (2002), "Alliances, Outsourcing and the Lean Organization", **Journal of Organizational Change Management**. Vol.15, Nr.3, p.327.

⁵⁸ Greaver II. Ön.ver., s.10.

⁵⁹ Lonsdale and Cox. Ön.ver., s.3.

kabiliyet, maliyet, teknoloji ve tedarik pazar koşullarını içeren bir dizi faktörü göz önüne almalıdır.⁶⁰

DKY'nin bu özellikleri itibariyle kısa süreli taşeron kullanımı ile aynı özellikleri içermediği görülmelidir. Uzun süreli sözleşmeler, çevresel analizleri kapsayan stratejik bir yönetim yaklaşımı olan DKY , işletmeler tarafından yöneticiler bazında alınması gerekli bir uygulama kararıdır.

1.6 İşletmeleri DKY'ye Götüren Yeni Yönetim Teknikleri

2000'li yıllara girildiğinde, küreselleşmenin de etkileriyle işletmelerin yönetim anlayışlarında felsefelerinde, yapılarında çok büyük değişimler yaşanmaktadır. İşletmeler artık klasik yönetim anlayışlarından uzaklaşarak, kaliteyi ön plana çıkararak, modern yönetim tarzına geçmektedirler. Mal ve hizmet üretimlerinde “müşteri odaklılık” ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin, rekabet ortamında bir adım öne geçebilmeleri uyguladıkları yönetim tekniklerinin güncelliğine, etkinliğine, uygulanabilirliğine ve çağın getirdiği gereklere göre düzenlenebilmesine bağlıdır.

Özellikle 1990'lı yıllardan sonra yaşanan gelişmeler, bilgi teknolojilerinin dünya çapında hızla yayılması, işletmelerin yeni gelişmeleri takip etmelerini zorunlu kılmıştır. Yeni gelişmelere paralel olarak da yeni yönetim modelleri geliştirilmiştir.

1.6.1 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite kontrol kavramı Dr. Armond V. Feigenbaum tarafından, 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır. Feigenbaum'a göre toplam kalite kontrol “bir organizasyondaki

⁶⁰ David Jennings. (2002), “Strategic Sourcing: Benefits Problems and a Contextual Model”, **Management Decision**. 40/1, p.26.

değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kaliteyi iyileştirme çabalarını müşteri tatmini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirilen etkili bir sistem” olarak tanımlanabilir.⁶¹

Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. TKK (Toplam Kalite Kontrol) insana kaliteyi işlemek üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir işletme, kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir.⁶²

Kalite Kontrol Çemberleri: Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini; birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur.⁶³

Kaizen, Japonca iyileştirme demektir ve sürekli iyileştirmeyi kapsayan bir yaklaşımdır. Kaizen, iyileştirme için sürekli iyileştirmeyi öngörür. Kaizen hareketi bir kez başladıktan sonra, bu gidişi tersine çevirmek artık mümkün değildir.⁶⁴

Toplam Kalite Yönetimiyle birlikte karşımıza çıkan bir diğer kavramda Just In Time (Tam Zamanında Üretim) felsefesidir. Tam zamanında üretim, işletmenin bazı mal, ara mal veya hizmetlere ihtiyaç duyulduğu anda bu faktörlerin üretiminin yapılmasını hedefleyen bir sistemdir.

Birçok başarılı işletme, rekabetçi oldukları alanlarda tam zamanında üretim stratejisini geliştirmiştir. Sonuç olarak, işletmeler öz-yetenek olmayan fonksiyonları

⁶¹ Kaoru Ishikawa, (1995), **Toplam Kalite Kontrol** (İstanbul: Kalder Yayınları), s.92.

⁶² Masaaki Imai, (1994), **Kaizen** (İstanbul: Onk Ajans), s.41.

⁶³ Canan Çetin, Besim Alan ve Vedat Erol, (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.124.

⁶⁴ Düren. Ön.ver., s.25.

dışarıdan bir tedarikçi tarafından satın almaya karar vermişlerdir.⁶⁵

Toplam Kalite Yönetiminin, dış kaynaklardan yararlanma ile ilişkisi de bu aşamada başlamaktadır. DKY'nin felsefesinde de, kaynakların üretilmesinde uzman işletmelere tedarikçilere başvurulması esası hakimdir. "Just In Time" uygulamasında da bu görüşün ağır bastığı görülmektedir.

TKY ile Tam Zamanında Üretim (TZÜ-JIT) birlikte uygulandığı zaman işletmenin gelişme temposu hızlanacak ve TKY sisteminin kısa sürede yerleşmesi söz konusu olacaktır. TZÜ'in felsefesi, stokları en aza indirmektir. Stokların yüksek seviyede olması maliyetleri artırmakta ve işletme sermayesinin kötü kullanımı sonucunu doğurmanın yanında kaliteli ürün yapımı için de önemli bir engel oluşturmaktadır. TZÜ, TKY'nin ilk ve her defasında doğru yapma ilkesini gerçekleştiren doğal bir mekanizma oluşturarak kalite standartlarının yükselmesini sağlamaktır.⁶⁶

Tablo 1.1 Klasik Yönetim ile TZÜ yönetiminde Satın alma ve Giriş Kalite Kontrol Faaliyetlerinin Karşılaştırılması

	KLASİK YÖNETİM	TZÜ YÖNETİMİ
--	----------------	--------------

⁶⁵ Michael S.Spencer, Dale S.Rogers and Patricia J.Daugherty. (1994), "JIT Systems and External Logistic Suppliers", **International Journal of Operations & Production Management**. Vol.14, Nr.6, p.61.

⁶⁶ Çetin ve Diğerleri. Ön.ver., s.512.

SATIN ALMA	<p>Kalem bazında çoklu satıcı (tedarikçi)</p> <p>Fiyat belirleyici</p> <p>Siparişe büyük kalite, seyrek sevkiyat</p> <p>Kısa/orta dönemli sözleşmeler</p> <p>Aksayabilen ödemeler</p> <p>Tepkisel ilişkiler</p>	<p>Kalem bazında tek (ya da iki) satıcı</p> <p>Kalite/teslim performansı belirleyici</p> <p>Siparişte küçük kaliteler sık sevkiyat</p> <p>Uzun dönemli sözleşmeler</p> <p>Düzenli ödemeler</p> <p>İşbirliğine dayalı ilişkiler</p>
GİRİŞ KALİTE KONTROLÜ	<p>Örnekleme ya da %100 kalite kontrolden sonra malzeme deposuna teslimat</p>	<p>Kalite kontrolün yan sanayide sağlanması ve giriş kalite kontrolün kaldırılarak doğrudan kullanım sahasına sevkiyat</p>

Kaynak: Çetin ve Diğerleri. Ön.ver., s.56.

1.6.2 Stratejik Birlikler (Şirket Birleşmeleri)

Birleşme, iki veya daha fazla şirketin büyüme amacıyla, ekonomik ve hukuki açıdan tek bir birlik haline getirilmesidir. Bir başka tanıma göre şirket birleşmeleri, “1980’li yıllarda ortaya çıkan, işletmelerin zayıf ya da güçlü yanlarını tamamlayabilecekleri işletmelerle birleşerek önceden belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşmak üzere yaptıkları birleşmedir.”⁶⁷

Stratejik işbirlikleri yazılı bir anlaşmaya dayalı olmayıp, doğrudan rakip olmayan

⁶⁷ Nevin Deniz ve Seçil Bal Taştan. (2004), “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt:6, Sayı:21, s.2.

işletmelerin yeni bilgi, ürün, süreç ve teknolojileri karşılıklı güvene dayalı biçimde informal olarak paylaşımlarını içerebilir. Stratejik işbirliklerinin yazılı bir anlaşma çerçevesinde Ar-Ge, pazarlama, üretimi içeren konularda lisans, çapraz lisans, yönetim, anahtar teslim proje ve tedarik anlaşmaları şeklinde gerçekleşmesi de mümkündür.⁶⁸

Bir stratejik birlik (ortaklık), iki veya daha fazla örgüt arasında her iki tarafa fayda sağlayacak şekilde bilgi veya kaynakların paylaşılmasına yönelik bir anlaşmadır. Stratejik birlikler, teknolojik ve/veya pazarlama kaynaklarını, paylaşan iki örgüt şeklinde olabileceği gibi farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok sayıda örgütü de içine alan karmaşık bir yapıya da sahip olabilirler.⁶⁹

Stratejik birlikler, yapıları itibarıyla, dış kaynak kullanımında olduğu gibi faaliyet göstermektedirler. Çoğunlukla stratejik birliklerde, işletmeler arasında dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinde olduğu gibi karşılıklı yaptırımları içeren sözleşmeler imzalanmaktadır. İşletmelerin diğer işletmelere karşı kabullendikleri şartların detayları bu sözleşmelerde belirlenmiştir ve işletmeler gerek Stratejik Birlikler de gerekse DKY sözleşmelerinde faaliyetlerini bu sözleşmelere göre düzenlemektedirler.

1.6.3 Şebeke Organizasyonları (Örgütleri)

Şebeke örgütler, dünyanın ekonomik ve politik eğilimleri ile dünya uluslarının ekonomik sınırlarının ortadan kalkmasının bir sonucudur. Bu eğilim ve gelişmeler şebeke

⁶⁸ Ataman. Ön.ver., s.378.

⁶⁹ Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, (2002), **Örgütsel Öğrenme** (Bursa: Ezgi Kitabevi), s.163.

örgütlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ihtiyaçlarını da artırmıştır. Çünkü, mal ve hizmetleri kendileri yapmak yerine, kendi ülkeleri içinde veya diğer ülkelerde verimlilik, kalite, çeşitlilik ve maliyet avantajları bakımından daha avantajlı şekilde üreten organizasyonların kimler olduğu, nerelerde buldukları, ne gibi niteliklere sahip oldukları ve hangi fiyat ve koşullarla çalıştıkları da önem kazanan diğer hususları oluşturmaktadır.⁷⁰

Birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan; ancak belli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan örgütler topluluğuna “şebeke örgütleri” adı verilmektedir. Davranış penceresinden bakıldığında, bir şebeke kişiler, pozisyonlar, gruplar veya örgütleri içeren sosyal ilişkiler modelidir. Bu tanım farklı analiz seviyeleri ve yapı üzerinde durduğu için faydalı bir tanımdır. Şebeke örgütler amaç, süreç ve yapı unsurlarına göre tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke örgütleri paylaşılmış kontrol altında yardımcı uzmanlığa dayanan, özellikle soyut varlıkları birleştiren örgüt modelidir. Ortak yatırımlar önemlidir. Çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim yaratır. Prosedür olarak bir şebeke örgüt katılımcıların eylemlerini örgüt içindeki kendi, rolleri ve pozisyonları ile sınırlandırır. Şebeke örgütler bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan örgüt modelidir. Aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük yoktur.⁷¹

Günümüzde hiçbir işletme ürettiği ürünlerin bütün parçalarını kendisi yapmaz. İşlevlerin tümünü yerine getirmez. Bu parçaları ve işlevleri çeşitli oranlarda ve bileşimlerde dışarıdan alırlar. Bu dış kaynak kullanımı (outsourcing) tüm temel faaliyetleri kapsadığında, ana işletme bunları koordine eden bir konuma gelmekte, bir şebeke gibi faaliyetleri birbirine bağlamaktadır. Gerçek anlamda şebeke organizasyonları temel işlevlerinin hiçbirinin ana işletme tarafından yerine getirilmediği, ancak dışarıda yaptırıldığı ve birleştirildiği bir yapılanma biçimidir. Şebeke örgütlerde işlevsel birimlerin

⁷⁰ Seymen ve Bolat. Ön.ver., s.165.

⁷¹ Melek Vergilel Tüz, **Yeni Örgüt Modelleri**, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05melek/melek.htm> (Internet), 28.09.2004.

birbirleri ile bir organik bağı yoktur ve onları tedarikçiden ayıran en önemli fark budur.⁷²

Şebeke örgütleri ortaya çıkışının temel nedeni, örgütün çevresel değişmelere çabuk yanıt verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması, örgütün öz-yeteneklerini yapması ve diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka örgütlere devretme düşüncesidir.⁷³

Şebeke örgüt yapısının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde bulunulabilir. Böyle bir durumda bir nevi “büyük işletme içinde küçük işletmeler” görünümü ortaya çıkacaktır. Bu tip bir örgütlenmenin; bir bakıma dikey şekilde örgütlenmenin sonucu, bir bakıma artık girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir.⁷⁴ Şebeke örgüt yapısının başka bir özelliği de, daha önceki örgütlerin ana karakteri olan komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Diğer taraftan, şebeke örgütlerde hiyerarşinin azalmasına karşılık farklılaşma artmaktadır.⁷⁵

İşletme faaliyetlerinin bir şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu üç tür şebeke ortaya çıkmaktadır: Dahili Şebeke (Internal Network), Dengeli Şebeke (Stable Network) ve Dinamik Şebeke (Dynamic Network).⁷⁶

⁷² Ö.Tengiz Üçok, **20.Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, <http://www.dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/211a.pdf> (Internet), 28.09.2004.

⁷³ Koçel. Ön.ver., s.395-396.

⁷⁴ Aynı., s.394.

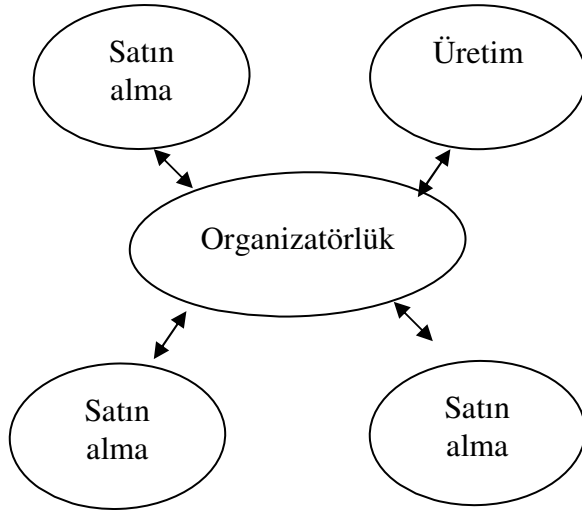
⁷⁵ Ergün Sait Varol, **Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik Buluş Dönemine**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/paf/3107.pdf> (Internet), 02.07.2004.

⁷⁶ Koçel. Ön.ver., s.396.

a.Dahili Şebeke Organizasyonu

Bu tür organizasyon biçiminde bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler, farklı işletmeler tarafından gerçekleştirilmekte, ancak kaynakların tümü yine ayrı bünyede kalmaktadır.⁷⁷ Üst kademe sadece faaliyetleri kontrol eder. Ana işletme alt işletmelerin sadece finansal hedeflerini belirler. Alt işletmelerde belirlenen standart ve hedeflerle faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısıyla birbirlerinin müşterisi durumundadırlar.⁷⁸

Şekil 1.3 Dahili Şebeke Organizasyonu



Kaynak: Tamer Koçel, (2003), **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.391.

Dahili şebeke organizasyon yapısı, dış kaynaklardan çok fazla yararlanmadan piyasa mekanizmasının avantajlarından yararlanmak ve girişimci bir işletme olabilme yeteneği kazanabilmek için oluşturulur. Dahili şebeke yapısındaki bir işletme belirli bir iş

⁷⁷ Ataman. (2001) Ön.ver., s.393.

⁷⁸ Dalay. (2001), Ön.ver., s.452.

kolundaki varlıkların tümüne ya da çoğunluğuna kendisi sahiptir.⁷⁹

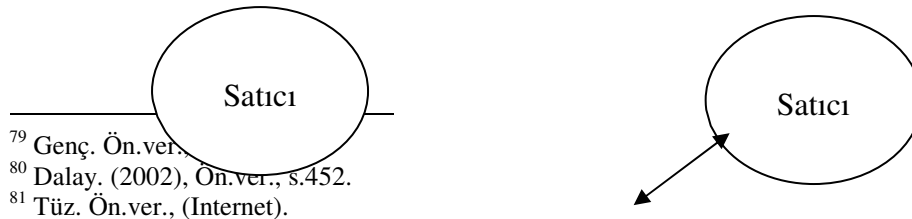
Dahili şebeke organizasyonu yapısal olarak, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetine zemin hazırlayan bir örgütleniş biçimi olarak görünse de, dış kaynaklardan yararlanma felsefesinin temelinde, işletmenin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerin tedarikçilerden sağlanması söz konusudur. Oysa dahili şebeke organizasyonunun da, ana işletme, yüklerin karlı olan tamamını alt işletmelerden temin etme yoluna gitmektedir.

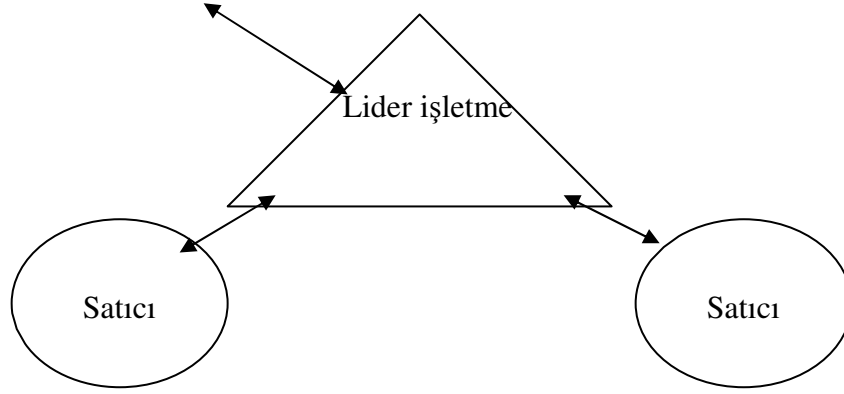
b.Dengeli Şebeke Organizasyonu

İlişkide olan işletmeler yönetim ve sahiplik ve de kaynak olarak bağımsızdır. Yani belirli bir mal veya hizmet için birbirleriyle lider bir şirketin koordinasyonunda alışveriş yaparlar.⁸⁰ Bu şebekeler birbirleriyle karşılıklı alışveriş içinde olan işletmelerden meydana gelir. Bu işletmelerin her biri bağımsız kaynaklara ve yönetime sahiptir. Sadece belirli bir mamul veya hizmet üretimi için birbirleriyle ilişki içindedirler.⁸¹

Dengeli Şebeke organizasyonlar, belli bir oranda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını içinde barındıran ve değer zinciri içerisine esnekliği katan bir yapıdır. Dengeli şebeke yapılarında kullanılan üretim araçları şebeke de yer alan işletmelerin mülkiyetindedir, fakat sadece belli bir işin yerine getirilmesinde kullanılır. Örneğin, satıcı işletmelerden oluşan bir grup, büyük bir lider işletmenin etrafında kümelenmekte ve hem işletmeye girdi sağlamakta, hem de o işletmenin çıktılarını pazarlama ve dağıtımını yapmaktadır.

Şekil 1.4 Dengeli Şebeke Organizasyonu





Kaynak: Koçel. (2003), Ön.ver., s.398.

Dengeli şebeke organizasyonlarının dış kaynaklardan yararlanmadan en büyük farkı DKY sözleşmelerinin, geleceğe dönük, uzun süreli, belli bir misyon ve vizyon baz alınarak, yapılması oysa dengeli şebeke organizasyonlarında, kısa dönemli ilişkilerde baz alınarak faaliyetler sürdürülebilmektedir.⁸²

c.Dinamik Şebeke Organizasyonu

Dinamik şebekelerin diğer organizasyonlardan farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, şebekedeki her işletme, brokerlik (organizatörlük) fonksiyonu gören “herhangi bir” işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir.⁸³ Bu şebeke türünün temelinde, yapıyı oluşturan işletmelerin ve aralarındaki ilişkilerin çok dinamik olmaları yatmaktadır. Özellikle rekabetin hızlı ve düzensiz olduğu koşullarda bazı işletmeler bu hızlı ve düzensiz rekabet koşulları ile baş edebilmek için kendi sahip oldukları kabiliyetlerin ötesinde geçmek istemekte ve dolayısıyla dinamik şebeke organizasyonları oluşturmaktadırlar. Örneğin; moda ile ilgili işler, oyuncak, basım-yayım, sinemacılık ve biyo-teknoloji gibi iş alanlarında faaliyet gösteren bazı işletmeler yaygın bir şekilde bir çeşit “dış kaynaklardan

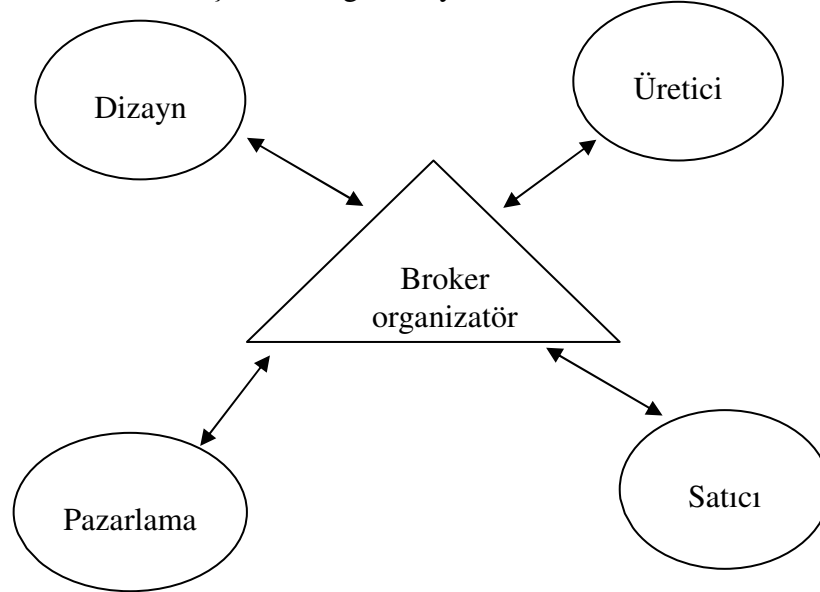
⁸² Fatih Semerciöz ve Mustafa Kurt, **Şebeke Organizasyonlar ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama: Hayat Hastaneler Grubu**, <http://www.bilgiyönetimi.org.an/pages/mkl-gos.php?nt=204> (Internet), 26.09.2004.

⁸³ Koçel. (2003), Ön.ver., s.399.

yararlanma” olarak gösterilen bu organizasyondan yararlanmaktadır.⁸⁴

Bu yapıda işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir plan veya koordinasyona göre değil, piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Örneğin otomotiv sanayinde, yan sanayi sayılan bir işletmenin sadece belli bir otomotiv işletmesine hizmet etmesi söz konusu değildir. Organizatör işletme daha uygun şartlarla mal veya hizmet temin edebiliyorsa, bu yeni satıcı şebekeye dahil olmaktadır. Böylece işletmeler piyasa koşullarına uyarak, piyasa disiplini içinde rekabetin zorlamasını hissedeceklerdir. İşletmeler arası ilişkiler emir-komuta ile değil piyasa koşullarına göre belirlenmektedir.⁸⁵ bu yönüyle de dinamik organizasyonlar, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıyla farklılıklar göstermekte, ancak işletmeleri DKY’ye götüren bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 1.5 Dinamik Şebeke Organizasyonu



Kaynak: Koçel. (2003) Ön.ver., s.400.

1.6.4 Değişim Mühendisliği (Reengineering)

⁸⁴ Semerciöz ve Kurt, Ön.ver., (Internet).

⁸⁵ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanat-sebeke.htm> (Internet), 09.09.2004.

Değişim Mühendisliği olarak adlandırılan iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması Business Process Reengineering (BPR) BPR kavramı son yıllarda toplam kalite yönetiminden sonra en fazla sözü geçen kavramlardan birisi olmuştur. Değişim mühendisliği, işletmenin globalleşen rekabet ortamına uyabilmesi ve müşterilerine daha iyi, kaliteli ve ucuz mal sunabilmesi için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usullerinin ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Amaç, kısa süreli ve geçici yenilikler sağlamak değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak için köklü değişimler sağlamaktır.⁸⁶

Hızlı bir değişim içinde bulunan günümüz dünyasında, işletmeler planlama, denetim ve kontrollü büyüme yerine hız, yenilik, esneklik, kalite, hizmet ve maliyete önem vermek durumundadırlar. İşletmelerin bu yeni gerçekliğe uymalarını sağlayacak çözümlerin başında ise değişim mühendisliği gelmektedir.⁸⁷

Değişim mühendisliğinin çıkış noktası yenilenme ihtiyacı ve işin doğru yapılmasıdır. Temelden yanlış olan sistemin adım adım iyileştirmeye çalışılması gereksiz maliyetlerin ortaya çıkmasına yol açar. Bu nedenle yeniden bir yapılanmaya gidilmesi daha yararlı olabilmektedir. Diğer yönetim tekniklerinde de iyileştirme söz konusudur. Örneğin, Toplam Kalite Yönetimi mevcut süreçlerde aşamalı ve sürekli gelişmeyi esas alırken, değişim mühendisliği mevcut süreçleri tamamen ortadan kaldırıp yerine yenilerini koyarak çarpıcı iyileştirmeler yapmayı hedefler. İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi işlemi örgüt geliştirme faaliyetleri içinde hızlanırsa başarı olasılığı artar.⁸⁸

Bir tanıma göre; Yeniden Yapılanma işletmelerin son derece hızlı değişen ve

⁸⁶ Figen Tahiroğlu (ed). (2002), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Değişim Mühendisliği**, (İstanbul: Hayat Yayıncılık), (Enst&Young).

⁸⁷ Michael Hammer ve Steven A. Stanton. (1995), **Değişim Mühendisliği Devrim**. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Yayınları), s.9.

⁸⁸ Öznur Yüksel, (2003), “Yönetim ve Fonksiyonları”, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi** (Ankara: Gazi Kitabevi), s.93.

giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır.⁸⁹

Yeniden yapılanma kavramı ilk kez Michael Hammer ve James Champy'nin 1993'de yayınladıkları "Reengineering The Corporation" isimli kitapta ayrıntılı olarak işlenmiştir. Buna göre yeniden yapılanmayı oluşturan temel kavramlar; Temelden Yeniden Düşünme ve Radikal Yeniden Tasarımdır.⁹⁰

Değişim mühendisliği, performansı artırmayı hedeflemekle birlikte, organizasyonda küçülmeyi ifade eden, "downsizing", ve organizasyonda optimal büyüklüğü ifade eden "rightsizing" kavramları ile de genellikle karıştırılmaktadır. "Rightsizing", aynı zamanda işe en uygun elemanın bulunup yerleştirilmesi veya organizasyonda en uygun işbölümünün yapılması anlamında kullanılmaktadır. Bu teknikler, değişim mühendisliğinin kullandığı teknikler olmasına rağmen, aralarında farklılıklar bulunmaktadır.⁹¹

Değişim mühendisliğinde önce bir şirketin ne yapması gerektiği belirlenir, sonra da bunu nasıl yapması gerektiği belirlenir. Değişim mühendisliğinde emin olunan hiçbir şey yoktur. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır.

Değişim mühendisliği ve dış kaynaklardan yararlanma birbirleriyle yakından ilintili

⁸⁹ Oya Aytemiz Seymen, (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.5.

⁹⁰ Ataman, (2001). Ön.ver., s.296.

⁹¹ C.Can Aktan, (1999), **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Değişim Mühendisliğinin Temel Boyutları**, (İstanbul:, TUGİAD Yayınları). s.12.

birer kavramdır. Her süreç yenileme işlemi bir dış kaynaklardan yararlanma faaliyetine dayanabilir ya da dış kaynaklardan yararlanma planı yapan işletmeler köklü bir değişime giderek “süreç yenileme uygulamasından faydalanabilmektedir.

Değişim mühendisliğinde, organizasyonların asıl faaliyet alanları ile kendilerini sınırlamaları ve bu alanda uzmanlaşmaları; diğer ihtiyaçlarını ise dışarıya, yani konunun uzmanı olan işletmelere yaptırılmaları görüşü genellikle benimsenmektedir. Dış kaynaklardan nihai olarak organizasyonel küçülmeyi (downsizing) beraberinde getiren bir yeni yönetim tekniğidir. Örneğin, organizasyonun çalışanlara yemek hizmetini bizzat sunması yerine, bu işi uzman firmalara ihale etmesi ve/veya çalışanlara yemek kuponu vererek bu işi tamamen yasaya bırakması söz konusu olabilir.⁹²

Öte yandan, işletmelerin faaliyetlerini giderek öz-yetenekleri ile sınırlamaları ve eğer bütün faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz-yeteneğe sahip işletmelere bırakmaları “DKY (Outsourcing)” olarak ifade edilmektedir. Bu da, işletmeler arası bir ortaklık gerekli olup, işletmelerin daha kaliteli mal ve hizmet üretebilmelerinin ve daha küçük ve esnek yapılırsa kavuşmalarının bir yoludur. Bu şekilde, adeta birbirlerine bağlı girişimciler haline gelen işletmelerin başarıları da büyük ölçüde birbirlerine bağlı olmaktadır.⁹³

Başarılı bir DKY uygulaması genellikle yeniden yapılanma sürecinin bazı aşamalarını hızlandırabilmektedir. Böylelikle hatalı süreçlerin tedarikçiye devredilmesi, yeniden yapılanmayı etkili hale getirebilmektedir. Fakat yinede bu iki tekniğin süreçlerinin birbirine çok karıştırılmaması, optimal maliyet ve maksimum verim açısından önemlidir.⁹⁴

Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniklerini

⁹² C.Can Aktan. Ön.ver., s.13.

⁹³ Seymen, (2000). Ön.ver., s.77.

⁹⁴ The Boston Consulting Group. (2005), **Achieving Success in Business Process Outsourcing and Off Shoring**, <http://www.bcg.com> (Internet), 15.03.2005.

Karşılaştırılması konusunda yapılan araştırmalar sonucunda bazı yaklaşımların gündem bulduğu görölmüştür.

İşletmelerin köklü bir değişime giderek, süreç yenileme faaliyetlerine yönelmesi ya da öz-yeteneklerini işletme bünyesinde tutarak, uzman olmadıkları konularda dışsal tedarik faaliyetlerine yönelme kararlarını verebilmeleri çoğu zaman çok kolay olmaktadır. İki uygulamadan hangisini seçecekleri kararı oldukça zor ve stratejik bir karardır, bu aşamada dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır;⁹⁵

Öncelikle işletmenin ihtiyaç ve isteklerini sağlayabilecek dış kaynak sağlayıcıları bulunamazsa, asıl yeteneklerinin değiştirilmesi gerekliliği varsa, yöneticiler dış kaynak kullanımı konusunda destek vermiyorlarsa, işletmenin değişim mühendisliğini uygulaması mümkün olabilmektedir.

Aynı şekilde;

*Yüksek kalitede hizmet veren rekabetçi dış kaynak sağlayıcıları pazarda mevcut ise,

*Dış kaynak sağlayıcılarının yetenek ve kaynakları işletme süreçlerini hızlandıracak ve rekabet üstünlüğünü sağlayacaksa,

*İç kaynaklar başka olanlarda daha etkin kullanılacaksa,

*Değişen çevreye uyum süreci dış kaynak sağlayıcısı ile daha az risk taşıyacaksa, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanması uygun olmaktadır.

Bu durumdan farklı olarak, eğer iki yönetim tekniğinden hangisinin seçilmesinin doğru olacağı konusunda karar verilemiyorsa, bu durumda ikisinin bir arada etkin ve stratejik olarak yürütölmesi çok daha olumlu sonuçlar doğurabilecek bir karar olacaktır.

⁹⁵ Michael F. Corbett, **Reengineering or Outsourcing**, <http://www.firmboilder.com/doo/discipline3/article3.asp> (Internet), 16.09.2004.

1.6.5 Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama ya da ölçümlenme, şirketin zayıf yönlerini güçlendirmek ve yanlış uygulamaları düzeltmek için kendisini, rakipleriyle, diğer sektörlerle ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek olarak şirketine uygun hale getirmesidir. Yöntemin mantığı basittir: İşi en iyi yapan şirketi bul, uygulamalarını kendi şirketine uyarla.”⁹⁶

Diğer bir tanıma göre kıyaslama; “örgütün herhangi bir alanda kendi performansını sınıfının en iyisi olan örgüt/örgütler ile karşılaştırarak, “en iyi”nin bu seviyeye nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri örgütün amaç ve stratejileri için temel oluşturan tekniktir” şeklinde ifade edilmiştir.⁹⁷

Kıyaslama uygulaması belli süreçlerin oluşumundan meydana gelmektedir. Bu aşamalar sırasıyla; Kıyaslama yapılacak sürecin belirlenmesi, kıyaslama takımının kurulması, süreç analizi ve dokümantasyonu, kıyaslama ortakları seçim kriterlerinin belirlenmesi, veri toplama hazırlığının yapılması, veri toplama ve verilerin analizi, sonuçların analizi performans farklılıklarının belirlenmesi, kıyaslama süreci, bulguların yazılması, bulguların duyurulması, hedef belirleme, uygulama takımının oluşturulması, uygulama planının hazırlanması, uygulama, gözden geçirme ve geliştirme, izlenen gelişmelerin değerlendirilmesi, yeni kıyaslama fırsatlarının belirlenmesi şeklinde, uzun bir süreçler zincirinden oluşmaktadır.⁹⁸

Literatürde yaygın olarak kullanılan üç Benchmarking türünden söz edilmektedir.

⁹⁶ Yüksel. Ön.ver., s.93.

⁹⁷ Seymen ve Bolat, (2002). Ön.ver., s.181.

⁹⁸ Türkiye Kalite Derneği Kıyaslama Komitesi, (2000), **Kıyaslama (Benchmarking)**. (İstanbul: Kalder Yayınları), s.27.

Bunlar, fonksiyonel-genel (generic) Benchmarking, iç Benchmarking ve stratejik (rekabetçi) Benchmarking olarak sıralanabilir.⁹⁹

Genel Benchmarking çalışmalarında faaliyette bulunulan endüstri içinde veya dışında belirli bir işletme fonksiyonunda en iyi uygulamaya sahip organizasyonların araştırılması ve benchmark edilmesi esastır.

İç Benchmarking, bir organizasyonun farklı birimleri veya departmanları arasında en iyi uygulamaların belirlenerek kıyaslanmasını ifade etmektedir.

Stratejik Benchmarking, en iyi uygulamaya sahip rakip şirketlerin ulaştığı performans göstergelerinin, ürünlerin vb. tespit edilerek kriter olarak alınması temelinde yürütülmektedir.

Kıyaslama dışarıdaki işletmekte yapılabileceği gibi, örgüt içinde, bölümler arasında yapılabilir. Örneğin, departmanların evrak düzenleme ve izleme sistemleri kıyaslanabilir. Kıyaslama yöntemini uygulamakta başarıya ulaşmış örnekler mevcuttur: Xerox, AT&T, Toyota, Arçelik, Brisa bunlardan bazılarıdır.¹⁰⁰ Xerox'un Başarıyla Uyguladığı Kıyaslama Örnekleri Tablo 1.2'de gösterilmiştir.

Kıyaslama uygulamalarında; organizasyon ve tüm çalışanlarında, değişim sürecine ayak uydurmaları, başkalarının fikirlerini öğrenme ve uyarlamaya niyetli olmaları gerekmektedir. Bu kişi ve kuruluşların, diğer bazı kuruluşların herhangi bir konuda daha iyi olabileceğini kabullenme ve bu bilgiye erişmek için çaba sarf etme olgunluğuna erişmiş olmalarını gerektirir. Kıyaslama sürecinin uygun bir planlama yapılarak ve takım

⁹⁹ Efil. Ön.ver., s.285,286.

¹⁰⁰ Akmut ve Diğerleri. Ön.ver., s.95,96.

çalışmasıyla uygulanması sürecin kritik başarı faktörleri arasındadır.¹⁰¹

Tablo 1.2 Xerox'un Başarıyla Uyguladığı Kıyaslama Örnekleri	
Xerox'un Kıyaslama Ortakları	Kıyaslanan Süreç
American Express	Faturalama ve Tahsilat
American Hospital Supply	Envanter Kontrolü
Florida Light and Power	Kalite Güvence Süreci
Fond Motor Company	Üretim Hattı Dizaynı
General Electric	Robot Sistemi
L.L.Bean (Katalogla Perakende Satış)	Depolama Operasyonları
Mary key Cosmetics	Depolama ve Dağıtım, Verimlilik Çalışmaları
Cummins Engine Company	Günlük Üretim Planlaması
Westinghouse	Makolm Baldrige Ödülüne Başvuru süreci, depo kontrolü Barkod Uygulaması

Kaynak: Yüksel, Ön.ver., s.93.

Bir işletmenin kıyaslama uygulamasında başarılı olabilmesi gerekli anahtarlar şöyle sıralanabilir;¹⁰²

- *Rekabet,
- *Fark ölçümleri,
- *Rekabet analizi ve Pazar araştırmasının ötesinde olması,
- *İşlevsel liderliğe ulaşmak olan işletmeleri ortaya çıkarmak,
- *Müşteri memnuniyeti,
- *Yeni fikirlere açıklık ve sürekli gelişme.

¹⁰¹ Türkiye Kalite Derneği, (1997), **Kıyaslama (Bechmarking) Başkalarından Öğrenmek**. (İstanbul: Kalder Yayınları), s.13.

¹⁰² Pınar Güral Özer, (1999), **Benchmarking** (İzmir: Vizyon Yayınları), s.24.

Sürekli bir gelişme yarışında çoğu işletmeler performanslarını standart hale getirebilmek için ve ölçülebilir hedefler belirleyebilmek için kıyaslama uygulamasından yararlanmaktadır. Kıyaslama uygulamaları, dış kaynak sağlayıcıları ile yapılacak uzun süreli sözleşmelere esneklik getirmektedir. Sözleşme esnasında iki önemli faktör kıyaslamının gerekliliğini göstermektedir. Bunlardan ilki, kıyaslama, dış kaynak sağlayıcısı ile uzun süreli bir ilişkinin temellerinin teşhis edilebilmesi için objektif fiyatlandırma yapılmasına, ikincisi ise hizmet düzeylerinin ana yapısının oluşturulmasına olanak vermektedir. Burada önemli olan diğer bir husus iki tarafın da topladığı bilgileri sözleşme aşamasında birbirlerine doğru olarak bildirmeleridir. Kıyaslamının hangi işletmelerle yapılacağı ve hangi konuları kapsayacağı kesinlikle belirtilmelidir.¹⁰³

Sonuç itibariyle, dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini uygulamak isteyen işletmeler, kıyaslama yönetim tekniğini kullanabilmektedir. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararı verdikten sonra, seçecekleri tedarikçi işletmelerinde kıyaslama uygulamalarından yararlanıyor durumda olması, işletmeye kolaylık sağlayıcı bir durum olabilmektedir.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini uygulama kararını aldıktan sonra veya bu yöntemi uygulamaya başlamadan önce niçin kıyaslama yapılması gerekliliği üzerinde durmaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin maliyetleri de düşmeye neden olacağı veya aynı işi içsel kaynaklardan daha ucuza mal etme beklentileri olmasına rağmen, dış kaynaklardan yararlanırken kıyaslama yapmalarının kalacağı değeri tam olarak kavramaları gerekmektedir. Kıyaslama her iki tarafa da hakemlik yapmaktadır. Sözleşme aşamasında, dış kaynak sağlayıcısının vereceği hizmet kalitesi ve bu hizmete karşılık olarak ödenecek miktarı, bir anlamda da pazarlık payını kıyaslama belirleyebilmektedir.¹⁰⁴

¹⁰³ Peter Bendor, (1997), **Base or Benefit**, www.outsourcing-benchmarking.com/bane.html (Internet), 24.09.2004.

¹⁰⁴ Uluiş. Ön.ver., s.19.

1.6.6 Kriz Yönetimi

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, işletmelerde köklü değişimler gerektirebilen istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.¹⁰⁵ Başka bir tanıma göre; kriz beklenilmeyen veya önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün veya işletmenin anlama ve uyum mekanizmalarının yetersiz hale getirilerek, mevcut değerlerini, amaçların ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.¹⁰⁶

Daha kapsamlı bir tanıma göre ise kriz, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için fırsat veya tehdit yaratan, işletmenin amaçlarına ulaşma yeteneğini azaltan veya ortadan kaldıran, karar vermede organizasyonel araştırmaları gerekli kılan, çözüm stratejilerinin belirsizliği nedeniyle risk yaratan bir durum olarak ifade edilmektedir.¹⁰⁷

Örgütlerin olası kriz türü için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu nedenle kavramsal açıdan “kriz yönetimi” ifadesi genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder.¹⁰⁸

Bir kriz durumu ortaya çıktığında, işletmenin etkin olarak işleyen mekanizmaları bozulduğunda, durumun en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesi öncelik verilen bir yaklaşımdır. Aynı zamanda, bu sorun çözme işleminin ilgili kişiler arasında ek sorular yaratmamasına da özen gösterilmektedir. Kriz yönetiminde uygulanması gereken temel sorun çözme yöntemleri dokuz başlık altında toplanabilir:¹⁰⁹

¹⁰⁵ Melek Vergiliel Tüz, (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi** (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım), s.3.

¹⁰⁶ Şimal Yakut Aymanlı. (2001), “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı:6, s.105.

¹⁰⁷ Tuncer Asunakutlu ve Barış Safran. (2004), “Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt:6, Sayı:21, s.52.

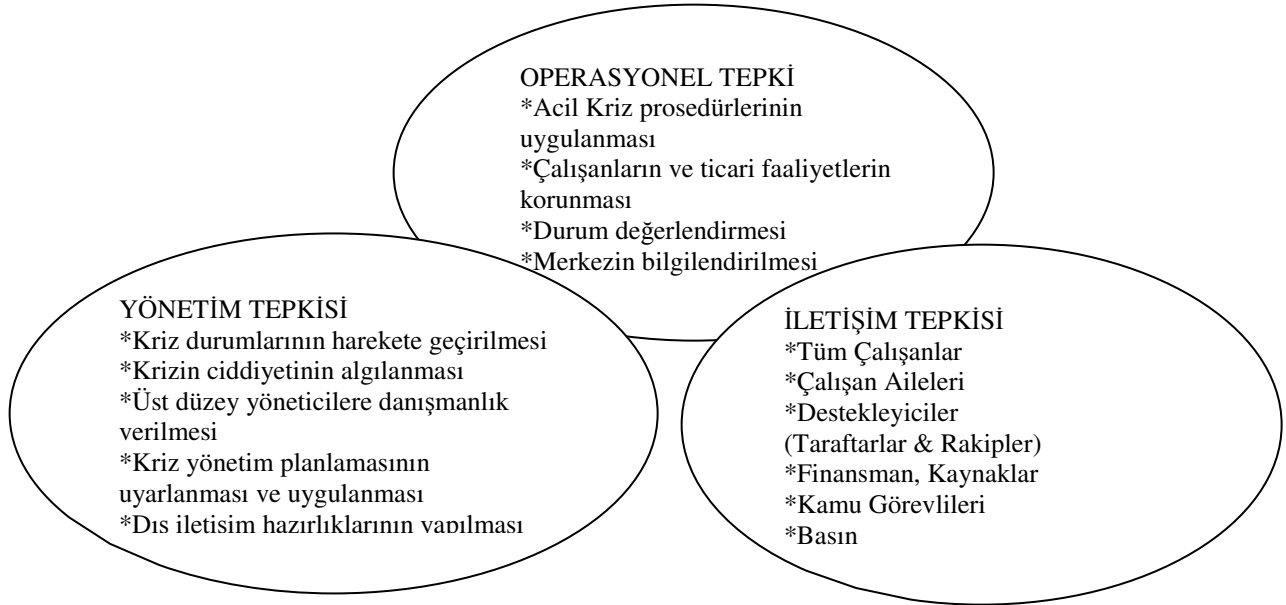
¹⁰⁸ Hasan Tutar, (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim** (İstanbul: Hayat Yayıncılık), s.82.

¹⁰⁹ Philip B.Tack. (1994), **Kriz Zamanı Yönetim**. Çeviren: Yakut Güneri (İstanbul: Rotasyon Yapım Tanıtım), s.25.

- *Sorunun saptanması,
- *Sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi,
- *Bilgilerin ve verilerin toplanması,
- *Toplanan verilerin analiz edilmesi,
- *En uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi,
- *Deneme çözüm uygulamasının seçilmesi
- *Çözümün işlerliğinin denenmesi,
- *Son çözümün biçimlendirilmesi,
- *Çözümün uygulanması.

Etkin bir kriz yönetiminden söz edilebilmesi için planlamanın yapılması çok önemlidir. İletişimde dikey ve yatay entegrasyonun tüm sosyal ortakları kapsamından çok sizin muhatap olduğu kesimleri önceliklendirmesi, sonuca gitmek ve kaynakları kullanmak açısından önem taşımaktadır.¹¹⁰

Şekil 1.6 Kriz Yönetimi Bileşenleri

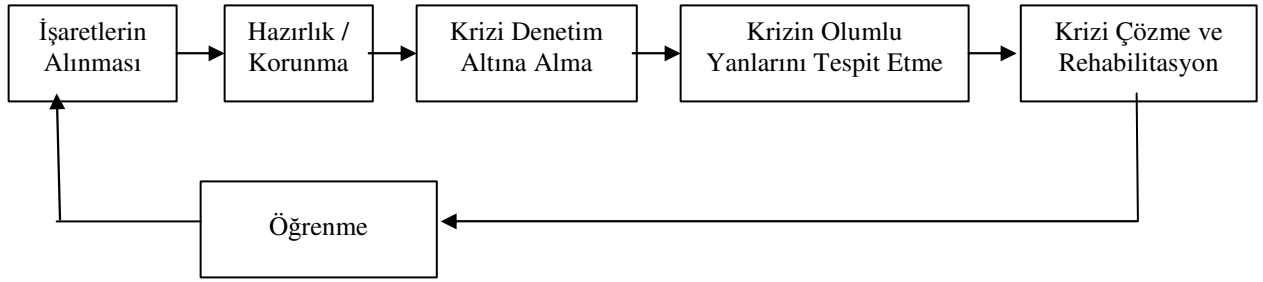


Kaynak: Kadıbeşgil. Ön.ver., s.58.

¹¹⁰ Salim Kadıbeşgil, (2002), **Kriz Geliyorum Der** (İstanbul: MediaCat Kapital Medya), s.58.

Kriz durumu yangının başlangıç halidir, doğum anıdır, yangın bir köşeden başlamış söndürecek araca, ekipmana, insana ve suya ulaşamama halidir. Kaynaklar ulaşamama, kaynakları hemen kullanamama ve sonuç alamamak, kriz durumunun temel özelliğidir.¹¹¹ Kriz yönetimi genel bir anlam ifade etse de farklı türlerdeki, krizler vardır ve bunların ortaya çıkışları da farklıdır. Ancak kriz yönetimi için genel bir süreç belirlemek krizi yönetebilmek açısından önemlidir.¹¹²

Şekil 1.7 Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Tutar, (2000). Ön.ver., s.89.

Kriz öncesi işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamış olmaları önemli bir avantajdır. Bu amaçla, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına geçmek, organik örgüt yapısı hazırlamak esas uzmanlaşmaya ağırlık vermek kriz dönemlerinde işletmeleri düzlüğe çıkarabilecek uygulamalardır.¹¹³

Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına geçerek, öz-yeteneklere odaklanarak kriz dönemlerinde veya krize girmeden önce işletmeleri, kriz durumundan kurtarabilecek doğru

¹¹¹ M.Kemal Gültekin, (2002), **Krizde Yönetim** (Ankara: Alp Yayınevi), s.15.

¹¹² Tutar, (2000). Ön.ver., s.89.

¹¹³ Tüz, (2001). Ön.ver., s.43, 44.

uygulamadır.¹¹⁴

Neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özetini oluşturur.¹¹⁵

Kriz, işletmelerin rutin sistemini bozan, istikrarsız bir durumdur. İşletmelerin krizlere hazırlıklı olabilmeleri, kriz dönemlerinde esnek hareket edebilmeleri için örgüt yapısının daha basık olması gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yoluyla, örgüt yapılarını sadeleştirebilecekleri ve krizden korunma anlamında önlemler alabilecekleri görülmektedir.

1.7 Dış Kaynaklardan Yararlanma Şekilleri

Daha öncede bahsedildiği gibi, outsourcing, ikincil önemdeki işlerin, yani temel yetenekler dışında kalan işlerin, işletme dışına uzmanlaşmış işletmelere kaydırılmasıdır.

Peter Drucker ve Michael Porter, “Orta ölçekli işletmelerin gelecek yüzyılda zafer kazanmalarının nedenlerinden biri, her an denetim altında bulundurmalarına gerek olmayan ufak tefek işlerin dışarıdan alınan kaynakla çözdükleri için, yanlarında fazla bagaj taşımamaları olacaktır” yorumunu yapmışlardır.¹¹⁶

Bu açıdan bakıldığında işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma stratejilerini işletmenin yapısına en uygun tedarik yöntemine göre şekillendirmeleri gerekecektir.

¹¹⁴ Aynı., s.45.

¹¹⁵ Norman R. Augustine. (2000), “Önemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek”, **Harvard Business Review** **Kriz Yönetimi**, Çeviren: Salim Atay (İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası), s.13.

¹¹⁶ Düren. Ön.ver., s.78.

1.7.1 Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı

Geleneksel dış kaynak kullanımı, out-taking diye adlandırılan, bir hizmetler demetinin sunulması için kendi alanında uzmanlaşmış bir veya daha fazla tedarikçinin kiralanmasıdır.¹¹⁷

Geleneksel dış kaynak kullanımı, dış hizmet sağlayıcı bir firmanın bir işletmeye ilişkin bir fonksiyon ya da görevi yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda hizmeti veren işletme, gerekli satınalma, işlemleri, insan kaynakları ve ilgili diğer faktörleri temin etme garantisi vermektedir. Bu sistemin başarısı, genellikle uzun dönemli bir anlaşmayı gerekli kılmaktadır.¹¹⁸

Bazı çalışmalarda Geleneksel dış kaynak kullanımı ikincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde dış kaynaklardan yararlanma adıyla anılmaktadır. Bazı işletmeler kafeterya, yemekhane ve temizlik gibi (yardımcı) ikincil olarak kabul edilen hizmetler konusu da dış kaynaklardan yararlanmakta ve bunların dışında kalan tüm işlerini ürünün veya hizmetin başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadırlar.¹¹⁹

1.7.2 Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma

Danışmanlık işletmeleri, özel olarak yetiştirilmiş insan kaynaklarını kendi bünyesinde bulunduran ve işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve objektif hizmet veren işletmelerdir.¹²⁰

¹¹⁷ İsmail Bakan, (2004), “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.188.

¹¹⁸ Aydınlı. Ön.ver., s.50.

¹¹⁹ Budak Gülay ve Budak Gönül, (2004), **İşletme Yönetimi** (İzmir: Fakülteler Kitabevi), s.207.

¹²⁰ Aydınlı. Ön.ver., s.51.

Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürmek, verimliliği ve etkinliği arttırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni ilişkiler kurarak ve geliştirerek faaliyette bulunmak ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmek olarak ifade edilebilmektedir. Uygulama imalat sektöründe de hizmet sektöründe de aynı felsefe ile gerçekleştirilebilmektedir, çünkü rekabet sektör ayrımı yapmamaktadır.¹²¹

Temel yetenekleri farklı olan işletmelerin tüm yukarıda sayılan hizmetleri verebilmesi ya da bu konuda uzman olabilmesi çok zor rastlanan bir durumdur. İşletme tek bir alana yoğunlaştıysa diğer bazı hizmetleri ve dış kaynaklardan yararlanma sürecini konusunda uzman danışman şirketlere devredebilmektedir. Böylelikle süreçlerin başlangıcından kontratların yapılmasına kadar tüm ihtiyaçlar, dış kaynaklardan yararlanma anlamında danışman işletmelere devredilmesine, danışmanlık işletmelerinden yararlanma denilmektedir.

1.7.3 Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma

İşletme bünyesinde ya da herhangi bir işletmede çalışmayan fakat belli konularda uzmanlaşmış kişilerden faydalanmak yoluyla dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının gerçekleştirilmesidir.

İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilir. İlk grupta, uzun yıllar üniversitelerde öğretim elemanı olarak çalışmış olan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler bulunmaktadır. İkinci grupta ise, uzun yıllar profesyonel iş hayatında içinde bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticiler ve uzmanlar bulunmaktadır.¹²²

¹²¹ http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm (Internet), 31.12.2004.

¹²² Aydınlı. Ön.ver., s.52.

1.7.4 İşgören Kiralama (İşgören Taşeronluğu)

Bu tür outsourcing şeklinde, işletme, ihtiyaç duyduğu alanlardaki uzmanları, bağlı buldukları işverenlerden kiralama yoluyla dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu durumda, işletme kiralanan uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısıyla işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmekte ve kendi bünyesinde uzman istihdam edip, bu uzmanları zaman içinde eğitime tabi tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.¹²³

1.7.5 Tedarikçilerle Stratejik Anlaşmalar ve Bayileri Ortak Etme

Tedarikçi işletmeler ile yapılan stratejik ittifaklar dış kaynak kullanımının başarısı için en önemli etmenlerden bir tanesidir. Özellikle Japon işletmeleri bu tip dış kaynak kullanımını yıllardır başarıyla uygulamaktadırlar. Keirutsu terimi birbirinden bağımsız işletmelerin oluşturdukları networklerle uzun dönemli bir ilişki oluşturmaktadırlar. Ana işletme ile tedarikçi işletme beraberce problemleri çözmek, kaliteyi geliştirmek ve maliyetleri düşürebilmek için çalışmaktadır. Ana işletme, tedarikçi işletmenin çalışanlarını eğitip onlara teknik destek vermektedir.¹²⁴

1.7.6 Yan Hizmetler Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Geleneksel'le Birleştirme)

Fonksiyonel kaynak sağlama diye adlandırılan yan hizmetler şeklinde DKY'i işletmelerin dar bir biçimde tanımlanmış fonksiyonlar itibariyle temizlik, kontrol, inşaat gibi belli hizmetleri ortaklara veya tedarikçilere yaptırmasıdır. Yüksek pazar dinamikleri, fazlalık potansiyelini belirleme, kontrol ve süreçlerin dış kaynak sağlayıcıya bırakılması fonksiyonel kaynak sağlama kişinin avantajlı yönleridir. Buna karşın, genel bir yönetim

¹²³ Aydınlı. Ön.ver., s.52.

¹²⁴ Budak ve Budak. Ön.ver., s.208, 209.

sisteminin olmaması, yönetsel görevlerde aşın yoğunlaşma, sürekli ihsan kaynağı değiştirme, fonksiyonel kaynak sağlamanın dezavantajlarından bazılarıdır.¹²⁵

Bir tedarikçi ile işbirliği; bir işletmenin en önemli tedarikçilerini stratejik ve işlemsel sıralamayı elde edebilmek amacıyla farkına varma, eğitime ve yerine getirme programlarının geliştirilmesi aracılığıyla hem radikal hem de artan gelişmelerin elde edilebilmesini tasarlayan kurallar etrafında bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir.¹²⁶

1.7.7 Rakipler Vasıtasıyla Dış Kaynaklardan Yararlanma

DKY, etkili maliyete sahip olmak için işletme dışından seçilen ürün ve hizmetleri elde etmeyi amaçlayan girişimler ile Pazar rekabetinin bir sonucu olabilmektedir.¹²⁷

Aynı alanda faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin anlaşarak, bir ürünün veya hizmetin üretim süreçlerini uzmanlıkları yönünde paylaşımları şeklinde ifade edilen DKY yöntemidir.

Organizasyonlar arasında oluşturulan ortaklıklarla, belirli bir proje için hem kaynaklar birleştirilmiş hem de risk azaltılmış olmaktadır. Böylelikle işletmeler ekonomik yapılarını ve Pazar güçlerini arttırmaktadırlar.¹²⁸

Outsourcing uygulamalarını benimseyen işletmeler, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının dış kaynak sağlayıcı tarafından bilinmesi durumunda doğal olarak bazı

¹²⁵ Bakan. Ön.ver., s.188.

¹²⁶ Peter Hines and Nick Rich. (1998), "Outsourcing Competitive Advantage: The Use of Supplier Associations," **International Journal of Physical Distribution & Logistic Management**. Vol.28, Nr.7, p.526.

¹²⁷ Terry Lam and Michael X.J.Han. (2005), "A Study of Outsourcing Strategy: a Case Involving The Hotel Industry in Shanghai, China", **Hospitality Management**. Vol.24, p.43.

¹²⁸ Budak ve Budak. Ön.ver., s.209.

risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Olası bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bölgeler ve beceriler dış kaynak sağlayıcı tarafından (bazen rakiplerle birlikte) işletme aleyhine kullanılabilir. ¹²⁹

1.7.8 Taşeronlaştırma

Bazı işletmeler bir mal veya hizmetin üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde işbirliği yapabilirler. Bu işbirlikleri taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Temel kabiliyetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devredebilir. Böylece, hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeronun maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. ¹³⁰

Taşeron kullanımı ile dış kaynak kullanımı arasındaki fark; dış kaynak kullanımında işle ilgili proseslerin kontrolünün satın alan tarafından tedarikçiye bırakılmasıdır. Alıcı yapılarak işin sonucu ile ilgilenir. Dünyanın sayılı dış kaynak uzmanlarından Peter Bender Samuel “bir iş sürecinin mülkiyetinin tedarikçi işletmeye bırakılmasıyla dış kaynaklardan yararlanma oluşur” demektedir. ¹³¹

İşletmenin asıl faaliyet sahası dışında kalan ve eskiden işletme personeline yürütülen, temizlik, yemek, güvenlik, sigorta uzmanlığı gibi hizmetler artık sadece bu konuda faaliyet gösteren işletmelerce yerine getirilmektedir. ¹³² Böylece etkin ve teknik bir yönetime giden yol da açılmış olur ve taşeron işletmenin maliyet avantajlarından

¹²⁹ Bakan. Ön.ver., s.202.

¹³⁰ Ömer Dinçer, (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.250.

¹³¹ <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/2301.pdf> (Internet), 03.01.2005.

¹³² http://www.mcozden.com/forum1_mco.htm (Internet), 03.01.2005.

yararlanılarak rekabet üstünlüğü sağlanabilir.¹³³

İşletmelerin bazı destek fonksiyonlarını yerine getiren, bu tarz işletmelere hukuk sistemine göre taşeron işletme adı verilmektedir.¹³⁴ Taşeron kullanımı ve fason imalat özellikle sanayi işletmelerinin sıkça başvurdukları uygulamalardır. Özellikle inşaat işletmelerinde taşeron kullanımı ve giyim sektöründe fason imalat yaygın olarak uygulanmaktadır. DKY uygulamalarında, bu süreçlerin uzun vadeli tasarlanarak karar alınması esastır.

Tablo 1.3 Farklı Ülkelerde Taşeron ve Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim 1993-1996 Arası (%)

Ülkeler	Yükselen	Aynı Kalan	Azalan	Kullanmayan
Belçika	47	19	3	27
İsviçre	47	14	3	29
Batı Almanya	43	18	1	29
Doğu Almanya	33	17	2	42
Danimarka	22	37	3	31
İspanya	41	17	3	28
Fransa	33	36	7	15
Finlandiya	33	32	5	25
İtalya	27	20	5	34
İrlanda	42	21	4	24
Norveç	13	39	14	25
Hollanda	52	21	6	17
İsveç	28	50	12	7
Türkiye	27	17	4	24
İngiltere	44	27	2	22

Kaynak: <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/2301.pdf> (Internet), 13.03.2005.

¹³³ http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm (Internet), 03.01.2005.

¹³⁴ <http://www.mcozden.com/forum!.mco.htm> (Internet), 03.01.2005

1.8 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri

Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, küreselleşme hareketlerinin yoğunlaşması ve dış kaynaklardan yararlanma konusunda başvurulabilecek tedarikçilerin sayısının artarak bu eğilimin kuruluşlar açısından giderek daha fazla kabul görmesi, dış kaynaklardan yararlanmanın en temel nedenleri arasında sayılmaktadır.¹³⁵ DKY'nin bir işletmeye sunabileceği potansiyel finansal (maliyetlerin düşmesi) ve finansal olmayan (özyeteneklere odaklanma fırsatı) üstünlükleri vardır. DKY'nin başlıca getirisinin maliyetleri düşürmek olduğunu düşünmek doğru değildir.¹³⁶ Dış Kaynak kullanımı maliyet avantajından başka, öz yeteneğin gelişimi, esnekliğin artırılması, risk azalımı, kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, sabit sermaye masraflarının azaltılması, kalite artırımı, hız kazanımı, küçülme, teknoloji gelişimi gibi avantajlar sağlamaktadır.¹³⁷

DKY nedenleri, avantajları, maliyetleri ve ortaya çıkarması muhtemel riskleri organizasyonların yapısına ve içinde buldukları durumlara göre farklılık gösterebilir. Bir organizasyon için büyük yarar sağlayabilecek bir durum, başka bir organizasyon için hiç önemli olmayabilir.¹³⁸

DKY, daha önce yapılmış olan çalışmalarda birçok nedene bağlanmıştır. Bu nedenler bazı işletmeler için topluca geçerli olabilirken, diğer bazı işletmelerde kısmen geçerli olabilmektedir. Özyeteneğe yoğunlaşma esnekliğin artırılması, tedarikçiler yoluyla uzmanlaşmanın artırılması, performansın geliştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, organizasyon kültürünün değiştirilmesi gibi birçok faktör, dış kaynaklardan yararlanmanın nedenleri arasında sayılabilir.¹³⁹

¹³⁵ Ataman, (2001). Ön.ver., s.337.

¹³⁶ Dalay ve Diğerleri. Ön.ver., s.206.

¹³⁷ Genç. Ön.ver., s.216.

¹³⁸ Klepper ve Jones. Ön.ver., s.47.

¹³⁹ Greaver II. Ön.ver., s.254.

DKY nedenleri, organizasyonel açıdan, işletmenin gelişimi açısından, finansal açıdan, gelir, maliyet ve insan kaynakları açısından ana başlıklar altında incelenebilir;¹⁴⁰

1.8.1 Organizasyonel Nedenler

I) Temel Yeteneği Geliştirme: Organizasyonun ikincil nitelikteki faaliyetlerini dış kaynaklara terk etmesi, yönetimin dikkatinin ve kaynakların birincil nitelikteki (en iyi yapılan işlere) faaliyetlere yöneltilmesine imkan tanıyacaktır.¹⁴¹ Böylece etkin ve teknik bir yönetime giden yol da açılmış olur ve tedarikçi işletmenin maliyet avantajından yararlanılarak, rekabet üstünlüğü sağlanabilir.¹⁴²

II) Esnekliğin Arttırılması: Değişen iş koşullarına, ürün/hizmet talebine ve yeni teknolojilere ayak uydurabilmek için esnekliğin arttırılması gerekmektedir.¹⁴³ İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini arttırmaları, örgütlerin küçülerek yakın yapılar haline gelmelerine yol açar, buna bağlı olarak işletmeler daha çabuk karar alabilen, değişimlere anlık reaksiyonlar verebilen, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek birimler haline gelecektir.¹⁴⁴

III) Organizasyonun Yeniden Yapılandırılması: Outsourcing diğer bir stratejik yönetim aracı olan değişim mühendisliği uygulamalarının daha etkin olmasında destekleyici rol oynar.¹⁴⁵ Outsourcing radikal değişimin gerçekleştirilmesinde ve hızlandırılmasında yararlanılan araçlardan bir tanesidir.¹⁴⁶

¹⁴⁰ Aynı., s.255.

¹⁴¹ Dalay ve Diğerleri. Ön.ver., s.207.

¹⁴² Genç. Ön.ver., s.217.

¹⁴³ Greaver II. Ön.ver., s.255.

¹⁴⁴ Genç. Ön.ver., s.217.

¹⁴⁵ Bakan. Ön.ver., s.182.

¹⁴⁶ Budak ve Budak. Ön.ver., s.201.

IV) Mal ve Hizmet Kalitesini, Müşteri Memnuniyetini ve Sermayedar Memnuniyetinin Arttırılması: İşletmenin özyeteneğe yoğunlaşması, mal ve hizmet kalitesini arttıracaktır. Böylelikle müşteri memnuniyeti ve sermayedar memnuniyeti artacaktır.¹⁴⁷

1.8.2 Gelişim (İlerleme) Açısından Nedenler

I) İş Süreçlerini (performans) Geliştirme: Verimlilik, Kalite, Zamanlama, İşlerin Tamamlanma Zamanları, Yaratıcılık, Çıktılar gibi konularda işletmenin mevcut performansının iyileştirilmesine yönelik, outsourcing'in faydalarından yararlanmak mümkündür. Tedarikçilerin daha uzun süre faaliyet gösterebilmeleri ve verimli olabilmeleri rekabetin yüksek olduğu günümüz şartlarında, performanslarını sürekli arttırabilmelerine ve motivasyonlarını yüksek tutmalarına bağlıdır.¹⁴⁸

II) Diğer Türü Ulaşılması Mümkün Olmayan Deneyim, Beceri ve Teknoloji Sağlama: İçsel üretim, örgütün maliyet kaygılarına bağlı olarak belli teknolojilere bağlanmasına yol açar ve bu durum uzun dönemde, teknolojik esnekliği kısıtlayıcı bir etki yapabilir. Buna karşılık Dış Kaynak Kullanımı yapan işletmeler, ortaya yeni teknolojiler, deneyim ve beceriler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojilere sahip olanlardan seçme ve eski teknolojiyi kullanmaya devam eden tedarikçileri de değiştirme şansına sahip olurlar. Bu sayede çevre şartlarında meydana gelen değişmelere daha hızlı tepkime verme fırsatını yakalarlar.¹⁴⁹

III) Yönetimi ve Kontrolü Geliştirme: DKY yoluyla işletmeler gereksiz departmanlardan kurtulup yalın bir örgüt yapısına kavuşmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak maliyetler azalacak, karar alma süreci hızlanacak ve işletmenin ana hedefleri

¹⁴⁷ Greaver II. Ön.ver., s.291.

¹⁴⁸ Aynı., s.46.

¹⁴⁹ Dalay ve Diğerleri. Ön.ver., s.207.

üzerinde odaklaşma kolaylaşacaktır.¹⁵⁰ Bu sayede kontrol mekanizması da daha etkin işletilebilecektir.

IV) Hak Yönetimini Geliştirme: Her yapılan yatırım belli bir risk unsuru taşıyacaktır. Dış Kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacak, dolayısıyla risk dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelecektir.¹⁵¹

V) Yeni Gelişmelere Odaklanma Fırsatı Sunma: Her işletme kendi yaptığı faaliyet alanındaki prosedürlerden haberdardır. DKY işletmelere tedarikçilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerden faydalanma yoluyla, yenilikçi fikirlere ulaşabilme, yeni pazarlara girebilme imkanı tanımaktadır.¹⁵²

VI) Üst Düzey Tedarikçilerle Birlikte Hareket Ederek Güvenilirliği ve İşletme İmajını Geliştirmek: DKY piyasada etkinliği kabul edilmiş, imajı iyi olan üst düzey tedarikçilerle işbirliğine gitme yoluyla, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin piyasada imajının ve güvenilirliğinin artırılmasına imkan tanımaktadır.¹⁵³

1.8.3 Finansal Nedenler

I) Yatırım Maliyetlerinin Azaltılması Yoluyla Diğer Amaçlar İçin Gereken Kaynakların Serbest Kalması: Organizasyonun rakiplerine meydan okuyabilen bir strateji uygulayabilmesi için kaynaklarını daha ziyade kendisine avantaj sağlayacak olan en değerli alanlarda kullanmalıdır. Böylece kaynaklar işletmeye değer katan fonksiyonlara harcanmış ve çalışanların yetenek ve enerjilerinden daha fazla yararlanabilme olanağı sağlanmış

¹⁵⁰ Ataman, (2001). Ön.ver., s.337.

¹⁵¹ Genç. Ön.ver., s.217.

¹⁵² Greaver II. Ön.ver., s.209, 210.

¹⁵³ Aynı., s.155.

olacaktır.¹⁵⁴

II) İşletme Varlıklarını (Aktiflerini) Tedarikçiye Transfer Ederek Nakit Yaratmak: Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynakları uygulamaya bağlı olarak temel yetenekler üzerinde yoğunlaştırılabilmektedir.¹⁵⁵

1.8.4 Gelir Açısından Nedenler

I) Tedarik Ağları Yoluyla Yeni İş İmkanları Kazanmak, Pazar Payını Arttırmak: DKY yoluyla işletme, tedarikçilerin iş yaptığı diğer müşterilerin, tedarikçilerin, bağlı işletmelerin bir parçası olunması yoluyla yeni iş fırsatları yaratarak ve Pazar payı yaratmak suretiyle, işletmenin gelirlerinde bir artışa neden olabilmektedir.¹⁵⁶

II) Tedarikçinin Kapasitesi, Süreçleri ve Sistemleriyle Bağlantı Kurarak Satışları Hızlandırmak: DKY gerek görüldüğü durumlarda, tedarikçinin kapasitesini, iş süreçlerini ve sistemlerini kullanarak, paylaşarak satışların hızlandırılmasına imkan tanımaktadır. Birçok mal ve hizmet bileşenlerinin üretilmesiyle ilgili sorumluluğun tedarikçiye transfer edilmesiyle, işletme piyasada meydana gelen değişmelere daha hızlı cevap verebilecek böylelikle müşteri memnuniyetini sağlamış olacaktır.¹⁵⁷ İşletmelerin konularında uzmanlaşmış tedarikçilerden dış kaynak kullanımı durumunda önemli ölçüde hız kazanılmaktadır.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Budak ve Budak. Ön.ver., s.201.

¹⁵⁵ Genç. Ön.ver., s.217.

¹⁵⁶ Greaver II. Ön.ver., s.126.

¹⁵⁷ Aynı., s.281.

¹⁵⁸ Genç. Ön.ver., s.217.

III) Harcamaların Finanse Edilemediği Durumlarda Satışları ve Üretim Kapasitesini Genişletebilmek: İşletmenin yeterli nakite sahip olamadığı durumlarda, tedarikçinin iş yapma potansiyelinden faydalanarak, satışların ve üretim kapasitesinin artırılması mümkün olmaktadır.

IV) Mevcut Yetenek ve Becerilerin Ticari Olarak Kullanılması: DKY yoluyla organizasyon mevcut bilgi birikimini, deneyimlerini, yeteneklerini ve teknolojilerini, gelir yaratıcı yeni bir faktör olarak kullanabilmektedir.¹⁵⁹

1.8.5 Maliyet Açısından Nedenler

I) Tedarikçinin Üst Düzey Performansına ve Düşük Maliyet Yapısına Paralel Olarak İşletme Maliyetlerini Azaltmak: DKY'nin en önemli nedenlerinden birisi de, üretim maliyetlerini azaltmak ve kontrol etmektir. Çok düşük maliyet yapısına sahip bir dış tedarikçiye ulaşmak, outsourcing'in en çekici ve kısa vadeli yararlarından birisidir. Eğer işletmenin gereksinim duyduğu girdilerin maliyeti dışarıda çok daha düşük ise, bu durumda outsourcing'ten yararlanma imkanı ortaya çıkmaktadır. Outsourcing Enstitüsü tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmada, şirketlerin outsourcing vasıtasıyla maliyetlerinde ortalama olarak %9'luk bir düşüş olduğu belirtilmiştir.¹⁶⁰

II) Sabit Maliyetlerin Değişken Maliyete Dönüştürülmesi: Dış Kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilebilecek faaliyetleri, özkaynaklarla gerçekleştirmek sermaye ve işletim masraflarına yol açacaktır. Dış Kaynaklardan Yararlanma giderleri cari harcamalar olarak kabul edildikleri için, sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına katkıda bulunabilecektir.¹⁶¹

¹⁵⁹ Greaver II. Ön.v er., s.196.

¹⁶⁰ Bakan. Ön.ver., s.183.

¹⁶¹ Genç. Ön.ver., s.217.

1.8.6 İnsan Kaynakları Açısından Nedenler

I) Çalışanlara Güçlü Bir Kariyer Planlaması Sağlamak: İşletme içinde belirli bir iş üzerinde odaklanma ve yapılan iş hakkında daha yoğun araştırma yapma fırsatı sunarak, DKY çalışanlara güçlü bir kariyer planlaması yapma olanağı sunmaktadır.¹⁶²

II) İşletmenin Öz-Yeteneği Olmayan Konularda Bağlılığın ve Enerjinin Arttırılması: Korku güçlü bir motivasyon aracıdır. Tedarikçinin sağladığı herhangi bir mal veya hizmetin yüksek performans sağlaması işletme içinde çalışanların kendi yaptıkları işe daha motive olarak çalışmalarını sağlayacaktır. Çünkü çalışanlarda başarılı olarak kendilerini ispatlamaya gayret edeceklerdir. Böylelikle işgörenlerin motivasyonları yükselerek, çalıştıkları işletmelere bağlılıkları artacaktır.¹⁶³

DKY'nin nedenleri birçok anlamda işletmeye sağlayacağı avantajlar açısından çoğaltılabilmektedir. İşletmenin çalıştığı faaliyet alanına göre bu nedenlerin sayısını arttırmak mümkündür. Tabi ki her uygulamada olduğu gibi DKY'nin avantajlarının yanı sıra sakıncaları da mevcuttur. İyi bir denetim mekanizmasının oluşturulması, sözleşme şartlarının detaylandırılmaması, uygulama esnasında alıcı işletme ve tedarikçi işletme arasında sorunların çıkmasına neden olabilecektir. Bu sakıncaların minimize edilmesi, süreçlerin iyi belirlenerek, olası aksaklıklar halinde etkin çözümlerin öngörülmesine bağlıdır.

¹⁶² Greaver II. Ön.ver., s.220, 221.

¹⁶³ Aynı., s.235.

BÖLÜM II

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ VE UYGULAMALARI

2.1 İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Başarılı bir DKY’de anahtar 3 ana kategori:

1-stratejik analiz

2-tedarikçi sağlama

3-ilişki yönetimi’dir.¹⁶⁴

Öncelikle işletme doğru tedarikçiyi seçmeye çalışmalı ve onunla etkili bir sözleşme imzalamalıdır. Daha sonra, DKY faaliyetlerini ayrıntılı olarak tartışmalı, son olarakta işletme, başarının belirlenmiş amaçlarla karşılaştırılması aşaması gelmektedir. Tedarikçi bu süreçte sürekli işlenmeli ve bu paralelde etkili bir sistem oluşturulmalıdır.¹⁶⁵

Hukukçular tarafından desteklenen tanımlama; DKY’yi, yönetim ve personel fonksiyonlarının bir bölümünü işletme sahibinden çıkıp, uzmanlaşmış bir işletmeye

¹⁶⁴ R.Embleton and C.Wright. Ön.ver., s.5.

¹⁶⁵ Per V. Freytag and Lone Kirk. (2003), “Continuous Strategic Sourcing”, **Journal of Purchasing and Supply Management**. Vol.9, s.140,141.

verildiği; iki ya da daha fazla işletme arasında yapılan yasal ortaklık olarak görmektedir.¹⁶⁶

2.1.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma İhtiyacının Belirlenmesi

Günümüzde “tüm işleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeye çalışma” yerini giderek “temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmelerden sağlayarak, değer yaratması”na bıraktığı görülmektedir.¹⁶⁷ Bu aşamada işletmenin dış kaynaklardan yararlanma süreci kapsamında kısa ve uzun vadede temel gereksinimlerinin ne olduğunu ortaya koyulması amaçlanmaktadır.¹⁶⁸

İşletme bu süreçte, hizmet sağlayıcılarının, işletmenin amaçlarıyla uyuşup, uyuşmadığı, örgütün hedefleriyle, çevresiyle ve gelirleriyle uyumlu çalışıp çalışamayacağı konusunda görüş birliğine varılmaya çalışılır.¹⁶⁹

DKY kararının verilmesinde, stratejik yönetim sürecinde izlenen analiz ve değerlendirmeler etkili olmaktadır. DKY kararı verilirken, kararın örgütün gerek hedefleriyle uyumlu olmasına dikkat edilir. Ayrıca, uygulamanın işletme için avantajlı olup olmadığını belirlemek için fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.¹⁷⁰

Eğer bir ya da daha fazla fonksiyonda DKY amaçları, başlangıçta açık, belirgin değilse, başarısız bir DKY uygulaması ve başarısız bir ortaklıkla sonuçlanabilmektedir.¹⁷¹

¹⁶⁶ Gianni Zappala. (2000), “Outsourcing and Human Resource Management”, **Australian Centre for Industrial Relations Research and Training (ACIRRT)**. Working Paper 60, s.3.

¹⁶⁷ Göksel Ataman. (2004), “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma / Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay”, **Öneri Dergisi**. Cilt:6, s.21.

¹⁶⁸ Seymen, (2001). Ön.ver., s.79.

¹⁶⁹ http://www.adoptisine.com/services/Adaptis_Outsourcing.polf (Internet), 21.04.2005.

¹⁷⁰ Yeter Demir. (2004), “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları”, **Kooperatifçilik**. Sayı:146, s.23.

¹⁷¹ Jennifer J.Laabs. (1993), “Successful Outsourcing Depends on Critical Factors”, **Personel Journal**. Vol.72, Nr.10, s.51.

İşletme, yapma yerine olmayı tercih edecek duruma geldiğinde DKY süreci başlamaktadır. DKY kararının verilmesi genellikle üst yönetimin yürüttüğü bir süreçtir. Bu aşamada çeşitli faktörler belirlenerek değerlendirme yapılmaktadır.¹⁷² Bu faktörler işletmenin ve tedarikçinin zaman ve kaynak olarak özelliklerinin incelenmesini içermektedir. 6 temel unsur incelenmektedir:¹⁷³

- *Amaç ve Hedeflerin Tanımlanması
- *Mevcut İç ve Dış Çevrenin Tanımlanması
- *Mevcut Maliyetlerin Belirlenmesi
- *Beklentilerin Tanımlanması
- *Alternatiflerin Değerlendirilmesi
- *Bir Sonraki Aşamada Yapılacakların Taahhüt Edilmesi.

İşletmenin vizyonu ve misyonuyla uyumlu olarak bazı bilgi, beceri ve yetenekler üzerinde odaklaşmasından sonra hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılacağı ortaya çıkar. Dışarıdan alınacak mal veya hizmetler konusunda çoğu kez işletmenin çok sayıda alternatifi vardır. Uygulamanın gereken esnekliği sağlayabilmesi, büyük ölçüde uygun tedarikçilerin seçimine ve onlara ilişkilerin doğru biçimde yürütülmesine bağlıdır.¹⁷⁴

Maliyet tasarrufu, nakit akışı, memnuniyet artışı ve diğer etkili gelişmeleri içeren DKY'nin potansiyel yararları değerlendirilmelidir. En önemlisi, eğer dış kaynaktan yararlanılan faaliyet, işletmenin öz yeteneği değilse, işletmenin öz yeteneği değilse, işletmenin enerjisi ve kaynakları daha önemli görevler, stratejik işler için serbest bırakılmış olacaktır.¹⁷⁵

¹⁷² Bakan. Ön.ver., s.184.

¹⁷³ http://www.adaptioins.com/services/Adaptis_OutourcingProcess.pdf (Internet), 21.04.2005.

¹⁷⁴ Ataman, (2001). Ön.ver., s.343.

¹⁷⁵ www.outsourcing.com (Internet), 01.04.2005.

Stratejik önemi olan bir konu da, dış kaynak karşısında işletmenin bir faaliyeti kendi içinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet şansı elde edemeyeceğidir. Eğer bu boyutlardan bir ya da daha fazlası işletme için kritik olmakla birlikte, işletme iyi performans gösterebiliyorsa, faaliyet organizasyon içinde tutulmalıdır. Ne yazık ki pek çok işletmenin, bir faaliyeti kendi bünyesinde yapmadan veya konuyu, yapmış oldukları işin bir parçası gibi görmeleri, “bu faaliyet organizasyon içerisinde bırakılmalıdır” şeklinde karar aldırılmaktadır. Bununla birlikte, konu yakından incelendiğinde ve dikkatli karşılaştırmalar yapıldığında; bir organizasyonun kendi içerisindeki yeteneklerinin piyasanın en iyi dış kaynağına kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı tespit edilmektedir.¹⁷⁶

DKY rekabetin her geçen gün arttığı ulusal ve uluslar arası çevrelerde, işletmelerin başarısını, rekabet yeteneğini artırıcı bir uygulama olarak kabul edilmektedir. bu anlamda, büyümenin ve rekabetin önemli bir adımı da dış kaynaklardan yararlanmadır. Her ne kadar işletmeler ölçek olarak küçülüyor olsalar da, mali yapı ve kârlılık gibi alanlarda büyüme göstermektedirler.

2.1.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Verilmesi

Dış kaynak kullanımı girişimi, işletmenin geleceğini önemli etkileri olan bir süreçtir. Bundan dolayı üst yönetim bu konuda çok dikkatli olmalıdır. Hangi faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla daha etkin karşılanabileceğini ve bu kararı desteklemek için nasıl bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulduğunu üst yönetim dikkate almak durumundadır.¹⁷⁷ kararı genellikle işletmenin geleceğini etkileyebilecek, maliyet anlamında büyük bir karardır.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Yasemin Tezel, (1998), “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.19.

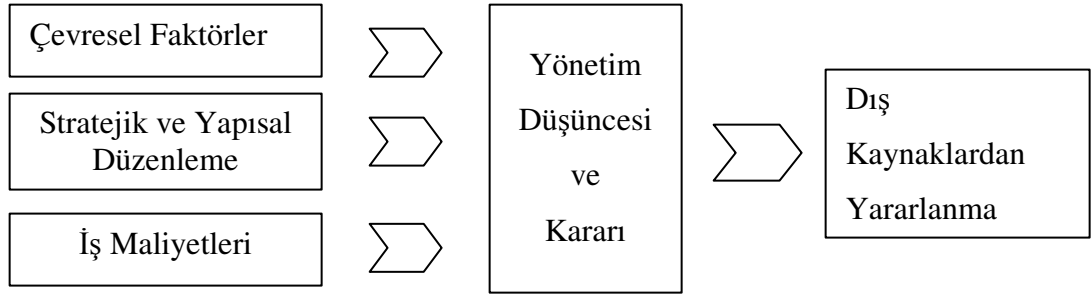
¹⁷⁷ Solak. Ön.ver., s.88.

¹⁷⁸ Ronan Mc. Ivor. (2000), “A practical Framework for Understanding the Outsourcing Process”, **Supply Chain Management**. Vol.5, Issue1, s.22.

Tedarikçiler değerlendirilirken, güvenlik, fiyatlama, müşteri hizmetleri gibi konular dikkate alınarak başarı kriterleri belirlenmelidir.¹⁷⁹

Bir işletmenin outsourcing kararı vermesinde bir faaliyet alanındaki beceri eksikliği, maliyet tasarrufu düşüncesi, teknolojik gelişmeleri hızlandırma ve yeni uzmanları istihdam etme gereksinimi etkili olabilir.¹⁸⁰

Şekil 2.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Bir İskeleti



Kaynak: Fill ve Visser. Ön.ver., s.46.

Dış Kaynaklardan Yararlanma kararının verilmesini desteklemek için bir model geliştirilmiştir. Bu model DKY kararının stratejik olarak ele alınmasında üst yönetime yardımcı olur, uygulama evrelerini destekler ve üretim planlaması geliştirmede etkili olabilmektedir. Üretimin süreçlerle ilişkisine, performans ihtiyacına ve özyeteneğe paralel olarak, DKY kararı şeffaf olmalıdır.¹⁸¹

DKY kararının verilmesinde, hizmet departmanı kültürü ile iş ya da politik kültür arasındaki engeller anlamına gelen teknik ve mesleki problemler ortadan kaldırılmalıdır.¹⁸²

¹⁷⁹ Yamaya Ekanayaka, Wendy Z. Curne and Philip Seltsikas. (2003), "Evaluating Application Service Providers", **Benchmarking: An International Journal**. Vol.10, Nr.4, p.351.

¹⁸⁰ Bakan. Ön.ver., s.185.

¹⁸¹ R. Dekkers. (2000), "Decision Model For Outsourcing and Core Competencies in Manufacturing", **International Journal of Production Research**. Vol.38, Nr.17, p.4090.

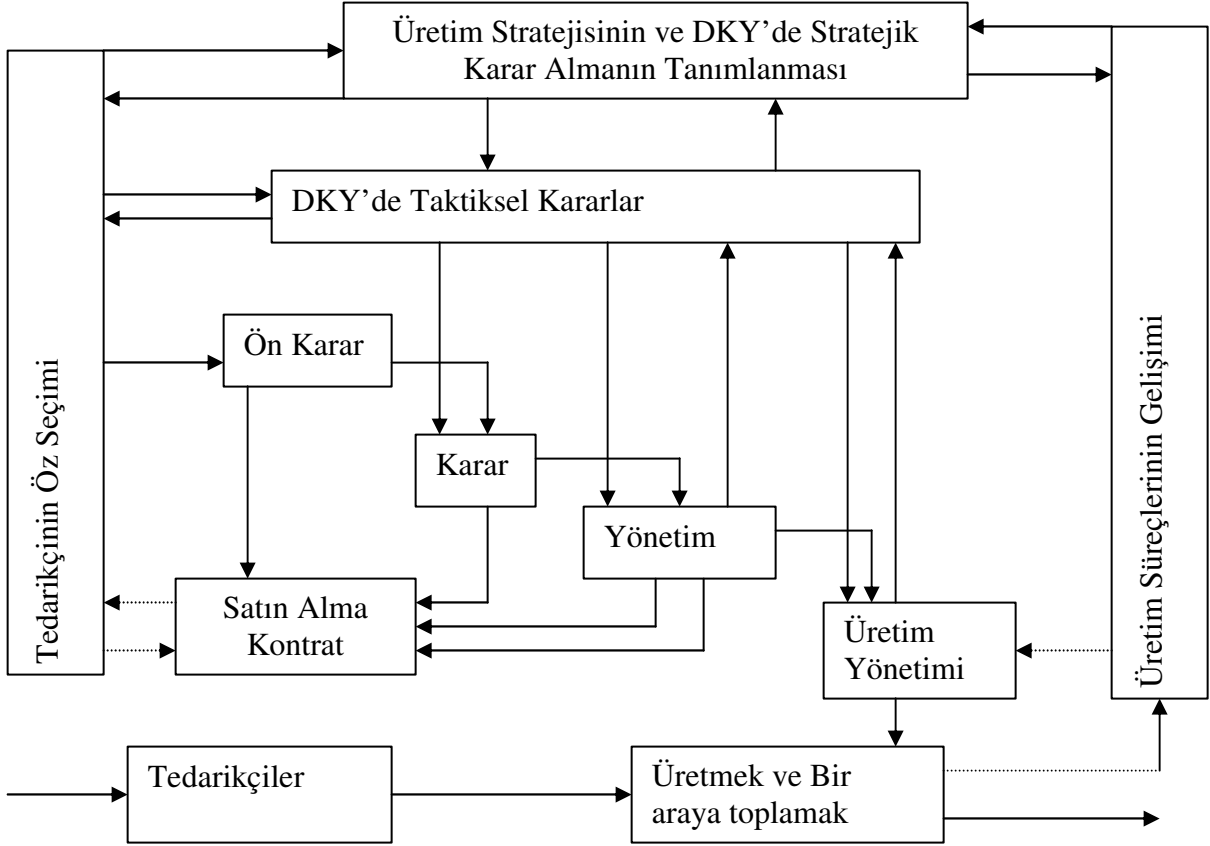
¹⁸² Aubrey Wilson. (1998), "The Internal Service Department-Justifying Your Existence", **Logistic Information Management**. Vol.11, Nr. 1, p.59.

Başarılı bir DKY kararı vermede ve uygulamada aşağıdaki kriterler önemli olabilir:

- DKY amaçları belirgin olmalı,
- DKY'ye kısa ve uzun dönemde bakılmalı,
- DKY kararını kimin ve niçin vereceği düşünülmeli, değerlendirilmeli,
- İşletme kültürünün, DKY kararını nasıl destekleyeceği incelenmeli,
- DKY'den, işletme için merkezileşmenin ya da merkezden uzaklaşmanın

hangisinin iyi olacağına karar verilmelidir.¹⁸³

Şekil 2.2 Üretim Stratejisinin ve DKY'de Stratejik Karar Almanın Tanımlanması



Kaynak: Dekkers. (2000), Ön.ver., s.4090.

¹⁸³ Laabs. Ön.ver., s.51.

Geliştirilmiş olan model, daha çok üretim işletmelerinde geçerli olsa da, karar almada etkili olması anlamında, işletmelere yararlı olacaktır. Karar almada işletme içerisindeki tüm departmanların fikirlerinin sorulması, uygulamada başarıyı arttıracak bir durum ortaya çıkaracaktır.

2.1.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Belirlenmesi

Dış Kaynak Kullanımının iş stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası olarak önemi giderek artmaktadır. Geleneksel ne yapacağız, nasıl yapacağız ve bunları yaparken kaynaklarımızı nasıl kullanacağız düşünce dizisi yerini daha stratejik bir düşünme tarzına bırakmaktadır. Bu yeni yaklaşımda işletmeler geleceğe yönelik temel yetkinlik (özyetenek) ve değer zincirleri analizleri sonucunda ne yapmaya karar verdiklerinde nasıl yapacağız diye düşünmeden önce kim yapacak sorusuna yanıt aramaktadırlar. Bu sayede hem dış kaynak stratejilerini şekillendirirken hem de kısıtlı iç kaynaklarını sadece asıl güçlü oldukları alanlarda değerlendirmektedirler.¹⁸⁴

Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisi Belirlerken işletmenin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır:¹⁸⁵

*Başlangıçtan itibaren dış kaynaklardan yararlanmanın amaçlarının açık olduğundan emin olunmalı,

*Dış kaynak kullanımının kısa vadeli ya da uzun vadeli olacağına karar verilmeli,

*İşletmede dış kaynaklardan yararlanma kararını verecek kişi, izleyeceği süreçler kontrol yöntemleri ve neden o kişinin seçildiğinin çerçevesi oluşturulmalı,

*Örgüt kültürünün dış kaynak kullanımını desteklemesi sağlanmalı,

*İşletmenin yerine getirdiği faaliyetlerde merkezi bir yapıyı, merkez kaç bir yapıyı tercih edileceği belirlenmelidir.

¹⁸⁴ Ercan Yılmaz. (2004), “Benzeyerek Farklılaşım: Rekabet Avantajı ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**. Sayı:2, s.23.

¹⁸⁵ Laabs. Ön.ver., s.51.

2.1.4 Teklif Formlarının Hazırlanması

Teklif formları, tedarikçilerden, DKY uygulaması için talep edilen mal ve hizmetlerin detaylarını, zaman ve koşullarını, yaptırımları içeren matbu dokümanlardır.¹⁸⁶

Teklif formları; başarılı bir geçişi yerine getirmek için tüm işlevleri tanımlayan ve detaylandıran bir dokümandır.¹⁸⁷

Görüşmelerin en kritik noktası “Teklif Mektupları (RFD)” sürecidir. Ciddi anlamda projenin başında ve sonunda çok zaman harcanmaktadır. Çaba sarfederek, tüm tedarikçiler hakkında bilgi sahibi olarak, iyi bir seçim yapılması gerekmektedir.¹⁸⁸

Teklif formlarında yer alması gereken noktalar şunlardır:¹⁸⁹

1-Ön Hazırlık Bilgileri

*Konuya İlişkin Açıklama

*Teklif Formlarının Şartları

*Teklif Formlarının Dağıtımı

*Koşullar

*Tedarikçilerin Sorumluluğu

*İşletmenin Sorumluluğuna Ait Detaylar

2-Dış Kaynaklardan Yararlanma Teklifine İlişkin Genel Açıklamalar

* DKY Alanı

*Fonksiyonları

*Mevcut İş Süreçleri

¹⁸⁶ http://www.offshorexperts.com/index.cfm/fa/home.outsourcing_definition/term/request_for_proposal (Internet), 26.04.2005.

¹⁸⁷ Robert Pruter. (1999), “Allstate’s Plan Conversion: Easing Anxiety and Making Outsourcing Process Run Smoothly”, **Employee Benefit Plan Review ABI/Inform Global**. Vol.53, Nr.9, p.15.

¹⁸⁸ Zhu ve Diğerleri. Ön.ver., s.376.

¹⁸⁹ <http://www.tcsg.co.uk/dacs/step>.20by%20step.guide.pdf> (Internet), 26.04.2005.

- *Sistemler
- *Bilgi ve İnsanların Tedariki
- *Yasal Prosedür

DKY Teklif Formlarında, yönetimin tedarikçiden talep ettikleri koşullar, hizmetler, teknik talepler, garantiler, patentler ve diğer gerekli konular, açıklamalar, kontrat süresi, ödeme koşulları ve diğer özel şartnameler açık bir şekilde belirtilmelidir.¹⁹⁰

Maurice F. Greaver'e göre süreç teklif formlarının, tedarikçilere gönderilmesiyle devam eder. Teklif formları iyi yapılandırılmış olmalı, kıyaslanabilir ve cevaplandırılabilir açıklıkta olmalıdır. Teklif formları ayrıca; DKY nedeni, amaçları, hizmet özellikleri, tedarikçide aranan nitelikler, tercih edilen ücret sistemleri, performans kriterleri, yenilikçi fikir önerileri, teklif veren tedarikçiye ait iletişim ve erişim bilgilerini içermelidir.¹⁹¹

2.1.5 Alternatif Tedarikçi İşletmelerin Dikkate Alınması ve Değerlendirilmesi

İşletme bünyesinde, DKY faaliyetinden sorumlu kişi ya da kişiler, ihtiyaçlara paralel olarak, yeterli birikime sahip alternatif tedarikçiler için kriterler belirleyerek, bir liste oluştururlar. Potansiyel tedarikçiler belirlenerek, yeteneklerini ve iş yapma kabiliyetlerini belirlemek için ön hazırlık araştırmaları yapılır. Belirlenen kriterler kapsamında tedarikçilerin nitelikleri birbirleriyle kıyaslanır ve teklif formlarının gönderilip gönderilmeyeceğine karar verilmektedir.¹⁹²

Dış Kaynak Kullanımı için uygun adayların seçilmesi karmaşık bir sorundur. En uygun adayların seçilmesi, yalnızca o andaki verimlilik, performans sorunları temel

¹⁹⁰ Steje McConnell, (1997), **Managing Outsourced Projects**, Software Development <http://www.stevencomell.com/articles/art.07.htm> (Internet), 26.04.2005.

¹⁹¹ Greaver II. Ön.ver., s.27.

¹⁹² Aynı.

alınarak değil, değişime ve yeni bir ticari yaklaşıma eşlik edebilecek olasılıklar temel alınarak yapılmalıdır.¹⁹³

Teklif formları gönderilen tedarikçilerden geriye döndükten sonra değerlendirilir ve işletmenin beklentilerine göre birbirleriyle kıyaslanırlar. Bu kıyaslama esnasında, hem nitelik hem de maliyet açısından değerlendirmeler yapılır. Ayrıca referanslar, çıktı testleri ve tedarikçiyi yerinde ziyaret gibi uygulamalar yapılabilmektedir. Daha sonra alternatif tedarikçiler için kısa bir kıyaslama listesi hazırlanarak, hangi tedarikçinin, hangi fonksiyonu daha etkin olarak yapabileceği listelenir ve resmi (formel) formlar hazırlanarak, sözleşme içeriği seçilen tedarikçiyle görüşülür.¹⁹⁴

Tedarikçiler, kendi yürüttükleri olayların tatmin (memnun) edici sonuçlarını üstlenmelidirler ve süreçlerin ve çıktıların uygun olarak gelişimini sağlama konusunda güçlendirilmelidirler.¹⁹⁵

İşletme muhtemel tedarikçi işletmelerin verdikleri teklifleri gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme faaliyeti, kantitatif ve kalitatif boyutların ayrıntılarıyla değerlendirilmesiyle gerçekleşmektedir. Tedarikçilerin değerlendirilmesinde kağıt üzerindeki teklif ve bilgiler yeterli olmayabilir. Sadece kağıt üzerinde yapılan değerlendirmeler yanıltıcı olabilir. Tedarikçilerin işi alabilmek için yanıltıcı veya eksik bilgi verebileceği, kendisini olduğundan daha iyi gösterme eğiliminde olabileceği unutulmamalıdır.¹⁹⁶

¹⁹³ Michael F. Corbett & Associates. (2004), “Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, s.12.

¹⁹⁴ Greaver II. Ön.ver., s.27.

¹⁹⁵ Christopher R. Jones. (1996), “Customer Satisfaction Assesment for “Internal” Suppliers”, **Managing Service Quality**. Vol.6, Nr. 1, p.48.

¹⁹⁶ Solak. Ön.ver., s.90.

2.1.6 Alternatif Tedarikçi İşletmeler Arasından Seçim Yapılması

İşletmelerin tedarikçiler üzerinde kontrolü sağlayabilmeleri kimi zaman zorlaşmaktadır. Eğer tedarikçi işletmeden bağımsız ise ya da işletme yüzlerce hatta binlerce sayıda tedarikçiyle çalışıyorsa, işletme için bu bağımsız tedarikçilerin güvenliğini sağlamak ve personel davranışlarını garanti etmek problem haline gelebilmektedir.¹⁹⁷

Doğru tedarikçinin seçimi konusunda ihtiyaçlara cevap verme ve problem çözme yeteneği, finansal sağlamlık ve kültürel uyum gibi konular önem kazanmaktadır. Seçime temel oluşturulacak aday havuzunun belirlenmesinde ise daha önceden dış kaynaklardan yararlanmış benzer işletmelerden bilgi alma ve tedarikçi işletmenin piyasadaki konumu ve referanslarını araştırma yoluna gidilebilmektedir.¹⁹⁸

Geleneksel olarak tedarikçiler teknik çıktı, değerlendirmesi, kalite, dağıtım hızı ve güvenilirliği, fiyat önerisi üzerinde odaklanmaktadır, fakat ilişkiler daha yakın ve uzun olduğu zaman, kriter seçme faktörleri artmakta, işletmeler global performansa göre değerlendirilebilmektedir.¹⁹⁹

Nitelikli bir dış kaynak tedarikçisinin aşağıda belirtilen kriterleri taşıması gerekmektedir:²⁰⁰

- *Deneyimleri, Tecrübeleri,
- *Finansal Kapasitesi,
- *Hizmet Sunma Yeteneği,
- *Müşteri Yapısı ve Piyasa Bilgisi,

¹⁹⁷ Matthew F. Pierlott. (2001), "Moral Considerations in Outsourcing to Foreign Labour", **International Journal of Social Economics**. Vol.32, Nr.56, s.592.

¹⁹⁸ Ataman, (2001). Ön.ver., s.343-344.

¹⁹⁹ Riccardo Dulmin and Valeria Mininno. (2003), "Supplier Selection Using a Multi-Criteria Decision aid Method", **Journal of Purchasing and Supply Management**. Vol.9, s.178.

²⁰⁰ Donald F .Blumberg. (1998), "Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in The Service Market", **Managing Service Ouality**. Vol.8, Nr.1, s.14,15.

- *Teknolojik Yenilikleri Takip,
- *Performans Garantisi,
- *Uzun Dönemli Hizmet Sunma Garantisi
- *Referans Sunabilme,
- *Tanınırlık
- *Hizmet Personelinin Yetenek ve Deneyimleri,
- *Hizmet Portföyünün Genişliği.

Klasik ekonomi teorisine göre piyasa aynı tür üretim yapan işletmelerin oluşturduğu yapı olarak tanımlanmaktadır. Burada farklılığı ortaya çıkaran fiyat faktörü olmaktadır. Yöneticiler tedarik pazarında herhangi bir tedarikçi seçerken fiyatın yanısıra, beklenen seviyede üretim yapılıp yapılamayacağı hususuna, işletmenin teknik kapasitesi dikkate alarak, kapsamlı bir karar verme süreci izlenmelidir.²⁰¹

DKY'nin başarısında uygun tedarikçinin seçilmesi gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Her iki tarafında istek ve potansiyellerini doğru olarak yansıtmaları ve bu konuda uygun bir noktada buluşmaları gerekmektedir. Karşılıklı güvenin bu tür ilişkilerde esas oluşturduğu unutulmamalıdır.²⁰²

2.1.7 Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin Görüşülmesi

DKY Sözleşmesi, hem DKY alıcısı, hem de DKY satıcısı tarafından, anlaşmanın görüşüldüğü ve imzalandığı sözleşmedir.²⁰³

²⁰¹ Chris Lonsdale. (1999), "Effectively Managing Vertical Supply Relationship: A Risk Management Model For Outsourcing", **Supply Chain Management: An International Journal**. Vol.4, Nr.4, p.179.

²⁰² Ataman, (2001). Ön.ver., s.344.

²⁰³ Zu and Diğerleri. Ön.ver., s.374.

Seçilen tedarikçi ile bu tedarikçiden kaynak sağlayan işletme arasındaki ilişkilerin yürütülmesi de en az seçim işlemi kadar önem taşımaktadır. Taraflar arasında yapılan anlaşma her iki tarafın kazanmasına yönelik olarak hazırlanıp; süre, garanti, performans ölçütleri, minimum hizmet seviyesi, ödül ve ceza konularını kapsamalıdır.²⁰⁴

Bir DKY anlaşması içerdiği tüm yetkililere ve sermayedarlarla kazanç elde etme imkanı veren bir ortaklık olmalıdır. Kontrat bu paralelde görüşülmeli ve dış kaynaklardan yararlanan işletmelere ve işgörelere; işletmenin hayatının olduğu kadar ortaklığında sürdürülmesi için büyüme ve gelişme konusunda olumlu fırsatlar verilmelidir.²⁰⁵

DKY sözleşmesinin en önemli kısmı bir tedarikçi tarafından sağlanarak hizmetlerin tanımlanması, yani hizmet ölçeğinin belirlenmesidir. İşletme bu işi kendi uzmanlarına veya danışmanlar tayin ederek yaptırabilir. Dış Kaynak tedarikçisinin hizmetleri fazla veya az sağlanması söz konusu olabilir. Tedarikçi fazla sağladığı hizmeti için ilave ücret isteme hakkına sahiptir. Yapılacak hizmetlerin hepsini ayrıntılı olarak belirtmek gerekir.²⁰⁶

Sözleşme, imzalanmadan önce her iki taraf tarafından da iyice incelenmelidir. Her iki taraf anlaşmanın hazırlanmasında ve uygulanmasında yeterli deneyime sahip olan hukuk kurullarına bütün anlaşmayı tekrar gözden geçirtmelidir.²⁰⁷

Sözleşme, özellikle anlaşmazlıkların ve çatışmaların nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde odaklanmalıdır. Sözleşme çatışma durumunda işi durdurmaya izin vermemeli ve komuta zincirini belirlemelidir. Her iki taraf da sözleşmeyi imzalamadan önce araştırma yapmalıdır. Bilgi toplama süreci çok önemlidir ve her bir taraf verdikleri bilginin

²⁰⁴ Ataman, (2001). Ön.ver., s.344.

²⁰⁵ Jane Marie Dowiney. (1995), "Risk of Outsourcing-Applying Risk Management Techniques to Staffing Methods", **Facilities**. Vol.13, Nr.3/10, p.43.

²⁰⁶ Egemen Görsel Ankaralı. (2003), "Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Sözleşmeleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar", **Outsourcing Dergisi**. Sayı:1, s.34.

²⁰⁷ Zu ve Diğerleri. Ön.ver., s.374.

doğruluğunu ispatlamalıdır.²⁰⁸

Sözleşme ayrıca; satıcı tarafından sağlanacak olan hizmetler, alıcı şartnamesi, satıcıya tazminat, ödeme dönemleri, tüm taraflar için gözden kaçan maddeler ve anlaşmada değişiklik yapabilmek için metotlar gibi maddeleri açıkça tanımlamalıdır. Karar vermek için ilave maddeler, vergilerin etkilerini (yerel, bölgesel ve federal), kayıt tutma ihtiyaçlarını, hesaplarını denetleme anlaşmalarını, teminatları, garantileri ve taşeronların kararlaştırılmasını içermelidir. Kesin sözleşmeye bağlı olarak ayrıca; afet sonrası iyileştirme, bilgisayar donanımlarının korunması, beklenmedik durumlar, patent hakları ve reklam-tanıtım gibi maddeleri içermesi uygun olacaktır.²⁰⁹

Sözleşmeye bir rapor sistemi de dahil edilmelidir. Aksi halde işletme, beklediği hizmetlerin temin edileceğini garanti edemez. İşletmeler haftalık, aylık, hatta üç aylık rapor talep edip etmeyeceklerine kendileri karar verirler. Ayrıca, raporların üzerinde anlaşılan hizmet seviyeleri rakamsal olarak da belirtilmelidir.²¹⁰

İşletmeler az sayıda tedarikçinin bulunduğu piyasadan, uygun bir sözleşme yapılması yoluyla, hizmet veya mal tedarik edebilirler. Her tedarik süreci için uygulanabilecek kontrat şekilleri 3 başlıkta toplanabilmektedir.²¹¹

***Klasik Kontratlar:** Bu kontrat şekli, homojen ürün ve hizmetlerde, tedarikçi-alıcı ilişkisinin ve hizmet sürecinin devamlı olmadığı durumlarda kullanılmaktadır. Daha çok, spesifik özellik istemeyen sözleşme tercih edilmektedir.

²⁰⁸ Bakan. Ön.ver., s.186.

²⁰⁹ Zu ve Diğerleri. Ön.ver., s.375.

²¹⁰ Ankaralı. Ön.ver., s.34.

²¹¹ Lacity ve Hirscheim. Ön.ver., s.34.

***Neoklasik Kontratlar:** Bu kontrat ise işletmenin çok sık olmasa da, iş süreçlerinde ihtiyaç duyulan, belli aralıklı faaliyetlerde dönemsel kontratları ifade etmek için kullanılmaktadır.

***İlişkisel Kontratlar:** Bu tür kontratlar ise daha çok sürekli yenilenen mal veya hizmet sözleşmeleri için alıcı ve tedarikçi arasında imzalanan kontratlardır. Periyodik düzenli kontratlar adı ile de anılmaktadır.

Genel bir sözleşmede bulunması gereken maddeler şu şekilde sıralanabilir.²¹²

- *Giriş
- *İletişim planı
- *Zaman çizelgesi
- *Referans
- * DKY faaliyet alanı,
- *Ortaklık anlaşmasının ayrıntıları,
- *İşgörenlerin ayrılması
- *İşgörenlerin geçişi,
- *Satıcının yeni işgörenleri
- *Taşeronlar üzerindeki etki.

Sözleşmenin görüşülmesi ve detaylandırılması DKY sürecinin en kritik noktasını oluşturmaktadır. Sözleşmede tüm konular açıkça, detaylı olarak belirtilmelidir. Uzun süreli DKY uygulamalarında tarafların tüm konularda hem fikir olmaları, DKY anlaşmasının daha sağlıklı olarak yürütülebilmesine imkan tanıyacaktır.

²¹² Zu ve Diğerleri. Ön.ver., s.377.

2.1.8 Tedarikçi İşletme ile Etkili Bir İletişim Ağının Kurulması

Tedarikçi işletme ile, tedarikçinin faaliyetlerini idare edecek, ana işletme içerisinde birer sorumlunun iletişim halinde olması, şiddetle üzerinde durulması gereken bir konudur ve sözleşmede bu hususun belirtilmesi gerekmektedir. DKY uygulamalarında hizmet alıcı organizasyonlardan ve tedarikçi organizasyonlardan sorumlular belirlenmelidir. Daha küçük DKY sözleşmelerinde, tüm faaliyetler, işletme içerisinde belirlenen kişilerin sorumluluğunda yürütülmelidir, fakat daha büyük DKY sözleşmelerinde işletme içerisinde bu fonksiyonlar daha küçük parçalara ayrılarak, her iki organizasyonda farklı kişiler belirlenerek, iletişim sağlanabilir. Düzenli toplantılar, faaliyet toplantıları ve diğer amaçlara yönelik periyodik toplantılar kontrat hususlarında belirtilmelidir.²¹³

İletişim planı; zamanlı, ayrıntılı ve doğru bilgi ile organize bir şekilde tasarlanmalıdır. Eğer bir DKY faaliyeti birkaç aylık bir döneme yayıldıysa, durum raporlarının düzenli bir şekilde yayımlanması uygun olacaktır.²¹⁴

Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması için koordinasyon, kontrol ve iletişimin eksiksiz olması zorunludur. Tedarikçinin belirlenen hizmet seviyesine uyup uymadığı anlaşmalarla, yazılı raporlarla, periyodik kontrollerle ortak iş anlayışı çerçevesinde değerlendirilmelidir.²¹⁵ Tedarikçi tarafından verilen hizmetlerin nitelik ve nicelik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, sadece rapor ve belge üzerinden yürütülecek faaliyetler değildir. Rapor ve belgeler üzerinde yer alan bilgilerin sahada ve uygulamadaki doğrulamasını sağlayacak kontrol mekanizmalarının da işletilmesi gerekmektedir.²¹⁶ Potansiyel problemlerin henüz büyük problem haline dönüşmeden tartışılması ve tedarikçi ile alıcı işletme arasında bir anlaşmaya varılması DKY uygulamalarının sürekliliği

²¹³ Klepper ve Jones. Ön.ver., s.181.

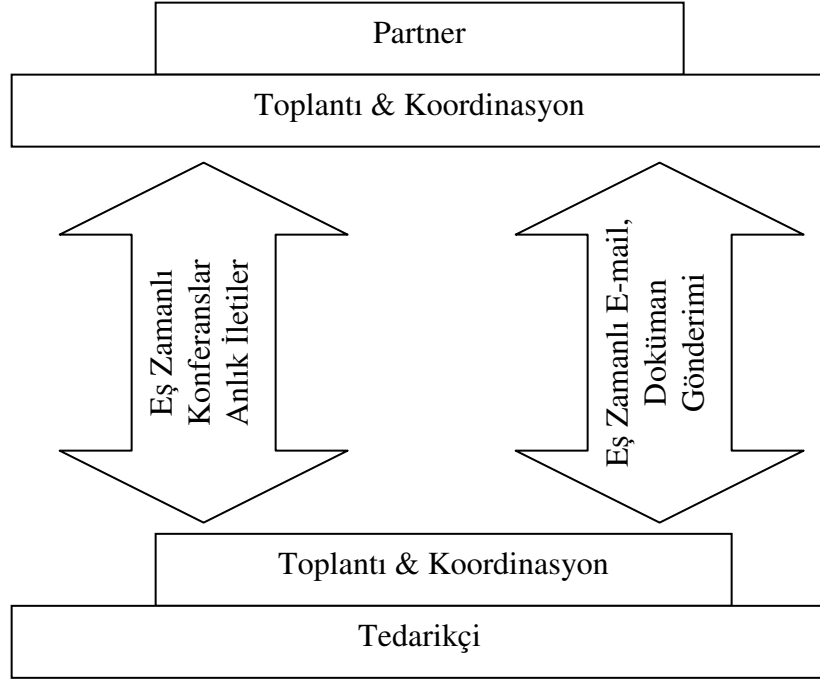
²¹⁴ Zu ve Diğerleri. Ön.ver., s.376.

²¹⁵ Ataman, (2001) Ön.ver., s.344.

²¹⁶ <http://www.mcozden.com/ikloay.htm>, (Internet), 31.12.2004.

açısından önem taşımaktadır.²¹⁷

Şekil 2.3 Tedarikçi İşletme İle İletişim Süreci



Kaynak: D. Radoiv and A. Vajda. (2004), “Process-Oriented Metrics for Application Development Outsourcing, A Practitioner’s Approach”, **Informatica**. Vol XLIX, Nr.1, p.79.

Tedarikçinin kendisinden beklenen performansı gösterememesi durumunda ilişki tekrar gözden geçirilmelidir. Ayrıca anlaşma süresi içinde dış kaynak sağlayan işletmenin iş ihtiyaçlarının değişmesi ya da teknolojinin değişmesi tarafların esnek davranmasını ve anlaşmayı yeniden yapılandırmasını gerektirebilir.²¹⁸

²¹⁷ Richard D. Dole ve Jim G.Switser, (1999), **A Case Study Guide İs Business Process Outsourcing**, (New Jersey: Financial Executives Reucarch Foundation), s.69.

²¹⁸ Ataman, (2001). Ön.ver., s.344,345.

Bir başka yaklaşımda ise DKY uygulamasının sermayedarlar, ortaklar yöneticiler, çalışanlar, müşteriler ve diğer iç ve dış çevre faktörleri arasında yaratacağı etki değerlendirilmektedir.

Çalışanlar genellikle, DKY uygulamalarını dirençle, biraz şüpheyle, biraz korkuyla, hatta biraz öfkeyle karşılarlar. DKY girişiminin açıklanmasında, en dikkat çeken ve önemli bölüm, açıklamasının çalışanları etkileyen ve ilgilendiren bölümdür. İletişim eyleminin zamanlaması ve sırası önemlidir. Öncelikle ortaklar olmak üzere, sonra etkilenen çalışanlar, daha sonra bütün çalışanlar ve son olarak dış dünya bilgilendirilmelidir. İç ve dış bildirimler konusunda yapılacak planlama ve hazırlığın boyutu, bu bildirimlerin işletmenin toplum önündeki görüntüsü üzerinde yaratabileceği etkiyle doğru orantılıdır.²¹⁹

2.2 İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri

İşletme en iyi yaptığı işi belirledikten ve onu dünyada en iyi yapan işletmeler arasına girdikten sonra kesinlikle bu yetkinliğini outsource etmemelidir. Hatta onu korumak için önlemler almayı bile düşünmelidir. Ancak bunların dışında kalan ve rekabete doğrudan katkısı olmayan işler öncelikli olarak incelenmelidir. Birçok işletmede çekirdek olmayan yeteneklerin oranı %60-90 arasında olmaktadır.²²⁰

Üretim alanı dışında kalan genel anlamda “entelektüel outsourcing” olarak tanımlanan yönetim, danışmanlık, bilgi ve teknolojik outsourcing’in kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Genelde satıcı alıcıdan daha fazla bilgiye sahip olmakta hatta alıcıya göre kendini daha yüksekte görmektedir. Ayrıca sonuçta istenen hizmet ya da ürünün tanımlanması zor olabilmektedir. Birçok durumda maliyetlerin önceden tahmini

²¹⁹ Michael F. Corbett. (2005), “Etkili Bir İletişim Stratejisi Uygulamak (Managing The People Dimension)”, **Outsourcing**. Sayı:9, s.18.

²²⁰ Outsourcing Dergisi (a), (2004), **Sizin İşletmenizde Outsourcing’in Rolü Nedir?**. Sayı:7, s.25.

yapılamamaktadır.²²¹

DKY genellikle, mal ve hizmetlerin daha düşük maliyetlere tedarik edilmesi, kapasite artışı gibi nedenlerle başvurulan bir yönetim düşüncesidir. DKY uygularken tedarikçiler üzerinde kontrolün kaybedilmesi, problemlerin çözümlenmesinden ziyade, işletmeler için kabus şeklini olabilmektedir. Bu nedenle uygulaması yapılacak tedarikçiler üzerinde sürekli bir kontrol mekanizması oluşturulmalıdır.²²²

Outsourcing faaliyetleri giderek artan bir şekilde birçok işletme fonksiyonunu kapsar hale gelmiştir.²²³ İşletmeler daha çok büyümeye katkıda bulunan karmaşık faaliyetleri outsource etme eğilimindedir.

DKY uygulamalarında Türkiye’de en fazla rastlanan örnekler “personel taşıma servisi” ile “yemek temin hizmetleri”dir.²²⁴ Türkiye’de özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları da birer “outsourcing” örneği olarak gösterilmektedir.²²⁵ Bilgi teknolojilerinin yanısıra günümüzde dış kaynak kullanım alanları artarak gelişmektedir. Dokümantasyon, bilgi yönetimi, temizlik, yemek, güvenlik, dağıtım, lojistik, parça üretimi, insan kaynakları, finans yönetimi, muhasebe süreçleri, endüstriyel bakım, emlak yönetimi, saha satış, pazarlama, telekomünikasyon, müşteri ilişkileri ve çağrı merkezleri gibi alanlar outsourcingten etkilenmekte olup, birçok işletmede bu faaliyetler kısmen ya da bütünüyle outsource edilmektedir.²²⁶

²²¹ Outsourcing Dergisi (a), Ön.ver., s.26.

²²² Alan Schwartz. (2002), “Outsourcing-Control is the Key to Success”, **Former FDA**, Vol.6, Nr.2, p.65.

²²³ Bakan. Ön.ver., s.190.

²²⁴ Dalay, (2001). Ön.ver., s.289.

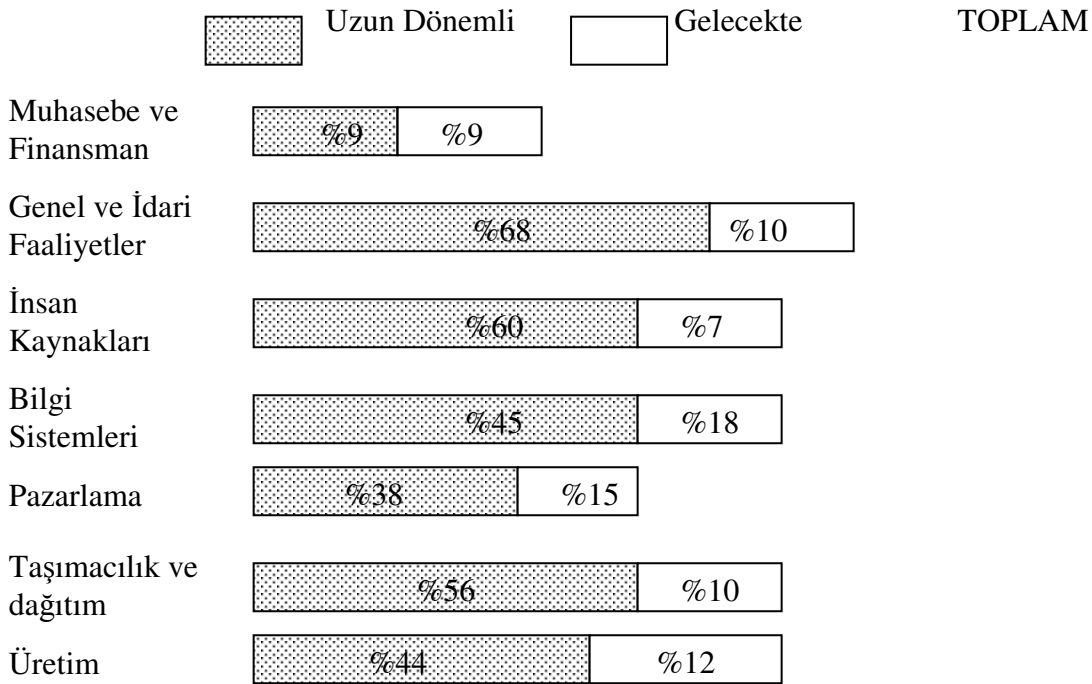
²²⁵ Halis Gökdere. (2000), “Bilgi Sistemlerinde Outsourcing”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı:3, s.53.

²²⁶ Bakan. Ön.ver., s.190.

DKY uygulaması Türkiye dışında da yoğun olarak görülmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde tedarikçi işletme, alıcı işletmenin tüm sorunlarıyla ilgilenmektedir. Müşterilerinin kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. konularda yardımcı olmakta hatta kredi desteği bile sağlayabilmektedir. Tedarikçi işletmenin bazı uzmanları alıcı işletmeye destek olabilmek amacıyla alıcı işletmenin bünyesinde onların ilgili insan kaynağıyla işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar.²²⁷

American Management Association tarafından 1987 yılında New York'da yapılmış bir araştırmanın sonuçlarına göre Eric Rolfe Greenburg ve Card Canzoneri, dış kaynaklardan yararlanma alanında aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.²²⁸

Şekil 2.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri



Kaynak: Greaver II. Ön.ver., s.300

²²⁷ Mümin Ertürk, (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım) s.285.

²²⁸ Greaver II. Ön.ver., s.300.

2.2.1 Yönetim ve Organizasyon Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan

Yararlanma

Yönetim kavramı bir asırdan daha uzun bir süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, sevk ve idare edilmesini ifade etmektedir.²²⁹ Dış Kaynaklardan Yararlanmanın özünde yatan temel yeteneklerin belirlenmesi ve geriye kalan süreçlerin tedarikçilerden temin edilmesi kaynakların en optimal biçimde kullanılmasını ifade etmektedir.

DKY işletme içinde sunulmuş olan hizmet ve/veya ürünlerin dağıtımını işletme dışı başka bir girişimci ile tedarik etme şekli olarak ta tanımlanmaktadır.²³⁰

İş süreçleri outsourcing (Business Process Outsourcing-BPO) uygulamaları performansı veya kârlılığı iyileştirmek, global pazarlarda rekabetçi avantaj elde etmek ve nihayetinde hissedar değerini oluşturmak için ABD, Avrupa, Güney Amerika ve Asya Pasifik'teki birçok öncü şirket tarafından yaygın olarak benimsenen yeni bir yönetim aracıdır.²³¹

Yarı hiyerarşik ve tam hiyerarşik yönetim yapısının kombinasyonu, dış kaynaklardan yararlanmada sadece kendi yeterliliklerini sürdürmeye değil aynı zamanda tedarikçilerinde teknolojik ve yeni yetenekleri öğrenmelerini, riski paylaşmayı ve sinerji elde etmelerine amaçlamaktadır.²³²

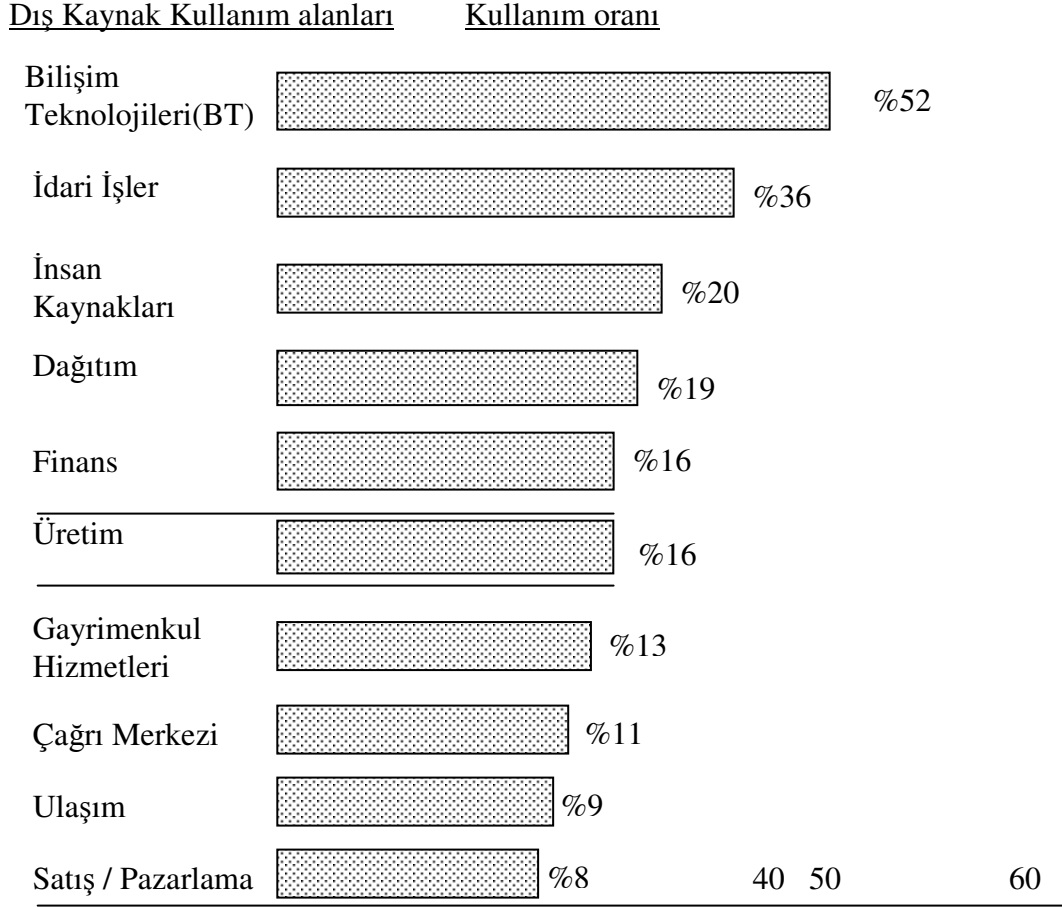
²²⁹ Ertürk. Ön.ver., s.5.

²³⁰ Journal of Management Development, (2000), **Outsourcing: a Paradigm Shift**. (Vol.19, Nr.8), p.670.

²³¹ Bakan. Ön.ver., s.193.

²³² Masaaki Kotabe and Janet Y.Murray. (2004), "Global Sourcing Strategy and Sustainable Advantage", **Industrial Marketing Management**. Vol.33, p.14.

Şekil 2.5 Dünyada “Dış Kaynak” Uygulamasının Kullanım Alanları



Kaynak: Greaver II. Ön.ver., s.300

Üretim alanı dışında kalan genel anlamda “entelektüel outsourcing” olarak tanımlanan yönetim, danışmanlık, bilgi ve teknolojik outsourcing’in kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Genelde satıcı alıcıdan daha fazla bilgiye sahip olmakta hatta alıcıya göre kendini daha yüksekte görmektedir. Bazı durumlarda tedarikçi anlaşmada üstün konumda bulunabilmektedir.²³³ Genel ve idari faaliyetlerle ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamına; ofis araç ve gereçlerinin dışarıdan temini, ofis dizaynı faaliyetlerinin dış kaynak sağlayıcılara devri, taşıma ve stoklama işlemlerinin dış

²³³ Outsourcing Dergisi (b), (2004), **Outsourcing Hizmeti Almaya Karar Vermeden Önce**. Sayı:6, s.16.

kaynaklara devri, posta işlemleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma, dahili işletme faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma ve bina bakımı ve temizlik işlerinin dış kaynaklara verilmesi girmektedir.²³⁴ Bu faaliyetlerin başlıca birkaç tanesi ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.2.2 Satış ve Pazarlama ile İlgili Faaliyetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmeler diğer birçok faaliyet alanında olduğu gibi satış ve pazarlama faaliyetlerini de dış kaynaklardan yararlanma yoluyla temel yeteneğini satış veya pazarlama olarak belirlemiş olan tedarikçi işletmeler yoluyla temin edebilmektedirler.

İşletmelerin pazarlama ile ilgili faaliyetlerinde yoğunluğun reklamcılık alanında gerçekleştiği görülmektedir. American Management Association tarafından 1997 yılında, üretici 619 işletme üzerinde yapılan araştırmaya göre, işletmelerin %51'inin pazarlama faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlandığı sonucuna ulaşılmıştır.²³⁵

DKY işletmelerin pazarlama faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirebilecekleri bir uygulama olabilmektedir. İşletme tüm pazarlama faaliyetlerini yerine getirerek bir işletmeyle, DKY sözleşmesi yapılabilmektedir. Bu durumda işletmenin pazarlama sorumlusu ve tedarikçi faaliyet alanının pazarlama etkinliği devam ettiği sürece geçerli olacaktır. Departman oluşmadan, bir tedarikçi yoluyla tüm faaliyetlerini yerine getirebilmektedir. Profesyoneliyle, onun uzmanlığından faydalanabilmektedir. Böylelikle daha fazla yarar sağlayarak daha az ücret ödemesi yapabilmektedir.²³⁶

İşletmeler, telefon pazarlamacılığı, satış temsilcileri, direkt/posta ile satış, tanıtım ve promosyon, tüketici hizmetleri, reklam, halkla ilişkiler gibi faaliyet alanlarında dış

²³⁴ Demir. Ön.ver., s.29.

²³⁵ Greaver II. Ön.ver., s.305.

²³⁶ http://www.hildebrandt.com/Documents.aspx?Doc_ID=936_26K (Internet), 25.05.2005.

kaynaklardan yararlanma yoluyla pazarlama faaliyetlerini yerine getirebilmektedirler.²³⁷

2.2.3 Muhasebe ve Finansman ile İlgili Faaliyetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Muhasebe ve finans alanında outsourcing, işletmelerin faaliyetlerinin sonuçlarının izlendiği, muhasebe kayıtlarının mevzuata uygun şekilde tutulması ve yine ilgili prensipler doğrultusunda raporlanmasının, işletme bünyesinde yürütülmesi yerine, ilgili alanlarda uzman bir kuruluş tarafından takibinin ve bu hizmetlerin yerine getirilmesini ifade etmektedir. Bu hizmetler tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak işletme ihtiyaçlarına göre planlanabilmektedir.²³⁸

Dış Kaynaklardan Yararlanma açısından muhasebe ve finansman, diğer ifade edilen DKY türlerine göre daha az kullanma alanına sahip olmasına rağmen hızlı bir büyüme eğilimi içindedir.²³⁹

Dış Kaynak Kullanımı hizmeti veren işletmeyle yapılan bir hizmet anlaşması faturalama ile ilgiliyse bu bazı belirgin hedefler içermelidir. Örneğin fatura başına ortalama maliyetin en aza indirilmesi, veya faturaların zamanında ödeme yüzdesinin arttırılması gibi somut göstergeler ifade etmelidir. Eğer mali ve finansal raporlama işinde bir dış kaynaktan yararlanılıyorsa belirlenmiş hedefler raporlamanın en sık şekilde sağlanması, raporlama periyotları, kapanış işlemleri, defteri kebirin kapatılması ve raporların üst yönetime sunulması konularını içermelidir.²⁴⁰

²³⁷ Greaver II. Ön.ver., s.305.

²³⁸ <http://www.insankaynaklari.com> (Internet), 21.04.2005.

²³⁹ Greaver II. Ön.ver., s.301.

²⁴⁰ Elif Turhan Aydın, (2002), “Muhasebede Dış Kaynak Kullanımı”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.25-26.

Bu alanda diğerk bir uygulama ise DKY Kredi Yönetimi fonksiyonudur. DKY Kredi Yönetimi, işletmenin gelir-gider dengesi üzerine odaklanmaktadır. Çünkü işletmelerin kazançları, verimlilikleri ve nakit akışının düzenli olması, fatura ödeme döngüsünün etkili çalışmasına bağlıdır. DKY Kredi Yönetimi, uygun bir tedarikçi ile yerine getirildiği sürece, nakit akışının sağlanması, kreditorlerin ödemeleri hızlı yapılabilmesi, sermayenin operasyon maliyetlerinde daha etkin kullanılabilmesi için işletmeye büyük yarar sağlamaktadır.²⁴¹

Eğer amaç, düşük maliyetli, müşteri odaklı iş başarısını geliştirmekse, prensip, “kayıt olmadan önlem olmaz, inceleme olmadan kayıt olmaz, faaliyet olmadan inceleme olmaz” olmalıdır.²⁴²

Yöneticiler, kısa dönem dış kaynak kullanımı için maliyetleri kısmanın uzun dönem dış kaynak kullanımı kadar kazanç getirmeyeceğini giderek artan bir oranda anlamaktadır. Açıkçası, vergi-reklam-araştırma geliştirme ya da tıbbi uzmanlar gibi stratejik faydalar aslında daha düşük maliyetlerden ziyade basit yararlar sağlama amacıyla işletmelerin tercih sebebi olmaktadır.²⁴³

Muhasebe ve finansman ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma türleri; elektronik bilgi aktarması, dahili büro faaliyetleri ve muhasebe faaliyetleri,²⁴⁴ finansal raporlama ve bütçe hizmetleri, muhasebe destek hizmetleri, personel ve bordro hizmetleri, uluslar arası muhasebe standartlarına göre raporlama, enflasyon muhasebesi, sabit kıymet takibi gibi çeşitlendirilebilmektedir.²⁴⁵

²⁴¹ <http://www.stradius.com> (Internet), 25.05.2005

²⁴² Jones. Ön.ver., s.47.

²⁴³ Zu ve Diğerleri. Ön.ver., s.373.

²⁴⁴ Greaver II. Ön.ver., s.301.

²⁴⁵ <http://www.insankaynaklari.com> (Internet), 24.04.2005.

Muhasebe ve finansman alanında outsourcing stratejisinin işletmelere sağlayacağı katkılar şu şekilde özetlenebilmektedir.²⁴⁶

*İşletmenin misyonuna odaklanmaya katkıda bulunması,

*Hizmet sağlayanın ölçek ekonomisi sayesinde maliyetlerin kontrol altında tutulması sonucu sabit maliyetlerin azaltılması,

*Ekonomik trendlere bağlı olarak büyüme ve küçülme stratejilerinin uygulanmasına imkan vermesi,

*Özel bilgi gerektiren muhasebe uygulamaları konusunda hizmet sunan tedarikçinin geniş uzman kadrosuna erişim imkanına kavuşması,

*İşletme ile ilgili daha sağlıklı raporlamalara imkan sağlaması ve mali tablolarla gerekli bildirimlerin hazırlanmasındaki hızın artması,

*Hazırlanan özel raporları ile yönetimin karar alma sürecine olumlu etkide bulunması.

2.2.4 Teknoloji ve Bilişim Sistemleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dünyada DKY'nin en yaygın olduğu alanların başında bilgi teknolojileri (BT) gelmektedir. Uluslar arası "Outsourcing Institute" verilerine göre, 2003 yılında toplam dış kaynak kullanımının yüzde 52'sinin BT alanında olduğu görülmektedir.²⁴⁷

BT outsourcing, daha önce organizasyonun iç kaynaklarından sağlanmakta olan mal ve hizmetlerin, tedarikçiler kullanılarak ve kontratlar imzalanması yoluyla, tedarikçiden sağlanması faaliyeti olarak tanımlanabilmektedir.²⁴⁸ Uluslar arası araştırma şirketi IDC'nin verilerine göre, Türkiye'de BT dış kaynak hizmetleri 5 ana segmentte toplanabilmektedir. Bu segmentler şöyle sıralanabilir: "Bilgi sistemleri altyapısının dış kaynaktan sağlanması (IS Outsourcing)", "Ağ ve masaüstü işletimi (NDOS)", "Uygulama Yönetimi (AM)", "ASP

²⁴⁶ Bakan. Ön.ver., s.196.

²⁴⁷ Hande D. Süzer. (2004), "Outsourcing'in Yıldızı Parlıyor", **Siemens Business Service Digital**, Sayı:12, s.8.

²⁴⁸ Lacity ve Hirscheim. Ön.ver., s.2.

adı verilen uygulama hizmetleri sağlama” ve “İş süreçlerinin dış kaynaktan karşılanması (BPO)”.²⁴⁹

Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanma terimi dışsal ilişkilerin birçok farklı türü için kullanılmaktadır.²⁵⁰

- Veri tabanı yönetim sistemleri için dışsal danışmanlar kiralanmasında,
- Bilgi sistem satıcıları yoluyla yeni bir sistemin geliştirilmesi, bakımı ve işletilmesinde,
- Organizasyonun içsel bilgi sistem departmanının; yazılım, donanım ve personel gibi tüm faaliyetlerin bilgi sistem satıcılarına transfer edilmesinde kullanılması olarak sayılabilmektedir.

Kaliforniya Üniversitesi ile CSC şirketinin birlikte gerçekleştirdiği bir araştırmada elde edilen bulgular, DOW Chemical, Philips, CAN Insurance ve Swiss Bank Corporation gibi birçok kuruluşun, önemli becerilere sahip bilişimcilerini elinden kaçırdıkları ortaya çıkınca çözüm olarak dış kaynak kullanımı düzenlemelerine başvurduklarını, böylece bir yandan kendi elemanlarına becerilerini geliştirmeleri için yeni olanaklar yaratırken, bir yandan da kendi ellerindekinden çok daha zengin insan gücü kaynaklarından yararlanmaya başladıklarını ortaya koymaktadır.²⁵¹

2.2.5 İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

Müşteri memnuniyeti, maliyet kontrolü, gelir artışı gibi konular günümüzün önde gelen işletmelerinin gündeminde olan konulardır. Değişen piyasa ve rekabet koşulları, işletmelerin hedeflerine ulaşması için gerekli olan hız, değişim, sürekli iyileştirme, ve gelişmenin yanı sıra bunları gerçekleştirecek olan “insan” faktörünün de önemini giderek

²⁴⁹ Süzer. Ön.ver., s.9.

²⁵⁰ Gökdere. Ön.ver., s.53.

²⁵¹ Semih Bilgen. (1999), “Kamu Sektöründe Bilişim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı”, **Bilişim / 99**.

daha fazla ortaya koymaktadır.²⁵²

Bir işletme bir işlevi outsource etmeyi düşündüğü zaman, o anda o işlevi yerine getiren insan kaynakları için uygun düzenlemeler yapmak zorundadır. Etkilenen insan kaynaklarına tam destek verilmeksizin hiçbir faaliyeti başarılı olamamaktadır.²⁵³

İnsan kaynakları alanında outsourcing'in gelişmesinde işletmelerde küçülme eğilimi, insan kaynakları yöneticilerinin yeni rol ve sorumluluklar üstlenmesi, hizmet anlayışındaki değişim, global düzeyde faaliyet gösterme eğilimi nedeniyle, işletmelerin ev sahibi ülkelerdeki işgücünden yararlanma zorunluluğu, hızlı teknolojik değişim nedeniyle artan risk ve daha fazla esneklik arayışı, uzmanlaşmış yeteneklerin bulunmasında güçlüklerle karşılaşılması ve stratejik konulara daha fazla odaklanma gereksinimi çok etkili olmuştur.²⁵⁴

Birçok işletmenin İnsan Kaynakları Departmanının, eğitim harcamalarından elde edilen verimi arttırmak için DKY'yi kullandıkları görülmektedir. Yapılan bir araştırma, işletmelerin %32'sinin eğitim konusunda, dış kaynaklardan yararlandığını ortaya koymuştur. Yine araştırmaya göre işletmelerin %38'inin personel konusunda dış kaynaklardan yararlandığını göstermektedir.²⁵⁵

İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili DKY fonksiyonları arasında, Yönetici Tedariki, Bondro İşlemleri, Personel Seçme Süreci, İşgören Kiralaması (Düzenli İşgücü), Geçici İşgören Temini, Fonksiyonel Eğitim Süreçleri, Üst Yönetim ve Yöneticilerin Eğitim

²⁵² Outsourcing Dergisi (c), (2004), **İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)**. Sayı:4, s.34.

²⁵³ Zu ve Diğerleri. Ön.ver., s.375.

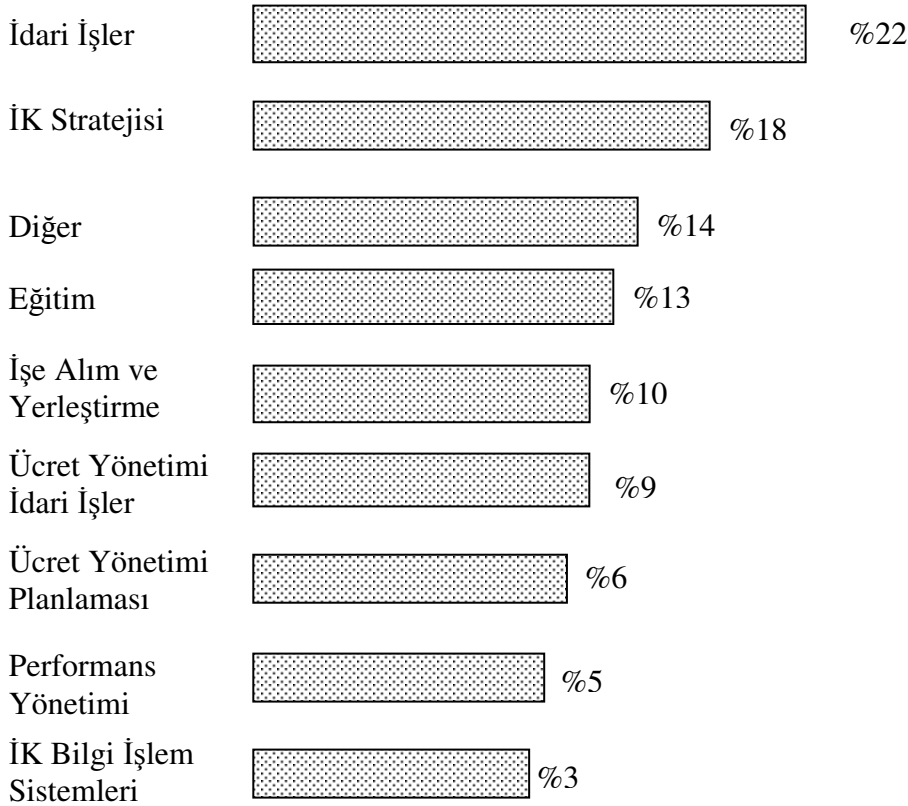
²⁵⁴ Bakan. Ön.ver., 194.

²⁵⁵ K. Matthew Gilley, Charles R. Greer and Abdsl A. Rasheed. (2004), "Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms", **Journal of Business Research**. Vol. 57, p.233.

süreçleri sayılabilmektedir.²⁵⁶

Global olarak, insan kaynakları profesyonellerinin başlıca insan kaynakları süreçlerine harcadıkları zaman dağılımı incelendiğinde, “idari işler” başlığı altında “bordro” ve “genel idari işler” en çok zaman ayrılan İK süreçleri olarak dikkat çekmektedir. Bunu, “İK Strateji (İK politikalarının geliştirilmesi, İK planlaması, organizasyonel yapı/değişim yönetimi, endüstriyel ilişkiler, yönetim raporlaması) ve “Diğer çalışan danışmanlığı, sağlık /güvenlik, yabancı yönetici idari işleri, işten çıkarma/ayrılma” süreçleri takip etmektedir.²⁵⁷

Şekil 2.6 İnsan Kaynakları Süreçlerine Harcanan Zamanlar



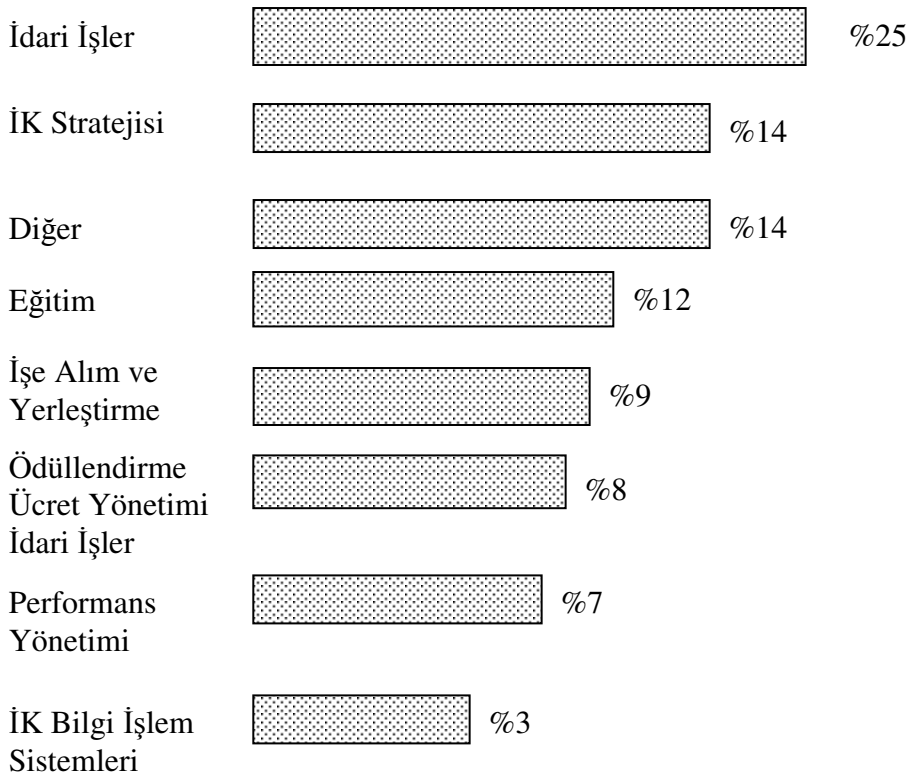
Kaynak: Outsourcing Dergisi (c). Ön.ver., s.36.

²⁵⁶ Greaver II. Ön.ver., s.303.

²⁵⁷ Outsourcing Dergisi (c), Ön.ver., s.36.

Türkiye'deki sonuçlar, global uygulamalarla paralellik göstermektedir. 2000 yılına kıyasla İK profesyonelleri tarafından idari işlere harcanan zamanda %8'lik bir düşüş görülmektedir. İdari işlere harcanan zamanın azalması, İK profesyonellerinin katma değeri yüksek diğer süreçlere daha fazla zaman ayırabileceğini işaret etmektedir.²⁵⁸

Şekil 2.7 İnsan Kaynakları Süreçlerine Harcanan Zamanlar / Türkiye



Kaynak: Outsourcing Dergisi (c). Ön.ver., s.36.

İşletmeler, dış kaynaklardan işgören temini yoluna, geçici ve sınırlı süreli iş gücü ihtiyacını gidermek için başvurmaktadır. Bu şekilde personel temini, özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması

²⁵⁸ Outsourcing Dergisi (c). Ön.ver., s.36.

bakımından tercih edilebilmektedir. İşgören taşeronluğu adı da verilen bu yöntemde işletme; sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, işgörenler için tek bir ücret ödemektedir.²⁵⁹

İnsan kaynaklarında dış kaynak olarak hizmet sağlayan çok sayıda işletme mevcuttur. Bu işletmeler danışmanlık işletmesi gibi değil, işletmenin içinde bir bölüm gibi hizmet vermektedir. İşletmelerin sundukları hizmetler tüm insan kaynakları fonksiyonlarını içermektedir. Hizmet alanları,²⁶⁰

- İnsan kaynakları departmanının oluşturulması, dinamik hale getirilmesi,
 - Çalışan memnuniyetine ilişkin anketlerin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi,
 - Ücret araştırmalarının yapılması ve iş tanımlarının hazırlanması,
 - Eğitim hizmetlerinin verilmesi ve değerlendirilmesi,
 - Personel seçimi ve oryantasyon,
 - Risk yönetimi,
 - İnternet ve diğer teknolojik destekler,
 - Bordro hizmetleri,
 - Özlük bilgilerinin derlenmesi ve kayıtların tutulması,
 - İş analizlerinin yapılması,
 - Performans yönetim sisteminin kurulması,
 - Müşteri memnuniyetinin ölçümü
- şeklindedir.

2.2.6 Taşımacılık ve Lojistik Sektöründe Dış Kaynaklardan Yararlanma

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde yapılan araştırmalar 21.inci yüzyılın en hızlı gelişen sektörlerinin başında “Lojistik” sektörünün olacağını ortaya çıkartmıştır. Prof.Dr.

²⁵⁹ Korhan Karacaoğlu, (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.40.

²⁶⁰ Ataman, (2001). Ön.ver., s.15.

Martin Christopher'in “Gelecekte kurumların rekabeti ürettikleri ürünlerde veya tüketilen ülkelerde değil, kullandıkları tedarik zincirleri arasında olacaktır” ifade bu durumu kanıtlamaktadır.²⁶¹ İleri teknoloji üreten işletmelerin, ürettikleri ürünlerin kompleks ve çok değerli olması, farklı dağıtım kanallarının kullanılması, yapısal olarak hassas ve ürün ömrünün kısa olması lojistik gereksinimlerini önemli hale getirmektedir. Bu nedenle, global dağıtım merkezleri ağı, üretim tesislerinde tesis içi lojistiği, entegre depolama ve taşıma, entegre bilgi sistemleri alt yapısı, katma değerli hizmetler, taşıma ve müşteri yerinde montaj, lojistik süreçlerin her aşamasında izleme ve takip, satış sonrası hizmetler, geri dönüş lojistiği yedek parça dağıtımı gibi alanlarda DKY önemli avantajlar sağlamaktadır.²⁶²

Tablo 2.1 Geleneksel Nakliye Yaklaşımı ile DKK'nın Karşılaştırılması

Geleneksel	Dış Kaynak Kullanımı
Standart	Müşteriye özel
Genellikle tek boyutlu, yalnızca taşıma ya da yalnızca depolama	Çok boyutlu taşıma, depolama, ambar yönetimi birbirini tamamlar biçimde, bütünleşik sistem yaklaşımı
Amaç nakliye masraflarının en aza indirilmesi	Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam sahip olma maliyetlerinin en uygun düzeye indirilmesi.
1-2 yıllık sözleşmeler	Üst yönetim düzeyinde tartışılan daha uzun süreli sözleşmeler
Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenekler gereksinimi
Sözleşme görüşmeleri kısa sürer	Sözleşme görüşmeleri uzun sürer
İşletmeler arasındaki bağ daha zayıf, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha kolay	İşletmeler arasındaki bağ daha kuvvetli, hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmek daha zor ve maliyetli

Kaynak: Doğan Mersin, **Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi**

Gerekli Noktalar. <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page=>

(Internet), 18.05.2005.

²⁶¹ Atilla Yıldıztekin. (2004), “Outsourcing’in Vazgeçilemediği Sektörü: Lojistik”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, s.18.

²⁶² Bakan. Ön.ver., s.197.

Lojistiği, nakliyeden ayıran en temel özellik, lojistiğin bir planlama ve organizasyon süreçlerinden oluşmasıdır. Lojistik; bir ürünün ham maddesinin üretildiği noktadan, tüketiciye kadar olan aşamadır. Taşımacılık, depolama, depo içi üretim, ambalaj açma, ambalaj yapma, yeni ambalajlama gibi hizmetler, gümrüklü antrepo ve yurtiçi dağıtım hizmetlerini tamamı lojistik faaliyetler olarak ifade edilebilmektedir.²⁶³

Yine çalışanların seyahatleri için, bir tedarikçiden faydalanılması, seyahatlerin organizasyonu, gibi faaliyetler DKY uygulamalarıyla gerçekleştirilebilmektedir.²⁶⁴

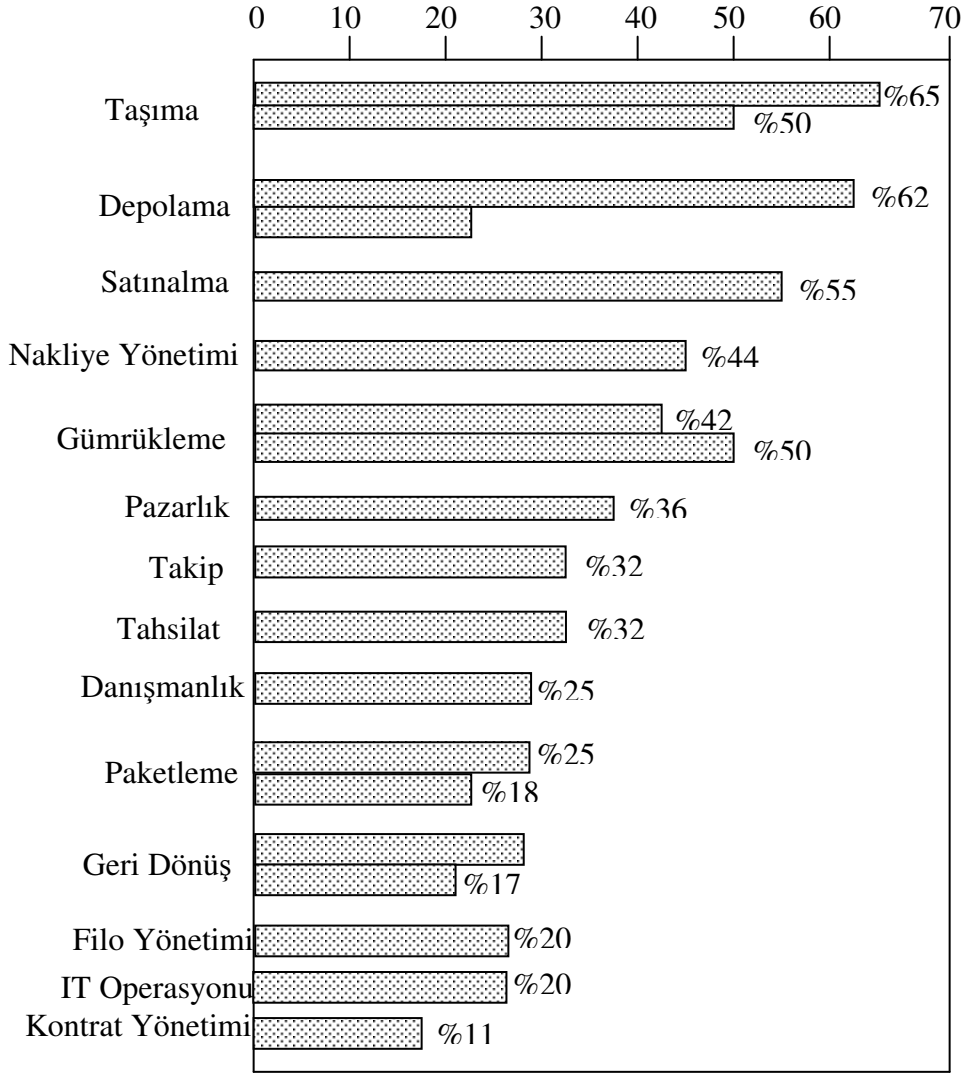
Future dergisinin dünyanın en büyük kuruluşları arasında yaptığı araştırma sonuçlarına göre lojistik sektöründe, dünyanın ve Türkiye'nin kullanım oranları karşılaştırması şu şekildedir.²⁶⁵

²⁶³ Selma Akdoğan. (2004), "Lojistik: Bir Planlama ve Organizasyon İşidir", **Outsourcing Dergisi**. Sayı:5, s.40.

²⁶⁴ Greaver II. Ön.ver., s.306.

²⁶⁵ Yıldıztekin. Ön.ver., s.19.

Tablo 2.2 Lojistikte Türkiye ve Dünyada Dış Kaynak Kullanım Oranları



Kaynak: Yıldıztekin. Ön.ver., s.19.

2.2.7 İmalat Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İmalat sanayi işletmelerinin önceleri bünyelerinde yürüttükleri bazı hizmetleri giderek yaygın bir şekilde dışsallaştırdıkları görülmektedir. Daha çok işletmelerin asıl faaliyet alanlarında uzmanlaşma (temel yetenek) isteğiyle açıklanabilecek bu hizmetlerin dışsallaştırılması eğilimi, ürün ve hizmetler arasındaki dinamik bağların gelişmesinde son

derece önemli olmaktadır.²⁶⁶ DKY kapsamında; ürün dizaynı, ürün montajı, paketleme, parça üretimi, parça dizaynı gibi faaliyetler sayılabilmektedir.²⁶⁷

Spor ayakkabı piyasasında dünyanın en büyük ismi olan NIKE işletmesinin dış kaynaklardan yararlanması %100 oranında gerçekleşmektedir. Spor ayakkabısı işinin hem üretim hem de pazarlama aşamalarında geçerli olmak üzere, moda ve teknolojiye uygun olması için yüksek bir esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda üretim sonrası pazarlama faaliyetleri de ön plandadır. Nike pazarlama konusunu temel yeteneği olarak belirleyerek spor ayakkabısı üretiminin %100'ünü dış kaynaklardan yararlanarak yaptırmaktadır.²⁶⁸

ABD'nin 10 büyük sanayi işletmelerinden 3'ü imalatlarının yarısından fazlasını dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleştirmektedir. Purchasing dergisine göre, ortalama bir işletmenin dışarıdan satın alınan parça, gereç ve hizmetlere harcadığı para, 1995'te dört yıl önce düzeyin yaklaşık beş katına varmaktadır.²⁶⁹

2.2.8 Güvenlik, Catering, Temizlik Hizmetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

Geleneksel olarak dış kaynak kullanımı, belirli bir iş grubunun iyi tanımlanmış bir sözleşme çerçevesinde sırf bu işlere odaklanmış işletmelere devredilmesidir. Nitekim işletmelerde yemek, güvenlik, temizlik gibi işlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır.²⁷⁰

²⁶⁶ Bakan. Ön.ver., s.196.

²⁶⁷ Greaver II. Ön.ver., s.307

²⁶⁸ Ataman, (2001). Ön.ver., s.339.

²⁶⁹ Aynı

²⁷⁰ http://www.isguc.org/değişim_yonetimi.php (Internet), 21.04.2005.

Bilindiği üzere ABD’de yaşanan 11 Eylül olayı sonucu “Güvenlik” konusuna verilen önem artmıştır ve hizmetin profesyonel işletmelerden alınmasını zorunlu kılarak DKY uygulamalarını hızlandırmıştır. İşletmenin güvenliğinin emanet edileceği işletmeyi seçmek evlilik kararı vermek kadar önemli olabilmektedir. Bu seçimde şu kriterlere dikkat etmek gerekmektedir;²⁷¹

- Mevcut bir güvenlik projesi,
- Maliyet analizi,
- Referanslar,
- Personel yapısı, idari yapı,
- Deneyim,
- Denetim,
- Süreklilik, Esneklik, Yeterlilik,
- Eğitim.

Aynı şekilde günümüzde işletmelerin nadiren yemek ve temizlik hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Genel itibariyle, işletmeler bu faaliyetleri kendi konularında uzman, temel yetenek olarak kendilerine yemek, temizlik hizmetleri olarak belirlemiş olan işletmelerden tedarik etme yoluna gitmektedirler. İşletmelerin yanı sıra, kamu kuruluşlarının da bu hizmetleri özel işletmelerden tedarik ettikleri görülmektedir. Üniversiteler, Bankalar, Hastaneler gibi kurumların bu tarz faaliyetleri outsource ettikleri görülmektedir.

Tüm dünyada, 74 ülkede faaliyet gösteren uluslar arası bir işletme olan Sodexho, temel yetenek olarak catering alanında faaliyet göstermektedir. Fakat, DKY’de yaşanan gelişmeler Sodexho’nun otelcilik sektörünü de hedef kitle olarak belirlemesini sağlamıştır. Amaç, önbüro hizmetleri dışında kalan ve back-ofis olarak nitelendirilen; güvenlik-denetim-kontrol-housekeeping, ortak alan bakımı, çamaşırhane, teknik bakım-onarım,

²⁷¹ İskender Targaç. (2004), “Güvenlik Hizmetlerinde Outsourcing’in İncelikleri”, **Outsourcing Dergisi**. Sayı:2, s.18.

peyzaj hizmetleri, havuz bakımı gibi alanlarda Dış Kaynak Kullanımı hizmeti vermeyi planlamaktadır.²⁷²

2.3 Türkiye’de ve Dünyada Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları

DKY farklı sektörlerde yaygınlaşan ve giderek daha fazla işi kapsamına alan bir kavram olarak gelişmektedir. Otomotiv, beyaz eşya, gıda, perakendecilik, konfeksiyon, inşaat, ilaç sektöründe dış kaynaklardan yararlanma oranı oldukça yüksektir. Hem hizmet hem de mal üreten işletmelerin içinde yer aldığı bir sistem olarak dış kaynaklardan yararlanma hemen her işe uygulanabilmektedir.²⁷³ DKY ile ilgili birkaç örnek verilecek olursa;

Türkiye’de yeni dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek otomobil kiralamasında görülmektedir. Örneğin Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almamakta, araç ihtiyacını “rent a car” şirketlerinden karşılamaktadır. Yakın zamana kadar şirketlerin kendi içlerinde yaptıkları, postalama-dağıtım işlerinde artık kurye şirketleri kullanılmaktadır. İnşaat işletmeleri de giderek kendi uzmanlık alanları dışındaki işleri dışarıya vermeyi tercih etmektedirler. Örneğin bazı müteahhitler, binayı bitirdikten sonra bahçe düzenlemesi işini, bu konuda uzman işletmelere yaptırarak bazı maliyetlerden kurtulmaktadır. Oyak Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarı outsource etmektedir. Bu parçalar 140 şirkete yaptırılmaktadır. Sektörün önderlerinden Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır. Konfeksiyon sektöründe çalışan 2.1 milyon kişiden, 1.4 milyonu tedarikçi olarak faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar.²⁷⁴

²⁷² Outsourcing Dergisi (d). (2004), **Sodexo’nun Outsourcing’de Yeni Hedefi Otelcilik Sektörü**. Sayı:4, s.40.

²⁷³ Ataman, (2001). Ön.ver., s.338.

²⁷⁴ Budak ve Budak. Ön.ver., s.210

DKY ya da ortak marka yaklaşımı, ilk markalaşmış restoran işletmesi olan Trader Vics'in 1930'lu yıllarda otellerin restoranlarını işletmeye başlamasıyla en çok Amerika'da gelişme göstermiştir. Günümüzde bu yaklaşımı otel restoranlarına uygulayan pekçok otel ve restoran işletmesi bulunmaktadır. Hilton ile Benihana ve Trader Vic's; Holiday Inn ile TGI Friday's ve Denny's; Mariott ile Pizza Hot; TGI Friday's ile Ruthis Chris Steakhouse örnekler arasında sayılabilir. Pek çok otel işletmesi güvenlik, temizlik, çamaşırhane gibi çeşitli destek hizmetleri konusunda dış kaynaklardan yararlanarak büyük başarılar elde etmişlerdir.²⁷⁵

ABD'de faaliyet gösteren SW isimli işletme, ülkenin en büyük kablo üreticisi olan işletmedir, önceleri kendi bünyesinde taşıma faaliyetlerini yürütürken daha sonra, Schneider isimli taşımacılık işletmesiyle outsourcing anlaşması uygulayarak, kendi öz yeteneği olan kablo üretimi işine odaklanabilmiştir.²⁷⁶

Wolkswagen tarafından satın alınan Rolls-Royce işletmesi dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını sıkça kullanan bir işletmedir. Dünyanın en pahalı otomobillerini üreten Rolls-Royce, kendi temel yeteneği olan motor, boya, deri ve ahşap işçilikleri dışındaki tüm faaliyetleri outsource etmektedir.²⁷⁷

Yine başka bir örnekte, şu anda 3 Amerika otomobil üreticisi çoğu küçük modellerinde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Minikompakt ve subkompakt modellerinin yaklaşık %38'inde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. (Chrysler işletmesinde bu oran yaklaşık %50'dir.) Dahası, 1990'a kadar Chrysler ve Ford bütün otomobillerinin sadece %30'unu ve ardından %50'sini direkt üretmiştir ve General Motors

²⁷⁵ Nigel Hemmington and Christopher King. (2000), "Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol.12, Nr.4, p.257.

²⁷⁶ Dalay ve Diğerleri. Ön.ver., s.214.

²⁷⁷ Ataman, (2001). Ön.ver., s.339.

toplam mühendislik ve dizayn hizmetlerinin yaklaşık yarısını satın almıştır.²⁷⁸

Perakendeciler rekabette bir adım öne geçebilmek için, nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi lojistik işlerini uzman işletmelere devretmektedirler. Yine gıda sektöründeki işletmeler, ambalaj işini Tetrapak gibi işletmelere devretmeye başlamışlardır.²⁷⁹

Bilgisayar sektöründe yaşanan amansız rekabetin en büyük oyuncularından birisi olan IBM'de dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına sıkça başvuran işletmelerden birisidir. Toplam çalışan sayısı 100 bin olan deri işletme, global veri ağları, ürün ve sistem destekleri konusunda dünya lideri konumunda bulunmaktadır.²⁸⁰

Tablo 2.3 Bilgi Teknolojileri Alanında Dünyanın En Büyük Outsourcing Tedarikçilerinin Gelir Durumu ve Pazar Payları (2002)

İşletme adı	Gelir (Milyon \$)	Pazar Payı(%)
IBM	15.346	22.4
EDS	11.067	16.2
CSC	3.827	5.6
Fujitsu	3.250	4.7
HP	1.237	1.8
T.Systems	1.140	1.7
ACS	1.085	1.6
Siemens Business Service	1.073	1.6
Atos Origin	981	1.4
Lockheed	909	1.3

Kaynak: Şevki Özgener, (2004), “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.192.

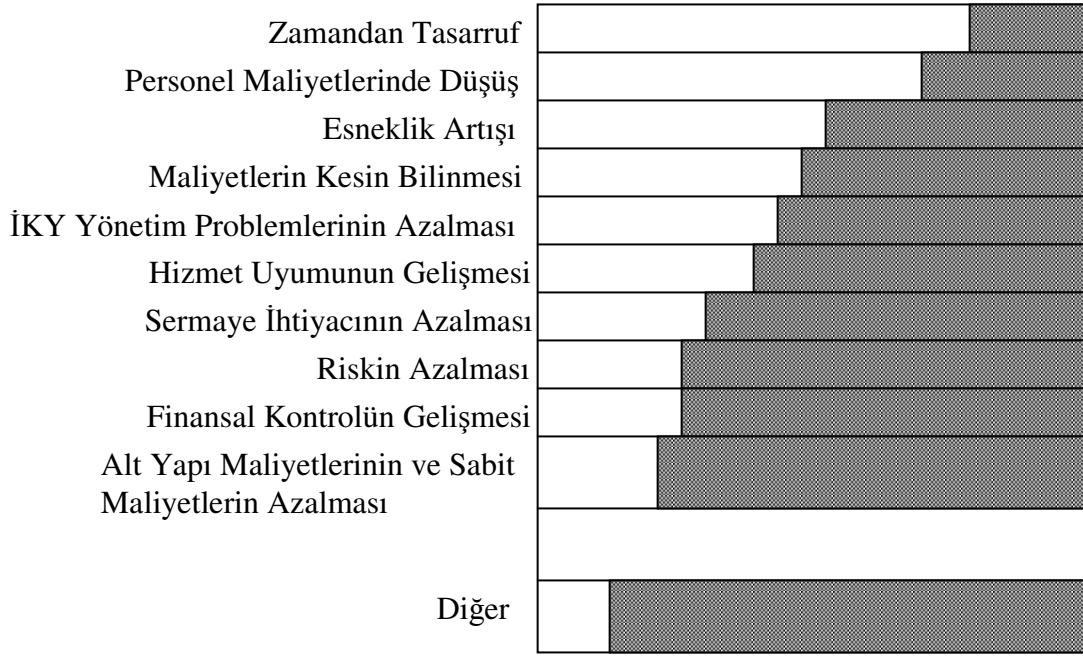
²⁷⁸ Richard A. Bettis, Stephen P. Bradley and Gary Hamel. (1992), “Outsourcing and Industrial Decline”, **ABI/INFORM Global**. Vol.6, Nr.1, p.8.

²⁷⁹ Budak ve Budak. Ön.ver., s.209.

²⁸⁰ Ataman, (2001). Ön.ver., s.340.

1994 yılında, İngiltere’de Venture Capital isimli işletmenin üst yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre DKY’nin işletmelere sağladığı avantajlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.²⁸¹

Tablo 2.4 DKY’nin İşletmelere Sağladığı Faydalar



Kaynak: Johnson. Ön.ver., s.24.

Uluslararası “The Outsourcing Institute”un 1998 yılında yapmış olduğu araştırmanın sonuçları birçok konuda, dış kaynaklardan yararlanma hakkında bilgi vermektedir.²⁸²

İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri:

1-Operasyonel Maliyetleri Kontrol Etme ve Azaltma,

²⁸¹ Mike Johnson, (2000), **Outsourcing**, (Oxford: Planta Tree), p.23.

²⁸² The Outsourcing Institute, (1998), **Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users**.

- 2-İşletmenin odaklanmasını geliştirmek,
- 3-Yetenekleri geliştirmek,
- 4-Kaynakların başka amaçlar için serbest kalması,
- 5-İç kaynaklardan tedarik edilemeyen mal/hizmetlerin tedariki,
- 6-Yeniden yapılanmayı hızlandırmak,
- 7-Yönetilmesi zor fonksiyonların yönetilmesi
- 8-Sermayeyi serbest bırakma,
- 9-Riskin paylaşılması
- 10-Nakit Akışı

Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörler:

- 1-Kalite Taahhütleri
- 2-Fiyat
- 3-Referanslar
- 4-Esnek Kontrat Maddeleri
- 5-Kaynakların Kullanım Alanları
- 6-İşletmeye Ek Değer Yaratması,
- 7-Kültürel Uyum
- 8-Uzun Süreli İlişkiler,
- 9-Yerleşim,
- 10-Diğer,

DKY'yi Başarıyla Uygulama Faktörleri:

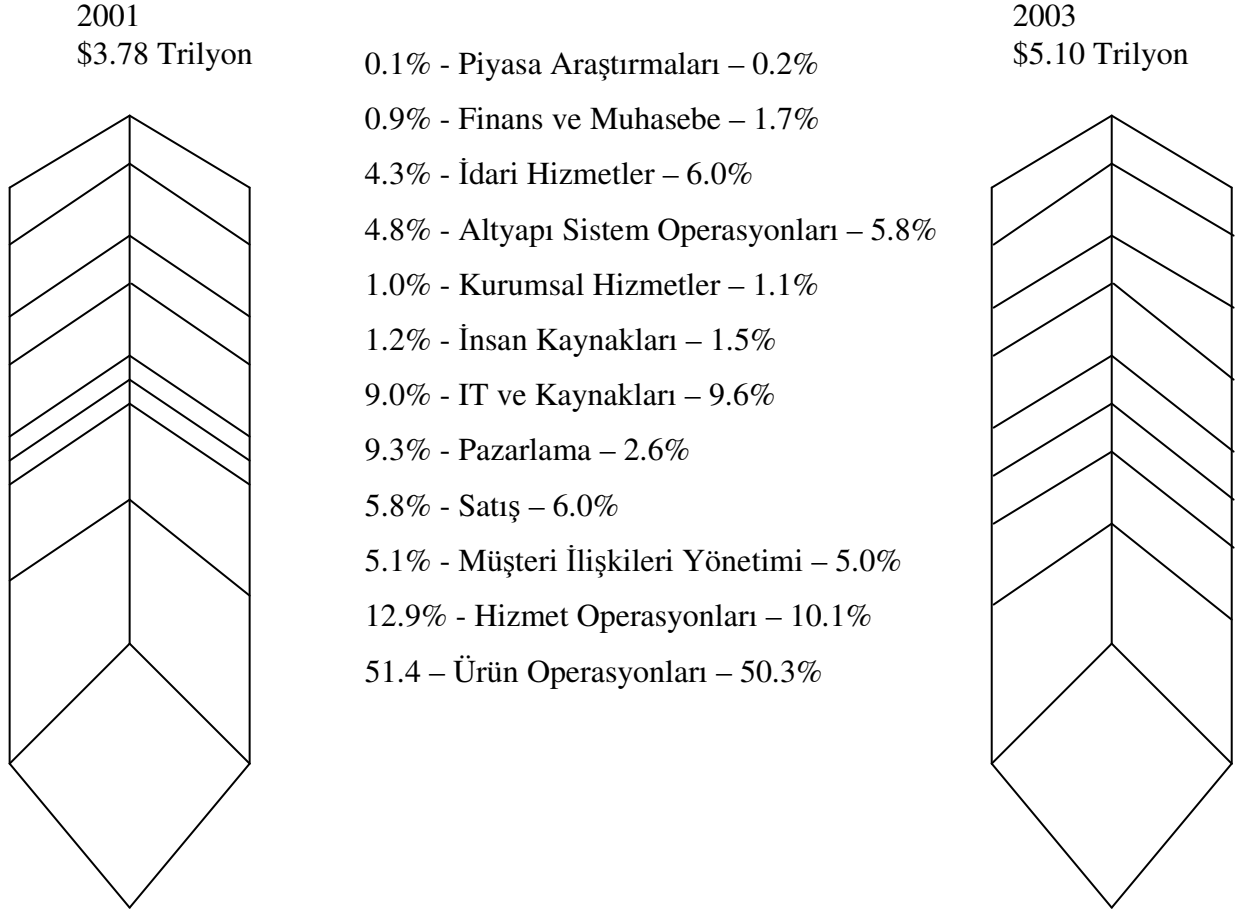
- 1-İşletmenin Hedef ve Amaçlarının Anlaşılması,
- 2-Stratejik Vizyon ve Planlama,
- 3-Doğru Tedarikçinin Seçilmesi,
- 4-Etkili İletişimin Sağlanması,
- 5-Uygun Yapılandırılmış Kontrat,
- 6-İlişkili Grup ve Bireylerle Açık İletişimin Sağlanması,

- 7-İnsan Kaynakları Konuları Üzerinde Dikkatle Durulması,
- 8-Üst Yönetimin Desteği ve Mevcudiyeti,
- 9-Finansal Anlaşmalar,
- 10-Tedarikçinin Uzmanlığının Kullanılması.

Küresel düzeyde DKY harcamaları içinde ürün tasarlama, geliştirme, imal etme ve teslim etme en büyük kısmı oluşturmaktadır ve 2001 yılı itibariyle toplam değerin %51.5'ini ifade etmektedir. Bu kalemi hizmet işletmelerinin operasyon faaliyetleri çerçevesindeki harcamaları izliyor; outsourcing açısından böyle harcamaların kapsamına lojistik işletmelerinin taşımacılık faaliyetleriyle ilgili yönlerinden, hastanelerin acil servislerine, sigorta işletmelerinin poliçe düzenleme ve tazminat işlemlerini yürütme hizmetlerine kadar uzanan her şey girmektedir.²⁸³

²⁸³ Michael F. Carbett & Associates. (2004), “Küresel Dış Kaynak Kullanım Pazarı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, s.38.

Şekil 2.8 Fonksiyonlara Göre Küresel Outsourcing Harcamaları

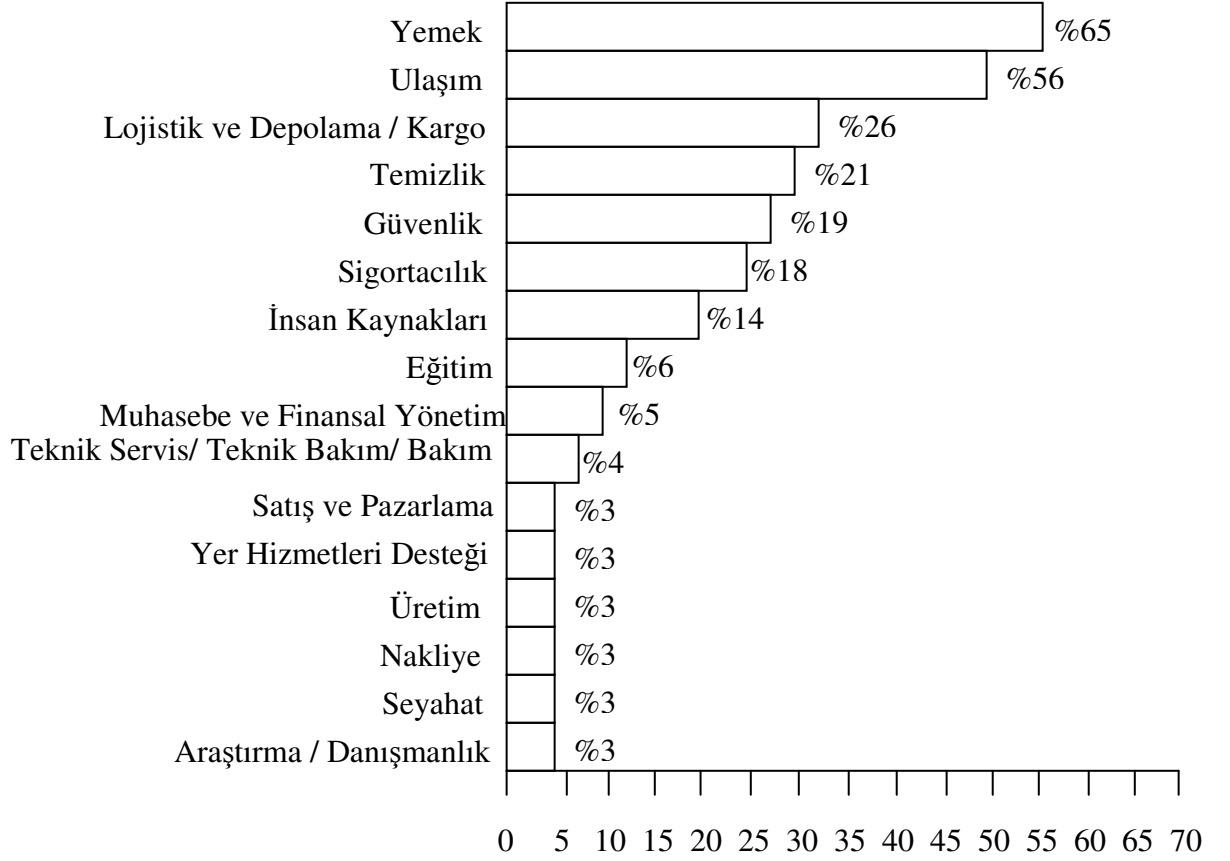


Kaynak: Michael F. Corbett & Associates. Ön.ver., s.38.

Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisinin outsourcing/dış kaynaktan yararlanma hizmetlerinin işletmeler tarafından ne derece kullanıldığının ölçülmesi ve en çok hangi olanlarda bu hizmetten yararlanıldığının belirlenmesi amacıyla Bilişim International'a 2002 yılı nisan ayında bir araştırma yaptırmıştır. Araştırma, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 151 İnsan Kaynaklarından / Satıştan pazarlamadan veya işletmedeki dış kaynaklardan yararlanma hizmetinden sorumlu kişiler ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları Tablo 2.5'te gösterildiği şekildedir;²⁸⁴

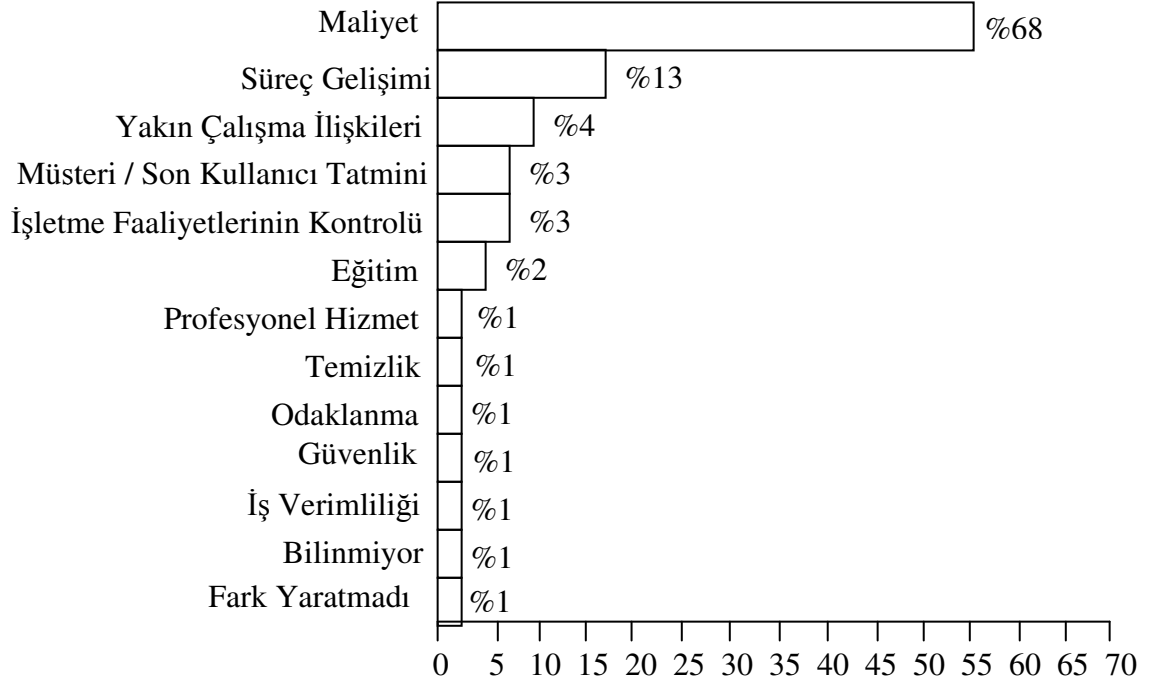
²⁸⁴ Outsourcing Dergisi (e). (2004), **Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımı**. Sayı:1, s.28.

Tablo 2.5 Türkiye’de Dış Kaynaktan Yararlanılan Hizmetler



Kaynak: Outsourcing Dergisi (e). Ön.ver., s.28.

Tablo 2.6 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın En Çok Fayda Sağladığı Alanlar



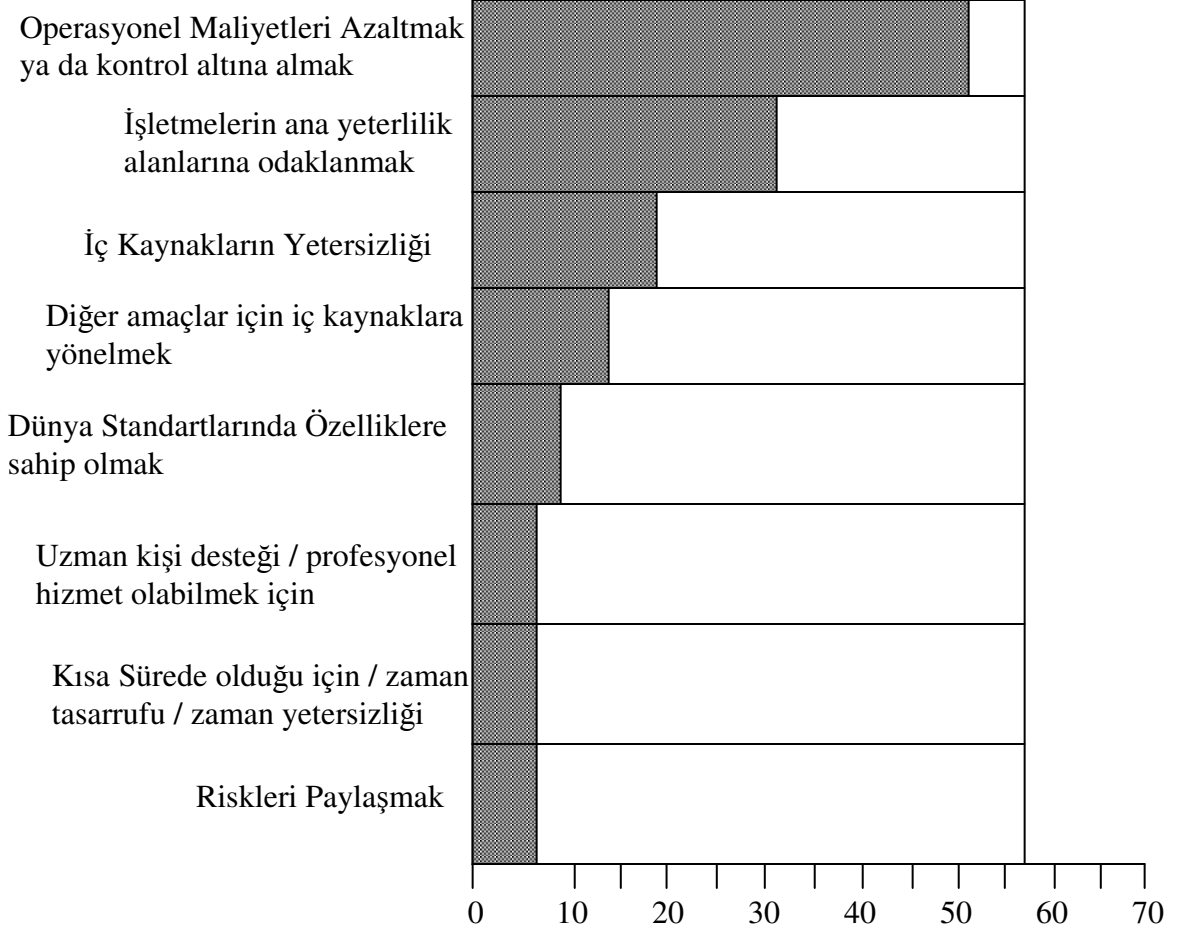
Kaynak: Outsourcing Dergisi. (e), Ön.ver., s.28.

Yine 2002 yılında, Human Resource Dergisi tarafından Bileşim International'a yaptırılan araştırmaya göre, DKY'nin genel nedenleri tablo 2.7'de belirtilmiştir.²⁸⁵

DKY uygulamalarının hemen hemen her sektörde sıkça başvurulan bir uygulama olduğu görülmektedir. Sektörel anlamda DKY'nin avantajlarından tüm işletmelerin faydalandığı, bu paralelde örgüt yapılarını yeniden revize ettikleri ve bu felsefeyi tüm çalışanlara kabul ettirmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. DKY örgüt yapılarının esnek olmasına imkan tanımaktadır. Böylelikle kriz dönemlerinde daha kıvrak hareket edebilmektedirler.

²⁸⁵ Outsourcing Dergisi (e). Ön.ver., s.29.

Tablo 2.7 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Nedenleri



Kaynak: Outsourcing Dergisi (e). Ön.ver., s.29.

III.BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

3.1 Giriş

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler, her geçen gün yeni yönetim kavramları ve teknikleriyle karşılaşmaktadırlar. İşletmeler, gelişen piyasa şartlarına adapte olabilmek için ortaya çıkan yeni yönetim kavramlarını ve tekniklerini uygulamak durumunda kalmaktadırlar. Çoğu zaman bu uygulamalar işletme başarısını arttırmakta aynı zamanda rekabetin yoğun olduğu günümüz ekonomilerinde işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmalarına olanak tanımaktadır.

Özellikle 1980’li yıllardan sonra Türkiye’de rekabetin arttığı ve işletmelerin sayıca çoğaldığı sektörlerden birisi de turizm sektörüdür. Akdeniz’de İspanya, İtalya, Fransa gibi dünya turizminin devleriyle rekabet eden Türk turizmi ve Türk işletmeleri kimi zaman büyüyüp gelişebilmek için yeni yönetim tekniklerini uygulayarak başarılı olmaya çalışmaktadırlar.

Bu araştırmanın temelini, turizm sektörünün bel kemiğini oluşturan konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına bakış açılarının incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın temel hipotezi: konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletme başarısını arttırabilirler şeklindedir. Çalışmada temel varsayım ile birlikte diğer bazı varsayımların da sınanması hedeflenmiştir. Bu varsayımlar:

- Konaklama işletmeleri yöneticileri DKY uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip değildirler.
- Konaklama işletmeleri için turizm sektöründe yeterince tedarikçi mevcut değildir.
- DKY yoluyla konaklama işletmeleri hizmet kalitelerini arttırabilirler.
- DKY işletmelerin maliyetlerini düşürmelerine imkan tanımaktadır.
- Konaklama işletmeleri DKY sürecini etkin olarak uygulamaktadırlar.

Yukarıda ifade edilen varsayımlar doğrultusunda, araştırmanın uygulama bölümünde konaklama işletmelerinde mevcut durum ve DKY uygulamaları ile ilgili genel incelemeler yapılmıştır. Ayrıca DKY ile ilgili konaklama işletmeleri yöneticilerinin düşünceleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda bahsi geçen varsayımlar için cevaplar elde edilmiştir.

3.2 Araştırmanın Amacı

Tüketicilerin sürekli olarak en iyiyi arayışları, işletmelerin her geçen gün kendilerini yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin hem iç çevre faktörlerine hem de dış çevre faktörlerine karşı hazırlıklı olmaları daha uzun süreli, daha verimli ve daha karlı olarak yaşam sürdürebilmelerine imkan tanımaktadır. Dolayısıyla işletmeler iyi bir yönetim sergileyerek her geçen gün artan rekabetin şiddetine karşı koyabilmektedirler. DKY işletmelerin atıl yüklerinden kurtulmalarına imkan tanıyan bir yönetim uygulamasıdır. Uygulamanın örgüt kültürüne uyumlaştırıldığı, ihtiyaçların, süreçlerin, ortakların iyi belirlendiği ve detaylı sözleşmelerin imzalandığı bir DKY uygulamasının başarısız olma riski oldukça düşüktür.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin DKY uygulamalarına adaptasyonunun incelenmesi, yöneticilerin uygulama hakkında düşüncelerinin değerlendirilmesi, uygulamanın işletmeye sağladığı avantajların varsa sakıncalarının irdelenmesi, işletmelerin gelecekte bu uygulamadan faydalanıp faydalanmayacaklarının

belirlenmesidir. Konaklama işletmeleri açısından olumlu sonuçlar doğurabileceği düşünülen uygulamanın, uygulanıyor ise hangi alanlarda kullanıldığının belirlenerek, uygulama öncesi ve uygulama sonrası, hizmet kalitesinde, verimlilikte, karlılıkta etkilerinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Türkiye’de Antalya ‘da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köyleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama bölgesi olarak Antalya iline bağlı Belek turizm bölgesi tercih edilmiştir. 5 yıldızlı oteller ile 1. sınıf tatil köylerinin tercih edilme sebebi, bu işletmelerin oturmuş bir örgüt yapısına sahip olmaları, görev tanımlarının net olarak yapılmış olması ve faaliyetlerin sınırlarının bu tip konaklama işletmelerinde daha açık belirlenmiş olmasıdır. Belirtilen sınıflamadaki konaklama işletmelerinin profesyonel anlamda yönetim kademelerine sahip olmaları araştırmanın sonuçlarının kuvvetli bir zemine oturtulması konusunda önem taşımaktadır. Uygulama sırasında Belek turizm bölgesinde faaliyet göstermekte olan 32 konaklama işletmesinden bilgi alınmıştır. Belek bölgesinin uygulama için seçilme nedeni ise bu bölgedeki işletmelerin hem coğrafi olarak kuruluş yeri özellikleri, hem müşteri potansiyelleri, hem de yukarıda sayılan yönetim yapılarına sahip olmalarıdır. İşletmelerdeki süreçlerin ve bu süreçlerde görev alan insan kaynaklarının yaptıkları görevleri bilinçli olarak yerine getirdiklerinin bilinmesi, yapılanmış insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanlarının bulunması bir başka sebep olarak gösterilebilmektedir. Türkiye’deki turistik yapılanma olarak en uygun merkezlerden biri olarak kabul edilen Belek bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden alınacak bilgiler ışığında araştırmanın daha güvenilir sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmüştür.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma ve konaklama işletmeleri üzerinde örnek bir uygulama konulu tez çalışmasında veri toplanması için anket yöntemi tercih edilmiştir. İşletmelerin üst düzey yönetim kademesinde olan yöneticilerle yüz yüze görüşülmüş ve

gerekli görüldüğü takdirde anket soruları ve ifadeleri ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Araştırma da kullanılan ilk 15 soru işletmeyle ilgili genel bilgiler toplamaya yönelik ve DKY uygulamasına ilişkin mevcut durum sorularından oluşturulmuştur. Daha sonra yöneticilerin DKY uygulaması ile ilgili düşüncelerinin tespit edilebilmesi için beş’li likert ölçeği kullanılarak 18 ifade verilmiş ve bu ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5 aralık belirlenerek sınıflandırılmıştır. Veriler SPSS yöntemiyle değerlendirilerek çıkan sonuçlar çerçevesinde yorumlamalar yapılmış ve bu doğrultuda işletmelerin uygulamaya başvurmalarına yönelik sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

3.5 Araştırma Verilerinin Analizi

Uygulama çalışmasının analiz aşaması üç bölümde incelenmiştir. Analizin ilk bölümünde işletmenin sınıfı, kapasitesi, yapısı ve anketi cevaplayan yöneticinin işletmedeki pozisyonu sorulmuştur. Daha sonra işletmenin dış kaynak kullanımına yönelik uygulamaları kapalı uçlu sorular vasıtasıyla değerlendirilmiş ve uygulamanın sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Analizin ikinci bölümünde dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili yöneticilerin düşüncelerinin belirlenebilmesi amacıyla, beşli likert analizine yönelik ifadeler verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin verilen ifadelere katılma durumları aritmetik ortalama ve standart sapmaların hesaplanması yoluyla tespit edilmiştir. Analizin son bölümünde yöneticilere ifadelere verdikleri cevaplara göre korelasyon analizleri yapılmıştır.

3.5.1 DKY ile İlgili İşletmelere ve Uygulamaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan işletmelerin genel bilgilerine ve DKY uygulama sonuçlarına yönelik veriler baz alınarak hazırlanmış olan Tablo 3.1’e göre araştırmaya 28 adet 5 yıldızlı otel işletmesi ve 4 adet 1. sınıf tatil köyünün katıldığı görülmektedir. Belek turizm

bölgesinde araştırmaya katılan, işletmelerin tamamının 201 odadan fazla kapasiteye sahip oldukları görölmektedir.

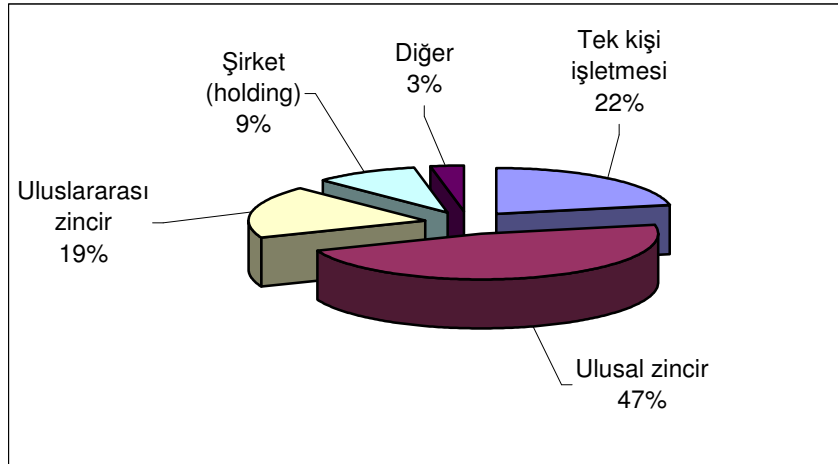
Yine Şekil 3.1'den anlaşacağı üzere araştırma uygulanan işletmelerin 7 tanesi (% 22) tek kişi işletmesi, 15 tanesi (% 47) yerli (ulusal) zincire bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler, 6 tanesi (% 19) yabancı (uluslararası) zincire bağlı olarak çalışan işletmeler , 3 tanesi (% 9) Şirket (holding) ve 1 adet işletme ise çok ortaklı konaklama tesisi olarak görölmektedir.

Tablo 3.1 DKY ile İlgili İşletme ve Uygulamaya Yönelik Veriler

Değişkenler	n	%
<i>İşletmenin Sınıfı</i>		
5 yıldızlı otel işletmesi	28	87,5
1.sınıf tatil köyü	4	12,5
Toplam	32	100
<i>İşletmenin Kapasitesi</i>		
101-120 oda	-	-
121-200 oda	-	-
201-+	32	100
Toplam	32	100
<i>İşletmenin Yapısı</i>		
Tek kişi işletmesi	7	22
Yerli (ulusal) zincir	15	47
Yabancı (uluslararası) zincir	6	19
Şirket (holding)	3	9
Diğer	1	3
Toplam	32	100
<i>Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu</i>		
Evet	20	62,5
Hayır	12	37,5
Toplam	32	100
<i>Yazılı Sözleşme Durumu</i>		
Evet	18	90
Hayır	2	10
Toplam	20	100
<i>Sözleşmede Hukukçu Bulundurma Durumu</i>		
Evet	15	75
Hayır	1	5
Eksik Veri	4	20

Toplam	20	100
<i>Dış Kaynaklardan Sorumlu Kişilerin Belirlenmesi Durumu</i>		
Evet	19	95
Hayır	1	5
Toplam	20	100
<i>Tedarikçi İle İletişim Ağı Kurulması Durumu</i>		
Evet	19	95
Hayır	1	5
Toplam	20	100
<i>DKY Hakkında Bilgiye Sahip Olma Durumu</i>		
Evet	26	81
Hayır	2	6
Eksik Veri	4	13
Toplam	32	100
<i>Gelecekte Dış Kaynaklardan Yararlanma İsteği</i>		
Evet	16	50
Hayır	13	41
Eksik Veri	3	9
Toplam	32	100

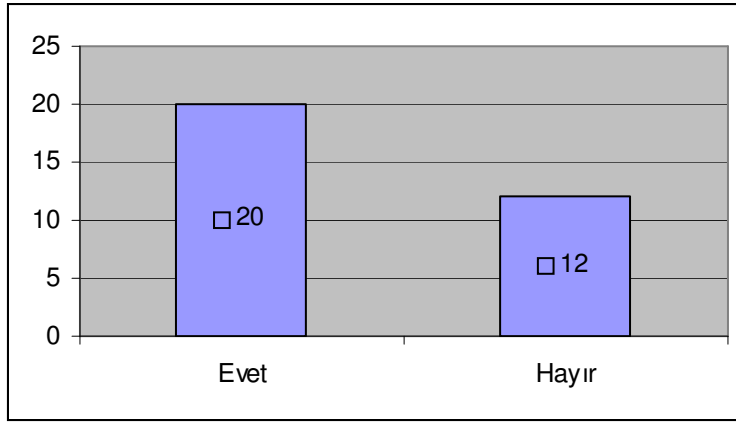
Şekil 3.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yapısal Dağılımı



Araştırmaya katılan toplam 32 işletmenin 20 tanesi herhangi bir faaliyeti DKY yoluyla karşıladıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan 12 işletmede ise herhangi bir DKY faaliyetinin gerçekleştirilmediği görülmektedir. Yüzde değerler olarak ifade edilecek olursa

araştırmaya katılan işletmelerin % 62.5'inin DKY'den yararlandıkları tespit edilirken, % 37.5'inin ise herhangi bir alanda DKY'den yararlanmadıkları, tüm faaliyetleri kendi bünyelerinde istihdam ettikleri işgörenler yoluyla, kendi denetimlerinde yürüttükleri anlaşılmıştır.

Şekil 3.2 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu



DKY kullanım oranının, araştırma sonucuna göre ciddi oranda yüksek olduğu görülmüştür. Fakat bu oranın içerisinde, tek bir alanda dış kaynak kullanan işletmeler bulunduğu gibi, stratejik birkaç departman haricinde diğer tüm departman ve bu departmanların faaliyetlerini tedarikçiler yoluyla temin eden işletmelerin mevcut olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Türkiye’de özellikle turizm sektörü için çok yeni bir kavram olan DKY, araştırmaya katılan birçok işletmede, henüz 2005 yılı itibariyle kullanılmaya başlanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler esnasında, anket uygulanan yöneticilerin beyanları doğrultusunda böyle bir kaniya varılmıştır. İşletmeler her ne kadar DKY’den yararlanıyor olsalar da, henüz kiralama, ortaklık gibi kavramlardan net olarak, dış kaynak kullanımını ayıramamaktadırlar. Araştırma esnasında yöneticilerin dış kaynak kullanımı konusunda bilgilendirilmeleri, araştırma sonuçlarının daha etkin olarak ortaya çıkabilmesi anlamında, uygun olacağı düşünülmüştür. Beklenen cevapların alınamamasının nedeni

olarak DKY uygulamasının henüz sektörde net olarak sonuçlarının alınamamış olması gösterilebilir. DKY kararı verildikten sonra uygulamada ortaya çıkan sorunlar hakkında bilgi toplamaya yönelik olarak sorulan sorulara, büyük oranda yöneticilerin cevap vermedikleri görülmüştür. DKY sonuçlarının daha spesifik olarak ortaya çıkmasının ardından işletme yöneticilerinin, bu konularda da net fikir beyan edebilecekleri düşünülmektedir.

DKY süreci, konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan ve DKY'den yararlandıklarını ifade eden işletmelerden 18 tanesi (% 90), tedarikçilerle yazılı bir sözleşme imzaladıklarını belirtmişlerdir. DKY temeline uygun, bir sözleşmenin imzalanması konaklama işletmelerinin, bu konuya önem verdiklerini göstermektedir. Yazılı sözleşmede, sözleşme taraflarının ortak bir platformda buluşarak, satıcı tarafından sağlanacak olan hizmetler, alıcı şartnamesi, ödeme dönemleri gibi konuların açıklığa kavuşturulduğu belirlenmiştir. Fakat bütün bu sonuca rağmen, işletme yöneticilerinin uzun süreli DKY ilişkileri yerine, daha kısa süreli sözleşmeler imzaladıkları görülmektedir. Genellikle sözleşmelerin sezonluk olarak imzalandıkları belirlenmiştir. Eğer alıcı ve tedarikçiler DKY ilişkisinden memnun kalacak olurlarsa, yine kısa süreli olmak kaydıyla sözleşme sürelerini uzattıkları, araştırmaya katılan yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Şüphesiz, Türkiye'nin ekonomik konjoktöründe yaşanan dalgalanmalar, sözleşmelerini sürelerinin daha kısa tutulması konusunda etkili olmaktadır. Yapılan sözleşmelerde hukukçu bulunup bulunmadığına dair soruya ise, araştırmaya katılan işletmelerin % 75'i "Evet" cevabı vermiştir. Çalışmaya konu olan işletmelerin kapasite ve yapı olarak, büyük işletmeler olmaları ya kendi bünyelerinde bir hukukçu barındırdıklarını ya da işletmenin sürekli çalıştığı bir hukukçunun sözleşme esnasında mevcut olduğunu göstermektedir. Hatta, işletme yöneticilerinden bir kısmı, bir hukuk bürosu ile DKY ilişkisi yoluyla hukukçu tedarik edildiğini ve işletmelerin tüm hukuksal faaliyetlerinin bu hukukçular vasıtasıyla yürütüldüğünü ifade etmişlerdir.

Sürece ilişkin bir başka önemli nokta ise alıcı ve tedarikçi işletme arasında etkin bir iletişim ağının kurulması gerekliliğidir. DKY sözleşmelerini başarıya götüren en temel unsurlardan bir tanesi eksiksiz bir iletişim ağının kurulmuş olmasıdır. DKY sözleşmelerinin yeteri kadar detaylandırılmaması, faaliyetler gerçekleşirken bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu problemlerin büyüyerek, kötü sonuçlar doğurabildiği görülmektedir. Bu durumun önlenmesi için alıcı işletmeden ve tedarikçi işletmeden DKY faaliyetleri ile ilgili sorumlu kişiler belirlenmesi, uygulamanın sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Tablo 3.1’de bu iki konuyla ilgili ifadeler işletmelerin verdikleri cevaplar, bu konunun ne kadar ciddiye alındığını göstermektedir. “DKY uygulaması için sorumlu kişiler belirlenmiş midir?” şeklindeki soruya işletmelerin % 95’i “Evet ” cevabı vermiştir. Yine aynı şekilde % 95 oranında, alıcı işletmeler ve tedarikçi işletmeler arasında etkin bir iletişim ağının kurulduğu görülmektedir. DKY uygulamalarında, mal veya hizmet alınan tedarikçi üzerinde denetimin kaybedilmesi, alıcı işletme açısından kötü sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmeler ve tedarikçiler arasında etkin bir iletişim kurularak, her iki işletmeden sorumlu kişilerin belirlenmiş olması, kötü sonuçların ortaya çıkması durumuna karşılık, işletmeler tarafından önceden önlem alındığının göstergesi olmaktadır.

Tablo 3.1’e göre, araştırmaya katılan konaklama işletmesi yöneticileri DKY hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 81’i DKY uygulamalarını daha önce araştırdıklarını, çevrelerindeki bazı işletmelerin ya da bizzat kendi işletmelerinin DKY uyguladıklarını ve bu konuda bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Yine bir başka soruda ise, gelecekte DKY faaliyeti uygulamayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuş ve % 50 oranında “Evet” cevabı, % 41 oranında “Hayır” cevabı alınmıştır. 3 yönetici ise bu soruyu cevaplamak istememiştir. Bu iki soru temel alınarak değerlendirme yapıldığında, işletme yöneticilerinin yeterli bilgiye sahip olmalarına karşın, gelecekte herhangi bir DKY uygulaması düşünmedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum iki farklı şekilde yorumlanabilir. Birincisi, ya işletme yöneticileri ifade ettiklerinin aksine DKY uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip değillerdir ya da gerçekten uygulamanın henüz konaklama işletmeleri üzerinde olumlu etkileri görülmemektedir. Konaklama sektörü

için henüz çok yeni olan uygulamanın bazı olumsuz etkileri, işletme yöneticileri arasında yayıldığı için, bir kısım yöneticiler DKY uygulamasına çok sıcak yaklaşmamaktadırlar. Kontratların detaylandırılmaması, sözleşme şartlarının ve diğer hükümlerin ayrıntılı olarak kritik edilmemesi, olumsuz DKY uygulamalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı bazı konaklama işletmelerinin yöneticileri uygulamaya negatif yaklaştıkları belirlenmiştir.

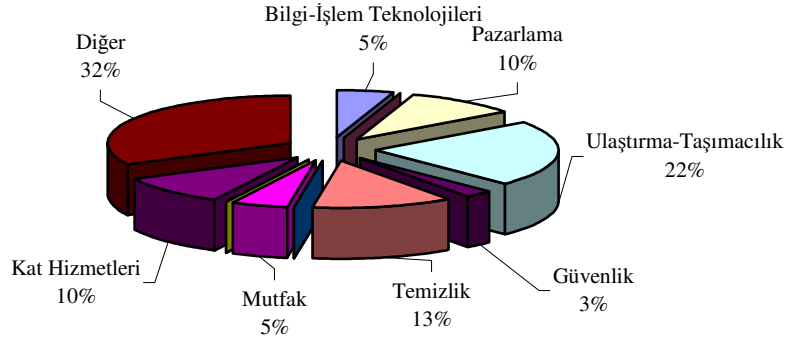
Konaklama işletmelerinin DKY faaliyet alanlarına yönelik yapılan uygulama sonuçları Tablo 3.2 ve Şekil 3.3 üzerinde açıkça görülmektedir. İşletmelerin en çok ulaştırma ve Taşımacılık alanında DKY'den yararlandıkları tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinin faaliyet alanları içerisinde % 22 oranında ulaştırma- taşımacılık faaliyetlerini dış kaynaklardan tedarik ettikleri belirlenmiştir. Ulaştırma- taşımacılık faaliyetlerini % 13'lük oran ile temizlik ve housekeeping alanında DKY uygulamaları takip etmektedir. Konaklama işletmeleri, çamaşırhane, kuru temizleme veya housekeeping faaliyetlerini, bu konuda uzmanlaşmış tedarikçiler yoluyla gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Temizlik ve Kat Hizmetleri alanında DKY'den yararlanan işletmeler toplam oran içerisinde % 23'ü oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri pazarlama faaliyetleri alanında da dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Çok büyük oranlarda olmasa da konaklama işletmelerinin Bilgi İşlem Teknolojileri, Mutfak, Güvenlik gibi diğer bazı alanlardaki faaliyetleri de dış kaynaklardan tedarik ettikleri belirlenmiştir. Dış kaynaklardan yararlandıklarını belirten işletmelerin % 32'ye yakın bir oranı Animasyon, Su Sporları gibi diğer bazı eğlence faaliyetlerini DKY sözleşmeleri yoluyla profesyonel tedarikçilere devretmişlerdir.

Tablo 3.2 İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Evet		Hayır	
	n	%	N	%
Bilgi-İşlem Teknolojileri	2	10	18	90
Muhasebe-Finans	-	-	20	100
Pazarlama	4	20	16	80
Ulaştırma-Taşımacılık	9	45	11	55
Güvenlik	1	5	19	95
Temizlik	5	25	15	75
Yönetim-Organizasyon	-	-	20	100
Danışmanlık	-	-	20	100
Araştırma Geliştirme (Ar-Ge)	-	-	20	100
Mutfak	2	10	18	90
Yiyecek İçecek	1	5	19	95
Ön Büro	-	-	20	100
Kat Hizmetleri	4	20	16	80
Diğer	13	65	7	35

Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan işletmeler muhasebe, yönetim- organizasyon, danışmanlık, araştırma- geliştirme ve ön büro gibi faaliyet alanları konusunda kesinlikle DKY ilişkisi içerisine girmediklerini belirtmişlerdir. Bu faaliyetlerin diğer bazı faaliyetlere göre daha stratejik özellik taşıyor olmaları, konaklama işletmelerinin bu konularda DKY uygulamasına girmemelerine sebep gösterilebilir.

Şekil 3.3 DKY Faaliyet Alanları



Çalışmada araştırılan diğer bir konu ise, konaklama işletmelerinin tedarikçi seçerken dikkat ettikleri unsurların neler olduğunun belirlenmesidir.

Tablo 3.3 ve Şekil 3.4’de çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde konaklama işletmelerinin tedarikçi seçerken dikkat ettikleri en önemli unsurun “Teknik Uzmanlık” olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerini % 18’i Teknik uzmanlığın çok önemli olduğunu vurgulamışlardır.

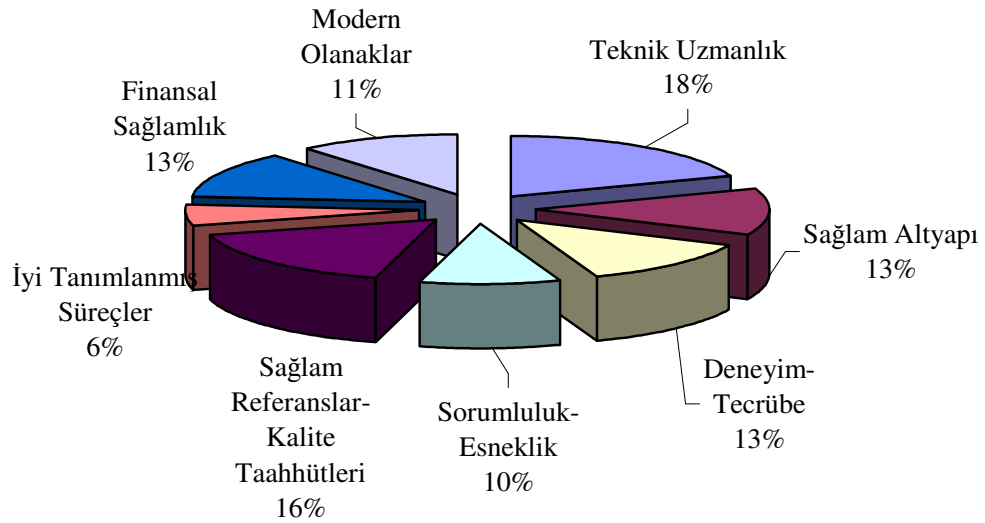
Tablo 3.3 İşletmelerin Tedarikçi Seçim Kriterleri

Kriterler	Evet		Hayır	
	n	%	N	%
Teknik Uzmanlık	14	87,5	2	12,5
Sağlam Altyapı	9	56	7	44
Deneyim-Tecrübe	9	56	7	44
Sorumluluk-Esneklik	7	44	9	56
Sağlam Referanslar- Kalite Taahhütleri	12	75	4	25
İyi Tanımlanmış Süreçler	4	25	12	75
Finansal Sağlamlık	9	56	7	44

Modern Olanaklar	8	50	8	50
------------------	---	----	---	----

Bunun yanı sıra tedarikçi seçiminde önem verdikleri diğer bir hususun sağlam referanslar ve kalite taahhütleri olduğu görülmektedir. Konaklama işletmeleri sektörde başarılı olmuş tedarikçi işletmeler ile DKY sözleşmesi imzalama eğilimi içinde olduklarını belirtmişlerdir. Tedarikçinin finansal sağlamlığı, deneyimi ve sağlam bir altyapıya sahip olması ise % 13'er oranlarla konaklama işletmeleri için tedarikçi seçim kriteri olarak ifade edilmiştir. İşletmelerin tedarikçilerde aradığı diğer bir önemli unsur ise % 11 oranında tedarikçinin modern olanaklara sahip olmasıdır. Konaklama işletmeleri, teknolojiyi yakından takip ederek, faaliyetlerinde uygulayan tedarikçilerle çalışmayı önemli bir kriter olarak belirlemişlerdir. Tedarikçi işletmenin sorumluluk bilincine sahip olması ve yine alışılmamış durumlar karşısında esnek olabilmeleri konaklama işletmeleri açısından seçimde % 10 oranında önem arz eden bir unsur olduğu görülmektedir. Konaklama işletmeleri açısından tedarikçi seçiminde önemli olan diğer bir unsur ise iyi tanımlanmamış süreçler olduğu belirtilmiştir.

Şekil 3.4 İşletmelerin Tedarikçi Seçim Kriterleri



Tablo 3.4 ve Şekil 3.5'te görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinde DKY yoluyla elde ettikleri avantajlar sorulmuştur. Malzeme ve emek maliyetini azaltması % 32 oranında, konaklama işletmeleri tarafından DKY'nin en büyük avantajı olarak gösterilmiştir. DKY sözleşmesi sonrasında, konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin de arttığı belirtilmiştir. DKY'nin konaklama işletmesine sağladığı avantajlar arasında, % 16 oranında müşteri memnuniyetinin artması ifade edilmiştir. % 12 oranında kalitenin artması, % 12

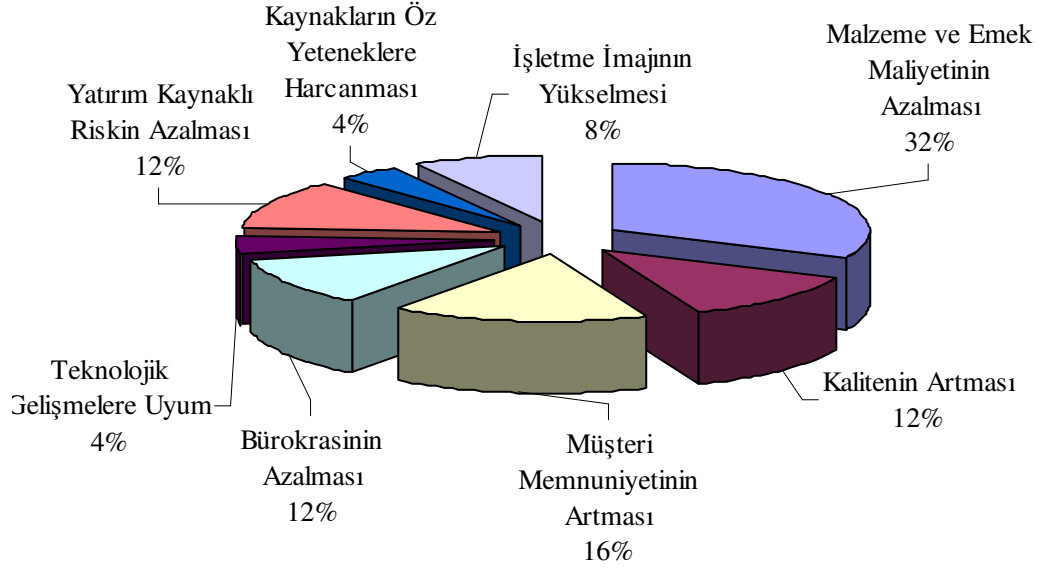
oranında bürokrasinin azalması ve % 12 oranında yatırım kaynaklı riskin azalması DKY'nin diğer bazı avantajları olarak sıralanmıştır. Sabit maliyetlerin, amortismanların azalması işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır.

Tablo 3.4. DKY'nin İşletmeye Sağladığı Avantajlar

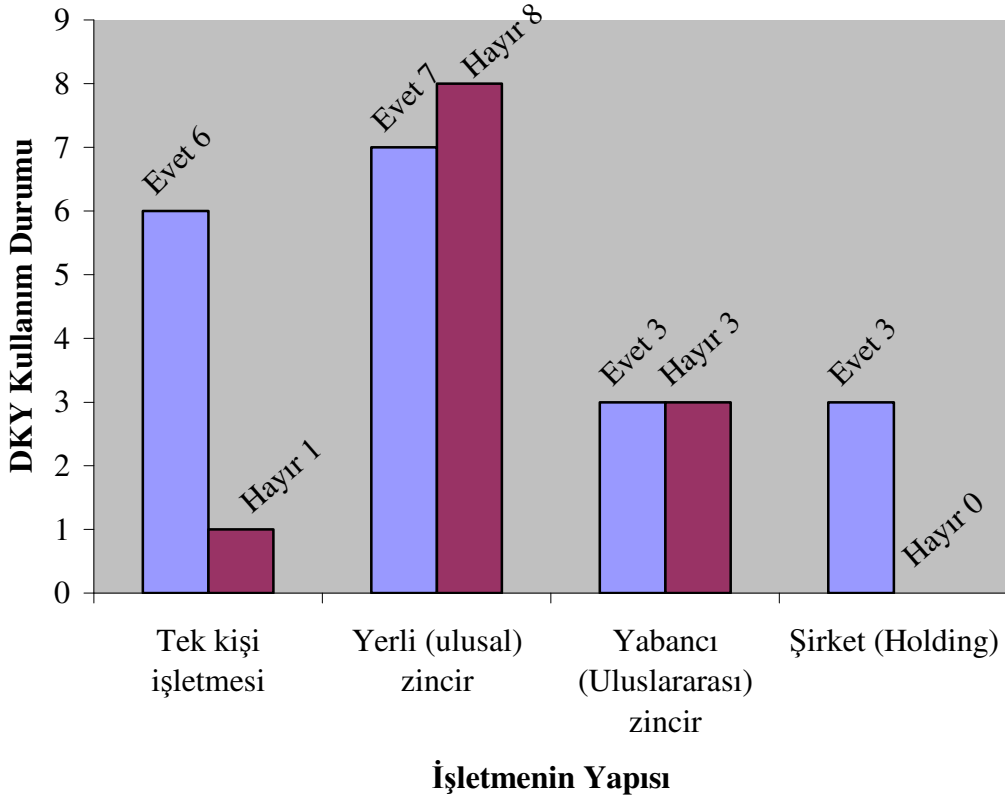
Avantajlar	Evet		Hayır	
	n	%	N	%
Malzeme ve Emek Maliyetinin Azalması	8	80	2	20
Kalitenin Artması	3	30	7	70
Müşteri Memnuniyetinin Artması	4	40	6	60
Bürokrasinin Azalması	3	30	7	70
Teknolojik Gelişmelere Uyum	1	10	9	90
Yatırım Kaynaklı Riskin Azalması	3	30	7	70
Kaynakların Öz Yeteneklere Harcanması	1	10	9	90
İşletme İmajının Yükselmesi	2	20	8	80

DKY yoluyla işletme imajının yükseldiğini belirten konaklama işletmesi yöneticileri, tedarikçilerin varsa olumlu imajlarından faydalandıklarını böylece de işletmenin mevcut imajın yükseldiğini ifade etmişlerdir. DKY yoluyla işletme gereksiz yüklerinden kurtulmakta, dolayısıyla işletme içi iletişim güçlenerek bürokrasi azalmaktadır. Uygun dış kaynağın tespiti vasıtasıyla üretilen mal ve hizmetin kalitesi de artmaktadır. Çünkü tedarikçiler öz yetenek olarak belirlediği faaliyet alanlarında çalışmakta ve profesyonel hizmet sunmaktadırlar. Yine teknolojik gelişmelere uyum (% 4) ve kaynakların öz yeteneklere harcanması (% 4) DKY'nin konaklama işletmelerine sağladığı avantajlar olarak görülmektedir.

Şekil 3.5 DKY'nin İşletmeye Sağladığı Avantajlar



Şekil 3.6 İşletmelerin Yapısına Göre DKY Kullanımının Karşılaştırılması



3.5.2 DKY ile İlgili Yöneticilerinin Düşüncelerinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin yapıları ve dış kaynaklardan yararlanma durumları karşılaştırılarak oluşturulmuş olan Şekil 3.6'ya göre Tek kişi işletmelerinin yaklaşık % 86'sının herhangi bir dış kaynaklardan yararlanma faaliyetini gerçekleştirirken, % 14'ünün hiçbir suretle dış kaynaklardan yararlanmadıkları görülmektedir. Bu veriye göre Tek kişi işletmelerinin esnek bir yapıya sahip olmaları, DKY kararını daha kolay verebilmelerine imkan tanıdığı yorumu yapılabilir. Bu orana yerli (ulusal) zincir işletmeler anlamında bakıldığında ise % 46'sı kullanırken % 54'ünün kullanmadığı, yabancı (uluslararası) işletmelerde ise oranın % 50 olarak gerçekleştiği ifade edilebilir. Zincir işletmelerin karar alma mekanizmalarının daha karmaşık olması bu duruma bir etken olarak gösterilebilir. Dış kaynak kullanım durumu, şirketler (holding) bazında değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin (şirketlerin) tamamının dış kaynaklardan yararlandıkları ortaya çıkmıştır. Holdingler farklı sektörlerde, uygulamadan faydalanıp yararlarını görmüşlerdir. Dolayısıyla ağırlama sektöründe faaliyet gösteren holdingler bu uygulamadan faydalanarak gerek hizmet kalitesini arttırabileceklerini, gerekse maliyetleri minimize

ederek karlılık sağlayabileceklerini düşünmektedirler. Daha yalın bir ifade ile, holdingler DKY ile işletmeye önemli avantajlar sağlayabileceklerini, diğer sektörlerdeki deneyimleri vasıtasıyla açık olarak gösterebilmektedirler.

Dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin, anket uygulanan konaklama işletmelerinin yöneticilerinin düşünceleri doğrultusunda Tablo 3.5 hazırlanmıştır. Yöneticilerin değişik ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları hesaplanarak, genel düşüncenin hangi yönde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmeleri yöneticilerine sunulan ifadeler toplu halde değerlendirildiğinde, ortalamanın 3 (Kararsızım) civarında gerçekleştiği görülmektedir. Yine genel itibariyle minimum ve maksimum değerleri değerlendirildiğinde, minimum değeri 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve maksimum değerinin 5 (Kesinlikle Katılıyorum) olarak gerçekleştiği görülmektedir. Yukarıda anlatılanlar değerlendirildiğinde, sektör yöneticilerinin yarıya yakın bir kısmının dış kaynak kullanımı konusunda olumlu düşüncelere sahip iken, yine yarıya yakın bir kısmının olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, yöneticilerin görüşlerinin büyük oranda kesinlik arz etmesidir. İfadeler kısmında dış kaynaklardan yararlanmayan işletmelerin yöneticilerinin, uygulamaya daha çok, olumsuz önyargı ile yaklaşıyor oldukları görülmektedir. Sektördeki birçok yönetici için dış kaynaklardan yararlanma, işgücünün işten çıkarılması olarak algılandığı için uygulamaya sıcak bakmamaktadırlar. Birçok işletme yöneticisi ise, DKY yoluyla istihdam edilecek işgörenlerin kendi denetimlerinde olmayacağı düşüncesi ile, işletme içerisinde huzursuzluk ortaya çıkacağı endişesini taşımaktadırlar.

Yine yöneticiler; hizmet içi eğitim, işbaşında eğitim gibi faaliyetlerin işletme içerisinde gerçekleştirilemeyeceğini düşünmektedirler. Bu bağlamda yöneticiler, işgören hizmet seviyesinin düşeceği konusunda ortak fikirler taşımaktadırlar.

Tablo 3.5 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Düşüncelerinin Analiz Sonuçları

İfadeler	AO	SS	Min	Max
Dış kaynaklardan yararlanma uzun vadeli bir süreçtir.	3,03	1,19	1	5
Dış kaynaklardan yararlanma konaklama işletmelerinin kaynaklarını daha etkin kullanmaya olanak tanımaktadır.	2,87	1,12	1	5
Dış kaynaklardan yararlanma bazı sabit maliyetlerin azaltılmasına imkan tanımaktadır.	3,68	1,09	2	5
Dış kaynaklardan yararlanma konaklama işletmelerinin insan kaynakları maliyetini düşürmektedir.	3,84	1,08	1	5
Konaklama işletmeleri için sektörde yeterince tedarikçi mevcuttur.	2,70	1,29	1	5

Konaklama işletmelerinin en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ve taşıma, güvenlik, temizlik, yiyecek-ıçecek gibi diğer bazı faaliyetleri tedarikçilerden temin etmeleri işletme başarısını artırır.	2,90	1,29	1	5
Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeler hizmet kalitesini arttırabilirler.	2,87	1,23	1	5
Uzun süreli dış kaynaklardan yararlanma anlaşmaları tedarikçiye bağımlılık nedeniyle kötü sonuçlar doğurabilir.	3,70	1,14	1	5
Konaklama işletmeleri dış kaynaklardan yararlanarak en iyi yaptıkları işe odaklanabilirler, böylelikle sektörde rekabet gücü arttırılabilir.	2,92	1,14	1	5
Dış kaynaklardan yararlanma kriz dönemlerinde konaklama işletmelerine esneklik sağlamaktadır.	3,32	1,05	1	5
Konaklama işletmeleri tedarikçilere iş yaptırarak önemli oranlarda kaynak ve zaman tasarrufu sağlayacaklardır.	3,51	1,09	1	5
Dış kaynak sağlayıcı işletmeler (tedarikçiler) teknolojik açıdan sistemlerimizi yenileyebilmemize imkan tanımaktadır.	2,81	1,07	1	5
Konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma sürecinde yaşadıkları en büyük problem kontratların detaylandırılmasıdır.	2,62	1,24	1	5
Mal ve hizmetlerin iç kaynaklar yerine dış kaynaklardan sağlanması işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır.	3,14	,86	2	4
Dış kaynaklardan yararlanma sadece maliyet azaltıcı bir uygulamadır.	3,26	1,25	1	5
Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmemize ciddi anlamda olumlu etkileri olmuştur.	2,80	1,03	1	5
Dış kaynaklardan yararlanma diğer bazı yönetim uygulamaları gibi kısa süreli, gelip geçici bir trenddir.	2,93	1,48	1	5
Dış kaynaklardan yararlanma uzun vadede sektörde daha yoğun olarak kullanılacak bir uygulama olacaktır.	3,25	1,41	1	5

Tablo 3.5'te verilen ifadeler ayrı ayrı değerlendirilerek konaklama işletmelerinin yöneticilerinin uygulamaya yaklaşımları daha kolay algılanabilecektir.

İfade 1- Dış kaynaklardan yararlanma uzun vadeli bir süreçtir.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ortalaması 3.03, yani Kararsızım şikkında yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin bir kısmı DKY'yi uzun vadeli bir süreç olarak değerlendirirken, diğer bir kısmı ise uzun vadeli bir süreç olmadığını düşünmektedirler.

İfade 2- Dış kaynaklardan yararlanma, konaklama işletmelerinin kaynaklarını daha etkin kullanmaya olanak tanımaktadır.

İfadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 2.87, yani Kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. İşletme yöneticileri, kaynakların DKY yoluyla mı, yoksa işletme bünyesinde tutularak mı daha etkin kullanılacağı konusunda net bir ortak kararda bulunmamışlardır.

İfade 3- Dış kaynaklardan yararlanma, bazı sabit maliyetlerin azaltılmasına imkan tanımaktadır.

Bu ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3.68, yani Katılıyorum şıkında yoğunlaşmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmesi yöneticileri, DKY yoluyla bazı sabit maliyetlerin azaltılabileceği görüşünde birleşmişleridir. Böylelikle sabit yatırımların azalabileceği görüşü hakim olmuştur.

İfade 4- Dış kaynaklardan yararlanma, konaklama işletmelerinin insan kaynakları maliyetlerini düşürmektedir.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3.84, yani Katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. İşletme yöneticileri, dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin insan kaynakları maliyetlerinin daha düşük seviyelerde gerçekleşeceğini düşünmektedirler. Yöneticiler, insan kaynakları maliyetlerini tedarikçi işletmeler karşılayacağı için konaklama işletmelerinin insan kaynakları maliyetlerinin daha düşük olacağını düşünmektedirler. Sosyal sigorta ödemeleri, tazminat ödemeleri, kıdem tazminatları gibi bazı insan kaynakları maliyetlerinin tedarikçi tarafından karşılanacağı düşünülmektedir.

İfade 5 - Konaklama işletmeleri için sektörde yeterince tedarikçi mevcuttur.

Tedarikçilerle ilgili ifadeye sektör yöneticilerinin verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması 2.70 seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu cevap katılmıyorum şıkına yakın bir ifadedir.

Yöneticiler sektörde talebi karşılayabilecek sayıda tedarikçinin mevcut olmadığını düşünmektedirler.

İfade 6 - Konaklama işletmelerinin en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ve taşıma, güvenlik, temizlik, yiyecek-ıçecek gibi diğer bazı faaliyetleri tedarikçilerden temin etmeleri işletme başarısını artırır.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ortalaması 2.90, yani kararsızım şıkında yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler, işletme başarısıyla DKY uygulamasının bir bağlantısı olmadığını kanısında birleşmektedirler.

İfade 7 - Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeler hizmet kalitesini arttırabilirler.

Hizmet kalitesi, DKY ilişkisinin belirtildiği ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 2.87, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin bir kısmı işletmelerin DKY yoluyla hizmet kalitesini arttırabileceğini düşünürken, diğer kısmı bu görüşü paylaşmaktadır.

İfade 8 - Uzun süreli dış kaynaklardan yararlanma anlaşmaları tedarikçiye bağımlılık nedeniyle kötü sonuçlar doğurabilir.

İfadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3.70, yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Sektör yöneticileri bu çerçevede uzun süreli DKY ilişkilerine, kötü sonuçlar doğurabileceği endişesiyle olumsuz yaklaşmaktadır.

İfade 9 - Konaklama işletmeleri dış kaynaklardan yararlanarak en iyi yaptıkları işe odaklanabilirler, böylelikle sektörde rekabet gücü arttırılabilir.

Rekabet gücüne ilişkin verilen ifadeye alınan cevapların ağırlıklı ortalaması 2.92, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Konaklama sektörü yöneticileri, DKY – rekabet gücü artışı ilişkilerine aynı paralelde yaklaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

İfade 10 - Dış kaynaklardan yararlanma kriz dönemlerinde konaklama işletmelerine esneklik sağlamaktadır.

Bu ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması ise 3.32, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Fakat cevabın 4'e yakın olması, sektör yöneticilerinin DKY'yi krizlere karşın kullanılabilecek bir uygulama olarak görmektedirler.

İfade 11 - Konaklama işletmeleri tedarikçilere iş yaptırarak önemli oranlarda kaynak ve zaman tasarrufu sağlayacaklardır.

Kaynak ve zaman tasarrufuna yönelik ifadeye verilen cevabın ağırlıklı ortalaması 3.51, yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Yöneticiler DKY yoluyla işletmelerin önemli oranda kaynak ve zaman tasarrufu sağlayacağını düşünmektedirler.

İfade 12 - Dış kaynak sağlayıcı işletmeler (tedarikçiler) teknolojik açıdan sistemlerimizi yenileyebilmemize imkan tanımaktadır.

Yukarıdaki ifadeye yöneticilerin verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması 2.81, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Standart sapması 1.07 olarak belirlenen ifadenin 2 seçeneğine yakın olması, işletmelerin tedarikçiler yoluyla sistemlerini yenileyemeyeceklerinin göstergesi olarak Tablo 3.5'te ifade edilmektedir.

İfade 13 - Konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma sürecinde yaşadıkları en büyük problem kontratların detaylandırılmasıdır.

Sözleşmeler ile ilgili olarak verilmiş olan ifadeye yöneticilerin verdikleri cevabın ortalaması 2.62, yani Kararsızım şikkında yoğunlaşmıştır. Katılmıyorum seçeneğine yakın olarak oluşmuş ortalama göre konaklama işletmesi yöneticileri, kontratların detaylandırılmasının büyük problem oluşturmadığını ifade etmişlerdir.

İfade 14 - Mal ve hizmetlerin iç kaynaklar yerine dış kaynaklardan sağlanması işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3.14, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Yöneticilerin bir kısmı dış kaynaktan mal ve hizmet tedarikinin işletmeye avantaj sağladığını düşünürken, geri kalanı iç kaynaktan tedarik etmenin daha avantajlı olacağını savunmaktadır.

İfade 15 - Dış kaynaklardan yararlanma sadece maliyet azaltıcı bir uygulamadır.

DKY'nin maliyet azaltıcı etkisinin ön plana çıkarıldığı ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3.26, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Ortalamanın Katılıyorum seçeneğine yakın bir seviyede oluşması, yöneticilerin daha çok DKY'nin maliyet azaltıcı yönüne olumlu yaklaştıklarının göstergesi olmaktadır.

İfade 16 - Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmemize ciddi anlamda olumlu etkileri olmuştur.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 2.80, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Yöneticiler DKY uygulamasının sonuçlarına henüz net ulaşamadıkları için, işletmeye olumlu ya da olumsuz etkisinin olup olmadığı konusunda ortak bir fikir beyan etmemişlerdir.

İfade 17 - Dış kaynaklardan yararlanma diğer bazı yönetim uygulamaları gibi kısa süreli, gelip geçici bir trenddir.

DKY'nin yaşam süreci ile ilgili ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 2.93, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. İşletme yöneticileri bu konuda da farklı düşüncelere sahiptirler. Kimi yöneticiler DKY'yi kısa süreli bir trend olarak değerlendirirken, kimi yöneticiler bunun tam aksini düşünmektedirler.

İfade 18 - Dış kaynaklardan yararlanma uzun vadede sektörde daha yoğun olarak kullanılacak bir uygulama olacaktır.

DKY'nin turizm sektöründe uzun vadede kullanılıp kullanılmayacağına dair ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3.25, yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Yöneticilerin ortalaması her ne kadar kararsızım seçeneğinde yoğunlaşıyor olsa da 4, yani

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

katılıyorum seçeneğine daha yakın bir ortalama değerine sahiptir. Yani genel itibariyle, sektör yöneticileri uzun vadede, turizm sektöründe DKY'nin daha etkin ve yoğun olarak kullanılacağı konusunda düşünceye sahiptirler.

3.5.3 İfadeler ile İlgili Korelasyon Analizi

Tablo 3.6 dan anlaşılacağı üzere verilen bazı ifadeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma konaklama işletmelerinin kaynaklarını daha etkin kullanmaya olanak tanımaktadır ifadesi ile mal ve hizmetlerin iç kaynaklar yerine dış kaynaklardan sağlanması işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır ifadesi arasında ($p \leq .005$), dış kaynaklardan yararlanma konaklama işletmelerinin insan kaynakları maliyetini düşürmektedir ifadesi ile Konaklama işletmeleri tedarikçilere iş yaptırarak önemli oranlarda kaynak ve zaman tasarrufu sağlayacaklardır ifadesi arasında ($p < .003$) ,konaklama işletmelerinin en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ve taşıma, güvenlik, temizlik, yiyecek- içecek gibi diğer bazı faaliyetleri tedarikçilerden temin etmeleri işletme başarısını artırır ifadesi ile dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeler hizmet kalitesini arttırabilirler ifadesi arasında ($p < .000$), konaklama işletmelerinin en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ve taşıma, güvenlik, temizlik, yiyecek- içecek gibi diğer bazı faaliyetleri tedarikçilerden temin etmeleri işletme başarısını artırır ifadesi ile mal ve hizmetlerin iç kaynaklar yerine dış kaynaklardan sağlanması işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır ifadesi arasında ($p < .001$), ve dış kaynak sağlayıcı işletmeler (tedarikçiler) teknolojik açıdan sistemlerimizi yenileyebilmemize imkan tanımaktadır ifadesi ile dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmemize ciddi anlamda olumlu etkileri olmuştur ($p < .004$) ifadesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu korelasyon analizi neticesinde tespit edilmiştir. İfadeler arasında anlamlı bir ilişkinin olması, düşüncelerin tespitine yönelik yöneticilerin görüşlerini beyan ettikleri ifadelerin birbirlerine yakın, birbirlerini doğuran sonuçlar şeklinde ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

	1	,370 ,040	,059 ,752	,003 ,989	,033 ,863	,287 ,124	,161 ,386	-,235 ,212	,299 ,130	,357 ,062	,259 ,166	,024 ,906	,288 ,145	,457 ,017	-,195 ,310	-,006 ,979	-,139 ,471	,266 ,155	
		1	,491 ,004	,486 ,005	,058 ,756	,459 ,011	,444 ,012	-,137 ,469	,048 ,812	,233 ,234	,395 ,028	,096 ,634	-,239 ,230	,528 ,005	,124 ,512	,269 ,238	-,270 ,149	,165 ,375	
			1	,422 ,016	-,028 ,880	-,069 ,717	,177 ,340	,065 ,731	-,012 ,951	,110 ,579	,414 ,020	,145 ,469	-,119 ,555	,094 ,642	,298 ,110	,322 ,154	,028 ,885	-,030 ,872	
				1	,036 ,846	,343 ,063	,327 ,073	-,421 ,021	,264 ,183	,095 ,632	,517 ,003	,046 ,819	-,201 ,314	,348 ,075	,165 ,383	,075 ,746	-,051 ,789	,121 ,515	
					1	-,060 ,757	-,300 ,107	-,026 ,892	-,276 ,164	,158 ,422	-,008 ,964	-,139 ,488	-,071 ,726	-,066 ,743	,275 ,142	-,340 ,142	,557 ,002	-,308 ,098	
						1	,637 ,000	-,357 ,058	,535 ,005	,233 ,242	,243 ,204	-,074 ,713	,000 1,000	,617 ,001	-,325 ,092	,032 ,892	-,292 ,131	,190 ,324	
							1	,043 ,821	,514 ,006	,348 ,070	,274 ,143	-, 003 ,987	,012 ,951	,421 ,029	-,182 ,346	,135 ,561	-,386 ,038	,290 ,120	
								1	-,373 ,055	-,177 ,369	-,203 ,281	,089 ,657	,043 ,832	-,345 ,078	,106 ,586	-,047 ,845	,119 ,548	-,211 ,273	
										1	,513 ,007	,362 ,064	,337 ,092	,098 ,640	,461 ,020	-,391 ,048	,411 ,080	-,187 ,360	,620 ,001
											1	,210 ,283	,056 ,786	-,055 ,793	,371 ,062	-,242 ,223	,061 ,803	-,018 ,931	,157 ,434
												1	-,013 ,949	,194 ,333	,433 ,024	,149 ,433	,346 ,135	-,138 ,474	,231 ,220
													1	-,234 ,271	,023 ,915	,054 ,792	,634 ,004	-,186 ,373	,568 ,002
													1	,005 ,982	-,314 ,118	-,517 ,028	,385 ,052	-,287 ,155	
														1	-,143 ,477	,338 ,158	-,328 ,095	,203 ,310	
															1	,154 ,516	,042 ,827	-,066 ,730	
																1	-,379 ,090	,546 ,010	
																	1	-,408 ,025	
																		1	

3.6 Sonuç ve Öneriler

Dış kaynaklardan yararlanma ve konaklama işletmeleri üzerinde uygulamasına yönelik hazırlanan çalışmanın uygulama aşaması sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde konaklama işletmeleri her ne kadar dış kaynaklardan yararlanıyor olsalar da, henüz uygulama ve sürece ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Türkiye’de özellikle 1980’li yılların başından itibaren tartışılır olmaya başlayan DKY uygulaması, sektör yöneticileri için henüz çok açık sonuçlar doğurmamıştır. Konaklama işletmeleri çok yönlü, mal ve hizmetin nihai tüketici olan turiste sunulmasını kapsayan faaliyetler bütününe sunmalarından dolayı tüketicilerin değerlendirmesi subjektif özellikler taşımaktadır. Bu şekilde özellikler gösteren turizm sektöründe hizmet kalitesinin rekabetle birlikte yükseltilmesi, ancak işletmelerin profesyonel çalışmaları yoluyla olacaktır. Konaklama işletmeleri, kendilerine temel yetenek olarak belirledikleri hizmetler bütününe tüketiciye en iyi şekilde sunarak başarılı olabileceklerdir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanarak, hizmetler bütünüünün her bir parçasını, en profesyonel işletmelere yaptırarak, müşteri memnuniyeti sağlamaları, konaklama işletmelerini başarıya ulaştıracak kritik noktayı oluşturmaktadır.

Yapılan uygulama çalışmasında, konaklama işletmelerinin bazı alanlardaki faaliyetlerinin % 70’e yakın bir kısmının faaliyetlerini dış kaynak kullanmak suretiyle gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Fakat bu faaliyetler sınırlı sayıdaki faaliyetlerdir ve uygulamada işletmeler henüz bu faaliyetlerin çıktılarını somut olarak değerlendirememişlerdir. Gerek maliyetler, gerek karlılık, gerekse kalite anlamında DKY uygulama sonuçlarının ölçülebilir sonuçlara dayandırılmaması, sektör yöneticilerinin bu konuda net bir yargıya sahip olmalarını engellemektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir oranı sürece ilişkin bazı noktalara itina ile yaklaştıklarını belirtmişlerdir. Örneğin, DKY uygulamalarında % 90 oranında tedarikçi ile yazılı bir sözleşme imzaladıklarını, % 75 oranında sözleşmede bir hukukçunun hazır

bulduğunu, % 95 oranında DKY uygulaması ile ilgili her iki işletmeden sorumlu kişilerin belirlendiğini belirtmişlerdir. DKY uygulamasında, sürecin etkin bir şekilde ilerleyebilmesi konusunda belirtilen hususların büyük önem taşıdığı vurgulanmalıdır. Sözleşmeler oluşturulurken, tedarikçiden satın alınacak mal ve hizmetlerin detaylandırılması hususunda bazı sıkıntıların yaşandığı, uygulama esnasında yöneticiler tarafından sözlü olarak belirtilmiştir. Özellikle hizmet satın almalarında her bir ayrıntının sözleşmede belirtilmesi mümkün olamamaktadır. Bu konunun çözümü ancak hizmet alan işletme ve hizmeti alan işletmenin karşılıklı iyi niyeti üzerine bina edilebilecektir.

İşletmelerin sözleşme sürecinde, bir hukukçu yardımıyla faaliyetlerini gerçekleştiriyor olmaları, anlaşmaların sağlam bir zemine oturtulabilmesi açısından önem arz etmektedir. Hukukçular bu tarz sözleşmelere, yaptırım gücünü arttırıcı özel önlemlerin ilave edilmesi yoluyla, her iki işletmenin ortak çıkarları doğrultusunda kararlar ilave edebilmektedir. Böylelikle beklenmeyen durumlarla karşılaşıldığında, süre, garanti, performans ölçütleri, minimum ve maksimum hizmet seviyeleri, ödül ve ceza konuları açıklığa kavuşturulmuş olabilmektedir.

Ayrıca DKY'den sorumlu kişilerin belirlenmesi, özellikle sürecin yönetilebilmesi için önem taşımaktadır. İşletmeler, sorumlular vasıtasıyla, haftalık, aylık, üç aylık, yıllık raporların hazırlanması konusunda önceden tedbir almış olacaklardır. Böylelikle aynı zamanda rapor ve belgeler üzerinde yer alan bilgiler uygulamada da denetlenebilecektir.

DKY sözleşmelerinin diğer bir kritik noktası ise, alıcı işletme ile tedarikçi işletme arasında etkili bir iletişim sisteminin kurulması konusudur. Potansiyel problemlerin ortaya çıkmadan çözüme kavuşturulması etkili bir iletişim ağının kurulmasıyla mümkün olacaktır. Konaklama işletmeleri, sorumlu kişileri belirleyerek ve etkili bir iletişim ağı kurarak periyodik kontrollerini gerçekleştirebileceklerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 95'i

tedarikçilerle iletişim ağının kurulduğunu ifade etmişlerdir. Böylelikle potansiyel sorunlara karşılık önceden önlem alındığını belirtmişlerdir.

DKY hakkında araştırmaya katılan yöneticiler yeterli bilgiye sahip olduklarını vurgulamışlardır. Fakat yöneticilerin yarıya yakın bir kısmı, gelecekte işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanmak istemediklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin % 70'e yakını bazı faaliyet alanlarında DKY uyguladıklarını belirtmişler, fakat % 40'lık bir oranda gelecekte dış kaynaklardan yararlanmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu istatistikten hareketle, işletme yöneticilerinin uygulamadan memnun olmadıkları düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin, yönettikleri departmanların kendi yönetimlerinden çıkacağı endişesiyle, olumsuz düşüncelere kapıldıkları, bu nedenle de uygulamaya sıcak bakmadıkları tahmin edilmektedir.

Konaklama işletmelerinin genellikle stratejik olmayan faaliyet alanlarında DKY ilişkisine girdikleri görülmektedir. Muhasebe - finans, yönetim - organizasyon, danışmanlık, araştırma - geliştirme faaliyetleri, önbüro hizmetleri gibi alanlarda kesinlikle DKY ilişkisine girmediklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin genellikle üst yönetimini oluşturan bu gibi faaliyetlerin tedarikçi yoluyla karşılanması genellikle konaklama işletmelerinin yönetim anlayışına ters düşmektedir. Daha çok taşımacılık, güvenlik, temizlik, kat hizmetleri, animasyon gibi stratejik olmayan faaliyetleri DKY yoluyla tedarik etmeleri, bu durumun açık göstergesi olmaktadır.

DKY uygulamasını taşeronluk olarak tanımlayan bazı konaklama işletmeleri yöneticileri, uygulamada çıkacak sorunların, sistemden kaynaklanmasa bile sektöre zarar verebileceğini savunmaktadırlar. Fakat diğer bazı yöneticiler, uygulamanın süreçlerinin iyi belirlenmesi, sürecin doğru algılanıp uygulanması halinde sorun yaşanmadığı gibi maliyetleri de düşürdüğünü savunmaktadır.

İşletme yöneticileri, genellikle yiyecek - içecek, kat hizmetleri, güvenlik, teknik departmanlar, ulaştırma - taşımacılık ve park, bahçe gibi alanlarda profesyonel tedarikçilerle çalışmanın avantajlı olabileceğini savunmaktadırlar. Tedarikçileri seçerken ise, öncelikli olarak maliyet unsurunu ön plana çıkarmalarının yanı sıra, araştırma sonuçlarına göre tedarikçinin teknik uzmanlık seviyesine önemle dikkat ettiklerini vurgulamışlardır. İşletmeler genellikle belirttikleri faaliyetleri yerine getirecek uzmanlıktaki tedarikçilerle çalışacaklardır. Türkiye'deki turizm hareketlerinin mevsimsellik özelliği düşünüldüğünde, konaklama işletmelerinin bu konuya özel ilgi göstermeleri yadırganmamalıdır. Çünkü sezon ortasında tedarikçi ile çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık sonucunda sözleşmenin fes edilmesi, konaklama işletmelerini zor durumda bırakacaktır.

Konaklama işletmelerinin seçim kriteri olarak dikkat ettikleri diğer bir unsur ise, sağlam referanslar ve kalite taahhütleri olmaktadır. Daha önce herhangi bir konaklama işletmesiyle DKY ilişkisine girmiş ve kendisini ispatlamış tedarikçilerin daha çok tercih edildiği, araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Sağlam altyapı, deneyim - tecrübe, finansal sağlamlık, modern olanaklar, sorumluluk - esneklik gibi diğer bazı faktörler de konaklama işletmelerinin tedarikçi seçiminde dikkat ettikleri unsurlardır. Konaklama işletmeleri özellikle finansal anlamda ödeme zorlukları yaşadıkları dönemlerde, daha çok bağlanarak, uzun süreli DKY sözleşmelerine girdiklerini, bu durumun piyasa şartlarının doğurduğu bir durum olduğunu ifade etmişlerdir.

Konaklama işletmelerine DKY uygulamasının avantajları ile ilgili sorulan soruya, yöneticiler % 80 oranında, malzeme ve emek maliyetini azaltmasını en büyük avantaj olarak göstermişlerdir. İşletmelerin en büyük maliyet kalemlerinden birisini oluşturan insan kaynakları maliyetlerinin azalması, işletmelere büyük girdiler sağlayan bir avantaj olmaktadır. Yine malzeme ve üretim alanında hata kaynaklı sonuçların maliyetleri tedarikçi tarafından karşılanacağı için, konaklama işletmeleri böyle bir maliyete katlanmak

durumunda kalmayacaklardır. Bu sayede işletmeler, gereksiz bir maliyetten kurtulmuş olacaklardır.

Müşteri memnuniyetinin artması diğer bir avantaj olarak belirtilmiştir. Profesyonel tedarikçilerle çalışıldığı sürece, hizmet kalitesinin artması ve bu durumun da müşteri memnuniyetinin artmasına yol açan bir faktör olması, seçimde etkili bir kriter olmaktadır. Diğer bir faktör ise işletme içi bürokrasinin ortadan kalkmasıdır. Özellikle yüksek sezonda konaklama işletmeleri yoğun olarak çalışmaktadırlar. DKY'nin bürokrasiyi azaltıyor olması, çalışanların kendi işlerine yoğunlaşmalarına olanak tanımaktadır. Böylelikle verimlilik artmış olmaktadır. DKY aynı zamanda yatırımların azalmasına imkan tanımaktadır. Sabit maliyetler için harcanacak finansal olanaklar, işletme içerisinde değerlendirilerek, hem tedarikçiler yoluyla teknolojik gelişmeler takip edilmiş olmakta, hem de kaynaklar daha etkin olarak kullanılabilir. Hizmet içi eğitimler, oryantasyon çalışmaları için harcanacak çabalar tedarikçiler tarafından gerçekleştirileceği için işletmeler bu tarz etkinlikleri de tedarikçilere devretmiş olacaklardır.

Konaklama işletmelerinin yapılarıyla, DKY kullanım oranları karşılaştırıldığında, araştırmaya katılan şirketlerin tamamı herhangi bir faaliyet alanında dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu oran tek kişi işletmelerinde % 86, uluslar arası zincir işletmelerde % 50, ulusal zincir işletmelerde ise % 46'ya düşmektedir. Tek kişi işletmelerinin ve şirketlerinde kullanım oranlarının yüksek olması, bu tip işletmelerin yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Üst yönetimlerinin çok karmaşık olmaması ve kararın genellikle sadece DKY kullanacak işletmeyi ilgilendirmesi, karar verme sürecinde daha hızlı ve daha esnek hareket edilebilmesine imkan tanımaktadır. Zincir işletmelerde ise verilecek herhangi bir uygulama kararının, zincirin diğer işletmelerinde neden olacağı sonuçlarının değerlendirilmesi için daha uzun süreli düşünülmesi gerekmektedir. Bu nedenle zincir işletmelerin DKY kararı verirken daha çok zorlandıkları ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın sonuçlarına göre; Konaklama işletmeleri yöneticilerinin farklı düşüncelere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler uygulamanın işletmeye olumlu avantajlar sağlayacağını düşünmekle beraber uzun vadede sonuçların değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren Justiniano Oteller Zinciri yöneticileri; önbüro, satış ve pazarlama faaliyetleri dışındaki bütün faaliyetlerini tedarikçi yoluyla karşıladıklarını ve bunun sonucunda otellerindeki hizmet kalitesinin attığını belirtmişlerdir. Hizmet kalitesinin artışıyla birlikte maliyetlerin de ciddi oranda azaldığını vurgulamışlardır.

Konaklama sektörü yöneticileri DKY'nin gelip geçici, kısa süreli bir trend olmadığını ve uzun vadede konaklama sektöründe DKY uygulamalarının sayısının artacağını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak konaklama işletmeleri için DKY uygulamasının etkin bir yönetim tekniği olduğu, DKY'yi uygulayan işletmelerin, malzeme ve emek maliyetlerinin azaltılması, müşteri memnuniyetinin artması, bürokrasinin azalması, yatırım kaynaklı riskin azalması, kalitenin artması, kaynakların temel yeteneklere harcanması, işletme imajının yükselmesi ve teknolojik gelişmelere uyum gibi temel konularda başarı sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Diğer bir hipotez olan konaklama işletmelerinin yöneticilerinin DKY hakkında bilgi sahibi olma durumlarına ilişkin sonuçlar, yöneticiler %81 oranında bilgi sahibi olduklarını belirtse de araştırmanın geneli itibarıyla bu durumun aksi yönde olduğunu kanıtlamaktadır. “Sektörde konaklama işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterince tedarikçi mevcut değildir” yargısını araştırma sonuçları desteklemektedir. Aynı şekilde hipotezler arasında hizmet kalitesinin DKY yoluyla artırılabilceği belirtilmiş ve araştırma sonuçlarına göre DKY uygulayan konaklama işletmelerinin hizmet kalitesinde artış görüldüğü belirlenmiştir. Diğer bir varsayım olan sürecin işletmeler tarafından yeterince uygulanmadığı konusunda alınan cevaplar varsayımı destekler niteliktedir.

DKY turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, tedarikçi işletmeleri değişik şekillerde yorumlayabilmek mümkün olmaktadır. Seyahat acentaları konaklama işletmeleri açısından nasıl turistler ile konaklama işletmeleri arasında görev yapan aracı işletmeler ise tedarikçi işletmeler de iş görenlerle konaklama işletmeleri arasında aracı bir rol üstlenerek köprü vazifesi görmektedirler.

Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin tedarikçiler yoluyla temel yeteneklerine yoğunlaşabileceklerini böylelikle zamandan ve kaynaklardan tasarruf sağlayabilecekleri konusunda net bir şekilde bilgi sahibi olmamaları uygulamaya mesafeli yaklaşımları sonucunu doğurmaktadır. Oysa uygulama özellikle konaklama işletmeleri gibi birçok faaliyeti bir anda yerine getirmesi gereken işletmeler için son derece yararlı bir uygulamadır.

Bu bağlamda konaklama işletmelerinin DKY uygulamalarından daha etkin olarak yararlanabilmeleri açısından bazı somut önerilerin geliştirilmesinde fayda vardır. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle konaklama işletmeleri uluslar arası pazarlarda dış kaynaklardan yararlanarak başarı elde etmiş olan konaklama işletmeleri örneklerini tespit ederek , kendi uygulamalarını bu yönde yoğunlaştırmaları işletme başarısını arttıracaktır.
- Konaklama işletmeleri DKY sürecini kendi işletmelerine uyarlayarak her bir adımı süreçte belirlenen aşamalara göre tespit etmelidirler.
- Konaklama işletmeleri DKY uygulamadan önce kendi işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel yeteneklerini belirlemeli ve bu temel yetenekler dışında kalan, sektörde rekabet avantajı yaratmayan faaliyetleri tedarikçilerden temin etmelidirler.

- Konaklama işletmeleri dış kaynaklardan yararlanmadan önce iç ve dış çevre analizleri yaparak, DKY yönetim tekniğinin kendi işletmelerine uyup uymadığını araştırmalı, ihtiyacı belirlemeli daha sonra DKY kararı vermelidir.
- Konaklama işletmeleri yöneticileri DKY kararı verdikten sonra iyi bir strateji belirlemeli ve örgüt çalışanlarından karar ile ilgili gerekli desteği almalıdırlar.
- Ayrıca konaklama işletmesi yöneticileri DKY ilişkisinin kısa yada uzun vadeli olacağına karar vermelidirler.
- Konaklama işletmesi yöneticileri DKY kararı verildikten sonra alternatif tedarikçiler arasından seçim yapabilmek için teklif formları hazırlamalı ve bu teklif formlarında satın alınacak mal ve hizmetlerle ilgili detaylar belirlenmelidir. Tedarikçilerle hangi hizmet seviyelerinde, hangi sürelerde sözleşme imzalanacağı açıkça ifade edilmelidir.
- Teklif formları alındıktan sonra alternatif tedarikçilerden işletme şartlarına en uygun olan, işletme yapısına ve kültürüne uygun olarak çalışabilecek en iyi tedarikçi seçilmeli ve sözleşme şartları tedarikçi işletmenin yöneticileri ile görüşülmelidir.
- Konaklama işletmeleri yöneticileri tedarikçilerle DKY ilişkisine girmeden önce kati suretle yazılı bir sözleşme imzalamalıdırlar. Bu sözleşmenin hazırlanması ve imzalanması en az bir hukukçunun denetimi altında gerçekleşmelidir. Hukukçu bu süreçte sözleşme şartlarını incelemeli ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.
- DKY uygulamasında konaklama işletmesinden ve tedarikçi işletmeden sorumlu kişiler belirlenmelidir. Ayrıca işletmeler ve sorumlu kişiler arasında etkili bir iletişim ağı tesis edilmeli, raporlamalar bu kişiler vasıtasıyla gerek yazılı olarak gerekse bizzat faaliyetlerin gerçekleştiği alanda bulunarak gerçekleştirilmelidir. Tedarik edilen mal veya hizmetin durumuna ve özelliklerine göre süreli (haftalık, aylık, üç aylık) raporlar DKY ilişkilerinde değerlendirme yapılabilmesi için gerekli bir unsur olarak talep edilmelidir.
- Konaklama işletmesi yöneticileri DKY sözleşmesi yapılmadan önce yararlanacağı faaliyet alanına göre somut, ölçülebilir hedefler belirlemeli ve bu hedeflere ulaşabilmek için işletmeler çaba sarf etmelidirler. Aksi takdirde DKY uygulamasının başarılı olup olmadığı yada ne derece başarılı olduğu hesaplanamayacaktır.

- Konaklama işletmesi yöneticileri hali hazırda işletme içerisinde gerçekleştirdiği fakat bundan sonra DKY yoluyla karşılamak istediği mal veya hizmetin maliyetlerini ve kalite seviyelerini tedarikçiye bildirmeli ve tedarikçiden bu seviyelere göre mal veya hizmet talep etmelidirler.
- DKY'nin amaçları ve nedenleri konaklama işletmesi üst düzey yöneticileri tarafından açıkça belirlenmeli ve bu amaçlar doğrultusunda tedarikçiler seçilmelidir.
- Çalışanlar kimi zaman DKY uygulamalarına işlerini kaybedecekleri endişesi ile tepkili yaklaşmaktadırlar. Çalışanlar tepkilerinin azaltılması için uygulamanın neden tercih edildiğinin, işletmeye ne gibi avantajlar sağlayacağını ayrıntılı bir şekilde, ikna ederek açıklanması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların işten çıkarılması gibi bir risk söz konusuysa işletme yöneticileri tarafından eğer mümkün ise bağlantılarını kullanmak yoluyla çalışanlara yeni iş bulunması konusunda yardımcı olmak tepkileri azaltacak ve işletmenin imajının sarsılmasını önleyecektir.
- Sektördeki küçük girişimciler büyük yatırımlar yapamayacaklarından tedarikçi olarak faaliyet gösterip konaklama işletmelerine destek olabileceklerdir. Böylelikle bu kişilerin uzmanlıklarından faydalanılmış olunacaktır. Konaklama işletmelerinin sektörde istedikleri sayıda tedarikçiyle çalışabilmeleri genç girişimcileri desteklemeleri yoluyla mümkün olacaktır.
- Konaklama işletmeleri maliyet tasarrufu sağlamak, teknolojik yenilikleri ve gelişmeleri işletmesine kazandırabilmek ve yeni uzmanlar istihdam edebilmek için DKY kararı vermeleri çoğu zaman yeterli olabilmektedir. Örneğin bir işletmenin bilgi-işlem teknolojilerinden faydalanmak, yeni programları işletmesinde uygulayabilmek için bünyesinde çalışan istihdam etmek yerine bu hizmeti sunan uzman bir işletmeden sağlanması hem maliyet avantajı sağlayacak hem de işletmenin sistemlerini yenileyebilmesine imkan tanıyacaktır. Konaklama işletmeleri DKY yoluyla bilgisayar teknolojilerini de takip edebilme olanağı bulabileceklerdir.
- DKY sözleşmesi yoluyla konaklama işletmeleri sabit maliyetlerini azaltarak aynı zamanda yatırım kaynaklı riskleri de azaltmış olacaktır. Örneğin bir konaklama

işletmesinin büyük bir yatırım yaparak çamaşırhane kurması yerine bu hizmeti uzman bir tedarikçiden temin etmesi yoluyla yatırım kaynaklı riski azaltmış olacaktır.

- Konaklama işletmeleri DKY yoluyla amortismanları da ortadan kaldırmış olacaklardır. İşletmenin sabit maliyetleri DKY yoluyla tedarikçiye devredileceğinden amortisman harcamaları ortadan kalkmış olacaktır.
- Konaklama işletmeleri DKY süreci ve uygulamalar ile ilgili sorunları kendi bünyesinde çözemiyor ise uzman danışmanlık işletmeleriyle DKY anlaşması yapabilmektedirler. Bu sayede DKY ile ilgili uzman desteği almış olacaklardır.
- Konaklama işletmeleri özellikle Türkiye’de mevsimsel talep dalgalanmalarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle konaklama işletmeleri bazı dönemlerde küçülme uygulamak zorunda kalmaktadırlar. DKY yoluyla konaklama işletmeleri küçülme dönemlerini minimum kayıpla atlattmış olacaklardır. Hatta çoğu kez dış kaynaklardan yararlanma bir küçülme alternatifi olarak kullanılmaktadır.
- Turizmin mevsimsellik özelliğinden dolayı konaklama işletmelerinde işgören devir hızı yüksek olmaktadır. Sezon içerisinde çalışan tedarik etmek konaklama işletmeleri için zahmetli ve yorucu olmaktadır. Konaklama işletmeleri insan kaynakları alanında DKY uygulayarak bu yükten kurtulabilmektedirler. Böylelikle yönetici tedariki, bordro işlemleri, işgören seçme süreci, işgören kiralaması, geçici işgören temini, fonksiyonel eğitim süreçler, üst yönetim ve yöneticilerin eğitimi gibi konularda tedarikçiden destek alabileceklerdir.
- Konaklama işletmeleri dış kaynaklardan yararlanarak işgörenlerin sigorta ödemeleri, sosyal güvenlik ve tazminat gibi ödemelerinden de kurtularak bu sorunların tamamını tedarikçiye devretmiş olacaklardır.
- Türk turizmi sürekli krizlere açık bir endüstridir ve defalarca krizlere maruz kalmıştır. Kriz durumlarından da minimum kayıpla kurtulabilmek için DKY en etkili yönetim tekniklerindedir. Çünkü konaklama işletmesi dış kaynaklardan yararlanarak yapısal olarak küçülecek ve kriz dönemlerinde daha esnek hareket edebilecektir.

Sonuç olarak araştırma sonuçları günümüzde konaklama işletmelerinin henüz dış kaynaklardan yararlanma uygulamasından etkin olarak faydalanamadıklarını fakat uzun vadede DKY'nin turizm sektöründe daha yoğun olarak kullanılacağını göstermektedir. DKY uygulamasının konaklama işletmelerine ve Türk turizmine büyük yararları olacak yeni bir yönetim tekniği olduğu görülmektedir. Kanımızca gelecekte konuyla ilgili araştırmalar derinleştirilecek ve DKY'nin etkileri daha yoğun olarak tartışılacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, Selma. (2004), “Lojistik: Bir Planlama ve Organizasyon İşidir”, **Outsourcing Dergisi**. Sayı:5, ss.39-42.
- Aktan, C.Can. (1999), **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Değişim Mühendisliğinin Temel Boyutları**. İstanbul: TUGİAD Yayınları.
- Ankaralı, Egemen Görsel. (2003), “Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Sözleşmeleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar”, **Outsourcing Dergisi**. Sayı:1, ss.34-36.
- Arslantaş, Cem Cüneyt. (1999), “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, Tuncer ve Barış Safran. (2004), “Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt:6, Sayı:21, ss.51-58.
- Ataman, Göksel. (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ataman, Göksel. (2004), “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma / Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay”, **Öneri Dergisi**. Cilt:6, ss.13-24.

Augustine, Norman R. (2000), “Önemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek”, **Harward Business Review Kriz Yönetimi**. Çeviren: Salim Atay. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Avcıkurt, Cevdet. (2005), “Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme”. İstanbul:Değişim Yayınları.

Aydın, Elif Turhan. (2002), “Muhasebede Dış Kaynak Kullanımı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydınlı, Fulya. (2001), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aymankuy, Şimal Yakut. (2001), “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı:6, ss.105-118.

Bakan, İsmail (2004), “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.188.

Bendor, Peter. (1997), **Base or Benefit**,
www.outsourcing-benchmarking.com/bane.html (Internet), 24.09.2004.

Bettis, Richard A., Stephen P. Bradley and Gary Hamel. (1992), “Outsourcing and Industrial Decline”, **ABI/INFORM Global**. Vol.6, Nr.1, pp.7-22.

Bilgen, Semih. (1999), “Kamu Sektöründe Bilişim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı”, **Bilişim / 99**.

- Blumberg, Donald F . (1998), “Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in The Service Market”, **Managing Service Ouality**. Vol.8, Nr.1, pp.5-18.
- Budak, Gülay ve Gönül Budak. (2004), **İşletme Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Canan Çetin, Besim Alan ve Vedat Erol. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Canez, L.E., K.W.Platts and D.R.Probert. (2000), “Developing a Framework for Make or Buy Decision”, **International Journal of Operations & Production Management**. Vol.20, Nr.11, pp.1313-1330.
- Corbett, Michael F. & Associates. (2004), “Küresel Dış Kaynak Kullanım Pazarı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, pp.36-40.
- Corbett, Michael F. & Associates. (2004), “Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar”, **Outsourcing Dergisi**. Sayı:3, pp.12-13.
- Corbett, Michael F. & Associates. (2005), “Etkili Bir İletişim Stratejisi Uygulamak (Managing The People Dimension)”, **Outsourcing**. Sayı:9, pp.18-19.
- Corbett, Michael F.. **Reengineering or Outsourcing**,
<http://www.firmboilder.com/doo/discipline3/article3.asp> (Internet), 16.09.2004.
- Dalay, İsmail. (2001), **Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları.

- Dalay, İsmail Recai Coşkun ve Remzi Altanışık. (2002), **Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dekkers, R. (2000), “Decision Model For Outsourcing and Core Competencies in Manufacturing”, **International Journal of Production Research**. Vol.38, Nr.17, pp.4085-4096.
- Demir, Yeter. (2004), “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları”, **Kooperatifçilik**. Sayı:146.
- Deniz, Nevin ve Seçil Bal Taştan. (2004), “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt:6, Sayı:21, ss.1-11.
- Dinçer, Ömer. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dole, Richard D. ve Jim G.Switser. (1999), **A Case Study Guide İs Business Process Outsourcing**. New Jersey: Financial Executives Reucarch Foundation.
- Dowiney, Jane Marie. (1995), “Risk of Outsourcing-Appling Risk Management Techniques to Staffing Methods”, **Facilities**. Vol.13, Nr.3/10, pp.38-44.
- Dulmin, Riccardo and Valeria Mininno. (2003), “Supplier Selection Using a Multi-Criteria Decision aid Method”, **Journal of Purchasing and Supply Management**. Vol.9, pp.177-187.
- Düren, Zeynep. (2002), **2000’li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Efil, İsmail. (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ekanayaka, Yamaya, Wendy Z. Curne and Philip Seltsikas. (2003), “Evaluating Application Service Providers”, **Benchmarking: An International Journal**. Vol.10, Nr.4, pp.343-354.
- Embleton, Peter R. and Philip C. Wright. (1998), “A Practical Guide to Successful Outsourcing”, **Empowerment In Organizations**. Vol.6, Nr.3, pp.94-106.
- Eren, Erol. (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, Mümin. (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Fill, Chris and Elke Visser. (2000), “The Outsourcing Dilemma: a Composite Approach to the Make or Buy Decision”, **Management Decision**. Vol.38, Nr.1, pp.43-50.
- Freytag, Per V. and Lone Kirk. (2003), “Continuous Strategic Sourcing”, **Journal of Purchasing and Supply Management**. Vol.9, pp.135-150.
- Genç, Nurullah. (2004), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gençyılmaz, G. ve J.Zaim. (2000) , “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Rolü” , **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:29, Sayı:1, ss..

Gilley, K. Matthew, Charles R. Greer and Abdsl A. Rasheed. (2004), “Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms”, **Journal of Business Research**. Vol. 57, pp.232-240.

Gökdere, Halis. (2000), “Bilgi Sistemlerinde Outsourcing”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı:3, ss.50-63.

Greaver II, Maurice F. (1999), **Stratejic Outsourcing-a Structured Approach to Outsourcing Decision and Initiatives**. USA: American Management Association.

Gültekin, M.Kemal. (2002), **Krizde Yönetim**. Ankara: Alp Yayınevi.

Hacıoğlu, Necdet. (2000), “Turizm Pazarlaması”. Bursa:Vipaş Yayınları.

Hammer, Michael ve Steven A. Stanton. (1995), **Değişim Mühendisliği Devrim**. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Yayınları.

Hemmington, Nigel and Christopher King. (2000), “Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol.12, Nr.4, pp.225-261.

Hines, Peter and Nick Rich. (1998), “Outsourcing Competitive Advantage: The Use of Supplier Associations,” **International Journal of Physical Distribution & Logistic Management**. Vol.28, Nr.7, pp.524-546.

Ishikawa, Kaoru. (1995), **Toplam Kalite Kontrol**. İstanbul: Kalder Yayınları.

Ivor, Ronan Mc. (2000), “A practical Framework for Understanding the Outsourcing Process”, **Supply Chain Management**. Vol.5, Issue1, pp.22-34.

Imai, Masaak. (1994), **Kaizen**. İstanbul: Onk Ajans.

Jennings, David. (2002), “Strategic Sourcing: Benefits Problems and a Contextual Model”, **Management Decision**. 40/1, pp.26-34.

Johnson, Mike. (2000), **Outsourcing**. Oxford: Planta Tree.

Jones, Christopher R. (1996), “Customer Satisfaction Assesment for “Internal” Suppliers”, **Managing Service Quality**. Vol.6, Nr. 1, pp.45-48.

Journal of Management Development. (2000), **Outsourcing: a Paradigm Shift**. Vol.19, Nr.8, pp.670-728.

Kadıbeşegil, Salim. (2002), **Kriz Geliyorum Der**. İstanbul: MediaCat Kapital Medya.

Kancheva, Emillia. (2002), “Key Considerations for Succesful Outsourcing of it Functions in Higher Education”, **Educause Center For Applied Research**. Vol.2002, Issue.3, pp.2-13.

Karacaoğlu, Korhan. (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Klepper, Robert and Wendell O.Jones. (1997), **Outsourcing Information Technology, Systems and Services**. USA: Prentice Holl PTR.

- Koçel, Tamer. (1998), **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: Beta Basım Yayım), s.389.
- Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotabe, Masaaki and Janet Y. Murray. (2004), “Global Sourcing Strategy and Sustainable Advantage”, **Industrial Marketing Management**. Vol.33, pp.7-14.
- Laabs, Jennifer J. (1993), “Successful Outsourcing Depends on Critical Factors”, **Personel Journal**. Vol.72, Nr.10, s.51-60.
- Lacity, Mary C. and Rudy Hirschheim, (1993), **Information Systems Outsourcing- Myths, Metaphors and Realities** (United Kingdom: John and Wiley & Sons Ltd.), pp..
- Lam, Terry and Michael X. J. Han. (2005), “A Study of Outsourcing Strategy: a Case Involuing The Hotel Industry in Shanghai, China”, **Hospitality Management**. Vol.24, pp.41-56.
- Lonsdale, Chris. (1999), “Effectively Managing Vertical Supply Relationship: A Risk Management Model For Outsourcing”, **Supply Chain Management: An International Journal**. Vol.4, Nr.4, pp.176-183.
- Lonsdale, Chris and Andrew Cox. (2000), “The Historical Development of Outsourcing: the Latest Fad?”, **Industrial Management & Data Systems**. Vol.100, Nr.9, pp.444-450.
- McConnell, Steje (1997), **Managing Outsourced Projects**, Software Development <http://www.stevencomell.com/articles/art.07.htm> (Internet), 26.04.2005.

- Mello, Jeffrey A. (2002), "Book Review", **Journal of Organizational Change Management**. Vol.15, Nr.3, pp.327-330.
- Mersin, Doğan. **Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar**. <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page=> (Internet), 18.05.2005.
- Met, Önder. (2000), "21. Yüzyılda Küresel Otel Endüstrisi:Geleceğin Otelleri ve Yöneticileri", 1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı. İzmir
- Milgate, Michael. (2002), "Alliances, Outsourcing and the Lean Organization", **Journal of Organizational Change Management**. Vol.15, Nr.3, pp.327-330.
- Morden, Tony. (1996), "**Managing Core Competencies**", **Principles of Management**. United Kingdom: Mc Graw Hill Companies.
- Organizing for Success. (2002), **Strategic Direction**. Vol.18, Nr.7., pp.31-33.
- Outsourcing Dergisi (a). (2004), **Sizin İşletmenizde Outsourcing'in Rolü Nedir?**. Sayı:6, ss.14-16.
- Outsourcing Dergisi (b). (2004), **Outsourcing Hizmeti Almaya Karar Vermeden Önce**. Sayı:7, ss.2-4.
- Outsourcing Dergisi (c). (2004), **İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)**. Sayı:4, ss.34-39.

Outsourcing Dergisi (d). (2004), **Sodexho'nun Outsourcing'de Yeni Hedefi Otelcilik Sektörü**. Sayı:4, ss.40-41.

Outsourcing Dergisi (e). (2003), **Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımı**. Sayı:1, ss.28-29.

Özer, Pınar Güral. (1999), **Benchmarking**. İzmir: Vizyon Yayınları.

Özgener, Şevki. (2004), **“Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”**, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Pierlott, Matthew F. (2001), “Moral Considerations in Outsourcing to Foreign Labour”, **International Journal of Social Economics**. Vol.32, Nr.56, pp.582-592.

Pruter, Robert. (1999), “Allstate’s Plan Conversion: Easing Anxiety and Making Outsourcing Process Run Smoothly”, **Employee Benefit Plan Review ABI/Inform Global**. Vol.53, Nr.9, pp.14-16.

Radoiv, D. and A. Vajda. (2004), “Process-Oriented Metrics for Application Development Outsourcing, A Practitioner’s Approach”, **Informatica**. Vol XLIX, Nr.1, pp.74-82.

Schwartz, Alan and George Ye. (2002), “Outsourcing-Control is the Key to Success”, **Former FDA**, Vol.6, Nr.2, pp.65-68.

Semerciöz, Fatih ve Mustafa Kurt. **Şebeke Organizasyonlar ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama: Hayat Hastaneler Grubu**, <http://www.bilgiyönetimi.org.an/pages/mkl-gos.php?nt=204> (Internet), 26.09.2004.

- Seymen, Oya Aytemiz. (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Seymen, Oya Aytemiz. (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecinde Uygulanması” , **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt:2, Sayı:2, ss.63-90.
- Seymen, Oya Aytemiz ve Tamer Bolat. (2002), **Örgütsel Öğrenme**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Solak, Mehmet. (2002), “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spencer, Michael S., Dale S.Rogers and Patricia J.Daugherty. (1994), “JIT Systems and External Logistic Suppliers”, **International Journal of Operations & Production Management**. Vol.14, Nr.6, pp.60-74.
- Süzer, Hande D. (2004), “Outsourcing’in Yıldızı Parlıyor”, **Siemens Business Service Digital**, Sayı:12, ss.6-10.
- Şen, Seda. (2002), “Örgütsel Küçülme-Downsizing”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Seminer Çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tack, Philip B. (1994), **Kriz Zamanı Yönetim**. Çeviren: Yakut Güneri. İstanbul: Rotasyon Yapım Tanıtım.
- Tahiroğlu, Figen (ed). (2002), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Değişim Mühendisliği**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Targaç, İskender. (2004), “Güvenlik Hizmetlerinde Outsourcing’in İncelikleri”, **Outsourcing Dergisi**. Sayı:2, ss.18-21.
- Tezel, Yasemin. (1998), “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- The Boston Consulting Group. (2005), **Achieving Success in Business Process Outsourcing and Off Shoring**, <http://www.bcg.com> (Internet), 15.03.2005.
- The Outsourcing Institute. (1998), **Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users**.
- Tutar, Hasan. (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türkiye Kalite Derneği Kıyaslama Komitesi. (2000), **Kıyaslama (Benchmarking)**. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Türkiye Kalite Derneği. (1997), **Kıyaslama (Bechmarking) Başkalarından Öğrenmek**. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Tüz, Melek Vergilel. **Yeni Örgüt Modelleri**. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05melek/melek.htm> (Internet), 28.09.2004.
- Tüz, Melek Vergilel. (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Ukut, Uğur. (2002), “Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluiş, Alper. (2001), “İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üçok, Ö.Tengiz. **20.Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, <http://www.dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/211a.pdf> (Internet), 28.09.2004.
- Varol, Ergün Sait. **Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik Buluş Dönemine**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/paf/3107.pdf> (Internet), 02.07.2004.
- Wilson, Aubrey. (1998), “The Internal Service Department-Justifying Your Existence”, **Logistic Information Management**. Vol.11, Nr. 1, pp.58-61.
- Yıldıztekin, Atilla. (2004), “Outsourcing’in Vazgeçilemediği Sektörü: Lojistik”, **Outsourcing Dergisi**. Sayı:3, ss.18-19.
- Yılmaz, Ercan. (2004), “Benzeyerek Farklılaşım: Rekabet Avantajı ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**. Sayı:2, ss..
- Yüksel, Öznur. (2003), “Yönetim ve Fonksiyonları”, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zappala, Gianni. (2000), "Outsourcing and Human Resource Management", **Australian Centre for Industrial Relations Research and Training (ACIRRT)**. Working Paper 60, pp.3-20.

Zu, Zhiwei Kathy Hsu and Joseph Lillie. (2001), "Outsourcing-a Strategic Move: the Process and the Ingredients for Success", **Management Decision**. Vol.39, Nr.5, pp.373-378.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/2301.pdf> (Internet), 03.01.2005.

<http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/2301.pdf> (Internet), 13.03.2005.

http://www.adaptioins.com/services/Adaptis_OutsourcingProcess.pdf (Internet),
21.04.2005.

http://www.adoptisine.com/services/Adaptis_Outsourcing.polf (Internet), 21.04.2005.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=468 (Internet), 21.07.2004.

http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm (Internet), 28.01.2004.

http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm (Internet), 31.12.2004.

http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm (Internet), 03.01.2005.

<http://www.e-cozumevi.com/Stratejik-Outsourcing.htm> (Internet), 28.06.2004.

<http://www.e-cozumevi.com/Stratejik-Outsourcing.htm> (Internet), 28.06.2004.

http://www.hildebrandt.com/Documents.aspx?Doc_1D=936_26K (Internet), 25.05.2005.

<http://www.insankaynaklari.com> (Internet), 21.04.2005.

<http://www.insankaynaklari.com> (Internet), 24.04.2005.

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=268> (Internet), 20. 06. 2004.

http://www.isguc.org/değışim_yonetimi.php (Internet), 21.04.2005.

<http://www.mcozden.com/forum!.mco.htm> (Internet), 03.01.2005

http://www.mcozden.com/forum1_mco.htm (Internet), 03.01.2005.

<http://www.mcozden.com/ikloay.htm>, (Internet), 31.12.2004.

<http://www.nexsm.com.tr/hizmetler/itwtoureing.asp> (Internet), 24.06.2004.

http://www.offshorexperts.com/index.cfm/fa/home.outsourcing_definition/term/request_for_proposal (Internet), 26.04.2005.

<http://www.outsourcing.com> (Internet), 01.04.2005.

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanat-sebeke.htm> (Internet),
09.09.2004.

<http://www.sisecam.com/tur/rustuhoca/BIRIKIM.HTM.htm> (Internet), 10.03.2004.

<http://www.stradius.com> (Internet), 25.05.2005.

<http://www.tcsg.co.uk/dacs/step>.20by%20step.guide.pdf> (Internet), 26.04.2005.

EK-1

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) ve
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE ÖRNEK UYGULAMASINA
YÖNELİK ANKET FORMU

Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı adına Yüksek Lisans tezi için yapılmaktadır. **Dış Kaynaklardan Yararlanma, işletmenin bir kısım faaliyetlerini işletme dışında üreten bir başka işletmeden satın alınması faaliyetleridir.** Çalışmanın amacı, turizm işletmelerinin hangi faaliyetlerini içsel kaynaklardan, hangi mal ve hizmet ihtiyaçlarını dışsal kaynaklardan (tedarikçilerden) karşıladıklarının belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Çalışmaya katılan işletmelerin bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır, herhangi bir ticari amaçla kullanılmayacaktır.

Çalışmamıza zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Araştırmayı Yürütenler
Yrd. Doç. Dr. Önder MET (Danışman)
Araş. Gör. Bayram ŞAHİN

1- İşletmenin Sınıfı?

- 5 Yıldızlı Otel
- 4 Yıldızlı Otel
- 1. Sınıf Tatil Köyü
- Diğer (Belirtiniz).....

2- İşletmenin Kapasitesi?

- 0-100 Oda
- 101-120 Oda
- 121-200 Oda
- 201-+
- Diğer (Belirtiniz).....

3- İşletmenin Yapısı?

- Tek Kişi İşletmesi
- Yerli (Ulusal) Zincir
- Yabancı(Uluslar arası) Zincir
- Şirket (Holding)
- Diğer (Belirtiniz).....

4- İşletmedeki Pozisyonunuz?

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcısı
- İşletme Sahibi
- Departman Müdürü (Belirtiniz).....

5- İşletmenizde herhangi bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması mevcut mudur?
(Cevabınız Hayır ise 14. soruya geçiniz)

- EVET
- HAYIR

6- İşletmenizde aşağıdaki faaliyet alanlarından hangilerinde dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Bilgi-İşlem Teknolojilerinde
- Muhasebe-Finans Alanında
- Pazarlama Alanında
- Ulaştırma-Taşımacılık Alanında
- Güvenlik Hizmetlerinde
- Temizlik Hizmetlerinde
- Yönetim ve Organizasyon Faaliyetlerinde
- Danışmanlık Hizmetlerinde
- Ar-Ge Alanında
- Mutfak Hizmetlerinde
- Yiyecek-İçecek Alanında
- Ön büro Hizmetlerinde
- Kat Hizmetleri Alanında
- Diğer (Belirtiniz).....

7-Dış Kaynaklardan Yararlanma kararı verildikten sonra uygulamada karşınıza çıkan sorunlar nelerdir?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Tedarikçi bulmada yaşanan zorluklar
- Faaliyetlerin belirlenmesinde zorluk yaşanması
- Tedarikçileri denetlemekte yaşanan zorluklar
- Sözleşme şartlarının belirlenmesinde zorluk yaşanması
- İletişim kurmakta zorluk yaşanması
- Diğer (Belirtiniz).....

8- Dış kaynaklardan yararlandığınız tedarikçilerle herhangi bir yazılı sözleşme imzaladınız mı?

- EVET HAYIR

9- Dış kaynaklardan yararlanma anlaşmasıyla ilgili yapılan sözleşmede herhangi bir hukukçu hazır bulundu mu?

- EVET HAYIR

10- İşletmenizde ve tedarikçi işletmede dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından sorumlu kişiler belirlenmiş midir?

- EVET HAYIR

11- Tedarikçi işletme ile sizin işletmeniz arasında etkili bir iletişim ağı kuruldu mu?

- EVET HAYIR

12- İşletmenizde uygun dış kaynağın (tedarikçinin) seçiminde en önemli kriterler nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Teknik Uzmanlık
 Sağlam Altyapı
 Deneyim-Tecrübe
 Sorumluluk-Esneklik
 Sağlam Referanslar-Kalite Taahhütleri
 İyi tanımlanmış Süreçler
 Finansal Sağlamlık
 Modern Olanaklar
 Diğer (Belirtiniz).....

8- Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmenize sağladığı avantajlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Malzeme ve emek maliyetiniz azalması
 Kalitenin Artması
 Müşteri Memnuniyetinin Artması
 Bürokrasinin Azalması
 Teknolojik Gelişmelere Uyum
 Yatırım Kaynaklı Riskin Azalması
 Kaynakların Öz-Yeteneklere Harcanması
 İşletme İmajının Yükselmesi
 Diğer (Belirtiniz).....

14- Dış kaynaklardan yararlanma kavramı ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?

- EVET HAYIR

15- Gelecekte dış kaynaklardan yararlanmayı düşünüyor musunuz?

- EVET HAYIR

ANKETE KATILANLARIN DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYA İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ

İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Dış kaynaklardan yararlanma uzun vadeli bir süreçtir.					
2	Dış kaynaklardan yararlanma konaklama işletmelerinin kaynaklarını daha etkin kullanmaya olanak tanımaktadır.					
3	Dış kaynaklardan yararlanma bazı sabit maliyetlerin azaltılmasına imkan tanımaktadır.					
4	Dış kaynaklardan yararlanma konaklama işletmelerinin insan kaynakları maliyetini düşürmektedir.					
5	Konaklama işletmeleri için sektörde yeterince tedarikçi mevcuttur.					
6	Konaklama işletmelerinin en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ve taşıma, güvenlik, temizlik, yiyecek-içecek gibi diğer bazı faaliyetleri tedarikçilerden temin etmeleri işletme başarısını artırır.					
7	Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeler hizmet kalitesini arttırabilirler.					
8	Uzun süreli dış kaynaklardan yararlanma anlaşmaları tedarikçiye bağımlılık nedeniyle kötü sonuçlar doğurabilir.					
9	Konaklama işletmeleri dış kaynaklardan yararlanarak en iyi yaptıkları işe odaklanabilirler, böylelikle sektörde rekabet gücü arttırılabilir.					
10	Dış kaynaklardan yararlanma kriz dönemlerinde konaklama işletmelerine esneklik sağlamaktadır.					
11	Konaklama işletmeleri tedarikçilere iş yaptırarak önemli oranlarda kaynak ve zaman tasarrufu sağlayacaklardır.					
12	Dış kaynak sağlayıcı işletmeler (tedarikçiler) teknolojik açıdan sistemlerimizi yenileyebilmemize imkan tanımaktadır.					
13	Konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma sürecinde yaşadıkları en büyük problem kontratların detaylandırılmasıdır.					
14	Mal ve hizmetlerin iç kaynaklar yerine dış kaynaklardan sağlanması işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır.					
15	Dış kaynaklardan yararlanma sadece maliyet azaltıcı bir uygulamadır.					
16	Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmemize ciddi anlamda olumlu etkileri olmuştur.					
17	Dış kaynaklardan yararlanma diğer bazı yönetim uygulamaları gibi kısa süreli, gelip geçici bir trenddir.					
18	Dış kaynaklardan yararlanma uzun vadede sektörde daha yoğun olarak kullanılacak bir uygulama olacaktır.					