



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN
YARARLANMA VE İŞLETME PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZGÜR YILMAZ

DANIŞMAN
Doç. Dr. TAMER BOLAT

BALIKESİR-2006

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN
YARARLANMA VE İŞLETME PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**


YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖZGÜR YILMAZ
200312507018**


BALIKESİR-2006

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / ~~Doktora Tezi~~ jürimiz tarafından incelenerek,
adayÖzgür YILMAZ....., 22/06/2006 tarihinde tez
savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezinBASARILI.....
olduğuna oybirliği..... ile karar verilmiştir.


ÜYE

Prof.Dr. Edip ÖLÇÜ


ÜYE

Doc.Dr. Ramer BOLAT


ÜYE

Doc.Dr. Oya Aytemiz SEYMEN


ÜYE

ÜYE

ÖZET

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

ÖZGÜR YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Tamer BOLAT
Haziran 2006, 145 sayfa

Bu çalışma, konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının, işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmamız, giriş ve sonuç kısmının dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının kavramsal olarak incelemesine yer verilmiştir. Bu çerçevede dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmeler açısından uygulanabilirlik şartları incelenmiştir. İkinci bölümde, işletme performansı kavramı, ilgili yayınlardaki araştırma ve incelemelerden yararlanılarak değerlendirilmiş ve performans boyutları ile dış kaynaklardan yararlanma uygulaması arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Antalya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinin 80 tanesinde yapılan uygulamalı bir araştırma değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda şu temel hipotezler doğrulanmıştır:

- 1- İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki işletme performansı düzeyi, uygulama öncesi döneme göre daha yüksektir.
- 2- İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliği ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu çalışmanın sonucunda, konaklama işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının, işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İşletme performansının dış kaynak kullanımı sonucunda artması, dış kaynağa devredilecek işletme fonksiyonlarının doğru tespiti, uygun dış kaynak seçimi ve iyi hazırlanmış bir süreç ile mümkün olmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, elde edilen sonuçlar topluca verilerek, işletme performansının artırılması için dış kaynaklardan ne şekilde yararlanılması gerektiği ile ilgili öneriler ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmesi, Dış kaynaklardan Yararlanma, Performans,

ABSTRACT

OUTSOURCING IN ESTABLISHMENTS AND THE EFFECTS OF OUTSOURCING ON PERFORMANCE OF ESTABLISHMENTS

ÖZGÜR YILMAZ

**Ph. D. Thesis, Establishment Department
Supervisor: Associate Professor Tamer BOLAT
June 2006, 145 pages**

This study was done to investigate the affects of outsourcing on performance of accommodation establishments.

This study consists of three chapters apart from the introduction and conclusions. First chapter investigates the approach of outsourcing conceptually. Within these limits, outsourcing was investigated for its applicability by the accommodation establishments. In the second chapter, the concept of “performance” was evaluated by taking into account the literature on this manner and the relation between the extent of performance and outsourcing was investigated.

In the third chapter, an applied study in 80 accommodation establishments that are located in Antalya Region has been investigated and the findings of the study confirm these basic hypotheses:

- 1. The level of performance of the establishments is higher during the period of outsourcing implementation compared to the period before outsourcing was implemented.**
- 2. A positive correlation exists between the effectiveness of outsourcing and performance of the establishments.**

As a conclusion of this study, it was determined that, outsourcing has considerable effect on the performance of the establishments. The increase in management performance as a result of outsourcing is feasible by the accurate determination of the company functions that will be assigned to the outsource, selection of appropriate outsource and by a well prepared process.

In the conclusion chapter, acquired obtained data was given as a whole and suggestions on how to benefit from outsources to increase the performance were exhibited.

Keywords: Accommodation establishment, outsourcing, performance.

ÖNSÖZ

İşletmeler, günümüzde sürekli değişen sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik değişmelere uyum sağlama çabası içindedirler. Bu hızlı değişim sürecinde ve artan rekabetçi koşullar altında işletmeler de, karşılaştıkları sorunları çözebilmek için yollar aramak ve önlemler almak zorunluluğunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte hizmetin üretim ve tüketiminin aynı anda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi özellikleri olan konaklama işletmeleri, değişen ve gelişen günümüz koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorundadırlar. Bu şartlar altında dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, konaklama işletmelerinin tercih ettiği tekniklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans değişkenlerinin olumlu olarak artırılması, aynı zamanda işletmenin kendi becerilerini ve rekabet avantajı sağlayan farklı özelliklerini iyi analiz etmesi ve dış kaynak uygulamasını doğru bir süreç doğrultusunda uygulaması ile mümkün olacaktır. Üretimin ve tüketimin aynı anda olduğu konaklama işletmelerinde, performans değerlerinin ön planda tutulması gerekliliği, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile daha da önem kazanmaktadır. Çünkü dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelerin performans değerleri üzerinde olumlu etkiler yapması yanında, günümüz rekabet koşulları içinde işletmenin varlıklarını sürdürmeleri için de önem taşıyan bir yöntem olarak görülmektedir.

Bu çalışma ile, işletme performansının artması ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları arasında ilişki kurulmaya çalışılmış ve bu konu ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı üzerindeki etkileri konusunda çalışan akademisyen ve uygulamacılara ve bu alanda öğrenim görenlere yararlı bilgiler sunulacağı düşünülmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın ortaya çıkmasında, öncelikle değerli bilgilerini, destek ve tavsiyelerini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Tamer BOLAT'a, ayrıca yönlendirme ve yardımları için babam Yrd. Doç. Dr. Yaşar YILMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Balıkesir, 2006

Özgür YILMAZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	Sayfa no
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	x
GİRİŞ	xiii
	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımlanması	3
1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Özellikleri	5
1.3. Dış kaynaklardan Yararlanmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	8
1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İlişkin Temel Kavramlar	12
1.4.1. Temel Yetenek Kavramı	12
1.4.2. Hizmet Sunan İşletme Kavramı	16
1.5. İşletmeleri Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yönelten Etkenler	19
1.5.1. Dış Etkenler	20
1.5.2. İç Etkenler	23
1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar	27
1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının İşletmeler Açısından Taşıdığı Sakıncalar	28
1.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının İşletmelerde Uygulanma Süreci	32
1.8.1. İşletme İçi Analiz ve Değerlendirme Süreci	32
1.8.2. İhtiyaçların Belirlenmesi ve Hizmet Sunacak İşletmelerin Seçilmesi	37
1.8.3. Uygulama ve Kontrol	48

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. İşletme Performansı Kavramı	51
2.2. İşletmelerde İşletme Performansı Boyutları ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi	54
2.2.1. İşletmelerde Etkinlik ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi	56
2.2.1.1. Etkinlik Kavramı	56
2.2.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Etkinlik Boyutuna Katkıları	58
2.2.2. İşletmelerde Verimlilik ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi	60
2.2.2.1. Verimlilik Kavramı	60
2.2.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Verimlilik Boyutuna Katkıları	69
2.2.3. İşletmelerde Karlılık ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi	70
2.2.3.1. Karlılık Kavramı	70
2.2.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Karlılık Boyutuna Katkıları	73
2.2.4. İşletmelerde Kalite ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi	75
2.2.4.1. Kalite Kavramı	75
2.2.4.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Kalite Boyutuna Katkıları	77
2.2.5. İşletmelerde Sürekli İyileştirme Boyutu ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi	78
2.2.5.1. Sürekli İyileştirme Boyutu Kavramı	78
2.2.5.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Sürekli İyileştirme Boyutuna Katkıları	79
2.2.6. Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutu ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi	80
2.2.6.1. Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutu Kavramı	80
2.2.6.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutuna Katkıları	84
2.2.7. Toplum Üzerindeki Etki ve Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Bu Boyuta Katkıları	85
2.2.7.1. Toplum Üzerindeki Etki Kavramı	85
2.2.7.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Toplum Üzerindeki Etki Boyutuna Katkıları	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA
YAKLAŞIMININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	87
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	88
3.3. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar	89
3.4. Araştırmanın Yöntemi	89
3.4.1. Araştırmanın Modeli	89
3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	90
3.4.3. Veri Toplama Yöntemi	91
3.4.4. Veri Değerleme Yöntemi	93
3.5. Araştırma Bulguları ve Yorum	96
3.5.1. Ankete Katılan İşletmelerin ve Anketi Dolduran Yöneticilerin Nitelikleri	96
3.5.2. İşletmelerin Dış kaynaklardan Yararlanma Kapsamına Aldıkları İşletme Bölümleri	100
3.5.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası İşletme Performansı	101
3.5.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Etkinlik	101
3.5.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Verimlilik	102
3.5.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Kârlılık	104
3.5.3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Kalite	105
3.5.3.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Sürekli İyileştirme	106
3.5.3.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Çalışma Hayatının Kalitesi	108
3.5.3.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Toplum Üzerindeki Etki	109
3.5.3.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası İşletme Performansı	111

SONUÇ VE ÖNERİLER	127
KAYNAKÇA	136
EKLER	142
EK 1. ANKET FORMU	143
ÖZGEÇMİŞ	145

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1.1. İşletmelerin İşlevler İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma Oranları (%)	10
Tablo 1.2. ABD'de Farklı İş Kollarında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Dağılımı	11
Tablo 1.3. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Bakışı	12
Tablo 1.4. Hizmet Sunucu İşletmeleri Değerlendirme Kriterleri	42
Tablo 2.1. Verimlik nedir?	62
Tablo 2.2. Sermaye / Verimlilik	66
Tablo 2.3. Verimlilik / Kârlılık İlişkisi	67
Tablo 3.1. Antalya Bölgesindeki Konaklama İşletmeleri	90
Tablo 3.2. İşletme Performans Boyutlarının Sorulara Göre Dağılımı	92
Tablo 3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi Soruların Güvenilirlik Analizi	93
Tablo 3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sonrası Soruların Güvenilirlik Analizi	94
Tablo 3.5 İşletmelerin Dış kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliğini Belirlemede Kullanılan Ölçütler	95
Tablo 3.6. Tesislerin Türlerine Göre Sınıflandırılması	96
Tablo 3.7. İşletmelerin Yatak Sayıları	97
Tablo 3.8. İşletmelerin Personel Sayısı	98
Tablo 3.9. Ankete Yanıt Verenlerin İşletmedeki Görevi	98
Tablo 3.10. Ankete Yanıt Verenlerin İşyerindeki Çalışma Süreleri	99
Tablo 3.11. Anketi Yanıtlayanların Yaş Dağılımları	99

Tablo 3.12. Anketi Yanıtlayanların Cinsiyete Göre Dağılımı	99
Tablo 3.13. Anketi Yanıtlayanların Eğitim Durumu	100
Tablo 3.14. İşletmelerin Dış kaynaklardan Yararlanma Kapsamına Aldıkları İşletme Bölümleri	100
Tablo 3.15. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Etkinlik	101
Tablo 3.16. Etkinlik Boyutu İle İlgili t Testi	102
Tablo 3.17. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Verimlilik	102
Tablo 3.18. Verimlilik Boyutu İle İlgili t Testi	103
Tablo 3.19. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Kârlılık	104
Tablo 3.20. Kârlılık Boyutu İle ilgili t Testi	104
Tablo 3.21. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Kalite	105
Tablo 3.22. Kalite Boyutu İle ilgili t Testi	106
Tablo 3.23. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Sürekli İyileştirme	106
Tablo 3.24. Sürekli İyileştirme Boyutu İle ilgili t Testi	107
Tablo 3.25. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Çalışma Hayatının Kalitesi	108
Tablo 3.26. Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutu İle ilgili t Testi	109
Tablo 3.27. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Toplum Üzerindeki Etki	110
Tablo 3.28. Toplum Üzerindeki Etki Boyutu İle ilgili t Testi	110
Tablo 3.29. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası İşletme Performansı	111
Tablo 3.30. İşletme Performansı İle ilgili t Testi	112

Tablo 3.31. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	113
Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği	114
Tablo 3.33. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği ve İşletme Performansındaki Farkın Karşılaştırmalı Görünümü	124
Tablo 3.34. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinlikleri ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki	125
Tablo 3.35. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)	126

ŞEKİLLER

SAYFA NO

Şekil 2.1. İşletmenin Yapısal Görünümü	52
Şekil 2.2. Verimlilik Trendlerinin Değerlendirilmesi	64
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	89

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı rekabetçi koşullar içinde, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için amaç ve hedeflerini iyi belirlemeleri gerekmektedir. İşletmeler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle, temel (öz) yeteneklerini iyi tanımlayabilmelidir. 1900'lü yılların son çeyreğine damgasını vuran yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan dış kaynaklardan yararlanma uygulaması, işletmelerin kendi öz yeteneklerini iyi bir şekilde analiz edip, başka işletmelere devredeceği faaliyetlerle doğrudan ilgili bir konudur. İşletmeler güçlü ve zayıf yönlerini ve aynı zamanda çevrelerinde oluşan fırsat ve tehditleri iyi değerlendirerek temel yeteneklerine odaklanmaktadır. İşte bu noktada işletmeler dış kaynaklardan yararlanmaya başlamış ve temel yetenekleri dışında kalan bazı faaliyetlerinde, dış kaynak sağlayıcı firmalardan yardım almaya ve ya yaptırmaya başlamışlardır.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile, günümüzde hızla değişen ekonomik koşullara karşı esneklik kazanmaktadır. Aynı zamanda temel yeteneklerine odaklanarak, diğer işletmelerden ayırt edici özelliklerini açığa çıkarabilmekte, bununla birlikte hizmet kalitesini artırmaktadırlar.

Turizm sektörü günümüzde hızla büyüyen ve gelişen sektörlerden biridir. Her alanda olduğu gibi turizm ve konaklama işletmeleri de, çok hızlı şekilde gelişen ekonomik ve teknolojik olaylara karşı uyum sağlamak zorunluluğundadırlar. Aynı şekilde turizm işletmeleri, kalite, kârlılık ve verimlilik gibi işletme performansı boyutlarını yeniden gözden geçirerek iş süreçlerinde düzenlemelere gitmektedirler. Bununla birlikte maliyetlerini düşürebilmek için de çabalamaktadırlar. Böylece işletmeler bu alanlarda uzmanlaşan dış kaynaklardan faydalanarak işletme performans boyutlarını arttırmakta hem de maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar.

Çalışmamızın birinci bölümünde dış kaynaklardan yararlanmanın teorik çerçevesi çizilmektedir. Bu amaçla dış kaynaklardan yararlanma konusunda kavramsal analize yer verilmekte ve dış kaynaklardan yararlanma

uygulamasının özellikleri incelenmektedir. Bu uygulamanın tarihsel gelişimi ve dünya genelinde bu uygulamanın kullanımına yer verildikten sonra; konuya ilişkin konu irdelenmektedir. İşletmelerin bu uygulamayı kullanma nedenlerine yer verildikten sonra işletme bazında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının yararları ve sakıncaları saptanmaya çalışılarak; işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili süreç belirlenmekte ve ele alınmaktadır.

İkinci Bölümde işletme performansı konusu ele alınmakta ve bu performans boyutları ile dış kaynaklardan yararlanma uygulaması arasındaki ilişki kurulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin performans boyutları; etkinlik, verimlilik, karlılık, kalite, sürekli iyileştirme, çalışma hayatının kalitesi ve toplum üzerindeki etki tek tek incelenmekte ve dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ile ilişkisi irdelenmeye çalışılmaktadır.

Üçüncü bölümde otel işletmeleri ve dış kaynaklardan yararlanma arasındaki ilişki incelenmekte; bu yaklaşımın otel işletmelerinin performansını ne ölçüde etkilediğinin incelenebilmesi için yapılan ve Antalya Bölgesindeki 80 konaklama işletmesinde yapılan ilişkiyel tarama modeline dayalı bir araştırmaya yer verilmektedir. Araştırmanın amaçlarını ve bu çerçevede oluşturulan hipotezleri test edebilmek için "üst düzey yönetici" lere yönelik anket formu hazırlanmıştır. Elde edilen anket sonuçları ile işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulaması konusundaki tutumları belirlenmeye çalışılmaktadır. Yapılan analizler doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve bulgular yorumlanmakta ve konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma sonrası performanslarındaki değişimler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çalışma konunun bütününe değerlendiren sonuç bölümü ile ve bu sonuca ilişkin geliştirilen önerilerle tamamlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımlanması

Günümüzde çok hızlı değişen dünya düzeni ve çalışma koşulları içinde, işletmeler çok sayıda yeni örgütsel kavram ve teknikle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren işletmelerdeki büyüme ve geniş coğrafi yayılmalar, giderek merkezîyetçi yönetimi güçleştirmeye başlamıştır. Geleneksel yönetim biçimlerinin çağa ayak uydurmadaki yetersizlikleri ve küresel boyutta küçük, hareket kabiliyeti yüksek ve çevresel değişimlere duyarlı bir konuma gelme gereksinimi, bu yeni kavramların incelenmesini ve işletmelere uyarlanmasını hızlandırmıştır. Bu kavramlardan biri de, yazında özgün adı "Outsourcing" olan "*Dış Kaynaklardan Yararlanma*" dır.¹

1980'lere kadar taşeron kullanma ya da fason iş yaptırma, günümüzde ise dışarıya iş verme, dışarıdan temin veya dış kaynaklardan yararlanma olarak dilimize çevrilen bu uygulamaya ilişkin olarak yazında değişik tanımlara rastlanmaktadır.² Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

- Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin esas itibarıyla planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kendilerinin yerine getirmesi, diğer işletmecilik faaliyetlerinde ise başka işletmelere baş vurmasıdır. Başka bir deyişle işletmenin çeşitli konularda dışarıya iş vermesidir.³

- Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan fonksiyon ve hizmetleri, işletme dışındaki o konuda uzman işletmelerden tedarik etmesidir. Yani işletmenin iyi bildiği ve uzman olduğu alanlara

¹ Oya Aytemiz Seymen, "**Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması**", DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 2(1), s. 67

² Korhan Karacaoğlu, "**Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları**", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde 2001, s.3

³ Tamer Koçel, "**İşletme Yöneticiliği**", Beta Basım, İstanbul, 1995, s.272-273

odaklanması; bunun dışında kalan alanlarla ilgili ihtiyaçlarını, konusunda uzman işletmeler aracılığıyla karşılamasıdır.⁴

• Bir başka tanıma göre dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin hali hazırda kendisinin ürettiği süreç ya da hizmetlerin tedarikçiler tarafından sağlanması konusunda, işletme ile hizmet sunan işletmeler arasında yapılan sözleşmeye dayanan uzlaşmadır.⁵ Bu tanımdaki temel vurgu, dış kaynaklardan yararlanmadan söz edebilmek için dış kaynaklardan yararlanmaya konu olan faaliyetlerin hali hazırda işletmenin kendisi tarafından yapılıyor olmasıdır. Ancak bazı durumlarda, işletme tarafından yürütülen bazı faaliyetler daha önce kendisi tarafından yapılmadan da dış kaynaklar aracılığıyla yerine getirilebilmektedir.⁶

• Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise gerekli kalite standartlarına uymak koşuluyla, bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden sağlanmasına olanak sunan bir yönetim stratejisidir.⁷

• Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin, ürettikleri mal veya hizmetlerin her bir parçasını bizzat kendileri üretmek yerine, söz konusu mal veya hizmetlerin belli parçalarının üretimini, başka işletmelere anlaşmayla devretmeleri ve söz konusu mal veya hizmetleri o işletmelerden tedarik yoluna gitmeleridir.⁸

Yukarıda yapılan tanımlardan hareketle dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin bir tanım geliştirilmek istenirse; **“dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin, sahip oldukları kaynakları temel yeteneklerine**

⁴ Mehmet Solak, “**Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, s.65

⁵ Azim Öztürk, Konuralp Sezgili, “**Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci**”, Uludağ Üni., İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XXI, Sayı:2, Aralık 2002, s.131

⁶ Florence A. Kistner, “**Resistance to Outsourcing: The Impact of Outsourcing IT Services at Lucent Technologies, Inc.**”, Touro University international, Canada 2002, s.11

⁷ Fulya Aydın, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul 2001, s.33-34

⁸ Karacaoğlu, a.g.t., s.3-4

yoğunlaştırması, temel yetenekleri dışında kalan süreçlerin, işlevlerin ve hizmetlerin yerine getirilmesinde ise bu konuda uzmanlığa sahip işletmelerden yararlanmasıdır.”

Günümüzde işletmelerin gittikçe artan bir şekilde, sadece kendi sahip oldukları yetkinlik ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yetkinliklerin kullanılmadığı işleri ise örgüt dışındaki başka işletmelerden sağlama çabaları içinde olmaları, dış kaynaklardan yararlanma eğilimini artırmaktadır.⁹

1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Özellikleri

Genel olarak dış kaynaklardan yararlanmanın özellikleri aşağıdaki gibi altı ana başlık altında incelenebilir:

a) Dış Kaynaklardan Yararlanma Uzun Vadeli Bir İlişkidir: Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelerin günü kurtarmak için başvurduğu bir yönetim ve organizasyon tekniği olmayıp; uzun vadeli sağlıklı ilişkilere ihtiyaç duyulan bir yaklaşımdır. Kısa vadeli yaklaşımlar bu tür uygulamalarda çok sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Örneğin sadece maliyet kaygısı ile hareket edip, hizmet sunan işletmeleri sıkça değiştiren bir işletme dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının potansiyel faydalarından yararlanamayabilir. Bu yaklaşım, karşılıklı ilişkilerin zamanla geliştirildiği ve uyum sürecinin bir çırpıda gerçekleştirilemediği bir süreci kapsar. İki farklı örgüt yapısına, işleyişine ve en önemlisi de kültürüne sahip işletmelerin bir araya gelerek kısa vadede başarıyı kazanmaları kolay değildir. Karşılıklı anlayışı ve uyumu sağlamak zaman alabilir. Bu nedenle de dış kaynaklardan yararlanmada uzun vadeli yaklaşımlara ihtiyaç vardır.¹⁰

b) Dış Kaynaklardan Yararlanma Karşılıklı Güvene Dayanır: Uzun vadeli politikalar sayesinde işletmeler arasında güven olgusu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda karşılıklı güven olmadan dış kaynaklardan

⁹ Aydın, a.g.t., s.33-34

¹⁰ Solak, a.g.t., s.80-81

yararlanmaya ilişkin sözleşmenin hedeflenen yararı sağlaması kolay olmayacaktır.¹¹ Dış kaynaklardan yararlanmanın başarısı, tarafların birbirlerine güven duymasına, uygulamaya olan bağlılıklarına ve üyeler arasındaki karşılıklı dayanışmaya bağlıdır.¹²

c) Dış Kaynaklardan Yararlanmada Stratejik Ortaklık Anlayışı Hâkimdir: Dış kaynaklardan yararlanma basit bir satın alma kararı değildir. Bu nedenle dışarıdan her mal ve hizmet alımı, dış kaynaklardan yararlanma olarak değerlendirilemez. Bu uygulama özde bir tür ortaklıktır. Ancak bu, hukuki anlamda şirketlerin birleşerek oluşturdukları bir ortaklık da değildir.¹³

d) Dış Kaynaklardan Yararlanmada Kazan-Kazan Prensibi Hâkimdir: Bir önceki maddede açıklamaya çalıştığımız stratejik ortaklık sonucunda, dış kaynağı alan ve dış kaynak temin eden işletme arasında beraberce kazanacakları bir model ortaya çıkmaktadır. Stratejik ortaklık maddesinde bahsedildiği gibi işletmeler arasında rekabet değil karşılıklı bir dayanışma vardır. Bu, işletmelerin hedeflerine varabilmelerinde en önemli etkidir.¹⁴ Bencilce “kazan-kaybettir” veya “kaybet-kazan” düşünme veya yaşam şekli, sonuçları olumsuz olan bir düşünce şeklidir. Kazan-kazan düşüncesi çatışmaların giderilmesine olanak sağladığı gibi, dış kaynaklardan yararlanmaya taraf olan işletmelerin müşterek faydalar ve çözümler aramalarına da yol açar. Dış kaynaklardan yararlanma, bütün etkileşimlerde sürekli müşterek faydayı arayan bir uygulama şekli olarak görülmediği sürece, kendisinden gerekli fayda sağlanamaz. Dış kaynaklardan yararlanmada, kazan-kazan ifadesinin anlamı, anlaşmaların veya çözümlerin müşterek fayda sağlaması ve müşterek olarak hizmet alan ve hizmet sunan işletmeyi tatmin etmesidir.¹⁵ Örneğin; hizmet sunan işletmeyi memnun etmeyen bir işletmenin,

¹¹ Solak, a.g.t., s.81

¹²Tamer Bolat, “**Çok Uluslu İşletmeler ve Şebeke Örgütlenme**”, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, (Editörler: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.92

¹³ Seymen, a.g.m., s.68

¹⁴ Solak, a.g.t., s.83

¹⁵ Birant Esinoğlu, “**İş Yaşamında Kazandır-Kazan İlkesi**”, http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=1009&author_id=3, Erişim Tarihi: 19.08.2005

hizmet sunan işletmeden yatırım beklemesi de güçleşir. Unutulmaması gereken unsur; her işletmenin, değer zincirinin bir halkası olduğu ve bir zincirin gücünün en zayıf halkasının gücü kadar olduğudur. Başka bir deyişle, asıl rekabet, zincirin halkaları arasında değil, farklı zincirler arasında olmalıdır. Dolayısıyla, dış kaynaklardan yararlanmada ilişkileri kazan-kazan ilkesine dayandırmak, değer zincirinin rekabet gücünü ve halkaların birbirine bağlılığını ve sadakatini artırmaktadır.¹⁶

e) Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Derinlik ve Genişlik Boyutu

Vardır: İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımları, derinliğine ve genişliğine olmak üzere iki boyuta sahip olabilir. Eğer bir işletme, bir fonksiyon ya da faaliyetin büyük bir çoğunluğunu ya da tamamını dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyorsa, bu uygulaması derinliğe sahiptir. Yine aynı şekilde bir işletme, birçok fonksiyonunu, oranları fazla olmamak kaydıyla dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyorsa, bu işletme genişliğine bir dış kaynak kullanımı stratejisi izliyor demektir.¹⁷

f) Dış Kaynaklardan Yararlanmada Temel Yeteneklere Yönelme Söz

Konusudur: Tanımlarda da vurgulandığı gibi, dış kaynaklardan yararlanmanın özünde, temel yeteneklere yoğunlaşma ve bu yetenekler dışında kalan faaliyetleri diğer işletmelere bırakma eğilimi vardır. Başka bir deyişle bu uygulamada, özellikle uzun zamandan beri örgüt bünyesinde yürütülen bir faaliyetin ve bu faaliyetlere ilişkin karar haklarının, anlaşma ile dışarıdaki bir işletmeye devri söz konusudur.¹⁸ Dolayısıyla işletme, daha önce yaptığı, ancak daha sonra temel yeteneklerinin dışında kaldığına karar verdiği faaliyetleri dışarıya vermektedir.

¹⁶ Yılmaz Argüden, “**Kurumsal Sadakat**”, http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=27 , Erişim Tarihi: 19.08.2005

¹⁷ Solak, a.g.t., s.80-84

¹⁸ Karacaoğlu, a.g.t., s.4

1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Dış kaynaklardan yararlanma, tek başına ve diğer yönetsel uygulamalardan bağımsız olarak gelişmemiştir. Hatta, özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat sektöründeki “fason üretim” uygulamalarının dış kaynaklardan yararlanmanın gelişmesinde önemli birer adım olduğu söylenebilir. Dış kaynaklardan yararlanmanın yönetim ve örgüt yazınında yeni bir kavram olarak ortaya çıkması ve gelişmesindeki temel etken, günümüzde işletmelerin, yalnızca kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmayı daha rasyonel bulmalarıdır.^{19 20} Bu yaklaşımın bir işletme stratejisi olarak ele alınmasında küreselleşmenin etkisi büyüktür.

Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının geçmişteki uygulamaları üç başlık halinde toplanabilir:²¹

- Özellikle hasat mevsiminde tarımsal faaliyetler için gerekli olan insan gücü ihtiyacının dışarıdan sağlanması,
- İnşaat şirketlerinin alt yapı hizmetlerinin (elektrik, sıhhi tesisat) taşeronlaştırılması,
- Askeri ekipmanların sağlanmasında, hükümetlerin anlaşmayla dışarıya iş vermesi.

Son yirmi yılda, özellikle 1990’lar sonrasında işletmeler kendilerini, alışageldikleri ekonomik çevreden çok farklı bir ortamın içinde bulmuştur. Bu yeni ve farklı çevre, işletmelerin yönetim ve örgüt yapılarına ilişkin algılamalarını değiştirmiştir. Bakış açısındaki bu değişiklik, pek çok yeni uygulama ve kavramı işletmelerin ve karar vericilerin gündemine sokmuştur. Son yıllarda öne çıkan bu yaklaşımlardan biri de “dış kaynaklardan yararlanma”dır.²² Morton Mayerson, dış kaynak fikrinin büyük babası olarak kabul edilmektedir. 1969 yılında dış

¹⁹ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, 7b, Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş.,Bursa 1999, s.299-300

²⁰ Seymen, a.g.m., s.69

²¹ Karacaoğlu, a.g.t., s.6

²² Solak, a.g.t., s.64-65

kaynaktan yararlanmanın geleceğini görmüş; ancak konunun tam adını koyamamıştır.²³ Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları kavram olarak yazına 1980'li yıllarla birlikte girmiş²⁴ olsa da kullanım biçimi olarak temelleri çok eskilere dayanmaktadır.

İlk dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest kalan personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde örgüt içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin dışarıdan tedarik edilmesi yolu ile dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, zaman içinde işletmelerin yardımcı işlevlerinden, işletmelerin temel işlevlerine uzanan bir seyir izlemiştir. İşletmeler başlangıçta daha çok servis, güvenlik gibi hizmetler için dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını kullanırken; zaman içinde üretim, pazarlama gibi birimler de bu uygulamalara konu olmaya başlamıştır. İşletmeler, birimleri içinde en çok bilgi işlem birimi için dış kaynaklara yönelirken (%40), bunu daha sonra dağıtım ve yönetim ile ilgili birimler izlemektedir (%30)²⁵. Günümüzde kuruluş amacı yalnızca "dış kaynaklardan yararlanma" işlevini yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkmıştır.²⁶

İşletmelere katma değer yaratabilecek her türlü hizmetin dışarıdan sağlanması, yani "dış kaynaklardan yararlanma", şu anda tüm dünyada uygulanmaktadır ve bu, kaynak yaratmadaki en akıllı yöntemlerden biri olarak görülmektedir. Aslında işletmelerin neredeyse %90'ı dış kaynaklardan

²³ Yasemin Tezel, "İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesi'nde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998, s.6

²⁴ Karacaoğlu, a.g.t., s.3

²⁵ Thomas Tunstall, "Firm Governance Mechanism: An Empirical Analysis Of The Determinants of Outsourcing", Doktora Tezi, The Uni. Texas at Dallas, December 2000, s.10

²⁶ Cem Cüneyt Arslantaş. "Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları", İstanbul Üni, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999 s.9-10

yararlanmanın, temel stratejilerinin önemli bir parçası olduğunu belirtmektedir.²⁷ Artık işletmeler, eskiye nazaran daha fazla örgüt işlevinde dış kaynaklardan yararlanır duruma gelmiştir.²⁸ İşletme süreçlerine ilişkin olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının, parasal olarak 38.9 milyar \$'dan (2003), 2006 yılında 1.2 trilyon \$'a yükseleceği tahmin edilmektedir. Önceleri sadece büyük ölçekli işletmeler bu uygulamalara yönelirken, 1990'ların ortalarından itibaren küçük ve orta ölçekli işletmelerin de bu uygulamadan yararlandıkları görülmektedir.²⁹

Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının şu anki durumunu değerlendirebilmek için üzerinde durulması gereken bir diğer konu; işletmelerin en çok hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaya yöneldikleri ve gelecekte bu konudaki eğilimin hangi yönde olacağıdır.

Tablo 1.1. İşletmelerin İşlevler İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma Oranları (%)

	Uzun vadeden buyana	Yakında	Toplam
Genel ve İdari Faaliyetler	%68	%10	%78
İnsan Kaynakları İle İlgili Faaliyetler	%60	%17	%77
Taşımacılık ve Dağıtım	%56	%10	%66
Teknoloji ve Bilişim Sistemleri ile İlgili Faaliyetler	%45	%18	%63
İmalat Süreci	%44	%12	%56
Pazarlama	%38	%13	%51
Muhasebe ve Finansman	%9	%9	%18

Kaynak: Karacaoğlu, a.g.e., s.36

Tablo 1.1 de görüldüğü gibi “genel ve idari faaliyetler” en çok dış kaynaklardan yararlanan işletme işlevi olma özelliği taşımaktadır. Bunu insan kaynakları ile taşımacılık ve dağıtım işlevleri izlemektedir. Öte yandan dış kaynaklardan yararlanmanın en düşük olduğu işlev ise “muhasabe ve finansman işlevi”dir (%9). İlerleyen dönemlerde, “teknoloji ve bilişim sistemleri”, “insan kaynakları” ve “pazarlama” işlevlerinin dış kaynaklardan yararlanmaya

²⁷ Michael F. Corbett, “**The Outsourcing Revolution**”, <http://site.ebrary.com/lib/Balikesir/doc?id=10064732&ppg=1> , Erişim Tarihi: 19.10. 2005

²⁸ Mark Beasley, Marianne Bradford, Don Pagach, “**Outsourcing? At York Own Risk**”, Strategic Finance, July 2004, s.23

²⁹ Mark Beasley, Marianne Bradford, a.g.e., s.24

daha fazla konu olacağı görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda ABD’de yapılan bir araştırma ve sonuçları görülmektedir. Tablo dış kaynaklardan yararlanmaya en çok hangi sektörlerde gidildiğini görmek açısından yararlı olabilir.

Tablo 1.2. ABD’de Farklı İş Kollarında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Dağılımı

DKY Kapsamındaki İş Alanları	Oran (2000)	Gelecekte Beklenen Oran
Bilgi Teknolojisi	%20	%18↓
İşletmecilik	%15	%15↓
Emlak	%10	%10
Dağıtım ve Lojistik Hiz.	%10	%8↓
İnsan Kaynakları	%9	%11↑
Müşteri Hizmetleri	%7	%11↑
Finansman	%7	%10↑
İmalat	%7	%7
Pazarlama ve Satış	%6	%8↑
Ulaştırma	%5	%4↓
Yönetim Desteği	%4	%5↑
Toplam	100	

Kaynak: Seymen, a.g.e., s.71

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı gibi, bilgi teknolojisi sektörü dış kaynaklardan yararlanmayı en çok uygulayan sektördür. Gelecekte bu oranda küçük bir düşme olacak gibi görünse de bu konuda liderliği sürdürecekleri anlaşılmaktadır. Bu sektörü; işletmecilik, emlak, dağıtım ve lojistik sektörleri izlemektedir. Gelecekte ise, emlak, dağıtım ve lojistik sektörlerinin yerine, insan kaynakları, müşteri hizmetleri ve finansman sektörlerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında gelişme gösterecekleri düşünülmektedir.

Bir diğer konu ise işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya nasıl baktıklarıdır.

Tablo 1.3. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Bakışı

Hangi durum işletmenizin dış kaynaklardan yararlanmaya bakışını en iyi şekilde tanımlar?	%
- İşletmenin rekabet avantajı olan faaliyetleri ve temel yetenekleri dışında kalan tüm yetenekler dış kaynaklardan yararlanmanın olası adayıdır	57
- Tüm faaliyetler ve süreçler dış kaynaklardan yararlanmanın olası adayıdır.	21
- Temel yetenekler dışında kalan tüm faaliyetler ve süreçler, dış kaynaklardan yararlanmanın olası adayıdır.	21
- Diğer	1
Toplam	100

Kaynak: Öztürk, Sezgili, a.g.e., s.133

Tablodan da görüldüğü gibi, işletmelerin büyük bölümü (%78), temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerde, dış kaynaklardan yararlanmaya sıcak bakmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmaya temel yeteneklerini de dahil edebileceğini söyleyen işletme sayısı ise %21'dir.

Fortune dergisi tarafından, 500 işletmenin genel müdürleri ile yapılan bir araştırmanın sonuçları da yukarıdaki durumu desteklemektedir. Bu araştırmaya göre, "işletme yöneticileri, dış kaynaklardan yararlanmayı, rekabet avantajı kazanmak için gerekli bir strateji olarak görmektedirler."³⁰

1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İlişkin Temel Kavramlar

1.4.1. Temel Yetenek Kavramı

Yazında "öz yetenekler", "çekirdek teknoloji" ya da "çekirdek kapasite" gibi isimlerle de ifade edilen "temel yetenek" kavramı, bir işletmenin içine yerleşmiş, onunla bütünleşmiş ve işletmenin değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlaması için gerekli olan bilgiyi tanımlamasına ve kullanmasına olanak veren veriler, araçlar ve yöntemler bütünüdür.³¹

³⁰ "Outsourcing, The US Business Revolution"

<http://www.corbettassociates/main/resource/research/preview/outrev.html>

Erişim Tarihi: 25.10.2005

³¹ Seymen, a.g.e., s.69

Temel yetenek, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan ve rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir.^{32 33}

Bir başka tanıma göre temel yetenek, yavaş değişen, ilâve büyük yatırımlarla hızlı bir şekilde değiştirilmesi mümkün olmayan ve diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve örgütsel öğrenmenin ürünü olan bilgi, beceri ve yetenekler bütünüdür.³⁴

Temel yetenekler; organizasyonlara özgü olan, rakiplerin taklit etmesi güç ve benzeri zor bulunan yetenekler olup, birbirine bağımlı dört boyuttan oluşur: Bilgi ve beceri, yönetim sistemleri, fiziksel sistemler ve değerler.³⁵

İşletmeler temel yeteneklerini sağlıklı biçimde tanımladıkça, asıl uzmanlık alanlarını ve rekabet güçlerini daha açık bir şekilde görmeye başlamıştır.³⁶ İşletmelerin temel yeteneklerini ortaya çıkarmasının en önemli nedeni, bu şekilde diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesidir. Bu yetenekleri sayesinde işletmeler, en iyi performans gösterebilecekleri faaliyetlere yoğunlaşma olanağına kavuşur.^{37 38}

İşletmeler birçok beceri ve yeteneğe sahiptir. Fakat bu beceri ve yeteneklerden sadece birkaçı temel yetenek olarak kabul edilebilecek özelliklere sahiptir.³⁹ Bir yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir:^{40 41 42 43}

³² Alper Uluiş, "İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma", Anadolu Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Mayıs 2001, s.16

³³ Arslantaş, a.g.t., s.2

³⁴ Solak, a.g.t., s.45

³⁵ Oya Aytemiz Seymen, "İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering), Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması", Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2000, s.95

³⁶ Seymen, İşletmelerde Yeniden Yapılanma, s.69

³⁷ Uluiş, a.g.t., s.16

³⁸ Öztürk, Sezgili, a.g.m., s.133

³⁹ Çetin Derinöz, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Telekom'da bir Uygulama", Afyon Kocatepe Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, Eylül 2002, s.21

⁴⁰ Arslantaş, a.g.t., s.6-7

⁴¹ Derinöz, a.g.t., s.21

- İşletmenin tüm yaşamındaki üretim ve hizmetlerinde temel sayılmalıdır;
- Rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı, onun yalnızca tek bir işletmede bulunması gerektiği değildir. Söz konusu yetenek aynı sektördeki birçok işletmede bulunabilir; ancak bunun temel yetenek sayılabilmesi için, ilgili işletmenin yeteneğini ortaya çıkarabilme düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir.
- Rakipler tarafından görülememeli ve taklit edilmesi güç olmalıdır;
- Az sayıda olmalıdır;
- Bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmelidir;
- İşletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede vazgeçilmez olmalıdır;
- Nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilirliktedir;
- İşletme için değerli olmalıdır. Yani işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde kritik rol üstlenmelidir;
- İşletmelerin küçülme, birlikler ve ortak girişim oluşturma, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke örgütlere katılma gibi stratejik kararlarına temel oluşturmalıdır;
- Ömrü kısa olmamalıdır;
- Varlığı işletme içindeki birkaç kişiye bağlı olmamalıdır;
- Üretim, pazarlama, finans, satış gibi bir işletmenin temel işlevlerinden sadece bir tanesi ile ilgili olmayıp, bu işlevlerin tamamını kapsayan bir ustalıklar kümesi olmalıdır.

⁴² Solak, a.g.t., s.55

⁴³ Güneş Gençyılmaz, Selim Zaim, “**Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü**”, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, C:29, S:1/Nisan 2000, s.131

Temel yetenekleri, içlerine yerleşmiş oldukları ürün ve hizmetlerden bütünü ile ayırmak, temel olanları ve olmayanları ayırt etmek, beceri ve teknolojileri anlamlı bir şekilde bir araya getirmek ve gerçekten tasvir edici, üzerinde anlaşılabilir adlandırmalara ulaşabilmek için büyük çabalar gerekmektedir. Temel yeteneklerin anlamlı, yaratıcı ve paylaşılan bir tanımlamasını yapabilmek için büyük işletmelerde uzun zaman harcamak gerekebilmektedir.

Bir işletme, rakipleri karşısında herhangi bir beceriye dayanmayan bir çok avantaja sahip olabilir. Bu durum, bu avantajları daha az değerli ya da kritik kılmaz; yalnızca bunların kişilerden kaynaklanan yeteneklerden daha farklı bir şekilde yönetilmeleri gerektiğini gösterir.⁴⁴

İşletmelerin temel olan ve olmayan yeteneklerinin ayırt edilmesi, işletmelerin kendilerini ve rakiplerini değerlendirebilmesi için gereklidir. Temel yeteneklerini sağlıklı ve doğru olarak tespit edemeyen işletmeler, bir takım riskler ile karşı karşıya bulunuyor demektir. Bu tespit sağlıklı yapılamadığı takdirde, temel yeteneklere sahip olmanın getirdiği avantajları işletmenin elde etmesi imkânsız hale gelmektedir.⁴⁵

İşletmelerin temel yeteneklerini sağlıklı tespit etmeleri, rakipleri ile kendisi arasındaki belirleyici yetenek farklılıklarını net bir şekilde ortaya koyacaktır. Bu tespit yardımı ile, strateji oluşturmak, uzun vadede planlar yapmak ve doğru pazarlara yatırım yapmak mümkün olacaktır.

Temel yeteneklerin diğer yeteneklerden farkı, şu örnekle daha iyi anlaşılabilir: İşletme büyük bir ağaç olarak düşünülürse, ağacın gövdesi ve ana dalları temel faaliyetleridir. Daha küçük dallar ise, işletmenin sahip olduğu iş birimleridir. Yapraklar, çiçekler ve meyveler ise tüketiciye sunulan son ürünlerdir. Ağacı besleyen ve ona hayat veren kökler ise “*temel yetenekler*”dir.⁴⁶

⁴⁴ Derinöz; a.g.t., s.25

⁴⁵ Solak, a.g.t., s57

⁴⁶ Derinöz; a.g.t., s23

1.4.2. Hizmet Sunan İşletme Kavramı

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında, hizmet sunan işletmeler, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, kendi uzmanlık alanlarına girmeyen diğer faaliyetler için dış kaynaklara yönelmeleri ve bu konuda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelerden yararlanmaları neticesinde ortaya çıkmıştır.⁴⁷

Hizmet sunan işletmeler, işletmelerin kısıtlı kaynaklarını temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır.⁴⁸ Bu işletmelerin, dış kaynaklardan yararlanan işletmeler için yaptığı, kendi alanlarında uzmanlaştıkları konularda işletmeye hizmet sunmaktır. Bu şekilde, işletme içinde bu faaliyetler için yararlanılan kaynakları başka alanlara kaydırmak mümkün olmaktadır. Ayrıca, hizmet sunan işletmelere bırakılan faaliyetler ile ilgili olarak, etkinlik, kalite ve verimlilik artışı da sağlanabilmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında, hizmet alan işletme ile hizmet sunan işletme arasındaki temel ilişkide “takım çalışması” ön plandadır. Bir başka deyişle, hizmet sunan işletme, sanki işletmenin bir bölümü ya da yan kuruluşu gibi düşünülür. İki işletme arasındaki ilişki karşılıklı güvene ve yardımlaşmaya dayanır ve her iki tarafında birbirinden dış kaynaklara konu olan konu ile ilgili gizleyecek hiçbir sırrı yoktur.⁴⁹

Hizmet sunan işletmelerin yaptıkları işte, uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları, personelin bu konuda uzman olması, teknolojik yenilikleri takip etmeleri ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük bir maliyetle işi gerçekleştirmeleri, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya olan talebini artırmaktadır.⁵⁰

İşletmenin dış kaynaklardan yararlanmak istediği konuda, hizmet sunan işletmelerin elinde uygulamayı daha etkin kılacak çeşitli araç ve yöntemler

⁴⁷ Arslantaş, a.g.t., s.14

⁴⁸ Arslantaş; a.g.t., s.15

⁴⁹ <http://www.ekasis.com/doc/s75.doc>

⁵⁰ Arslantaş, a.g.e., s.15

mevcuttur. Ayrıca bu işletmeler, gelişmiş araç ve teknikler kullanarak ve sektörün uzmanlarından yararlanarak, mevcut uygulamaları hizmet alan işletmelerden daha hızlı geliştirebilir. Hizmet sunan işletmeler, dünyanın en önde gelen ürün ve hizmet satıcıları ile başarılı bir işbirliği kurabilir ve müşterilerine ihtiyaç duydukları çözüm yollarını sunabilir.⁵¹

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında, kendilerine en uygun hizmet sunan işletmeyi bulmak için bazı faktörleri dikkate almaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Hizmet sunan işletmenin;

- İstikrarı
- Yönetim ve örgüt yapısı
- Yeteneği
- Sahip olduğu kaynaklar
- Bulunduğu yer
- Esnekliği
- Kullandığı teknolojiler
- Hizmet kapasitesi
- Uygulamayı düşündüğü planlar
- Anlaşma fiyatı
- Referansları

Yapılan araştırmalara göre, dış kaynaktan yararlanan işletmelerde karar vericiler, hizmet sunan işletmelerle ilgili olarak aşağıdaki konulara dikkat

⁵¹ Arslantaş, a.g.t., s.16

etmektedir.⁵²

- ✓ Yapılan anlaşmalarla belirli hizmet seviyelerini karşılamayı taahhüt etmeleri (%91),
- ✓ Konusunda uzmanlığını kanıtlamış olmaları (%90),
- ✓ İşletmenin ilgili faaliyetlerinde uzmanlaşmış -özde temel yeteneğe sahip- olmaları (%90),
- ✓ İşletme ile yakın ilişki içinde olmayı kabul etmeleri (%88),
- ✓ İşletmenin içinde bulunduğu endüstri dalında uzmanlaşmış olmaları (%79),
- ✓ Yapılan anlaşmada belirgin maliyet tasarruflarının sağlanacağını taahhüt etmeleri (%78),
- ✓ Personele gerekli eğitimi sağlamaları (%77),
- ✓ Diğer müşterilerin çıkarlarıyla herhangi bir çatışma içerisinde olmamaları (%74),
- ✓ Araştırma ve geliştirmeye önem vermeleri (%67),
- ✓ İşletme fonksiyonlarında etkinlik sağlamak için uzmanlık merkezlerinin bulunması (%65),
- ✓ Personeli etkili bir şekilde kullanmak için bir insan kaynakları stratejisine sahip olmaları (%64),
- ✓ İşbirliği içinde olduğu işletme ile uyumlu bir kurumsal kültüre sahip olmaları (%60).

Dış kaynaklardan yararlanmak isteyen işletmeler, yukarıda sayılan

⁵² Elif Turhan Aydın, "Muhasebede Dış Kaynak Kullanımı", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, Eylül 2002; s.42

özellikleri taşıyan işletmeleri tercih edecektir. Bu açıdan hizmet sunan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin bu beklentilerine yanıt vermeleri oldukça önemlidir.

Öte yandan üzerinde durulması gereken bir diğer konu da, dış kaynaklardan yararlanan işletme ile hizmet sunan işletmeler arasındaki ilişkidir. Dış kaynaklardan yararlanmada ilişkiler, uzun süreli ve stratejik ortaklık anlayışı içinde ve karşılıklı dayanışma yoluyla yürütülür. Ayrıca bu ilişki, hizmet sunan işletme ile yüksek seviyede karşılıklı bağımlılık gerektiren bir ilişkidir.⁵³

1.5. İşletmeleri Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yönelten Etkenler

Küreselleşmenin etkisi altında olan işletmeler, rekabet güçlerini elde tutabilmek, ürünün niteliklerini ve kalitesini artırmak ve hatta ayakta kalabilmek için farklı yaklaşımlar aramak ve uygulamak zorunda kalmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de dış kaynaklardan yararlanmadır.

İşletmeleri dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını seçmeye yönelten nedenleri iki ana başlık altında incelemek mümkündür: Bunlardan birincisi “**dış etkenler**” olarak adlandırabileceğimiz ve dünya üzerindeki tüm işletmeleri etkileyen küresel etkiler ve değişimlerdir. Bu değişimlerden tüm işletmeler etkilenmektedir. Bu değişimler, işletmelerin kontrol edebilecekleri değişimler değildir ve ayrıca işletmelerin iç yapılarında da değişimlere neden olabilmektedir. Dış etkenler olarak adlandırabileceğimiz sosyal, teknolojik, ekonomik ve kültürel değişimler karşısında, işletmeler önemli ölçüde etkilenmekte ve bu değişimlere ayak uydurabilmek ve rekabet avantajlarını ellerinde tutabilmek için dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını tercih edebilmektedir.

İşletmeleri dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını seçmeye yönelten ikinci neden “**iç etkenler**”dir. İşletmelerin, kendi iç düzenlerinde yaşadıkları değişiklikler ve bu değişikliklerin etkileri sonucunda işletmeler, dış kaynaklardan

⁵³ Solak, a.g.e.; s.85-86

yararlanma uygulamasını tercih edebilmektedir. Aşağıda her iki grup etken de ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

1.5.1. Dış Etkenler

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını tercih etmesine neden olan dış etkenler aşağıda açıklanmaktadır:

a) Sosyal Değişmeler: Toplumsal yapıyı meydana getiren sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve davranışlarında meydana gelen farklılaşmalar,⁵⁴ olarak da tanımlayabileceğimiz sosyal değişmeler, örgüt yapısına etki etmektedir. Örgütler, bireylerin tutum ve davranışlarından etkilenmekte ve sosyal yapılarında farklılaşmalar olmaktadır. Bununla beraber, müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde değişmesi de bu etkilenmeyi hızlandırmaktadır. Ayrıca küreselleşme sonucunda ülkelerin ve işletmelerin, kendilerine özgü değerlerini ve bu değerlerle oluşturdukları kültürlerini kaybetme ya da özünden sapma gibi tehlikeler, işletmelerin karşılaştıkları sorunlardandır. Müşterilerin güncel değişmeleri takip ederek istek ve beklentilerinin hızla değişmesi karşısında işletmelerinde gelişmeleri yakından takip etmesi gerekecektir. Bir işletmenin değişik konulardaki gelişmeleri güncel olarak takip edebilmesi ise neredeyse imkansızdır. Mevcut yapı ve işleyişleriyle, sosyal yapıda meydana gelen bu gibi değişimlere uyum sağlayamayan işletmeler, çözüm olarak dış kaynaklara yönelebilmektedir.

b) Teknolojik Değişmeler: Teknolojik değişim ve gelişmelerin toplum ve işletmeler üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Teknolojik her gelişme, toplumdaki değer yargılarından, refah düzeyine; toplumsal ilişkilerden, toplumsal anlayışa kadar pek çok konuda değişiklik yaratmaktadır.⁵⁵ Günümüzde teknolojinin gelişmesi, küreselleşmenin de etkisi ile hız kazanmakta ve yeni gelişen teknolojiler hızlı bir şekilde yayılarak işletmeleri ve toplumları etkilemektedir. Ortaya çıkan pek çok yenilik, teknolojiyi sınır ve ölçü

⁵⁴ Özcan Yeniçeri, "Örgütsel Değişmenin Yönetimi", Nobel Yayıncılık, Ankara, Nisan 2002, s.29

⁵⁵ Yeniçeri, a.g.e., s.32

tanımadığı bir biçimde büyütürken, başta insan olmak üzere, büyük küçük bütün işletmeleri kendi gelişme hızına uymaya zorlamaktadır.⁵⁶ Teknolojik değişimler, bilgi işlem teknolojileri, insan kaynakları, üretim ve yönetim alanında, işletmeler için çeşitli kolaylıklar sağlarken; bir yandan da alt yapı harcamaları, uzman personel bulundurma gerekliliği ve yetiştirme konularında da maliyetleri artırıcı rol oynamaktadır. Teknolojik gelişmeler, özellikle işletmeleri çeşitli açılardan etkilemektedir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin duyması, üretim miktarı ve kalitesi, kişisel olarak ve grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri vb. hususlar kullanılan teknolojiye göre şekillenebilmektedir.⁵⁷ Bu nedenle işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için teknoloji alanında yaşanan her türlü gelişmeyi izlemek zorunda kalmaktadır. Ancak işletmelerin özellikle temel yetenekleri dışında kalan alanlarda meydana gelen teknolojik gelişmeleri düzenli bir şekilde izlemeleri ve bunları bünyelerine kazandırmaları neredeyse imkansızdır. Bu durumda işletmeler, işletme performansının pek çok boyutunda sorunla karşı karşıya kalabilmektedir: Kalitede düşüşler, verimliliğin ya da karlılığın arzu edilen düzeye getirilememesi gibi. İşletmeler, özellikle temel yetenekleri dışında kalan alanlardaki teknolojik gelişmeleri izleme konusunda yaşadıkları bu sorunları giderebilmek için dış kaynaklardan yararlanabilmektedir.

c) Ekonomik Değişmeler: Küreselleşme süreci ile birlikte ekonomik alanda işletmeleri de etkisi altına alan önemli değişimler yaşanmıştır. Ekonomik küreselleşme olarak da adlandırılabilir bu değişim, büyük ölçüde, teknolojinin yaygınlaşması, üretim ve tüketimin standartlaşması ve tüm piyasaların bütünleşmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁸ Bu süreçte öncelikle ulusal sınırlar önemini yitirmiş; ulus-devletin ekonomi üzerindeki denetimi ise yavaş yavaş azalmıştır.⁵⁹ Bu yeni düzen, değer üreten her şeyi kapsarken, üretmeyi de dışlamakta; dinamik ve geniş alanlara yayılırken, aynı zamanda ülkeleri, mekanları ve sosyal sektörleri ayırma tabi tutarak, kimini kabul etmekte

⁵⁶ Yeniçeri, a.g.e., s.36

⁵⁷ Yeniçeri, a.g.e., s.36

⁵⁸ Bolat, İşletmelerde Yeniden Yapılanma, s.34

⁵⁹ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=192 Erişim Tarihi: 10.01.2006

kimini de reddetmektedir.⁶⁰ Bu değişen ekonomik koşullar altında işletmelerin rekabet şartları zorlaşmıştır ve ürünlerin yaşam süreleri kısalmaya başlamıştır. Öte yandan küresel, ülke ve bölge düzeyindeki çeşitli makro ekonomik göstergelerde “millî gelir, kişi başına harcanabilir gelir, gelir dağılımı, konjonktürel dalgalanmalar, enflasyon oranı, istihdam düzeyi, duraklama ve/veya gerilemeler vb.” meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler de işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmeler kimi zaman mevcut yapıları ve yönetim anlayışları ile ekonomi alanında yaşanan bu gelişmelere uyum sağlayamamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, yeni ekonomik düzen, uyum sağlayamayan bu gibi işletmeleri dışlamakta ve reddetmektedir. Bu açıdan işletmeler de dış kaynaklardan yararlanmayı yeni ekonomik düzene uyum sağlamaya dönük bir strateji olarak görebilmektedir.

d) Kültürel Değişmeler: Kültür öğrenilen, paylaşılan, kişileri yaptırıma zorlayan, birbiriyle ilişkili ve toplum üyelerinin hareket tarzını belirleyen bir dizi sembolden meydana gelir. Birlikte hareket etmekten doğan bu eğilimler, bir toplumun varlığını sürdürebilmesi için karşı karşıya kaldığı sorunlara çözümler üretir. Hemen hemen tüm kültürler içinde yer alan ortak birtakım faktörler vardır. Bunlardan bazıları, örgütler, sosyal kurumlar, yemek yeme alışkanlıkları, eğitim, folklor, din, dil, ahlâk kuralları, aile yaşamı ve kutlamalardır. Bu faktörler, bir toplumun sahip olduğu kültür yapısını gösterir ve her toplum için farklı özelliklere sahiptir. Bu faktörlerin dışında, kültürün örgütler üzerindeki etkisi, örgüt içi ve dışı bazı etmenlere bağlıdır. Teknoloji, ekonomik gelişme, ticari birlikler ve baskı grupları, bir örgütü dışarıdan etkileyen bazı kültür unsurlarıdır. Örgütte güç ve otoriteye karşı tavırlar, belirsizliğe ve endişeye gösterilen hoşgörü, ortaklaşa ve bireyci davranışlar, kişiler arası güven vb. unsurlar ise örgütü içeriden etkileyen kültür unsurlarına örnek olarak verilebilir. Kültürel özellikler, örgütlerde aynı zamanda teknoloji transferini, yönetici tutumlarını, işletme-hükümet ilişkilerini, işletme içi ilişkileri ve bir çok faaliyeti önemli ölçüde etkilemektedir.⁶¹ Bu etkileme bazen olumsuz yönde olabilmektedir. Bu

⁶⁰ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=249 Erişim Tarihi: 10.01.2006

⁶¹ Aydınhan, a.g.e., s.154-155

olumsuzluğu giderebilmek ve kültürel değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmek için işletmeler, dış kaynak kullanımına yönelebilmektedir.

1.5.2. İç Etkenler

İşletmeler dış etkiler yanında işletme içi sebeplerden dolayı da dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını tercih edebilir. Ayrıca dış etkenler de, işletmelerin içsel uygulamalarında etkili olabilir. İşletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya yönelten iç etkenler aşağıdaki gibi incelenebilir:

a) Temel Yeteneklere Odaklanma Zorunluluğu

İşletmeler ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar, tüm fonksiyonlarında aynı anda etkili ve güçlü olamayabilir ya da tüm fonksiyonlarını etkin bir şekilde yönetebilmek için gerekli olan paraya, zamana ve enerjiye sahip olamayabilir. Bu koşullar altında işletmeler, varlıklarını sürdürüebilmek için rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadır. Bu farklılaşmayı sağlayacak yollardan biri de temel yeteneklere odaklanmaktan geçmektedir. Eğer bir işletme temel yeteneklerine yoğunlaşarak farklılaşma stratejisini benimsemişse, geriye kalan fonksiyonlarını dış kaynaklara devretme yolunu seçebilir.

b) Maliyetleri Azaltma Düşüncesi

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelten bir başka neden, maliyetleri azaltma düşüncesidir. Bir işletme, maliyet boyutunda, özellikle aşağıda belirtilen sorulardan hareketle mevcut durumunu ortaya koymaya çalışmalıdır:⁶²

- ✓ İşletmenin şu an katlandığı maliyetler, hedeflenen maliyet düzeyinde midir?
- ✓ İşletme tarafından yürütülen faaliyetler, daha ucuza gerçekleştirilebilir mi?
- ✓ Gerekli yeni sistemler, işletmenin kendisi tarafından kurulabilir mi?

⁶² Tezel, a.g.e., s.9

İlk iki sorunun yanıtı, eğer işletmenin ortaya çıkaracağı ürünün maliyetinin istenen standartlarda olmadığı yönündeyse ve işletme maliyetleri düşürmek için gerekli olan yeni sistemleri ve teknikleri kendisi gerçekleştiremeyecek konumdaysa, bu duruma çözüm bulmak zorundadır. Bu noktada işletme, kendi bünyesinde yürütülen faaliyetleri, belirlediği kalite standartlarında ve daha düşük bir bedelle dışarıdan sağlayabiliyorsa, dış kaynaklara yönelme eğilimine girebilecektir.

c) Örgüt Yapısının Hantallaşması ve Esnekliğini Kaybetmesi

Yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli koşulu, rekabet ettikleri örgütlerden daha etkin olmalarıdır. İşletmeler örgütsel etkinliklerini sürdürebilmek için değişme, gelişme ve yenilikte lider olmak ya da hiç olmazsa mevcut değişmelerden geri kalmamak durumundadır.⁶³ Çevre koşullarının hızla değiştiği günümüz koşullarında, işletmelerin bu değişime ayak uydurabilecek esnek bir yapıya sahip olması önemli bir rekabet avantajıdır.

Karar alma süreçleri çok uzun olan, örgüt yapısı içinde haberleşme sorunları yaşayan, hiyerarşik kademeleri çok olan ve yaratılan bürokrasi nedeniyle sorunlar yaşayan işletmeler, uyum sağlama konusunda rakipleri karşısında geride kalabilir. Bunun üstesinden gelebilmek için, işletmeler küçülme yolunu tercih edebilmektedir.

1980'lerin sonlarında yönetim ve örgüt yazınında farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. Buna göre:⁶⁴

- ✓ Küçük de, en az büyük kadar iyidir.
- ✓ Küçülme ve yavaş büyüme de doğaldır ve örgütsel gelişimin istenen evreleridir.
- ✓ Bağlılık ve uyum kadar, çatışma da örgütsel etkinliği gösterir. En etkin

⁶³ Yeniçeri, a.g.e., s.160

⁶⁴ Aydınlı, a.g.e., s.43

örgütler, genellikle doğal karmaşaları en iyi yönetenlerdir.

Günümüzde işletmeler, daha yalın, daha az hiyerarşiye sahip ve değişime karşı daha kolay uyum sağlayabilen yapılar oluşturmaya çalışmaktadır. İşletmeler, küçülerek kendi temel yeteneklerine odaklanmakta ve belli fonksiyonlarını ve süreçlerini dış kaynaklardan sağlamaktadır.

d) Kaliteyi Artırma İsteği

İşletmelerin kaliteyi artırma isteklerinde, pazardaki baskıların büyük etkisi olmaktadır. Bu baskıların en önemlisi müşterilerden kaynaklanmaktadır. Müşterilerin beklentileri, istekleri, mal ve hizmet kalitesi hakkındaki düşünceleri çabuk değişmektedir. Rekabet edebilmek için müşteri isteklerini değerlendirmek ve istekler doğrultusunda stratejiler oluşturmak gereklidir. Bu stratejiler oluşturulmadan önce işletme kendisine öncelikle birkaç soru sormalıdır:

- ✓ Mevcut üretim veya hizmetimizin kalitesi nedir?
- ✓ Tüketicinin istek ve beklentileri nelerdir?
- ✓ Kaliteyi yükseltmek için gerekli maliyet ne kadardır?
- ✓ Kaliteyi artırmak için gerekli sistem ne kadar zamanda kurulabilir?

Bu sorular ışığında işletme, müşterilerin kalite beklentileri yanında, işletmenin de kalite standartlarını ne yönde ve ne maliyetle artırdığını bulmuş olacaktır. İşletme, kalite artırımı için gerekli maliyetleri karşılayacak durumda değilse ya da bunun için kalifiye elemanı yoksa, bu yönde kalite çabalarını dış kaynaklardan yararlanarak karşılamaya çalışabilir.

e) Değişime Karşı Direnç Yaşanması

Değişim planlı ya da plansız bir biçimde, bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi, olarak tanımlanabilir. Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim, gelişim doğrultusunda, ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi

ifade eder. Olumsuz değişme ise, gelişmenin kontrol edilmediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişimdir. Değişim örgütsel ve bireysel düzeyde olabilir. İş yapma usul ve tekniklerinde değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, örgüt yapısı ve süreçlerinde değişim, örgütün tümü veya belirli birimlerinde değişim, örgütsel değişim grubunda yer alır. Bilgi, görgü, tutum, tecrübe, değer yargıları, dünya görüşü ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğindeki değişim ise, bireysel değişimleri oluşturur.⁶⁵ İşletmelerde değişime, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak vb. pek çok amaç gözetilerek gidilmektedir.⁶⁶ Benzer şekilde, karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar yaşanması, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, denetim yetersizliği, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından kaynaklanan hoşnutsuzluklar gibi örgütsel eksiklikler de değişime neden olabilmektedir.⁶⁷ Ancak işletmeler, her zaman değişim sürecinde başarılı olamamaktadır. Bu durumun pek çok nedeni olabilir. Ancak en önemlilerinden biri, örgüt içinde değişime karşı yaşanan dirençtir. Bu çerçevede işgörenler, değişim karşısında, “kayıtsız kalma, hiç ilgilenmeme, yalnızca söylenilene yapma, öğrenme, mümkün olduğu kadar yapmama, yavaşlatma, bilerek yanlış yapma, bozma, sabotaj, işten ayrılma” gibi tutumlar sergileyebilmektedir.⁶⁸ Bu tutumlar nedeniyle, özellikle dış çevre unsurlarından kaynaklanan değişime uyum sağlayamama sorunu ortaya çıkabilir. Bu ise örgütün temel amaçlarına ulaşmasına ve varlığını sürdürmesine engel olabilir. Bu durumda işletmeler, özellikle değişimin gerekli olduğu; ancak değişime karşı direnç nedeniyle bu dönüşümün bir türlü gerçekleştirilemediği alanlarda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidebilir. Ancak, dış kaynaklardan yararlanmanın da işletme

⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, “Örgütsel Psikoloji”, 3.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.258-259

⁶⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.260-261

⁶⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.269

⁶⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.270

için bir tür değişim olacağı ve bu nedenle de direnç yaşanacağı göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur.

1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar

Başlangıç döneminde işletmeler, maliyetlerini azaltma konusunda kendilerine yarar sağladığı için dış kaynaklara yöneliyorlardı. Ancak bugün işletmeler, bu yaklaşım sayesinde genel olarak işletme çıktıları üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarının bilinciyle hareket etmektedir.⁶⁹ Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının örgütlere sağlayacağı yararlar aşağdaki gibi sıralanabilir:^{70 71 72 73}

- İşletme temel yeteneklerine odaklanabilir;
- Dünya sınıfında çözümlere ve uzmanlığa ulaşabilir;
- Rekabet gücünü artırabilir. İşletme dış kaynaklardan yararlanarak yeni yetkinlikler elde edebilir ve değişen koşullara daha kolay uyum sağlayabilir. Bu ise işletmenin değişime ve rekabete uyum sağlama yeteneğini güçlendirir.
- Sabit maliyetlerin yerini değişken maliyetler alır;
- Sahip olunan kaynaklar, diğer amaçlara yönettirebilir;
- Operasyon maliyetleri azaltılıp, kontrol altında tutulabilir;
- Faaliyetler daha iyi yönetilebilir;
- Operasyonlar daha esnek hale getirilebilir;
- Yaratıcı yeni fikirler elde edilebilir. İşletmeler, kendi yaratıcılık gücüyle

⁶⁹ http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/19213/la_id/1.htm, Erişim Tarihi: 27.10.2005

⁷⁰ http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/19213/la_id/1.htm, Erişim Tarihi: 27.10.2005

⁷¹ <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module5/sld074.htm>, Erişim Tarihi: 27.10.2005.

⁷² http://www.viterbo.edu/personalpages/Staff/MFranz/chap12_fast/tsld014.htm, Erişim Tarihi: 27.10.2005.

⁷³ <http://marketplace.designcommunity.com/post-3228633.html>, Erişim Tarihi: 27.10.2005

sınırlı kalmayarak tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürünlere, yeni fikirlere ve kalite geliştirme olanaklarına sahip olabilir;⁷⁴

- Varlıklara yatırılan sermaye azaltılabilir;
- Risk azaltılabilir;
- Dışarıya bırakılan faaliyet, bu konuda temel yeteneğe sahip bir hizmet sunucu işletme tarafından gerçekleştirildiği için, bu işleve ilişkin etkinlik artırılabilir; böylece kalite de yükseltilebilir;
- İşletmenin dış kaynaklardan yararlanmaya konu olan faaliyet ile ilgili olarak teknolojisini değiştirme ya da değişen müşteri tercihlerine uyum sağlama gibi konularda maruz kalacağı risk azaltılabilir;
- İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma yolu ile gereksiz departmanlardan kurtulup yalın hale gelebilir. Bu da işletmenin karar alma sürecini hızlandırabilir;
- Koordinasyon maliyetleri azaltılabilir;
- Müşteri memnuniyeti artırılabilir;
- İşletmeye hız kazandırılabilir. Örneğin işletmeler; hızla gelişen yeni teknolojilerin satın alınmasında, moda olan mallarda veya karmaşık sistemlerin temininde dış kaynaklardan yararlanarak, tasarım için harcanan zamanı azaltırken; diğer faaliyetlerle ilgili problemler için zamanında çözüm üretebilir.

1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının İşletmeler Açısından Taşıdığı Sakıncalar

Dış kaynaklardan yararlanma, büyük fırsatlar sunmasının yanısıra birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

⁷⁴ Karacaoğlu, a.g.t., s.25

a) Esnekliğin Kaybedilmesi: Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasıyla, işletmeler esneklik kazanmayı hedeflemelerine rağmen, bunun tam tersi söz konusu olabilir ve hizmet sunan işletmeye bağımlılık ortaya çıkabilir. Bunun nedeni, hizmet sunan işletmelerin zamanla kalıcı hale gelmesi, karşılıklı güvenin ve bağlılığın aşırıya dönüşmesidir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında güven duygusu önemli olup; zamanla gerçekleşir. Ancak güven duygusunun aşırı derecede artması, yeni işletmelerle ilişki kurmayı, böylece yeni tecrübeler yaşamayı kısıtlayabilir. Bir bakıma hizmet sunan işletmelerin değişmez yapı taşlarına dönüşmesi, yapıyı organik bir yapıdan zamanla mekanik bir yapıya dönüştürme ihtimalini gündeme getirmektedir. Bu durum, hızla değişen, belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu piyasalarda işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir ve işletmenin değişimlere uyum sağlamasını güçleştirebilir.⁷⁵

b) Hizmet Sunan İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi: Yine benzer şekilde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında, işletmenin hizmet sunan işletme üzerindeki kontrolü kaybetmesi olası tehlikelerden biridir. Her işletme sözleşmede belirlenen kalıplar içinde, hizmet sunan işletmeleri kontrol altında tutmalıdır. Güçlü bir iletişim bağının kurulması, sağlıklı bir bilgi alış veriş ve kontrolün yürütülmesinde etkin rol oynamaktadır. Kontrol ve bilgi alış veriş kavramları ile işletmenin hizmet sunan işletme üzerinde etkin otorite kurması kastedilmektedir. Sözleşme ile belirlenen sınırlar içerisinde, faaliyetlerin nitelik ve nicelik olarak uygunluğunun sağlanması amaçlanmaktadır.⁷⁶

c) Hizmet Sunan İşletmelerin Gerekli Nitelikleri Taşımaması: Hizmet sunan işletmelerin değerlendirilmesinde kâğıt üzerindeki teklif ve bilgiler yeterli olmayabilir. Bu bilgiler, hizmet sunan işletmelerin iş yerlerine yapılan görüşmelerle doğrulanmalıdır. Sadece kâğıt üzerinde yapılan değerlendirmeler yanıltıcı olabilir. İşletmelerin, işi alabilmek için yanıltıcı veya eksik bilgi verebileceği ya da kendilerini olduğundan daha iyi gösterme eğiliminde

⁷⁵ Bolat,,a.g.e., s.75

⁷⁶ Solak, a.g.e., s.98

olabilecekleri unutulmamalıdır.⁷⁷ İşletmenin, hizmet sunan işletmeleri sadece maliyetleri düşürecek bir unsur olarak görmemesi gerekmektedir. İşletmeler yanlış yönde seçilen bir işletme ile istenen sonuçlara ulaşamaz. Yanlış bir seçim, düzeltilmesi uzun zaman alacak birçok aksaklığa neden olabilecektir. Ayrıca işletmenin yanlış işletme seçimi ile, fırsat maliyetlerini de kaybedebileceği bir gerçektir.

d) İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi: İşletmeler, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri, hizmet sunan işletmelere bıraktığı için, karşılıklı dayanışma ve işbirliği, bir süre sonra hizmet sunan işletmelere bağımlı hale gelmeyi ortaya çıkarabilmektedir. Bu noktada, örneğin şu şekilde bir sorun ortaya çıkarsa ne olacaktır: Bugün için temel yeteneklerimiz içinde yer almayan ve bu nedenle dışarıdan işletmeler aracılığıyla yerine getirdiğimiz bazı faaliyetler, hızla değişen çevre koşulları nedeniyle bir gün bizim için stratejik boyutta önemli hale gelebilir mi? Gelir ise, dış kaynaklardan yararlandığımız için neredeyse dışarıya bağımlı hale geldiğimiz ve uzmanlığımızı yitirdiğimiz bu konuda ne yapabiliriz? Nike örneği, bu soruların yanıtını verme açısından yararlı olabilir. Nike, spor ayakkabı alanında, özellikle Ar-Ge, ürün tasarımı ve pazarlama işlevlerinde uzmanlığa sahiptir. Bu nedenle bu alanlardaki faaliyetlerini kendi birimleri aracılığıyla yerine getirmektedir. Nike, özellikle imalat işlevi başta olmak üzere, diğer işletme işlevlerini ise, büyük ölçüde dışarıdan, konusunda uzman işletmeler aracılığıyla sürdürmektedir. Öte yandan, Nike dış kaynaklardan yararlanmanın yukarıda belirtilen sakıncasını bir ölçüde azaltabilecek bir uygulamayı da benimsemiş durumdadır. İşletme, her ne kadar imalat işlevini büyük ölçüde dış kaynaklardan yararlanma kapsamına almışsa da, aynı zamanda kendine ait küçük bir yerel fabrikada, özellikle en son ürün tasarımlarının üretimini yerine getirmektedir. Böylece işletme, üretim konusunda hem sahip olduğu yeteneği ve uzmanlığı korumakta ve geliştirmekte, hem de dışarıya tamamen bağımlı olma riskini ortadan kaldırmaktadır.⁷⁸

⁷⁷ Solak, a.g.t., s.90

⁷⁸ Bolat, a.g.e., s.81

e) İşgörenler Üzerinde Olumsuz Etkilerin Ortaya Çıkması: Dış kaynaklardan yararlanmanın işgörenler üzerinde de etkileri bulunmaktadır. En başta çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu ile dış kaynaklardan yararlanmaya olumsuz yaklaşmaktadırlar. Bu da çalışanlarla işletme arasındaki güveni olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmenin dış kaynak kullanmayı düşündüğü bölümde çalışanlarda başlayan endişeli tutum, işletmenin tümüne yayılarak işletme içi ahengi ve işletmenin performansını azaltabilmektedir.

f) Çapraz Fonksiyon Becerilerinin Yitirilmesi: Farklı işlevlere sahip faaliyet alanlarında çalışan yetenekli insanlar arasındaki etkileşimler, çoğunlukla sürpriz görüş ve çözümleri doğurmakta ve geliştirmektedir. Bir departman yöneticisinin kendi departmanının fonksiyon alanına giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alışverişi çapraz iletişime örnek verilebilir. Ancak işletmelerin dış kaynak kullanımı, bu tür çapraz fonksiyonel etkileşimlerden doğan avantajlı durumu dezavantaja da dönüştürebilmektedir.

g) Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar: Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili bir diğer önemli sorun, bu yapı içinde örgüt kültüründen kaynaklanan farklılıkların ortaya çıkabilmesidir. Bu farklılıklar, iyi yönetildiğinde işletmelere önemli katkılar sağlarken, kimi zaman da yarattığı karmaşa ve çatışmalarla yapıyı parçalayabilme olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Burada yanıtı aranması gereken soru; örgüt kültürünün, hizmet sunan işletme işgörenlerine nasıl aktarılacağıdır. Özellikle bu işgörenler, görevlerini rutin olarak işletmede yerine getiriyorlarsa durum çok daha zorlaşacaktır. Öte yandan bununla ilgili bir diğer konu, hizmetlerinden yararlanan işletmenin böylesi bir kültürel değişime izin verip vermeyeceğidir. Hizmet sunan işletme, sahip olduğu uzmanlık ya da rekabet üstünlüğünü sahip olduğu değerlerinden alıyorsa, durum ne olacaktır? Bu noktada, belki de değerlerde bir değişikliğe gidildiğinde, hizmet sunan işletme, rekabet üstünlüğünü kaybedecek ve yarattığı artı değer de kaybolacaktır.⁷⁹

⁷⁹ Bolat, a.g.e., s.83

1.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının İşletmelerde Uygulanma Süreci

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını hayata geçirmek isteyen işletmeler, belli bir süreci izlemek durumundadırlar. Bu süreç aşağıda açıklanmaktadır:

1.8.1. İşletme İçi Analiz ve Değerlendirme Süreci

a) Dış Kaynaklardan Yararlanma İhtiyacının Ortaya Çıkması

Dış kaynaklardan yararlanma kararı almak, işletmeler için önemli bir stratejik karar niteliği taşımaktadır. Bu nedenle yönetim, öncelikle işletmede dış kaynaklardan yararlanmaya gerek olup olmadığı konusunda ayrıntılı bir değerlendirme yapmalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, işletmelerde çeşitli nedenlerle (maliyetlerin yüksek olması, kalitenin düşük olması vb.) dış kaynaklardan yararlanmaya gidilmektedir. Bu aşamada işletme, bir anlamda, kendini dış kaynaklardan yararlanmaya yönlendiren nedenleri ortaya koyabilmelidir.

b) İlk Bilgilenme Aşaması

Dış kaynaklardan yararlanma kararı verilmeden önce, işletme üst yönetiminin bu konuda bilgilenmesi, dış kaynaklardan yararlanmanın ne anlama geldiği, önemi, yararları, olası sakıncaları, nasıl uygulanması gerektiği gibi konularda, çeşitli yayınlardan ya da bu konudaki uzmanlardan veya uzman kuruluşlardan bu konuları öğrenmesi gerekir.

c) Mevcut Durum Değerlendirmesinin Yapılması

İşletmenin mevcut durumunu belirlemek amacıyla, işletmenin karşı karşıya kaldığı tehditlerin ya da fırsatların neler olduğu ve işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının ortaya konması gerekir. Yapılan bu incelemeyle, işletmenin, bu çevre değişkenleri içinde, faaliyette bulunmak, amaçları gerçekleştirmek veya genişletmek için durumunun ne olduğunu görmesi olanaklı hale gelir. Böylelikle rakiplerin aynı engelleri aşma şekilleri ve bu bağlamda dış kaynak kullanımının

yaygınlaşması, başarı derecesi, işletmelerde faaliyet açısından yaratacağı katma değer boyutlarının neler olduğu anlaşılmasına çalışılır. Benzer şekilde işletmenin, satın alma, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, araştırma ve geliştirme, muhasebe başta olmak üzere tüm faaliyetler açısından güçlü ve zayıf tarafları ortaya konabilir. Elde edilen veriler doğrultusunda, işletmenin, çevre ve rakipler karşısında nasıl hareket edeceği belirlenebilir. Ayrıca, yapılan bu çalışma, işletmenin içinde bulunduğu durumu ve değişimin neden gerekli olduğunu tüm çalışanlara açıklamada ve onların desteğini almada yararlı olabilir.⁸⁰

Yapılacak incelemeler iki ayrı bölümde yapılabilir: Dış Çevrenin Analizi ve İşletmenin Analizi.

-Dış Çevrenin Analizi: Dış çevre analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmalardır. Bu kapsamda, teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik, hukuki, politik ve doğal çevre faktörleri incelenmelidir. Ayrıca pazar analizi, rekabet analizi, tedarikçiler pazarının analizi, finansman kuruluşlarının analizi, sendikalar ve işçi-işveren ilişkilerinin analizinin de yapılması yararlı olabilir.

Dış çevrenin analizi ile işletme, karşı karşıya kalacağı tehditleri ve fırsatları önceden görmüş olur.

-İşletmenin Analizi: İşletmenin analizi, "çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin, hammadde, pazar, insan ve diğer kaynakları inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci",⁸¹ olarak tanımlanabilir. Bu süreç, işletmenin kendini yoklama ve değerlendirme süreci olarak da ifade edilebilir.

⁸⁰ Tamer Bolat, "Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)", Beta Yayınları, 1.Basım, İstanbul, Şubat 2000, s.149

⁸¹ Erol Eren, "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım, İstanbul, 1993, s.100

Bu çerçevede, örgüt sisteminin analizi (mevcut amaçlar, örgüt yapısı, yönetim süreçleri), işletme bölümlerinin analizi (fonksiyonel analiz –pazarlama, finansman, üretim vb.) ve beşeri kaynakların ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizi (çalışanların özelliklerinin analizi, örgüt kültürünün analizi vb.) yapılmalıdır.

Yapılan bu analiz işletmenin üstün ve zayıf yanlarının neler olduğunun belirlenmesini sağlar. Böylece zayıf yanları özellikle dış kaynaklardan yararlanma yoluyla geliştirmenin yolları da araştırılabilir.⁸²

d) Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması ve İşletme Birimlerine Duyurulması

İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma kararını alırken öncelikle, bugün ve gelecekte neyi gerçekleştirmeyi hedeflediklerini açıkça ortaya koymalıdır. Daha sonra, yapacakları verimlilik analizleri ile, faaliyet açısından hangi konularda başarısız olduğu belirlenebilir. Belirlenen hedef doğrultusunda, bu hedefe ulaşmayı tehdit eden ya da buna engel teşkil eden faktörlerin tespiti ve ortadan kaldırılması konusundaki çözümler ya faaliyetin tamamen durdurulması ya da işletme dışına aktarılması şeklinde gerçekleşecektir. Bu nedenle aşağıdaki soruların yanıtlanması, alınacak kararın etkinliği açısından önemlidir:⁸³

- Bu faaliyetle rekabet avantajı elde etmek için işletmenin potansiyel gücü ne kadardır? İşletme söz konusu faaliyet alanına ilişkin rekabet gücünü tahmin edebilmelidir. Bu faaliyet alanı, işletmenin temel yetenekleri arasında sayılabilir mi? Bu sorunun yanıtı evet ise,

⁸² Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, s.149-151

⁸³ C.PRAHALAD and G. HAMEL: "The Core Competence of the Corporation" Harvard Business Review, May-June, 1990, s.79

işletmenin söz konusu faaliyet alanında rekabet gücü yüksektir denilebilir.

- Söz konusu faaliyet dış kaynağa aktarıldığında, piyasadaki olası başarısızlıktan doğabilecek zayıflık ve rekabet gücünü yitirme derecesi nedir? Dış kaynak sağlayıcıya devredilen işletme faaliyeti konusunda ilgili piyasada yaşanan rekabet ya da piyasanın taşıdığı riskler, işletmeler için böylesine önemli bir karar verilirken, göz önüne alınması gereken konuların başında gelmektedir.
- Talepteki gerekli esnekliği elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için hizmet sunan işletme ile birlikte, sözleşme şartlarında yeniden düzenleme yaparak sorunları ortadan kaldırmak mümkün mü?

Dış kaynak kararı alırken yanıtı aranan, kendimiz mi yapalım, yoksa satın mı alalım sorusu değil, satıcının güvenliği ve kontrolü karşısında; dış kaynağa verilen teşvik ve işletmenin bağımsızlığı arasında arzu edilen dengenin nasıl kurulacağıdır.⁸⁴

İşletmeler daha az kritik olan alanların ya da faaliyetlerin bir kısmını dış kaynağa aktararak deneyim kazanır. Muhasebenin tümünden çok, bordro işlemlerinin dış kaynağa aktarılması konuya örnek olarak verilebilir. Daha sonra işletme, kritik ya da stratejik faaliyetlerini de bu işi daha verimli ve etkin bir biçimde yapabilecek dış kaynağa aktararak, kâr fırsatlarını artırabilir.

Konuyla ilgili bir diğer husus, işlem maliyetleridir. Bütün hesaplamalarda analistler, dış kaynakla ilişkili olanlar kadar, iç işlem maliyetlerini de hesaba katmalıdırlar. Bu kapsamda dış kaynağa bırakılması gereken konu ile ilgili Ar-Ge çalışmaları, personel eğitimi ve alt yapı yatırımları gibi maliyetlerin de dikkate alınması gerekir. Bu kalemler de dikkate alındığında, faaliyetleri işletme bünyesinde sürdürmenin maliyeti daha doğru tespit edilebilecektir. Aksi takdirde,

⁸⁴ Tezel, a.g.e., s.15-17

işletme zaman içinde rekabet üstünlüğünü kaybedebilecektir. Bu ve benzeri iç işlem maliyetleri iyice analiz edildiğinde, maliyetlerin oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. Oysa dış kaynak ile çalışıldığında işlem maliyetlerini açık bir biçimde belirlemek daha kolay olduğundan, belirlenmesi daha zor olan iç işlem maliyetleri analizlere dahil edilmeyecektir. Bu durumda çıkabilecek yanlış sonuçlar kararı etkileyecektir.

Stratejik önemi olan bir konu da, dış kaynak karşısında işletmenin bir faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet şansı elde edip edemeyeceğidir. Eğer bu boyutlardan bir ya da daha fazlası işletme için kritik olmakla birlikte, işletme yüksek performans gösterebiliyor ise, faaliyet organizasyon içinde tutulmalıdır. Ne yazık ki pek çok işletmenin, bir faaliyeti kendi bünyesinde yapması veya konuyu yapmış oldukları için bir parçası gibi görmeleri, "bu faaliyet organizasyon içerisinde bırakılmalıdır" şeklinde karar aldirtmaktadır. Bununla birlikte, konu yakından incelendiğinde ve dikkatli karşılaştırmalar yapıldığında, bir işletmenin kendi yeteneklerinin, piyasanın en iyi dış kaynağına kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı görülebilmektedir.⁸⁵

Dış kaynaklardan yararlanma kararını etkileyen önemli etkenlerden biri de, bir endüstrideki bilginin yapısıdır. Bu konu, dış kaynağa açılıp açılmama konusunda zorlayıcı bir unsur olabilir. Örneğin bilgi işlem yıllarca işletme bünyesinde kalmıştır. Bunun nedeni, bilgisayar hizmetlerini alabilecek bir işletmenin sektörde bulunmaması ya da var olan işletmelerin bu hizmetleri sunacak yeterlilikte olmaması olabilir. Bu konuda enerji sektöründe faaliyet gösteren küçük bir işletme, örnek olarak verilebilir. Söz konusu işletme, veri merkezini işletme içinde bırakmaya karar verirken, yansız bir karar alacağından emin olmak amacıyla şu yolu izlemiştir. Kendi veri merkezi yöneticisinden iki dış kaynağa karşı rekabetçi bir biçimde fiyat teklifi hazırlamasını istemiştir. Yapılan karşılaştırmada, işletmenin kendi hazırlamış olduğu fiyat teklifi uygun görülmüş ve ihale işletmenin kendisinde kalmıştır. Sonuçta, optimize edilmiş bir işletme içi

⁸⁵ Tezel, a.g.e., s.18-19

veri merkezinin en az dış kaynak kadar tasarruf sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.⁸⁶

İşletme bütün bu değerlendirmelerin sonucunda, bir fayda maliyet analizi yapmalı ve dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeye sağlayacağı yararlarla getireceği yükleri karşılamalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma kararı alınmışsa, bu durumda alınan kararın özellikle, bu durumdan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek personele, ilgili faaliyetin dış kaynaklardan yararlanma kapsamına alınacağı, nedenleri ve getirileri ile birlikte açıklanmalı ve onların tam desteği sağlanmalıdır.⁸⁷

1.8.2. İhtiyaçların Belirlenmesi ve Hizmet Sunacak İşletmelerin Seçilmesi

a) Dış Kaynaklardan Yararlanma Kapsamına Alınacak Faaliyete İlişkin Kısa ve Uzun Vadeli Gereksinimlerin Belirlenmesi

Bu aşamada, ilgili faaliyete ilişkin olarak, işletmenin amaç ve hedeflerinin ne olduğu, beklentileri, politikaları, izlediği stratejiler vb. belirlenmelidir. Bu belirlemede, örgüt içi çalışanların bilgi ve deneyiminden faydalanılmalıdır. Bununla birlikte işletmenin malzeme, süreç, işgücü konusunda gereksinimleri belirlenmelidir. Bu arada, örgütsel kültür gereksinimleri de dikkate alınmalı, daha önceki yıllarda ilgili faaliyette ya da başka bir faaliyette dış kaynaklara gidilmişse ya da uygulanmaktaysa bunun getirileri, başarı durumu ve örgüt kültürü üzerinde ne tür etkiler yarattığı gözden geçirilmelidir.⁸⁸

⁸⁶ Tezel, a.g.e., s.20-21

⁸⁷ Seymen, a.g.m., s.79

⁸⁸ Seymen, a.g.m., s.79

b) Bilgi Toplama Sürecini Yürütecek ve Üst Yönetimle İletişim İçinde Bulunacak Bir Ekibin Oluşturulması

Ekipte yer alacak kişilerin, ilgili faaliyete ilişkin yeterli bilgiye ve deneyime sahip olması gerekir. Bu kişiler işletme içinden seçilebileceği gibi, işletme dışından konusunda uzman kişiler de ekibe dahil edilebilir.

Bu ekibin temel görevi, örgüt içi gereksinimlerin neler olduğu ve hangi hizmet sunucu işletmenin, bu gereksinimleri en iyi şekilde karşılayacakları konusunda ayrıntılı bir araştırma yapmaktır. Bu araştırma kapsamında, dış kaynaklardan yararlanmayı uygulayan diğer işletmelerin ziyaret edilmesi önerilebilir. Amaç, bu işletmelerin yaşadıkları deneyimleri öğrenmek ve en iyi uygulamaları kıyaslama yoluyla kendi işletmelerine kazandırmaktır.⁸⁹

c) Teklif Mektubunun Hazırlanması

Potansiyel hizmet sunucu işletmelere ulaşmaya ve onları değerlendirmeye olanak tanıyacak bir teklif mektubu hazırlanmalıdır. Teklif mektubunda iki ana konuya ilişkin bilgilere yer verilmelidir. Bunlardan ilkinde "Faaliyetle ilgili olarak işletmenin hizmet sunucu işletmelerden neler beklediğine ilişkin sorulara; ikinci olarak ise, hizmet sunucu işletmelerin örgüt yapısı, işleyişi ve örgüt kültürüne ilişkin konulara değinilmelidir. Teklif mektubunda olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir.⁹⁰

1-İşletmenin Faaliyetle İlgili İhtiyaçları Açısından

- Teklif mektubu, ilgili konuda hizmet sunacak işletmeler arasında karşılaştırma ve sağlıklı bir değerlendirme yapabilme olanağı tanıyacak özellikte olmalıdır.
- Tüm şartlar açık, somut ve ölçülebilir terimlerle ifade edilmelidir.
- İşletmenin nasıl bir çalışma yöntemini uygulamak istediği belirtilmelidir.

⁸⁹ Seymen, a.g.m., s.79

⁹⁰ Seymen, a.g.m., s.80

- İşletmenin ilgili faaliyete ilişkin temel sorunlarını kapsamalldır.
- Hizmet sunucu işletmelerin bu faaliyetle ilgili vereceği hizmetin maliyetinin ne olacağı sorulmalıdır.
- İşletmeye faaliyetin şu andaki maliyetini göstermelidir.
- Teklif için son başvuru tarihini içermelidir.

2- Hizmet Sunan İşletmenin İşleyişi, Örgüt Yapısı ve Kültürüne İlişkin Sorular

Teklif mektubunda;

- İlgili faaliyeti yürütecek olan kişilerin eğitim, uzmanlık ve deneyim durumları,
- Hizmet sunucu işletmelerin misyon, vizyon ve hedeflerinin ne olduğu,
- Hizmet sunucu işletmenin kalite politikası ve değerleri,
- Hizmet sunucu işletmenin, ilgili faaliyet konusundaki önerileri,
- Hizmet sunucu işletmenin, uyguladığı yönetim standartları,
- Hizmet sunucu işletmenin, ilgili faaliyetin işleyişine ilişkin örnek uygulamaları,
- Hizmet sunucu işletmenin ilgili faaliyete ilişkin referansları ve aldığı ödüller,
- Hizmet sunucu işletmenin, ilgili faaliyete ilişkin gelişmeleri izleyip izlemediğine ilişkin verileri elde etmeye yönelik sorular bulunmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde, teklif mektubunun hazırlanması, önemli bir rol oynar; buradan elde edilecek bilgiler, özellikle işletmelerin karşılaştırılması açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda, karşı tarafın

işletmenin ne istediğini ve beklentilerinin ne olduğunu anlaması açısından da önem taşımaktadır. Bu nedenle, hazırlanan teklif mektubu yeterince açıklayıcı, anlaşılır bir dille yazılmalı ve işletmeler arasında karşılaştırma yapabilecek özellikte olmalıdır.

d) Potansiyel Hizmet Sunucu İşletmelerin Belirlenmesi

Potansiyel bir işletmeyi saptamak için, işletme aynı ya da ilişkili sektörlerde mevcut hizmet sunucu işletme olanaklarını araştırmak zorundadır. Bu kapsamda, ilgili işte uzman olan işletmelerin isim ve adresleri tespit edilmeli ve bu işletmelere birer teklif mektubu gönderilmelidir.

e) Hizmet Sunacak İşletmenin Seçilmesi

Dış kaynaktan başarılı bir biçimde yararlanmak için, potansiyel hizmet sunucu işletmeler konusunda önceden ayrıntılı bir değerlendirme yapılması gerekir. Ancak bu şekilde hizmet sunan işletme ile karşılıklı yarar ilişkisi ve iyi bir sözleşme yapma olanağı geliştirilebilir.

Hizmet sunan işletmenin seçimi ile ilgili olarak önem taşıyan konular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

-Esneklik, kontrol derecesi ve hizmet sunucu işletmelerin faaliyetlerinin güvenilirliği, sözleşmenin geri dönüştürülebilirliği ve hizmet sunucu işletmenin finansal olarak yaşayabilme yeteneği en önemli seçim kriterlerini oluşturur.

-İyi bir hizmet sunucu işletme, beklenmedik olayları önlemek ve müşterisine en iyi hizmeti sunmak için bünyesinde iyi bir uzman kadrosu bulundurmalıdır.

-Hizmet sunan işletme, işletmenin stratejik hedefleri ve onun yapısıyla uyumlu olmalıdır. Bu konuda ortaya çıkabilecek riskler de göz önünde bulundurulmalıdır.

-Hizmet sunucu işletmelerin kapasitesi ve verimliliği, işletmenin o andaki ve gelecekteki ihtiyaçları önemlidir. Hizmet sunucu işletmelerin kapasitesinin ihtiyaçları karşılayamaması durumu işletme açısından ileride ciddi sorunlar yaratacaktır.

-Ortak seçiminde; satın alınacak şeyin mal ya da hizmet oluşu önemlidir. Mamuller fiziki olarak alınıp satılır, depolanır ve ihtiyaç duyulan zamanda tüketilirler. Hizmet satın alındığında, hizmetin kalitesinin garanti edilmesi gerekir. Çünkü hizmet soyuttur ve üretenden ayırt edilemez. Mamuller önce üretilip sonra satılırken, hizmetler üretildiği anda tüketilir. Hizmetin pazarlamasındaki başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten ile satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır ve ilişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkiler. Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşir ve üretici ile müşteri arasında yakınlık, yüz yüze ilişki gerekir. Eğer hizmet sunucu işletmenin sunduğu ürünün kalitesi konusunda bir problem söz konusu ise; hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

-Hizmet sunucu işletmenin sahip olduğu norm, kural ve değerleri, örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

İşletmelerin hizmet sunan işletmeleri değerlendirmelerinde kullanabilecekleri bir form örneği Tablo 1.4 'de görülmektedir.

Tablo. 1.4. Hizmet Sunucu İşletmeleri Değerlendirme Kriterleri

H.S.İ. Seçim Kriterleri	Ağırlık Puanı	HS 1		HS 2		HS 3	
		Puanı	Ağırlık Puanı	Puanı	Ağırlık Puanı	Puanı	Ağırlık Puanı
Firmanın;							
- Tanınmışlığı (Referanslar)							
- Finansal İstikrar							
- Süreçlerdeki Kalite Taahhütleri							
- Fiziksel Konum							
- Kadronun Bilgi ve Uzmanlık Düzeyi							
- Teklif Formunun Uygunluğu							
- Kültürel Uyum Derecesi							
- Mevcut Müşteriyle İlişki							
Toplam (1)							
Alınacak Hizmetlerin							
- İçeriksel Zenginliği							
- Sorunlara Getirdiği Çözümler							
- Yürütülme Şekli							
- Yönetimi (Planlama, Örgütlenme, Kontrol)							
-Kullanılan Teknolojiler							
Toplam (2)							
Uygulanacak Fiyat							
Toplam (3)							
Risk/Ödül Orantısı							
Toplam (4)							
Genel Toplam (1+2+3+4)							

Kaynak: Seymen, a.g.m., s.82

f) Hizmet Sunucu İşletme İle Sözleşmenin Yapılması

Dış kaynaktan yararlanma ilişkisini güçlü kılan, imzalanan sözleşmedir ve ilişkinin en önemli başarı unsurudur.

Ancak bazı ihmaller, mekanizmanın tek taraflı işlemesi ile sonuçlanır. Hizmet sunan işletmenin lehine olan sözleşmelerin imzalanması, bu konuya örnek verilebilir. Bu gibi sözleşmelerde hizmet sunucu, müşterinin daha önce kendi bünyesinde sağlamış olduğu düzeyde hizmet vermeyi garanti etmektedir. Ancak müşteriler sözleşmeye dahil sandıkları pek çok hizmet için ekstra ücret ödemek durumunda kalmaktadır. Eğer, sözleşme dikkatli bir biçimde hazırlanırsa, bu tür olumsuzluklar en aza indirilmiş olur. Hizmet düzeyleri,

maliyetler ve hizmetin gereği gibi yapılmaması durumunda alınacak tazminat biçimindeki cezalar sözleşmede belirtildiği zaman, hizmet sunan işletme bu şartlara uymaya yasal olarak zorlanmış olur.

Hizmet sunan işletme ile sözleşme konusunda, nasıl görüşme yapılacağı önemlidir. Bu konuda en doğru olanı, her iki tarafın da yararına olacak bir güç dengesi kurmaktır. Başlangıçta durum hizmet sunan işletmenin lehinedir. Ancak müşteri kendi durumunu, verilen öğütleri dikkate alarak dengeleyebilir. Sözleşme görüşmeleri için işletmelere önerilen çeşitli hususlar vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁹¹

1- Dış Kaynağın Sunacağı Standart Sözleşmenin Kabul Edilmemesi

Hizmet sunan işletmeler, potansiyel müşterilerinin önüne standart sözleşmeler koyabilir. Ancak bu standart sözleşmeler, istismarlara her zaman açıktır. Hizmet sunan işletmenin sunduğu standart sözleşme, dış kaynağı aynı düzeyde hizmet vermeye; işletmeyi de kendi departmanının normal bir iş akımı periyodu boyunca sağladığı düzeyde hizmet vermeye zorlar. Bu tür genel sözleşmeler, performans standartlarını belirlemediği veya hizmet sunucu şartları yerine getirmede taktirde parasal ceza maddesi içermez. Bundan dolayı hizmet sunan işletmenin sunduğu standart sözleşmeler kabul edilmemelidir, işletmenin beklediği hizmet düzeyleri ile ilgili maddelerin de sözleşmede yer alması sağlanmalıdır.

2- Tam Olmayan Sözleşmelerin İmzalanmaması

Başlangıçta her iki taraf da endişeli olduğundan, görüşmelerin çok çabuk sona ermesi eğilimi güçlüdür. Hizmet sunucu işletme, müşterisini, sözleşme maddelerini ayrıntılı olarak ele alıp incelenmeden önce sözleşmeyi imza etmek için ikna etmeye çalışabilir ve "ayrıntılarını daha sonra ele alırız" şeklinde müşteriye söz verebilir. Ancak hizmet sunan işletme, sözleşmeyi daha sonra

⁹¹ Tezel, a.g.e, s.22-26

değiştirmeye zorunlu olmadığından, yapılmış sözleşmeye yeni ayrıntılar eklenmesini kabul etmeyebilir.

3- Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusunda Danışmandan Yararlanma

Görüşmeler sırasında, hizmet sunan işletme, kendi çıkarlarını üst düzeyde tutabilmek amacıyla teknik ve hukuki konularda danışman kullanabilir. Bir sözleşmenin görüşülmesinde, bu konuda bir danışmanın katkıları başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Her ne kadar birçok işletme, dışarıdan danışman tutmanın maliyetli olduğunu kabul ediyorsa da, yöneticiler, danışmanların taban-fiyatın üzerinde yapılacak aşırı ücret ödemelerinin önüne geebileceklarine inanmaktadırlar.

Dış kaynaktan yararlanma konusunda, genellikle bir teknik uzman ve bir hukuk uzmanı ihtiyaı karşılayabilecektir. Teknik uzmanlar özellikle temel hizmetlerin ölçümünde yararlıdır. Hukuk uzmanları ise, müşterinin kendi bünyesindeki hukuk departmanı ile işbirliği halinde çalışırlar ve müşterinin arzularının uygun bir biçimde sözleşmeye dahil edildiğinden, müşterinin emin olmasını sağırlar.

4- Her Şeyin İşin Başlangıcında Kontrol Edilmesi

Başlangıç döneminde müşterinin o andaki faaliyetleri belgelendirilir ve bu belgeler ölçüt sayılarak, hizmet sunan işletmenin, müşterisine ne gibi hizmetler vermek zorunda olduğu belirlenir. Hizmet sunan işletme bu hizmetleri karşılığında, sabit bir ücret ve ayrıca temel hizmetleri aşan hizmetler için ekstra ücret alır.

Bu yüzden, hizmet alan işletmeler, temel hizmetlerini belirleme döneminde, her hizmeti ölçerek, bu hizmetlerin sabit ticaret sözleşmesine dahil edilip edilmediği konusunda emin olmak isterler.

Müşteriler, dış kaynak sözleşmesini, tüm departmanı kapsadığından emin olduktan sonra imzalamalıdır. Müşteri danışmanlığı, eğitim, raporlama ve

dağıtım, büro taşınması gibi konular, standart hizmetler kategorilerinde yer almayan diğer hizmetlerdir. İşletmeler bu konularda, işi başlangıcında kontrol etmeli ve sözleşmede açıklığa kavuşturmalıdır.

5- Hizmet Düzeyi Ölçütlerinin Geliştirilmesi

Temel hizmetleri saptama döneminin, hizmet düzeyi ölçütlerinin geliştirilmesini kapsadığı düşünülebilir. Ancak, müşteri ya da hizmet sunan işletme, bazı ölçümleri ilave etmek, birleştirmek, geliştirmek veya o ölçütü kapsam dışı bırakmak isteyebilir. Genel hizmet ölçütleri, sözleşme süresince yalnızca hizmet sunan işletmenin yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükler için bir ölçü oluşturur. Hizmet sunan işletmeden beklenen her hizmet için, bir hizmet düzeyi ölçütü belirlenmeli ve istenen hizmet düzeyi şüphe götürmez bir biçimde ifade edilmelidir. Görüşmeler sırasında hizmet sunan işletmelerin, kendi lehlerine olan ölçütleri kontrol etmeye çalışacakları unutulmamalıdır.

Sözleşmede belirlenen ve hizmet sunucu işletmeden beklenen hizmet düzeylerinin kayba uğramasından kaçınmanın en iyi yolu, hizmete ilişkin sorumluluğunun %100'ünün belirlenmesidir. Örneğin, hizmet sunan işletme tüm hizmet taleplerinin %90'ını üç gün içinde gerçekleştirmeyi kabul etmektedir. Bu durumda müşteri, geriye kalan %10'luk hizmetin beş gün içerisinde tamamlanmasını ve herhangi bir istisnai durumda ise bu durumun tamamen belgelendirilmesini ve raporlanmasını istemelidir. Hizmet sunan işletmeler, bazı basit yasal boşluklardan yararlanarak işletme tarafından alınan önlemleri etkisiz kılabilir. Örneğin, hizmet sunan işletme, belli bir hizmetin %95'ini, üzerinde anlaşılan zaman içinde yerine getirmeyi kabul etmiştir. İşletme, hizmet doğru bir biçimde verildiği sürece, bu önlem konusunda karşı tarafla aralarında sorun çıkmayacaktır. Hizmet sunucu, hem gününde teslim ve hem de kalite gibi iki önemli koşulu yerine getirmek zorundadır. Hem hizmetin %95'ini belirlenen güne kadar tamamlayacak, hem de bu hizmetin %95'i istenen kalitede olacaktır. Bu iki koşul hizmet düzeyini düşürecektir. Kalite açısından düşünüldüğünde, hizmetin istenen kalite düzeyinde olma olasılığı yalnızca %90,25'dir. (%95 in %95' i hesaplandığında bu değer ortaya çıkmaktadır).

6- Hizmet Düzeyi Raporlarının Geliştirilmesi

Dış kaynaklardan yararlanma görüşmeleri sırasında müşteriler, hizmet sunucuyu, vereceği hizmet hakkında, usulüne uygun rapor verme konusunda ikna edemeyebilir. Hizmet sunucular, müşterilerine standart olarak verdikleri raporların, bu önlemleri kapsadığını söyler ve yükümlülükleri yerine getirdiklerini iddia ederler. Ancak bu doğru olmayabilir. Hizmet sunucunun standart raporları, gerçekte sadece "gerçekleştirilen iş hacmini gösterirken", hizmet sunucu, karşı tarafa verdiği raporda "bu ay istenilenin %100'ü yerine getirilmiştir." diyebilir. Bu rapor, güvenlik konusunda yararlanılan dış kaynağa aittir. Bu durumda hazırlanacak raporun kaç adet ve hangi süreçleri kapsadığı ya da tutulan raporun ortalama olarak kaç güvenlik hizmetini kapsadığı belirtilmesi gerekmektedir.

Hizmet sunan işletme, aksayan hizmetlerin yerine getirilmeyiş sebeplerini rapor şeklinde bildirmek zorundadır. Hizmet düzeyi raporları, üzerinde anlaşılan zaman süresi için hizmet performansının yerine getirilip getirilmediği baz alınarak çıkartılır. Ayrıca hizmet sunucu, istisnai durumları gösteren raporu veya önceki dönemlere ait bir performans trend analizini belgelendirmelidir. Bu raporların hazırlanmasından dolayı genellikle müşterilerden ücret talep edilebildiği de unutulmamalıdır.⁹²

7- Yerine Getirilmeyen Hizmetler İçin Para Cezasının Sözleşmeye Dahil Edilmesi

Ciddi hizmet aksamaları durumunda, müşteri parasal tazminatta ısrar edebilir. Örneğin, bir ticari bankanın hizmet sunucu ile bilgi sistemi konusunda anlaşma yaptığı varsayıldığında; anlaşmaya göre hizmet sunucu, müşterinin isteklerini kendisine tanınan süre içinde yerine getirmek zorundadır. Yanıt veremediği takdirde, sistemin kullanıma hazır olması durumunda dahi para cezası ödemesi gerekecektir. Bununla birlikte, müşteri ihmalin tekrarı halinde ceza miktarını artırmayı isteyebilir. Örneğin, hatanın ilk kez meydana gelmesi

⁹² Tezel, a.g.e., s.27-31

durumunda %25 para cezası verilirken, belirlenmiş bir zaman süresi içinde aynı hizmet için hatanın tekrarlanması durumunda ceza %50'ye artırılabilir. Sözleşmelerde para cezası belirlenmiş olsa bile, para cezası içeren sözleşme maddelerinin amacı, hizmet sunucuya hizmeti mutlaka yerine getirtmek olmalıdır. Para cezaları, kaybedilen iş saatini karşılamaya yetmez; ama kesinlikle dış kaynağın dikkatini çekecektir.

8- İşteki Değişmelere Bağlı Olarak Ücretlerde Ayarlama Yapılması

Dış kaynaklardan yararlanan işletme, bir birleşme söz konusu olduğunda, işlemlerin acil bir biçimde yapılmasını dış kaynaktan isteyebilir. Bununla birlikte, hizmet sunucu, kaynaklarını yeniden yönlendirmesine yeterli zaman sağlama açısından birkaç aylık zaman tanıyan maddeler ve konular hakkında önceden uyarı yapılması üzerinde ısrar edebilir. Sonuçta ücretin, süreye endekli olacağı dikkate alınır ise, bir firmayı satın alma , birleşme ve iş birimlerinin satışı gibi nedenlerle aşırı derecedeki iş hacmi dalgalanmaları için müşteriler, bu konularla ilgili maddeyi de sözleşmeye dahil etmelidir.

9- Sözleşmenin Ne Zamana Kadar Geçerli Olacağıın Belirlenmesi

Sözleşmenin ne zamana kadar geçerli olacağına ilişkin maddenin, sözleşmeye dahil edilmesi konusunda ısrar edilebilir. Bu madde her iki tarafı da korur; çünkü sözleşmenin taraflardan biri tarafından sona erdirilmesi isteği, diğerini ciddi biçimde etkileyecektir. Taraflardan herhangi biri iflası ya da işletmelerin satılması durumunda, sözleşmeyi sona erdirme ihtiyacı duyabilir veya müşteri, hizmet sağlamadaki başarısızlık nedeniyle sözleşmeyi sona erdirmek isteyebilir. Sözleşmelerin çoğunda, taraflardan herhangi birinin diğerini belli bir süre öncesinden, haberdar etmesi şart koşulabilir ve bu uyarının yapılmaması ağır cezaları gerektirebilir. Müşteri dış kaynağa aktarılan faaliyet konusunun özelliğine göre, ihtiyacı karşılamada bir alternatif bulabilmek için belirli bir süreyi talep edebilir. Çünkü bir başka dış kaynak ile yapılacak müzakereler uzun bir süreyi kapsayabilir. Ya da müşteri söz konusu faaliyetin, alternatif bir alana taşınması için dış kaynağın yardımına ihtiyaç duyabilir. Bu

yüzden, dış kaynağın bu konudaki yardımının neler olacağı, sözleşmenin sona erdirmeye şartı olarak önceden belirlenmeli ve bu durumda olayı hangi tarafın başlattığına bakılmamalıdır.⁹³

10- İşin İçeriğinin Değişimi Maddesinin Dikkatle İzlenmesi

Bazı dış kaynak sözleşmelerinin bir başka zayıf yönü de, işin içeriğinin değişimi maddesidir. Bu önlem, işin içeriğindeki herhangi bir değişim için, müşteriden ücret kesileceğini ifade eder. Bu önlem, bazı anlaşmazlıkları beraberinde getirmektedir. Örneğin, hizmet sunucu, bir işletmede bilgi sistemleri konusunda hizmet vermekteyken, "kelime işlem yazılım programı değişikliği" için müşteriden ücret kesmek istemiştir. Hizmet sunucu, bu durumla ilgili olarak, işin içeriğinde değişiklik olduğu iddiasında bulunmuştur. Müşteri ise, bunun içerikle ilgili bir değişiklik olmadığını, aslında yalnızca programın değiştiğini savunmuştur. Eğer işin içeriğinin değişimi maddesi, gerektiği kadar açık ifade edilir ise, söz konusu olabilecek benzer bir durumda maliyete neyin eklenebileceği kolayca tespit edilebilecektir.

Sözleşme, dış kaynağın yasal olarak uymaya ve yerine getirmeye zorunlu olduğu hususların belli bir sürede, belli bir ücret karşılığında yapılacağını garanti edilmesidir. Sözleşme, tarafların onayına sunulur ve süreç işlemeye başlar. Bu arada, sözleşme süresince, sözleşmeye bazı hizmetleri eklemek ya da çıkartmak veya gerekli görüldüğünde sözleşmeden çekilmek için yeterli esneklik sağlanmalıdır. İşletmenin genel stratejisine uygun, alternatifler ile karşılaştırıldığında işletme için lehte bir anlam ifade edecek sözleşmeler yapılmasının, işletmenin iş başarısını geliştireceği açıktır.

1.8.3. Uygulama ve Kontrol

Bu aşamada işletme, ilgili faaliyeti anlaşma yaptığı hizmet sunucu işletmeye devreder ve onun mevcut çalışmalarını sürekli kontrol eder.

⁹³ Tezel, a.g.e., s.32-34

Uygulama sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için aşağıdakilerin yapılması önerilebilir.⁹⁴

- Dışarıya bırakılan faaliyetlerin her aşamasında, karşılıklı iletişim kurulmalı ve buna süreklilik kazandırılmalıdır. Bu çerçevede, periyodik toplantılar, haber bültenleri, raporlar ve yazılı, sözlü, görsel tüm haberleşme araçlarından yararlanılabilir. Geç veya çok nadir yapılan görüşmeler, düzensiz bilgi alışverişine neden olabilmektedir. Ayrıca, zayıf ya da düzensiz veri transferi taraflar arasında güvensizliği ve motivasyon kaybını doğuran etkenlerdir.

- İşletmenin yararlandığı hizmetin kalitesi, birlikte çalıştığı hizmet sunucu işletmenin finansal gücüne, teknolojisine, bilgi düzeyine, insan kaynağı potansiyeline ve gerekli fiziksel donanımına bağlıdır. Dolayısıyla, bu alanlarda hizmet sunucu işletmeye gereken desteğin sağlanması, bu işletmelerle kurulan bağları güçlendirecek ve daha kaliteli hizmet alınmasını sağlayacaktır.

- Dış kaynaklardan yararlanma çerçevesinde birlikte çalışılan işletmeleri bir tedarikçi ya da taşeron gibi değil işletmenin bir “dış ortağı” olarak görmek gerekir. Bu yaklaşım, işletmeler arasındaki bağı güçlendirecek ve ilişkilere de süreklilik kazandıracaktır.

- Aynı zamanda, mevcut uygulamaların etkinliği de sürekli kontrol edilmelidir. İşletmelerin, ilgili süreçlerini dış kaynaklardan yararlanma kapsamına alarak başka işletmelere devretmeleri, artık onları yönetmedikleri ya da onlardan sorumlu olmadıkları anlamına gelmez. Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı, başından sonuna kadar sürekli denetim ve değerlendirme gereken bir süreci ifade eder ve yürütülen ilişkilerin her aşamasında sürekli iyileştirme çabaları ağırlık kazanır. Bu çerçevede, aşağıda belirtilen çalışmalar yürütülebilir.⁹⁵

⁹⁴ Seymen, a.g.m, s.83-84

⁹⁵ Seymen, a.g.m., s.84

- Hizmetlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi,
- Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı,
- Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı,
- İşletme performansında gelişmelerin sağlanıp sağlanmadığının çeşitli göstergeler aracılığıyla izlenmesi,
- Gerçekleştirilmesi gereken düzeltici faaliyetlerin yerine getirilip getirilmediği.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, geçmişte neredeyse insanlık tarihi kadar eski olan dış kaynaklardan yararlanma uygulaması, son yıllarda işletmeler tarafından hızla içselleştirilmekte ve rekabet açısından stratejik bir uygulama olarak görülmektedir. Kullanımı, önceleri belirli işlev ya da faaliyetlerle sınırlı olan bu yaklaşım için, günümüzde neredeyse hiçbir sınır kalmamıştır. Pek çok işletme, temel yetenekleri dışında kalan tüm faaliyet ve işlevlerinde bu yaklaşımdan yararlanabileceğini açıkça belirtmektedir. Bu nedenle de dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının gelecekte daha da yaygınlaşacağı öngörülebilir. Ancak bu uygulamalardan istenen yararların elde edilebilmesi için dikkatle yönetilmesi gerektiği de açıktır.

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. İşletme Performansı Kavramı

Performans; genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.⁹⁶ İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan ve bu nedenle araştırmacıları zorlayan konulardan biridir.⁹⁷ Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi, olarak tanımlanabilir.⁹⁸

İşletmelerde performans kavramı, farklı kesimler dikkate alınarak; bir bireyin, grubun, birimin, bölümün ya da işletmenin bir işle ilgili olarak gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonucu, şeklinde tanımlanabilir.⁹⁹

İşletme performansı kavramı, Şekil 2.1'den yararlanılarak açıklanabilir.

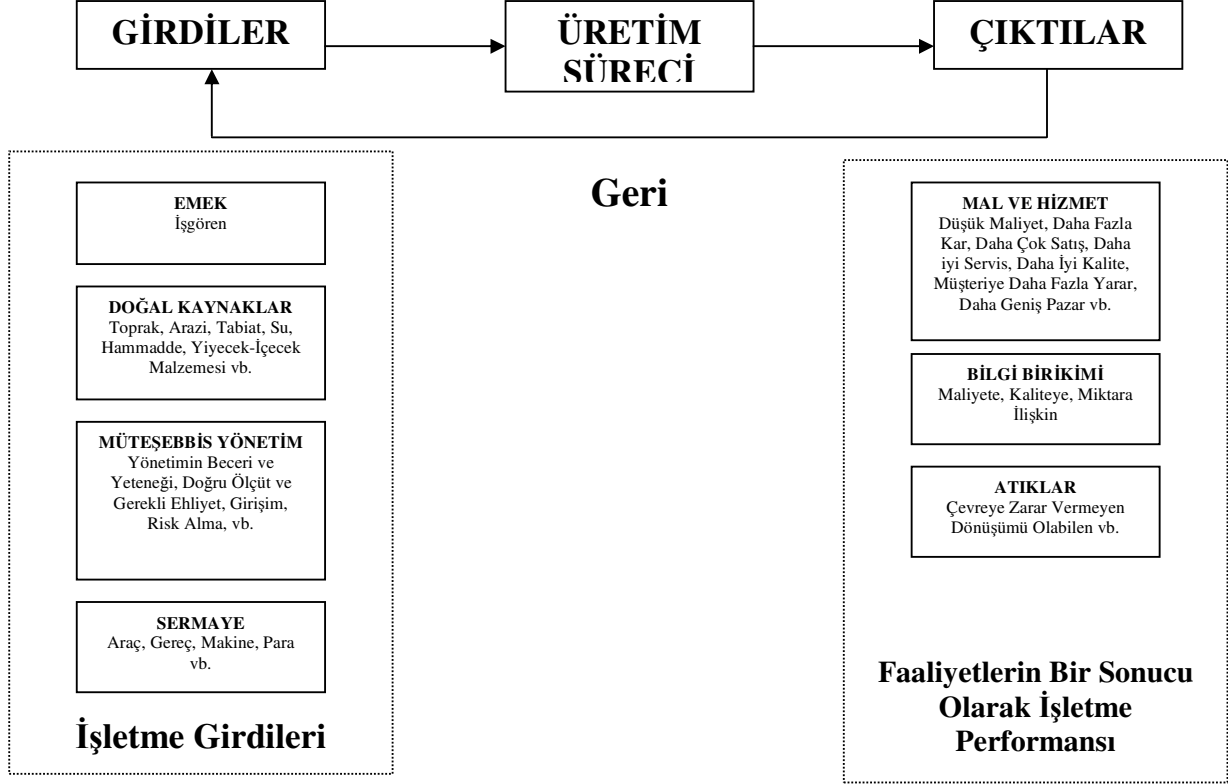
⁹⁶ Zuhul Akal , “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, (Ankara; MPM Yayınları, 1992) , s; 1'den aktaran Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), İstanbul, Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş., 2000, s.10.

⁹⁷ Ahmet C. Acar, “Örgütsel Yetenek-Strateji Uyumu ve Küçük İşletmelerde Performans”, 1. Verimlilik Kongresi- Bildiriler, MPM Yayınları, Ankara, 27-29 Kasım 1991, s;17' den aktaran Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), s.105

⁹⁸ Zuhul Akal , “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, (Ankara; MPM Yayınları, 1992) , s; 1'den aktaran Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), İstanbul, Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş., 2000, s.10

⁹⁹ Kasnaklı, a.g.e., s.131

Şekil 2.1. İşletmenin Yapısal Görünümü



Kaynak: BOLAT, Toplam Kalite Yönetimi, s. 107-108

İşletme, çevreden bilgi, malzeme, işgücü, enerji vs. alır ve topluma ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri sunar. Bu çerçevede, işletmenin yapısal görünümü yukarıdaki modelde görüldüğü gibi olacaktır.

Yukarıdaki modelde, işletmenin yapısal görünümü içinde girdiler, süreç ve çıktılar görülmektedir. Sermaye, hammadde, yönetim, işgören, bilgi vb. girdiler, üretim sürecinden geçtikten sonra çıktıya (mal ve hizmet, bilgi birikimi, atıklar) dönüşmektedir. Ayrıca modelden yola çıkarak, işletmelerin çıktılar sonucunda ulaştığı amaç ve hedeflerin (düşük maliyet, kârlılık, daha çok satış, daha yüksek kalite, müşteriye daha fazla yarar sağlama vb.) gerçekleşme düzeyi olan işletme performansı da görülmektedir.

Model, bir işletmede performans bileşenlerinin ve bu bileşenlerin özelliklerinin çeşitliliğine ve karmaşıklığına dikkat çekmektedir. Modelden de görüldüğü gibi, işletmelerin yapısı (girdi, süreç, çıktı) performans düzeyinin belirleyicisidir. Dolayısıyla performans kavramının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için işletmenin yapısal analizinin de yapılması gerekir.

1) İşletme Girdileri: İşletmelerin üretim sürecini gerçekleştirerek, tüketicilerinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri sunabilmesi için bir takım girdilere gereksinimi vardır. Bunlar sermaye, hammadde, bilgi, işgören ve yönetimdir.

İşletmenin en önemli girdilerinden biri sermayedir. Sermaye kavramı, işletmeye giren fiziksel değerler ile parasal varlığı ifade eder (araç, gereç, makine, para vb.).

İşletme girdileri içinde yer alan bir diğer faktör, doğal kaynaklardır. Doğal kaynaklar, çoğunlukla, toprak, arazi veya tabiat şeklinde ifade edilirse de daha geniş kapsamlıdır; maden, orman, petrol, su ve benzeri kaynakları kapsar.

İşletmeler açısından günümüzde özellikle insan (emek) faktörü en önemli işletme girdisi haline gelmiştir. İşletmeyi kuran, işletmede çalışan, onu yöneten, çeşitli kararlar alan ve bunları uygulayan insandır.

İşletme girdileri içinde yer alan diğer bir faktör, bilgi birikimi ve aktarımıdır. Özellikle girişimciler ya da onların görevlendireceği profesyonel yöneticiler aracılığı ile işletmeye çok yönlü bilgi aktarılması ve bunların işletme amaçları doğrultusunda kullanılması söz konusudur. Bilgi birikimi içinde, yasal, ekonomik, sosyal, demografik ve teknolojik bilgiler yer alabilir.

2) İşletme Çıktıları: İşletme girdilerinin sağlanmasından sonra üretim sürecine geçilebilir. Bu sürecin sonunda ise mal ve hizmetler, bilgi birikimi ve atıklar ortaya çıkar.

Bu işletme çıktılarından en önemlisi mal ve hizmetlerdir. İşletmelerin, bu çıktıları elde ederken üzerinde durması gereken en önemli nokta ise, ekonomik, verimli ve etkin bir şekilde çalışması ve kaliteyi yakalamasıdır.

Üretim süreci sonucunda elde edilen bir diğer çıktı, üretilen mal ve hizmetin kalitesi, maliyeti, kapasitesi, üretim sürecinin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda elde edilen bilgi ve deneyim birikimidir. Bu bilgi birikimi, hataların nedenlerini bulma, çözme ve gelecekte oluşabilecek hataları önleme konusunda son derece önemli bir rol oynar.

Diğer yandan üretim sürecinin bir çıktısı da atıklardır. Elde edilen bu atıkların bir kısmını tekrar kullanmak mümkündür; ancak tamamını kullanmak söz konusu değildir. Burada önemli olan üretim süreci sonunda ortaya çıkan atıkların toplum üzerinde olumsuz bir etki yaratmaması gerektiğidir.

İşletme girdileri, çıktıları ve üretim süreci doğrudan doğruya performansla ilişkilidir ve bu noktalarda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak son derece önemlidir. Gerek girdiler, gerek üretim süreci ve gerekse çıktılar konusunda ulaşılan nokta, işletmenin performansının da düzeyini belirleyecektir.¹⁰⁰

2.2. İşletmelerde İşletme Performansı Boyutları ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

1980'li yıllara kadar işletmeler, faaliyetlerini kontrol etmek, izlemek ve geliştirmek amacıyla sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sistemlerine odaklanmaktaydı. Günümüzün üretim koşullarında ise işletmelerin performansının değerlendirilebilmesi için finansal ölçütlere dayalı olan geleneksel performans ölçüm sistemleri yeterli olmamaktadır.¹⁰¹ Bu nedenle, işletme performansının değerlendirilmesinde yeni performans boyutlarına ihtiyaç duyulmuştur.

¹⁰⁰ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi,, s.107-108.

¹⁰¹ Hilmi Yüksel, "İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi", Journal of Faculty of Business, Vol. 4, No. 2, 2003, s.17

Performans boyutları içinde şimdiki dek değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyut kârlılıktır. Performans anlayışının gelişimi sırasında ortaya çıkan ikinci boyut, verimliliktir. Verimlilik, tüm dünyada büyük bir ilgi konusu olan ve hızla yayılan bir kavram olmuştur. Geleneksel performans anlayışında, bir sistemde yaratılan çıktılarla, bunları yaratmak için kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanan verimlilik kavramında, kalite sözcüğünün yeri yoktur. Oysa günümüzde kalite ve verimlilik, performansı belirleyen iki temel boyuttur. Dolayısıyla, günümüz şartlarında ortaya çıkan diğer bir performans boyutu kalitedir.

Kalite, müşteri talep ve beklentilerinin belirlenmesi için pazarlama ve pazar araştırmasıyla başlar; müşterinin tatmin edilmesine kadar üretimin tüm aşamalarındaki tüm faaliyetleri ilgilendirir.¹⁰²

Kalite ve verimlilik boyutlarının birlikte kullanılması ise iş dünyası için yeni ve son derece akılcı bir yolun başlangıcı olmuştur.

Bu sayılan performans boyutları işletme performansının ölçüm ve değerlendirilmesinde kullanılacak başlıca boyutlardır. Bu performans boyutları dışında üzerinde durulması gereken başka boyutlar da söz konusudur. Üzerinde durulacak ve incelenecek olan performans boyutları ise şu şekilde sıralanabilir:¹⁰³

- Etkinlik
- Verimlilik
- Kârlılık
- Kalite
- Sürekli İyileştirme
- Çalışma Hayatının Kalitesi

¹⁰² Nursel Öztürk, “**Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi**”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını (Özel Sayı), Çağın Ofset, Ankara 1993, s.62

¹⁰³ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, s.107-108

- Toplum Üzerindeki Etki

Aşağıda bu boyutların her biri DKY ile ilişkilendirilerek incelenmektedir.

2.2.1. İşletmelerde Etkinlik ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

2.2.1.1. Etkinlik Kavramı

Etkin kavramı, hareketli ve etkili olan, aktif, faal anlamlarını taşıırken; etkinlik kavramı, etkin olma hali, çalışma ve iş yapma gücü, canlılık, faaliyet anlamlarına gelmektedir. Etkinlik kavramını incelerken aynı zamanda, etken ve etkenlik kavramları üzerinde de durmak gerekir. Etken kavramı, etki yapan güç ve faktör ya da bir sonucun meydana gelmesinde payı olan etmenler, anlamlarını taşıırken; etkenlik kavramı, yapılan her işte verimli sonuç elde etmeye yarayan yöntemlerin tümü anlamına gelmektedir.¹⁰⁴

Etkinlik kavramının yazında çoğu kez etkililik, verimlilik kavramları ile aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir. Oysa bu kavramlar arasında kesin farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, diğer performans boyutları incelendiğinde daha açık görülmektedir.

Etkinlik, ekonomik bir faaliyetin amaca ulaşma derecesini ifade eder. Ekonomik anlamda her işin mutlaka bir amacı vardır. Bu amaca ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koyan performans boyutu ise “etkinlik”tir.

Etkinliğin başka bir açıdan anlamı, doğru şeylerin yapılmasıdır. Buradaki şeyler, hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamında kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, etkinlik, öncelikle işletmede gerçekçi amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak doğru eylemlerin belirlenmesi ve bu eylemlerin sonucunda ortaya çıkan durum ile ilgilidir. Sonuçlar açısından eylemlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilmesi de önem taşımaktadır.¹⁰⁵ Bu

¹⁰⁴ Selda Çatak, “Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkileri”, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri 3, 13-15 Aralık 1996, Nevşehir, s.217-218

¹⁰⁵ http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4 Erişim Tarihi: 15. 03. 2006

noktada etkinlik, işletme tarafından ulaşılmak istenen amaçlar ile elde edilen sonuçlar arasında yapılan bir karşılaştırmadır.¹⁰⁶

Etkinlik kavramı teorik olarak şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Sonuç)}}$$

Bu kadar geniş kapsamıyla etkinlik, işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. Bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere, hatta dış çevre ile etkileşime kadar uzanan toplam bir çabanın ürünüdür.¹⁰⁷

Etkinliğin teknik ve ekonomik anlamda ölçülmesinde kullanılan en uygun göstergeler şunlardır:

$$\text{Üretimin Etkinliği} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Beklenen Üretim}}$$

$$\text{Ekonomik Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Kâr}}{\text{Beklenen Kâr}}$$

Bu göstergelerde sonuç 1'den büyükse, işletme olması beklenenden daha etkin; birden küçükse beklenenden daha düşük etkinlik düzeyindedir.

Etkinlik kavramına otel işletmelerinden aşağıdaki gibi bir örnek verilebilir:

Bir otel işletmesinin ortalama yıllık doluluk oranının %85 olarak hedeflendiği varsayalım. Yıl içinde ulaşılan ortalama doluluk oranı %55 ise, bu durumda işletmenin doluluk oranları açısından etkinliği 0,64 olacaktır.

¹⁰⁶ http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4 Erişim Tarihi: 15. 03. 2006

¹⁰⁷ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, s.114-115

$$\text{Etkinlik} = \frac{55}{85} = 0,64$$

Ayrıca verimlilik ve etkinlik kavramları arasındaki ayrımın da belirtilmesi yararlı olacaktır. Bu iki kavramın kimi zaman birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Verimlilik, genelde etkinliğin bir ürünüdür ve etkinlik verimliliği de içeren daha geniş bir kavramdır. Etkinlik; moral, esneklik, uyum yeteneği gibi soyut elemanları da içerir. Öte yandan verimlilik, daha çok işletmenin iç yapısı ve işleyişle ilgili, teknik ve ekonomik bir kavramdır. Öte yandan etkinlik insan faktörüyle ilgili olup, örgüt dışı etkenlere de bağlıdır.¹⁰⁸ Bu nedenle, bazen bir ekonomik faaliyet, verimli olmadığı halde etkin olabilir ya da bir işin etkinliği düşük olduğu halde verimliliği yüksek olabilir.

2.2.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Etkinlik Boyutuna Katkıları

Dış kaynaklardan yararlanmanın etkinlik boyutuna katkısını, üç açıdan incelemek mümkündür. Bunlar:

- Amaçlar
- Faaliyetler
- Sonuçlar

Bu üç unsur doğru şekilde gerçekleştirildiğinde, işletmelerin etkinliği yükseltilebilir.

Amaçlar, etkinliğin ilk adımını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin amaçlarını doğru ve gerçekçi olarak belirlemesi, etkinlik açısından önemlidir.

Dış kaynaklardan yararlanma kararını alan bir işletmenin ilk olarak yaptığı çalışma, *“bugün ve gelecekte neyi gerçekleştirmeyi hedeflediğini*

¹⁰⁸Ahmet Tayfun, “Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliğine ve Hizmet Kalitesine Etkisi”, Erciyes Üni, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri 3, 13-15 Aralık 1996, Nevşehir, s.177

açıkça ortaya koymaktır.” Bu kapsamda işletmenin mevcut durumu analiz edilmekte ve iç ve dış çevresi incelenmektedir. Bu incelemeler sonucunda, işletme için olası fırsatları ve tehditleri görmek mümkün olmaktadır. Ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yanları da belirlenmektedir. Dış kaynaklara yönelme sürecinde yapılacak bu analiz sonucunda, işletme açısından en gerçekçi ve en doğru amaçları belirlemek mümkün olacaktır.

Amaçlara ulaşmak için işletmede faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilecek doğru faaliyetler, çıktıları yani sonuçları etkileyecek ve etkinliği yükseltecektir. Dış kaynaklardan yararlanma kararı alan bir işletme, aynı zamanda temel yeteneklerini belirleyecek ve bu yetenekler dışında kalan faaliyetleri, temel yeteneği bu faaliyetler olan işletmelere bırakacaktır. Temel yeteneklerin ve bu yeteneklerle ilgili olarak yürütülmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesi, işletme tarafından yürütülmesi gereken doğru faaliyetlerin hangileri olduğunun ortaya konulmasını da sağlayacaktır. Benzer şekilde, dışarıya, konusunda uzman işletmelere bırakılan faaliyetlerde de işletmelerin uzmanlığından dolayı doğru faaliyetleri gerçekleştirmek söz konusu olacaktır. Ayrıca özellikle dış kaynaklara bırakılan faaliyetlerle ilgili olarak zorunlu olarak yapılacak sürekli gözden geçirmelerle, bu faaliyetlerin iyileştirilmesi de sağlanabilecektir.

Tüm bu çabaların etkisinin görüldüğü en önemli yer “sonuç”lardır. Dış kaynaklardan yararlanmanın asıl yansıması sonuçlar üzerinde görülmektedir. Örneğin, bir işletmenin temel çıktısı, satılan mal ve hizmetlerdir. Sonuç ise, bu mal ve hizmetlerden müşterilerin kaçınının memnun olduğudur. Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı her yönüyle sonuçlar üzerinde olumlu gelişmeler yaratır. Bir yandan işletme, temel yeteneklerine yöneldiği için, tüm dikkatini ve uzmanlığını bu kapsamdaki faaliyetlerine yöneltecek, diğer yandan daha önce gerektiği kadar etkin olamadığı temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri, uzmanlığı bu olan işletmelere bırakacaktır. Bu ise sonuçların, yani ulaşılan noktanın daha olumlu olmasını sağlayacaktır.

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına yönelerek işletmeler, etkinliğin hem pay hem de payda bölümünde yer alan kısımlarda olumlu yönde gelişmeler gerçekleştirebilmektedir. Bunun sonucu olarak da işletmelerin etkinliği artmaktadır.

2.2.2. İşletmelerde Verimlilik ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

2.2.2.1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik, Latince “producure” kelimesinden gelmekte ve “prodüktivite” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Verimlilik, belli bir dönemdeki üretim faaliyeti sonucu gerçekleştirilen çıktı ile, bu çıktının elde edilmesi için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Verimlilikte işletmeler açısından hedef, en düşük kaynak kullanımı ile en yüksek çıktı yaratmaktır. Bu noktada, üretim sürecine dahil olan her aşamada çıktı / girdi ilişkisinin incelenmesi ve hem girdi hem çıktı boyutunda olumlu gelişmelerin sağlanması gerekir.¹⁰⁹

Verimlilik, bir işletmenin, mal ya da hizmet üretim sürecinde, işletme girdilerinden ne düzeyde yararlandığını ya da bu girdileri nasıl kullandığını gösteren önemli bir performans boyutudur.

Günümüzde verimliliği artırma çabaları neredeyse insanların yaşam biçimleri haline gelmiştir. Bu konudaki temel felsefeyi şu cümle daha açık ortaya koymaktadır: "Verimlilik sayesinde bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olacaktır".¹¹⁰

Verimlilik ile ilgili yapılan tanımlardan bir kısmı kavramın miktarla ilgili boyutuna gönderme yaparken; bazı tanımlar, kavrama daha farklı anlamlar da yüklemektedir. Böyle bir tanımla verimlilik, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki,

¹⁰⁹ Öztürk,a.g.e.,s.21

¹¹⁰ Zühal Akal, “**Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**”, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003 s.35

olarak da tanımlanmaktadır.¹¹¹ Görüldüğü gibi, tanımda, verimliliğin bir yandan fiziksel yönüne işaret edilirken, diğer yandan da kalite boyutuna dikkat çekilmektedir. Ancak kalitenin başlı başına ayrı bir performans boyutu olduğu düşünüldüğünde verimlilik tanımının fiziksel yönünün dikkate alınması gerektiği daha doğru olabilir. Burada dikkat çekilmek istenen nokta verimliliğin tek başına yeterli olamayacağı, bunun üstün kaliteyle de desteklenmesi gerektiği düşüncesidir.

Verimlilik, kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığına ilişkin bir ölçüttür. Bir başka açıdan verimlilik, örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümüdür.

Verimlilik işletme performansının odak noktasıdır. Verimliliği hedeflerinden biri olarak kabul etmeyen işletmelerin yönlendirilmesi ve yönetimi olanaksızdır. Verimlilik boyutunun önemi; verimlilik artışları, yöneticiler, çalışanlar ve hatta ulusal çıkarlar açısından düşünüldüğünde çok daha belirginleşmektedir. Verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük maliyetle, daha çok üretimi, geliri ve kârı beraberinde getirebilir. Ancak verimliliğin artması bu sayılan diğer konularda her zaman kesin iyileşmelerin sağlanacağı anlamına gelmemektedir. Aşağıdaki tabloda verimlilik kavramına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.¹¹²

¹¹¹ Joseph Prokopenko, (Çev. : O.Baykal, N.Atalay), “**Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı**”, MPM Yayınları, Ankara 1995, s.3

¹¹² Erdal Kenger, Baş denetçi (YMM, MBA), “**Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu**”, Şubat 2001, s, 30

Tablo2.1. Verimlilik Nedir?

Verimlilik nedir?
- Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerin sonucudur. Bu sonuçlar çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.
- Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.
- Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelir artar.
- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.

Kaynak: Kenger, a.g.e.,s.31

Verimlilik konusu tüm dünyada işletmeler açısından en önemli gündem maddelerinden biridir. Verimliliğin niçin ölçülmesi gerektiği aşağıdaki gibi açıklanabilir:¹¹³

1. Stratejik amaç: Verimlilik ölçümleri ile işletmenin genel performansını ölçmek, bunu rakip ve benzeri işletmelerle karşılaştırmak ve işletme stratejisini saptamak mümkündür.

2. Taktik amaç: Verimlilik ölçümleri ile, işletme performansı işletme birimleri düzeyinde kontrol edilebilir ve geliştirilebilir.

3. Planlama amacı: Çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak görece yararlar karşılaştırılabilir (girdi kaynaklarının yüksek verimini sağlamak için). Ayrıca ölçümlerle sağlanan bilgilerle, üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksinimlerinin, dolayısıyla maliyet tahminlerinin ve bütçelerinin işletme amaçlarına uygunluğu sağlanabilir.

4. İç yönetim amaçları: İşçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesinde ve çalışma hayatının iyileştirilmesinde kullanılabilir.

¹¹³ Zuhâl Akal, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, M.P.M Yay.473, Ankara, 1992, s.24

Geleneksel anlamda verimlilik oranı aşağıdaki gibidir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Bu matematiksel ilişkiye göre verimlilik, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan mal ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan işletme girdilerinin (girdi) birbirine oranlamasıyla elde edilen bir orandır. Verimlilik oranları, belli bir dönem sonunda gerçekleşen etkinlikleri değerlendiren ve işletmede neyin ne kadarla üretildiğini gösteren araçlardır.

Verimlilik ölçümü için, ekonominin tüm düzeylerinde iki oran kullanılır:

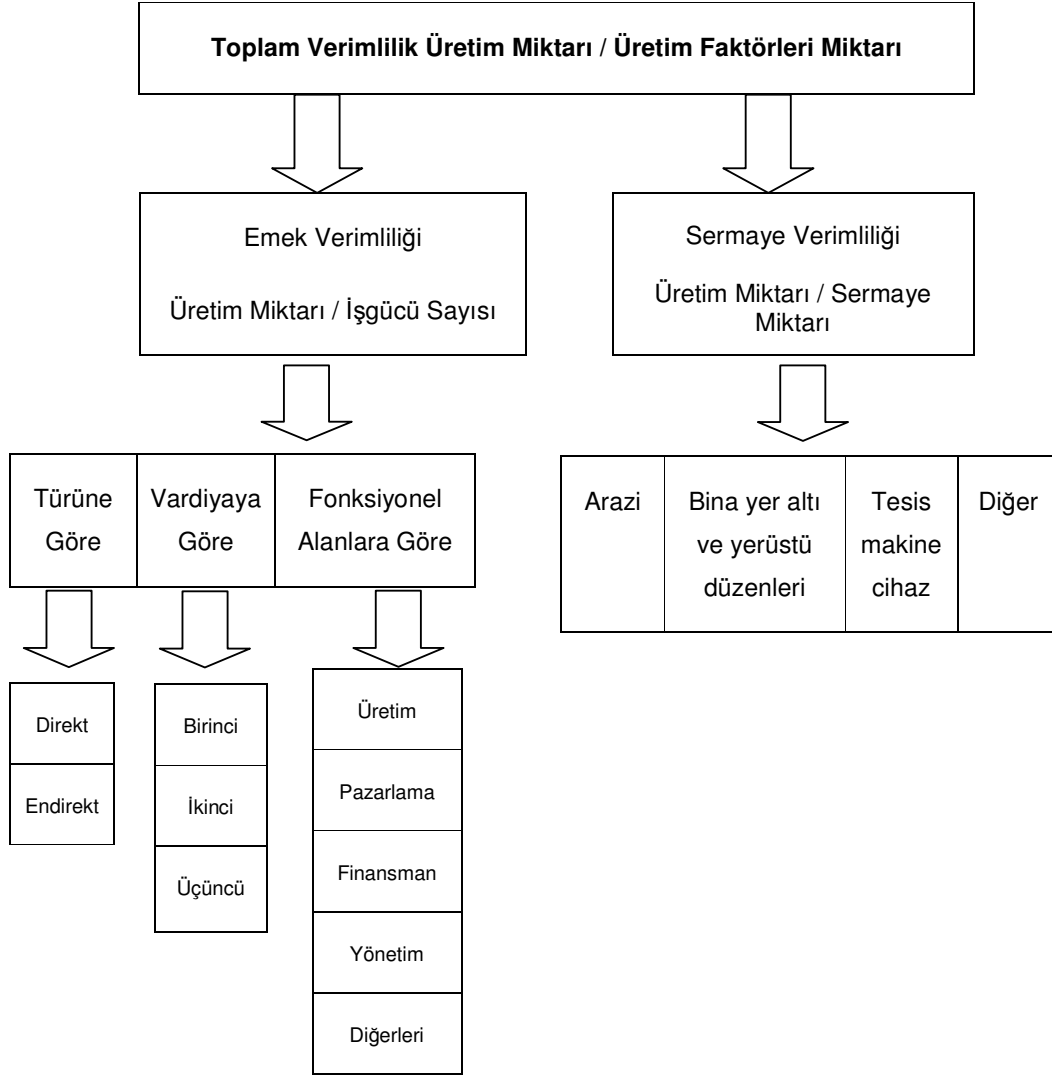
$$\text{Toplam Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Üretim Miktarı}}{\text{Toplam Üretim Faktörleri Miktarı}}$$

$$\text{Kısmi Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Toplam Girdi}}$$

En sık kullanılan verimlilik ölçüleri, emek ve sermaye verimliliği gibi kısmi verimlilik oranlarıdır. Ancak bu tür verimlilik ölçümleri genellikle güvenilir değildir. Bunun nedeni, bu ölçümlerde diğer girdilerin göz ardı edilmesi, dikkate alınmamasıdır. Bu sorunu ortadan kaldırmanın en iyi yolu, her bir girdi faktörüne göre hesaplanmış kısmi verimliliği, toplam verimlilikle karşılaştırmaktır.¹¹⁴

¹¹⁴ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, s.114-115

Şekil 2.2. Verimlilik Trendlerinin Değerlendirilmesi



Kaynak: Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, s.115

Toplam verimlilikle ortaya çıkan eğilim, bir kuruluşun genel performansını gösterir. Eğilimin iyileşmesi ya da kötüye gitmesi halinde, nedenini bulmak gerekir.

Emek verimliliği, emek gücünün ne ölçüde iyi kullanıldığını gösterir. Eğilim düşüyorsa, bu alanın geliştirilmesi gerekir. Bu noktada daha ayrıntıya girilebilir. Örneğin, emek verimliliğinin hangi işçilik türünde (direkt, endirekt), hangi

vardiyada ya da hangi fonksiyonel alanlarda (üretim, pazarlama vb.) düşüş gösterdiği saptanabilir.

Aynı şekilde sermaye verimliliğini de değerlendirmek mümkündür. Sermaye verimliliğinin değerlendirilmesi, var olan sermayenin ne ölçüde iyi yatırıldığı ve yönetildiğini gösterir. Sermaye verimlilik oranında bir düşüş söz konusu olduğunda, bu durumda ikincil oranlar (arazi, makine vs.) analiz edilir ve sorunun kaynağı belirlenebilir.

Diğer yandan sermaye/emek ilişkisinin de değerlendirilmesi yararlı olabilir. Bunun nedeni emek verimliliğindeki artışın mutlaka çalışanların daha üretken oldukları anlamına gelmemesidir. Bu artış, işletmeye yeni alınan bir makine ya da teçhizattan kaynaklanıyor olabilir.

Aşağıdaki tablo Sermaye/ verimlilik ilişkisini ortaya koymakta ve yapılması gerekenleri göstermektedir.¹¹⁵

¹¹⁵ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi,, s.116-117

Tablo 2.2. Sermaye / Verimlilik İlişkisi

DURUM	EĞER	EĞER	EĞER	O HALDE	O HALDE
	Emek Verimliliği	Sermaye Verimliliği	Sermaye/Emek Oranı	Ne Olur	Ne Yapılması Gerekir
1	↗	↗	↗	Verimlilik performansı iyi	Verimlilik düzeyini sürdür veya artır.
2	↗	↗	↘	Verimlilik performansı iyi	Verimlilik düzeyini sürdür veya artır.
3	↗	↘	↗	Verimlilik performansı istenen düzeyde değil	Sermaye verimliliğini artır.
4	↘	↗	↗	Verimlilik düzeyi yeterli	Emek verimliliğini; a)Yeri değiştirilecek işçiler için, başka işler belirleyerek ve geliştirerek b)Yeri değiştirilecek işçilerin yeni işleri için yeniden eğitilmelerini sağlayarak artır.
5	↘	↗	↗	Verimlilik düzeyi düşük	Önce sermaye verimliliğini sonrada emek verimliliğini artır. Var olan insan gücünün makinelere uyumunu sağla.
6	↗	↘	↘	Verimlilik düzeyi yeterli	Sermaye verimliliğini artır.
7	↘	↗	↘	Verimlilik düzeyi yeterli değil	Emek verimliliğini artır.
8	↘	↘	↘	Verimlilik performansı düşük	Önce emek verimliliğini, sonra sermaye verimliliğini artır.

Kaynak: Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, s.117

Sermaye/Emek oranlarındaki artma eğilimi, birim emek başına giderek daha çok sermaye malı kullanıldığını gösterir. Düşme eğilimi ise, birim sermaye malı başına giderek artan oranda işgücü kaynağının kullanıldığını gösterir.

Verimliliğin ayrıca aşağıda Tablo 2.3'de görüldüğü gibi kârlılıkla da ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 2.3. Verimlilik / Kârlılık İlişkisi

DURUM	EĞER	EĞER	O HALDE	O HALDE
	Verimlilik	Kârlılık	Ne olur	Ne yapmalı
1	Yüksek	Yüksek	Finansal durum güçlü olur.	Verimlilik düzeyini kuru veya daha da artır.
2	Düşük	Yüksek	Yüksek karlılık uzun dönemde devam etmeyebilir.	Verimliliği artır.
3	Yüksek	Düşük	İşletme kısa bir süre sonra zararına çalışmaya başlayabilir veya kapanmanın eşiğine gelebilir.	Karlılığı artır, pazarlama stratejilerini güçlendir.
4	Düşük	Düşük	Kapanma/iflas	Verimliliği geliştir ve pazarda güçlen.

Kaynak: Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, s.118

Verimliliği yüksek olan her işletme mutlaka ekonomiktir ya da kârlıdır denemez. Yöneticilerin verimliliğe ağırlık verdikleri, diğer yandan ekonomikliği ve kârlılığını ikinci plana attıklarına her zaman rastlanabilir. Onun için iyi bir yönetici mutlaka bu üçlü arasında sağlıklı bir denge kurmalıdır.

Bir işletmede verimlilik artışı aşağıdaki koşulların varlığı halinde söz konusudur:

- ✓ Aynı miktarda girdi için çıktı miktarı artırılırsa;
- ✓ Aynı miktarda çıktı için girdi miktarı azaltılırsa;
- ✓ Girdi miktarı azaltılırken, çıktı miktarı artırılırsa;
- ✓ Çıktı miktarındaki artış girdi miktarındaki artıştan hızlıysa;
- ✓ Çıktı miktarındaki azalma, girdi miktarındaki azalmadan yavaşsa.

Özetle, işletmelerde üretimde kullanılan girdi miktarı ne kadar az, elde edilen çıktı ürün miktarı ne kadar çok olursa, verimlilik o derece yüksek olacaktır. Verimliliğin yüksek olması durumunda, maliyetler düşük ve toplam üretim miktarı yüksek demektir. Bunun sonucunda, işletmenin rekabet gücü artacak, satışları ve toplam karı yükselecek ve daha yüksek ücret ödeme imkanı yanında, yeni yatırım imkanları da artacaktır.

İşletmelerde verimlilik ölçütü olarak çok çeşitli göstergeden yararlanılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

$$\text{Toplam Kazanç Verimliliği} = \frac{\text{Toplam kazançlar}}{\text{Toplam girdi maliyeti – İlk madde ve malzeme giderleri}}$$

Toplam kazanç oranı, temel bir verimlilik oranıdır. Bu oran sayesinde işletmelerin elde ettiği getiri karşısında katlandığı maliyetler ortaya konulmuş olur.¹¹⁶

$$\text{Net katma değer (işgücü) verimliliği} = \frac{\text{Net katma değer}}{(\text{Ticari/toplam girdi/maliyeti – ilk madde ve malzeme giderleri}) + \text{dışardan sağlanan fayda ve hizmet giderleri} + \text{çeşitli giderler} + \text{amortisman payları ve yatırımlar dışındaki faiz giderleri}}$$

Net katma değer verimliliği oranı, işgücü verimliliğini ölçen kısmi bir verimlilik oranı olarak kabul edilebilir. Çünkü bu oranda işçi, memur, sözleşmeli personeli kapsayan tüm çalışanlara ödenen ücret ve diğer giderler toplamı, çıktı olarak kabul edilen Net Katma Değer ile karşılaştırılmaktadır.¹¹⁷

$$\text{İşgücü katma değer verimliliği} = \frac{\text{Brüt katma değer}}{\text{Toplam çalışanlar}}$$

Bu oran verimlilik ölçümlerinde en çok kullanılan orandır. Bu oran işletmenin bir bütün olarak değer yaratma yeteneğini; işgücü, sermaye, yönetim, işçi-işveren ilişkileri, çalışma davranışları, fiyat ve talep etkileşiminin sonucunu göstermektedir.¹¹⁸

¹¹⁶ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s. 201

¹¹⁷ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s. 203

¹¹⁸ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s. 203

$$\text{İşletme sermayesi verimliliği} = \frac{\text{Brüt katma değer}}{\text{İşletme sermayesi}}$$

Bununla birlikte enerji verimliliği göstergeleri de bize yardımcı olacaktır;

$$\text{Enerji verimliliği} = \frac{\text{Brüt katma değer}}{\text{Enerji maliyeti}}$$

İşletmede, enerji maliyetleri Katma Değeri yaratan bir gider olmamakla birlikte, enerji kullanımının katma değerle ilişkilendirilmesi bir verimlilik göstergesi olarak karşılaştırmalarda yararlı olmaktadır.¹¹⁹

2.2.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Verimlilik Boyutuna Katkıları

Dış kaynaklardan yararlanma, hem girdiler hem de çıktılar üzerinde olumlu katkılar sağlamaktadır. İşletmelerin öz yeteneklerine yönelmesi ile birlikte, mevcut girdilerde herhangi bir azaltmaya gidilmese bile, çabaların en iyi olunan alana yönltilmesi ile birlikte çıktıları artırmak mümkün olur. Belirli alanda uzmanlaşma verimlilik artışına yol açacaktır.

Öte yandan dış kaynaklardan yararlanma sayesinde işletmeler, kısıtlı kaynaklarını temel yeteneklerine yönlendirebilmektedir. Böylece daha az girdi kullanarak daha fazla çıktı elde etmenin önü de açılmaktadır. Ayrıca;

- ✓ İşletmelerin yaptıkları işte uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları;
- ✓ Hizmet sunan personelin bu konuda uzman olması;
- ✓ İşletmelerin ilgili faaliyetlerde uzmanlaşmış -özde temel yeteneğe sahip- olması;

¹¹⁹ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s. 203

- ✓ İşletmenin içinde bulunduğu endüstri dalında uzmanlaşmış olmaları;
- ✓ Personele gerekli eğitimi sağlamaları;
- ✓ Teknolojik yenilikleri takip etmesi;
- ✓ İşletme fonksiyonlarında etkinlik sağlamak için uzmanlık merkezlerinin bulunması ; ve
- ✓ Personeli etkili bir şekilde kullanmak için bir insan kaynakları stratejisine sahip olmaları beraberinde verimlilik artışını getirecektir.

Raa ve Wolff (2001) yaptıkları çalışmada, ABD’de hizmetlere yönelik dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının verimlilikte kısmen artış sağladığını belirlemişlerdir.¹²⁰

2.2.3. İşletmelerde Kârlılık ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

2.2.3.1. Kârlılık Kavramı

Kâr ve kârlılık, işletmede toplam gelirler ve toplam giderler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Kar, belirli bir sürede elde edilen gelirle giderler arasındaki olumlu farktır. Ters gerçekleşirse zarar ortaya çıkar. Kârlılık ise, dönemsel kârın, satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir.

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr}}{\text{Satışlar}}$$

¹²⁰ Thijs ten Raa, Edward N. Wolff, “**Outsourcing of Services and the Productivity Recovery in U.S. Manufacturing in the 1980’s and 1990s**”, Journal of Productivity Analysis, 16(2), <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=410776601&sid=5&Fmt=3&clientId=48826&RQT=309&VName=PQD>, Erişim Tarihi: 08.06.2006.

Kâr ya da kârlılığın bir performans ölçütü olarak ele alınmasında bir noktaya dikkat çekmek gerekmektedir. Kârdan söz ederken, karşımıza kısa dönemli kârlarla uzun dönemli kârlar aynımı çıkmakta ve bazen her ikisi arasında bir çelişki de söz konusu olabilmektedir. Bazen kısa dönemli kârlar uğruna uzun dönem kârlar göz ardı edilmekte, kaynaklar büyük bir hızla tüketilmekte ve uzun dönemde istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Eğer işletmenin amacı ayakta durabilmek, ise, uzun dönemli kârın ön planda tutulması gerektiği açıktır.

Diğer yandan kârlılığa ilişkin bir diğer konu; kârın, çoğu durumda yönetimin ve çalışanların kontrolü altında olmayan dışsal koşullardan (ekonomik durum, talep değişikliği, pazar olanakları vb.) fazlasıyla etkilenebilen bir özellik taşımasıdır.

Bir işletmede kârlılığın artırılabilmesi için, öncelikle kârın artırılması ve bunun için de aşağıdakilerin yapılması gerekir;

- ✓ Maliyetlerin düşürülmesi,
- ✓ Farklılaşmanın sağlanması,
- ✓ Pazar payının artırılması,
- ✓ Yenilik getirilmesi,
- ✓ Satış fiyatının yükseltilmesi.

Bunlardan bir ya da birkaçı ya da tümü gerçekleştirildiğinde, işletmenin kârını, dolayısıyla kârlılığını yükseltmek mümkün olur.¹²¹

Kâr ya da kârlılık, işletmenin performansını görebilmemiz için açısından önemli bir göstergedir. Ancak işletme yönetimlerinin kısa dönemde kârlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vermesi, buna karşılık uzun dönemli başarıları ihmal etmesi de söz konusu olabilir. Bu durumda kısa

¹²¹ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s.122

dönemde kârlılıkta artış olsa bile, diğer performans boyutlarında gerekli artış sağlanamayabilir. Böyle durumlarda, yöneticiler, kısa dönem kârı pahasına, araştırma ve geliştirme çalışmalarından, çalışanlara yönelik özendirici yatırımlardan, kaliteden, bakım ve onarım çalışmalarından, hatta iyi müşteri ilişkilerini koruma çabalarından fedakarlık edebilmektedir.

İşletmelerde kârlılık ölçütü olarak çok çeşitli göstergeden yararlanılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

$$\text{Toplam faktör kâr verimliliği} = \frac{\text{Net satışlar} - \text{Ticari maliyet}}{\text{Ticari maliyet}}$$

Bu oran, işletmede üretim süreci maliyetleri birimi başına elde edilen kâr (zarar) düzeyinin göstergesidir. Bu oranın yüksek olması, verimlilik artışından kaynaklandığı sürece yüksek performans göstergesidir.¹²²

$$\text{Üretim süreci (dönüşüm) kâr verimliliği} = \frac{\text{Net satışlar} - \text{Ticari Maliyet}}{\text{Ticari maliyet} - \text{İlk madde ve malzeme maliyet}}$$

Bu oran, işletmenin satışlara dönüşen üretim maliyetlerine (İlk madde ve malzeme giderleri dışında) göre sağladığı kâr oranının göstergesidir.¹²³

$$\text{İşgücü ve sermaye (içsel) kâr verimliliği} = \frac{\text{Net satışlar} - \text{Ticari Maliyet}}{\text{Ticari maliyet} - (\text{İlk madde ve malzeme maliyeti} + \text{dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet giderleri} + \text{çeşitli giderler} + \text{vergi resim ve harçlar})}$$

Bu oran üretim süreci Kâr Verimliliğine göre daha ayrıntılı bir orandır. Bu oranda, İlk Madde ve Malzeme Giderleri yanında Dışardan Sağlanan Fayda ve Hizmetler, işletme dışında yaratılan değerler olarak kabul edilmekte, Çeşitli Gider ve Vergi, Resim ve Harç giderleri de üretim sürecinde oluşan maliyetlerden çıkartılarak, işletmenin işgücü ve sermaye girdileriyle yarattığı kârın değerlendirilmesine olanak sağlanmaktadır.

¹²² Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s.208

¹²³ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s.208

$$\text{İşgücü kâr verimliliği} = \frac{\text{Net satışlar} - \text{Ticari Maliyet}}{\text{Ticari maliyet} - (\text{İlk madde ve malzeme maliyeti} + \text{dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet giderleri} + \text{çeşitli giderler} + \text{vergi resim ve harçlar} + \text{amortisman payları})}$$

Bu oran üretim sürecinde yararlanılan işgücü ile bu üretim sonucunda elde edilen kârı ilişkilendiren bir orandır. Bu oran, aynı zamanda işgücünün işletme amaçlarına katkısını gösteren ve dolayısıyla işgücünün verimliliğini belirleyen bir göstergedir.

$$\text{Semayenin getirisi} = \frac{\text{Dönem kârı}}{\text{Toplam varlıklar}}$$

$$\text{Semayenin getirisi} = \frac{\text{Dönem kârı}}{\text{Kullanılan sermaye}}$$

Bu iki oran, mali kârlılık oranı olarak da adlandırılmaktadır. Kullanılan sermaye «Toplam Varlıklar - Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar» olarak ölçülmekte ve işletmenin tasarrufunda olan net varlıkları göstermesi nedeniyle bir sermaye göstergesi olarak kullanılması daha çok yeğlenmektedir.¹²⁴

Tüm bu göstergelerden yola çıkarak kârlılıkla ilgili değerlendirmeler yapılabilir.

2.2.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Kârlılık Boyutuna Katkıları

Dış kaynaklardan yararlanmanın kârlılık üzerindeki etkilerini değerlendirirken yukarıda yapılması gerekenler arasında yer alan unsurlara bakmak yeterli olabilir:

a) Maliyetlerin Düşürülmesi: İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya yönelmeleri, sadece işletmenin örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirilerek, temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden

¹²⁴ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s. 210

geçirerek yeniden şekillendirilmesi anlamına gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece, maliyetleri azaltma olanağı yakalanır.

b)Farklılaşmanın Sağlanması: Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin diğer rakip işletmelerden farklı bulunması, işletmenin daha karlı olmasına neden olacaktır. İşletmelerin temel yeteneklerini saptamasının ve bu yeteneklere yoğunlaşmasının doğal sonucu, rakiplerinden farklılaşmasıdır. Temel yetenek zaten diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özelliklere işaret etmektedir. Bu farklılaşma ile birlikte,

- Tüketicinin özel ve/veya önemli bazı ihtiyaçlarını karşılamada üstünlük,
- Üretilen ya da satılan mal ve hizmetlerin kalitesinin rakiplerinkinden yüksek olması,
- Ayrıca satış sonrası hizmetlerin de kalitesinde yükseliş sağlanabilir.

c)Pazar Payının Artırılması: Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte, kalitenin yükselmesi, maliyetlerin düşmesi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi vb. etkenler zamanla işletmelerin pazar payını, dolayısıyla satışları da artıracaktır.

d)Yenilik Getirilmesi: Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte bir yandan işletme Ar-Ge çalışmalarına daha fazla kaynak ayırabilecek, diğer yandan hizmet sunan işletmenin teknolojik gelişmeleri takip ediyor olmasının yarattığı yenilikleri işletmesine transfer etmesi söz konusu olacaktır. Bunlar da yeni uygulamaları getirecek ve kâr ve kârlılık üzerinde (maliyetlerin düşmesi, talep de artış olması vb.) olumlu gelişmeler sağlanacaktır.

e) Satış Fiyatını Yükseltmek: Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte, özellikle diğer rakiplerden farklı bir işletme olma imajının yaratılıyor olması bile işletmeye satış fiyatını yükseltme olanağı sunabilmektedir.

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanmanın karlılık boyutuna da önemli katkıları bulunmaktadır.

2.2.4. İşletmelerde Kalite ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

2.2.4.1. Kalite Kavramı

Geleneksel anlamda kalite kavramı, standartlara uyum ya da işlemlere uygunluk olarak tanımlanır. Bu dar anlamın dışında kalite; bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir.¹²⁵

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. (TS-ISO9005)

Bir başka açıdan kalite, müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek ve ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriyi memnun etmektir.¹²⁶

Bir performans boyutu olarak kalite çok boyutlu bir kavramdır. Bir mal veya hizmetin tüketici gereksinimlerine uygunluk derecesi olan kalite; güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibar boyutlarına sahiptir. Sonuç olarak kalite her boyutu ile hatasız olma derecesini belirler.¹²⁷

Bu tanımlardan yola çıkarak, günümüzde kazandığı önemiyle kaliteyi, işletmeler için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibarıyla birçok boyutu olan önemli bir strateji silahı olarak görmek mümkündür.

Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde, işletme performansına elbette büyük katkılarda bulunacaktır. Bu katkıların ölçülmesi ve bu alanda sağlanan gelişmelerin bilinmesi gerekir, bu da mümkündür. Bu durumda kaliteyi işletme performansının bir boyutu olarak ele almak bir zorunluluktur.

¹²⁵ Öztürk, a.g.e., s.21

¹²⁶ Oygur Yamak, “**Kalite Odaklı Yönetim**”, Panel Matbaacılık, İstanbul,1998., s.86

¹²⁷ Öztürk, a.g.e.,s.21

Kalite boyutuyla ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir diğerkonu, bu boyutun diğerk performans boyutları üzerinde de olumlu etkilerinin olmasıdır. Kalitenin yükselmesi ile birlikte, özellikle hataların önüne geçilebilmekte; bu da daha az girdi ile daha çok çıktı elde edilmesine yardım etmektedir.

Ayrıca kalite boyutunun maliyetler üzerinde de önemli etkisi söz konusudur. Eskiden beri yerleşmiş olan «**yüksek kalite, yüksek maliyet**» anlayışı artık ortadan kalkmıştır. Kaliteyi ön planda tutan işletmelerde maliyetlerin düştüğü görülmektedir. Ancak kaliteyi ön planda tutmakla anlatılmak istenen, bu anlayışı yaşam biçimi olarak görenler içindir. Yoksa süreçlerini iyileştirmeyen, sadece son noktada kalite kontrole önem veren işletmeler de «yüksek kalite»yi yakalayabilirler. Ancak yakalanan yüksek kalite, maliyetlerin yükselmesi pahasına elde edilebilir.¹²⁸ Ayrıca kalite boyutunda sağlanan gelişmelerin kârlılık üzerinde de etkileri söz konusudur. Kârlılığın yükseltilebilmesi için, üretim miktarı ve buna bağlı olarak satış miktarı artırılmalı, maliyetler düşürülmeli ya da satış fiyatı yükseltilmelidir. Kalitenin yükselmesi ile müşteri ihtiyaç, istek ve beklentileri karşılanabilecek, bu ise beraberinde satış miktarı artışı yani pazar payı artışını getirecektir. Diğer yandan yüksek kalite, maliyetleri de düşüreğinden sonuçta işletmenin kârlılık oranını yükseltecektir. Bu durum özellikle uzun vadede kendisini çok daha büyük boyutlarda gösterecektir.

Tüm bunlardan görüldüğü gibi, kalite, işletme performansı açısından son derece önemli bir boyuttur.

İşletmelerde kalite ölçütü olarak çok çeşitli göstergeden yararlanılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

$$\frac{\text{İade edilen ürün-hizmet}}{\text{Müşteri şikayetleri sayısı}}$$

Yukarıda, iade edilen ürün/hizmetlerin, müşteri şikâyetleri sayısına oranı görülmektedir. Bu oran düştükçe, üretilen ürün ve hizmet hatalarının azaldığı

¹²⁸ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s.125

söylenbilir.

$$\frac{\text{Müşteri şikayetleri sayısı}}{\text{Toplam müşteri sayısı}}$$

Müşteri şikayetleri sayısının, toplam müşteri sayısına oranında ideal olan "0" dır.

$$\frac{\text{Müşteri şikayetlerini çözme sayısı}}{\text{Satış maliyetleri}}$$

Müşteri şikayetleri çözme sayısı ile satış maliyetleri arasındaki oranın azalması arzu edilir. Ancak bu yanlış anlaşılmalıdır. Yani bu düşüş şikayetlerin ele alınmaması ya da çözümlenmemesinden kaynaklanıyorsa, bu daha büyük maliyetlerin (görülmeyen maliyetler; pazar kaybı gibi) ortaya çıkmasına neden olur.¹²⁹

$$\frac{\text{Yeni müşteri sayısı}}{\text{Toplam müşteri sayısı}}$$

Bu oranın yükselmesi işletmeye yeni müşterilerin geldiğini gösterir.¹³⁰

$$\frac{\text{Memnun müşteri sayısı}}{\text{Toplam müşteri sayısı}}$$

Kuruluşun sunmuş olduğu hizmetlerden memnun olan müşterilerin oranını gösterir.

2.2.4.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Kalite Boyutuna Katkıları

Bir işletmenin her konuda en iyi mal ve hizmeti sunabilmesi ya da tüm mal ve hizmetlerini en üst düzeyde kalite ile sunabilmesi mümkün olmamaktadır. Bu noktada dış kaynaklardan yararlanma uygulaması, işletmeler için en uygun yollardan biridir.

¹²⁹ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s. 213

¹³⁰ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s. 213

Personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü, hem kaliteyi düşürebilmekte hem de personelin eğitimi için ek maliyetler getirmektedir. Sunulan hizmet konusunda uzmanlaşmış bir dış kaynakla çalışmak, işletmelere hem kalitelerinden ödün vermemeleri konusunda yardımcı olmakta, hem de ek maliyetlerden işletmelerin kaçınmasını sağlamaktadır. Ayrıca dış kaynağa devredilen işlerin sonucunda, geriye kalan hizmetlere işletme daha fazla zaman ayırabileceği için, yerine getirdiği hizmetlerin kalitesinde de büyük bir artış gözlenebilecektir.

2.2.5. İşletmelerde Sürekli İyileştirme Boyutu ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

2.2.5.1. Sürekli İyileştirme Boyutu Kavramı

Sürekli iyileştirme, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir.

Sürekli iyileştirme, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır.

Sürekli iyileştirme, iç ve dış çevreden gelen her türlü baskı, tehdit, istek, ihtiyaç ve beklentiden kaynaklanabilir. Bu çerçevede, yeni teknolojik gelişmeler, yeni yöntemler, yeni mal ve hizmetler vb. geliştirilebilir.

Sürekli iyileştirme ile anlatılmak istenen, mevcut olanakların geliştirilmesidir. Bu anlamda daha fazla mal ve hizmet üretmek ya da bu mal ve hizmetin kalitesini yükseltmek amacıyla yapılan her şey (yeni üretim teknikleri, iş görme usulleri vb.) sürekli iyileştirme kapsamına girmektedir. Ancak sürekli iyileştirme kavramı içine «buluş» yapma girmemektedir. Buluş yepyeni bir keşif ya da icat yapmaktır ve mevcut olanı geliştirme ya da iyileştirme anlamı taşımamaktadır.

Sürekli iyileştirme boyutunun işletme performansı boyutları içinde yer almasının en önemli nedeni ise, işletmelerin rekabet gücünü önemli derecede

etkilemesinden dolayıdır. Günümüzde değişen iç ve dış çevreye uyum sağlayamayan işletmelerin ayakta kalabilmeleri mümkün değildir. Örneğin müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak değişim göstermektedir ve bu değişime ayak uydurabilmenin tek yolu sürekli iyileştirme.

Bir performans boyutu olarak "Sürekli İyileştirme"nin ölçüm ve değerlendirilmesinde önemli olan işletmenin bu kapsamda neler yaptığı ve nasıl yaptığıdır.¹³¹

İşletmelerde sürekli iyileştirme ölçütü olarak çok çeşitli göstergeden yararlanılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

- *Yeni uygulanan üretim yöntemlerinin sayısı
- *Yeni uygulanan hizmet sunum şekillerinin sayısı
- *Yeni yönetim uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu
- *Yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu

2.2.5.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Sürekli İyileştirme Boyutuna Katkıları

Günümüz iş dünyasında teknoloji çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bilginin paylaşım hızı teknoloji ile birlikte hızla artmaktadır. İşletmeler ayakta kalabilmek ve bu çetin şartlarda rekabet edebilmek için teknolojik gelişmeleri takip etmelidir. Değişen koşullara ayak uydurabilen ve gerekli şartları sağlayabilen işletmeler ayakta kalacak ve rekabet edebilecektir.

Teknolojinin gelişmesi, beraberinde müşteri istek ve beklentilerinde de değişimlere neden olmaktadır. Artık müşterilerin istekleri güncel gelişmeler doğrultusunda çok çabuk değişebilmektedir. Bu noktada müşteri memnuniyetinin sağlanması da zorlaşmaya başlamıştır. Bu noktada işletmeler tüm gelişmeleri en hızlı şekilde işletmelerinin düşünce yapısına ve hizmet anlayışına katmak durumunda kalmıştır.

¹³¹ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s.130-131

Doğaldır ki bir işletmenin ortaya çıkan gelişmelerin hepsini birden takip etmesi kolay değildir; hatta imkansızdır. Aynı zamanda işletme bilmediği bir konuda gelişmeleri takip etmekte de zorlanacaktır.

İşte bu gelişmeler, dış kaynaklardan yararlanmanın önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Belli bir konuda uzmanlaşmış hizmet sunan işletmelerden yardım alan işletmeler, hem teknolojik gelişmeleri güncel olarak takip edebilecek, hem de maliyetlerden tasarruf sağlamış olacaklardır. Sürekli iyileştirme çabaları için ayrılacak zaman, maliyet ve işgücü diğer bölümlere kaydırılarak hepsinden tasarruf edilmesi sağlanabilecektir. Bununla birlikte, karşılaşılabilecek riskler de en aza indirilmiş olacaktır.

İşletmeler, gerçekleştirmek isteyip de, hem kalifiye personel eksikliği hem de maliyetler açısından gerçekleştiremedikleri ürün ve hizmetleri geliştirme şansını yakalamış olacaktır. Ayrıca gelişmeler sonucu müşteri memnuniyeti artacak ve işletme karlılığı da buna bağlı olarak pozitif yönde gelişme gösterecektir. Bunlar da günümüz şartlarında ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için önemli bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.6. Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutu ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

2.2.6.1. Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutu Kavramı

İnsan günümüzde en önemli işletme girdisi olarak ele alınmaktadır. Çalışma hayatının kalitesi de, bu olgu ile birlikte önem kazanmıştır.

Bir işletmede çalışan herkesin farklı düşünce, istek ve gereksinimlerini ortak bir yol bularak (işletme ve çalışan açısından) karşılamak çok zordur. Ayrıca çalışanların her birinin çok farklı beklentilerinin olması da bu durumu daha zorlaştırmaktadır.

Ancak çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını sağlamak ve bu amaçlarla bütünleşmeleri için onlara bu olanakları sağlamak gerekir (parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel

ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık vb.). Bu uygulamalar, çalışanların beklentilerine yanıt veriyorsa, işletme performansı da dolaylı olarak etkilenecektir.

İşletmelerin çalışma hayatının kalitesi ile ilgili başarı düzeyleri de işletme performansının önemli bir göstergesidir.¹³²

En geniş şekliyle çalışma hayatının kalitesi; **“bir çalışanın, çalışma hayatı boyunca ulaşabildiği maddi ve maddi olmayan değerlerinin toplamıdır”**. Bu geniş anlamıyla çalışma hayatının kalitesi, çalışma hayatının tüm cephelerini ifade eder. Ücret, çalışma saatleri, çalışma ortamı, yan ödemeler ve olanaklar, mesleki olanaklar, insan ilişkileri gibi konular da dahil olmak üzere, çalışana itici güç veren tüm konuları içine alır.

Çalışanlardan istenen faydaların sağlanabilmesi için işletmeler tarafından bazı yatırımların yapılması gerekir. Bu da, çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi, olarak adlandırılabilir.

Çalışma hayatının kalitesi ile işletme performansı arasındaki ilişki çok karmaşıktır. Bunun tek nedeni, konunun insanla ilgili olmasıdır. İnsanlar sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da, kendi dünyaları içinde yaşar, koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve farklı tepkiler gösterirler. Kişisel emelleri ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişim içindedir. Örgüt yönetimi de iyi bir ortamı yaratabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır. Örgüt yönetimi aynı zamanda örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çalışanların davranışlarını ve beklentilerini de bu yönde yönlendirmek ve çalışanlarla örgütü ortak amaçlar çerçevesinde birleştirmek zorundadır.

¹³² Akal, a.g.e.,s. 45

Çalışma hayatının kalitesini etkileyen örgüt içi davranışlar ve uygulamalar şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ Hakça ücret sistemleri,
- ✓ Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- ✓ İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- ✓ Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları,
- ✓ Katılımcı yönetim, amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları, öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri vb.

Bu uygulamalar ve bunların sonucunda sağlanan katkılar, bir işletmede çalışma hayatının kalitesini belirleyen göstergeler, olarak sayılabilir. Sürekli ve düzenli olarak yapılacak bu değerlendirmeler, çalışma hayatının kalitesini değerlendirmede ve işletme performansını geliştirici önlemlerin alınmasında önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerinde çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilebilmesi için işletmelerde şu faktörlerin mevcut olması gerekir:

- Şeffaf ve düz, katılımcı yönetim ve organizasyon yapısının oluşturulması,
- İşin geniş beceriye göre yeniden oluşturulması,
- Teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanılması,
- Ücret ve ücret dışı teşvik programlarının oluşturulması,
- Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı ve çevresinin sağlanması,
- Sosyal programların geliştirilmesi,
- İstihdam güvencesi sağlayıcı programların uygulanması,
- Sürekli eğitim imkânlarının sunulması.

Artık kesinlikle Şu ortaya konmuştur; işletme, çalışanların ihtiyaçlarına, isteklerine ve beklentilerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebiliyorsa çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansı da kesinlikle o düzeyde olumlu yönde etkilenmekte ve artmaktadır.¹³³

İŞletmelerde alıŐma hayatının kalite lt olarak çok çeşitli göstergeden yararlanılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

$$\frac{\text{Toplam alıŐan sayısı}}{\text{Yönetici sayısı}}$$

Toplam alıŐan sayısının yönetici sayısına oranını gösterir ve İŞgücünün yapısal durumunu gösterir.

$$\frac{\text{Yıl içinde işten ayrılanlar}}{\text{Toplam alıŐanlar}}$$

Yıl içinde işten ayrılan işgörenlerin sayısının, toplam çalışanlara oranını gösterir ve bu oranın düşmesi istenir.

$$\frac{\text{Kazalar nedeniyle kaybedilen işçilik süreleri}}{\text{Toplam çalışılmış işçilik süresi}}$$

Kazalar nedeniyle kaybedilen işçilik sürelerinin, toplam çalışılmış işçilik sürelerine oranını gösterir ve bu oranın azalması arzu edilir.

$$\frac{\text{Yıllık kaza sayısı}}{\text{Toplam alıŐanlar}}$$

Yıllık kaza sayısının toplam çalışanlara oranını gösterir ve bu oranın düşmesi arzu edilir.

Devamsızlık oranı
$$\frac{\text{Dönem boyunca günlük devamsızlıkların sayısı} * 100}{\text{Ortalama personel sayısı} * \text{çalışma günü sayısı}}$$

Çalışma hayatının kalitesinin bir göstergesi de devamsızlık oranıdır. İŞe gelmeme ya da geç gelme, hasta olma, izinsiz iŐyerinden ayrılma ve benzeri gibi durumlar, hizmetlerin görülmesinde bir takım önemli sorunlar doğurmaktadır.

¹³³ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s.133 -134

Bu oranın yüksek olması, çalışma hayatının kalitesinin düşük olduğu yani, çalışanların işletmeyle ilgili sorunlar yaşadığının bir göstergesidir. Bu nedenle bu oranın düşük olması arzu edilir.¹³⁴

Eğitim maliyetleri
Ortalama çalışma sayısı

Çalışan başına eğitim maliyetlerinin artması, işletme içinde eğitime önem verildiğini gösterir.

2.2.6.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutuna Katkıları

Dış kaynaklardan yararlanmanın çalışma hayatının kalitesi boyutunda bir yandan olumlu katkıları varken, iyi yönetilmediği takdirde olumsuzlukları da söz konusu olabilecektir. Herşeyden önce dış kaynaklardan yararlanma benzeri küçülme uygulamaları, işletmelerde, çalışanlar açısından kesintilere neden olmakta ve özellikle dış kaynaklara yönelinen faaliyetlerde görev alan kişilerin işine son verilebilmektedir. Bu durum, işletmede çalışan işgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Diğer yandan ise, işletmenin temel yeteneklerine yönelmesiyle birlikte, özellikle geriye kalan çalışanlar açısından belirli açılardan olumlu gelişmeler ortaya çıkacaktır. Her şeyden önce, temel yeteneklere odaklanılmış olması, işlerin işgörenler açısından daha anlamlı hale gelmesini sağlayacaktır. İşletme yarattığı yeni kaynaklar sayesinde ücret ve ücret dışı teşvik programları için kaynak yaratabilecektir. Çalışanlarının sürekli eğitimine daha fazla önem verecek ve onları geliştirebilme olanaklarını araştıracaktır. Ayrıca bu tür uygulamalarla birlikte daha yalın örgüt yapılarına gidildiği, çalışanlarının yetkilendirildiği ve işlerin zenginleştirildiği de görülmektedir.

¹³⁴ Bolat, Toplam Kalite Yönetimi., s.215 - 216

2.2.7. Toplum Üzerindeki Etki ve Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Bu Boyuta Katkıları

2.2.7.1. Toplum Üzerindeki Etki Kavramı

Toplum üzerindeki etki, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, sosyal sorumluluk, işletmelerin sosyal ve çevresel kaygıları, kendi istekleriyle, faaliyetlerinin ve tüm paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi, olarak tanımlanabilir. Tüm paydaşlardan kastedilen; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, kredi verenler ve toplumdur. İşletmelerin faaliyette oldukları bölge ve bu bölgede yaşayan insanlarla, kendi bünyesinde çalışan ve işletme ile temasta bulunan insanlarla bütünleşmesi ve onlar için yapabileceği katkıları ortaya koyması olarak da ifade edilir.

Sorumluluklardan kaçmak, işletmelerin imajları, çalışanlarının motivasyonu ve memnuniyeti, müşterilerinin memnuniyeti, tedarikçilerle iletişimleri ve faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik gelişimi gibi pek çok konuyu olumsuz etkileyecektir.

Sosyal sorumluluk adına pek çok alanda çeşitli faaliyetler yürütülebilir. Firmalar, çevre, eğitim, dahili ortaklıklar, iş ilişkileri, sponsorluklar, insan hakları, ürün kalitesi gibi pek çok alanda duyarlı davranarak kendi varlıklarına ve kârlılıklarına zarar vermeden topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilirler. Örneğin sağlık, çevre ve eğitim konularında duyarlılık gösteren işletmelerin yanı sıra, sadece çalışanların eğitimine ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik duyarlılık faaliyetlerinde bulunan işletmeler de bulunmaktadır.¹³⁵

¹³⁵ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4915>, Erişim Tarihi= 08.06.2006

2.2.7.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Toplum Üzerindeki Etki Boyutuna Katkıları

Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının toplum üzerindeki etkisini değerlendirirken üzerinde durulması gereken nokta, daha verimli, daha etkin, daha kârlı, çalışanlarına karşı daha duyarlı, mal ve hizmetleri daha kaliteli, daha yenilikçi işletmelerin aynı zamanda bu özelliklerinden dolayı topluma karşı sorumluluklarını da yerine getiriyor olmalarıdır. Toplumun işletmelerden beklentilerinin sadece, eğitim çalışmalarına katılma, kampanyalar düzenleme şeklinde olmadığı açıktır. Bunlar da sosyal sorumluluğun bir boyutunu oluşturmaktadır. Ancak toplumun, belki de toplum bireyleri tarafından bire bir dile getirmediikleri beklentileri; işletmelerin etkinlik, verimlilik, kalite, kârlılık, çalışma hayatının kalitesi ve yenilik boyutunda gelişmeler sağlaması ve bu yönleriyle topluma katkıda bulunmalarıdır.

Tüm açıklamalardan görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının kuramsal anlamda işletme performansı boyutlarını olumlu yönde etkide bulunacağı, dolayısıyla genel olarak işletme performansını artıracacağı söylenebilir. Tabii ki bu saptama, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını doğru adımları atarak hayata geçirdiği varsayımın altında yapılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, konaklama işletmelerindeki dış kaynaklardan yararlanma süreci ve bu sürecin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın temel amaçları şunlardır:

1. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliğini belirlemek,
2. İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki işletme performansı düzeyi ile uygulama öncesi düzeyi belirlemek,
3. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek,
4. İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek,
5. Konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı ile ilgili sorunlarını belirlemek ve dış kaynaklardan yararlanma sürecine yönelik önerilerde bulunmaktır.

Bu amaçla geliştirilen hipotezler şunlardır;

Hipotez 1: İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki işletme performansı düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 1a: İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki etkinlik düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 1b: İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki verimlilik düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 1c: İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki kârlılık düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 1d: İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki kalite düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 1e: İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki sürekli iyileştirme düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 1f: İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki çalışma hayatının kalitesi düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 1g: İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki toplum üzerindeki etki düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliği ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulgu ve yorumlar, örnekleme yer alan yöneticilerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özelliği ile sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar

▪ Anketler işletmelerin, üst ve orta kademe yöneticileri tarafından yanıtlanmıştır.

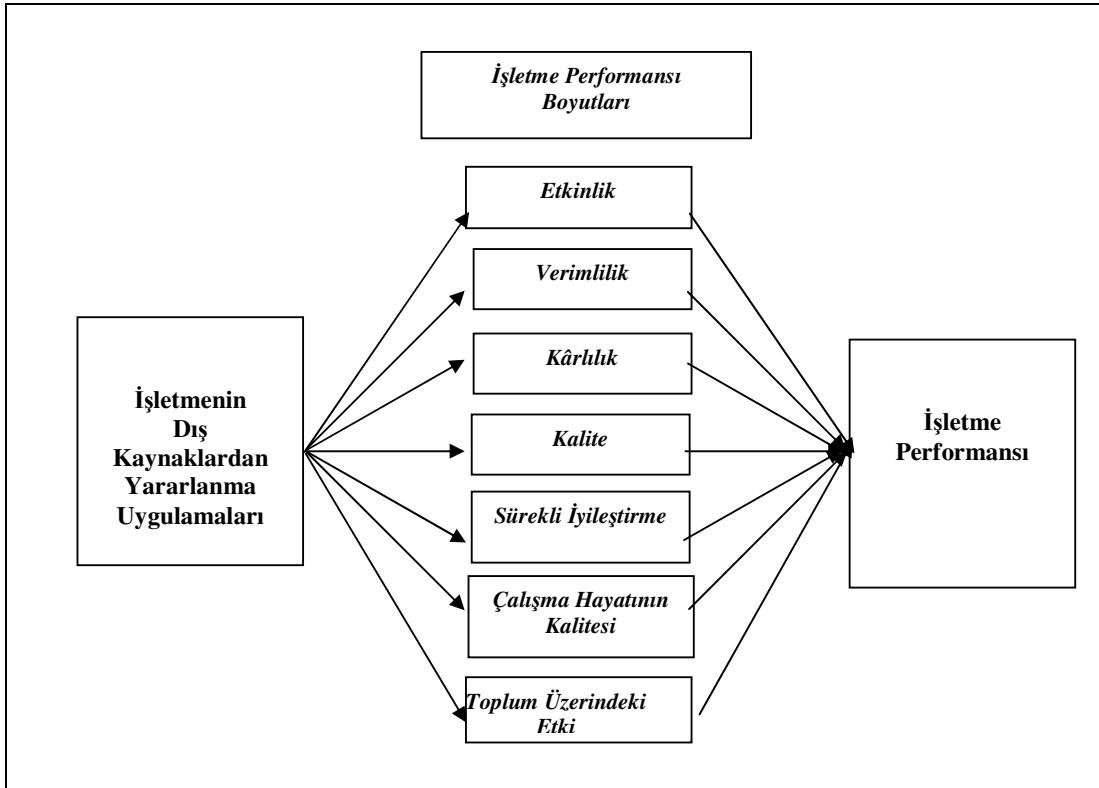
▪ Anket yanıtları doğru bilgileri içermektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığını belirlemeye yönelik ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır (Şekil 3.1.)

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



3.4.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Antalya bölgesi Türkiye'nin en fazla turist çeken merkezlerinden biridir. Turizm ve konaklama işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, yapılan araştırmaların Antalya Bölgesi'nde yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca Antalya Bölgesi'nde belli bir coğrafya içinde bir çok tesis olması, anket çalışmaları için güvenilir sayılara ulaşılabilmesi için gerekli maliyetleri de azaltmaktadır.

2004 yılı itibariyle Türkiye'ye gelen yabancıların sayısı 17.516.908'dir. Antalya'ya gelenlerin sayısı ise 6.047.246'dır. Bir başka deyişle Türkiye'ye gelen yabancıların %34.5'i Antalya'ya gelmektedir (<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF670AAAC19264C5A8A401C7195E721AB5>).¹³⁶

Antalya Bölgesi'ndeki turizm yatırım belgeli ve turizm işletmesi belgeli konaklama işletmelerinin dağılımı ise Tablo 3.1'de görülmektedir.

Tablo 3.1. Antalya Bölgesi'ndeki Konaklama İşletmeleri

	<i>ANTALYA</i>	<i>MANAVGAT</i>	<i>ALANYA</i>	<i>SERİK/ BELEK</i>	<i>KEMER</i>	<i>DİĞER</i>	<i>G. TOPLAM</i>
Tk-1	1	20	5	17	29	-	72
Tk-2	2	4	4	1	3	-	14
5*	13	29	13	27	29	1	112
4*	16	35	54	8	17	4	134
3*	26	25	84	1	40	5	181
2*	29	11	45	2	34	20	140
1*	4	-	12	1	12	14	43
ÖZEL	6	1	-	-	2	1	10
APART	3	-	25	-	-	1	29
PANSİYON	20	-	-	1	81	13	115
MOTEL	2	5	1	-	1	-	9
GENEL	122	130	243	58	248	59	859

Kaynak: Antalya İl Turizm Müdürlüğü, Konaklama Tesisleri İstatistikleri, 2003

¹³⁶ Oya İnci Bolat, “**Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, 2006., s.208-210

Tesislerden 150'sine anket gönderilmiştir. Geri dönen anket sayısı 110'dur. Bu anketlerden 30'u değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ “Dış kaynaklardan yararlanıyor musunuz?” sorusuna hayır yanıtının verilmesi,
- ✓ Sorulara uygun yanıtların verilmemesi,
- ✓ Yanıtlayıcıların gerekli şartlara sahip olmaması, yani bilgi verebilecek yönetici kademesinde yer almıyor olması,
- ✓ Anket formlarının büyük bölümünün boş bırakılması.

Değerlendirilmeye alınan anket formlarının gönderilen anket formlarına oranı %72,7 olmuştur.

3.4.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama aracı olarak 3 bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sürecini ne şekilde uyguladıklarını görebilmek için 11 soruya; ikinci bölümde, dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında işletme performansındaki değişimi belirlemeye yönelik 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş 21 performans göstergesine yer verilmiştir. Bu 21 performans göstergesi 7 performans boyutunu ölçmektedir. Bunlara ilişkin bilgi, Tablo 3.2'de görülmektedir. Anketin, son bölümünde, işletmeyi ve anketi dolduranları tanıtan 8 soru bulunmaktadır.

Tablo 3.2. İşletme Performans Boyutlarının Sorulara Göre Dağılımı

<i>E1. sezon başında belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi</i>	6
<i>E2. Pazar payı ilgili hedefleri gerçekleştirme düzeyi</i>	14
<i>E3. Doluluk oranları ilgili hedeflere ulaşma düzeyi</i>	17
<i>P1. Hammadde verimliliği</i>	2
<i>P2. Personelin verimlilik düzeyi</i>	9
<i>P3. Elektrik, yakıt vb. enerji kaynaklarının kullanımına ilişkin verimlilik düzeyi</i>	12
<i>R1. İşletmenin kârlılık oranı</i>	3
<i>R2. Ortaklara dağıtılan kâr payı</i>	5
<i>R3. Yatırılan sermayeye göre kârlılık düzeyi</i>	19
<i>Q1. Sunulan hizmetlerle ilgili olarak şikayette bulunan müşterilerin sayısı (R)</i>	1
<i>Q2. Müşterilerin memnuniyet düzeyi</i>	7
<i>Q3. Devamlı müşterilerin sayısı</i>	11
<i>İ1. İşletmede müşterilerin beğenisine sunulan yeni hizmetlerin sayısı</i>	4
<i>İ2. Otelde müşterilere sunulan yeni aktivitelerin sayısı</i>	10
<i>İ3. Hizmet üretim sürecinde yapılan yeniliklerin sayısı</i>	13
<i>S1. Kendi isteği ile işten ayrılan (istifa eden) personelin sayısı (R)</i>	15
<i>S2. Personelin işletme ile ilgili memnuniyet düzeyi</i>	20
<i>S3. Personelin motivasyon düzeyi</i>	16
<i>T1. İşletme ile ilgili olarak toplum kesimlerinden gelen övgülerin sayısı</i>	18
<i>T2. İşletmenin toplumsal sorunlara duyarlılık düzeyi</i>	21
<i>T3. İşletmenin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme düzeyi</i>	8

Hazırlanan anket formları, araştırma kapsamındaki benzer işletmelerde uygulanıp anlaşılabilirliği test edildikten sonra evrendeki konaklama işletmelerine gönderilmiştir.

Anketleri uygulamada elektronik posta yönteminden yararlanılmıştır. Anketlere yanıt alınamadığından, anket gönderilen tüm işletmelerle telefon bağlantısı kurulmuş ve anketlerin yanıtlanması sağlanmıştır. Anketler, işletmelerin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ya da muhasebe ve finansmanından sorumlu yöneticiler tarafından doldurulmuştur.

3.4.4. Verileri Değerleme Yöntemi

Verilerin işlenmesi ve çözümlenmesinde "SPSS for Windows 11.5" istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliği analiz edilmiş ve Alfa katsayısı (Cronbach Alfa), dış kaynaklardan yararlanma öncesi 0,90, dış kaynaklardan yararlanma sonrası 0,77 bulunmuştur (Tablo 3.3 / Tablo 3.4). Bulunan değerler anketin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Tablo 3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi Soruların Güvenilirlik Analizi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
OSIKAYET	63,6912	91,5301	,5401	,9038
OHAMMADD	64,3971	92,0042	,5803	,9028
OKAR	64,4559	95,8637	,3489	,9080
OHIZMET	64,5588	93,1457	,4948	,9048
OKARPAYI	64,2647	95,9886	,3615	,9076
HEDEF	64,0735	89,2333	,6671	,9004
MEMNUN	63,9265	88,7856	,7420	,8985
OSOSYSAL	64,0147	93,8953	,4376	,9062
OİŞGÖREN	64,1176	88,7621	,7398	,8985
OAKTIVIT	64,2500	91,7425	,6291	,9017
DEVAMLı	63,9559	91,5055	,6137	,9020
OENERJİ	64,0882	95,0070	,4947	,9049
OYENİLİK	64,3235	94,4012	,4477	,9058
OPAZAR	64,1029	90,9594	,5940	,9024
OAYRILMA	63,6912	95,3510	,3873	,9071
OMOTİVE	63,9559	91,9532	,6161	,9020
HEDEFLE	63,8971	93,3176	,5812	,9030
OÖVGÜ	63,9853	90,5819	,6196	,9017
OKARLILı	64,2353	95,4363	,3779	,9074
OİŞMEM	63,8382	93,7794	,5068	,9045
ODUYARLı	64,3529	91,2766	,4986	,9053

Reliability Coefficients
N of Cases = 68,0 N of Items = 21
Alpha = ,9080

Tablo 3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sonrası Soruların Güvenilirlik Analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPH
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SSIKAYET	75,6111	38,9452	,2468	,7746
SHAMMADD	76,0833	38,8099	,2861	,7715
SKAR	76,1667	40,3380	,1782	,7769
SHIZMET	76,3194	37,4881	,3642	,7664
SKARPAYI	76,2639	38,7885	,3192	,7692
SHEDEF	75,7361	38,3378	,4020	,7643
SMEMNUN	75,5278	38,1119	,4571	,7614
SSOSYAL	75,9167	38,1338	,3872	,7648
SISGOREN	75,8056	40,4124	,2382	,7735
SAKTIVIT	75,9722	39,0978	,3079	,7698
SDEVAMLı	75,8750	38,7306	,3919	,7653
SENERJI	76,1389	38,2621	,3188	,7695
SYENILIK	76,0556	39,6870	,2029	,7766
SPAZAR	75,8889	38,1002	,4503	,7617
SAYRILMA	75,7917	38,7025	,2530	,7746
SMOTIVE	75,9028	39,4411	,3339	,7688
SHEDEFLE	75,9167	37,3732	,4769	,7589
SÖVGÜ	75,8889	39,0016	,2841	,7714
SKARLıLı	76,2361	38,5773	,3576	,7668
SİŞMEM	75,8333	37,3803	,5169	,7571
SDUYARLı	76,3472	37,6383	,3026	,7721

Reliability Coefficients
N of Cases = 72,0 N of Items = 21
Alpha = ,7770

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliğini belirleyebilmek için, elde edilen veriler 5'li Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Bu dönüştürme sırasında dikkate alınan kriterler aşağıda görülmektedir;

Tablo 3.5. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma

Uygulamalarındaki Etkinliğini Belirlemede Kullanılan Ölçütler

<p>a) İşletmenizde, dış kaynaklardan yararlanmaya gerek olup olmadığı konusunda bir değerlendirme yapılması (2. Soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "1, 3, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 1 = hayır 3 = Gruplardan birinin Tanımlanması 5 = Gruplardan iki ve üstünün Tanımlanmasını ifade etmektedir.</p> <p>b) İşletmenizi, diğer konaklama işletmelerinden ayıran, rekabet üstünlüğü kazandıran en temel özelliğiniz (3. Soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "1, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 1 = Hiçbir özelliğin tanımlanmaması 5 = Temel özelliğin tanımlanması durumunu ifade etmektedir.</p> <p>c) Dış Kaynaklardan Yararlanma ile ilgili olarak " Fayda-maliyet" analizi yapılması (4. Soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "1, 3, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 1 = Hiçbir analiz yapılamaması 3 = Sadece analizin yapılması 4 = Gruplardan bir tanesinin Tanımlanması 5 = Gruplardan iki tanesinin Tanımlanmasını ifade etmektedir.</p> <p>d) Dış kaynağa bırakılan hizmetlerle ilgili olarak, bu uygulamadan etkilenecek personele yönelik çalışma yapılması (5.Soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "1, 4, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 1 = Hiçbir çalışmanın yapılmaması 4 = Araçlardan birinin kullanılması 5 = Araçlardan iki ve üzerisinin kullanılması durumunu ifade etmektedir.</p> <p>e) . Dış kaynağa bıraktığınız faaliyetler ile ilgili olarak temel gereksinimlerinizin neler olduğu belirlenmiş midir? (6. Soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "1, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 1 = Hiçbir belirlemenin yapılmaması 5 = Belirleneni Yapılmasını ifade etmektedir.</p> <p>f) DKY uygulamasını yönlendirme açısından işletme içinde kişi, kişiler görevlendirme ya da ekip oluşturma. (7. Soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "1, 3, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 1 = Hiçbir görevlendirme yapılmaması 3 = Sadece Görevlendirme yapılması 4 = İki ve ikinin altı birimden oluşması 5 = Üç ve üstü birimden oluşması ifade etmektedir.</p> <p>g) Hizmet sunacak potansiyel işletmeleri belirleyebilmek amacıyla teklif mektubundan yararlanma (8. Soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "1, 4, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 1 = hayır 4 = Gruplardan iki ve ikiden azının Tanımlanması 5 = Gruplardan üç ve üstünün Tanımlanması ifade etmektedir.</p> <p>h) Hizmet sunucu işletmeler arasından seçim yapabilmek için kullandığınız kriterler. (9. Soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "3, 4, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 3 = Gruplardan birinin Tanımlanması 4 = Gruplardan ikisinin Tanımlanması 5 = Gruplardan üç ve üstünün Tanımlanması ifade etmektedir.</p> <p>ı) Seçilen işletme ile yapılan sözleşmede hangi konulara yer verildiği. (10. soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "3, 4, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 3 = Gruplardan iki ve altının Tanımlanması 4 = Gruplardan üç tanesinin Tanımlanması 5 = Gruplardan dört ve üstünün Tanımlanması ifade etmektedir.</p> <p>j) Hizmet sunucu işletmenin faaliyetleri ne ölçüde etkin yerine getirdiğini belirlemek için yapılan çalışmalar. (11.soru) Bu sorunun değerlendirilmesinde "3, 4, 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede; 3 = Gruplardan iki ve altının Tanımlanması 4 = Gruplardan üç tanesinin Tanımlanması 5 = Gruplardan dört ve üstünün Tanımlanması ifade etmektedir.</p>

Anketin ikinci bölümünde, performans göstergeleri ile ilgili verilen yanıtlar, ölçekteki 1-5 arasında değişen puanlara dönüştürülmüştür. Ankette birinci ve on beşinci sorulardaki puanlama 1'den 5'e doğru artırılarak değil, 5'den 1'e doğru azaltılarak puanlandırılmıştır.

Araştırmanın sonuçları basit analizler ile tanımlanarak sıralanmış ve elde edilen değişkenlere ilişkin veriler tablolara dönüştürülmüştür. Yargı cümleleri ile ilgili olarak elde edilen veriler, örneklem sayısı (f), ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri şeklinde tablolara dönüştürülmüştür.

Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrası performans düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığını belirleyebilmek için "tek örneklem t testi" yapılmıştır. Ayrıca, dış kaynaklardan yararlanma sürecinin uygulanmasına ilişkin etkinlik düzeyinin, performans düzeyindeki değişim üzerinde etkide bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi olarak yüzde 5 ve aşağısı ($p < 0,05$; two-tailed) dikkate alınmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları ve Yorum

3.5.1. Ankete Katılan İşletmelerin ve Anketi Dolduran Yöneticilerin Nitelikleri

Anket çalışmasında yer alan işletmelerin dağılımı Tablo 3.6'da görülmektedir.

Tablo 3.6. Tesislerin Türlerine Göre Sınıflandırılması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
diğer	2	2,5	2,7	2,7
apart	3	3,8	4,1	6,8
3*	21	26,3	28,8	35,6
4*	20	25,0	27,4	63,0
5*-hv1	27	33,8	37,0	100,0
Total	73	91,3	100,0	
Missing				
System	7	8,8		
Total	80	100,0		

Değerlendirmeye alınan 80 işletmenin, 27 tanesi (%33,8) 5 yıldızlı otel ve 1. sınıf tatil köyü, 20 tanesi (%25) 4 yıldızlı otel, 21 tanesi (%26,3) 3 yıldızlı otel, 3 tanesi (%3,8) apart otel ve 2 tanesi (%2,5) diğer belgelere tabi (üniversite ve belediyeye ait işletmeler) oluşturmaktadır. 7 anket formunda ise (%8,8) işletmelerin yıldız dereceleri işaretlenmemiştir.

Anket çalışmasında yer alan işletmelerin yatak sayılarına göre dağılımı Tablo 3.7'de görülmektedir.

Tablo 3.7. İşletmelerin Yatak Sayıları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-250	28	35,0	36,8	36,8
251-500	18	22,5	23,7	60,5
501-1000	18	22,5	23,7	84,2
1001-2000	11	13,8	14,5	98,7
2001- üzeri	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	95,0	100,0	
Missing System	4	5,0		
Total	80	100,0		

Tabloya göre, yatak sayısı 250'den daha az olan işletmeler en büyük orana sahiptir (%35). 251 ve 500 yatak arasında yatak kapasitesine sahip işletmelerin sayısı 18 (%22,5), 501 ve 1000 yatak arasında kapasiteye sahip işletmelerin sayısı 18 (%22,5), 1001 ve 2000 arasında kapasiteye sahip işletmelerin sayısı 11 (%13,8) ve 2001 yatak kapasitesi üzerindeki işletmelerin sayısı 1 (%1,3)'dir. İşletmelerden dördü bu bölümü boş bırakmıştır.

İşletmelerde çalışan personel sayısına ilişkin bilgiler Tablo 3.8'de görülmektedir.

Tablo 3.8. İşletmelerin Personel Sayısı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-50	27	33,8	35,5
	51-100	16	20,0	56,6
	101-200	13	16,3	73,7
	201-300	10	12,5	86,8
	301-üzeri	10	12,5	100,0
	Total	76	95,0	100,0
Missing	System	4	5,0	
Total		80	100,0	

Tabloya göre, işgören sayısı 50'den daha az olan işletmeler en büyük orana sahiptir (%33,8). 51-100 arasında personel çalıştıran işletmelerin oranı %20, 101-200 arası %16,3, 201-300 arası %12,5 ve 301 ve üzeri %12,5'dur. İşletmelerden dördü bu bölümü boş bırakmıştır.

Ankete yanıt verenlerin işletmedeki görevine ilişkin bilgiler Tablo 3.9'da görülmektedir.

Tablo 3.9. Ankete Yanıt Verenlerin İşletmedeki Görevi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İşl. sahibi-ortağı	5	6,3	6,3
	Genel Müd-Genel Müd yrd-(gmv)	46	57,5	63,8
	Muhasebe müd-Finans Müd	19	23,8	87,5
	Satış- Pazarlama Müd.	3	3,8	91,3
	Diğer (İnsan Kay.Müd.-Halka İlişk Müd.-Önbüro Müd	7	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

İşletmelerin %57,5'inde anketler genel müdür ve genel müdür yardımcıları tarafından, %23,8'inde muhasebe ve finans müdürü tarafından, %6,3'ünde işletme sahibi ya da ortağı tarafından, %3,8'inde satış ve pazarlama müdürü tarafından doldurulmuştur. İşletmelerin %8,8'inde anketler diğer birim yöneticileri tarafından doldurulmuştur.

Ankete yanıt verenlerin işyerindeki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 3.10'da görülmektedir.

Tablo 3.10. Ankete Yanıt Verenlerin İşyerindeki Çalışma Süreleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	14	17,5	17,7	17,7
	1-3 yıl	24	30,0	30,4	48,1
	3-5 yıl	13	16,3	16,4	64,5
	5 yıldan fazla	28	35,0	35,5	100
	Total	79	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		80	100,0		

Yöneticilerin %35'inin işletmedeki çalışma süresi 5 yıldan fazla, %30'u 1-3 yıl arasında, %17,5'u 1 yıldan az, %16,3'ü 3-5 yıl arasındadır.

Ankete yanıt verenlerin yaş dağılımlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.11'de görülmektedir.

Tablo 3.11. Anketi Yanıtlayanların Yaş Dağılımları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 arası	15	18,8	18,8	18,8
	31-40 arası	40	50,0	50,0	68,8
	41 ve üzeri	25	31,3	31,3	100
	Total	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin, %50'si 31-40 yaş arasında, %31,3'ü 41 yaş ve üstü ve %18,8'i 20-30 yaş arasındadır.

Ankete yanıt verenlerin cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Tablo 3.12'de görülmektedir.

Tablo 3.12. Anketi Yanıtlayanların Cinsiyete Göre Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	70	87,5	87,5	87,5
	Kadın	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin, %87,5'i erkek, %12,5'i kadındır.

Ankete yanıt verenlerin eğitim durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.13'de görülmektedir.

Tablo 3.13. Anketi Yanıtlayanların Eğitim Durumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lise	23	28,8	29,5	29,5
Üniversite	50	62,5	64,1	93,6
Yüksek Lisans	5	6,3	6,4	100,0
Total	78	97,5	100,0	
Missing System	2	2,5		
Total	80	100,0		

Ankete yanıt veren yöneticilerin, %62,5'i üniversite, %28,8'i lise, %6,3'ü yüksek lisans mezunudur. 2 kişi bu soruya yanıt vermemiştir.

3.5.2. İşletmelerin Dış kaynaklardan Yararlanma Kapsamına Aldıkları İşletme Bölümleri

İşletmelerin, hangi işletme bölümlerinde dış kaynaklara yöneldiği Tablo 3.14'de görölmektedir.

Tablo 3.14. İşletmelerin Dış kaynaklardan Yararlanma Kapsamına Aldıkları İşletme Bölümleri

İşletme Bölümleri	f	%
Animasyon	55	69
Taşıma Hizmetleri	32	40
Güvenlik	25	31,3
Halkla İlişkiler	2	2,5
Diğer	17	21,3

İşletmelerin %69'unda animasyon faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bunu %40'la taşıma hizmetleri, %31,3 ile güvenlik hizmetleri izlemektedir.

3.5.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası İşletme Performansı

3.5.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Etkinlik

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında etkinliği belirleyebilmek için üç farklı göstergeden yararlanılmış ve bu göstergelere ilişkin yönetici yanıtları Tablo 3.15'e dönüştürülmüştür.

Tablo 3.15.Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Etkinlik

	<i>Etkinlik Değişkenleri</i>	Sonrası		Öncesi		Fark
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	(vs-vö)
E1	<i>Sezon başında belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi</i>	3,98	,0754	3,21	,1113	0,76
E2	<i>Pazar payı ile ilgili hedefleri gerçekleştirme düzeyi</i>	3,85	,0736	3,16	,0987	0,69
E3	<i>Doluluk oranları ile ilgili hedeflere ulaşma düzeyi</i>	3,85	,0817	3,37	,0813	0,48
ETKİNLİK DEĞİŞKENLERİ ORTALAMASI		3,89	---	3,25	---	0,65

Tablo 3.15'deki etkinlik değişkenlerinin genel ortalama değerleri satırına göre, dış kaynaklardan yararlanma sonrası ortalama 3,89'dur. Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalama 3,25'dir. Arada 0,65'lik fark bulunmaktadır. Değişkenlerin tümünde olumlu farkın bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma sonrası **etkinlikte artış olmuştur**.

Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.16. Etkinlik Boyutu İle ilgili t Testi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 EÖ	3,2403	77	,68371	,07792
ES	3,8918	77	,55262	,06298

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 EÖ & ES	77	,433	,000

Paired Samples Test

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Paired Differences		t	df	Sig. (2-tailed)
				95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 EÖ - ES	-,6515	,66731	,07605	-,8030	-,5001	-8,567	76	,000

Bu verilerden hareketle, “İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki etkinlik düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.” biçimindeki Hipotez (1a) kabul edilmiştir.

3.5.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Verimlilik

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında verimliliği belirleyebilmek için üç farklı göstergeden yararlanılmış ve bu göstergelere ilişkin yönetici yanıtları Tablo 3.17'ye dönüştürülmüştür.

Tablo 3.17.Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Verimlilik

		Sonrası		Öncesi		Fark
	Verimlilik Değişkenleri	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	(ps-pö)
V1	<i>Hammadde verimliliği</i>	3,69	,0864	2,88	,0896	0,81
V2	<i>Personelin verimlilik düzeyi</i>	3,95	,0531	3,2	,0948	0,75
V3	<i>Elektrik, yakıt vb. enerji kaynaklarının kullanımına ilişkin verimlilik düzeyi</i>	3,65	,0873	3,23	,0754	0,43
VERİMLİLİK DEĞİŞKENLERİ ORTALAMASI		3,76	---	3,1	---	0,66

Tablo 3.17'deki verimlilik değişkenlerinin genel ortalama değerleri satırına göre, dış kaynaklardan yararlanma sonrası ortalama 3,76'dır. Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalama 3,1'dir. Arada 0,66'lık fark bulunmaktadır. Değişkenlerin tümünde olumlu farkın bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma sonrası **verimlilikte artış olmuştur.**

Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.18. Verimlilik Boyutu İle ilgili t Testi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 PÖ	3,1000	80	,61715	,06900
PS	3,7625	80	,53616	,05994

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 PÖ & PS	80	,128	,258

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 PÖ - PS	-,6625	,76398	,08542	-,8325	-,4925	-7,756	79	,000

Bu verilerden hareketle, "İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki verimlilik düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır. " şeklindeki Hipotez (1b) kabul edilmiştir.

3.5.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Kârlılık

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında karlılığı belirleyebilmek için üç farklı göstergeden yararlanılmış ve bu göstergelere ilişkin yönetici yanıtları Tablo 3.19'a dönüştürülmüştür.

Tablo 3.19.Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Kârlılık

	<i>Kârlılık Değişkenleri</i>	Sonrası		Öncesi		Fark
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	(ks-kö)
K1	<i>İşletmenin kârlılık oranı</i>	3,6	,0703	2,84	,0824	0,76
K2	<i>Ortaklara dağıtılan kâr payı</i>	3,46	,0833	3,0	,0815	0,46
K3	<i>Yatırılan sermayeye göre kârlılık düzeyi</i>	3,53	,0775	3,04	,0843	0,49
KÂRLILIK DEĞİŞKENLERİ ORTALAMASI		3,53	---	2,96	---	0,57

Tablo 3.19'daki karlılık değişkenlerinin genel ortalama değerleri satırına göre, dış kaynaklardan yararlanma sonrası ortalama 3,53'dür. Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalama 2,96'dır. Arada 0,57'lik fark bulunmaktadır. Değişkenlerin tümünde olumlu farkın bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma sonrası **karlılıkta artış olmuştur**.

Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.20. Karlılık Boyutu İle ilgili t Testi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 RÖ	2,9667	80	,66371	,07420
RS	3,5292	80	,57047	,06378

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 RÖ & RS	80	,441	,000

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference			
					Lower	Upper		
Pair 1	RÖ - RS	,5625	,65731	,07349	-,7088	-,4162	7,654	,000

Bu verilerden hareketle, “İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki kârlılık düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki Hipotez (1c) kabul edilmiştir.

3.5.3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Kalite

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında kaliteyi belirleyebilmek için üç farklı göstergeden yararlanılmış ve bu göstergelere ilişkin yönetici yanıtları Tablo 3.21'e dönüştürülmüştür.

Tablo 3.21. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Kalite

	Kalite Değişkenleri	Sonrası		Öncesi		Fark (qs-qö)
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	
Q1	<i>Sunulan hizmetlerle ilgili olarak şikayette bulunan müşterilerin sayısı (R)</i>	4,08	,0987	3,63	,1058	0,45
Q2	<i>Müşterilerin memnuniyet düzeyi</i>	4,2	,0698	3,39	,0994	0,81
Q3	<i>Devamlı müşterilerin sayısı</i>	3,9	,0706	3,38	,0914	0,52
KALİTE DEĞİŞKENLERİ ORTALAMASI		4,06	---	3,46	---	0,59

Tablo 3.21'deki kalite değişkenlerinin genel ortalama değerleri satırına göre, dış kaynaklardan yararlanma sonrası ortalama 4,06'dır. Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalama 3,46'dır. Arada 0,59'luk fark bulunmaktadır. Değişkenlerin tümünde olumlu farkın bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma sonrası **kalitede artış olmuştur.**

Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.22. Kalite Boyutu İle ilgili t Testi

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	QÖ	3,4687	80	,74823	,08365
	QS	4,0500	80	,54048	,06043

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	QÖ & QS	80	,320	,004

Paired Samples Test									
		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	QÖ - QS	-,5813	,76995	,08608	-,7526	-,4099	-6,752	79	,000

Bu verilerden hareketle, “İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki kalite düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.” biçimindeki Hipotez (1d) kabul edilmiştir.

3.5.3.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Sürekli İyileştirme

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında sürekli iyileştirmeyi belirleyebilmek için üç farklı göstergeden yararlanılmış ve bu göstergelere ilişkin yönetici yanıtları Tablo 3.23'e dönüştürülmüştür.

Tablo 3.23.Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Sürekli İyileştirme

	Sürekli İyileştirme Değişkenleri	Sonrası		Öncesi		Fark (İs-İö)
		\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	
11	İşletmede müşterilerin beğenisine sunulan yeni hizmetlerin sayısı	3,48	,0951	2,71	,0921	0,77
12	Otelde müşterilere sunulan yeni aktivitelerin sayısı	3,83	,0811	3,04	,0926	0,79
13	Hizmet üretim sürecinde yapılan yeniliklerin sayısı	3,78	,0853	2,94	,0893	0,84
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME DEĞİŞKENLERİ ORTALAMASI		3,69	---	2,89	---	0,80

Tablo 3.23'deki sürekli iyileştirme değişkenlerinin genel ortalama değerleri satırına göre, dış kaynaklardan yararlanma sonrası ortalama 3,69'dur. Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalama 2,89'dur. Arada 0,80'lik fark bulunmaktadır. Değişkenlerin tümünde olumlu farkın bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma sonrası **sürekli iyileştirmede artış olmuştur.**

Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.24. Sürekli İyileştirme Boyutu İle İlgili t Testi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 İÖ	2,8792	80	,61622	,06890
IS	3,6937	80	,52333	,05851

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 İÖ & IS	80	,349	,001

Paired Samples Test

	Mean	Std. Deviation	Paired Differences		t	df	Sig. (2-tailed)	
			Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
Pair 1 İÖ - IS	-,8146	,65442	,07317	-,9602	-,6689	-11,133	79	,000

Bu verilerden hareketle, "İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki sürekli iyileştirme düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır." biçimindeki Hipotez (1e) kabul edilmiştir.

3.5.3.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Çalışma Hayatının Kalitesi

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında çalışma hayatının kalitesini belirleyebilmek için üç farklı göstergeden yararlanılmış ve bu göstergelere ilişkin yönetici yanıtları Tablo 3.24'e dönüştürülmüştür.

Tablo 3.25.Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Çalışma Hayatının Kalitesi

	<i>Çalışma Hayatının Kalitesi Değişkenleri</i>	Sonrası		Öncesi		Fark
		\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	(çö-çs)
Ç1	<i>Kendi isteği ile işten ayrılan (istifa eden) personelin sayısı (R)</i>	3,99	,0950	3,68	,0920	0,31
Ç2	<i>Personelin motivasyon düzeyi</i>	3,86	,0635	3,38	,0896	0,49
Ç3	<i>Personelin işletme ile ilgili memnuniyet düzeyi</i>	3,93	,0750	3,5	,0871	0,43
ÇALIŞMA HAYATININ KALİTESİ DEĞİŞKENLERİ ORTALAMASI		3,93	---	3,52	---	0,41

Tablo 3.25'deki çalışma hayatının kalitesi değişkenlerinin genel ortalama değerleri satırına göre, dış kaynaklardan yararlanma sonrası ortalama 3,93'dür. Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalama 3,52'dir. Arada 0,41'lik fark bulunmaktadır. Değişkenlerin tümünde olumlu farkın bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma sonrası ***çalışma hayatının kalitesinde artış olmuştur.***

Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.26. Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutu İle ilgili t Testi

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	SÖ	3,5167	80	,64282	,07187
	SS	3,9250	80	,54340	,06075

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	SÖ & SS	80	,495	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	SÖ - SS	-,4083	,60233	,06734	-,5424	-,2743	-6,064	79	,000

Bu verilerden hareketle, “İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki çalışma hayatının kalitesi düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.” biçimindeki Hipotez (1f) kabul edilmiştir.

3.5.3.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Toplum Üzerindeki Etki

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında toplum üzerindeki etkiyi belirleyebilmek için üç farklı göstergeden yararlanılmış ve bu göstergelere ilişkin yönetici yanıtları Tablo 3.27'ye dönüştürülmüştür.

Tablo 3.27. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası Toplum Üzerindeki Etki

	Toplumsal Hayata Katkıları Değişkenleri	Sonrası		Öncesi		Fark
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	(ts-tö)
T1	<i>İşletme ile ilgili olarak toplum kesimlerinden gelen övgülerin sayısı</i>	3,87	,0824	3,29	,0970	0,58
T2	<i>İşletmenin toplumsal sorunlara duyarlılık düzeyi</i>	3,38	,1123	2,94	,1130	0,45
T3	<i>İşletmenin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme düzeyi</i>	3,80	,0803	3,29	,0928	0,51
TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ DEĞİŞKENLERİ ORTALAMASI		3,68	---	3,17	---	0,51

Tablo 3.27'deki toplum üzerindeki etki değişkenlerinin genel ortalama değerleri satırına göre, dış kaynaklardan yararlanma sonrası ortalama 3,68'dir. Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalama 3,17'dir. Arada 0,51'lik fark bulunmaktadır. Değişkenlerin tümünde olumlu farkın bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma sonrası **toplum üzerindeki etkide artış olmuştur.**

Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.28. Toplum Üzerindeki Etki Boyutu İle İlgili t Testi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 TÖ	3,1500	80	,69537	,07775
TS	3,6646	80	,60034	,06712

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 TÖ & TS	80	,606	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	TÖ - TS	-,5146	,58171	,06504	-,6440	-,3851	-7,912	79	,000

Bu verilerden hareketle, “İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki toplum üzerindeki etki düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.” biçimindeki doğrultusunda Hipotez (1g) kabul edilmiştir.

3.5.3.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası İşletme Performansı

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrasında işletme performansı üzerindeki etkiyi belirleyebilmek için performans boyutu ortalamalarından yararlanılmış ve bu ortalamalar Tablo 3.28'e dönüştürülmüştür.

Tablo 3.29. Dış Kaynaklardan Yararlanma Öncesi ve Sonrası İşletme Performansı

		Sonrası	Öncesi	Fark
	<i>Performans Boyutları</i>	\bar{X}	\bar{X}	
E	<i>Etkinlik Değişkenleri Ortalaması</i>	3,89	3,25	0,65
V	<i>Verimlilik Değişkenleri Ortalaması</i>	3,76	3,1	0,66
K	<i>Kârlılık Değişkenleri Ortalaması</i>	3,53	2,96	0,57
Q	<i>Kalite Değişkenleri Ortalaması</i>	4,06	3,46	0,59
S	<i>Sürekli İyileştirme Değişkenleri</i>	3,69	2,89	0,80
Ç	<i>Çalışma Hayatının Kalitesi Değişkenleri Ortalaması</i>	3,93	3,52	0,41
T	<i>Toplumsal Hayata Katkıları Değişkenleri Ortalaması</i>	3,68	3,17	0,51
	Performans Boyutları Ortalaması	3,8	3,2	0,6

Tablo 3.29'deki performans boyutları ortalaması satırına göre, dış kaynaklardan yararlanma sonrası ortalama 3,80'dir. Dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalama 3,20'dir. Arada 0,6'lık fark bulunmaktadır. Performans boyutlarının tümünde olumlu farkın bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma sonrası ***işletme performansında artış olmuştur.***

Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.30. İşletme Performansı İle ilgili t Testi

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	GPÖNCE	3,1878	80	,49577	,05543
	GPSONRA	3,7881	80	,31449	,03516

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	GPÖNCE & GPSONRA	80	,476	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	GPÖNCE - GPSONRA	-,6003	,44286	,04951	-,6989	-,5017	-12,124	79	,000

Örneklemdeki işletmelerde, yöneticilerin "***Genel olarak değerlendirdiğinizde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları işletmenizin performansı üzerinde nasıl bir etki yaratmıştır?***" sorusuna verdikleri yanıtlar aşağıda görülmektedir.

Tablo 3.31. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İşletmenin performansı düşmüştür	1	1,3	1,3	1,3
	İşletmenin performansı değişmemiştir	15	18,8	19,7	21,1
	İşletmenin performansı artmıştır	53	66,3	69,7	90,8
	İşletmenin performansı kesinlikle artmıştır	7	8,8	9,2	100,0
	Total	76	95,0	100,0	
Missing	System	4	5,0		
Total		80	100,0		

İşletmelerin %75,1'inde işletme performansının arttığı belirtilmiştir. İşletme performansının değişmediğini belirten işletmelerin oranı %19,7, düşmüştür diyenlerin oranı ise %1,3'dür.

Bu verilerden hareketle, “İşletmelerde, dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı dönemdeki işletme performansı düzeyi ile uygulama öncesi dönem arasında anlamlı bir fark vardır.” biçimindeki doğrultusunda Hipotez (1) kabul edilmiştir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliği aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği

DKY YARARLANMA SÜRECİ	İşletmeler									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DKY konusunda değerlemenin yapılması										
Yok										
Maliyetlerin yüksekliği			X	X	X	X	X			X
Kalitede düşüşün olması	X						X		X	X
Örgüt yapısının hantallığı										
Başka		X						X	X	
Toplam Etki Puanı	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5
Temel Özellikler										
Tanımlanmamış										
Tanımlanmış	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Toplam Etki Puanı	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Fayda – maliyet analizi										
Hiç analiz yapılmaması				X	X	X		X		
Sadece analiz yapılması										X
Gruplardan birinin işaretlenmesi Katkılar		X	X				X			
Gruplardan ikisinin işaretlenmesi sakıncalar	X	X	X				X		X	
Toplam Etki Puanı	4	5	5	1	1	1	5	1	4	3
Personel yönelik çalışma										
Hiçbir çalışma yok			X	X	X	X	X	X	X	X
Araçlardan 1 tanesi	X	X								
Araçlardan 2 tanesi										
Araçlardan 3 tanesi										
Araçlardan 3 ve üzerinin tanımlanması										
Toplam Etki Puanı	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1
Temel Gereksinimlerin belirlenmesi										
Evet	X	X	X				X		X	X
Hayır				X	X	X		X		
Toplam Etki Puanı	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5
Kişilerin görevlendirilmesi										
Hiçbir görevlendirme yapılmaması										
Sadece Görevlendirme yapılması										X
2 ve 2 den az birim belirtilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 ve yukarisında birim belirtilmesi										
Toplam Etki Puanı	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Teklif Mektubu										
Hayır										
Sadece evet										
Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu		X	X	X	X	X	X		X	
İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları		X	X	X	X	X	X		X	X
Referansları ve aldığı ödüller	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Başka										
Toplam Etki Puanı	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
Seçim Yapma Kriterleri										
Hiç tanımlama yapamama										
Firmanın tanınmışlığı		X	X	X	X	X	X	X		X
Fiyat	X		X	X	X	X	X			
Firmanın yakınlığı										
Başka							X		X	
Toplam Etki Puanı	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3
Sözleşmede yer alan konular										
Günlük rutin işler	X			X	X	X			X	X
Kullanılacak kaynaklar		X	X	X	X	X	X	X		X
Performans standartları	X		X	X	X	X	X			X
Odeme koşulları			X	X	X	X	X			X
Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı			X	X	X		X			X
Diğer			X				X			
Toplam Etki Puanı	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5
Devredilen Faaliyetleri Denetleme çalışmaları										
Hizmetlerin periyodik gözden geçirilmesi	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Dky ile ilgili hedeflere ulaşip ulaşmadığı	X	X	X	X	X	X	X			X
Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı	X	X	X	X	X	X	X			X
İlgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi		X	X	X	X	X	X			
Başka										
Toplam Etki Puanı	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4
Genel Toplam Etki Puanı	39	40	42	34	34	34	45	28	38	38
Ortalama Etki Puanı (\bar{X})	3,9	4,0	4,2	3,4	3,4	3,4	4,5	2,8	3,8	3,8
Genel performans (sonra-önce) = GP fark	,43	,52	,95	,29	,19	,38	1,19	,14	,24	,48

Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği (Devam)

DKY YARARLANMA SÜRECİ	İşletmeler									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
DKY konusunda değerlemenin yapılması										
Yok										
Maliyetlerin yüksekliği	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Kalitede düşüşün olması				X						X
Örgüt yapısının hantallığı		X		X						
Başka										
Toplam Etki Puanı	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5
Temel Özellikler										
Tanımlanmamış										
Tanımlanmış	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Toplam Etki Puanı	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Fayda – maliyet analizi										
Hiç analiz yapılmaması	X		X					X		
Sadece analiz yapılması										
Gruplardan birinin işletilmesi katkıları		X		X	X	X	X		X	X
Gruplardan ikisinin işletilmesi sakıncalar		X		X	X	X	X		X	X
Toplam Etki Puanı	1	5	1	5	5	5	5	1	5	5
Personel yönelik çalışma										
Hiçbir çalışma yok	X	X	X		X	X	X	X	X	
Araçlardan 1 tanesi				X						X
Araçlardan 2 tanesi										
Araçlardan 3 tanesi										
Araçlardan 3 ve üzerinin tanımlanması										
Toplam Etki Puanı	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4
Temel Gereksinimlerin belirlenmesi										
Evet		X	X	X	X		X	X	X	
Hayır	X					X				X
Toplam Etki Puanı	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1
Kişilerin görevlendirilmesi										
Hiçbir görevlendirme yapılmaması	X					X		X		
Görevlendirme yapılması		X								X
2 ve 2 den az birim belirtilmesi			X	X	X		X		X	
3 ve yukarisında birim belirtilmesi										
Toplam Etki Puanı	1	3	4	4	4	1	4	1	4	3
Teklif Mektubu										
Hayır	X					X				X
Sadece evet										
Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu		X		X	X				X	
İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları		X	X	X	X		X	X	X	
Referansları ve aldığı ödüller		X	X	X	X				X	
Başka										
Toplam Etki Puanı	1	5	4	5	5	1	4	4	5	1
Seçim Yapma Kriterleri										
Firmanın tanınırlığı		X		X	X	X		X	X	X
Fiyat		X	X				X	X	X	X
Firmanın yakınlığı	X		X							
Başka				X	X					
Toplam Etki Puanı	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
Sözleşmede yer alan konular										
Günlük rutin işler			X	X		X		X	X	
Kullanılacak kaynaklar			X	X	X	X				X
Performans standartları		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ödeme koşulları	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı		X	X	X	X	X		X		X
Diğer					X					
Toplam Etki Puanı	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5
Devredilen Faaliyetleri Denetleme çalışmaları										
Hizmetlerin periyodik gözden geçirilmesi			X	X	X	X		X		X
Dky ile ilgili hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı				X	X		X	X		X
Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı		X	X	X	X	X		X	X	X
İlgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi			X	X					X	X
Başka	X			X						X
Toplam Etki Puanı	3	3	4	5	4	3	3	4	3	5
Genel Toplam Etki Puanı	22	40	36	47	41	28	36	32	39	38
Ortalama Etki Puanı (\bar{X})	2,2	4,0	3,6	4,7	4,1	2,8	3,6	3,2	3,9	3,8
Genel performans (sonra-önce) = GP fark	,14	1,05	,48	1,24	1,10	,10	,71	,19	,52	,57

Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği (Devam)

DKY YARARLANMA SÜRECİ	İşletmeler									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
DKY konusunda değerlemenin yapılması										
Yok						X		X		X
Maliyetlerin yüksekliği	X			X	X		X			
Kalitede düşüşün olması		X								
Örgüt yapısının hantallığı		X							X	
Başka			X							
Toplam Etki Puanı	3	5	3	3	3	1	3	1	3	1
Temel Özellikler										
Tanımlanmamış										
Tanımlanmış	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Toplam Etki Puanı	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Fayda – maliyet analizi										
Hiç analiz yapılmaması		X	X					X		X
Sadece analiz yapılması										
Gruplardan birinin işaretlenmesi katkıları	X			X	X	X	X		X	
Gruplardan ikisinin işaretlenmesi sakıncalar	X			X	X	X			X	
Toplam Etki Puanı	5	1	1	5	5	5	4	1	5	1
Personel yönelik çalışma										
Hiçbir çalışma yok	X		X	X				X	X	X
Araçlardan 1 tanesi		X			X	X	X			
Araçlardan 2 tanesi										
Araçlardan 3 tanesi										
Araçlardan 3 ve üzerinin tanımlanması										
Toplam Etki Puanı	1	4	1	1	4	4	4	1	1	1
Temel Gereksinimlerin belirlenmesi										
Evet	X		X		X		X		X	X
Hayır		X		X		X		X		X
Toplam Etki Puanı	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5
Kişilerin görevlendirilmesi										
Hiçbir görevlendirme yapılmaması	X	X	X					X	X	
Görevlendirme yapılması										
2 ve 2 den az birim belirtilmesi				X	X	X	X			X
3 ve yukarisında birim belirtilmesi										
Toplam Etki Puanı	1	1	1	4	4	4	4	1	1	4
Teklif Mektubu										
Hayır	X		X			X		X		X
Sadece evet										
Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu		X		X	X		X			
İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları							X		X	
Referansları ve aldığı ödüller							X		X	
Başka										
Toplam Etki Puanı	1	4	1	4	4	1	5	1	4	1
Seçim Yapma Kriterleri										
Firmanın tanınırlığı	X	X	X		X		X	X		X
Fiyat	X	X				X	X		X	
Firmanın yakınlığı		X								X
Başka		X	X	X	X					
Toplam Etki Puanı	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4
Sözleşmede yer alan konular										
Günlük rutin işler	X	X			X			X	X	
Kullanılacak kaynaklar	X	X		X						X
Performans standartları	X	X	X			X	X		X	
Ödeme koşulları	X	X					X			X
Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı	X	X								
Diğer	X	X						X		
Toplam Etki Puanı	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
Devredilen Faaliyetleri Denetleme çalışmaları										
Hizmetlerin periyodik gözden geçirilmesi	X	X		X			X	X	X	X
Dky ile ilgili hedeflere ulaşip ulaşılmadığı	X	X		X					X	
Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı	X	X	X							
İlgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi	X	X	X	X		X	X	X		
Başka	X	X		X	X				X	
Toplam Etki Puanı	5	5	3	5	3	3	3	3	4	3
Genel Toplam Etki Puanı	35	36	27	35	40	30	40	20	34	28
Ortalama Etki Puanı (\bar{X})	3.5	3.6	2.7	3,5	4,0	3,0	4,0	2,0	3.4	2,8
Genel performans (sonra-önce) = GP fark	,48	,48	,05	,83	1,00	,36	1,48	,14	,76	,10

Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği (Devam)

DKY YARARLANMA SÜRECİ	İşletmeler									
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
DKY konusunda değerlemenin yapılması										
Yok									X	
Maliyetlerin yüksekliği	X			X		X		X		X
Kalitede düşüşün olması			X		X					
Örgüt yapısının hantallığı										
Başka		X				X	X			
Toplam Etki Puanı	3	3	3	3	3	5	3	3	1	3
Temel Özellikler										
Tanımlanmamış				X					X	
Tanımlanmış	X	X	X		X	X	X	X		X
Toplam Etki Puanı	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5
Fayda – maliyet analizi										
Hiç analiz yapılmaması					X				X	
Sadece analiz yapılması				X				X		
Gruplardan birinin işaretlenmesi katkıları	X	X	X			X	X			X
Gruplardan ikisinin işaretlenmesi sakıncalar	X	X				X				X
Toplam Etki Puanı	4	5	4	3	1	5	4	3	1	5
Personel yönelik çalışma										
Hiçbir çalışma yok	X		X	X	X		X	X	X	X
Araçlardan 1 tanesi						X				
Araçlardan 2 tanesi		X								
Araçlardan 3 tanesi										
Araçlardan 3 ve üzerinin tanımlanması										
Toplam Etki Puanı	1	5	1	1	1	4	1	1	1	1
Temel Gereksinimlerin belirlenmesi										
Evet	X	X	X	X		X	X	X		X
Hayır					X				X	
Toplam Etki Puanı	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5
Kişilerin görevlendirilmesi										
Hiçbir görevlendirme yapılmaması			X		X				X	
Görevlendirme yapılması										
2 ve 2 den az birim belirtilmesi	X	X		X		X	X	X		X
3 ve yukarısında birim belirtilmesi										
Toplam Etki Puanı	4	4	1	4	1	4	4	4	1	4
Teklif Mektubu										
hayır	X		X							X
Sadece evet										
Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu		X				X		X	X	
İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları				X	X	X		X	X	
Referansları ve aldığı ödüller		X		X	X	X	X	X	X	
Başka								X		
Toplam Etki Puanı	1	4	1	4	4	5	4	5	5	1
Seçim Yapma Kriterleri										
Firmanın tanınırlığı	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Fiyat					X	X	X			X
Firmanın yakınlığı			X							
Başka						X				X
Toplam Etki Puanı	3	3	3	3	4	5	4	3	3	5
Sözleşmede yer alan konular										
Günlük rutin işler	X		X	X	X	X	X			
Kullanılacak kaynaklar	X						X			X
Performans standartları	X		X	X	X			X	X	X
Ödeme koşulları		X				X		X	X	X
Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı						X				
Diğer		X								
Toplam Etki Puanı	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
Devredilen Faaliyetleri Denetleme çalışmaları										
Hizmetlerin periyodik gözden geçirilmesi	X			X		X	X	X	X	X
Dky ile ilgili hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı			X		X		X			
Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı		X			X	X		X		X
İlgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi	X	X	X							X
başka	X			X						
Toplam Etki Puanı	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Genel Toplam Etki Puanı	34	40	29	30	26	45	36	35	20	37
Ortalama Etki Puanı (\bar{X})	3.4	4.0	2.9	3.0	2.6	4.5	3.6	3.5	2.0	3.7
Genel performans (sonra-önce) = GP fark	,71	1,86	,52	,24	,57	2,00	,74	,64	,02	,38

Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği (Devam)

DKY YARARLANMA SÜRECİ	İşletmeler									
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
DKY konusunda değerlemenin yapılması										
Yok										
Maliyetlerin yüksekliği	X	X	X		X	X		X	X	X
Kalitede düşüşün olması		X	X							
Örgüt yapısının hantallığı				X			X			
Başka	X									
Toplam Etki Puanı	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3
Temel Özellikler										
Tanımlanmamış				X						
Tanımlanmış	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Toplam Etki Puanı	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
Fayda – maliyet analizi										
Hiç analiz yapılmaması		X		X						
Sadece analiz yapılması									X	
Gruplardan birinin işletlenmesi katkıları			X		X	X	X	X		X
Gruplardan ikisinin işletlenmesi sakıncalar	X				X	X				X
Toplam Etki Puanı	4	1	4	1	5	5	4	4	3	5
Personel yönelik çalışma										
Hiçbir çalışma yok		X		X	X	X	X		X	
Araçlardan 1 tanesi	X		X					X		X
Araçlardan 2 tanesi										
Araçlardan 3 tanesi										
Araçlardan 3 ve üzerinin tanımlanması										
Toplam Etki Puanı	4	1	4	1	1	1	1	4	1	4
Temel Gereksinimlerin belirlenmesi										
Evet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Hayır										X
Toplam Etki Puanı	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
Kişilerin görevlendirilmesi										
Hiçbir görevlendirme yapılmaması			X							
Görevlendirme yapılması										
2 ve 2 den az birim belirtilmesi	X			X	X	X	X	X	X	X
3 ve yukarisında birim belirtilmesi		X								
Toplam Etki Puanı	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4
Teklif Mektubu										
hayır			X							X
Sadece evet										
Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu	X	X		X		X				
İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları	X	X		X	X	X				
Referansları ve aldığı ödüller	X	X		X		X	X	X	X	
Başka	X				X					
Toplam Etki Puanı	5	5	1	5	4	5	4	4	4	1
Seçim Yapma Kriterleri										
Firmanın tanınırlığı	X		X	X	X	X	X		X	X
Fiyat		X	X	X		X				X
Firmanın yakınlığı		X								
Başka					X			X		
Toplam Etki Puanı	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4
Sözleşmede yer alan konular										
Günlük rutin işler			X	X		X				
Kullanılacak kaynaklar	X			X		X				X
Performans standartları		X	X	X	X	X		X		
Ödeme koşulları		X	X	X		X	X	X	X	X
Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı	X	X		X		X				X
Diğer								X		
Toplam Etki Puanı	3	4	4	5	3	5	3	4	3	4
Devredilen Faaliyetleri Denetleme çalışmaları										
Hizmetlerin periyodik gözden geçirilmesi		X	X	X	X	X	X		X	X
Dky ile ilgili hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı		X	X	X				X		X
Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı		X	X	X		X	X	X		X
İlgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi	X	X	X	X	X					X
başka										X
Toplam Etki Puanı	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5
Genel Toplam Etki Puanı	41	41	38	34	37	40	35	39	34	36
Ortalama Etki Puanı (\bar{X})	4.1	4.1	3.8	3.4	3.7	4.0	3.5	3.9	3.4	3.6
Genel performans (sonra-önce) = GP fark	,52	,52	,86	,67	,43	1,05	,24	1,10	,24	,71

Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği (Devam)

DKY YARARLANMA SÜRECİ	İşletmeler									
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
DKY konusunda değerlemenin yapılması										
Yok						X		X	X	
Maliyetlerin yüksekliği	X	X					X			X
Kalitede düşüşün olması					X					X
Örgüt yapısının hantallığı										
Başka		X	X	X	X					
Toplam Etki Puanı	3	5	3	3	5	1	3	1	1	5
Temel Özellikler										
Tanımlanmamış									X	
Tanımlanmış	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Toplam Etki Puanı	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
Fayda – maliyet analizi										
Hiç analiz yapılmaması						X		X		
Sadece analiz yapılması										
Gruplardan birinin işaretlenmesi katkılar	X	X	X	X			X		X	X
Gruplardan ikisinin işaretlenmesi sakıncalar		X	X	X	X				X	X
Toplam Etki Puanı	4	5	5	5	4	1	4	1	5	5
Personel yönelik çalışma										
Hiçbir çalışma yok	X		X	X	X	X	X	X	X	
Araçlardan 1 tanesi		X								X
Araçlardan 2 tanesi										
Araçlardan 3 tanesi										
Araçlardan 3 ve üzerinin tanımlanması										
Toplam Etki Puanı	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4
Temel Gereksinimlerin belirlenmesi										
Evet	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Hayır							X			
Toplam Etki Puanı	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
Kişilerin görevlendirilmesi										
Hiçbir görevlendirme yapılmaması						X	X	X		
Görevlendirme yapılması										
2 ve 2 den az birim belirtilmesi	X	X	X	X	X				X	X
3 ve yukarisında birim belirtilmesi										
Toplam Etki Puanı	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4
Teklif Mektubu										
hayır	X			X	X			X	X	
Sadece evet										
Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu		X				X	X			
İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları		X				X	X			X
Referansları ve aldığı ödüller		X	X							X
Başka		X								X
Toplam Etki Puanı	1	5	4	1	4	4	4	1	1	5
Seçim Yapma Kriterleri										
Firmanın tanınırlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Fiyat	X				X	X			X	X
Firmanın yakınlığı		X	X							X
Başka		X							X	X
Toplam Etki Puanı	4	5	4	3	4	4	3	3	5	5
Sözleşmede yer alan konular										
Günlük rutin işler									X	
Kullanılacak kaynaklar		X		X		X				X
Performans standartları	X	X					X			X
Ödeme koşulları		X	X			X	X	X		X
Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı		X			X	X		X	X	X
Diğer										
Toplam Etki Puanı	3	5	3	3	3	4	3	3	3	5
Devredilen Faaliyetleri Denetleme çalışmaları										
Hizmetlerin periyodik gözden geçirilmesi	X	X	X	X	X	X	X		X	
Dky ile ilgili hedeflere ulaşip ulaşılmadığı	X	X					X			X
Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı		X	X	X			X	X	X	X
İlgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi	X	X				X	X		X	
başka		X	X							X
Toplam Etki Puanı	4	5	4	3	3	3	5	3	4	4
Genel Toplam Etki Puanı	34	48	38	33	38	29	30	24	30	47
Ortalama Etki Puanı (\bar{X})	3,4	4,8	3,8	3,3	3,8	2,9	3,0	2,4	3,0	4,7
Genel performans (sonra-önce) = GP fark	,38	1,71	1,19	,57	,83	,52	,71	,33	,33	1,86

Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği (Devam)

DKY YARARLANMA SÜRECİ	İşletmeler									
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
DKY konusunda değerlemenin yapılması										
Yok	X		X	X	X	X				
Maliyetlerin yüksekliği		X						X	X	
Kalitede düşüşün olması								X		X
Örgüt yapısının hantallığı										
Başka							X			
Toplam Etki Puanı	1	3	1	1	1	1	3	5	3	3
Temel Özellikler										
Tanımlanmamış			X			X			X	
Tanımlanmış	X	X		X	X		X	X		X
Toplam Etki Puanı	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5
Fayda – maliyet analizi										
Hiç analiz yapılmaması	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Sadece analiz yapılması										
Gruplardan birinin işletlenmesi katkıları							X			
Gruplardan ikisinin işletlenmesi sakıncalar										
Toplam Etki Puanı	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1
Personel yönelik çalışma										
Hiçbir çalışma yok	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Araçlardan 1 tanesi										
Araçlardan 2 tanesi										
Araçlardan 3 tanesi										
Araçlardan 3 ve üzerinin tanımlanması										
Toplam Etki Puanı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Temel Gereksinimlerin belirlenmesi										
Evet	X	X				X		X		X
Hayır			X	X	X		X		X	
Toplam Etki Puanı	5	5	1	1	1	5	1	5	1	5
Kişilerin görevlendirilmesi										
Hiçbir görevlendirme yapılmaması	X	X	X	X	X	X				
Görevlendirme yapılması									X	
2 ve 2 den az birim belirtilmesi							X	X		X
3 ve yukarisında birim belirtilmesi										
Toplam Etki Puanı	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4
Teklif Mektubu										
hayır			X	X	X					X
Sadece evet										
Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu							X	X		X
İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları						X	X	X		X
Referansları ve aldığı ödüller	X	X				X	X			X
Başka								X		
Toplam Etki Puanı	4	4	1	1	1	4	5	5	1	5
Seçim Yapma Kriterleri										
Firmanın tanınırlığı		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fiyat	X	X	X	X	X	X		X		X
Firmanın yakınlığı						X		X		
Başka	X					X				
Toplam Etki Puanı	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4
Sözleşmede yer alan konular										
Günlük rutin işler	X						X	X		
Kullanılacak kaynaklar		X					X		X	X
Performans standartları					X		X		X	
Ödeme koşulları	X	X	X	X	X	X		X		X
Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı			X	X		X		X		X
Diğer										
Toplam Etki Puanı	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
Devredilen Faaliyetleri Denetleme çalışmaları										
Hizmetlerin periyodik gözden geçirilmesi	X	X				X	X	X	X	
Dky ile ilgili hedeflere ulaşip ulaşılmadığı		X	X			X		X	X	
Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı	X		X		X	X	X	X		X
İlgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi								X		X
başka				X						
Toplam Etki Puanı	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3
Genel Toplam Etki Puanı	28	30	17	21	21	26	33	40	20	35
Ortalama Etki Puanı (\bar{X})	2,8	3,0	1,7	2,1	2,1	2,6	3,3	4,0	2,0	3,5
Genel performans (sonra-önce) = GP fark	,43	,52	,24	,33	,38	,48	,17	,48	,00	,24

Tablo 3.32. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği (Devam)

DKY YARARLANMA SÜRECİ	İşletmeler										Genel %
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
DKY konusunda değerlemenin yapılması											
Yok						X	X				17,5
Maliyetlerin yüksekliği		X	X		X				X		53,8
Kalitede düşüşün olması	X		X	X				X		X	25
Örgüt yapısının hantallığı											7,5
Başka	X										17,5
Toplam Etki Puanı	5	3	5	3	3	1	1	3	3	3	
Temel Özellikler											
Tanımlanmamış				X							10
Tanımlanmış	X	X	X		X	X	X	X	X	X	90
Toplam Etki Puanı	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	
Fayda – maliyet analizi											
Hiç analiz yapılmaması	X					X	X			X	37,5
Sadece analiz yapılması											5
Gruplardan birinin işaretlenmesi katkıları		X	X	X	X			X	X		52,5
Gruplardan ikisinin işaretlenmesi sakıncalar					X				X		41,2
Toplam Etki Puanı	1	4	4	4	5	1	1	4	5	1	
Personel yönelik çalışma											
Hiçbir çalışma yok	X	X		X	X	X	X	X	X	X	78,7
Araçlardan 1 tanesi			X								20
Araçlardan 2 tanesi											1,3
Araçlardan 3 tanesi											-
Araçlardan 3 ve üzerinin tanımlanması											-
Toplam Etki Puanı	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	
Temel Gereksinimlerin belirlenmesi											
Evet	X		X	X	X		X	X	X	X	72,5
Hayır		X				X					27,5
Toplam Etki Puanı	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	
Kişilerin görevlendirilmesi											
Hiçbir görevlendirme yapılmaması							X			X	27,5
Görevlendirme yapılması		X									6,3
2 ve 2 den az birim belirtilmesi	X			X	X	X			X		61,3
3 ve yukarısında birim belirtilmesi			X					X			3,7
Toplam Etki Puanı	4	3	5	4	4	4	1	5	4	1	
Teklif Mektubu											
hayır								X		X	30
Sadece evet											-
Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu	X	X	X	X	X	X			X		45
İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları	X	X	X	X	X	X			X		52,5
Referansları ve aldığı ödüller	X	X	X	X	X	X			X		56,3
Başka						X	X				10
Toplam Etki Puanı	5	5	5	5	5	5	4	1	5	1	
Seçim Yapma Kriterleri											
Firmanın tanınırlığı	X	X	X	X	X		X			X	80
Fiyat	X	X	X		X	X		X	X	X	58,8
Firmanın yakınlığı			X			X		X			17,5
Başka									X		23,8
Toplam Etki Puanı	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	
Sözleşmede yer alan konular											
Günlük rutin işler		X		X	X	X		X	X		43,8
Kullanılacak kaynaklar	X		X	X	X	X				X	47,5
Performans standartları	X	X	X	X	X	X	X	X		X	62,5
Ödeme koşulları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	70
Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı	X	X	X		X	X	X	X	X	X	50
Diğer						X					11,3
Toplam Etki Puanı	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	
Devredilen Faaliyetleri Denetleme çalışmaları											
Hizmetlerin periyodik gözden geçirilmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	75
Dky ile ilgili hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı					X	X	X		X		47,5
Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı	X	X	X	X	X	X	X	X			67,5
İlgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi	X	X	X	X		X	X	X			51,3
başka											18,8
Toplam Etki Puanı	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	
Genel Toplam Etki Puanı	38	35	47	34	41	32	30	37	39	29	
Ortalama Etki Puanı (\bar{X})	3,8	3,5	4,7	3,4	4,1	3,2	3,0	3,7	3,9	2,9	
Genel performans (sonra-önce) = GP fark	1,02	,19	,86	,19	1,10	,45	,43	1,14	,29	,05	

- Tablo 3.32'den görüldüğü gibi 80 işletmeden 18'inin (%22,5) dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları açısından etkinlik puanı 3'ün altındayken, 19'unun (%23,8) 3-3,4 arasında, 46'sında 3,5'un (%57,7) üzerindedir.

- İşletmelerin %82,4'ünde dış kaynaklardan yararlanma konusunda değerlemenin yapıldığı, %17,6'sında ise yapılmadığı belirlenmiştir. İşletmelerin %63,8'i kendilerini dış kaynaklardan yararlanmaya iten faktör olarak "maliyetlerin yüksekliği"ni, %26'sı "kalitedeki düşüşü" ve %7,6'sı "örgüt yapısının hantallığı"ni göstermiştir.

- İşletmelerin %80'i kendilerini, diğer konaklama işletmelerinden ayıran ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü kazandıran temel özelliklerini tanımlayabilmiştir. %20'si böyle bir tanımlama yapamamıştır.

- İşletmelerin %62,4'ü dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili olarak bu uygulamanın işletmeye olan getirilerini ve götürülerini belirlemeye dönük bir "**fayda-maliyet**" analizi yaptığını belirtmiştir. İşletmelerin %62,6'sı bu kapsamda bu uygulamaların katkılarını belirtebilmiş; %41,2'si hem katkılarını hem de sakıncalarını tanımlayabilmiştir.

- Dış kaynaklara bırakılan hizmetlerle ilgili olarak, işletmelerin 78,7'sinde özellikle bu uygulamadan etkilenecek personele yönelik bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. %21,3'ünde bu konuda çalışma yapıldığı belirlenmiştir.

- İşletmelerin %72,6'sının dış kaynağa bırakılan faaliyetler ile ilgili olarak temel gereksinimlerinin neler olduğunu belirlediği tespit edilmiştir. %27,6'sında böyle bir çalışma yapılmamaktadır.

- İşletmelerin %72,4'ünde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını yönlendirme açısından işletme içinde kişilerin ya da bir ekibin görevlendirildiğini belirtmiştir. %27,6'sında böyle bir görevlendirme yoktur.

- İşletmelerin %70'inde hizmet sunacak potansiyel işletmelerin kimler olabileceğini belirleyebilmek amacıyla işletmeler tarafından teklif mektubunun hazırlandığı görülmüştür. Teklif mektuplarında, işletmelerin %68,3'ünün referanslara ve alınan ödüllere ilişkin sorulara, %62,6'sında ilgili faaliyete ilişkin örnek uygulamalara ilişkin sorulara yer verildiği anlaşılmaktadır. İşletmelerin %30'u teklif mektubundan yararlanmamaktadır.

- İşletmelerin %80'inin, hizmet sunucu işletmeler arasından seçim yapabilmek için "firmanın tanınmışlığı", %68,8'inin "fiyat", %17,6'sının "firmanın yakınlığı" kriterinden yararlandığı belirlenmiştir.

- Sözleşmede yer verilen başlıca konular ise sırasıyla, "ödeme koşulları (%70)", "performans standartları (%62,6)", "sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı (%60)", "kullanılacak kaynaklar (%47,6)" ve "günlük rutin işler (%43,8)"dir.

- İşletmeler tarafından hizmet sunucu işletmenin devredilen faaliyetleri ne ölçüde etkin bir şekilde yerine getirdiğini belirleyebilmek için yürüttüğü çalışmalar sırasıyla; "hizmetlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi (%75)", "sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı (%67,5)", "ilgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi (51,3)", "dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı (%47,5)"dir.

Tablo 3.33. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinliği ve İşletme Performansındaki Farkın Karşılaştırmalı Görünümü

İŞLETMELER	ORTALAMA ETKİ PUANI	GENEL PERFORMANS FARK	İŞLETMELER	ORTALAMA ETKİ PUANI	GENEL PERFORMANS FARK
52	4,8	1,71	29	3,4	,76
60	4,7	1,86	31	3,4	,71
14	4,7	1,24	44	3,4	,67
73	4,7	,86	6	3,4	,38
36	4,5	2,0	51	3,4	,38
7	4,5	1,19	4	3,4	,29
3	4,2	,95	49	3,4	,24
15	4,1	1,1	5	3,4	,19
75	4,1	1,1	74	3,4	,19
41	4,1	,52	54	3,3	,57
42	4,1	,52	67	3,3	,17
32	4,0	1,86	76	3,2	,45
27	4,0	1,48	18	3,2	,19
12	4,0	1,05	57	3,0	,71
46	4,0	1,05	62	3,0	,52
25	4,0	1,0	77	3,0	,43
2	4,0	,52	26	3,0	,36
68	4,0	,48	59	3,0	,33
48	3,9	1,10	34	3,0	,24
19	3,9	,52	33	2,9	,52
1	3,9	,43	56	2,9	,52
79	3,9	,29	80	2,9	,05
53	3,8	1,19	61	2,8	,43
71	3,8	1,02	8	2,8	,14
43	3,8	,86	16	2,8	,10
55	3,8	,83	30	2,8	,10
20	3,8	,57	35	2,6	,57
10	3,8	,48	66	2,6	,48
9	3,8	,24	23	2,7	,05
78	3,7	1,14	58	2,4	,33
45	3,7	,43	11	2,2	,14
40	3,7	,38	65	2,1	,38
37	3,6	,74	64	2,1	,33
17	3,6	,71	28	2,0	,14
50	3,6	,71	39	2,0	,02
13	3,6	,48	69	2,0	,00
22	3,6	,48	63	1,7	,24
24	3,5	,83			
38	3,5	,64			
21	3,5	,48			
47	3,5	,24			
70	3,5	,24			
72	3,5	,19			

Tablo 3.33'den görüldüğü, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliği ile, dış kaynaklardan yararlanma öncesi ve sonrası işletme performansı farkı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinlik puanı yüksek olan işletmelerde, işletme performansı farkının da daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.34. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Etkinlikleri ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Correlations

		GPFARK	DKYUYG
GPFARK	Pearson Correlation	1,000	,632(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	80	80
DKYUYG	Pearson Correlation	,632(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	80	80

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları (DKY UYG) ile işletme performansı farkı arasında (GPFARK) bir ilişkinin olup olmadığını belirleyebilmek için, öncelikle anlamlılık düzeyine (sig.) bakmak gerekmektedir. Bu değer daha önce test istatistiği olarak kabul edilmiş olan 0,05 düzeyinin altında olması değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, değer negatif ya da pozitif olması ise ilişkinin doğru ya da ters yönde olduğunu ortaya koyar. Bu noktada, korelasyon analizi sonuçlarına göre bu iki değişken arasında pozitif yönde 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları (DKYUYG) ile işletme performansı farkı (GPFARK) arasında bir neden sonuç ilişkisi olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 3.35. İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632(a)	,400	,392	,34528

a Predictors: (Constant), DKYUYG

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,195	1	6,195	51,965	,000(a)
	Residual	9,299	78	,119		
	Total	15,494	79			

a Predictors: (Constant), DKYUYG

b Dependent Variable: GPFARK

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,572	,167		-3,422	,001
	DKYUYG	,348	,048	,632	7,209	,000

a Dependent Variable: GPFARK

Yukarıdaki verilerden hareketle işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki ($r = 0,63,2$) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı (r^2) 0,400 olarak hesaplanmış olup, işletme performansı ile ilgili değişimin %40,0'ünün "işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları"na bağlı olduğu söylenebilir.

Bu verilerden hareketle, "İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliği ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır" biçimindeki Hipotez 2 kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasının sınır tanımayan rekabet ortamında işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve hatta ayakta kalabilmek için birçok teknikten yararlanmaktadır. Bu tekniklerden biri de “Dış Kaynaklardan Yararlanma”dır.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin, sahip oldukları kaynakları temel yeteneklerine yoğunlaştırması, temel yetenekleri dışında kalan süreçlerin, işlevlerin ve hizmetlerin yerine getirilmesinde ise bu konuda uzmanlığa sahip işletmelerden yararlanmasıdır.

Küreselleşmenin günümüzde bu denli etkin hale gelmesi, bununla beraber teknolojinin artması sonucunda insanların seyahat etmek konusundaki istekleri gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Turizm endüstrisinin önemli ayaklarından birini oluşturan konaklama işletmeleri de gün geçtikçe önemini hissettirmeye başlamıştır.

İşletmeler ellerindeki kaynaklarını, belirledikleri süreçlerini ve belirledikleri hedeflerini, temel işlerine yönelttikleri ve başarılı oldukları takdirde ayakta kalabilmekte ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmektedir. Konaklama işletmelerinin temel işlevi, müşterilerin konaklama ile ilgili olan isteklerini karşılamaktır. Bununla beraber, müşterilerin yeme-içme, eğlence, güvenlik, spor vb. ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Bu hizmetler, temel işlevi çevreleyen hizmetlerdir. Konaklama işletmeleri, işte bu aşamada, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını kullanma eğilimi göstermektedir. Konaklama işletmeleri, işi bizzat yapmak durumunda harcayacakları zamandan daha kısa sürede ve daha düşük maliyetlerle, aynı zamanda daha profesyonelce yapabilecek hizmet sunucu işletmelerden yardım almaktadır. Kendi alanlarında uzmanlaşmış hizmet sunucu işletmeler, devredilen işi yerine getirirken; aynı zamanda konaklama işletmeleri kendi temel yeteneklerine odaklanabilmekte, bununla birlikte piyasalarda oluşan her türlü dalgalanmadan da korunabilmektedir.

İşletmeler, teknolojik gelişmelerin sonucunda, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını tercih edebilmektedir. Bu tercihin en büyük etkenlerinden biri de küreselleşme ve hızlı ekonomik değişimlerdir. Hızlı değişen üretim ve pazarlama yöntemleri işletmeleri etkilemekte ve konusunda uzman şirketlerden yardım alma eğilimi artmaktadır. İşletmeler hızlı rekabet koşullarında diğer işletmelerden farklılaşabilmek için temel yeteneklerine odaklanmakta ve bu rekabet ortamında ön plana çıkmak istemektedir. Aynı zamanda hizmet sunucu işletmeler tarafından daha ucuza gerçekleştirilebilecek faaliyetlerin devri sonucu, maliyetler azaltılabilmekte ve bu kaynak temel yeteneklerin daha iyi uygulanmasına aktarılabilmektedir. Mevcut hizmet kalitesinin artırılması düşüncesinin yanında, bu kalite artırma çalışması sırasındaki maliyetlerden kaçınma isteği de bir sebep olarak görülebilmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları kısa vadeli bir ilişki olmadığı için işletmelerin, seçecekleri işletmelerin bazı özelliklere sahip olmasına dikkat etmelidir:

- ✓ İşletmeler, hizmet sunucu işletmeyi seçerken, işletmenin istikrarını göz önüne bulundurmalıdır;
- ✓ Hizmet sunucu işletmenin yönetim ve örgüt yapısını incelemelidir;
- ✓ Hizmet sunucu işletmeyi diğer işletmelerden ayıran yetenekleri incelenmeli ve sahip olduğu kaynaklar öğrenilmelidir;
- ✓ Hizmet sunucu işletmenin kullandığı teknolojilere dikkat edilmelidir;
- ✓ Hizmet sunucu işletmenin esnekliği ve işletme için uygulamayı düşündüğü planlar gözden geçirilmelidir;
- ✓ Hizmet sunucu işletmenin referansları incelenmeli ve hizmet kapasitesi göz önünde tutulmalıdır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından arzu edilen faydaları elde edebilmesi için sistematik bir süreci izlemeleri gerekmektedir. Bu çerçevede öncelikle işletme içi analiz ve değerlendirme süreci gerçekleştirilmelidir. Bu aşama ile ilgili olarak, dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacı tespit edilmeli, dış kaynaklardan yararlanma konusunda bilgilenme gerçekleştirilmeli, mevcut durum değerlendirilmeli ve dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmesi durumunda işletme birimlerine bu karar duyurulmalıdır. İkinci aşamada, dış kaynaklardan yararlanma konusundaki ihtiyaçlar belirlenmeli ve hizmet sunucu işletme seçilmelidir. Bu aşama ile ilgili olarak da; dış kaynaklardan yararlanma kapsamına alınacak faaliyete ilişkin kısa ve uzun vadeli gereksinimler belirlenmeli, bilgi toplama sürecini yürütecek ve üst yönetimle iletişim içinde bulunacak bir ekip oluşturulmalı, teklif mektubu hazırlanmalı, potansiyel hizmet sunucu işletmeler belirlenmeli, hizmet sunacak işletme seçilmeli ve hizmet sunucu işletme ile sözleşme yapılmalıdır. Son olarak uygulama başlatılmalı ve süreç sürekli kontrol edilerek, gerekli düzeltici önlemler alınmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde işletme kendi performansını da gözden geçirmeli ve tüm boyutları ile performansının düzeyini belirlemelidir.

İşletmelerin performans boyutları aşağı gibi belirtilebilir:

- ✓ **Etkinlik Boyutu:** İşletmelerin amaçlarına ne ölçüde ulaştığını ortaya koyan performans boyutudur.
- ✓ **Verimlilik Kavramı:** Bir işletmenin ürün ya da hizmet üretim sürecinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ve bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutudur.
- ✓ **Kârlılık Kavramı:** Mevcut sermayeye karşılık elde edilen kar oranıdır.
- ✓ **Kalite Kavramı:** Bir mal veya hizmetin, müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılama düzeyidir.

- ✓ **Sürekli İyileştirme Kavramı:** Daha fazla mal ve hizmet üretebilmek ya da mal ve hizmetin kalitesini yükseltmek amacı ile yapılan küçük ilerlemelerdir.
- ✓ **Çalışma Hayatının Kalitesi Kavramı:** Bir çalışanın, çalışma hayatı boyunca ulaşabildiği maddi ve manevi olmayan değerlerin toplamıdır.
- ✓ **Toplum Üzerindeki Etki Kavramı:** İşletmenin, sosyal fayda yaratmaya dönük eylemleridir.

Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının işletmelerde uygulanması sonucunda performansın her bir boyutunda artış olacak ve bu durum genel olarak işletme performansını yükseltecektir.

Kuramsal olarak yukarıda yapılan saptamaların uygulamadaki durumunu belirleyebilmek için Antalya'da faaliyet gösteren 80 konaklama işletmesinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, konaklama işletmelerindeki dış kaynaklardan yararlanma süreci ve bu sürecin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırmada aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir:

ETKİNLİK DEĞİŞKENLERİ

Etkinlik boyutu ile ilgili üç değişkenin dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalaması 3,24 iken, bu ortalama dış kaynaklardan yararlanma sonrası 3,89 olmuştur. Ortalamalar arasında 0,64'lük bir fark bulunmaktadır. Yapılan t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. **Bu verilere göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları "etkinlik boyutunu" olumlu yönde etkilemektedir.**

VERİMLİLİK DEĞİŞKENLERİ

Verimlilik boyutu ile ilgili üç değişkenin dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalaması 3,1 iken, bu ortalama dış kaynaklardan yararlanma sonrası 3,76 olmuştur. Ortalamalar arasında 0,66'lık bir fark bulunmaktadır. Yapılan t

testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. ***Bu verilere göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları “verimlilik boyutunu” olumlu yönde etkilemektedir.***

KÂRLILIK DEĞİŞKENLERİ

Karlılık boyutu ile ilgili üç değişkenin dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalaması 2,9 iken, bu ortalama dış kaynaklardan yararlanma sonrası 3,5 olmuştur. Ortalamalar arasında 0,57'lik bir fark bulunmaktadır. Yapılan t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. ***Bu verilere göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları “kârlılık boyutunu” olumlu yönde etkilemektedir.***

KALİTE DEĞİŞKENLERİ

Kalite boyutu ile ilgili üç değişkenin dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalaması 3,4 iken, bu ortalama dış kaynaklardan yararlanma sonrası 4,05 olmuştur. Ortalamalar arasında 0,59'luk bir fark bulunmaktadır. Yapılan t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. ***Bu verilere göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları “kalite boyutunu” olumlu yönde etkilemektedir.***

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME DEĞİŞKENLERİ

Sürekli iyileştirme boyutu ile ilgili üç değişkenin dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalaması 2,8 iken, bu ortalama dış kaynaklardan yararlanma sonrası 3,69 olmuştur. Ortalamalar arasında 0,79'luk bir fark bulunmaktadır. Yapılan t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. ***Bu verilere göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları “sürekli iyileştirme boyutunu” olumlu yönde etkilemektedir.***

ÇALIŞMA HAYATININ KALİTESİ DEĞİŞKENLERİ

Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutu ile ilgili üç değişkenin dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalaması 3,5 iken, bu ortalama dış kaynaklardan yararlanma sonrası 3,9 olmuştur. Ortalamalar arasında 0,4'luk bir

fark bulunmaktadır. Yapılan t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. ***Bu verilere göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları “çalışma hayatının kalitesi boyutunu” olumlu yönde etkilemektedir.***

TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ DEĞİŞKENLERİ

Toplum Üzerindeki Etki Boyutu ile ilgili üç değişkenin dış kaynaklardan yararlanma öncesi ortalaması 3,17 iken, bu ortalama dış kaynaklardan yararlanma sonrası 3,68 olmuştur. Ortalamalar arasında 0,51’lik bir fark bulunmaktadır. Yapılan t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. ***Bu verilere göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları “toplum üzerindeki etki boyutunu” olumlu yönde etkilemektedir.***

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI

• Araştırma kapsamındaki işletmelerin %57,7’inin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları açısından etkinlik puanı 3,5’un üzerindedir. %23,8’inin ortalaması 3-3,4 arasında, %22,5’ininki ise 3’ün altındadır.

• İşletmelerin %82,4’ünde dış kaynaklardan yararlanma konusunda değerlemenin yapıldığı, %17,6’sında ise yapılmadığı belirlenmiştir.

• İşletmelerin %80’i kendilerini, diğer konaklama işletmelerinden ayıran ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü kazandıran temel özelliklerini tanımlayabilmiştir. %20’si böyle bir tanımlama yapamamıştır.

• İşletmelerin %62,4’ü dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili olarak bu uygulamanın işletmeye olan getirilerini ve götürülerini belirlemeye dönük bir “***fayda-maliyet***” analizi yaptığını belirtmiştir.

• Dış kaynaklara bırakılan hizmetlerle ilgili olarak, işletmelerin 78,7’sinde özellikle bu uygulamadan etkilenecek personele yönelik bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. %21,3’ünde bu konuda çalışma yapıldığı belirlenmiştir.

- İşletmelerin %72,6'sı dış kaynaklara bırakılan faaliyetler ile ilgili olarak temel gereksinimlerinin neler olduğunu belirlediği tespit edilmiştir. %27,6'sında böyle bir çalışma yapılmamaktadır.

- İşletmelerin %72,4'ünde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını yönlendirme açısından işletme içinde kişilerin ya da bir ekibin görevlendirildiğini belirtmiştir. %27,6'sında böyle bir görevlendirme yoktur.

- İşletmelerin %70'inde hizmet sunacak potansiyel işletmelerin kimler olabileceğini belirleyebilmek amacıyla işletmeler tarafından teklif mektubunun hazırlandığı görülmüştür.

- İşletmelerin %80'inin, hizmet sunucu işletmeler arasından seçim yapabilmek için "firmanın tanınmışlığı", %68,8'inin "fiyat", %17,6'sının "firmanın yakınlığı" kriterinden yararlandığı belirlenmiştir.

- Sözleşmede yer verilen başlıca konular ise sırasıyla, "ödeme koşulları (%70)", "performans standartları (%62,6)", "sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı (%60)", "kullanılacak kaynaklar (%47,6)" ve "günlük rutin işler (%43,8)"dir.

- İşletmeler tarafından hizmet sunucu işletmenin devredilen faaliyetleri ne ölçüde etkin bir şekilde yerine getirdiğini belirleyebilmek için yürüttüğü çalışmalar sırasıyla; "hizmetlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi (%75)", "sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı (%67,5)", "ilgili faaliyetlere ilişkin göstergelerin izlenmesi (51,3)", "dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı (%47,5)'dir.

DIŞ KAYNAKALARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI VE İŞLETME PERFORMANSI

▪ İŞletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliği ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

▪ İŞletmelerin performansı üzerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının önemli bir payı vardır.

Bu sonuÇlara göre, işletme performansının artırılmasında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, konaklama işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinliğini artırmalarına yardımcı olabilecek öneriler ve bu önerilere bağlı olarak işletmelerde oluşabilecek gelişmeler, Şu Şekilde sıralanabilir:

ÖNERİLER

Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması etkinliği düşük olan işletmeler Őunları yapabilir:

- Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ile ilgili karar vermeden önce işletmeler, öncelikle mevcut durumu iyi analiz etmeli ve dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili amaç ve hedeflerini ortaya koymalıdır.
- İŞletmeler dış kaynak konusunda ihtiyaçlarını doğru belirlemelidir. Doğru belirlenemeyen ihtiyaçlar işletmelerin uygulamadan bekledikleri performansı gsterememelerine yol açacaktır.
- İŞletmeler temel özelliklerini doğru olarak tanımlamalıdır. Doğru tanımlanamayan temel özellikler sonucu işletmeler, dış kaynak uygulamasından bekledikleri faydayı sağlayamayacaktır.
- İŞletmeler, dış kaynaklardan yararlanma çerçevesinde "fayda-maliyet"

analizi yapmalı ve bu uygulamanın getirilerini ve götürülerini tam olarak belirlemelidir.

- İşletmeler uygulamadan doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen personele yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapmalı ve kendi personelinin ön planda tutarak uygulamaya başlamalıdır.
- Hizmet sunucu işletmelerin seçimi sürecinde, teklif mektubuna işletmenin, hizmet sunucudan beklentileri, süreçler, istenen uygulama ile ilgili denetlemeler ve gerekli yaptırımlar açık ve net olarak konulmalıdır.
- Hizmet sunan işletmenin seçilmesi sürecinde, hizmet sunucu işletmenin, işletmenin stratejilerine ve işletme yapısına uyum sağlayıp sağlamayacağına dikkat edilmelidir.
- Bir anlaşma yapılırken, her şeyin işin başında kontrol edilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu çerçevede sözleşme yaparken danışman kullanımı işletmelere yardımcı olabilir.
- Dış kaynak uygulaması devam ederken, işletme, sözleşme şartlarını ve uygulanmasını sıkı bir şekilde denetlemelidir. Dış kaynak hizmeti alınan işletmenin taahhütleri ve elde edilen değerler arasında fark bulunmamalıdır. Böyle bir farkın belirlenmesi sonucunda, işletme yaptığı sözleşme hükümlerince karar vermelidir.

KAYNAKÇA

- Acar C. Ahmet : **Örgütsel Yetenek-Strateji Uyumu ve Küçük İşletmelerde Performans**, 1. Verimlilik Kongresi-Bildiriler, MPM Yayınları, Ankara, 27-29 Kasım 1991, s;17' den aktaran Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), İstanbul, Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Akal Zuhâl : **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003.
- Akal Zuhâl : **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, (Ankara; MPM Yayınları, 1992) , s; 1'den aktaran Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), İstanbul, Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Argüden Yılmaz : **"Kurumsal Sadakat"**, (Çevrimiçi), http://www.polater.com.tr/devam.php?subpage=1&page=bilgi_agaci&new_page=27, 19.08.2005.
- Arslantaş Cem Cüneyt : **Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma(Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları**, İstanbul Üni, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999.
- Aydın Elif Turhan : **Muhasebede Dış Kaynak Kullanımı**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, Eylül 2002.

- Aydınlı Fulya : **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul 2001.
- Beasley Mark , Marianne Bradford, Don Pagach : **“Outsourcing? At York Own Risk”**, Strategic Finance, July 2004.
- Bilgiyönetimi.org (Çevrimiçi) http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=192 25.11.2005.
- (Çevrimiçi) http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=249 21. 11. 2005.
- (Çevrimiçi) http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=520 21. 11. 2005.
- Birant Esinoğlu : **“İş Yaşamında Kazandır-Kazan İlkesi”**, (Çevrimiçi)http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=1009&author_id=3, 19.08.2005.
- Bolat Tamer : **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, (Editörler: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2005.
- Bolat Tamer : **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Camagazine.com (Çevrimiçi)http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/19213/la_id/1.htm, 27.10.2005.
- Csuchico.edu (Çevrimiçi)<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module5/sld074.htm>; 27.10.2005.
- Corbett Associates : **“Outsourcing, The US Business Revolution”** (Çevrimiçi)<http://www.corbettassociates/main/resource/research/preview/outrev.html>, 19.10. 2005.

- Corbett F. Michael : **“THE OUTSOURCİNG REVOLÜTION”**
(Çevrimiçi)<http://site.ebrary.com/lib/Balikesir/doc?id=10064732&ppg=1>, 19.10. 2005.
- Çatak Selda : **Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkileri**, Erciyes Üni, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri 3, 13-15 Aralık 1996, Nevşehir.
- Demir Mahmut, Demir Şirvan Şen : **Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Kapsamında Futbol Turizmi**; Antalya Bölgesinde Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, İzmir 2004.
- Derinöz Çetin : **Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Telekom’da Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, Eylül 2002.
- DinçerÖmer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2003.
- Ekasis.com (Çevrimiçi),<http://www.ekasis.com/doc/s75.doc> 15. 10. 2005.
- Eren Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1993.
- Gençyılmaz Güneş, Zaim Selim : **Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (outsourcing) Rolü**, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, c:29, s:1/Nisan 2000.
- İnsankaynakları.com (Çevrimiçi),<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4915>, 08.06.2006.
- Isguc.org (Çevrimiçi),http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=29, 15. 02. 2006.

- Karacaoğlu Korhan : **“Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2001
- Kenger Erdal : Baş denetçi (YMM, MBA), **Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu**, Şubat 2001.
- Kistner Florence A. : **“Resistance to Outsourcing: The Impact of Outsourcing IT Services at Lucent Technologies, Inc.”**, Touro University International, Canada:2002.
- Koçel Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul, 1995.
- Koçel Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, 7.b., Bursa: Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş., Bursa, 1999.
- Maliye.gov.tr (Çevrimiçi),<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>, 10. 03. 2006.
- Marketplace.designcommunity.com (Çevrimiçi)<http://marketplace.designcommunity.com/post-3228633.html>, 27.10.2005.
- Öztürk Azim, Konuralp Sezgili : **“Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”**, Uludağ Üni.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:21, Sayı:2, 2002.
- Öztürk Nursel : **Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını (Özel Sayı), Çağın Ofset, Ankara 1993.
- Pınar İbrahim : **İmalar Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması**, İstanbul Üni, Yönetim, Yıl:9, Sayı:27, Haziran 1997.
- Prahalad C. , Hamel G. : **“The Core Competence of the Corporation”** Harvard Business Review, May-June, 1990.

Prokopenko Joseph : (Çev. : O.Baykal, N.Atalay),
Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı, MPM
Yayınları, Ankara 1995.

Rea Thrijs Ten, Wolff N. Edward :
**“Outsourcing of Services and the Productivity
Recovery in U.S. Manufacturing in the 1980’s and
1990’s”**, Journal of Productivity Analysis,
(Çevrimiçi)[http://proquest.umi.com/pqdweb?did=410776
601&sid=5&Fmt=3&clientId=48826&RQT=309&VName
=PQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?did=410776601&sid=5&Fmt=3&clientId=48826&RQT=309&VName=PQD), 08.06.2006.

Sabuncuoğlu Zeyyat , Tüz Melek :
Örgütsel Psikoloji, 3.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001

Seymen Oya Aytemiz : **“İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering),
Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde
Uygulanması”**, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2000.

Seymen Oya Aytemiz: **“Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama
İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine
Uygulanması”**, DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 2(1),
Bahar, 2001.

Solak Mehmet : **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve
İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması**,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim
Dalı, İstanbul, 2001.

Tarlan Deniz, Tütüncü Özkan :
**Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve
İş Doymu Analizi**, Dokuz Eylül Üni, Sos.Bil.Ens.
Dergisi, Cilt:3, Sayı:2.

- Tayfun Ahmet : **Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliğine ve Hizmet Kalitesine Etkisi**, Erciyes Üni,Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri 3, 13-15 Aralık 1996, Nevşehir.
- Tezel Yasemin : **“İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesi’nde Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.
- Tunstall Thomas : **Firm Governance Mechanism:An Emprical Analysis Of The Determinants of Outsourcing**, Doktora Tezi, The Uni. Texas at Dallas, December 2000.
- Tursab.org (Çevrimiçi), <http://www.tursab.org.tr>, 02. 06. 2006
- Uluiş Alper : **”İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma,Anadolu Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Mayıs 2001.
- Viterbo.edu (Çevrimiçi)http://www.viterbo.edu/personalpages/Staff/MFranz/chap12_fast/tsld014.htm, 27.10.2005.
- Yamak Oygur : **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul,1998.
- Yeniçeri Özcan : **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, Nisan 2002.
- Yüksek Denetleme Kurulu (ydk.gov.tr) (Çevrimiçi),http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4 02. 02. 2006.
- Yüksel Hilmi : **İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi**, Journal of Faculty of Business, Vol. 4, No. 2, 2003.
- Zuhal Akal : **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi** , M.P.M Yay.473, Ankara, 1992.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket, Doç. Dr. Tamer BOLAT danışmanlığında, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Özgür YILMAZ tarafından yapılmaktadır. Bu anketin amacı, konaklama işletmelerinde "Dış Kaynaklardan Yararlanma" uygulamasının işletme performansını üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu çalışmada *Dış Kaynaklardan Yararlanma* ile anlatılmak istenen, "**işletmelerin, sahip oldukları kaynakları en iyi yaptıkları işe odaklaması, bunun dışında kalan faaliyetlerde ise -örneğin güvenlik, taşıma, temizlik, animasyon gibi- bu konuda uzmanlığa sahip işletmelerden yararlanmasıdır.**"

Gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Bilgi için:Özgür Yılmaz E-mail: ozgur_yilmaz0306@hotmail.com Tel:0535 4888666

I. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

1. İşletmenizde herhangi bir işletme faaliyeti ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır?
EVET () HAYIR ()

Yanıtınız EVET ise, işletmenizde aşağıdaki faaliyetlerden hangilerinde dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?
() Güvenlik Hizmetleri () Halkla ilişkiler
() Taşıma Hizmetleri () İnsan Kaynakları Yönetimi
() Animasyon () Başka

2. İşletmenizde, dış kaynaklardan yararlanmaya gerek olup olmadığı konusunda bir değerlendirme yapılmakta mıdır?
EVET () HAYIR ()

Yanıtınız EVET ise, işletmenizi dış kaynaklardan yararlanmaya iten faktörler nelerdir?
() Maliyetlerin Yüksekliği () Kalitede düşüşün olması
() Örgüt yapısının hantallığı () Başka.....

3. İşletmenizi, diğer konaklama işletmelerinden ayıran ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü kazandıran en temel özelliğiniz nedir?
.....

4. Dış Kaynaklardan Yararlanma ile ilgili olarak bu uygulamanın işletmeye olan getirilerini ve götürülerini belirlemeye dönük bir "fayda-maliyet" analizi yapılmış mıdır?
EVET () HAYIR ()

Yanıtınız EVET ise, Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasının sizce işletmenize olan katkıları ve yarattığı sakıncalar nelerdir?
Katkılar:.....

Sakıncalar:.....

5. Dışarıya bırakılan hizmetlerle ilgili olarak, özellikle bu uygulamadan etkilenecek personele yönelik bir çalışma yapılmış mıdır?
EVET () HAYIR ()

Yanıtınız EVET ise, bu konuda neler yapılmıştır?
.....

6. Dışarıya bıraktığınız faaliyetler ile ilgili olarak temel gereksinimlerinizin neler olduğu belirlenmiş midir?
EVET () HAYIR ()

7. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını yönlendirme açısından işletme içinde kişi ya da kişiler görevlendirilmiş ya da bir ekip oluşturulmuş mudur?
EVET () HAYIR ()

Yanıtınız EVET ise, bu kişiler hangi birimlerde görev yapmaktadır?
.....

8. Hizmet sunacak potansiyel işletmelerin kimler olabileceğini belirleyebilmek amacıyla işletmeniz tarafından bir teklif mektubundan yararlanılmakta mıdır?
EVET () HAYIR ()

Yanıtınız EVET ise, teklif mektuplarında hangi sorulara yer verilmektedir?

() Hizmet sunacak işletmenin kalite politikasının ne olduğu
() İlgili faaliyete ilişkin örnek uygulamaları
() Referansları ve aldığı ödüller
() Başka.....

9. Hizmet sunucu işletmeler arasında seçim yapabilmek için kullandığınız kriterler nelerdir?

() Firmanın tanınmışlığı () Fiyat
() Firmanın yakınlığı () Başka...

10. Seçilen işletme ile yapılan sözleşmede hangi konulara yer verilmektedir?

() Günlük rutin işler
() Kullanılacak kaynaklar
() Performans standartları
() Ödeme koşulları
() Sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ne yapılacağı
() Başka.....

11. Hizmet sunucu işletmenin devredilen faaliyetleri ne ölçüde etkin bir şekilde yerine getirdiğini belirleyebilmek için hangi çalışmaları yürütüyorsunuz?

() Hizmetlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi
() Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı
() Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı
() İlgili faaliyete ilişkin çeşitli göstergelerin izlenmesi
() Başka.....

II. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu bölümde sizden, işletmenizin, işletme performansı boyutları ile ilgili olarak "dış kaynaklardan yararlanma **öncesi** ve **sonrası**" durumunu dikkate alarak, aşağıdaki göstergeleri değerlendirmeniz istenmektedir. Bunun için, her bir ifadeyi dikkatle okuyarak mevcut durumunuzla karşılaştırınız. Göstergedeki duruma göre "5", "4", "3", "2", "1" seçeneklerinden birini işaretleyiniz. Lütfen tüm soruları yanıtladığınızdan emin olunuz.

Çok Yüksek	Yüksek	Ne Düşük Ne Yüksek	Düşük	Çok Düşük
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

A) İşletme Performansı Boyutları	Dış Kaynaklardan Yararlanma <u>ÖNCESİ</u>					Dış Kaynaklardan Yararlanma <u>SONRASI</u>				
	Çok Yüksek	Yüksek	Ne Düşük Ne Yüksek	Düşük	Çok Düşük	Çok Yüksek	Yüksek	Ne Düşük Ne Yüksek	Düşük	Çok Düşük
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. Sunulan hizmetlerle ilgili olarak şikayette bulunan müşterilerin sayısı										
2. Hammaddede verimliliği										
3. İşletmenin kârlılık oranı										
4. İşletmede müşterilerin beğenisine sunulan yeni hizmetlerin sayısı										
5. Ortaklara dağıtılan kâr payı düzeyi										
6. Sezon başında belirlenen hedeflere ulaşılma düzeyi										
7. Müşterilerin memnuniyet düzeyi										
8. İşletmenin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme düzeyi (çevreyi koruma, eğitim kuruluşlarını destekleme gibi)										
9. Personelin verimlilik düzeyi										
10. Otelde müşterilere sunulan yeni aktivitelerin sayısı										
11. Devamlı müşterilerin sayısı										
12. Elektrik, yakıt vb. enerji kaynaklarının kullanımına ilişkin verimlilik düzeyi										
13. Hizmet üretim sürecinde yapılan yeniliklerin sayısı										
14. Pazar payı ilgili hedefleri gerçekleştirme düzeyi										
15. Kendi isteği ile işten ayrılan (istifa eden) personelin sayısı										
16. Personelin motivasyon düzeyi										
17. Doluluk oranları ilgili hedeflere ulaşma düzeyi										
18. İşletme ile ilgili olarak toplum kesimlerinden gelen övgülerin sayısı (yerel halk, kamu kesimi, sivil toplum örgütleri vb.)										
19. Yatırılan sermayeye göre kârlılık düzeyi										
20. Personelin işletme ile ilgili memnuniyet düzeyi										
21. İşletmenin toplumsal sorunlara duyarlılık düzeyi (Örn. "Haydi Kızlar Okula Kampanyası" gibi yardım kampanyalarına verilen maddi ve manevi destek)										

B. Genel olarak değerlendirdiğinizde Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları işletmenizin performansı üzerinde nasıl bir etki yaratmıştır?

() İşletmenin performansı **kesinlikle düşmüştür.** () İşletmenin performansı **düşmüştür.**

() İşletmenin performansı **değişmemiştir.**

() İşletmenin performansı **artmıştır.** () İşletmenin performansı **kesinlikle artmıştır.**

III. İŞLETMENİN KİMLİĞİ

ANKETİ DOLDURAN KİŐİNİN KİMLİĞİ

İşletmenizin Adı:.....
Sınıfı ve Yatak Sayısı:.... İşgören Sayısı:.....

İşletmedeki Göreviniz:.... İşletmedeki Çalışma Süreniz:.....
Yaşınız:.... Cinsiyetiniz:.... Eğitiminiz: Lise() Üniversite() Y.Lisans()

ÖZGÜR YILMAZ

İlk öğrenimini Ankara'da tamamladı. Orta okul ve Lise öğrenimini Balıkesir Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2001 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2003 yılına kadar Oruçoğlu Termal Resort, Club Hotel Phaselis Tatil Köyü, Summer Garden Makumba Apart işletmelerinde muhasebe ve önbüro bölümlerinde, USAŞ Uçak Servisi A.Ş.-Antalya Havaalanı'nda genel muhasebe bölümünde çalıştı. 2003 yılında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimine başladı.